



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة نهاية الدراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

شعبة: علوم التسيير

بعنوان:

دور الإدارة الرقمية في تنظيم العمل الإداري للمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية في المؤسسة الجرائية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFA PIPE)

-2025-

بإشراف الأستاذ:

د. بن حكوم علي

من إعداد الطالب:

معمري محمد

نوقشت بتاريخ: 2025/05/26

الموسم الجامعي: 2025/2024





جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة نهاية الدراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

شعبة: علوم التسيير

بغنوان:

دور الإدارة الرقمية في تنظيم العمل الإداري للمؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFA PIPE)

-2025-

بإشراف:

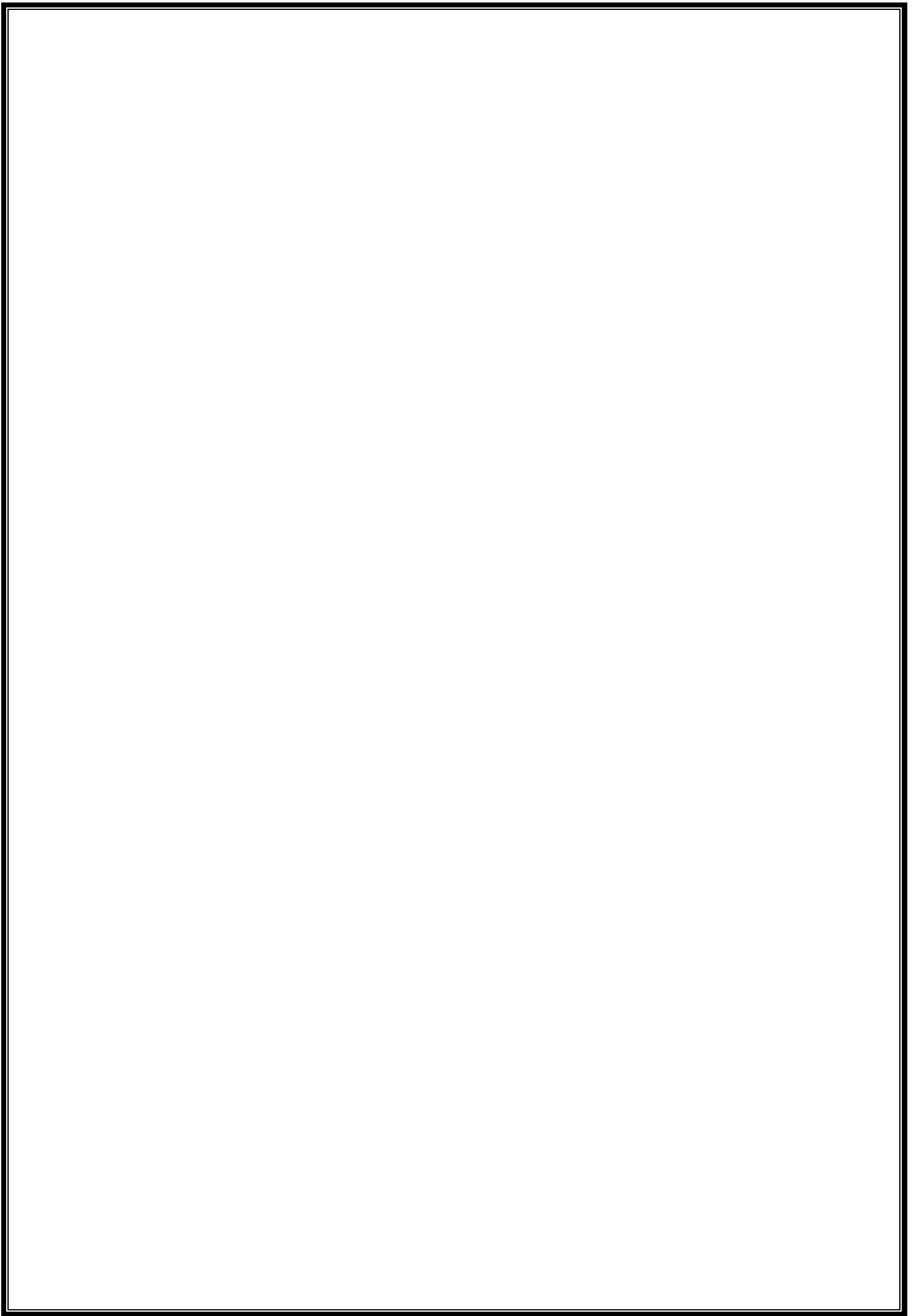
د. بن حكوم علي

من إعداد الطالب:

معمري محمد

نوقشت بتاريخ: 2025/05/26

الموسم الجامعي: 2025/2024



الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ
نَبِيِّنَا مُحَمَّدٍ، وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ، وَمَنْ تَبِعَهُ بِإِحْسَانٍ إِلَى يَوْمِ
الدِّينِ. أَمَّا بَعْدُ:

أَهْدِي هَذَا الْجُهدَ الْمُتَقَاصِرَ:

فِي سَبِيلِ اللَّهِ، أَرْجُو مِنْهُ سُبْحَانَهُ أَنْ يَغْفِرَ لِي إِنْ نَسِيتُ أَوْ أَخْطَأْتُ.

وَلِأَهْلِي وَأَحِبَّتِي، أَطَالَ اللَّهُ فِي عُمْرِهِمْ عَلَى السَّمْعِ وَالطَّاعَةِ، وَرَحِمَ أَمْوَاتَنَا
رَحْمَةً وَاسِعَةً.

وَلِكُلِّ مَنْ عَلَّمَنِي وَسَانَدَنِي، جَزَاكُمُ اللَّهُ عَنِّي أَحْسَنَ جَزَاءٍ.

إِلَى كُلِّ مُسْلِمٍ، رَاجِيًا مِنَ اللَّهِ أَنْ يَنْفَعَ بِهِ كُلَّ مُحْتَاجٍ لَهُ.

فَإِنْ أَحْسَنْتُ فَمِنَ اللَّهِ، وَإِنْ أَسَأْتُ فَمِنْ نَفْسِي وَالشَّيْطَانِ.

اللَّهُمَّ اغْفِرْ لِي وَلِوَالِدَيَّ، وَلِكُلِّ مَنْ دَعَا لَهُمَا.

الشُّكْرُ وَالْعِرْفَانُ

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الْأَعْمَالُ، وَصَلَّ اللَّهُ وَسَلَّم عَلَى مَنْ أَرْسَلَهُ رَحْمَةً
لِلْعِبَادِ. أَمَّا بَعْدُ:

فَالْحَمْدُ كُلُّهُ وَالشُّكْرُ لِلَّهِ،

وَشُكْرِي الْخَالِصُ لِمُشْرِفِي الْفَاضِلِ، وَلِأَعْضَاءِ لَجْنَةِ الْمُنَاقَشَةِ،

ثُمَّ لِكُلِّ مَنْ سَاهَمَ فِي هَذَا الْبَحْثِ.

وَلِكُلِّ مَنْ سَانَدَنِي وَأَعَانَنِي بِمَقْدُورِهِ،

وَلِكُلِّ مَنْ دَعَا لِي، بَارَكَ اللَّهُ فِيهِمْ أَجْمَعِينَ، وَجَزَاهُمْ اللَّهُ الْحُسْنَى.

وَأَسْأَلُ اللَّهَ أَنْ يُعِينَهُمْ، وَأَنْ يُيسِّرَ لَهُمْ، وَأَنْ يُوفِّقَهُمْ لِمَا يُحِبُّهُ وَيَرْضَاهُ.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور التطبيقات الرقمية في تحسين وتطوير العمل الإداري. وقد تم اختيار المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFA PIPE) كدراسة ميدانية، حيث شملت عينة الدراسة أربعة من الموظفين الإداريين فيها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بشكل أساسي من خلال المقابلات مع عينة من الموظفين.

كشفت النتائج عن أن إدخال مفهوم الإدارة الرقمية، بما في ذلك التطبيقات الرقمية المختلفة، يمثل حلقة جديدة في بناء تصور حديث للتطور الإداري ويؤدي إلى تحول جوهري في طرق أداء الخدمات. كما أبرزت الدراسة أن التطبيقات الرقمية تساهم في تحقيق تكامل وتوافق مع رؤية المؤسسة وخططها، وتحدث تغييرًا إيجابيًا في مختلف جوانب العمل الإداري، مما يرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة. تم التركيز في هذه الدراسة على تحديد مفهوم الإدارة الرقمية، وأهم التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيقها، بالإضافة إلى دراسة واقع العمل الإداري في ظل هذه التطبيقات. وتوصي الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في البنية التحتية الرقمية، وتوفير التدريب اللازم للموظفين، ومعالجة المشاكل والمعوقات لضمان الاستفادة المثلى من التطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري.

كلمات مفتاحية:

إدارة، إدارة رقمية، وظائف إدارية، عمل إداري.

Abstract:

This research aims to highlight the role of digital applications in improving and developing administrative work. The Algerian Spiral Pipe Manufacturing Company (ALFA PIPE) was selected as a field case study, with the study sample comprising four administrative employees. The study adopted a descriptive-analytical methodology, and data were primarily collected through interviews with a sample of employees.

The findings revealed that the introduction of the digital administration concept, including various digital applications, represents a new phase in building a

modern perception of administrative development, leading to a fundamental transformation in service delivery methods. The study also highlighted those digital applications contribute to achieving integration and alignment with the institution's vision and plans, and bring about positive change in various aspects of administrative work, thereby enhancing the institution's efficiency and effectiveness. This study focused on defining the concept of digital administration, the most significant challenges and obstacles to its implementation, and analyzing the reality of administrative work under these applications.

The study recommends the necessity of continuous investment in digital infrastructure, providing necessary training for employees, and addressing problems and obstacles to ensure optimal utilization of digital applications in organizing administrative work.

Keywords:

Administration, digital administration, administrative functions, administrative work.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
VII	الاهداء
II	الشكر والعرفان
V – VII	الملخص
VIII–VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول والأشكال
X	قائمة الملاحق
أ-ح	المقدمة
30-1	1- الفصل الأول: الإطار النظري: ماهية الإدارة الرقمية والعمل الإداري
1	تمهيد الفصل
19-2	المبحث الأول: ماهية الإدارة الرقمية والعمل الإداري
10-2	1. المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرقمية وتطبيقاتها
2	1-1-1-تعريف الإدارة الرقمية:
5-3	1-1-1-1-خصائص الإدارة الرقمية:
5	1-1-1-2-أهمية الإدارة الرقمية
6	1-1-1-3-أهداف الإدارة الرقمية
7	1-1-1-4-تقنيات الإدارة الرقمية
10-7	1-1-1-5-معوقات الإدارة الرقمية:
10	المطلب الثاني: ماهية العمل الإداري
11-10	1-2-1-مفهوم العمل الإداري:
11	1-2-2-أهمية العمل الإداري:

16-12	1-2-3-عناصر العملية الإدارية (الوظائف الإدارية)
19-17	1-2-4-البرامج والتطبيقات الرقمية المستخدمة في العمل الإداري
30-20	المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعليق عليها
25-20	المطلب الأول: الدراسات العربية
28-26	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
30-29	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل
69-32	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي: دراسة حالة-المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحزونية بغرداية
32	تمهيد الفصل
44-35	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحزونية *ALFA PIPE*
39-35	1-تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحزونية *ALFA PIPE*
40-39	الأهمية والأهداف الاستراتيجية والاقتصادية للمؤسسة
44-40	دراسة الهيكل التنظيمي
68-45	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
46-45	منهج وأداة الدراسة
60-46	عرض المقابلة
68-61	تحليل ومناقشة النتائج
72-69	الخاتمة
76-73	المراجع
83-77	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول والملاحق:

1- قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين الأرشفة التقليدية والأرشفة الالكترونية	26
02	دراسة بن زاير مبارك، بحوصي مجدوب	28
03	دراسة قادة دليلة	29
04	دراسة إبراهيم محمد إبراهيم عوضي	31
05	دراسة هدى بن محمد	32
06	CHRISTOFFER ANDERSSON	33
07	دراسة OUMA ET AL	34
08	دراسة GHAZI. -MUZHIR -ANI .KHATTAB	35

2- قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	متغيرات الدراسة	5
02	تقنيات الإدارة الرقمية	15
03	الوظائف الإدارية	20
04	عناصر التخطيط	20
05	اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس	44
06	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الفا بايب مصلحة المستخدمين	50

3- قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	طلب تسهيل مهمة	78
02	أسئلة المقابلة الأولى	81-79
03	أسئلة المقابلة الثانية	83-82

المقدمة

مقدمة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات هائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة في مجال الإدارة والأعمال. ومن بين هذه المفاهيم برز مفهوم الإدارة الرقمية كنموذج إداري حديث يعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية في تنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات. وقد أصبحت الإدارة الرقمية ضرورة ملحة للمؤسسات الاقتصادية في ظل التحديات التي تفرضها العولمة والمنافسة الشديدة، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى تحسين أدائها وزيادة كفاءتها وفعاليتها من خلال الاستفادة من التطبيقات الرقمية المختلفة.

إن النظر إلى التطبيقات الرقمية باعتبارها من أهم أدوات الإدارة الحديثة يفترض أنها تساعد المؤسسات على تنظيم أعمالها الإدارية وتحسين أدائها. ويُتوقع منها أن تساهم في تسريع إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة العمليات المنفذة، وتقليل التكاليف، فضلاً عن تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز التواصل داخل المؤسسة وخارجها. ولذلك، فإن دراسة دور التطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري للمؤسسات الاقتصادية تكتسي أهمية بالغة في عصرنا الحالي.

حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتبني التطبيقات الرقمية في تنظيم أعمالها الإدارية، ومن بين هذه المؤسسات المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFA PIPE)، التي تعتبر من المؤسسات الصناعية الهامة في الجزائر. وقد سعت هذه المؤسسة في السنوات الأخيرة إلى تطوير عملياتها وتحسين أدائها من خلال تبني التطبيقات الرقمية في تنظيم أعمالها الإدارية ودعم عملياتها الإنتاجية. هذه الدراسة تسعى لاستكشاف دور هذه التطبيقات من وجهة نظر الموظفين الذين يتعاملون معها بشكل مباشر.

أ. مشكلة الدراسة:

يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات في تسيير الإدارة هو ثورة كبيرة في عالم الإدارة، وهذا يعني تحويل الخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات الكترونية تهدف إلى حماية المؤسسات الإدارية والارتقاء بها بغية تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية للخدمات في وقت قصير وجهد بسيط وبأقل تكلفة وهذا من خلال الاستفادة من تغيير التطبيقات الرقمية المختلفة.

وفي ظل سعي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFA PIPE) لتوظيف هذه التطبيقات، تبرز الحاجة إلى فهم طبيعة الدور الذي تلعبه هذه التطبيقات في تحسين فعالية وكفاءة العمل الإداري داخلها، خاصة من منظور الموظفين الذين يمثلون عينة الدراسة.

وعليه، نطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التطبيقات الرقمية في تحسين فاعلية وكفاءة تنظيم العمل الإداري من وجهة نظر موظفي مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية (ALFA PIPE) -غرداية-؟

ب. الأسئلة الفرعية:

- إلى أي مدى تساهم الأدوات والمعدات الرقمية (الجانب المادي) المتوفرة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFA PIPE) في دعم استخدام التطبيقات الرقمية بفعالية لتنظيم العمل الإداري؟

- ما هو دور طبيعة البرامج والتطبيقات الرقمية المستخدمة (البرمجيات) في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE ، من حيث وظائفها وتكاملها، في تسهيل المهام الإدارية وتحسين كفاءة تنظيمها؟

- كيف يؤثر عامل سهولة الاستخدام والتعامل مع التطبيقات الرقمية (بما في ذلك التدريب والدعم الفني وتقبل المستخدمين) في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE على فعالية هذه التطبيقات في دعم العمل الإداري؟

-ما هي أبرز التحديات المتعلقة بكل من الأدوات والمعدات، والبرامج والتطبيقات، وسهولة الاستخدام، التي تواجه الموظفين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE ، وكيف يمكن تجاوزها لتعزيز دور التطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري؟

ج. فرضيات البحث: بغية الإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

➤ الفرضية الرئيسية:

- للتطبيقات الرقمية دور إيجابي ومهم في تحسين فاعلية وكفاءة تنظيم العمل الإداري في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE .

➤ الفرضيات الفرعية:

-يساهم توفر الأدوات والمعدات الرقمية الملائمة بشكل إيجابي في دعم فاعلية التطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE ؛

-تلاعب طبيعة البرامج والتطبيقات الرقمية (من حيث وظائفها وسهولة استخدامها) دوراً محورياً في تسهيل المهام الإدارية وتحسين كفاءة تنظيمها في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE ؛

-يؤثر مدى سهولة الاستخدام والتعامل مع التطبيقات الرقمية بشكل مباشر على دور هذه التطبيقات في دعم العمل الإداري بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE ؛

-توجد تحديات متعلقة بالأدوات والمعدات، والبرامج والتطبيقات، وسهولة الاستخدام، تحد من الدور الأمثل للتطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE.

د. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في جانبين متكاملين؛ فمن الناحية العلمية:

تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في إثراء الرصيد المعرفي المتصل بمجال الإدارة الرقمية، وبالتحديد دور التطبيقات التكنولوجية الحديثة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، خاصة في القطاع الصناعي بالجزائر؛

كما تقدم الدراسة تحليلاً لتأثير أبعاد محددة للمتغير المستقل (التطبيقات الرقمية) على المتغير التابع (تنظيم العمل الإداري) في سياق مؤسسة إنتاجية، الأمر الذي قد يوفر أساساً لمزيد من الأبحاث المقارنة أو المتعمقة.

أما من الناحية العملية: فمن المأمول أن تقدم نتائج هذه الدراسة رؤى قيمة ومقترحات عملية لصناع القرار في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE والمنظمات المشابهة، بهدف تعزيز فعالية استراتيجيات التحول الرقمي وتوظيف التطبيقات ؛ كما يمكن أن تساهم مخرجات البحث في توجيه برامج التدريب وتطوير الأنظمة الرقمية لتصبح أكثر ملاءمة لاحتياجات المستخدمين، وهو ما سينعكس إيجاباً على كفاءة العمليات الإدارية وجودة الأداء العام للمؤسسة.

هـ. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى:

- توضيح الدور الذي تلعبه التطبيقات الرقمية من قبل مؤسسة صناعة الأنابيب الحزونية (ألفا بايب) ؛
- تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه التطبيقات الرقمية في تطوير وتحسين تنظيم العمل الإداري داخل مؤسسة صناعة الأنابيب الحزونية (ألفا بايب) ؛
- تحليل مدى إسهام هذه التطبيقات في رفع كفاءة الأداء الإداري وتسهيل اتخاذ القرار داخل مؤسسة صناعة الأنابيب الحزونية (ألفا بايب) ؛
- التعرف على التحديات التي تواجه مؤسسة صناعة الأنابيب الحزونية (ألفا بايب) في تبني واستخدام التطبيقات الرقمية واقتراح الحلول المناسبة لتجاوزها.

و. أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية في تناول موضوع يرتبط بالتحول الرقمي وتطبيقاته في الإدارة ؛
- أهمية الموضوع في مجال وتخصص إدارة الموارد البشرية ؛
- السعي الى تقديم بحث أكاديمي يساهم في اثراء الأدبيات المتعلقة بالإدارة الرقمية ؛
- الحاجة الماسة لدى المؤسسات الى حلول رقمية تنظيمية تساعد على مواكبة التطورات التقنية.

ز. حدود الدراسة:

1-الحدود الموضوعية: دور التطبيقات الرقمية فقي تنظيم العمل الإداري للمؤسسة الاقتصادية

2-الحدود المكانية: المؤسسة جزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ألفا بايب).

3- الحدود الزمنية: عام 2024-2025م

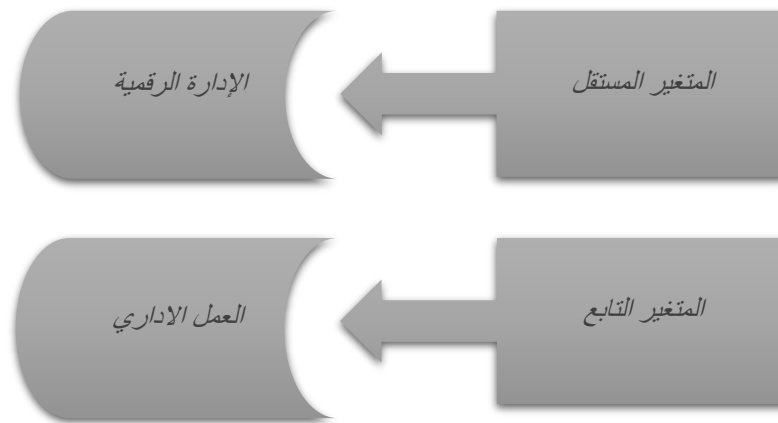
ح. منهج الدراسة:

من أجل معالجة الموضوع بمختلف أبعاده وجوانبه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم أساسا على استعراض الجانب النظري لمختلف المفاهيم المرتبطة بالتطبيقات الرقمية والعمل الإداري داخل المؤسسات الاقتصادية، وكذا تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها بطريقة علمية موضوعية للوصول إلى النتائج المتوقعة للبحث.

ط. متغيرات الدراسة:

1-المتغير المستقل: الإدارة الرقمية

2-المتغير التابع: العمل الإداري



الشكل رقم (01) من اعداد الطالب: متغيرات الدراسة

ي. مصطلحات الدراسة:

(-الإدارة Management):

عرفها النمر وآخرون (2006، ص05) بأنها: النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

ويعني بها الباحث في هذه الدراسة:

إنجاز الوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة من إمكانيات مادية وبشرية وتقنية ومالية.

(-الإدارة الرقمية (Électronique Management):

عرفها عامر (2007، ص28) بأنها منظمة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات التحويل العمل الإداري البدوي إلى اعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة..

ويعني بها الباحث في هذه الدراسة:

استخدام كافة التقنيات الإدارية الحديثة وشبكات الاتصالات لإنجاز العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق اهدافها بأقل وقت وجهد ممكن.

-العمل الإداري:

عرفها (طنينة , 2017)

بأنه نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها عن العمليات والمنتجات "فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها".

ويعرفه الباحث بأنه المخرجات الإدارية التي يمكن الحصول عليها نتيجة أداة خصيصاً استخدام التكنولوجيا كأداة المهام الإدارية وقد تم إعداد لقياس ذلك.

الفصل الأول:
ماهية الإدارة
الرقمية والعمل
الإداري

تمهيد:

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الانترنت وشبكات الاتصال الأخرى أصبح من الضروري على كل المؤسسات الاستفادة من تلك التقنية لضمان جودة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية باعتبارها القوة الدافعة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة على المستوى العالمي. وكان من أهم ملامح العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الرقمية وما تحققه من فوائد جمة في جميع المجالات وخاصة في المجال الإداري.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الفصل الأول من الدراسة حيث يعالج هذا الفصل في المبحث الأول مفاهيم حول متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تم عرض أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.

- **المبحث الأول:** يتمحور حول ماهية الإدارة الرقمية والعمل الإداري في المؤسسات الاقتصادية.
- **المبحث الثاني:** سوف يتم عرض أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الرقمية والعمل الإداري

في هذا المبحث سوف يتم التطرق والتعرف على كل من المتغيرين وهما الإدارة الرقمية والعمل الإداري والعلاقة الموجودة بينهما.

2. المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرقمية وتطبيقاتها

1-1- تعريف الإدارة الرقمية:

يعتبر مصطلح الإدارة الرقمية من المصطلحات الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات والذي أحدث تحولاً هاماً في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها.

- ولقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم الإدارة الرقمية، حيث عرفها العواملة (2003، ص 263) بأنها " عبارة عن استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة".
- نستنتج من خلال هذا التعريف أن الإدارة الرقمية تحسن من مستويات الأداء وتعزز الفعالية في تحقيق الهدف.
- أما غنيم (2004، ص 30) فيعرف الإدارة الرقمية بأنها تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الالكترونية بدلاً من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر".
- نستنتج من خلال هذا التعريف أن الإدارة الرقمية تسهل المعاملات بين الأطراف من خلال تطويرها.
- عرفت الإدارة الرقمية على أنها "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني الواعي لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً. (السليطي، 2008، ص 32)
- من خلال التعريف تستنتج أن الإدارة الرقمية تستبعد استخدام الأوراق لتحل محلها الرقمنة في المكاتب.

- عرفت أيضا على أنها: "الإدارة التي تشمل تحديث آليات اتخاذ القرار وإنجاز المعاملات بشكل سريع والإلكتروني، بحيث لا تحتاج المعاملة إلى مستندات أو أوراق وبالتالي تسير المعاملة إلكترونيا عبر البريد الإلكتروني والموظف المختص". (عامر، 2007، ص 27)
 - يتفق هذا التعريف من التعريف السابق في أن الإدارة الرقمية في إدارة بلا أوراق.
 - كما عرفت أيضا أنها: "عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الإنترنت. إن الصفة الديناميكية المتجددة للإدارة الرقمية تأتي من طبيعة تكنولوجيا المعلومات التي تتطور بدالة خطية مستمرة". (sauret، 2004، p46)
- من خلال التعريف نستنتج أن الإدارة الرقمية عملية لتحسين واستخدام الانترنت والتكنولوجيا في إتمام الأعمال. نستنتج أن الإدارة الرقمية تعني مجموعة المميزات والخصائص الإلكترونية التي تجعلها مختلفة عن الإدارة التقليدية، بحيث تعتمد بالدرجة الأولى على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الانترنت والنظم الإلكترونية لإنجاز الوظائف الإدارية التخطيط التنظيم القيادة والتوجيه الرقابة في المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها، كما تسعى إلى تسهيل كافة العلاقات بين الإدارة العليا والعمال من جهة وبين المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه من جهة أخرى وبالتالي تحقيق التميز والريادة.

1-2 - خصائص الإدارة الرقمية:

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي، وتزايد حدة المنافسة وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية التي تستخدمها، تزايدت أهمية الإدارة الرقمية والتي تتميز بالعديد من الخصائص أهمها:

1-2-1- إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.

1-2-2- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام الهاتف المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية (Virtual).

1-2-3 إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة وتتقيد بحدود زمنية.

1-2-4 إدارة بلا تنظيمات جامدة: فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد

على صناعة المعرفة. (قصري، 2024، ص353)

1-2-5 المرونة: الإدارة الرقمية إدارة مرنة يمكنها يفعل التقنية ويفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث

والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

1-2-6 الرقابة المباشرة والصادقة: ومن خصائص الإدارة الرقمية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع

عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في أوسع الإدارة الرقمية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداء المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها، وتتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلا عن بطء هذا الأسلوب، ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين لتصور إدارتين، إحدهما تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريراً عن موقع ما ويتابعوا سير العمل فيه، وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضا كل ما يدور فيه. (GHAZI, 2016, P 30)

1-2-7 السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الرقمية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما

تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الرقمية أن هذا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الرقمية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع اختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة. (رضوان، 2004، ص4)

3-أهمية الإدارة الرقمية:

إن اهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل سببه الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة، ولذلك بدأت الدول والمؤسسات تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا للفوائد التي تحققها وفيما يلي أهم هذه الفوائد: (السالمي، 2006، ص36)

- ❖ تسهيل إجراءات الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع محيطها الخارجي.
- ❖ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ومنه اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- ❖ الدقة والموضوعية في انجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين.
- ❖ تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية.
- ❖ المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الولوج إلى الشبكة الداخلية في أي مكان وفي أي وقت للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الرقمية ليس له حدود له الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الرقمية لهذه المؤسسات وهذا من خلال:
- ❖ تخفيض التكاليف وزيادة الربحية.
- ❖ اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة.
- ❖ توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.
- ❖ تلاقي مخاطر التعامل الورقي. (مبارك، مجدوب، 2022، ص679)

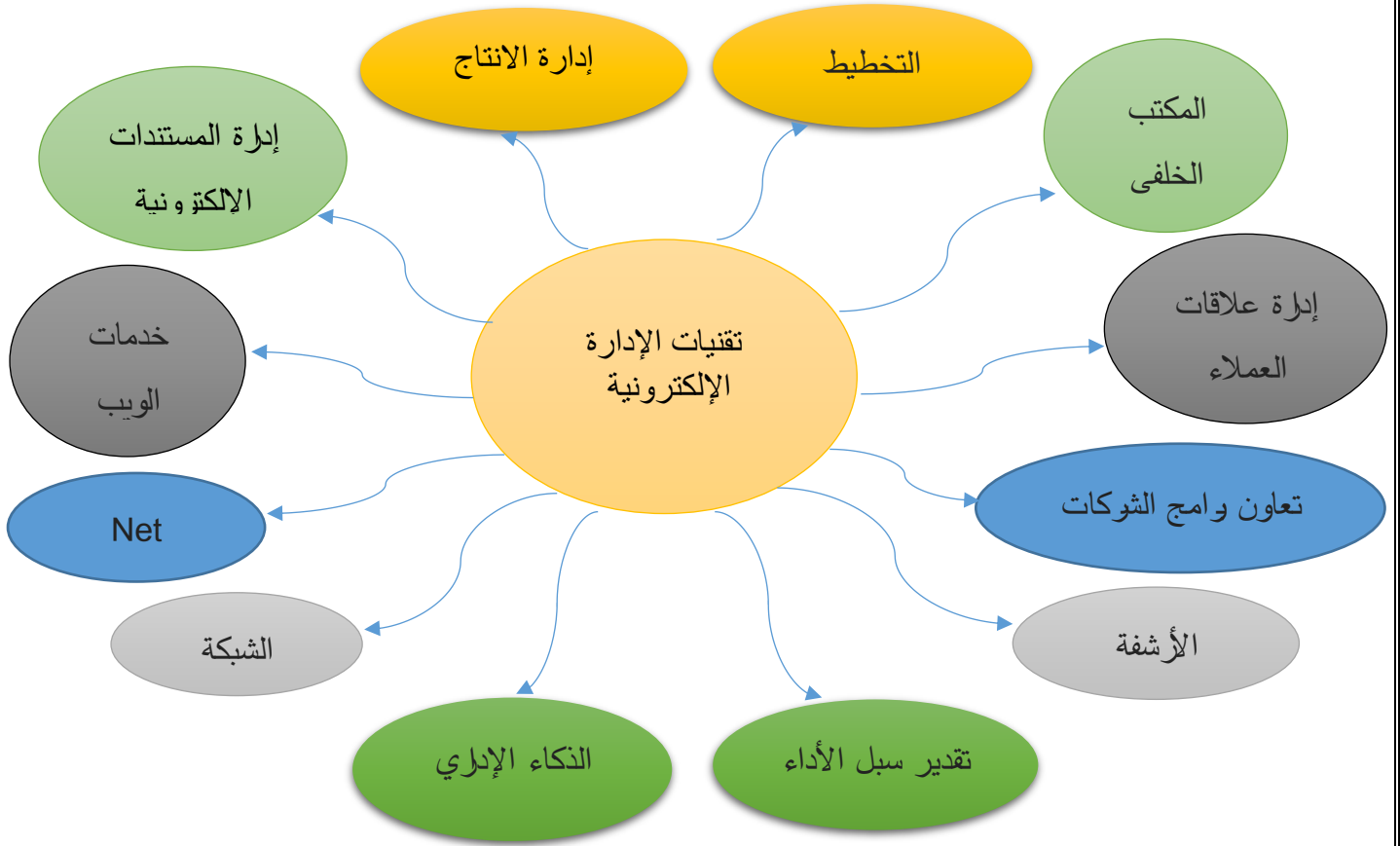
4-أهداف الإدارة الرقمية:

يغلب الطابع الاستراتيجي على الإدارة الرقمية باستخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات وزيادة الإدارة على توفير المعلومات والخدمات للمواطنين ومنها نستخلص الأهداف العامة للإدارة الرقمية فيما يلي:

1. محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت في انجاز الأعمال وفق تطور مفهوم الإدارة الرقمية.
2. إعادة النظر في إطارات البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءاتها ومهاراتها التكنولوجية لتحقيق الأهداف المنشودة للإدارة الرقمية بالأداء والتطبيق.
3. تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والخروج برؤية إستراتيجية واضحة من أجل الانطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الإدارة الرقمية، ووضع معايير تشريعية وأنظمة قانونية ومناقشتها لضمان بيئة إلكترونية متوافقة.
4. تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية ومستمرة بدون انقطاع خلال 24 ساعة في اليوم وطلية أيام الأسبوع.
5. تحقيق السرعة المطلوبة لإنجازات العمل ويتكفله مالية مناسبة. (عقبي عاشور، 2018، ص 229-230)

5-تقنيات الإدارة الرقمية:

تتمثل تقنيات الإدارة الرقمية فيما يلي:



الشكل رقم (02): تقنيات الإدارة الرقمية (الكبسي، 2008، ص33-34)

6-معوقات الإدارة الرقمية:

أ. يواجه تطبيق الإدارة الرقمية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الرقمية فيما يلي:

ب. المعوقات الإدارية: تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الرقمية وترجعها إلى الأسباب الآتية:

✓ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية.

- ✓ عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الرقمية من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
- ✓ غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- ✓ المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- ✓ مقاومة التغيير في المنظمات والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

ج. ب- المعوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الرقمية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الرقمية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الالكترونية.

د. المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:

- ✓ ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الرقمية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني
- ✓ قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
- ✓ ضعف الموارد المالية المخصصة للمشاريع للإدارة الرقمية ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الرقمية.

✓ صعوبة الوصول المتكافئ للخدمات شبكة الانترنت نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.

هـ. معوقات فنية: تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة. (الحيت، 2015، ص38)

و. المعوقات البشرية: ويمكن تحديدها في الآتي:

- ✓ الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- ✓ غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الرقمية.
- ✓ الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الرقمية.
- ✓ تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الرقمية.
- ✓ إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الرقمية وحلول الآلة محل الإنسان هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفاً عن امتيازاته ومنصبه.

ز. المهددات الأمنية: تتمثل هذه المهددات في التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الالكترونية خوفاً مما يمكن أن تؤديه من مساس وتحديد العنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء للمعلومات وعدم حذفها أو تدميرها. وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

- ❖ **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- ❖ **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- ❖ **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين هذه العناصر في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية وضعف مؤشرات الجاهزية، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية. (أسماء، 2020، ص 35-36).

المطلب الثاني: ماهية العمل الإداري

2- مفهوم العمل الإداري:

2-1- مفهوم الإدارة:

تعرف الإدارة بانها: "ذلك الجزء في المؤسسة المسؤولة عن تحقيق النتائج المرجوة، والتي وجدت من اجلها في المجتمع بأقل التكاليف من خلال استخدام العناصر المادية والبشرية الاستخدام الأمثل والافضل، بما يكفل لتلك المؤسسة البقاء والاستمرار في المستقبل. (محمد، 2009، ص11)

عرف الدكتور محمد الصيرفي الإدارة على أنها مجموعة من المبادئ والافتراضات التي لم ترق بعد الى مستوى النظرية غير أنها تسهم في تحديد الاطر العامة التي ينبغي أن تسير عليها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها. أما مارش وسيمون فقد عرفا الادارة بانها تعني الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج الأربعة وهي القوة البشرية، رأس المال المواد المكائن والمعدات. (الصيرفي، 2006، ص17)

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الإدارة هي التي ترسم الخطط وتضع السياسات والإجراءات وتنظم وتراقب وتوجه الأفراد العاملين الوجهة الصحيحة لتحقيق الأهداف.

2-2- مفهوم العملية الإدارية:

يمكن تعريف العملية الإدارية على أنها عمل يقوم به شخص يدعى المدير أيا كان منصبه الاداري أو مجال عمله وهذا العمل يتضمن عددا من الأنشطة يعتمد تنفيذها على مجموعة من المبادئ والأسس والاصول والقواعد الإدارية يستعين بها في تسيير العمل وادارة شؤونه وتحقيق اهداف المنظمة وقد صنف المفكرون والكتاب الإداريون هذه الأنشطة ضمن اربعة عناصر رئيسية هي التخطيط التنظيم، التوجيه الرقابة. (محمود، 2013، ص 53)

وفي تعريف آخر: "العملية الإدارية هي تلك الاعمال التي تحدث اثرا اداريا يتمثل في الأرباح والخسائر والرضا البشري وهنا يشترط أن تكون هذه الاعمال ديناميكية حتى تحدث الأثر المطلوب بمعنى ان تتداخل وتتفاعل هذه الاعمال فيما بينها. " (الصيرفي، 2007، ص 14)

كما تعرف العمليات الإدارية بانها المجموعة المتناسقة من الأنشطة التي يتم تقييمها لتمويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة يمكن قياسها وتستهلك خلال تفاعلاتها موارد بشرية ومادية فضلا عن الوقت المستغرق في الاداء بهدف تحقيق متطلبات المستهدفين من الخدمات وتعرف أيضا بأنها الأنشطة ذات الصلة التي تؤدي

الى انجاز محدد وتشكل العمليات المحور الاساسي لإعادة الهندسة واساس التغير الجذري فيه. (سمية، 2022، ص 483)

نستنتج من هذه التعاريف أن العملية الإدارية هي عبارة عن مجموعة من الوظائف والأنشطة التي يقوم بتنفيذها أي شخص اداري سواء كان المدير الإداري أو مدير العمليات أو ضابط العمليات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تضعها أية مؤسسة أو هيئة حكومية.

2-3- أهمية العمل الإداري:

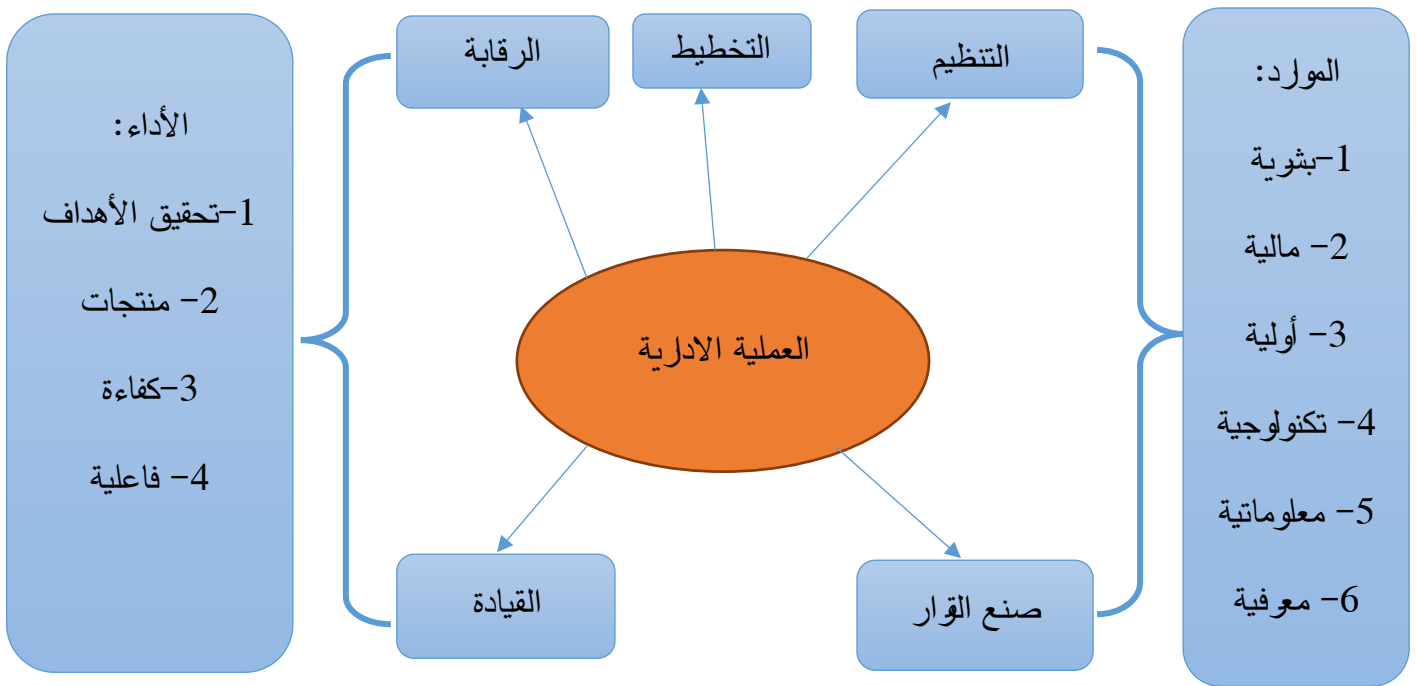
وتتجلى أهمية العمل الإداري كما يوضحها (الشريف، 45، 2004) في الآتي:

أ-يسهم في معرفة واقع العمل الإداري في تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة، إذا أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا.

ب-يحتل العمل الإداري مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي المحصلة لجميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء أفرادها أداء متميزا.

حيث أن مستوى العمل الإداري داخل المنظمة لا يعكس قدرات العامل أو الموظف فحسب بل هو انعكاس القدرات القائد أو الرئيس أو المدير أيضا لدرجة إننا نجد المدير يمارس أحيانا ضغوطا على العاملين لرفع مستوى أدائهم (عبد الرحمان، 2017، ص37)

2-4- عناصر العملية الإدارية (الوظائف الإدارية):

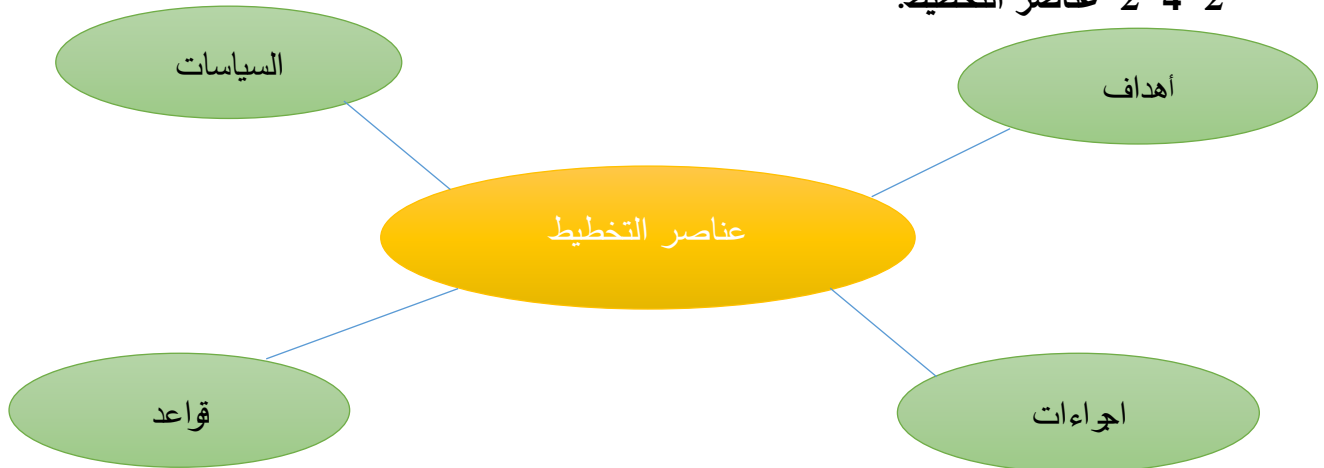


الشكل رقم (03) من اعداد الطالب: الوظائف الادارية

2-4-1- التخطيط:

ويقصد به التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الهدف بالوسائل الفعالة.

2-4-2- عناصر التخطيط:



الشكل رقم (04) من اعداد الطالب: عناصر التخطيط

- أ. الهدف: وهو النتيجة المراد تحقيقها.
- ب. السياسات: وهي الأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية بحيث لا يمكن الحياد عنها، وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا لتوجيه وضبط العمل في المستويات الدنيا.
- ج. الإجراءات وربطها بالزمن: وهي العمليات المراد القيام بها وتحديد زمن لتنفيذ كل عملية، وكل إجراء أي وقت البدء ووقت الانتهاء .
- د. الوسائل والأدوات: يجب أن ينص في الخطة على الوسائل والأدوات المطلوبة لتنفيذ الأعمال.
- هـ. الموازنة اللازمة لتنفيذ الإجراءات السابقة.

2-4-3- صفات الخطة الجيدة:

- أ. البساطة والوضوح.
- ب. تحديد الهدف بشكل تام بحيث يكون قابلاً للقياس ويمكن التنفيذ بزمن معين، وضمن قدرة المنفذين له وان يكون محدداً بزمن معين.
- ج. يجب أن ينص فيها على الأجهزة والأدوات المطلوبة للتنفيذ.
- د. دراسة ما يحدث حيالها من ردود فعل ووضع الحلول المثلى لتلك الردود.
- هـ. المرونة.
- و. الواقعية بحيث تكون في حدود طاقة العاملين فيها.
- ز. الشمول.

2-4-4- فوائد التخطيط هي:

- أ. يساعد على التفكير المنظم.
- ب. يساعد على التفكير في المستقبل والإعداد له بما يناسبه.
- ج. تعتبر الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ.
- د. يساعد على تخفيض التكاليف.

2-5-التنظيم:

والتنظيم عبارة عن عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف".

2-5-1-خطوات عملية التنظيم:

- أ. تحديد هدف المؤسسة.
- ب. تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة.
- ج. تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.
- د. تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.
- هـ. تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية وحدة إدارية عليا.
- و. تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة.
- ز. ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقياً ورأسياً من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسياً، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقياً.
- ح. رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات.
- ط. إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية.
- ي. تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة.

2-5-2-وصايا التنظيم الجيد:

- أ. أن يسند إلى كل مدير أوامر واضحة ومحددة ليعرف تماماً طبيعة العمل المطلوب منه
- ب. قبل إحداث أي تغيير في نطاق مسؤولية أي فرد يجب إعلام الشخص المعني بهذا التغيير وأن يمهد له حتى يتم تفهم التغيير المطلوب.
- ج. يجب ألا يتلقى الفرد في التنظيم الأوامر من أكثر من شخص " مبدأ وحدة الأمر.
- د. إذا أردت أن تنتقد موظفاً على انفراد.
- هـ. يجب ألا يطلب من شخص أن يكون مساعداً لآخر وفي نفس الوقت ناقداً له.

و. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ز. يجب أن يكون عدد الأفراد التابعين المدير معين متناسباً مع قدرات المدير -مبدأ نطاق الإشراف-

2-5-3- التوجيه:

العنصر الثالث من عناصر العملية الإدارية هو التوجيه:

ويعني إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولكيفية إنجازه.

وحيث إن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين، فإن على الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة، ويأتي ذلك عن طريق عملية الاتصال التي يجب تنميتها عند المدراء حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون أهداف المؤسسة.

أ. الشروط الواجب توافرها في عملية التوجيه الصحيحة:

✓ الموضوع: بالنسبة للتعليمات الصادرة، بحيث يتأكد الرئيس من فهم التعليمات من قبل المرؤوسين.

✓ الكمال: بحيث تكون التعليمات كاملة.

✓ أن تكون التعليمات ممكنة التنفيذ وحسب طاقة المرؤوسين.

✓ أن تكون التعليمات والتوجيهات مكتوبة ما أمكن.

ب. التحفيز:

ويقترن بالتوجيه عنصر التحفيز سواء أكان مادياً أو معنوياً.

ج. العوامل الأساسية للتحفيز:

هناك اتفاق على مجموعة من العوامل الأساسية للتحفيز يستجيب لها معظم الأفراد في مجال الدافعية بدرجات متفاوتة حسب طبيعة الفرد وطبيعة الموقف وهذه العوامل هي:

✓ زيادة الدخل.

✓ المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام.

✓ الأمان الوظيفي.

✓ الفرص المتاحة للتقدم في العمل.

- ✓ القيمة المستفادة من العمل مثل تحقيق مكانة اجتماعية أو دخل محترم.
- ✓ السطوة والنفوذ الشخصي.
- ✓ المعاملة الإنسانية.
- ✓ اشتراك الفرد بالرأي في دائرة نشاطه.
- ✓ عدالة الإشراف ونزاهته بين الموظفين.

2-5-4- الرقابة والتقييم:

تعتبر الرقابة والتقييم المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية.

والرقابة: تعني التأكد من أن التنفيذ تم طبقاً لما خطط له.

أ. أما عناصر الرقابة والتقييم:

- ✓ تحديد المعيار الذي نقيس عليه والذي غالباً ما تكون الخطة الموضوعية وحسب الهدف المراد تحقيقه.
- ✓ قياس النتائج التي تم الحصول عليها.
- ✓ مقارنة النتائج بالمعايير.
- ✓ الكشف عن الأخطاء والانحرافات.
- ✓ البحث عن أسباب الخطأ أو اكتشافها، هل هو في الخطة: في المعيار، في الشخص المنفذ، الظروف ... الخ.
- ✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- ✓ المتابعة بحيث لا يتكرر الخطأ. (محمد، 2014، ص 20-35)

2-6- البرامج والتطبيقات الرقمية المستخدمة في العمل الإداري:

من أهم البرامج المستخدمة في العمل الإداري:

وهي كما ذكرها (الزعيبي، وآخرون، 2009، ص 47-48) مجموعة برامج المكتب وتسمى مايكروسوفت أوفيس (Microsoft Office) وتتكون من خمسة برامج أساسية هي:

2-6-1- مايكرو سوفت وورد (Microsoft Word):

برنامج لمعالجة النصوص ويستخدم لإنتاج مستندات كالرسائل والتقارير والمقالات والكتب.

2-6-2- مايكرو سوفت إكسيل (Microsoft Excel):

والخاص بالجدول الالكترونية و يتيح تخزين عدد كبير من هذه البيانات في جداول، ويسمح لنا بتخزين البيانات، والقيام بالعمليات الحسابية والتحليلات الإحصائية وإنشاء الرسوم البيانية.

2-6-3- مايكرو سوفت اكسس (Microsoft Access):

قواعد البيانات عبارة عن تجميع وترتيب كمية كبيرة من البيانات وعرضها بطريقة تسهل الاستفادة منها، فمثلا دليل الهاتف الذي يشتمل على أسماء وعناوين وأرقام يمكن أن تعتبره قاعدة بيانات، وتتحقق الاستفادة من قاعدة البيانات هذه بإدخال اسم المشترك والحصول على رقمه هاتقه وهكذا.....

2-6-4- مايكرو سوفت اوت لوك (Microsoft Outlook):

وهو خاص بالتعامل مع البريد الإلكتروني وهو وسيلة لتبادل الرسائل الرقمية بسين المستخدمين عبر الانترنت أو الشبكات الحاسوبية المختلفة.

2-6-5- مايكروسوفت باوربوينت (Power Point):

برنامج العروض التقديمية عبارة عن مجموعة من الشرائح التي يمكن أن تحتوي على نصوص، ورسوم بيانية، وصور، وجدول، ورسوم متحركة وأشكال مختلفة وغيرها ويمكن استعراض هذا البرنامج بواسطة شاشة جهاز الحاسب الآلي، أو باستخدام جهاز عرض الفيديو، أو جهاز البروجكتور.

2-6-6- الأرشفة الإلكترونية (Electronic Archive):

عرف (القناوي 2008م، ص 23) الأرشفة الإلكترونية بأنها: "ذلك الجزء من المحفوظات الذي له قيمة إدارية أو تاريخية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية، أودع في أحد المؤسسات الأرشيفية أو حفظ في قاعد بيانات أرشيفية، حيث نظم بالشكل العلمي الذي يجعله صالحا للاستخدام من قبل الباحثين والمستفيدين".

الأرشفة التقليدية	الأرشفة الإلكترونية
أرشفة تتم بشكل يدوي.	الوثيقة تتحول من شكل ورقي إلى شكل إلكتروني
الوثيقة كما هي لا يتغير شكلها	تحتفظ في ذاكرة ورقية لا تلمس ولا ترى
يبدأ النظام بورقة يحفظ على شكل	يمكن نقلها من مكان حفظ إلى آخر
ورقة -يخرج على شكل ورقة	يمكن استرجاعها بسهولة
يحتاج إلى مساحة تخزينية كبيرة	يمكن التعامل معها من بعد.

جدول رقم (1): مقارنة بين الأرشفة التقليدية والأرشفة الإلكترونية (الفقيه، 2013، ص 14)

2-6-7- الجداول الحسابية الإلكترونية (SpreadSheet):

وهي عبارة عن جداول وأوراق الكترونية تتكون من خطوط عمودية وخطوط أفقية تنقسم إلى خلايا يمكن تخزين أرقام أو نصوص أو نماذج رياضية ومعادلات شديدة التعقيد فيها بحسب درجة تطور البرنامج. ويمكن بهذا البرنامج بناء نماذج رياضية لعمليات بالغة التعقيد والتركيب على جداول كبيرة جداً يمكن أن تحتوي 256 عموداً، 8192 سطراً كما في برنامج Lotus 1-2-3 مثلاً. وميزة مثل هذه الجداول السرعة الفائقة التي يمكن أن تجرى في الحسابات وتكريرها وتعديلها، حيث يمكن تعديل خلية واحدة فقط يقوم بعدها الحاسب بإعادة حسابات الورقة بأكملها حسب التغير الحاصل. (آل الشيخ، 2005م، ص 31).

2-6-8- نظام إدارة قواعد البيانات (Data Base):

نظم إدارة قواعد البيانات يقوم بأجراء عمليات تخزين البيانات، وتحديثها، واسترجاعها، ومعالجتها.

(عيسى، 2010، ص 201)

وتتمتع الحاسبات بقدرة عالية في معالجة البيانات بصورة سريعة مما أدى إلى التخفيف من العمليات الروتينية التي كان يستغرق في إنجازها وقتاً طويلاً. ومن الأمثلة على تلك التطبيقات استخدام الحاسوب في مجالات الرواتب والفواتير واستخلاص الإحصائيات. بحيث توفر الخدمات التالية:

- ✓ سهولة الاستعلام عن أية معلومة.
- ✓ إمكانية فرز أو استقراء السجلات الواردة لاستخراج مجموعة أو عدة مجموعات من البطاقات التي تستجيب لبعض المعايير المحددة.
- ✓ سرعة وسهولة الحصول على تقارير تخص هذا الجانب أو ذلك من المعلومات المخزنة.
- ✓ إمكانية تنظيم السجلات وفهرستها وترتيبها خلال ثوان.
- ✓ إمكانية تعديل بنية البطاقات وبياناتها وتكرار بيانات معينة في مجموعة البطاقات.
- ✓ التكامل بين قواعد البيانات المختلفة دون الحاجة إلى تكرار أو ازدواج المعلومات (آل الشيخ، 2005م، ص 32).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعليق عليها

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي، بحيث اختلفت وتباينت الدراسات في معالجة مواضيعها بغية التوصل إلى النتائج المرجوة.

المطلب الأول: الدراسات العربية

_الجدول رقم (02): دراسة بن زايد مبارك، بحوصي مجدوب:

الدراسة	بن زايد مبارك، بحوصي مجدوب
السنة	2022
عنوان الدراسة	فعالية الإدارة الإلكترونية في رقمنة وتطوير العمل الإداري بالمؤسسات
نوع ومكان الدراسة	دراسة استقصائية لجامعة طاهري محمد -بشار-
إشكالية الدراسة	كيف تعمل الوسائل التقنية والتكنولوجية على تطوير العمل الإداري ورقمته؟
الهدف من الدراسة	توضيح أثر تطوير العمل في إدارة المؤسسات من خلال رقمته واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في ذلك
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي

نتائج الدراسة	-تعتبر الإدارة الإلكترونية مظهرا من مظاهر التقدم والتطور التكنولوجي الحديث. -إن استغلال التقنيات الحديثة في مجال الإدارة والعمل الإداري يمكن من تطوير الخدمات المقدمة وسهولة الحصول عليها. -تتميز الإدارات التي تعتمد على التقنيات التكنولوجية الحديثة بالتطور والحدثة فيما تقدمه من معاملات إدارية مختلفة. كما أنها تؤدي إلى تخفيض تكاليف تلك المعاملات. -تعتبر جامعة طاهري محمد بشار من الجامعات التي عملت على اعتماد التكنولوجيا الحديثة في معاملاتها الإدارية بغيت تطويرها وتحديثها
---------------	---

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مجلة بن زاير مبارك، بحوصي مجدوب

الجدول رقم(03): دراسة قادة دليلة

الدراسة	قادة دليلة
السنة	2018-2017
عنوان الدراسة	الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية
نوع ومكان الدراسة	دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر
إشكالية الدراسة	كيف يمكن أن تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية؟ وكيف يمكن أن تستفيد وزارة الداخلية والجماعات المحلية من تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية وإعادة النظر في طريقة تقديم وتحسين الخدمة العمومية؟
الهدف من الدراسة	عرض دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي

نتائج الدراسة

-تقوم الإدارات العمومية بإنتاج وتقديم الخدمات المتنوعة للمواطنين في المجتمع وذلك لإشباع حاجاتهم الأساسية المختلفة من هذه الخدمات، التعليم، الثقافة، العدالة، الصحة الهاتف، النقل البري والجوي، الكهرباء والماء...الخ

-ان الخدمة العمومية من أهم وظائف الدولة منذ نشأتها إلى يومنا هذا، والسعي لإيجاد أفضل الآليات لتحسين وتقديم الخدمة العمومية يعني السعي إلى تحقيق رضا المواطن و تقريب الإدارة إليه، و تحقيق استقرار المجتمع بصفة عامة وذلك لأن تحسين طرق تقديم الخدمة العمومية بما يتماشى مع حاجة المواطن تجعل هذا الأخير يشعر بالاطمئنان والثقة بالنظام الحاكم.

-تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها تأثيرها الإيجابي على سرعة الأداء في تقديم الخدمة العمومية و العديد من المميزات التي تتمتع بها على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين صورة مخرجات وأداء الهيئات والإدارات وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات ومزيدها من الدخل للدولة ومزيدها من السلع والخدمات التي يقدمها القطاع العام، وهذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى المعيشة.

-ظهور شبكة الانترنت والتوسع الهائل في استخدامها في مختلف المجالات أدى ذلك إلى التحول من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية، وإلى اختفاء بعض المشاكل خاصة المتعلقة بوظائف الإدارة وتحولها إلى وظائف إلكترونية، حيث أصبحت من المزايا التي تقدمها تلك التكنولوجيا هي تحقيق الدقة مقارنة بالعنصر البشري، الثبات وهذا بتنفيذ

تعليمات البرنامج في جميع الأحوال فالآلة صماء ليس لديها أي إحساس كي تقوم بالسرقة أو الاختلاس، كما لا توجد مصلحة شخصية بعكس الموظف.	
--	--

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مجلة بن زايد مبارك، بحوصي مجدوب

الدراسة	إبراهيم محمد إبراهيم عوض
عنوان الدراسة	علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري.
نوع ومكان الدراسة	دراسة مكملّة لمتطلبات درجة الماجستير -دراسة على الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
إشكالية الدراسة	ما علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟
أهداف الدراسة	- التعرف على علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (الكمي والنوعي)
نتائج الدراسة	- تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية، أقترح تعديل تطويري على نظام الإيسكول شامل للعديد من المزايا والخدمات. - ضرورة وضع استراتيجيات لتدريب الموظفين على مهارات الإدارة الإلكترونية في جميع مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، اقترح عقد دورات تدريبية مكثفة للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية. - استخدام تقنيات جديدة تضمن حماية البيانات والمستندات وأن تكون برامج دائمة وليست مؤقتة تخضع للتعديل بين الحين الآخر، حيث أنصح بالتعاقد مع شركات تكنولوجيا ذات تخصص أمن المعلومات التي تقوم بتوفير المعدات المادية و البرمجية المناسبة لذلك و تقوم بالفحص الوقائي و الطارئ اللازم، وكذلك ارسال بريد الكتروني بشكل دوري من قبل قسم التقنيات في مديريات التربية و التعليم ارشادي للحفاظ على البيانات و المستندات و حمايتها. - العمل على تأسيس شبكات داخلية في مديريات التربية والتعليم، و أقترح عمل شراكات علمية تدريبية مع الجامعات الفلسطينية مثل كلية تكنولوجيا المعلومات في

جامعة الخليلو مركز فوزي كعوش المتخصصين في مثل هكذا دورات تدريبية بشهادات معتمدة مثل شهادة Cisco	
---	--

المصدر: من إعداد الطالب بناء على رسالة الماجستير إبراهيم محمد إبراهيم عوض

الجدول رقم (05): دراسة هدى بن محمد

الدراسة	هدى بن محمد (2012)
عنوان الدراسة	أثر نظم المعلومات على الأداء الإداري
نوع ومكان الدراسة	مجلة العلوم الإنسانية دراسة ميدانية للآراء العاملين في شركات التأمين في الجزائر.
إشكالية الدراسة	هل يوجد أثر لاستخدام نظم المعلومات على الأداء الإداري لشركات التأمين في الجزائر؟
أهداف الدراسة	- بيان واقع نظم المعلومات في شركات التأمين في الجزائر، والتعرف على طبيعة الأثر الذي يمكن أن تحدثه هذه النظم على الأداء الإداري في هذه الشركات.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
نتائج الدراسة	- استخدام نظم المعلومات بأبعاده الستة (المستلزمات البشرية، المستلزمات المادية، البرمجية والإجراءات، مستلزمات البيانات، مستلزمات الشبكات، والمستلزمات التنظيمية) تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الإداري. - واقع نظام المعلومات في شركات التأمين في الجزائر يعد حسنا الا أنه يحتاج الى تطور أكثر واهتمام أكبر.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مجلة هدى بن محمد

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الجدول رقم (06): دراسة CHRISTOFFER ANDERSSON

الدراسة	CHRISTOFFER ANDERSSON (2023)
عنوان الدراسة	DIGITAL AUTOMATION OF ADMINISTRATIVE WORK.
نوع ومكان الدراسة	MALARDALEN أطروحة الدكتوراه بجامعة
إشكالية الدراسة	كيف تنفذ التطبيقات الرقمية للعمل الإداري في الممارسة العملية؟
أهداف الدراسة	فهم كيفية تغير العمل الإداري مع اتمته رقميا، وكيف يكون لهذه التغيرات عواقب أوسع تتجاوز أداء مهام العمل المحددة،
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
نتائج الدراسة	-الرقمنة أعادت تشكيل العمل الإداري وجعل المهام أكثر قابلية للتنبؤ والسيطرة، لوصف كيفية تعزيز التقنيات (Hiper-taylorization) حيث طور الباحثون رقمية مبدأ التنظيم والسيطرة على العمل. -التحول الرقمي لا يغير فقط كيفية أداء المهام الإدارية، بل يغير أيضا طريقة توليد المعرفة المرتبطة بالعمل الإداري.

CHRISTOFFER ANDERSSON المصدر : من إعداد الطالب بناء على أطروحة الدكتوراه

الجدول رقم (07): دراسة OUMA ET AL

الدراسة	OUMA ET AL (2014)
عنوان الدراسة	Information And Communication Technology (Ict) And Administrative Performance Of Principals'

A Survey Of Public Secondary Schools In Ilorin Metropolis ،Nigeria	نوع ومكان الدراسة
الى أي مدى يؤثر توفر واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ايلورين؟	إشكالية الدراسة
التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الإداري لمديري مدارس الثانوية في ايلورينمتروبوليس بولاية كوارا.	الهدف من الدراسة
المنهج الوصفي	منهج الدراسة
-وجود علاقة مهمة بين استخدام مرافق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية. -مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل مديري المدارس الثانوية معتدل. - مستوى أداء المديرين في تصريف واجباتهم الإدارية الروتينية متوسط. -على الرغم من أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها تأثير كبير على أداء الواجبات الإدارية للمديرين، إلا أن مستوى استخدامها وتوافرها لكم مديري المدارس الثانوية في نيجيريا ليسوا مستعدين بعد للتقدم التكنولوجي والتطور.	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مذكرة ماجستير OUMA ET AL

الجدول رقم (08): دراسة

GHAZI.I. RAHO-MUZHIR SHABAN AL-ANI. KHATTAB M(2015)

الدراسة	GHAZI.I.RAHO-MUZHIR SHABAN AL-ANI .KHATTAB (2015)M
عنوان الدراسة	E-University Environment Based on E-management
نوع ومكان الدراسة	International journal of computational engineering research, v05, l04
إشكالية الدراسة	كيف يمكن للإدارة الالكترونية أن تساهم في بناء بيئة جامعة الكترونية فعالة تدعم التعليم والخدمات الجامعية؟
هدف الدراسة	تقديم نظرة شاملة على بيئة الجامعة الالكترونية مع التركيز على دور الإدارة الالكترونية في الانتقال من النظام لتقليدي الى النظام الالكتروني في الجامعات، بهدف تحسين الكفاءة الإدارية والخدمات التعليمية.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
نتائج الدراسة	-تبين أن تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات يؤدي الى تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية. -يساهم في تسهيل الوصول الى المعلومات وتقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بالإجراءات التقليدية. -يعزز من قدرة الجامعات على التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة وتحسين تجربة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مجلة GHAZI. -MUZHIR -ANI. KHATTAB

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة تنوع واختلاف الأهداف والنتائج وكذلك المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة والتي استخدمتها الدراسة كمرجع وأساس في الدراسة الحالية حيث تنوعت الدراسات المحلية والأجنبية في تناول موضوع التطبيقات الرقمية والعمل الإداري، حيث تمت الاستعانة بها في بناء الإطار النظري والتعرف على أبعاد ومتغيرات الدراسة وكيفية قياسها للخروج بنتائج لتعميمها. حيث أن هناك أوجه التشابه والاختلاف في عدد من الجوانب بين الدراسات السابقة كان أهمها الآتي:

1- أوجه التشابه:

يمكن إيجاز أهم أوجه التشابه في النقاط التالية:

- **منهج الدراسة:** اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبع في الدراسة، والمتمثل في استخدام المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي.
- **من ناحية الموضوع:** جميع الدراسات تناولت تأثير التكنولوجيا (الإدارة الالكترونية، الرقمنة، نظم المعلومات) على تحسين الأداء الإداري أو الخدمات في المؤسسات المختلفة.
- **من ناحية النتائج:**
 - تحسين الكفاءة الإدارية وتقليل التكاليف.
 - تعزيز جودة الخدمات المقدمة (مثل الخدمات التعليمية في الجامعات، الخدمة العمومية في الوزارات
 - ...
 - أهمية تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

2- أوجه الاختلاف:

- يمكن إيجاز أهم أوجه الاختلاف في النقاط التالية:
- يمكن إيجاز أهم أوجه الاختلاف في النقاط التالية:
- **من ناحية السياق الجغرافي:** حيث اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في السياق الجغرافي والمؤسسي:
 - ركزت الدراسات المحلية على مؤسسات عربية (الجزائر، فلسطين، السعودية)، بينما تناولت الدراسات الأجنبية مؤسسات أوروبية وأفريقية (السويد، نيجيريا)
 - تنوعت المؤسسات المدروسة: جامعات (دراسة بن زاير GHAZI)، وزارات (قادة دليلة)، شركات تأمين (هدى بن محمد): ومدارس (OUMA ET AL)، مؤسسات اقتصادية (الدراسة الحالية).

- **من ناحية نوع الدراسة:** إذ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الأجنبية حيث أنها عبارة عن مجالات ومداخلات تدرس الموضوع سطحيًا، عكس الدراسة الحالية التي تحتوي على الكثير من المعطيات وتدرس كل جوانب الموضوع.
- **من ناحية نوع الدراسة:** إذ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الأجنبية حيث أنها عبارة عن مجالات ومداخلات تدرس الموضوع سطحيًا، عكس الدراسة الحالية التي تحتوي على الكثير من المعطيات وتدرس كل جوانب الموضوع؛
- **من ناحية مدة الدراسة:** حيث تتسم الدراسة الحالية بالحدثة على عكس الدراسات السابقة.
- **من ناحية أداة الدراسة:** تختلف الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة حيث تم استعمال المقابلة من أجل جمع المعلومات.
- **من ناحية الأهداف المحددة:** بعض الدراسات ركزت على تحسين الخدمة العمومية (قادة دليلة)، بينما أخرى اهتمت ب التأثير التكنولوجي على الأداء الإداري (إبراهيم محمد، هدى بن محمد). بينما الدراسة الحالية ركزت على دور الإدارة الرقمية في تحسين العمل الإداري.
- **من ناحية نوع العينة:** اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في نوع العينة حيث تمت الدراسة الحالية على موظفين إداريين في شركة الفا بيب بينما الدراسات السابقة قامت على عينة من الموظفين الحكوميين (قادة دليلة)، ومديري مدارس (OUMA ET AL)، وعاملين في شركات التأمين (هدى بن محمد).

خلاصة الفصل:

تسعى دراستنا لتوضيح أهمية التطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري للمؤسسة الاقتصادية، ورغم الاختلاف في السياقات والأدوات، اتفقت الدراسات على أن التكنولوجيا تعزز الكفاءة الإدارية، لكن التحديات تظل قائمة في تبنيها بالكامل خاصة في المؤسسات ذات البنى التحتية الضعيفة، فالدراسات السابقة الأجنبية قدمت تحليلات أعمق للتحويل الرقمي، بينما ركزت الدراسات المحلية على تطبيقات عملية مباشرة.

الفصل الثاني:

-دراسة حالة-

المؤسسة الجزائرية

لصناعة الأنابيب

الحلزونية بغرداية

تمهيد:

بعد الانتهاء من الفصل النظري للدراسة، والذي تم التطرق فيه إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالتطبيقات الرقمية والعمل الإداري، ومن أجل إعطاء قيمة للموضوع يجب معالجته تطبيقياً. لذلك قمنا بإجراء أربعة (04) مقابلات مع موظفي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFA PIPE)، ومن أجل تحقيق الهدف الأساسي من الدراسة والمتمثل في الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري لهذه المؤسسة محل الدراسة.

سيتم في هذا الفصل عرض مفاهيم وتعريف المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي وتبسيط الضوء على أهم الجوانب المؤسسية، وستتم مناقشة الأسلوب والأدوات المستخدمة في الدراسة والتي تتمثل في المقابلة كأداة رئيسة لجمع البيانات وشرح المنهجية المتبعة في إجراء المقابلة، وفي الأخير سيتم تقديم استنتاجات شاملة وموجزة تلخص النتائج والتوصيات التي تخدم الدراسة.

من أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

- **المبحث الأول:** تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
- **المبحث الثاني:** عرض وتحليل المقابلة ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA * *:PIPE

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيهو المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي:

المطلب الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة:

المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALEA PIPE*:

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل ، البناء و في الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية ن وزيادة على تثمين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في ISO 9001 وشهادة جودة المنتجات البترولية API-Q1 بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة ISO 14001، و تسجيلها في مواصفة ISO 18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

اولا: النشأة التاريخية للمؤسسة:

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFA PIPE الى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUABL و ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS الى عدة شركات وهي:

شركة SIDRE: التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.

شركة EMB: من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.

شركة ENIPL: تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.

شركة ENGL: متخصصة في صناعة الغازات الصناعية.

ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف

أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية PIOUT ومختلف تجهيزات الري كنتيجة

الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخصوصا في القطاع البترولي

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم: 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت

تسمى * المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب * والتي استقلت بمجلس إدارة خاص ورأس مال تابع لدولة

حيث تفرعت عنها عدة وحدات وهي:

وحدة أنابيب الغاز - تبسة - TGT

وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - TON

وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - PTS

وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - GTR

وحدة أنابيب وتجهيزات الري - برج بوعريج - TMIA

TUSGH وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية و التي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GHZ.

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدرجات مشكلة لمجمع أنابيب هي:

PIPE GAZ. مديرية غرداية

مديرية الرغاية مديرية الثالثة تضم كل من تبسة، وهران، برج بوعريج

GTR و TUPELONGITUDINAL PTS وتضم وحدتي

هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي.

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج)

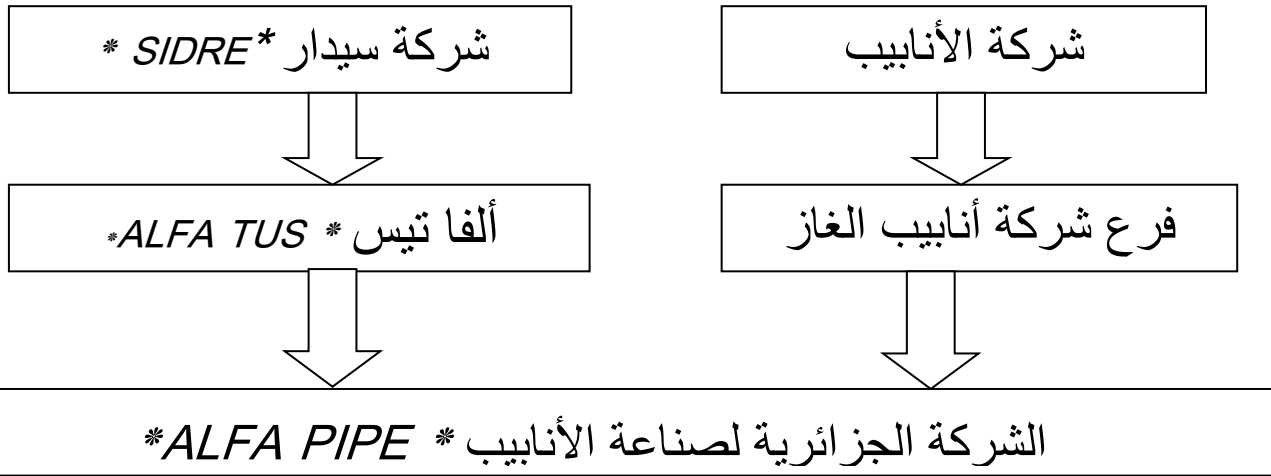
وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (HOCH) بالمنطقة الصناعية بنورة والتي تبعد 10 كلم عن

وسط الولاية وتتربع على مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10

سنوات بعد تسليمها للمشروع، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي:

في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 13/11/1983 م
في سنة 1986: تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.
في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما:
وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية *SP* والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.
وحدة الخدمات المختلفة *UPD* والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.
وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليثلان.
وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية.
وفي سنة 2000م: وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة إقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز * *PIPE GAZ* * مستقلة ماليا وتابعة إداريا لمجمع الأنابيب * *GROOP ANABIB*
في 20 جانفي 2001 م: تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية *ISO 9001* وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي *APIQ 1*
في 15 أوت 2003 م: تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية.
في سنة 2006: فكرت المؤسسة * *PIPE GAZ* * في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرغاية * *ALFA TUS* * لزيادة رأس مالها.
في سنة 2007 م: يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس:

الشكل رقم(05): التالي يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس



وتعتبر وحدة أنابيب الغاز *ALFA PIPE* بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى ويكون

المصدر: معلومات متحصل عليها من وثائق الوكالة

الإنتاج فيها حسب الطلبات وإبرام العقود كما تسعى إلى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية.

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز، إضافة إلى الأنابيب الخاصة بنقل المياه، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد والصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مروراً بثلاث ورشات وهي على الترتيب:

ورشة الإنتاج: والتي تحوي أربع آلات للإنتاج، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحياناً يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك.

ورشة التغليف الخارجي: وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البولي إيثيلين، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول.

ورشة التغليف الداخلي: ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي.

تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناورات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبات بالحجم الكبير، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر.

المطلب الثاني: الأهمية والأهداف الاستراتيجية والاقتصادية للمؤسسة:

أولاً: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي:

المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، فهي تتعامل مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.

على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين ورجال الأمن الداخلي للمؤسسة، والمسيرين، العمال داخل الورشات المهندسين الخ

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل وحاسي مسعود وعين أميناس.

المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية. أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة

منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و APIQ1

وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية HSE.

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية:

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها بكل ما لها من طاقة:

- المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات والري).
- السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر.
- تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة.
- العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها.
- المساهمة في تنمية المنطقة، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة.
- تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها.
- العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.
- المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية.
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني.
- العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها.
- توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة).
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.
- يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي:

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام ن وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة والتسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى، بالإضافة الى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز * ALFA PIPE * (انظر الملحق رقم 1).

التطرق لمختلف المديريات والدوائر والمصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي:

الرئيس المدير العام:

وهو أعلى سلطة في المؤسسة، المسؤول عن استراتيجياتها العامة، يعمل على التنسيق بين جميع المديرية لتحقيق الأهداف العامة، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنابيب التابعة لها إداريا.

مساعدو المدير العام:

مساعد المدير العام للأمن:

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها، يسهر على تطبيق قواعد الأمن، مسؤول على التعرف على أي دخول للمؤسسة، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف.

مساعد المدير العام لمراقبة الجودة:

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التنب تقام في المؤسسة بمراقبة مدى تطبيق المديرية المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل.

مساعد المدير العام لمراقبة التسيير:

وهو المسؤول عن مراقبة المديرية المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها، خاصة المحاسبة العامة والمالية.

مساعد المدير العام القانوني:

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى، الإنشاءات الجديدة، مختص بحل المنازعات والقضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة وموظفيها.

مساعد المدير العام للمراجعة:

المديرية:

المديرية الفنية: ولها دور مهم يتمثل في:

تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار.

تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.

تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبات المقدمة للمؤسسة، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة

مديرية الموارد البشرية: تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف والتكوين التأهل والتحفيز الترقية وتوزيع الأجور والمكافآت والعطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال ومعدل دورانهم والغيابات و..... الخ. وتحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديرية الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديرية التالية:

دائرة المستخدمين: حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين والمشاكل والنزاعات التي تواجههم كما تقول بالإعداد والتخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد وتنميتهم والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.

دائرة التسيير: تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة وذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم والحفاظ على أمنهم وحقوقهم.

دائرة الاعلام الالي: تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول ووثائق إدارية وما شابه.

مديرية التموين: تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة والمورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه (مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار.... الخ) وذلك بعد إعداد برامج التموين وتحديد الاحتياجات العامة والمختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد وكل ما يتعلق بها إضافة الى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات وتضم هذه المديرية:

دائرة الشراء: تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات والملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات.

مديرية المالية: تعد من المديريات الرئيسية وذلك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية، والمحاسبية حسب طبيعتها، وذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات ومراقبة جميع التصريحات المالية، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات المحاسبية، إضافة الى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة ومتابعة سير النشاط فيها وتضم هذه المديرية الدوائر التالية:

دائرة المحاسبة العامة: تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية (شراء وبيع) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها ومن ثم مراقبتها

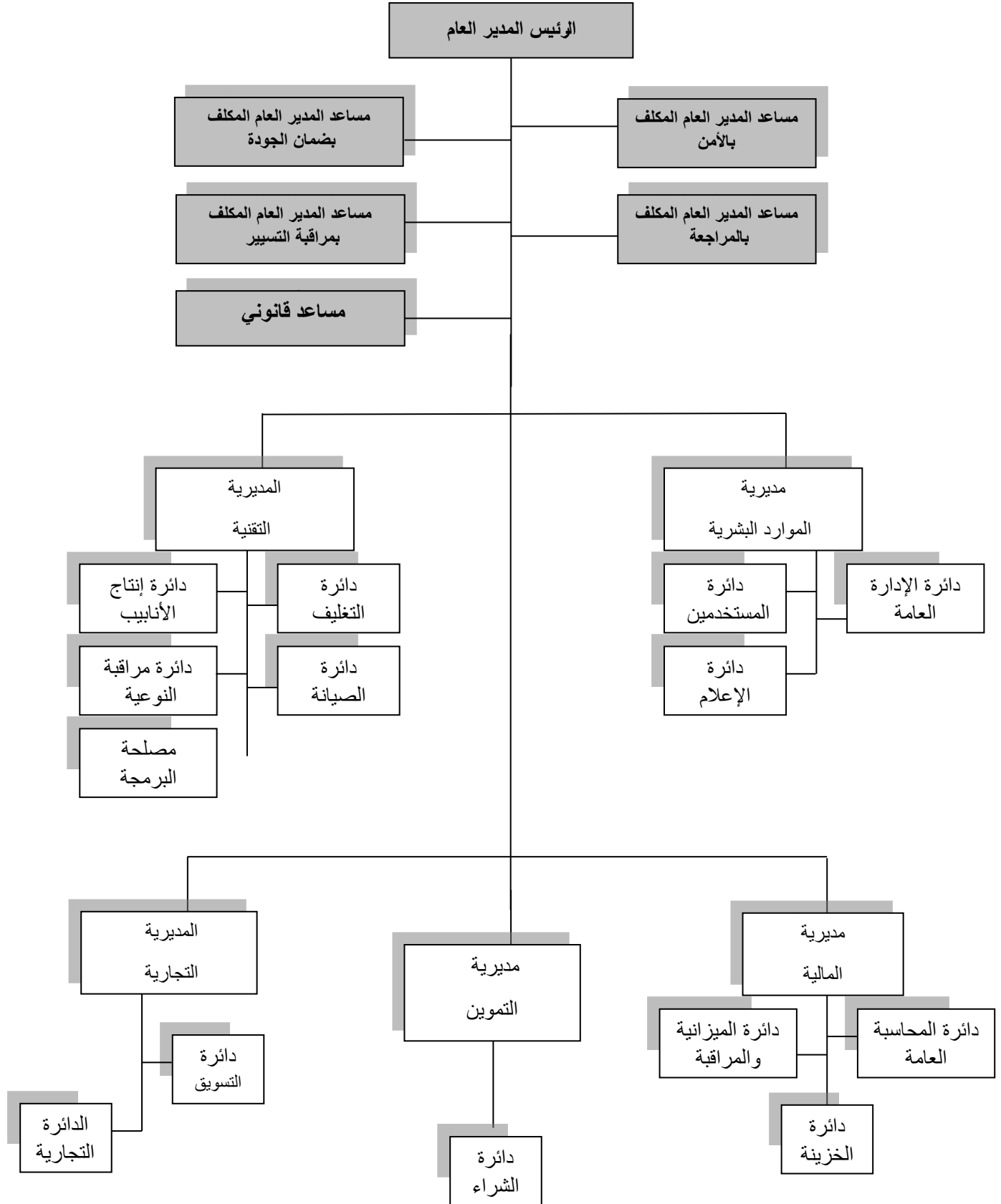
دائرة الخزينة: تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة ونعمل على حفظ التوازن المالي لها.

المديرية التجارية: وتعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة والزيون، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبات، السعر والوقت.....الخ ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه ودراسته، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، إضافة الى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع والتسويق المرتبطة بالمنتوج وهذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى، تضم دائرتين هما:

دائرة التجارة: تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتوج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.

دائرة التسويق: تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر، المواصفات المطلوبة، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا إضافة الى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الفباب مصلحة المستخدمين



المصدر: معلومات متحصل عليها من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يستعرض هذا الفصل منهجية الدراسة، أدواتها، وكذلك للمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، وعينة الدراسة وأدوات الدراسة المستخدمة.

المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة ومحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية المتعلقة بها تم الاعتماد على المناهج التالية:

☑ **المنهج الوصفي التحليلي:** إتبعنا المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتحليلها لتوضيحها في الإطار النظري للدراسة.

☑ **منهج دراسة الحالة:** في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة على مستوى المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFA PIPE) بولاية غرداية. من أجل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي واختبار فرضيات الدراسة ولتشخيص دور أهمية التطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية في ولاية غرداية، والبالغ عددهم 50 موظف

الفرع الثالث: عينة الدراسة

تم اختيار العينة العشوائية الغير منتظمة، حيث تم تطبيق أداة المقابلة على موظف بمصلحة المستخدمين وموظف بمصلحة الموارد البشرية وموظف بمصلحة الإعلام الآلي وموظف بمصلحة المحاسبة والتسيير المالي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية.

الفرع الرابع: أداة الدراسة

تعتبر المقابلة الأداة الرئيسية للحصول على المعلومات، حيث تم إجراء المقابلات في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية.

● خطوات بناء وتنفيذ أداة الدراسة

بعد الإلمام بالموضوع من الجانب النظري وبمساعدة المقالات والمذكرات والكتب من أجل معرفة دور أهمية التطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري للمؤسسات الاقتصادية قمنا بإجراء (4) مقابلات في المؤسسة الجزائرية (صناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE)، ومن أجل بناء أسئلة المقابلة قمنا بتقسيم تلك الأسئلة إلى محورين رئيسيين.

المحور الأول: قسم خاص باستخدام التطبيقات الرقمية وتجربة المستخدم

يتعلق هذا المحور بأسئلة تدور حول استخدام التطبيقات الرقمية وتجربة المستخدم، تطرقنا فيه حول أبرز التطبيقات المستخدمة ومهامها في هذه المؤسسة بالإضافة الى التحديات التي تواجهها هذه المؤسسة عند استخدام هذه التطبيقات وماهي سلبياتها وإيجابياتها في المؤسسة.

المحور الثاني: خاص بتنظيم العمل الإداري من خلال التطبيقات الرقمية

يتعلق هذا المحور بأسئلة تدور حول تنظيم العمل الإداري من خلال التطبيقات الرقمية اذ تم التطرق في هذا المحور الى مجموعة من الأسئلة من أجل معرفة مدى إدراك المؤسسات الاقتصادية لأهمية التطبيقات لرقمية في الوقت الحالي، ومدى مساهمة التطبيقات الرقمية في تحسين العمل الإداري.

المطلب الثاني: عرض المقابلة

ولمعرفة دور التطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري في المؤسسات الاقتصادية ارتأينا إلى إجراء مقابلة مع الموظف في مصلحة المستخدمين (المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية)، وفي مصلحة الموارد البشرية وفي مصلحة الإعلام الآلي وفي مصلحة المحاسبة والتسيير المالي.

الفرع الأول: عرض المقابلة مع الموظف (1) بمصلحة المستخدمين لمؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية

المحور الأول: الأسئلة الخاصة بالتطبيقات الرقمية وتجربة المستخدم

- (1) السؤال 1: ما هي التطبيقات الرقمية الأساسية التي تستخدمها يوميًا في إدارة مهامك الإدارية؟
- التطبيقات الأساسية المستخدمة في قسم الموارد البشرية تشمل تلك المتعلقة بـ:
- تسجيل الدوام والحضور (pointage) باستخدام تقنية التعرف على الوجه.
 - معالجة وتسجيل الأجور.
 - برامج التواصل الداخلي (الإنترنت) والشبكة الداخلية للمراسلات واستخدام البريد الإلكتروني.
 - نظام متابعة الغيابات والإجازات المرضية.
 - أنظمة استخراج الشهادات المختلفة (عمل، خبرة، أجر).
 - برامج خاصة بمعالجة وفك تشفير بيانات الحضور لتحديد ساعات العمل.

السؤال 2: ما أبرز المهام التي تنجزها عبر هذه التطبيقات؟

أبرز المهام المنجزة هي:

- ✓ معالجة وتسجيل الأجور.
- ✓ مراقبة وضبط دخول وخروج الموظفين وحضورهم اليومي.
- ✓ استخراج مختلف الشهادات الإدارية المتعلقة بالموظفين (شهادات العمل، الإجازات، إلخ).
- ✓ التواصل والاتصال الداخلي ضمن المؤسسة.
- ✓ إدارة ومتابعة بيانات الموظفين وتحديثها (توظيف، تقاعد، ترقية، إلخ).

السؤال 3: هل تواجه أعطالاً تقنية تؤثر على سير عملك؟

أجاب بنعم، تحدث أعطال تقنية تؤثر على سير العمل. أبرزها مشاكل الشبكة (الريزو أو الأنترنت)، انقطاع الإنترنت، توقف البرامج، أو انقطاع التيار الكهربائي. عند حدوث هذه الأعطال، يتوقف العمل بشكل كبير (بنسبة تصل إلى 60-70%) نظراً للاعتماد الكبير على الأنظمة الرقمية، مما يتطلب العودة للعمل اليدوي ويسبب عرقلة كبيرة. عمليات الصيانة المجدولة قد تسبب توقفاً مؤقتاً أيضاً.

السؤال 4: كيف تقيم سهولة استخدام هذه التطبيقات؟

بنسبة كبيرة، تعتبر التطبيقات سهلة الاستخدام وغير معقدة. بل هي تساهم في تسهيل العمل وتحقيق ما يسمى بـ "الإثراء الوظيفي". الصعوبة (تقدر بنسبة 20%) لا تكمن في التطبيق بحد ذاته، والذي يمكن لأي شخص تعلمه، بل في ضرورة فهم القوانين والإجراءات الإدارية المرتبطة بالمهام التي ينفذها التطبيق.

السؤال 5: هل البيانات المقدمة عبر التطبيقات دقيقة ومُحدّثة؟

نعم، البيانات المقدمة عبر التطبيقات تكون مُحدّثة بشكل مستمر ودقيق، خاصة في قسم الموارد البشرية حيث يتم تحديث معلومات دخول وخروج الموظفين، التوظيف، التقاعد وغيرها بشكل دائم. أي وثيقة تصدر تكون رسمية وتعتمد على آخر المعلومات المحدّثة في النظام.

السؤال 6: ما أبرز التحديات التي تواجهها شخصياً عند استخدامها؟

التحدي الأبرز ليس في صعوبة استخدام التطبيق نفسه، بل في ضرورة المواكبة السريعة والمستمرة للتطورات والتحديثات التي تطرأ على الأنظمة والقوانين والإجراءات المتعلقة بها. يتطلب الأمر تعلماً مستمراً وفهماً للسياق الذي يعمل فيه التطبيق (مثل القوانين والإجراءات)، وألا يقتصر الاستخدام على إدخال البيانات دون فهم العملية الأساسية.

السؤال 7: ما اقتراحاتك لتحسين استخدامها في العمل الإداري؟

الاقتراح الرئيسي هو تعميم استخدام التطبيقات الرقمية بشكل كامل وشامل، ليس فقط داخل المؤسسة الواحدة، بل يجب أن يشمل التعامل مع المؤسسات الخارجية أيضاً لضمان التوافق وسلاسة العمل بينها. كما يجب تقليل الاعتماد على الورق بشكل أكبر وتقليص الإجراءات الروتينية.

السؤال 8: هل ساهمت التطبيقات الرقمية في تحسين تجربتك كموظف إداري؟

نعم، بشكل كبير. لقد سهلت العمل، اختصرت الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المهام، قللت الأخطاء، وزادت من وضوح المهام والمسؤوليات. كما ساهمت في تحقيق "الإثراء الوظيفي" من خلال تعلم مهارات جديدة وتوفير الوقت لمهام أخرى ذات قيمة مضافة أكبر.

السؤال 9: هل هناك جوانب في العمل الإداري تحتاج إلى تطبيقات رقمية غير موجودة حالياً؟

معظم الجوانب مغطاة حالياً بالتطبيقات الموجودة (تقريباً 80%). ومع ذلك، قد تكون هناك حاجة لتطبيقات خاصة برقمنة الأرشفة القديم جداً الذي لا يزال ورقياً، لتسهيل الوصول إلى وثائق الموظفين القدامى عند الحاجة إليها.

المحور الثاني: تنظيم العمل الإداري من خلال التطبيقات الرقمية

السؤال 10: كيف ساهمت التطبيقات الرقمية في تحسين تنظيم المهام الإدارية؟

ساهمت بشكل كبير في تحسين التنظيم من خلال زيادة وضوح المهام وتوزيعها، وتقليل التداخل بين مسؤوليات الموظفين. كما خلقت نوعاً من الشفافية والتعاون، حيث يمكن للموظفين رؤية سير العمل والمساعدة في تصحيح الأخطاء. أصبح لكل موظف ملف شخصي رقمي يوضح مهامه وإنجازاته.

السؤال 11: هل قلّت الأخطاء أو التأخيرات في الإنجاز؟

نعم، قلت الأخطاء والتأخيرات بشكل ملحوظ. التطبيقات تقلل من احتمالية الخطأ البشري، تسرع وتيرة الإنجاز بشكل كبير (ما كان ينجز في أيام قد ينجز في ساعات أو أقل)، وتسمح بتدارك الأخطاء وتصحيحها بسهولة أكبر.

السؤال 12: هل قلّت الأخطاء أو التأخيرات في الإنجاز؟

نعم، قلت الأخطاء والتأخيرات بشكل ملحوظ. التطبيقات تقلل من احتمالية الخطأ البشري، تسرع وتيرة الإنجاز بشكل كبير (ما كان ينجز في أيام قد ينجز في ساعات أو أقل)، وتسمح بتدارك الأخطاء وتصحيحها بسهولة أكبر.

السؤال 13: هل ساهمت في تحسين إدارة الوثائق؟ وهل انخفض الاعتماد على الأرشفة الورقية؟

نعم، ساهمت في تحسين إدارة الوثائق بشكل كبير، خاصة في استخراج الشهادات والوثائق الحديثة بسرعة وسهولة. انخفض الاعتماد على الأرشفة الورقية، ولكن لم يتم الاستغناء عنها تماماً، حيث لا تزال هناك حاجة

للأوراق في التعامل مع بعض الجهات الخارجية التي لم تواكب الرقمنة بشكل كامل، بالإضافة إلى وجود أرشيف ورقي قديم يتطلب الرقمنة. هناك توجه عام نحو "صفر ورقة" وتقليل استخدامها قدر الإمكان.

السؤال 14: ما مدى أهمية هذه التطبيقات لضمان عمل إداري منظم؟

هذه التطبيقات ذات أهمية قصوى لضمان عمل إداري منظم. يتضح ذلك من العرقلة الكبيرة والتأثير السلبي الذي سيحدث لسير العمل في حال توقفها، والاضطرار للعودة إلى الطرق اليدوية الأقل كفاءة وتنظيمًا.

السؤال 15: ماذا سيحدث لو توقفت هذه التطبيقات عن العمل؟

سيضطر الموظفون للعودة إلى العمل اليدوي، مما سيؤدي إلى عرقلة كبيرة جدًا في سير العمل وتأخير كبير في إنجاز المهام. نظرًا لأن كل شيء أصبح مرتبطًا بالشبكات والتطبيقات وقواعد البيانات، فإن توقفها يعني توقف نسبة كبيرة من العمليات الإدارية الأساسية.

السؤال 16: ما أبرز التحديات التي تعيق الاستخدام الأمثل للتطبيقات الرقمية؟

- ✓ الحاجة للمواكبة المستمرة للتطورات التقنية والتحديثات.
- ✓ ضرورة تعميم الرقمنة ليس فقط داخل المؤسسة بل في تعاملاتها مع المؤسسات الأخرى لضمان التكامل.
- ✓ الحاجة لتدريب مستمر للموظفين ليس فقط على استخدام التطبيق، بل على فهم العمليات والقوانين المرتبطة به.
- ✓ الأعطال التقنية المحتملة (شبكة، كهرباء، برامج) التي يمكن أن تعطل العمل.
- ✓ الوقت الإضافي الذي قد يتطلبه العمل في البداية لمتابعة مهام متعددة بشكل متزامن على الأنظمة.

السؤال 17: هل يمكنك ذكر حالة محددة ساهمت فيها التطبيقات الرقمية في حل مشكلة إدارية؟

نعم، الحالة الأبرز هي حل مشكلة ضبط ومراقبة الحضور والغياب اليومي للموظفين. باستخدام أنظمة تسجيل الدوام الرقمية (مثل التعرف على الوجه)، أصبح الحضور والغياب يسجل تلقائيًا وبدقة عالية، مما قضى على مشاكل الأخطاء أو عدم الدقة التي كانت تحدث في التسجيل اليدوي، وزاد من شفافية وموثوقية عملية المراقبة.

السؤال 18: كيف تُستخدم البيانات المُستخرجة من هذه التطبيقات في صنع القرارات الإستراتيجية؟

تُستخدم البيانات المستخرجة من خلال تحليل الإحصائيات والرسوم البيانية التي توفرها الأنظمة. هذه التحليلات تساعد في:

- ✓ تقييم الأداء (مثلاً: معرفة متى يرتفع أو ينخفض أداء القسم).
- ✓ تحديد الاتجاهات (مثلاً: أسباب زيادة أو نقصان الغيابات).
- ✓ -قياس الاستهلاك والموارد.

بناء رؤية واضحة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة ووضع استراتيجيات مستقبلية للمؤسسة بناءً على بيانات واقعية وموثوقة.

الفرع الثاني: عرض المقابلة مع موظفة (2) بمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية.

محور الأول: استخدام التطبيقات وتجربة المستخدم

السؤال 1: ما هي التطبيقات الرقمية الأساسية التي تستخدمها يومياً في إدارة مهامك الإدارية؟

أجاب بنحن في الموارد البشرية نستخدم بشكل أساسي وحدة الموارد البشرية ضمن نظام ال ERP الخاص بالمؤسسة، وهو مخصص لمعالجة شؤون الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، نستخدم نظاماً مخصصاً لتسجيل الحضور والانصراف البصمة، وأكد برامج البريد الإلكتروني والأوفيس.

السؤال 2: ما أبرز المهام التي تنجزها عبر هذه التطبيقات؟

أقوم عبر نظام ال ERP بمعالجة بيانات الموظفين، الرواتب، الإجازات، ومتابعة ملفاتهم. نظام الحضور والانصراف يسجل أوقات الدوام. البريد للتواصل، والأوفيس لإعداد الوثائق المتعلقة بالموظفين.

السؤال 3: فيما يتعلق بالأدوات والمعدات المادية التي تستخدمونها للوصول إلى هذه التطبيقات، هل تواجهون أعطاً ال تقنية متكررة أو مشكلات في كفاءتها تؤثر على سير عملك مع التطبيقات؟

أحياناً جهاز البصمة لتسجيل الحضور قد يتعطل أو لا يستجيب بسرعة، وهذا يسبب بعض الازدحام.

أجهزة الكمبيوتر لدينا متفاوتة في حداثتها، بعضها جيد وبعضها أبطأ قليلاً، مما يؤثر أحياناً على سرعة استخراج تقارير الرواتب من النظام.

السؤال 4: كيف تقيم سهولة استخدام هذه التطبيقات؟

وحدة الموارد البشرية في الـ ERP تعتبر شاملة ولكن واجهتها ليست الأسهل، تحتاج لتركيز وتدريب جيد. نظام البصمة سهل الاستخدام للموظفين عند التسجيل.

السؤال 5: هل البيانات والمعلومات المقدمة عبر هذه التطبيقات دقيقة ومُحدّثة وموثوقة برأيك؟

نسعى جاهدين لذلك. بيانات الحضور والانصراف من نظام البصمة تكون دقيقة وتنعكس على الرواتب. بيانات الموظفين في الـ ERP يتم تحديثها باستمرار عند حدوث أي تغيير.

السؤال 6: ما أبرز التحديات التي تواجهها شخصياً عند استخدام هذه التطبيقات؟

أحد التحديات هو الحاجة إلى استخراج بيانات من نظام الحضور ثم إدخالها أو مواءمتها مع نظام الرواتب في الـ ERP. لو كان هناك تكامل تلقائي أكبر بينهما لكان أفضل. أيضاً بعض التقارير تحتاج لعدة خطوات لاستخراجها بالشكل المطلوب.

السؤال 7: ما هو مستوى التدريب والدعم الفني الذي تتلقاه من المؤسسة فيما يخص استخدام هذه التطبيقات؟

التدريب على نظام الـ ERP كان موجوداً، لكن مع مرور الوقت والتحديثات، نحتاج أحياناً لدورات تنشيطية. الدعم الفني متوفر عند الحاجة، لكن سرعة الاستجابة تختلف.

السؤال 8: ما اقتراحاتك لتحسين استخدام التطبيقات الرقمية في العمل الإداري بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب PIPE ALEA؟

أقترح العمل على تحسين التكامل بين نظام الحضور ونظام الرواتب. وأيضاً، توفير تدريب متخصص على كيفية استخراج التقارير المتقدمة من وحدة الموارد البشرية في الـ ERP. ربما توفير دليل مستخدم محدث للرجوع إليه.

السؤال 9: هل ساهمت التطبيقات الرقمية في تحسين تجربتك الشاملة كموظف إداري؟

نعم، إلى حد كبير. حساب الرواتب ومعالجة الإجازات أصبح أسهل وأدق بفضل النظام مقارنة بالطرق اليدوية السابقة.

السؤال 10: هل هناك جوانب في العمل الإداري أو تطبيقات معينة تحتاج إلى تطوير أو تحديث، أو حتى أدوات مادية أفضل، أو هل هناك تطبيقات رقمية غير موجودة حالياً تعتقد أنها ضرورية لتنظيم العمل بشكل أفضل؟

أتمنى لو كان هناك نظام يتيح للموظفين تقديم طلبات الإجازة أو بعض الطلبات الإدارية الأخرى إلكترونياً بدلاً من النماذج الورقية، مع نظام موافقات إلكتروني. هذا سيوفر الكثير من الوقت والورق.

المحور الثاني: تنظيم العمل الإداري من خلال التطبيقات الرقمية

السؤال 11: كيف ساهمت التطبيقات الرقمية في تحسين تنظيم المهام الإدارية بشكل عام؟
 جعلت معالجة بيانات عدد كبير من الموظفين أكثر تنظيماً ودقة. قللت من الاعتماد على الملفات الورقية المتناثرة.

السؤال 12: هل أصبح توزيع المهام الإدارية ومتابعتها أكثر وضوحاً ودقة بفضل هذه التطبيقات؟
 أجب بنعم، لأن كل معاملة أو طلب يتعلق بالموظف يتم تسجيله وتوثيقه في النظام، مما يسهل متابعته ومعرفة المسؤول عنه.

السؤال 13: هل لاحظت أن استخدام هذه التطبيقات قد ساهم في تقليل الأخطاء أو التأخيرات في إنجاز العمل؟

نعم، أخطاء حساب الرواتب مثلاً قلت بشكل كبير. وأيضاً، معالجة طلبات الإجازات أصبحت أسرع لأن البيانات متوفرة.

السؤال 14: هل ساهمت التطبيقات في تحسين إدارة الوثائق والسجلات؟ وهل انخفض نتيجة بذلك الاعتماد على الأرشيف الورقية؟

نعم، معظم سجلات الموظفين أصبحت إلكترونية، وانخفض استخدام الورق، لكن ما زلنا نحتفظ ببعض الملفات الورقية المهمة.

السؤال 15: ما مدى أهمية هذه التطبيقات لضمان سير العمل الإداري بشكل منظم وفعال في المؤسسة؟
 في قسم الموارد البشرية، هي بالغة الأهمية. لا يمكن معالجة شؤون كل هؤلاء الموظفين بدقة وفعالية بدون هذه الأنظمة.

السؤال 16: ماذا تتوقع أن يحدث لو توقفت هذه التطبيقات عن العمل فجأة؟
 سيكون الوضع صعباً جداً. ستتوقف عملية حساب الرواتب، ولن نتمكن من متابعة حضور الموظفين أو إجازاتهم بسهولة. سيعود العمل إلى الوراء كثيراً.

السؤال 17: ما أبرز التحديات التي تعيق الاستخدام الأمثل للتطبيقات الرقمية ودورها في تنظيم العمل؟
 أحياناً تعقيد بعض الإجراءات داخل النظام، والحاجة لتكامل أفضل بين الأنظمة المختلفة لتجنب العمل المزدوج.

السؤال 18: هل يمكنك ذكر حالة محددة أو مثال عملي ساهمت فيه التطبيقات الرقمية في حل مشكلة إدارية معينة أو تحقيق تنظيم أفضل لمهمة ما؟

في نهاية كل سنة، نحتاج لإعداد تقارير مفصلة عن إجازات الموظفين واستهلاكهم لها. سابقاً كان هذا يتم يدوياً ويأخذ وقتاً طويلاً. الآن، النظام يوفر لنا هذه التقارير بسهولة ودقة، مما يساعد في التخطيط للسنة التالية.

السؤال 19: كيف تُستخدم البيانات والمعلومات المُستخرجة من هذه التطبيقات في عمليات صنع القرارات

الإدارية أو الاستراتيجية بالمؤسسة، حسب ما تلاحظه أو تشارك فيه؟

تقارير الحضور والانصراف، نسب الغياب، بيانات الرواتب، كلها تساعد الإدارة على تقييم أداء الموظفين، واتخاذ قرارات بخصوص التوظيف أو التدريب أو حتى مراجعة سياسات العمل.

السؤال 20: بشكل عام، هل ترى أن الاستثمار في الأدوات المادية الجيدة، وتوفير البرامج المناسبة، وضمان

سهولة استخدامها وتدريب الموظفين عليها، هي عوامل متكاملة وضرورية لتحقيق أقصى استفادة

من التطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري؟

أكيد، هذه حزمة متكاملة. التدريب الجيد ضروري جد الضمان أن الموظفين يستطيعون استخدام

البرامج بكفاءة، والأدوات الجيدة تدعم عمل هذه البرامج. لا يمكن لأحدها أن يعمل بشكل جيد بدون الآخر.

الفرع الثالث: عرض المقابلة مع الموظف (3) بمصلحة المحاسبة والتسيير المالي بمؤسسة

صناعة الأنابيب

المحور الأول: استخدام التطبيقات وتجربة المستخدم

السؤال 1: ما هي التطبيقات الرقمية الأساسية التي تستخدمها يومياً في إدارة مهامك الإدارية؟

نستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لإدارة العمليات المختلفة، بالإضافة إلى نظام إدارة الموارد البشرية (HRMS) لمتابعة الحضور، الإجازات، وتقييم الأداء.

السؤال 2: ما أبرز المهام التي تنجزها عبر هذه التطبيقات؟

تشمل المهام تسجيل الحضور والانصراف تقديم طلبات الإجازات متابعة الأداء الوظيفي، وإدارة الوثائق الإدارية.

السؤال 3: فيما يتعلق بالأدوات والمعدات المادية التي تستخدمونها للوصول إلى هذه التطبيقات، هل تواجهون

أعطالاً تقنية متكررة أو مشكلات في كفاءتها تؤثر على سير عملك مع التطبيقات؟

أحياناً نواجه ببطء في الشبكة أو أعطالاً في الحواسيب، مما يؤثر على سرعة إنجاز المهام، لكن فريق الدعم الفني يتدخل بسرعة لحل هذه المشكلات.

السؤال 4: كيف تقيم سهولة استخدام هذه التطبيقات؟

بعد التدريب المناسب. تصبح التطبيقات سهلة الاستخدام، وتساعد في تسهيل العمليات الإدارية.

السؤال 5: هل البيانات والمعلومات المقدمة عبر هذه التطبيقات دقيقة ومحدثة وموثوقة برأيك؟

نعم البيانات دقيقة ومحدثة بانتظام، مما يسهل اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على معلومات موثوقة.

السؤال 6: ما أبرز التحديات التي تواجهها شخصيا عند استخدام هذه التطبيقات؟

أحيانا يكون هناك نقص في التدريب على الميزات الجديدة، مما يتطلب وقتا إضافيا للتعلم والتكيف.

السؤال 7: ما هو مستوى التدريب والدعم الفني الذي تتلقاه من المؤسسة فيما يخص استخدام هذه التطبيقات؟

تقدم المؤسسة دورات تدريبية دورية بالإضافة إلى دعم فني متاح عند الحاجة، مما يساعد في التعامل مع أي مشكلات تقنية.

السؤال 8: ما اقتراحاتك لتحسين استخدام التطبيقات الرقمية في العمل الإداري بالمؤسسة الجزائرية لصناعة

الأنابيب ALFA PIPE؟

اقترح توفير دورات تدريبية أكثر تخصصا، وتحسين واجهات المستخدم للتطبيقات لتكون أكثر تفاعلية وسهولة.

السؤال 9: هل ساهمت التطبيقات الرقمية في تحسين تجربتك الشاملة كموظف إداري؟

بالتأكيد، فقد ساعدت في تسريع العمليات وتقليل الأخطاء وتحسين التواصل بين الأقسام.

السؤال 10: هل هناك جوانب في العمل الإداري أو تطبيقات معينة تحتاج إلى تطوير أو تحديث، أو حتى

أدوات مادية أفضل، أو هل هناك تطبيقات رقمية غير موجودة حاليا تعتقد أنها ضرورية لتنظيم العمل بشكل أفضل؟

نعم نحتاج إلى تطبيقات الإدارة المشاريع ومتابعة الأداء بشكل أكثر تفصيلاً، وتحديث بعض الأجهزة التحسين الكفاءة.

المحور الثاني: تنظيم العمل الإداري من خلال التطبيقات الرقمية.

السؤال 11: كيف ساهمت التطبيقات الرقمية في تحسين تنظيم المهام الإدارية بشكل عام؟

وفرت هيكلية واضحة للمهام، وسهلت توزيعها ومتابعتها، مما أدى إلى تحسين الكفاءة العامة.

السؤال 12: هل أصبح توزيع المهام الإدارية ومتابعتها أكثر وضوحاً ودقة بفضل هذه التطبيقات؟

نعم، يمكن الآن تتبع المهام وتقدمها بشكل لحظي مما يسهل على الإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب.

السؤال 13: هل لاحظت أن استخدام هذه التطبيقات قد ساهم في تقليل الأخطاء أو التأخيرات في إنجاز العمل؟

بشكل ملحوظ، حيث ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمليات اليدوية.

السؤال 14: هل ساهمت التطبيقات في تحسين إدارة الوثائق والسجلات؟ وهل انخفض نتيجة لذلك الاعتماد على الأرشفة الورقية؟

نعم، أصبحت معظم الوثائق مؤرشفة إلكترونياً، مما قلل من الحاجة إلى التخزين الورقي وسهل الوصول إليها.

السؤال 15: ما مدى أهمية هذه التطبيقات لضمان سير العمل الإداري بشكل منظم وفعال في المؤسسة؟
 ضرورة جداً، فهي تمثل العمود الفقري للعمل الإداري الحديث وتساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة.

السؤال 16: ماذا تتوقع أن يحدث لو توقفت هذه التطبيقات عن العمل فجأة؟

سيتسبب ذلك في تعطيل كبير للعمليات الإدارية، مما يؤكد أهمية وجود خطط طوارئ ودعم فني مستمر

السؤال 17: ما أبرز التحديات التي تعيق الاستخدام الأمثل للتطبيقات الرقمية ودورها في تنظيم العمل؟
 نقص التدريب مقاومة التغيير من بعض الموظفين ومشاكل تقنية مثل ضعف الاتصال بالإنترنت.

السؤال 18: هل يمكنك ذكر حالة محددة أو مثال عملي ساهمت فيه التطبيقات الرقمية في حل مشكلة إدارية معينة أو تحقيق تنظيم أفضل لمهمة ما؟

نعم، في إحدى المرات. ساعد نظام إدارة الموارد البشرية في اكتشاف تكرار في طلبات الإجازات، مما مكن الإدارة من إعادة تنظيم الجداول وتقادي نقص في الكوادر.

السؤال 19: كيف تستخدم البيانات والمعلومات المستخرجة من هذه التطبيقات (مخرجات البرامج) في عمليات صنع القرارات الإدارية أو الاستراتيجية بالمؤسسة، حسب ما تلاحظه أو تشارك فيه ؟؟

تستخدم البيانات لتحليل الأداء تحديد الاتجاهات، وتخطيط الموارد مما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.

السؤال 20: بشكل عام، هل ترى أن الاستثمار في الأدوات المادية الجيدة، وتوفير البرامج المناسبة، وضمان سهولة استخدامها وتدريب مستخدميها وتدريب الموظفين عليها، هي عوامل متكاملة وضرورية لتحقيق أقصى استفادة من التطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري؟

نعم، هذه العوامل متكاملة وضرورية لضمان فعالية وكفاءة العمل الإداري باستخدام التطبيقات الرقمية.

الفرع الرابع: عرض المقابلة مع الموظف رقم (4) بمصلحة الإعلام الآلي

المحور الأول: استخدام التطبيقات وتجربة المستخدم

السؤال 1: ما هي التطبيقات الرقمية الأساسية التي تستخدمها يوميًا في إدارة مهامك الإدارية؟

نستخدم بشكل أساسي برامج محاسبية متصلة بالإنترنت لتبادل المعلومات المالية بين الأقسام، بالإضافة إلى منصات داخلية خاصة بالمؤسسة (استراتيجيات عبر الإنترنت محلية) لإدارة المستندات، تتبع المشاريع، والتواصل الداخلي.

السؤال 2: ما أبرز المهام التي تنجزها عبر هذه التطبيقات؟

تُجز مهام مثل تسجيل ومعالجة البيانات المالية، إعداد التقارير المالية، تتبع الميزانيات، إدارة الوثائق والمراسلات الرسمية، تخطيط وجدولة المهام، متابعة سير العمل في المشاريع، وتسهيل التواصل والتعاون بين الإدارات.

السؤال 3: فيما يتعلق بالأدوات والمعدات المادية التي تستخدمونها للوصول إلى هذه التطبيقات، هل تواجهون أعطالاً تقنية متكررة أو مشكلات في كفاءتها تؤثر على سير عملك مع التطبيقات؟

بشكل عام، الأدوات والمعدات المادية جيدة وتفي بالغرض. قد تحدث بعض الأعطال الطارئة أو مشكلات الكفاءة أحياناً، لكنها ليست متكررة بشكل يعيق العمل كبيراً، ويتعامل معها الفريق الفني بسرعة.

السؤال 4: كيف تقيّم سهولة استخدام هذه التطبيقات؟

تُقيّم سهولة الاستخدام بأنها جيدة إلى متوسطة. بعض التطبيقات المطورة داخلياً أو المخصصة للمؤسسة تتميز بواجهات واضحة، بينما قد تتطلب البرامج المحاسبية الأكثر تعقيداً فترة تدريب وتأقلم أطول، خاصة للموظفين الجدد أو عند التحديثات.

السؤال 5: هل البيانات والمعلومات المقدمة عبر هذه التطبيقات دقيقة ومُحدّثة وموثوقة برأيك؟

نعم، تتمتع البيانات والمعلومات بدرجة عالية من الدقة والتحديث والموثوقية. الرقمنة ساهمت في تحسين جودة البيانات وتقليل الأخطاء البشرية، والبرامج المحاسبية تضمن تحديثاً فورياً للبيانات المالية.

السؤال 6: ما أبرز التحديات التي تواجهها شخصيًا عند استخدام هذه التطبيقات؟

تشمل التحديات الحاجة للتكيف مع التحديثات الجديدة للأنظمة، الاعتماد على الاتصال بالإنترنت الذي قد ينقطع نادرًا، والوقت والجهد الإضافي الذي قد يتطلبه إدخال كميات كبيرة من البيانات في بعض الأنظمة.

السؤال 7: ما هو مستوى التدريب والدعم الفني الذي تتلقاه من المؤسسة فيما يخص استخدام هذه التطبيقات؟

يتم توفير دورات تدريبية عند إدخال أنظمة جديدة أو تحديثات رئيسية. كما يوجد فريق دعم فني داخلي للمساعدة. مستوى التدريب والدعم يعتبر جيدًا، وهناك حرص على تطوير مهارات الموظفين في هذا المجال.

السؤال 8: ما اقتراحاتك لتحسين استخدام التطبيقات الرقمية في العمل الإداري بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALEA PIPE؟

يمكن زيادة وتيرة الدورات التدريبية التخصصية والمتقدمة، تطوير واجهات مستخدم أكثر بساطة وسلاسة بناءً على ملاحظات المستخدمين، واستكشاف إمكانية دمج بعض التطبيقات المختلفة لتسهيل تدفق البيانات.

السؤال 9: هل ساهمت التطبيقات الرقمية في تحسين تجربتك الشاملة كموظف إداري؟

نعم، بالتأكيد. أصبحت العديد من المهام الروتينية أسهل وأسرع، مما أتاح التركيز على المهام الأكثر أهمية. الوصول السهل والدقيق للمعلومات ساعد في اتخاذ قرارات أفضل، والعمل أصبح أكثر تنظيماً وكفاءة.

السؤال 10: هل هناك جوانب في العمل الإداري أو تطبيقات معينة تحتاج إلى تطوير أو تحديث، أو حتى أدوات مادية أفضل، أو هل هناك تطبيقات رقمية غير موجودة حاليًا تعتقد أنها ضرورية لتنظيم العمل بشكل أفضل؟

عملية التطوير والتحديث يجب أن تكون مستمرة. يمكن تعزيز أدوات التعاون والتواصل عن بعد بشكل أكبر. قد يكون من المفيد استكشاف حلول لإدارة علاقات العملاء (CRM) بشكل أكثر تكاملاً، أو تطبيقات متقدمة لتحليل البيانات الضخمة لدعم القرارات الاستراتيجية، بعد دراسة الجدوى والاحتياجات الفعلية.

المحور الثاني: تنظيم العمل الإداري من خلال التطبيقات الرقمية

السؤال 11: كيف ساهمت التطبيقات الرقمية في تحسين تنظيم المهام الإدارية بشكل عام؟

أحدثت نقلة نوعية من خلال توحيد إجراءات العمل، تحديد المسؤوليات بوضوح، وتتبع سير العمل بسهولة. البرامج المحاسبية تضمن معالجة موحدة للمعاملات، والمنصات الداخلية تنظم الوثائق والمراسلات.

السؤال 12: هل أصبح توزيع المهام الإدارية ومتابعتها أكثر وضوحًا ودقة بفضل هذه التطبيقات؟

نعم، إلى حد كبير. تطبيقات إدارة المشاريع وسير العمل توفر أدوات لتحديد المهام، تعيينها، تحديد مواعيد نهائية، ومتابعة التقدم، مما يجعل العملية أكثر شفافية ووضوحًا.

السؤال 13: هل لاحظت أن استخدام هذه التطبيقات قد ساهم في تقليل الأخطاء أو التأخيرات في إنجاز العمل؟

بالتأكيد. الأتمتة والتحقق المدمج في التطبيقات قللت الأخطاء البشرية. تنظيم المهام وتحديد المواعيد بوضوح ساهم في تقليل التأخيرات غير المبررة، وزادت كفاءة وسرعة إنجاز العمل.

السؤال 14: هل ساهمت التطبيقات في تحسين إدارة الوثائق والسجلات؟ وهل انخفض نتيجة لذلك الاعتماد على الأرشيف الورقية؟

نعم، كان لها دور كبير في تحسين إدارة الوثائق بتخزينها إلكترونيًا بشكل منظم وآمن، مما سهّل البحث والوصول. وأدى ذلك إلى انخفاض ملحوظ في الاعتماد على الأرشيف الورقية التقليدية.

السؤال 15: ما مدى أهمية هذه التطبيقات لضمان سير العمل الإداري بشكل منظم وفعال في المؤسسة؟

تعتبر هذه التطبيقات حجر الزاوية لضمان سير العمل بشكل منظم وفعال. هي ضرورية لزيادة الكفاءة، تحسين الدقة، تسهيل التواصل، ودعم اتخاذ القرارات في عالم الأعمال الحديث.

السؤال 16: ماذا تتوقع أن يحدث لو توقفت هذه التطبيقات عن العمل فجأة؟

سيحدث ارتباك كبير، تأخير في المعاملات، وصعوبة في الوصول للمعلومات الحيوية. العمليات المالية والتواصل بين الأقسام ستتعرض بشدة، مما يؤكد أهمية وجود خطط طوارئ.

السؤال 17: ما أبرز التحديات التي تعيق الاستخدام الأمثل للتطبيقات الرقمية ودورها في تنظيم العمل؟

تشمل التحديات مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين، ضمان التكامل السلس بين مختلف التطبيقات، الحاجة المستمرة لتحديث المهارات لمواكبة التطورات التكنولوجية، وضمان أمن البيانات وحمايتها من التهديدات السيبرانية.

السؤال 18: هل يمكنك ذكر حالة محددة أو مثال عملي ساهمت فيه التطبيقات الرقمية في حل مشكلة إدارية معينة أو تحقيق تنظيم أفضل لمهمة ما؟

نعم، عملية إعداد التقارير المالية الشهرية. سابقاً كانت تستغرق وقتاً طويلاً وتعتمد على جمع البيانات يدوياً. بعد تطبيق البرامج المحاسبية المتصلة، أصبح استخراج البيانات وتجميعها آلياً وفورياً، مما قلل الوقت وزاد دقة وموثوقية التقارير، وساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات أحدث.

السؤال 19: كيف تُستخدم البيانات والمعلومات المُستخرجة من هذه التطبيقات (مخرجات البرامج) في عمليات صنع القرارات الإدارية أو الاستراتيجية بالمؤسسة، حسب ما تلاحظه أو تشارك فيه؟

التقارير المالية الدقيقة والمحدثة تساعد الإدارة العليا في تقييم الأداء المالي، تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات استثمارية وتمويلية. بيانات سير العمل وكفاءة الأقسام تساعد المديرين على تحسين العمليات وتخصيص الموارد بشكل أفضل، وتوجيه استراتيجيات المؤسسة.

السؤال 20: بشكل عام، هل ترى أن الاستثمار في الأدوات المادية الجيدة، وتوفير البرامج المناسبة، وضمان سهولة استخدامها وتدريب الموظفين عليها، هي عوامل متكاملة وضرورية لتحقيق أقصى استفادة من التطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري؟

نعم، هذه العوامل متكاملة وضرورية بشكل مطلق. الأدوات المادية هي الأساس، والبرامج المناسبة تلبي الاحتياجات، وسهولة الاستخدام والتدريب الكافي للموظفين يضمنون استغلال إمكانيات التطبيقات بشكل كامل، مما يضمن نجاح التحول الرقمي وتحقيق أهدافه.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

الفرع الأول: تحليل نتائج المقابلات

بناءً على تحليل محتوى المقابلات التي أجريت مع موظفين إداريين، يمكن عرض أبرز النتائج وتصنيفها وفقاً للمحاور الرئيسية التالية، مع ربطها بتجارب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام:

➤ المحور الأول: التطبيقات الرقمية الأساسية المستخدمة والمهام المنجزة عبرها

أظهرت المقابلات أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعتمد على مجموعة متنوعة من التطبيقات الرقمية في إداراتها اليومية. من أبرز هذه التطبيقات:

- أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP تُستخدم هذه الأنظمة بشكل واسع، خاصة وحدات الموارد البشرية لمعالجة شؤون الموظفين (الرواتب، الإجازات، متابعة الملفات)، والوحدات المالية والمحاسبية.
 - أنظمة إدارة الموارد البشرية HRMS تستخدم لتتبع الحضور والانصراف مثل أنظمة البصمة أو التعرف على الوجه، إدارة الإجازات، وتقييم الأداء.
 - برامج التواصل الداخلي والبريد الإلكتروني: تعتبر أدوات أساسية للتواصل والمراسلات الرسمية داخل المؤسسة.
 - تطبيقات الأوفيس (Office Suite) لا غنى عنها لإعداد الوثائق، الجداول، والعروض التقديمية.
 - منصات داخلية مخصصة (Intranet/Custom Platforms) تستخدم لإدارة المستندات، تتبع المشاريع، وتسهيل التعاون بين الإدارات.
 - برامج محاسبية متصلة بالإنترنت: لتبادل المعلومات المالية بين الأقسام ومعالجة البيانات المالية.
- أما أبرز المهام المنجزة عبر هذه التطبيقات فتشمل:

-معالجة وتسيير الأجور وحساب الرواتب.

-مراقبة وضبط دوام وحضور الموظفين.

-استخراج مختلف الشهادات والوثائق الإدارية.

-إدارة بيانات الموظفين (توظيف، ترقية، تقاعد).

-التواصل الداخلي والخارجي.

-إعداد التقارير المالية والإدارية.

-تتبع الميزانيات وإدارة المشاريع.

يتضح من ذلك أن التطبيقات الرقمية أصبحت جزءاً لا يتجزأ من العمليات الإدارية اليومية في المؤسسات، وتغطي نطاقاً واسعاً من المهام الحيوية.

➤ المحور الثاني: الأدوات والمعدات الرقمية وكفاءتها وتأثير الأعطال التقنية

أشارت إجابات الموظفين إلى وجود تباين في جودة وكفاءة الأدوات والمعدات المادية المستخدمة للوصول إلى التطبيقات الرقمية. فبينما يرى البعض أن الأدوات جيدة وتفي بالغرض بشكل عام، أشار آخرون إلى وجود مشكلات مثل:

-أعطال تقنية متكررة أو بطء في الأجهزة: مثل تعطل أجهزة البصمة، أو بطء أجهزة الكمبيوتر القديمة، مما يؤثر على سرعة استخراج التقارير أو إنجاز المهام.

-مشاكل الشبكة (الريزو أو الإنترنت) وانقطاع الإنترنت: تُعتبر من أبرز المشكلات التي تؤثر سلباً على سير العمل، حيث يتوقف العمل بشكل كبير عند حدوثها (قدرها أحد المجيبين بنسبة 60-70%).

- انقطاع التيار الكهربائي: يمثل تحدياً إضافياً يعيق استمرارية العمل على التطبيقات.

عند حدوث هذه الأعطال، يضطر الموظفون في كثير من الأحيان إلى العودة للعمل اليدوي، مما يسبب عرقلة كبيرة وتأخيراً في إنجاز المهام. ورغم وجود فرق دعم فني، إلا أن سرعة استجابتها قد تختلف.

➤ المحور الثالث: طبيعة البرامج والتطبيقات الرقمية (الوظائف وسهولة الاستخدام)

فيما يتعلق بتقييم سهولة استخدام التطبيقات، تباينت الآراء:

- بعض التطبيقات، خاصة تلك المطورة داخلياً أو المخصصة، وُصفت بأنها سهلة الاستخدام وواجهاتها واضحة، وتساهم في تسهيل العمل وتحقيق ما يسمى بـ "الإثراء الوظيفي".

- بينما وُصفت تطبيقات أخرى، مثل بعض وحدات أنظمة ERP أو البرامج المحاسبية المعقدة، بأنها تتطلب تركيزاً وتدريباً جيداً، وقد تكون واجهاتها ليست الأسهل، وتحتاج إلى فترة تأقلم.

- أحد المجيبين أشار إلى أن الصعوبة لا تكمن في التطبيق بحد ذاته (الذي يمكن تعلمه)، بل في ضرورة فهم القوانين والإجراءات الإدارية المرتبطة بالمهام التي ينجزها التطبيق.

أما بالنسبة " لوظائف البرامج"، فقد أُشيد بقدرتها على:

* تسهيل العمل واختصار الوقت والجهد.

* تقليل الأخطاء وزيادة دقة البيانات (خاصة عند تحديثها باستمرار).

* زيادة وضوح المهام والمسؤوليات.

ومع ذلك، أُشير إلى بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، مثل الحاجة إلى تكامل تلقائي أكبر بين الأنظمة المختلفة (مثل نظام الحضور ونظام الرواتب) لتجنب العمل المزدوج، أو تطوير واجهات مستخدم أكثر بساطة وسلاسة بناءً على ملاحظات المستخدمين.

➤ المحور الرابع: مساهمة التطبيقات في تحسين إدارة الوثائق والسجلات وتقليل الاعتماد على الأرشفة الورقية

أكد أغلبية الموظفين أن التطبيقات الرقمية ساهمت بشكل كبير في تحسين إدارة الوثائق والسجلات. ويتجلى ذلك في:

* سهولة وسرعة استخراج الشهادات والوثائق الحديثة.

* أرشفة معظم سجلات الموظفين والوثائق إلكترونياً بشكل منظم وآمن.

* تسهيل البحث والوصول إلى المعلومات والوثائق.

نتيجة لذلك، انخفض الاعتماد على الأرشفة الورقية بشكل ملحوظ. ومع ذلك، لم يتم الاستغناء عنها تماماً، حيث لا تزال هناك حاجة للأوراق في التعامل مع بعض الجهات الخارجية التي لم تواكب الرقمنة بشكل كامل، أو لوجود أرشيف ورقي قديم جداً يتطلب الرقمنة. وأشار البعض إلى وجود توجه عام نحو تحقيق "صفر ورقة" وتقليل استخدامها قدر الإمكان.

➤ المحور الخامس: أهمية التطبيقات الرقمية لضمان سير العمل الإداري والتحديات التي تعيق استخدامها الأمثل

أجمعت الآراء على الأهمية القصوى للتطبيقات الرقمية لضمان سير العمل الإداري بشكل منظم وفعال. واعتبرت هذه التطبيقات "بالغة الأهمية" و "حجر الزاوية" و "العمود الفقري للعمل الإداري الحديث". ويتضح ذلك من التأثير السلبي الكبير والعرقلة المتوقعة في حال توقف هذه التطبيقات عن العمل فجأة، حيث سيضطر الموظفون للعودة إلى الطرق اليدوية الأقل كفاءة وتنظيماً، وستتوقف نسبة كبيرة من العمليات الإدارية الأساسية (مثل حساب الرواتب، متابعة الحضور، إلخ).

أما أبرز التحديات التي تعيق الاستخدام الأمثل للتطبيقات الرقمية فتشمل:

- * **الأعطال التقنية:** مشاكل الشبكة، انقطاع الإنترنت أو الكهرباء، تعطل الأجهزة أو البرامج.
- * **الحاجة للمواكبة المستمرة للتطورات:** ضرورة التعلم المستمر للتكيف مع التحديثات الجديدة للأنظمة والقوانين والإجراءات المرتبطة بها.
- * **نقص التدريب أو الحاجة لتدريب متخصص ومستمر:** ليس فقط على استخدام التطبيق، بل على فهم العمليات والقوانين المرتبطة به، وعلى الميزات الجديدة والمتقدمة.
- * **مقاومة التغيير:** من بعض الموظفين تجاه تبني التقنيات الجديدة.
- * **الحاجة لتكامل أفضل بين الأنظمة المختلفة:** لتجنب إدخال البيانات بشكل متكرر وتسهيل تدفق المعلومات.
- * **تعميم الرقمنة:** ليس فقط داخل المؤسسة بل في تعاملاتها مع المؤسسات الخارجية لضمان التكامل وسلاسة العمل.

* **أمن البيانات:** ضمان حماية البيانات من التهديدات.

* **الوقت الإضافي المبدئي:** الذي قد يتطلبه العمل في البداية لمتابعة مهام متعددة بشكل متزامن على الأنظمة.

➤ المحور السادس: دور التطبيقات الرقمية في حل المشكلات الإدارية وصنع القرارات

أكد الموظفون أن التطبيقات الرقمية ساهمت في حل العديد من المشكلات الإدارية وتحقيق تنظيم أفضل للمهام. من الأمثلة المذكورة:

* **ضبط ومراقبة الحضور والغياب اليومي للموظفين:** حيث قضت أنظمة تسجيل الدوام الرقمية على مشاكل الأخطاء وعدم الدقة في التسجيل اليدوي وزادت الشفافية.

* إعداد تقارير مفصلة عن إجازات الموظفين: حيث أصبح النظام يوفر هذه التقارير بسهولة ودقة، مما يساعد في التخطيط.

* اكتشاف تكرار في طلبات الإجازات: مما مكن الإدارة من إعادة تنظيم الجداول وتقادي نقص الكوادر.

* إعداد التقارير المالية الشهرية: حيث أصبح استخراج البيانات وتجميعها آلياً وفورياً، مما قلل الوقت وزاد دقة التقارير.

وفيما يتعلق باستخدام البيانات والمعلومات المستخرجة من التطبيقات في عمليات صنع القرارات الإدارية أو الاستراتيجية، أشار الموظفون إلى أن هذه البيانات (مثل الإحصائيات، الرسوم البيانية، تقارير الحضور والغياب، بيانات الرواتب، التقارير المالية) تساعد الإدارة على:

* تقييم الأداء (أداء الأقسام والموظفين).

* تحديد الاتجاهات (مثل أسباب زيادة أو نقصان الغيابات).

* قياس الاستهلاك والموارد.

* اتخاذ قرارات مستنيرة بخصوص التوظيف، التدريب، مراجعة سياسات العمل، الاستثمارات، والتمويل.

* بناء رؤية واضحة ووضع استراتيجيات مستقبلية للمؤسسة بناءً على بيانات واقعية وموثوقة.

➤ المحور السابع: تكامل العوامل (الأدوات المادية، البرامج المناسبة، سهولة الاستخدام، التدريب)

لتحقيق أقصى استفادة

كان هناك إجماع تام بين الموظفين على أن الاستثمار في الأدوات المادية الجيدة، وتوفير البرامج المناسبة، وضمان سهولة استخدامها، وتدريب الموظفين عليها، هي عوامل متكاملة وضرورية لتحقيق أقصى استفادة من التطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري. وأكد على أن هذه "حزمة متكاملة" و "عوامل ضرورية بشكل مطلق"، ولا يمكن لأحدها أن يعمل بشكل جيد بدون الآخر. فالأدوات المادية هي الأساس، والبرامج المناسبة تلبي الاحتياجات، وسهولة الاستخدام والتدريب الكافي للموظفين يضمنون استغلال إمكانيات التطبيقات بشكل كامل، مما يضمن نجاح التحول الرقمي وتحقيق أهدافه.

الفرع الثاني: تحليل فرضيات الدراسة

تحليل الفرضية الرئيسية:

" للتطبيقات الرقمية دور إيجابي ومهم في تحسين فاعلية وكفاءة تنظيم العمل الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية."

تشير نتائج تحليل المقابلات بقوة إلى صحة هذه الفرضية الرئيسية. فقد أجمع الموظفون الذين تمت مقابلتهم على أن التطبيقات الرقمية قد أحدثت تحسناً ملموساً في مختلف جوانب العمل الإداري. ويتجلى هذا الدور الإيجابي في النقاط التالية المستمدة من إجاباتهم:

- ❖ تحسين كفاءة إنجاز المهام: أكد الموظفون أن التطبيقات ساهمت في تسريع العمليات الإدارية (ما كان ينجز في أيام قد ينجز في ساعات)، اختصار الوقت والجهد، وتقليل الأخطاء البشرية، خاصة في مهام مثل معالجة الأجور، إدارة الحضور والانصراف، واستخراج الوثائق.
- ❖ زيادة دقة البيانات وموثوقيتها: أشير إلى أن البيانات المقدمة عبر التطبيقات تكون محدثة ودقيقة، مما يعزز الثقة في المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات.
- ❖ تحسين تنظيم المهام وتوزيعها: ساهمت التطبيقات في زيادة وضوح المهام، تحديد المسؤوليات، وتقليل التداخل بينها، وتوفير هيكلية واضحة للمهام وتسهيل متابعتها.
- ❖ تسهيل إدارة الوثائق والسجلات: أدى التحول نحو الأرشفة الإلكترونية إلى تحسين كبير في إدارة الوثائق، سهولة الوصول إليها، وتقليل الاعتماد على الورق.
- ❖ دعم عمليات صنع القرار: توفر التطبيقات بيانات وتقارير دقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة وتقييم الأداء ووضع الاستراتيجيات.
- ❖ تحسين تجربة الموظف: شعر الموظفون بأن التطبيقات سهلت عملهم، وزادت من وضوح مهامهم، وساهمت في تحقيق "الإثراء الوظيفي" من خلال تعلم مهارات جديدة وتوفير الوقت لمهام ذات قيمة مضافة.

كل هذه الجوانب تؤكد الدور المحوري والإيجابي الذي تلعبه التطبيقات الرقمية في تعزيز فاعلية وكفاءة تنظيم العمل الإداري بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي شملتها المقابلات.

تحليل الفرضيات الفرعية:

الفرضية ج1:

" يساهم توفر الأدوات والمعدات الرقمية الملائمة بشكل إيجابي في دعم فعالية التطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFA PIPE)."

تدعم نتائج المقابلات صحة هذه الفرضية بشكل كبير. فقد أوضح الموظفون أن كفاءة الأدوات والمعدات المادية (أجهزة كمبيوتر، شبكات، أجهزة بصفة، إلخ) تؤثر بشكل مباشر على قدرتهم على الاستفادة من التطبيقات الرقمية. فعندما تكون هذه الأدوات جيدة وحديثة، يسير العمل بسلاسة وكفاءة. وعلى النقيض، أشاروا إلى أن المشكلات المتعلقة بالأدوات والمعدات، مثل بطء الأجهزة، أعطال الشبكة، انقطاع الإنترنت أو الكهرباء، تؤدي إلى تعطيل العمل، التأثير على سرعة إنجاز المهام، والاضطرار أحياناً للعودة إلى العمل اليدوي. هذا يؤكد على أن البنية التحتية المادية الجيدة هي شرط أساسي لفعالية التطبيقات الرقمية.

الفرضية ج2:

"تلعب طبيعة البرامج والتطبيقات الرقمية (من حيث وظائفها وسهولة استخدامها) دوراً محورياً في تسهيل المهام الإدارية وتحسين كفاءة تنظيمها بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFA PIPE)."

تؤكد نتائج المقابلات صحة هذه الفرضية بقوة. فقد ركز الموظفون بشكل كبير على أهمية وظائف البرامج وسهولة استخدامها. التطبيقات التي تتميز بوظائف شاملة تلبي احتياجات العمل (مثل معالجة البيانات، استخراج التقارير، التواصل) وتكون في نفس الوقت سهلة التعلم والاستخدام، تساهم بشكل مباشر في تسهيل المهام الإدارية، تقليل الجهد والوقت اللازمين لإنجازها، وزيادة الكفاءة. وعلى العكس، إذا كانت التطبيقات معقدة، أو واجهاتها غير سهلة، أو تفتقر إلى وظائف أساسية أو تكامل فيما بينها، فإن ذلك يمكن أن يشكل تحدياً للموظفين ويقلل من فعاليتها. الاقتراحات التي قدمها الموظفون لتحسين واجهات المستخدم وزيادة التكامل بين الأنظمة تدعم هذه النقطة.

الفرضية ج3:

"يؤثر مدى سهولة الاستخدام والتعامل مع التطبيقات الرقمية بشكل مباشر على دور هذه التطبيقات في دعم العمل الإداري بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFA PIPE)."

هذه الفرضية صحيحة وتعتبر مكملة للفرضية السابقة، وتدعمها نتائج المقابلات بوضوح. سهولة الاستخدام ليست مجرد عامل ثانوي، بل هي عامل حاسم في تبني الموظفين للتطبيقات واستفادة المؤسسة منها. عندما تكون التطبيقات سهلة، يشعر الموظفون بالراحة في استخدامها، ويكونون أكثر إنتاجية، ويقل احتمال ارتكاب الأخطاء. أما التطبيقات الصعبة أو المعقدة، فقد تؤدي إلى إحباط الموظفين، وبطء في الأداء، وحتى مقاومة استخدامها. إشارة أحد الموظفين إلى أن "الصعوبة لا تكمن في التطبيق بحد ذاته... بل في ضرورة فهم القوانين والإجراءات" تسلط الضوء أيضاً على أن سهولة الاستخدام تمتد لتشمل وضوح العمليات التي يدعمها التطبيق وليس فقط الواجهة التقنية.

الفرضية ج4:

"توجد تحديات متعلقة بالأدوات والمعدات، والبرامج والتطبيقات، وسهولة الاستخدام، تحد من الدور الأمثل للتطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFA PIPE)".

تثبت نتائج المقابلات صحة هذه الفرضية بشكل جلي. فقد تم تحديد مجموعة من التحديات التي تعيق الاستخدام الأمثل للتطبيقات الرقمية، والتي يمكن تصنيفها ضمن المحاور المذكورة في الفرضية:

❖ تحديات متعلقة بالأدوات والمعدات: الأعطال التقنية، بطء الأجهزة، مشاكل الشبكة والإنترنت، انقطاع الكهرباء.

❖ تحديات متعلقة بالبرامج والتطبيقات: الحاجة لتكامل أفضل بين الأنظمة، تعقيد بعض الإجراءات داخل النظام، الحاجة لتحديثات مستمرة، وأحياناً عدم تلبية التطبيقات لجميع الاحتياجات (مثل طلب نظام لتقديم الإجازات إلكترونياً).

❖ تحديات متعلقة بسهولة الاستخدام والتدريب: الحاجة لتدريب مستمر ومتخصص، مقاومة التغيير، الوقت اللازم للتكيف مع الميزات الجديدة، وضرورة فهم العمليات والقوانين المرتبطة بالتطبيقات.

بالإضافة إلى هذه، ذكرت تحديات أخرى مثل ضرورة تعميم الرقمنة لتشمل التعاملات مع المؤسسات الخارجية، وضمان أمن البيانات. هذه التحديات مجتمعة تحد بالفعل من قدرة المؤسسات على تحقيق الاستفادة القصوى من إمكانيات التطبيقات الرقمية.



ما يمكن استنتاجه في هذا الصدد أن الإدارة الإلكترونية نتيجة حتمية لثورة المعلومات، فهي عبارة عن مفهوم وبنية وظائف وأنشطة تطبيقها يتيح الطالب الخدمة أن يتعامل مع الأنترنت بدلاً من الموظف العام التقليدي ويستلزم إحداث تغيير جوهري واسع يشمل نوعية المتعاملين والأجهزة المستخدمة وطرق الأداء، فعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية أصبحت حتمية تفرضها التغيرات العالية، حيث شيدت العديد من القطاعات من تقديم بعض الخدمات عن بعد كقطاع البريد والمواصلات وقطاع الضمان الاجتماعي إضافة إلى قطاع العدالة ومن خلال العديد من المشاريع مثل : البلدية الالكترونية والتعليم الالكتروني وقطاع الصحة ... يسعى مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر إلى تقريب الإدارة من المواطن بهدف تسيير الخدمة المقدمة، كما تعمل على تحسين وتطوير جودة أداء العمل الإداري بالمؤسسات التي تساهم في تطوير كل من وظائفها. والمتمثلة في التخطيط التنظيم الرقابة التوجيه واتخاذ القرار واستخدامها الأساليب الإلكترونية الحديثة التي تنسم بالكفاءة والفعالية بالإضافة إلى قدرتها على تجاوزها لكل المشاكل والعقبات التي تداركها الإدارة والتي يجب تداركها إن وجدت.

أ-النتائج العامة للدراسة:

-الدور الإيجابي المؤكد للتطبيقات الرقمية: أثبتت الدراسة أن للتطبيقات الرقمية دوراً إيجابياً ومحورياً في تحسين فاعلية وكفاءة تنظيم العمل الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي شملتها العينة. يتجلى ذلك في تسريع الإجراءات، تقليل الأخطاء، تحسين إدارة الوثائق، ودعم اتخاذ القرار.

- أهمية البنية التحتية التكنولوجية: يعد توفر الأدوات والمعدات الرقمية الملائمة (أجهزة، شبكات، إنترنت) شرطاً أساسياً لضمان فعالية التطبيقات الرقمية. أي خلل في هذه البنية التحتية ينعكس سلباً على أداء العمل.

- محورية تصميم التطبيقات وسهولة استخدامها: تلعب طبيعة البرامج والتطبيقات من حيث وظائفها وسهولة استخدامها دوراً حاسماً في مدى قبولها من قبل الموظفين وقدرتها على تسهيل المهام الإدارية. الواجهات المعقدة أو نقص التكامل بين الأنظمة يمثلان عائقاً.

- تعدد التحديات القائمة: تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مجموعة من التحديات التي تحد من الاستفادة المثلى من التطبيقات الرقمية، تشمل الجوانب التقنية (الأعطال، كفاءة الأجهزة والشبكات)، والجوانب المتعلقة بالبرمجيات (التكامل، التحديثات)، والجوانب البشرية (التدريب، مقاومة التغيير، فهم الإجراءات).

- **التكامل ضرورة حتمية:** أكدت النتائج على أن تحقيق أقصى استفادة من التطبيقات الرقمية يتطلب تكامل عدة عوامل: أدوات مادية جيدة، برامج مناسبة، سهولة في الاستخدام، وتدريب فعال ومستمر للموظفين.

- **الرقمنة كرافعة لصنع القرار:** تساهم البيانات والمعلومات المستخرجة من التطبيقات الرقمية بشكل فعال في دعم عمليات صنع القرارات الإدارية والاستراتيجية في المؤسسات.

ب-التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بهدف تعزيز دور التطبيقات الرقمية في تنظيم عملها الإداري:

-**الاستثمار المستمر في البنية التحتية التكنولوجية:** ضرورة تحديث وصيانة الأدوات والمعدات الرقمية بشكل دوري، وتوفير شبكات إنترنت واتصالات داخلية ذات كفاءة عالية ومستقرة، مع وضع خطط للتعامل مع انقطاع التيار الكهربائي.

-**اختيار وتطوير تطبيقات سهلة الاستخدام ومتكاملة:** عند اختيار تطبيقات جديدة أو تطوير تطبيقات داخلية، يجب إعطاء الأولوية لسهولة الاستخدام، وضوح الواجهات، وتوفير وظائف تلبي احتياجات المستخدمين. كما يجب العمل على تحقيق التكامل بين الأنظمة المختلفة لتقليل إدخال البيانات المتكرر وتسهيل تدفق المعلومات.

-**تكثيف برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين:** توفير برامج تدريبية شاملة ومستمرة للموظفين لا تقتصر على كيفية استخدام التطبيق، بل تشمل أيضاً فهم الإجراءات الإدارية والقوانين المرتبطة بالمهام التي تنجزها التطبيقات، بالإضافة إلى التدريب على الميزات الجديدة والتحديثات.

- **التغيير بفعالية:** تبني استراتيجيات لإدارة التغيير تهدف إلى تقليل مقاومة الموظفين للتقنيات الجديدة، وإشراكهم في عملية التحول الرقمي، وتوضيح الفوائد التي ستعود عليهم وعلى المؤسسة.

-**تعزيز الدعم الفني:** توفير دعم فني سريع وفعال للموظفين لحل المشكلات التقنية التي قد تواجههم أثناء استخدام التطبيقات.

-**التوجه نحو الرقمنة الشاملة:** تشجيع تعميم استخدام التطبيقات الرقمية ليس فقط داخل المؤسسة، بل في تعاملاتها مع المؤسسات الخارجية والجهات الحكومية الأخرى لضمان التوافق وسلاسة العمليات.

-**التركيز على أمن البيانات:** تطبيق سياسات وإجراءات قوية لضمان أمن وسرية البيانات المخزنة والمعالجة عبر التطبيقات الرقمية.

-التقييم والمراجعة الدورية: إجراء تقييم دوري لفعالية التطبيقات الرقمية المستخدمة، وجمع ملاحظات المستخدمين بشكل منتظم، واستخدام هذه الملاحظات في عمليات التحسين والتطوير المستمر.



➤ المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد محمد غنيم (2004). الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، (الطبعة الأولى)، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 2- أحمد، فتحي الحيث (2015). مبادئ الإدارة الإلكترونية، (الطبعة الأولى)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 3- السالمي، علاء عبد الرزاق محمد، والسليطي، خالد إبراهيم (2008). الإدارة الإلكترونية، (الطبعة الأولى)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع..
- 4- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003). مفاهيم إدارية حديثة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 5- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006). مبادئ التنظيم والإدارة، الأردن: دار المنهج للنشر والتوزيع.
- 6- عامر، طارق، وعبد الرؤوف، محمد (2007). الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- 7- عيسى، محمد العروسي (2010). مقدمة في النظم المعلوماتية المعاصرة، (الطبعة الأولى)، الرياض: دار النشر الدولي.
- 8- محمد، أبو سمرة (2009). الاتصال الإداري والإعلامي، الجزائر: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 9- محمد، محمود علاوية (2014). الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، (الطبعة الأولى)، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.

ثانياً: البحوث الجامعية:

- 10- الأشيخ، إبراهيم عبد الله (2005). استخدامات الحاسب الآلي في أداء المهام الأمنية: دراسة مسحية للعاملين في أقسام شرطة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 11- سميرة مطر السعودي (بدون تاريخ). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة (الجامعة الافتراضية الدولية)، المملكة المتحدة.

- 12- عبد الرحمان، عبيد عون الله المطيري (2017). الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 13- قادة، دليلة (2017-2018). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية: دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر 3.
- 14- كلثم، محمد الكبسي (2008). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، قطر.

ثالثا: المقالات العلمية

- 15- السبتي، أسيا (2024). دور الإدارة الرقمية في تحسين وتطوير العمل الإداري في الجزائر. مجلة الدراسات القانونية التطبيقية، المجلد 02، العدد 01، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة (1) - الجزائر -
- 16- العواملة، نائل عبد الحفيظ (2003). نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي: دراسة استطلاعية. المجلد 15، الجزائر.
- 17- رأفت، رضوان (2004). الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الحديثة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة.
- 18- طلعت، محمود منال (2013). أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- 19- عقبي، أمال، وعاشور، نصر الدين (2018). الإدارة الإلكترونية، رؤية مستقبلية في تطوير العمل الإداري، مجلة المفكرة، العدد 17، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر -
- 20- غنيم، أحمد علي (2006). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العلم الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بمدينة الور، المجلة التربوية، العدد 81، المجلد 143.
- 21- فريدة قصري، كلود ثقرولة (2024). حتمية التحول نحو الإدارة الرقمية لعصرنة وترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 10، العدد 01، جامعة الجزائر.
- 22- قامون، سمية (2022). العمليات الإدارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الدور الوسيط للاتصال التنظيمي، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد 5(06)، العدد 02، الجزائر.
- 23- مبارك، بن زاير، وبحوصي، مجدوب (2022). فعالية الإدارة الإلكترونية في رقمنة وتطوير العمل الإداري بالمؤسسات، دراسة استقصائية، مجلة المهل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01.

➤ المراجع باللغة الأجنبية:

- 24-CHristoffer Andersson(2023),Digital Auotomation Of Administrative Work, Malarderne University Doctoral Dissertation,No 393.
- 25-GHAZI.I.RAHO-MUZHIR SHABAN AL-ANI.KHATTAB M(2015),E-University Environment Based on E-Management, International JornalOf Computational Engineering research , v05, l04.
- 26-Jacques Sauret (2014),L’administration électronique, Article Jaune et LaRouge, la Réforme De L’état.
- 27-Ouma, M et Al (2014), Information And Communication Technology (ICT) Administrative Performance Of Principals.AS.

الملاحق

الملحق رقم (01): طلب تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques ,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: 53/ ق.ع. ت / 2025

غرداية في: 2.8 AVR 2025

إلى السيد: مدير الجزائرية لصناعة .

الأنابيب ALFA PIPE غرداية

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المراجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.
في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بمهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل إجراء دراسة ميدانية لصالح الطالب :

1- معمر محمد المستوى: الثالثة ليسانس. التخصص: إدارة موارد بشرية
لمذكرة نيل شهادة ليسانس تحت عنوان:

أهمية التطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة -
تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة

ع / رئيس القسم

جامعة غرداية
قسم علوم التسيير
مساعد رئيس قسم علوم التسيير
مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
بباز عبد العزيز



ABDELLI Mahmoud Yacine
Chargé

الملحق رقم: (02): أسئلة المقابلة الأولى

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: الموارد البشرية

تحية طيبة وبعد.....

السلام عليكم

يشرفني أن أدعوكم للمشاركة في الإجابة على أسئلة المقابلة بالإجابة التي تتناسب مع وجهة نظركم حيث إنني أقوم بإعداد بحث علمي حول: دور التطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري للمؤسسة الاقتصادية إن لاستجاباتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مساعي نحو تحقيق الغاية العلمية المنشودة، وإنني على ثقة تامة بأن مشاركتكم الجدية ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هذه الدراسة الخاصة بذاكرة اليسانس.

إن تعاونكم معنا سيكون سببا في نجاح هذا البحث

ولكم خالص تحياتنا وجزيل الشكر

من إعداد الطالب معمري محمد

2025/2024

أسئلة المقابلة:

المحور الأول: استخدام التطبيقات وتجربة المستخدم

1. ما هي التطبيقات الرقمية الأساسية التي تستخدمها يوميًا في إدارة مهامك الإدارية؟
2. ما أبرز المهام التي تنجزها عبر هذه التطبيقات؟
3. هل تواجه أعطالا " تقنية تؤثر على سير عملك؟
4. كيف تقيم سهولة استخدام هذه التطبيقات؟
5. هل البيانات المقدمة عبر التطبيقات دقيقة ومحدثة؟
6. ما أبرز التحديات التي تواجهها شخصيًا عند استخدامها؟
7. ما اقتراحاتك لتحسين استخدامها في العمل الإداري؟
8. هل ساهمت التطبيقات الرقمية في تحسين تجربتك كموظف إداري؟
9. هل هناك جوانب في العمل الإداري تحتاج إلى تطبيقات رقمية غير موجودة حاليًا ؟

المحور الثاني: تنظيم العمل الإداري من خلال التطبيقات الرقمية

10. كيف ساهمت التطبيقات الرقمية في تحسين تنظيم المهام الإدارية؟
11. هل أصبح توزيع المهام ومتابعتها أكثر وضوحًا؟
12. هل قلت الأخطاء أو التأخيرات في الإنجاز؟
13. هل ساهمت في تحسين إدارة الوثائق؟ وهل انخفض الاعتماد على الأرشفة الورقية؟

14. ما مدى أهمية هذه التطبيقات لضمان عمل إداري منظم؟
15. ماذا سيحدث لو توقفت هذه التطبيقات عن العمل؟
16. ما أبرز التحديات التي تعيق الاستخدام الأمثل للتطبيقات الرقمية؟
17. هل يمكنك ذكر حالة محددة ساهمت فيها التطبيقات الرقمية في حل مشكلة إدارية؟
18. كيف تستخدم البيانات المستخرجة من هذه التطبيقات في صنع القرارات الإستراتيجية؟

الملحق رقم (03): أسئلة المقابلة الثانية

المحور الأول: استخدام التطبيقات وتجربة المستخدم

- 1-ما هي التطبيقات الرقمية الأساسية التي تستخدمها يوميًا في إدارة مهامك الإدارية؟
- 2-ما أبرز المهام التي تتجزأ عبر هذه التطبيقات؟
- 3-فيما يتعلق بالأدوات والمعدات المادية التي تستخدمونها للوصول إلى هذه التطبيقات، هل تواجهون أعطالاً تقنية متكررة أو مشكلات في كفاءتها تؤثر على سير عملك مع التطبيقات؟
- 4-كيف تقيّم سهولة استخدام هذه التطبيقات ؟
- 5-هل البيانات والمعلومات المقدمة عبر هذه التطبيقات دقيقة ومُحدّثة وموثوقة برأيك؟
- 6-ما أبرز التحديات التي تواجهها شخصيًا عند استخدام هذه التطبيقات ؟
- 7-ما هو مستوى التدريب والدعم الفني الذي تتلقاه من المؤسسة فيما يخص استخدام هذه التطبيقات؟
- 8-ما اقتراحاتك لتحسين استخدام التطبيقات الرقمية في العمل الإداري بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE؟
- 9-هل ساهمت التطبيقات الرقمية في تحسين تجربتك الشاملة كموظف إداري؟
- 10-هل هناك جوانب في العمل الإداري أو تطبيقات معينة تحتاج إلى تطوير أو تحديث، أو حتى أدوات مادية أفضل، أو هل هناك تطبيقات رقمية غير موجودة حاليًا تعتقد أنها ضرورية لتنظيم العمل بشكل أفضل؟

المحور الثاني: تنظيم العمل الإداري من خلال التطبيقات الرقمية

- 11- كيف ساهمت التطبيقات الرقمية في تحسين تنظيم المهام الإدارية بشكل عام؟
- 12- هل أصبح توزيع المهام الإدارية ومتابعتها أكثر وضوحًا ودقة بفضل هذه التطبيقات ؟
- 13- هل لاحظت أن استخدام هذه التطبيقات قد ساهم في تقليل الأخطاء أو التأخيرات في إنجاز العمل؟
- 14- هل ساهمت التطبيقات في تحسين إدارة الوثائق والسجلات؟ وهل انخفض نتيجة لذلك الاعتماد على الأرشيف الورقية؟
- 15- ما مدى أهمية هذه التطبيقات لضمان سير العمل الإداري بشكل منظم وفعال في المؤسسة؟
- 16- ماذا تتوقع أن يحدث لو توقفت هذه التطبيقات عن العمل فجأة؟
- 17- ما أبرز التحديات التي تعيق الاستخدام الأمثل للتطبيقات الرقمية ودورها في تنظيم العمل ؟
- 18- هل يمكنك ذكر حالة محددة أو مثال عملي ساهمت فيه التطبيقات الرقمية في حل مشكلة إدارية معينة أو تحقيق تنظيم أفضل لمهمة ما؟
- 19- كيف تُستخدم البيانات والمعلومات المُستخرجة من هذه التطبيقات (مخرجات البرامج) في عمليات صنع القرارات الإدارية أو الاستراتيجية بالمؤسسة، حسب ما تلاحظه أو تشارك فيه؟
- 20- بشكل عام، هل ترى أن الاستثمار في الأدوات المادية الجيدة، وتوفير البرامج المناسبة، وضمان سهولة استخدامها وتدريب الموظفين عليها، هي عوامل متكاملة وضرورية لتحقيق أقصى استفادة من التطبيقات الرقمية في تنظيم العمل الإداري؟