



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع

أثر التسيير الحديث على الأداء الاقتصادي في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة عين تموشنت

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبتين:

بوبكر مريم

مخنطر يمينة إيمان

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	بن عامر عبد الكريم	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
مشرفا	بوعلي عبد القادر	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
ممتحنا	جديدن لحسن	الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية 2025-2026



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع

أثر التسيير الحديث على الأداء الاقتصادي في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة عين تموشنت

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبتين:

بوبكر مريم

مخنطر يمينة إيمان

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

بن عامر عبد الكريم

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

مشرفا

بوعلي عبد القادر

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

ممتحنا

جديدن لحسن

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية 2025-2026





شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخرًا، ظاهراً وباطناً، على ما منّ به علينا من صبرٍ وتوفيقٍ وعون. ثم نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذنا المشرف يوعلي عبد القادر، الذي كان له بعد الله الفضل في توجيهنا ومرافقتنا طيلة إنجاز هذا العمل. فقد كانت توجيهاته السديدة، ونصائحه القيّمة، ودعّمه المستمر، عوناً كبيراً لنا في تجاوز الصعوبات وإتمام هذا البحث. ولم يكن إشرافه مجرد متابعة أكاديمية فحسب، بل كان دعماً علمياً وتربوياً حقيقياً أسهم في تعزيز ثقتنا بأنفسنا ودفعنا لبذل المزيد من الجهد والاجتهاد. فله منا خالص التقدير والاحترام، ونسأل الله أن يجزيه عنا خير الجزاء وأن يبارك له في علمه وعمله.

بكل فخر أهدي تخرجي وفرحتي التي انتظرتها
طويلاً إلى من كانوا الدعم والعطاء دائماً

إلى من كان الداعم الأول لتحقيق طموحاتي ،إلى النور الذي
أضاء دربي ،إلى العزيز الذي حملت اسمه بكل فخر ،إلى
معلمي الأول الرجل الذي سعى طول حياته لتكون الأفضل

أبي الغالي

إلى من كانت ملجأً ويدي اليمنى في هذه المرحلة، إلى
من أبصرت بها طريق حياتي واعتزازي بذاتي، إلى القلب
الحنون، إلى من كانت دعواتها تحيطني

أمي الغالية

إلى مصدر قوتي الداعمين والساندين إلى خيرة أيامي
وصفوتها، إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي

أخواني الغاليين وأختي الغالية

إلى من حبهم يعلو فوق كل حب ، إلى نوري المضاء
الذي لا ينطفئ

صديقاتي الغاليات



اهداء

الى من أنشأني نشأة العلم والدين وشدت به أزرى في
محنتي

والدي...

الى من سهرت الليالي من أجل أن أكون وشملتني بدعائها في
كل

وقت وحين

والدتي...

برأ بهما ووفاء

إلى من منحوني المحبة الأخوية الخالصة والصادقة
أخواني وأخواتي....

إلى كل صديق عبر بصدق بموقف أصيل أو كلمة مساندة أو
دعاء في

ظهر الغيب بنية خالصة أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

ملخص الدراسة

تمت هذه الدراسة بهدف تحليل اثر التسيير الحديث على الاداء الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، وذلك من خلال التعرف على مدى مساهمة مختلف الاليات الحديثة في تحسين كفاءة الاداء داخل المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الانسب لدراسة الظاهرة. وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 35 موظفا. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي.

وتوصلت الدراسة الى وجود مستوى مرتفع من تطبيق التسيير الحديث داخل المؤسسة، مع وجود اثر ايجابي ذو دلالة احصائية له على الاداء الاقتصادي، كما اظهرت النتائج ان الاداء الاقتصادي يتمتع بمستوى جيد من وجهة نظر المبحوثين.

الكلمات المفتاحية: التسيير الحديث، الاداء الاقتصادي، الادارة الالكترونية، الادارة بالاهداف، ذكاء الاعمال، الرقمنة، مؤسسة سونلغاز.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of modern management on the economic performance of the Sonelgaz company in the Wilaya of Aïn Témouchent, by examining the extent to which modern management tools contribute to improving organizational efficiency.

The study adopted the descriptive analytical method as the most suitable approach for investigating the phenomenon. A questionnaire was used as the main data collection tool from a sample of 35 employees. The data were analyzed using statistical analysis software.

The findings revealed a high level of application of modern management practices within the organization, with a statistically significant positive impact on economic performance. The results also showed that the economic performance is considered good from the respondents' perspective.

Keywords: modern management, economic performance, electronic management, management by objectives, business intelligence, digitalization, Sonelgaz.

قائمة المحتويات

I.....	شكر
II.....	اهداء
V.....	ملخص الدراسة
IX.....	قائمة المحتويات
XIII.....	قائمة الجداول
XV.....	قائمة الملاحق
ب.....	مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير الحديث والأداء الاقتصادي للمؤسسات

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير الحديث
3.....	المطلب الأول: نشأة وتطور التسيير الحديث
4.....	المطلب الثاني: مفهوم التسيير الحديث وأهميته
7.....	المطلب الثالث: خصائص ومبادئ التسيير الحديث
9.....	المبحث الثاني: أساليب التسيير الحديث في المؤسسات
9.....	المطلب الأول: الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة
19.....	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة
26.....	المطلب الثالث: ذكاء الأعمال كأداة حديثة في التسيير
32.....	المبحث الثالث: الأداء الاقتصادي للمؤسسات
32.....	المطلب الأول: ماهية الأداء الاقتصادي ومستوياته

34	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي
35	المطلب الثالث: أثر أساليب التسيير الحديث على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة
37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز عين تموشنت	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم عام المؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت
39	المطلب الأول: تعريف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز
41	المطلب الثاني: مهام ونشاط المؤسسة
42	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع كهرباء وغاز سونلغاز
51	المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية
51	المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة
57	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
59	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
60	المبحث الثالث: قياس صدق و ثبات و تحليل الدراسة
60	المطلب الأول : قياس صدق الدراسة
63	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة
64	المطلب الثالث : تحليل الدراسة و اختبار فرضياتها
74	خلاصة الفصل الثاني
76	الخاتمة العامة
79	قائمة المصادر والمراجع

86	الملاحق
----	---------------

قائمة الجداول والأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	عينة الدراسة	52
2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	52
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	53
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	54
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	55
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	56
7	درجات سلم ريكارت	58
8	معامل الارتباط بين فقرات المحور الأول	60
9	معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني	61
10	قياس ثبات أداة الدراسة	63
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول	64
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني	66
13	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	68
14	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	68
15	قيم معاملات خط الانحدار	69
16	الإحصاءات الوصفية لمحور التسيير الحديث	70
17	الإحصاءات الوصفية لمحور الأداء الاقتصادي	71

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت	43
2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	53
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	54
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	55
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	56
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	57

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	استبيان الدراسة	87
2	مخرجات برنامج spss	89

المقدمة العامة

عرفت المؤسسات خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية في بيئتها الاقتصادية والتنظيمية، نتيجة التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، سواء على مستوى التطور التكنولوجي، أو الانفتاح الاقتصادي، أو اشتداد حدة المنافسة في الأسواق. وقد فرض هذا الواقع الجديد على المؤسسات ضرورة التخلي عن أنماط التسيير التقليدية التي لم تعد قادرة على الاستجابة لمتطلبات المرحلة، والاتجاه نحو تبني أساليب تسييرية حديثة تقوم على المرونة، والفعالية، وحسن استغلال الموارد المتاحة.

إن البيئة الاقتصادية الحالية تتسم بعدم الاستقرار وكثرة التحديات، الأمر الذي يجعل من مسألة التسيير أحد العوامل الحاسمة في تحديد مدى نجاح المؤسسة أو فشلها. فالمؤسسات لم تعد تعمل في إطار مغلق، بل أصبحت جزءاً من منظومة اقتصادية مفتوحة تتأثر بمختلف التغيرات الداخلية والخارجية، مما يتطلب أساليب تسيير قادرة على التكيف السريع واتخاذ قرارات رشيدة في الوقت المناسب. وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن التسيير الفعال يشكل عنصراً أساسياً في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والموارد المتاحة لديها.

كما أن التحول نحو التسيير الحديث يعد استجابة طبيعية لمتطلبات تحسين الأداء الاقتصادي، الذي يمثل بدوره أحد المؤشرات الجوهرية لنجاح المؤسسة واستمراريتها. فالأداء الاقتصادي لا يقتصر على تحقيق الأرباح فحسب، بل يشمل أيضاً القدرة على التحكم في التكاليف، وتحسين الإنتاجية، وضمان الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية الأساليب التسييرية الحديثة في دعم الأداء الاقتصادي من خلال تحسين طرق التخطيط والمتابعة، وتعزيز التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية، وترشيد عملية اتخاذ القرار بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تنتهج ممارسات تسييرية حديثة تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج اقتصادية إيجابية والمحافظة على موقعها التنافسي في السوق. فالتسيير الحديث يتيح للمؤسسة رؤية شمولية لنشاطها الاقتصادي، ويساعدها على استشراف المستقبل، والتقليل من المخاطر، وتحسين قدرتها على مواجهة الأزمات. كما يساهم في خلق نوع من الانسجام

بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء الاقتصادي العام.

وعليه، فإن الاهتمام بموضوع التسيير الحديث في علاقته بالأداء الاقتصادي يكتسي أهمية بالغة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية وضمان الاستمرارية. كما يبرز هذا الموضوع كأحد المحاور الأساسية في الدراسات الإدارية والاقتصادية المعاصرة، نظراً لدوره في دعم اتخاذ القرار وتحسين النتائج الاقتصادية.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه المقدمة لتمهيد الطريق أمام دراسة علمية تسعى إلى تسليط الضوء على الدور المحوري للتسيير الحديث في تعزيز الأداء الاقتصادي للمؤسسة، في إطار سعيها الدائم إلى التكيف مع متطلبات البيئة الاقتصادية المتغيرة وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. ومن هنا نطرح الاشكال الآتي:

الى اي مدى يؤثر التسيير الحديث على الأداء الاقتصادي لمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت؟

سعيًا لتفكيك الإشكالية العامة وفهم أبعادها، يمكن صياغة التساؤلات الفرعية بشكل أكثر تركيزاً على النحو الآتي:

- ما مدى تطبيق أساليب التسيير الحديث داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت؟
- ما مستوى الأداء الاقتصادي الحالي للمؤسسة؟
- هل هناك أثر بين أساليب التسيير الحديث ومستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسة؟

فرضيات الدراسة

الفرضية العامة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الحديث على الأداء الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت.

الفرضيات الفرعية

1. تعتمد المؤسسة بدرجة معتبرة على أساليب التسيير الحديث .
2. يوجد مستوى جيد من الأداء الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز .

أهداف الدراسة

1. التعرف على واقع تطبيق أساليب التسيير الحديث بالمؤسسة.
2. تقييم مستوى الأداء الاقتصادي الحالي للمؤسسة.
3. دراسة العلاقة بين التسيير الحديث والأداء الاقتصادي.
4. تقديم توصيات لتحسين الأداء الاقتصادي من خلال تطوير أساليب التسيير.

أهمية الدراسة

- إثراء الأدبيات الإدارية والاقتصادية حول التسيير الحديث وعلاقته بالأداء الاقتصادي.
- تقديم تحليل واقعي لأساليب التسيير داخل مؤسسة عمومية كبرى.
- مساعدة الإدارة في تحسين أساليب التسيير ورفع مستوى الأداء الاقتصادي.
- توفير مرجع للدراسات المستقبلية في مجال تطوير الأداء الاقتصادي للمؤسسات العمومية.

أسباب اختيار الموضوع

الأسباب الذاتية

- الاهتمام الشخصي بدراسة التسيير الحديث وأثره على الأداء الاقتصادي.
- الرغبة في ربط المعارف النظرية بالتطبيق الواقعي داخل المؤسسات.
- متابعة التطورات الحديثة في أساليب إدارة المؤسسات العمومية.

الأسباب الموضوعية

- الأهمية المتزايدة للتسيير الحديث في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات.
- الدور الحيوي لمؤسسة سونلغاز في الاقتصاد الوطني الجزائري.
- قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في المؤسسات العمومية الجزائرية، خاصة على المستوى المحلي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر على دراسة أثر التسيير الحديث على الأداء الاقتصادي.
- الحدود المكانية: مؤسسة سونلغاز عين تموشنت .
- الحدود البشرية: موظفو المؤسسة محل الدراسة .
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال الموسم الدراسي 2025-2026.

منهج الدراسة:

في هذه الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لملاءمته لدراسة ظاهرة التسيير الحديث وأثرها على الأداء الاقتصادي داخل مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت. يتيح هذا المنهج وصف واقع المؤسسة بدقة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات المدروسة، كما يمكن من تقديم استنتاجات قائمة على الأدلة الميدانية والنظرية معا. ولجمع البيانات الضرورية، تم الاعتماد على أداة الاستبيان الموجهة إلى عينة من العاملين بالإدارة العليا والمتوسطة والفنية بالمؤسسة، بهدف التعرف على مدى تطبيق أساليب التسيير الحديث، وتقييم مستوى الأداء الاقتصادي، واستكشاف العلاقة بين هذين المتغيرين. وقد صمم الاستبيان بحيث يغطي المحاور الأساسية للدراسة، مع استخدام مقاييس كمية ونوعية تسمح بتحليل النتائج بشكل علمي ودقيق، مما يساهم في اختبار الفرضيات والوصول إلى توصيات عملية لتحسين الأداء الاقتصادي عبر تطوير أساليب التسيير داخل المؤسسة.

الدراسات السابقة :

1-دراسة محمد كردوسي بعنوان دور محاسبة التسيير في قياس الأداء المالي، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد02، جامعة الوادي، الجزائر، 2020: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر محاسبة التسيير الحديثة في قياس وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، مع التركيز على كيفية تمييز الأنشطة القيمة وغير القيمة للمؤسسة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات من التقارير المالية السنوية للشركات، وتحليل المؤشرات المالية الأساسية مثل التكلفة والإنتاجية. كما تم استخدام الوثائق الرسمية وأدوات القياس المالي لتحليل فعالية التسيير الحديث. أظهرت النتائج أن تطبيق محاسبة التسيير الحديثة ساهم في خفض التكاليف وتحسين الأداء المالي عبر

تحسين اتخاذ القرار وتوجيه الموارد، كما عزز قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق. الدراسة أكدت أن المؤسسات التي تتبنى أساليب حديثة في المحاسبة والتسيير تحقق تحسناً ملحوظاً في الأداء الاقتصادي والمالي، مع ضرورة تدريب الكفاءات البشرية لتطبيق هذه الأنظمة بشكل فعال. أظهرت الدراسة أيضاً أن هناك تحديات مرتبطة بالبنية التحتية الرقمية المحدودة في بعض المؤسسات. يمكن القول إن محاسبة التسيير الحديثة تمثل عنصراً حيوياً في دعم الاستقرار المالي للمؤسسات الجزائرية.

2-دراسة سعاد عدنان نعمان بعنوان أثر التقنيات الحديثة للمحاسبة الإدارية في تقوم الأداء المالي للشركات العراقية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة البطاريات ببغداد، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد3، العدد 2، بغداد، 2017، هدفت الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق تقنيات المحاسبة الإدارية الحديثة على الأداء المالي لشركة تصنيع البطاريات، باستخدام تصميم بحث كمي وتحليل إحصائي. جمع الباحثة البيانات من التقارير السنوية للشركة وتحليل مؤشرات الأداء المالي والإنتاجية والتكلفة. أظهرت النتائج أن التقنيات الحديثة في المحاسبة الإدارية أسهمت في تحسين الأداء المالي وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح، مما يعكس أهمية الإدارة الحديثة في تعزيز الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة. كما أشارت الدراسة إلى أن التدريب المستمر والتكنولوجيا المتقدمة من أهم عناصر نجاح تطبيق هذه الأساليب. الدراسة تعزز الفهم حول كيفية مساهمة الإدارة الحديثة في رفع الأداء المالي والاقتصادي للشركات الصناعية في بيئة ديناميكية.

3-دراسة يوسف عما الشيخ بعنوان استخدام نظم المحاسبة الإدارية الحديثة لتحسين الأداء المستمر للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد 81، الأردن، 2015: هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تحسين التخطيط واتخاذ القرار باستخدام نظم الإدارة الحديثة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات من التقارير المالية والوثائق التنظيمية. النتائج أظهرت أن استخدام نظم المحاسبة الإدارية الحديثة يحسن التخطيط والرقابة والإنتاجية، ويعزز الأداء الاقتصادي للمؤسسات. كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد الإدارة الحديثة تحقق أداءاً مالياً أفضل مقارنة بالمؤسسات التقليدية. الدراسة تؤكد أن التسيير الحديث أداة أساسية لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصناعية، مع أهمية التدريب والتطوير المستمر للكفاءات البشرية في تطبيق هذه الأنظمة الحديثة.

4-دراسة دراسة نادية هيمة بعنوان: "دور الأساليب الإدارية الحديثة في تحسين أداء المؤسسات (مقاربة نحو تبني التسويق البيئي - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 26، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الأساليب الإدارية الحديثة في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية كسوناطراك. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة حالة ميدانية. وقد استخدمت الأدوات استبيانات وتحليل وثائق إدارية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأساليب الحديثة مثل التسويق البيئي تعزز الأداء الاقتصادي من خلال تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، مما يحسن الربحية والاستدامة المالية، إضافة إلى تحسين الصورة التنافسية، مع التوصية بتوسيع تبني هذه الأساليب في التسيير الحديث.

5-دراسة دراسة يوسف محمد بعنوان: "أثر جودة المؤسسات على النمو الاقتصادي في عينة من الدول العربية"، مقالة بحثية، مجلة Democraticac، مصر، 2023، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الحديثة في جودة المؤسسات على الأداء الاقتصادي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج القياسي، من خلال بيانات Panel Data 2000-2020. وقد استخدمت الأدوات نموذج OLS للانحدار. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تأثير إيجابي للإدارة الجيدة على النمو الاقتصادي عبر دور القانون والحوكمة، مما يحسن الربحية، إضافة إلى تعزيز الاستقرار المالي، مع التوصية بتحسين جودة التسيير.

6-دراسة حنان أحمد تنتوش بعنوان: "أثر تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام على الأداء المؤسسي"، دراسة تطبيقية على كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة جفارة، المجلة الافروآسيوية للبحث العلمي، المجلد 3، العدد 3، جامعة جفارة، ليبيا، 2025، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الحديثة المستدامة على الأداء الاقتصادي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي. وقد استخدمت الأدوات استطلاعات وتحليل إحصائي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تحسين الأداء من خلال الممارسات المستدامة، مما يزيد الربحية والكفاءة، إضافة إلى التنافسية، مع التوصية بالتبني الكامل.

7-دراسة أبو عون محمد عبدالله بعنوان: "دور الإدارة الحديثة في التنمية الاقتصادية"، مقالة في المؤتمر العربي السنوي، عـبر موقع Mandumah ، 2024، <https://search.mandumah.com/Record/120433> هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التسيير الحديث في تعزيز الأداء الاقتصادي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي. وقد استخدمت الأدوات مراجعة أدبيات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تأثير إيجابي على التنمية والأداء، مما يحسن الإنتاجية، إضافة إلى الربحية، مع التوصية بالتطبيق العملي.

8-دراسة Walker, Richard M., Jiyao Chen & Deepa Aravind بعنوان :
 “Management innovation and firm performance: An integration of research findings”, European Management Journal, هولندا، 2015 . هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الابتكارات في الإدارة الحديثة على أداء الشركات من خلال دمج نتائج دراسات سابقة متعددة. اعتمدت على المنهج الكمي التحليلي meta-analysis بتحليل 52 عينة مستقلة من 44 دراسة منشورة في مجلات محكمة، مستخدمة تقنيات دمج النتائج الإحصائية لمقارنة تأثيرات الابتكارات الإدارية على أداء المؤسسات. أظهرت النتائج أن الابتكار في الإدارة الحديثة يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسات، وأن قوته وتأثيره لا تقل عن تأثير الابتكارات التكنولوجية، مع وجود تأثير معتدل لعوامل مثل قطاع الصناعة (الخدمات مقابل التصنيع) وطريقة قياس الأداء. كما أشارت الدراسة إلى أن الابتكار الإداري يساهم في تحسين النتائج المؤسسية والاقتصادية بطرق مشابهة للابتكارات التكنولوجية مع دعم قوي للأبحاث المستقبلية في هذا المجال. أوصت الدراسة بتعميق البحث في كيفية تطوير وتنفيذ ممارسات الإدارة الحديثة لتعزيز الأداء المؤسسي .

9-دراسة Theresa Gehringer بعنوان: « Comment les pratiques managériales influencent l'efficacité organisationnelle perçue : une étude des fondations d'entreprise », سويسرا، 2024. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات الإدارية الحديثة على فعالية المنظمات غير الربحية، مع التركيز على الأدوات والممارسات المطبقة في المؤسسات الممولة من الشركات. اعتمدت الدراسة على منهج

المسح الكمي يجمع بيانات من قادة المنظمات وتحليلها إحصائياً لتحديد أثر مجموعة من الممارسات الإدارية على الفعالية المؤسسية.

أظهرت النتائج أن فعالية المؤسسة لا تتأثر بجميع الممارسات الإدارية على قدم المساواة، بل تتطلب اختيار وتنفيذ ممارسات محددة بعناية تركز على مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين، مما يعزز فعالية المنظمة بشكل أكثر وضوحاً من قائمة واسعة من الأساليب. كما بينت الدراسة أن الخبرة التنظيمية وغيرها من الخصائص التنظيمية يمكن أن تقوي العلاقة بين الإدارة الحديثة والفعالية المؤسسية. أوصت بتطبيق أطر إدارية متوازنة ومحملة بأفضل الممارسات بدل الاعتماد على أساليب كثيرة غير مركزة.

10-دراسة Iulian Georgescu وآخرين بعنوان « Renforcer la résilience organisationnelle : l'influence transformatrice des pratiques de gestion stratégique des ressources humaines et de la culture organisationnelle », Sustainability، 2024. هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية كجزء من الإدارة الحديثة على قدرة المؤسسات على التكيف والأداء المستدام. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي مع تحليل بيانات من 501 موظفاً باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية لإظهار العلاقات بين ممارسات HR الاستراتيجية وأداء المؤسسة المقاوم للتحديات. أظهرت النتائج أن الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية ترتبط بشكل مباشر وغير مباشر بتحسين المرونة المؤسسية مما يدعم الأداء الكلي للمؤسسة في بيئات متغيرة، وأن الثقافة التنظيمية تعمل كوسيط يضاعف هذا التأثير. وأكدت الدراسة أن الإدارة الحديثة يجب أن تدمج ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية مع الثقافة التنظيمية لتطوير الأداء المؤسسي المستدام، مع توصيات لتعزيز التدريب وإعادة تصميم الممارسات لتلبية تحديات العصر الحديث.

11-دراسة D. José بعنوان « Culture organisationnelle et performance perçue », Sciences administratives، 2025. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية كأحد عناصر الإدارة الحديثة على الأداء الذي يدركه الموظفون داخل المؤسسات في البرتغال وأنغولا. اعتمد البحث على منهج كمي استكشافي وتصميم

مقطعي، مع استبيانات موجهة إلى 300 موظف، وتحليل النتائج إحصائياً لبيان تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء. أظهرت النتائج أن بعض عناصر الثقافة التنظيمية (مثل ثقافة الهدف والقواعد) لها تأثير إيجابي قوي على الأداء المدرك، بينما أثرت عناصر أخرى بشكل مختلف، كما لعبت عوامل مثل الدعم المؤسسي والتحفيز دوراً أيضاً في تعزيز الأداء. الدراسة تسلط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية ضمن الإدارة الحديثة لتعزيز الأداء المؤسسي وتقديم توصيات لتعزيز أبعاد ثقافية تسهم في نتائج أداء أفضل.

12-دراسة M. Černe وآخرين بعنوان "L'innovation managériale comme levier de la performance de l'entreprise" :
الإدارة 2023-2024. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيف يمكن لابتكارات الإدارة الحديثة أن تكون محركاً لأداء المؤسسة من خلال دعم المعرفة والبحث والتطوير (R&D) وتحسين العمليات الداخلية. استخدمت الدراسة منهجاً تجريبياً وتحليلياً كميًا لجمع بيانات من شركات متعددة القطاعات، ثم تحليل تأثير الممارسات الحديثة على الأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج أن ابتكارات الإدارة المتعلقة بمنظومة العمل والتنسيق التنظيمي تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء، مع تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار والاستجابة السريعة للمتغيرات السوقية. كما أكدت الدراسة أن الإدارة الحديثة يجب أن تكون مرتبطة باستراتيجيات المعرفة والتعلم المؤسسي لتحقيق أقصى فوائد في الأداء المؤسسي. أوصت بضرورة تبني الإدارة الحديثة ضمن استراتيجيات R&D لتعزيز التنافسية والأداء الكلي للمؤسسة .

التعقيب على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أساساً مهماً لفهم أثر التسيير الحديث على الأداء الاقتصادي للمؤسسات، حيث تركزت أغلبها على تحليل دور الأساليب الإدارية الحديثة والمحاسبة الإدارية والاستراتيجيات التنظيمية في تحسين الأداء المالي والإنتاجي والاقتصادي. كما أبرزت هذه الدراسات العلاقة بين الابتكار الإداري وتطوير الموارد البشرية والثقافة التنظيمية في تعزيز الكفاءة الاقتصادية، مما يشير إلى أن تبني الإدارة الحديثة يعد عاملاً رئيسياً لتحقيق استدامة وربحية المؤسسات. وبالرغم من تنوع

البيئات الجغرافية والمؤسسية، إلا أن جميع الدراسات تؤكد على أهمية التطوير المستمر للكفاءات البشرية والتقنيات الحديثة لضمان فعالية التسيير الحديث.

من حيث الهدف: أظهرت الدراسات أن الهدف المشترك يتمثل في تحليل أثر الإدارة الحديثة أو التسيير الحديث على الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسات، مثل دراسة محمد كردوسي (2020) التي ركزت على محاسبة التسيير، ودراسة سعاد عدنان نعمان (2017) على التقنيات الحديثة للمحاسبة الإدارية، ودراسة نادية هيمة (2016) على الأساليب الإدارية الحديثة والسوق البيئي. كما تناولت الدراسات الأجنبية مثل (Walker et al. 2015) و Theresa Gehringer (2024) الابتكار الإداري والممارسات الحديثة وتأثيرها على الأداء المؤسسي، بينما ركزت دراسات مثل (Iulian Georgescu 2024) و D. José (2025) على الموارد البشرية والثقافة التنظيمية. يمكن القول أن جميع الدراسات تشترك في التركيز على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات من خلال الإدارة الحديثة، مع اختلاف في نطاق الهدف بين محاسبة التسيير، الابتكار الإداري، والممارسات الاستراتيجية.

***من حيث الموضوع:** تتقاطع أغلب الدراسات في تناول التسيير الحديث كعامل رئيسي في رفع الكفاءة الاقتصادية، سواء عبر الأدوات المحاسبية كما في الدراسات العربية (محمد كردوسي، سعاد عدنان، يوسف عماد الشيخ) أو من خلال الابتكار والممارسات الاستراتيجية كما في الدراسات الأجنبية (Walker et al., M. Černe et al.) الاختلاف يظهر في موضوع التطبيق أو البيئة المدروسة، فالدراسات العربية ركزت على مؤسسات محلية أو صناعية مثل سوناطراك والشركات العراقية، بينما الدراسات الأجنبية تناولت شركات متعددة القطاعات ومنظمات غير ربحية، مما يوسع الفهم حول تطبيق الإدارة الحديثة في سياقات مختلفة.

من حيث العينة: تنوعت العينات بين الدراسات العربية التي استخدمت التقارير المالية السنوية والتحليل الوثائقي والاستبيانات في مؤسسات محددة مثل شركة تصنيع البطاريات ببغداد (سعاد عدنان نعمان، 2017) ومؤسسة سوناطراك (نادية هيمة، 2016)، وبين الدراسات الأجنبية التي اعتمدت عينات أكبر تشمل مئات الموظفين أو بيانات Meta-analysis مثل Walker et al. (52 عينة من 44 دراسة) و Iulian Georgescu (501 موظف). هذا يشير إلى تباين

في نطاق الدراسة وحجم العينة، ما يعكس اختلاف القدرة على تعميم النتائج بين الدراسات المحلية والدولية.

***من حيث الأداة :** استخدمت الدراسات العربية الوثائق المالية، التحليل المحاسبي، الاستبيانات، والتحليل الإحصائي لتقييم أثر التسيير الحديث على الأداء المالي والاقتصادي، كما في دراسات محمد كردوسي (2020) وسعاد عدنان (2017) ويوسف عما الشيخ (2015). في المقابل، استخدمت الدراسات الأجنبية أدوات تحليل كمي، Meta-analysis، استبيانات واسعة، ونماذج المعادلات الهيكلية لتحديد العلاقة بين الإدارة الحديثة والأداء المؤسسي (Theresa Gehringer 2024، Iulian Georgescu 2024، D. José 2025)، مما يتيح تحليلاً أكثر دقة وشمولية. أظهرت جميع الدراسات فعالية الإدارة الحديثة في تحسين الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية للمؤسسات، مع اختلاف الأدوات المستخدمة حسب طبيعة البيئة والموضوع.

إذا، تظهر الدراسات السابقة أن التسيير الحديث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، سواء من خلال تحسين اتخاذ القرار المالي، رفع الكفاءة التشغيلية، دعم الابتكار، أو تعزيز الثقافة التنظيمية والموارد البشرية. كما أبرزت الدراسات العربية والاجنبية تشابهاً في النتائج الإيجابية للإدارة الحديثة على الأداء الاقتصادي، مع اختلاف في البيئة، حجم العينة، وطبيعة الأدوات المستخدمة، ما يبرر الحاجة لدراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت لتقييم أثر التسيير الحديث في سياق محلي محدد، مع التركيز على ممارسات الإدارة الحديثة وتأثيرها على الأداء الاقتصادي للمؤسسة .

هيكل الدراسة :

من أجل الإلمام بمتغيرات الموضوع حاولت تقسيم البحث إلى فصلين أساسيين:

***الفصل الأول : الأسس النظرية للتسيير الحديث والأداء الاقتصادي :** و قمنا بتقسيمه الى مبحثين:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير الحديث
- المبحث الثاني: أساليب التسيير الحديث في المؤسسات

- المبحث الثالث: الأداء الاقتصادي للمؤسسات

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية : حيث قمنا بتطبيق الدراسة على عينة من مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت. و قسمناه الى:

- المبحث الأول: تقديم عام المؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

- المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية

- المبحث الثالث: قياس صدق و ثبات و تحليل الدراسة

الفصل الاول:

الإطار النظري للتسيير الحديث
والأداء الاقتصادي للمؤسسات

تمهيد

يشكل التسيير الحديث أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز كفاءتها وقدرتها التنافسية في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة. فهو يوفر أساليب تنظيمية وإدارية تساعد على استثمار الموارد البشرية والمادية والتقنية بشكل فعال، مع التركيز على الابتكار والتحسين المستمر. كما يرتبط التسيير الحديث بشكل وثيق بالأداء الاقتصادي للمؤسسات، حيث يساهم في زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعظيم الربحية.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تصور شامل عن العلاقة بين التسيير الحديث والأداء الاقتصادي، من خلال ثلاثة مباحث متكاملة. يتناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتسيير الحديث لتعريفه وبيان نشأته وأهميته، بينما يركز المبحث الثاني على أساليب التسيير الحديث في المؤسسات وأثرها على تحسين الأداء الإداري والتشغيلي، ويختتم المبحث الثالث ببحث الأداء الاقتصادي للمؤسسات، بما يشمل ماهيته، مستوياته، ومؤشرات قياسه، وكذلك أثر أساليب التسيير الحديث في تحسينه وتعزيزه.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير الحديث

يعد التسيير الحديث أداة جوهرية تساعد المؤسسات على تحسين أدائها الإداري والتنظيمي لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة. ويرتكز هذا التسيير على مجموعة من المبادئ والأساليب التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويتناول المبحث ثلاثة مطالب أساسية، الأول يبرز نشأة وتطور التسيير الحديث، الثاني يوضح مفهوم التسيير الحديث وأهميته، بينما الثالث يركز على خصائص ومبادئ التسيير الحديث.

المطلب الأول: نشأة وتطور التسيير الحديث

ان التسيير الحديث ثمره تطور طويل للفكر الإداري، حيث لم يظهر كمفهوم مستقل إلا بعد مراحل تاريخية متعاقبة تأثرت بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. فقد عرفت الحضارات القديمة، كالحضارة المصرية والرومانية، أشكالاً بدائية من التنظيم والإدارة، تمثلت في تقسيم العمل وتنسيق الجهود، إلا أنها كانت تعتمد على الخبرة والممارسة أكثر من اعتمادها على أسس علمية دقيقة.¹

ومع اندلاع الثورة الصناعية في أواخر القرن الثامن عشر، برزت الحاجة إلى تطوير أساليب تنظيم العمل داخل المصانع، مما أدى إلى ظهور المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، والتي ركزت على تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال التنظيم العقلاني للعمل. وقد ساهم رواد هذه المدرسة، مثل فريدريك تايلور وهنري فايول، في وضع المبادئ الأولى للإدارة العلمية، كالتخصص وتقسيم العمل ووحدة الأمر.²

غير أن هذا الاتجاه تعرض لانتقادات بسبب إهماله للبعد الإنساني، حيث كان ينظر إلى العامل كعنصر إنتاج فقط، مما أدى إلى ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة. وقد

¹طلحي كوثر، محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ليسانس جذع مشترك LMD، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020-2021، ص15.

²قالي رمضان، تداعيات استراتيجية التوجيه الشركة الاقتصادية وسياسة التوظيف دراسة عملية في مجمع أرسيلور ميتال الحجار - عنابة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة عنابة، الجزائر، 2010-2011، ص12-13.

أبرزت دراسات العلاقات الإنسانية، خاصة تجارب هوثورن، دور الخوافر النفسية والاجتماعية في تحسين الأداء، وهو ما ساهم في إعادة التوازن بين الجوانب المادية والإنسانية في التسيير¹.

ومع تطور المؤسسات وزيادة تعقيد بيئتها، ظهر المدخل الكمي والنظمي في الإدارة، حيث أصبحت المؤسسة تُعتبر نظاماً متكاملًا يتكون من عناصر مترابطة تتفاعل فيما بينها ومع محيطها الخارجي. كما تم الاعتماد على الأساليب الكمية ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مما ساهم في رفع كفاءة التسيير وتحسين فعاليته².

وفي ظل العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع، تبلور مفهوم التسيير الحديث الذي يقوم على مجموعة من المرتكزات، أهمها: المرونة، الابتكار، الاعتماد على التكنولوجيا، وإشراك المورد البشري في اتخاذ القرار. كما أصبح التسيير الحديث يركز على تحقيق التميز والتنافسية، وليس فقط الكفاءة، مما جعله ضرورة حتمية لضمان استمرارية المؤسسات في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر³.

وعليه، يمكن القول إن التسيير الحديث يمثل نتيجة حتمية لتراكمات الفكر الإداري، حيث انتقل من التركيز على الجوانب التقنية والتنظيمية إلى تبني رؤية شمولية تأخذ بعين الاعتبار الإنسان، التكنولوجيا، والبيئة المحيطة، وهو ما يعكس التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة استراتيجية معاصرة قائمة على المعرفة والابتكار.

المطلب الثاني: مفهوم التسيير الحديث وأهميته

يُعد التسيير الحديث من الأساليب الإدارية التي تساعد المؤسسات على تنظيم مواردها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر. ويتناول المطلب محورين رئيسيين، الأول يقدم تعريف التسيير الحديث، والثاني يوضح أهمية التسيير الحديث في المؤسسات.

¹ Robbins, S. P., & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, Pearson, 2017, p. 38.

²² Daft, R. L. *Management* (13th ed.). Cengage Learning, 2018, p. 61.

³ لسود فاروق، التسيير التقديري للموارد البشرية بين متطلبات الفكر الإداري الحديث و وواقع التطبيق في الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة حالة مجلس المحاسبة ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020-2021، ص22-23.

أولاً: تعريف التسيير الحديث

قبل التعريف بالمفهوم، من الضروري الإشارة إلى أن التسيير الحديث ليس مجرد مصطلح إداري عابر، بل هو منظومة متكاملة من التفكير والسلوك الإداري التي تركز على تحسين الأداء، تعزيز المرونة، والاستفادة من المعلومات والتكنولوجيا في تحقيق أهداف المؤسسة. وفي هذا الإطار يمكن تقديم عدة تعريفات للمفهوم توضح أبعاده المختلفة:

تتنوع الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها القيام بإدارة مؤسسة أو منظمة أي مكان عمل، ويجب على الشخص الإداري امتلاك القدرة على إدارة مكان العمل بالإضافة لاختيار طريقة إدارة يضمن فيها توجيه جهود الآخرين بالطريقة الصحيحة و في المكان المناسب، عن طريق التوجيه والتنظيم والتحفيز والتخطيط والتنسيق و القدرة على إتخاذ القرارات.¹

وتعرف المهارات التي يتم اتباعها والتي تضمن التوزيع الصحيح للمهام بطرق الإدارة الحديثة، ويقصد بمفهوم الإدارة الحديثة أنه أسلوب إداري يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم الموارد المتاحة بطريقة منطقية ومنظمة ضمن ومنصفة بكل الطرق والأساليب المتاحة أو عن طريق هيكلة أنظمة تناسب المهام المطلوبة، حتى تتمكن المؤسسة أو مكان العمل من تحقيق الأهداف المطلوبة من العمل.²

حيث يركز منهج الإدارة الحديثة على التوزيع المناسب والعادل لكل فرد نصيبه من المهام حسب قدرته على إنجاز المهام المطلوبة منه بدقة، كما يركز مفهوم الإدارة في تعريفه على احترام وتقدير كل من السلم الوظيفي ضمن بيئة عمل تشاركية يتصف أفرادها بالقدرة التعاون قد المستطاع من أجل إنجاز العمل .

¹ "DIPLOMA ON MANAGEMENT & ADMINISTRATION", cambridgecollege, Retrieved 19/1/2022. Edited الموقع خلال من عليه الاطلاع تم

<https://www.cambridgecollege.co.uk/courses/management,-administration,-leadership/modern-management-administration/#coursetabs1>. 2026/01/23 بتاريخ 12:32 على الساعة

² "Modern Management approaches", citeman, 4/6/2009, Retrieved 19/1/2022. Edited. تم الاطلاع https://www.brainkart.com/article/Principles-of-Modern-Management_40723/ عليه من خلال الموقع على الساعة 12:39 يوم 2026/01/23.

من جهة أخرى التسيير الحديث يُعرّف بأنه مجموعة من العمليات الإدارية التي تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي، استخدام نظم المعلومات، وتحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.¹

وبالرغم من قلة التعاريف لهذا المفهوم الجديد و من خلال التعاريف أعلاه نقول ان التسيير الحديث هو إطار تنظيمي يعزز المرونة، الابتكار، وتسريع الاستجابة للتغيرات البيئية، ويستثمر التقنيات الحديثة في العمليات المؤسسية.

ثانياً: أهمية التسيير الحديث في المؤسسات

بعد أن استعرضنا التعاريف المختلفة للتسيير الحديث، يتضح أن هذا المفهوم لا يقتصر على الجانب النظري فقط، بل له أثر عملي مباشر على المؤسسات. فهو يشكل أداة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي، دعم اتخاذ القرار، والتكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. ومن خلال هذه النقاط يمكن إبراز أهميته في المؤسسات المعاصرة:²

1. رفع مستوى الكفاءة والأداء المؤسسي: يساهم التسيير الحديث في تنظيم الموارد البشرية والمادية بشكل فعال، مما يعزز الإنتاجية ويقلل الهدر في العمليات.
2. تحسين عملية اتخاذ القرار: من خلال الاعتماد على المعلومات والتحليل الدقيق، يتمكن المدراء من اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة.
3. تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات: يمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة للتحديات البيئية والتغيرات السوقية.
4. رفع التنافسية المؤسسية: يعزز التسيير الحديث القدرة على المنافسة في الأسواق من خلال تطوير استراتيجيات مبتكرة وفعالة.
5. تشجيع الابتكار والتعلم المؤسسي: يوفر بيئة محفزة على الابتكار ويعزز التعلم المستمر داخل المؤسسة.

¹ Robbins, S. P., & Coulter, M, *Principles of Management*. Pearson Education, 2018, p30.

² محمد جابر احمد ، احمد خيرى محمد علي، نسي احمد فؤاد ، فاطمة محمود محمود بغدادى، علاقة الإدارة الذاتية ببعض المداخل الإدارية الحديثة ، مجلة العلوم التربوية، العدد السادس، جامعة جنوب الوادي، 2016، ص125.

6. زيادة رضا العملاء والموظفين: من خلال تحسين العمليات والتركيز على احتياجات جميع الأطراف، يتحقق رضا أعلى ويستمر نجاح المؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص ومبادئ التسيير الحديث

يُعد التسيير الحديث تجسيدا لنهج إداري متطور يتجاوز الإدارة التقليدية، حيث يركز على استجابة المؤسسات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، وتعزيز الابتكار والكفاءة. لفهم كيفية تطبيق هذا التسيير بشكل فعال، لا بد من التعرف على خصائصه ومبادئه الأساسية التي تحدد طبيعة الإدارة الحديثة وسلوك المؤسسات المعاصرة.

أولاً: خصائص التسيير الحديث

1. المرونة: تتميز المؤسسات التي تعتمد التسيير الحديث بقدرتها على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية بسرعة وكفاءة، سواء على مستوى الهياكل التنظيمية أو الإجراءات الإدارية.¹
2. الابتكار: يعزز التسيير الحديث ثقافة الابتكار من خلال تشجيع المبادرات الجديدة واختبار أساليب عمل مبتكرة، مما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.
3. التوجه الاستراتيجي: على تحديد الأهداف طويلة المدى ووضع خطط مدروسة للوصول إليها، مع ربط الموارد والعمليات اليومية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
4. الاعتماد على التكنولوجيا: يستفيد التسيير الحديث من نظم المعلومات وتقنيات التحليل والاتصالات الحديثة لتحسين الأداء الإداري واتخاذ القرارات بشكل دقيق وسريع.
5. التركيز على الإنسان: يولي التسيير الحديث اهتماماً بالعنصر البشري، ويشجع المشاركة والابتكار لدى الموظفين، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي ويعزز الأداء العام.

ثانياً: مبادئ التسيير الحديث

1. مبدأ التكيف مع البيئة: ضرورة أن تكون العمليات والسياسات قابلة للتعديل لتواكب التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

¹ سعد حمّاش، باديش لونيس، حمادي وليد، الإدارة الحديثة لقيادة التغيير داخل المنظمة، المؤتمر الدولي التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة -1- الحاج لخضر، الجزائر، 2015، د ص

2. مبدأ الاستخدام الأمثل للموارد: الاستفادة من الموارد البشرية والمادية بأقصى فعالية لتحقيق الأهداف المؤسسية.
3. مبدأ المشاركة والتواصل: تعزيز المشاركة بين الإدارات والموظفين لضمان تكامل الأداء وتسهيل تبادل المعلومات.
4. مبدأ التعلم المستمر: تطوير مهارات وقدرات الموظفين باستمرار، مع تبادل الخبرات والمعرفة داخل المؤسسة.
5. مبدأ الابتكار والتطوير: التركيز على إدخال تحسينات مستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات لضمان التقدم المؤسسي.¹

¹محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق، 2014، ص21.

المبحث الثاني: أساليب التسيير الحديث في المؤسسات

تسهم أساليب التسيير الحديث في تعزيز فعالية المؤسسات وقدرتها على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة، من خلال تحسين العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على معلومات دقيقة. كما تساعد هذه الأساليب على رفع جودة المنتجات والخدمات وتحقيق التوافق بين الموارد والأهداف المؤسسية. ويشتمل المبحث على ثلاثة مطالب رئيسية، الأول يتناول الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة، الثاني يبرز الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة، في حين يركز الثالث على ذكاء الأعمال كأداة حديثة في التسيير.

المطلب الأول: الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة

تعد أساليب التسيير الحديث من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسات على تحسين أدائها وضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة. ومن بين هذه الأساليب، تبرز الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة كأدوات فعالة لتعزيز التنظيم الداخلي وتحقيق التميز المؤسسي. ويتناول المطلب الأول هذين الأسلوبين، حيث يُخصص الجزء الأول للإدارة بالأهداف، بينما يركز الجزء الثاني على إدارة الجودة الشاملة.

أولاً : الإدارة بالاهداف

1- مفهوم الإدارة بالاهداف

يعتبر بيتر دروكر " Peter DRUCKER من أوائل الباحثين الذين أبرزوا مفهوم الإدارة بالأهداف سنة 1954 في كتابه "ممارسة الإدارة"، حيث أكدت أبحاثه أن عملية تشكيل الأهداف تعتبر وسيلة لمنهج تنظيمي للإدارة والتوجيه في المنظمة، والذي ينبغي تطويره وجعله قابلاً للتحقيق، كما اعتبر أن ما تحتاجه المنظمة هو مبدأ إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، ويجعل من أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم، وأن الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية هي من الأساليب التي تحقق ذلك.¹

ويعتبر الأمريكيون أول من استخدم هذا أسلوب الإدارة بالأهداف، ثم طبق في بريطانيا وباقي الدول الأوروبية، وقد تم تطبيق هذا الأسلوب الإداري في القطاع الخاص قبل القطاع العام، حيث بدأ استخدام أسلوب الإدارة

¹ هبة بنت حمزة سعيد الفحطان ، درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى و مدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني، السلطات والإدارة ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى ، المملكة العربية ، السعودية، 2014، ص11.

بالأهداف في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1970، وقد تم تعميمه على جميع الأقسام الإدارية على مستوى الحكومة الفدرالية آنذاك، ثم استخدم هذا الأسلوب محليا داخل كل ولاية استجابة لمطالب المواطنين .

اختلف الباحثون في ميدان التسيير حول تعريفهم لأسلوب الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) وذلك حسب الزاوية التي ينظر إليها كل منهم إلى هذا الأسلوب، فمنهم من يرى أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو طريقة للإدارة، ومنهم من يرى أنه أداة للتخطيط الإداري، ومنهم من يرى أنه أداة لتقييم الأداء، في حين يرى باحثون آخرون أن الإدارة بالأهداف هي فلسفة جديدة للإدارة، وفيما يلي عرض لأهم هذه التعريفات¹:

"هي أسلوب من أساليب الإدارة، يمكن للمنظمة من خلاله تحديد أهداف معينة والعمل على الوصول إليها، وهذا من خلال المجالات الأساسية للاختصاص، وكذا تحديد مسؤولية هذه الإدارة والأقسام والأفراد خلال فترة زمنية محددة².

"هي أسلوب يركز الاهتمام على الانجاز وتحقيق المهام، يزود بإطار واضح ومنطقي لتحقيق ذلك الانجاز، حيث تساعد تلك الفلسفة على تطوير الدوافع لدى الأفراد وتحسين القيادة في المنظمة³.

"هي إدارة تحتوي على أهداف أو نتائج متوقعة محددة وواضحة المعالم، مستغلة في ذلك الوقت والموارد البشرية والمادية أفضل استخدام وهذا من خلال وسائل وبرامج لتحقيق تلك الأهداف، ويتم تقييم الأداء في ضوء قياس النتائج المحققة⁴.

¹ موسى بن سليمان الحربي، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاءات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2008، ص9-10.

² أحمد إبراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي :الهندسة الإدارية -الإدارة بالأهداف-إدارة الجودة الشاملة ، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر، 2011، ص174.

³ لخضر مرغاد، حدة رابيس، الإدارة بالأهداف و الإدارة بالتقيم في منظمات الاعمال، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر ، 2006، ص27.

⁴ زيد منير عبودي، الإدارة بالأهداف، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان ، 2006، ص17.

انطلاقاً من التعاريف السابقة، نستنتج أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب أو منهجية إدارية يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها، وهذا بمشاركة الرئيس مع المرؤوسين قصد تحديد المهام والمسؤوليات الخاصة بكل فرد، ويتم ذلك في إطار منطقي ومنظم يحدد فيه الوقت اللازم، وهذا بأقل جهد وتكلفة ممكنة، وهي تأخذ الأبعاد التالية¹:

- **الإدارة بالأهداف كطريقة أو أسلوب:** فهي تركز على الأسلوب المعتمد في تحقيق الفلسفة الإدارية، حيث يقوم كل من الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف ومجالات المسؤولية ومعايير الأداء.
- **الإدارة بالأهداف كأهداف ونتائج:** هي منهج إداري لا يقتصر على الأهداف والنتائج، بل على وضع البرامج المحققة لهذا الهدف، وعلى الكيفية التي يتم بواسطتها قياس هذه النتائج (شبير، 2015).
- **الإدارة بالأهداف كفلسفة إدارية:** تطرح الإدارة بالأهداف فلسفة وتصوراً عن ممارسة الوظيفة الإدارية والسلوك الإداري في المؤسسات، وهي تعكس طريقة إيجابية في الإدارة تركز على التنبؤ بالمستقبل، وتستجيب للمؤثرات والمتغيرات التي تقع فيه، كما تمثل فلسفة قائمة على التغيير والتحسين المتواصل لأداء الفرد والمؤسسة ككل.
- **الإدارة بالأهداف كنظام ديناميكي:** هي نظام ديناميكي يوفق بين حاجة المؤسسات في تحقيق أهدافها كأساس للكفاءة، وبين حاجة المدراء إلى التحفيز والمشاركة في تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتشخيص العراقيل التي تحول دون تحقيق الأهداف والتغلب عليها².

من خلال ما سبق، نستنتج أن الإدارة بالأهداف نظام وفلسفة إدارية تعمل على إبراز مشاركة الأفراد في عملية التسيير، وهذا من خلال مساهمة المرؤوسين في عملية صناعة القرارات جنبا إلى جنب مع رؤسائهم بصفة دورية ديناميكية.

2-العناصر والمبادئ الأساسية للإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف، وفقاً لما عرضه الباحث ريتشارد شيل (2002) Richard SHELL تقوم على أربعة عناصر أساسية¹:

¹ هشام سفيان صلواتشي، بودلة يوسف، فوزي غيدوش، أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية دراسة آراء عينة من مدراء الملبات والمجنات في ولايات الوسط الجزائرية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، د ت، ص 252.

² هشام سفيان صلواتشي، بودلة يوسف، فوزي غيدوش، المرجع السابق، ص 252.

- تحديد أهداف واضحة للفرد والوحدات التنظيمية والمؤسسة ككل، عبر التعاون مع المديرين اعتماداً على المبادئ والتوجيهات الموضوعية على المستويين الأعلى والتنفيذي، وبموافقة مجلس إدارة المؤسسة .
- وضع أهداف فردية للمرؤوسين والرؤساء بطريقة تشاركية، بحيث تسهم هذه الأهداف الجزئية في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة .
- التقييم الدوري والمستمر لأداء الأفراد أمام رؤسائهم، مع معالجة أوجه القصور عند الحاجة .
- تقديم الحوافز والمكافآت للأفراد الذين يظهرون تحسناً في أدائهم ويحققون الأهداف المخططة .
- يلعب المشرف أو الرئيس في إطار الإدارة بالأهداف دوراً داعماً، حيث يسعى لمساعدة مرؤوسيه على تحقيق الأهداف المحددة، ويركز التقييم على الإنجازات الفعلية وليس على الخصائص أو السمات الشخصية للأفراد. ويتم عقد اجتماعات دورية بين الرئيس والمرؤوس لتقييم مدى تحقيق الأهداف المخططة، وخلال هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف الفترات المقبلة.

من بين المبادئ الأساسية للإدارة بالأهداف، كما يوضح أحمد ماهر²:

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الوظائف والمهام الأساسية ومجالات مسؤولية كل فرد .
- وضع الفرد لأهداف قصيرة المدى بالتعاون مع رئيسه بهدف تحسين الأداء .
- دور الرئيس في توجيه وضع الأهداف الفردية لضمان ارتباطها بأهداف واحتياجات المنظمة .
- الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على معايير محددة لتقييم الأداء.

3- إيجابيات و عيوب الإدارة بالاهداف

أ- إيجابيات الإدارة بالاهداف : و تتمثل في النقاط التالية¹:

¹ SHELL Richard, Management of Professionals, 2 nd edition, Marcel Dekker, New York, Usa, 2002, pp : 264-265.

² أحمد ماهر ، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والافراد، د ط ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، مصر ، 2003، ص378.

- زيادة فعالية عملية التخطيط تتحقق من خلال إشراك جميع الأفراد في مناقشة الأهداف واختيار البدائل الأنسب لمعالجة المشكلات المطروحة في العمل. كما يساهم هذا النظام في تحديد مشكلات العمل والمشاركة في حلها، مما يعزز الانسجام والتفاهم المتبادل بين جميع أفراد المؤسسة، بفضل تفعيل عنصر الاتصال وتدفق المعلومات بسرعة ودقة.
- يعمل النظام على تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف، واعتماد أسلوب التعاون في حل مشكلات العمل والتدريب على مواجهتها. كما يرفع الروح المعنوية للعاملين، ويزيد من إنتاجية المؤسسة، مع ضمان أن التنظيم على مختلف المستويات يتم بوعي عميق بالأهداف المطلوب تحقيقها.
- يفيد النظام الرؤساء من خلال إيضاح ما تتوقعه منهم الإدارة العليا، مما يعزز التلاحم مع رؤوسهم. بالإضافة إلى ذلك، يوفر النظام معايير موضوعية لتقييم الأداء، إذ يركز على الإنجازات أكثر من السمات الشخصية للأفراد، مما يجعل معايير القياس والتقييم أكثر فعالية، شرط توفر دقة عنصري القياس والتقييم.
- تُعد الإدارة بالأهداف فلسفة حديثة ومتطورة في مجال الإدارة، إذ تشكل مدخلاً جديداً يجمع بين أساليب المدارس الكلاسيكية التي تركز على الفرد العامل واتجاهات الإدارة الحديثة، بحيث تتكامل هذه الأساليب بشكل نادر التوافر في غيرها من مداخل الإدارة.

ب- عيوب الإدارة بالأهداف:

- رغم الفوائد العديدة لنظام الإدارة بالأهداف، فإن تطبيقاته كشفت عن بعض الجوانب السلبية:²
- تكمن إحدى أهم المشكلات في تعلم المديرين كيفية تطبيق هذا النظام بشكل فعال، حيث أظهرت الدراسات أن أكبر الصعوبات تكمن في تحديد الأهداف لكل منصب إداري وتحديد مقاييس قياس النتائج المطلوب تحقيقها .

¹تونسى اسمهان ، بن الدين احمد، اثر الإدارة بالاهداف على أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية الصحية ، حالة مؤسسات القطاع الصحي لولاية ادرار، مجلة التكامل الاقتصادي ، المجلد 10، العدد 02، جامعة احمد دراسة ، ادرار ، الجزائر ، 2022، ص07.

²محمد سرور الحريري، الإدارة الحديثة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ، 2014، ص174.

- يتطلب تطبيق النظام مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير، بينما تميل بعض التنظيمات الإدارية العامة والخاصة إلى الحفاظ على هياكلها وأساليبها التقليدية، ما يجعل تطبيق النظام فيها صعباً، إذ يراها النظام كتنظيم يتكيف مع الأهداف .
- تنظر بعض الإدارات العليا إلى نمط العلاقات الذي يوفره النظام بين الرئيس ومروؤوسيه، والذي يشجع على اشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف، على أنه يقلل من سلطتها ونفوذها، حيث قد يؤثر المرؤوسون على القرارات المتخذة .
- يهتم النظام بالأهداف طويلة المدى والاستراتيجيات، ما يتطلب قدرة لدى الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومتوافقة مع الإمكانيات الفعلية للمؤسسة، وهو أمر ليس سهلاً دائماً .
- يتطلب النظام توفر جميع البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد الأهداف، وهو ما قد يكون صعب التحقق منه في بعض الدول النامية.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة

1-تعريف إدارة الجودة الشاملة

لا يوجد تعريف محدد وشامل لإدارة الجودة الشاملة بالرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريفها وتحديد ما هي متطلباتها ومبادئها الأساسية، ومن هنا تعددت التعاريف والتي بمجملها شكلت الإدارة الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث:

قام ستيفن كوهن ورونالد براند Ronald Brand et Steven Cohen بتعريفها على النحو التالي:

الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له¹.

¹ حسام العربي، التخطيط الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ص175.

يتضح من خلال هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة تنطلق من البحث عن احتياجات الزبائن ليتم تسخير كل الإمكانيات بما يسهم في تحقيق الجودة في كل مراحل وأنشطة المؤسسة للوصول إلى تقديم خدمات أو منتجات ترضي احتياجات العميل.

عرفها معهد الجودة الفيدرالي على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل.¹

ركز هذا التعريف على العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل للوصول إلى التحسين المستمر ومن ثم تحقيق الجودة.

عرفها معهد التقييس البريطاني بأنها : فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير وصف هذا التعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة بأقل تكلفة وبجودة عالية عن طريق التحسين والتطوير المستمر.²

يعرفها وليم إدوارد ديمينج W.Edwards Deming بأنها : " طريقة لإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع . من خلال هذا التعريف يتبن أن إدارة الجودة الشاملة تركز على العمل الجماعي والمشاركة من أجل التحسين والتطوير للوصول إلى تحقيق رضا العملاء والعاملين على حد سواء.³

¹ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية لمنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص18.

² ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار الراية لمنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص176.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل لمنشر والتوزيع، عمان ، 2004 ص5.

يذهب علوان إلى القول أن إدارة الجودة الشاملة هي : " فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل.¹

هذا ما يوضح أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري تقوم على التزام الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة بتحقيق التحسين المستمر لكافة عمليات وأنشطة المؤسسة للوصول إلى رضا المستهلك.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها مفهوم إداري جديد يقوم على إحداث تغييرات جذرية في ثقافة وهيكل المؤسسة وكذا التكنولوجيا المستخدمة ومهارات الأفراد العاملين للوصول إلى تبني هذه الفلسفة الحديثة وجعلها جزءاً لا يتجزأ من أهداف واستراتيجيات المؤسسة، ومن ثم الانتقال إلى التركيز على العمليات وكذا التحسين المستمر بغرض تحديد الأخطاء ومعالجتها قبل وقوعها ومشاركة العاملين في إحداث هذه التغييرات وتحقيقها وجعل الجودة مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة ومن ثم الوصول إلى تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم.

2-مكونات إدارة الجودة الشاملة وأهدافها

و تتضمن ثلاثة (03) عناصر و نذكر فيما يلي:²

- **الإدارة: (Management)** تشير إلى فلسفة ترتكز على التركيز على المستفيدين، سواء كانوا زبائن أو مستهلكين، من خلال التخطيط، التنظيم، الإشراف، والإدارة. وتشمل أيضاً تغيير الثقافة المؤسسية وإزالة العقبات التي تعترض التطوير والتحسين، مع التأكد من توافر الأدوات والوسائل اللازمة لأداء المهام بكفاءة.
- **الجودة: (Quality)** تعني ضمان حصول المستفيدين على كل ما يحتاجونه، وأن المنتجات أو الخدمات المقدمة تلي رغبتهم وتوقعاتهم، مما يؤدي إلى رضاهم التام.

¹ نايف قاسم عموان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000- 9001، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص80.

² موسى كاف ، مراد بلخيري، إدارة الجودة الشاملة نموذج حديث لتفسير المنظمات المعاصرة -مدخل معاصر-، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، المجلد10، العدد 01، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريش، الجزائر، 2020، ص593.

- الشاملة: (TOTAL) تشير إلى مشاركة كل فرد في المؤسسة في برامج الجودة، سواء بشكل فردي أو ضمن فريق عمله، بحيث يشمل التحسين والتطوير جميع أجزاء المنظمة.

و تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في :

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .
- رفع كفاءة المؤسسة في تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق التميز على المنافسين .
- زيادة إنتاجية كل عنصر من عناصر المؤسسة .
- تعزيز المرونة وحيوية المؤسسة في مواجهة المتغيرات المعاصرة .
- ضمان التحسين المستمر والشامل لجميع قطاعات ومستويات المؤسسة .
- تعزيز القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المستمر .
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة¹.

3-مزايا و عيوب تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة

لا يخلو أي نموذج تسييري من النقد، ومادام إنتاج إنساني عادة ما تكون له مزايا و عيوب. ويمكن إيجاز مزايا و عيوب نموذج إدارة الجودة الشاملة فيما يأتي:

أ-مزايا تطبيق إدارة الجودة

يترتب على تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة العديد من المزايا والفوائد، منها:²

- تحقيق زيادة في الكفاءة التشغيلية، حيث تتيح الجودة الشاملة فرصة تصحيح المسارات، مما يوفر وقتاً مناسباً للعاملين للإنتاج بشكل منتظم .
- تحسين رضا العملاء والموظفين، إذ أن الجودة الشاملة تعمل على تحسين مستمر للعملية الإنتاجية، ويستند إخراج المنتج سواء كان سلعة أو خدمة على تلبية احتياجات العملاء وفق معايير تحقق رضاهم .

¹موسى كاف ، مراد بلخيري، المرجع السابق ، ص594.

²بوعرار احمد شمس الدين ، أهمية الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة عينة من كبريات المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2016، ص145.

• انخفاض تكلفة الإنتاج، إذ يساهم إخراج المنتج بشكل صحيح منذ المرة الأولى وبدون أخطاء في تقليل التكاليف الإجمالية .

• تعزيز الوفرة المالية للمنظمة .

• تحسين الأداء العام للمؤسسة .

• زيادة القدرة الشرائية للمستهلكين .

• رفع القدرة التنافسية للمنظمة في الأسواق المحلية والعالمية .

وعلى النقيض، فإن عدم تطبيق خطوات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية يؤدي إلى معوقات وظيفية تجعل المؤسسة عاجزة عن تلبية احتياجات المجتمع المتطورة، خاصة مع الانفتاح على الأسواق العالمية والمنافسة المتزايدة بين الشركات. وتشمل آثار عدم تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة:¹

• ارتفاع التكاليف التشغيلية .

• الحاجة المتكررة لإعادة التخطيط .

• ضياع الوقت بشكل غير فعال .

• زيادة ضغوط العمل على الموظفين .

• ارتفاع نسبة الأخطاء والمشاكل في الإنتاج .

• ارتفاع مخاطر العمل .

• عدم تحقيق الربحية المرجوة .

• تراجع رضا العملاء .

• انخفاض الروح المعنوية للموظفين .

• تكرار المشاكل المتعلقة بجودة المنتجات أو الخدمات.

¹رضوان محمود عبد الفتاح ، إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة قبل ا يكون تطبيق، ط1، دار الكتب المصرية ن القاهرة ، مصر ، 2012، ص91.

ب-عيوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يشير نقاد إدارة الجودة الشاملة إلى أن تطبيق مبادئها قد يؤدي إلى عدة عيوب، أبرزها¹:

- تأثير التغيرات في القيادات السياسية على استيعاب النماذج المعتمدة في الأجهزة الإدارية .
- صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية بسبب عدم التفرقة بين التدريب والتعليم .
- نقص المعلومات الكافية كعائق أمام تطبيق الجودة الشاملة .
- عدم وجود نموذج مثالي للتنظيم الإداري يمكن الاعتماد عليه في تطبيق الجودة .
- استغراق وقت طويل لتنفيذ برامج الجودة الشاملة .
- غياب المعايير الكمية للمخرجات، ما يصعب قياس أداء المؤسسات الحكومية.

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة

تُعتبر أساليب التسيير الحديث من الأدوات الأساسية التي تمكن المؤسسات من تعزيز كفاءتها وتحقيق أهدافها الاقتصادية والإدارية بفعالية أكبر. ومن بين هذه الأساليب، تبرز الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة كوسيلتين محوريّتين لتحسين جودة العمليات ودعم اتخاذ القرار. ويشتمل المطلب على محورين رئيسيين: الأول يتناول الإدارة الإلكترونية ودورها في تسريع العمليات وتحسين الاتصال، والثاني يركز على إدارة المعرفة وأهميتها في استثمار الخبرات والمعلومات لتطوير الأداء المؤسسي.

أولا : الإدارة الالكترونية

1-تعريف الإدارة الالكترونية

على الرغم من الانتشار الواسع لمصطلح الإدارة الإلكترونية في العصر الحديث، واعتباره توجهاً حديثاً في الإدارة المعاصرة، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف دقيق وموحد لهذا المفهوم بين الباحثين. فكل تعريف يعكس وجهة نظر الباحث أو المختص وفقاً لمجال اختصاصه. وفيما يلي بعض التعريفات المطروحة لهذا المصطلح:

¹رضوان محمود عبد الفتاح ، المرجع السابق، ص93.

الإدارة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة شبكة الأنترنت وشبكات الأعمال في العمليات الإدارية، بغية تحسين العملية الإنتاجية، وزيادة فعالية أداء الإدارة .¹

هي عملية ميكنة لجميع مهام الإدارة، بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة .²

هي استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز الخدمات و المعاملات الإدارية، كما تعبر عن قدرة القطاعات الحكومية على تقديم الخدمات والمعلومات المطلوبة للمواطنين. والمستخدمين بالوسائل الإلكترونية الحديثة.³

هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين وللمؤسسات، مع استغلال أمثل المصادر المعلومات من خلال توظيف الموارد الإدارية والبشرية المتاحة في إطار حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، تحقيقاً للأهداف الإدارية وبالجودة المطلوبة .⁴

هي منهجية جديدة ومتطورة في الإدارة، تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة وتسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء خدمات الإدارة وبناء القدرات التنافسية الفعالة للمنظمات المعاصرة، وبذلك انتقلت الإدارة من النمط التقليدي المكلف للوقت والمال والجهد إلى النمط الحديث الذي يتميز بالكفاءة والسرعة والمرونة بتطبيق أفكار الإدارة الإلكترونية التي تركز على مبدأ " الوقت هو المورد الأكثر حيوية، والآنية بتنفيذ وظائف الإدارة في الوقت المناسب " .⁵

بشكل أكثر دقة فإن مصطلح الإدارة الإلكترونية يعني الانتقال من إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل توفير أمثل للوقت والمال والجهد .

¹ محمد عمر أحد، الإدارة الإلكترونية ، الأردن اعمال دار المسودة، 2008، ص 42

² علاء السالمي ، إدارة المعلومات ، القاهرة المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 135

³ ماحد راغب الحلو، تعليم الإدارة العامة ، الإسكندرية الدار الجامعية الجديدة، 2007 ، ص 48,49

⁴ سليمة بن حسين ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المحلة الجزائرية للامن و التنمية ، العدد السابع ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2014، ص 207.

⁵ لوي بوجية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات ، الأردن عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2010، ص 220,221

مما سبق يمكننا الاعتماد على تعريف شامل ومختصر للإدارة الإلكترونية والذي يعرفها بأنها عملية استخدام المؤسسة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها بأقل تكلفة وبدقة عالية ...¹

من المهم التذكير أن الإدارة الإلكترونية لم تظهر مع بداية انتشار تطبيق الأنترنت في الإدارة في منتصف التسعينيات من القرن الماضي، بعد أن استخدمت هذه الأخيرة لفترة طويلة في الأغراض العسكرية والأكاديمية، بل أنها سبقت ظهور الأنترنت في الإدارات بأكثر من عقدين من الزمن باستعمالها لآلات مثل الهاتف الفاكس، كما أن الرقابة الرقمية والتصميم والتصنيع عن طريق الحاسوب كلها أنظمة إلكترونية حلت محل اليد العاملة وحتى محل المديرين في التوجيهات الآلية استنادا إلى تعليمات مبرمجة مسبقا، وكلها حدثت في العقود السابقة للأنترنت.²

ومن المهم الإشارة أن هناك اختلافا كبيرا بين الإدارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية فالإدارة الإلكترونية تقوم على استخدام المعرفة ونظم المعلومات والبرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وتقديم الخدمات، بينما تمثل الأعمال الإلكترونية استخدام تطبيقات كالتقنيات الإلكترونية في إدارة الأنشطة في مجالات العمل المختلفة.³

من خلال ما سبق نستنتج تعريف شامل للإدارة الإلكترونية بحيث هي نظام إداري حديث يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتقديم الخدمات بسرعة وشفافية، من خلال رقمنة المعاملات وتسهيل التواصل بين الأفراد والمؤسسات دون الحاجة إلى الإجراءات التقليدية الورقية.

2- مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية في ما يلي⁴:

1. إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات الأدنى.

¹هم عبود لحم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، المملكة العربية السعودية، الرياض دار المريخ، 2004، ص33.

²بشير عباس علاق، الإدارة الإلكترونية المجالات والتطبيقات، الإمارات العربية المتحدة أبو ظبي مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2005، ص 14

³سليمة بن حسين، المرجع السابق، ص208.

⁴مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوراي، دمشق، 2012، ص 47.

2. إلغاء التقسيم التقليدي بين وحدات الإدارة المختلفة.
3. إعادة تصميم الأدوار والوظائف بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحديث.
4. إحلال الأجهزة والبرمجيات محل العامل في أداء الوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال والمعاملات رقمياً وعن بُعد.
5. تبادل البيانات إلكترونياً ليشمل جميع العاملين داخل المؤسسة، وعلاقتها مع الموردين والعملاء والمؤسسات الشريكة.
6. التفاعل الآلي لضمان سرعة ودقة الإجراءات.
- أما المبادئ الخاصة بالإدارة العامة الإلكترونية فتشمل¹:
7. تقديم أفضل الخدمات للمواطنين: يتطلب هذا خلق بيئة عمل تضم مهارات وكفاءات متنوعة مؤهلة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، تمكّن من تشخيص المشكلات بدقة، واختيار المعلومات الجوهرية، وإجراء التحليلات الدقيقة والصادقة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة.
8. التركيز على النتائج: يهدف إلى تحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع تحقق فوائد للجمهور، مثل تخفيف الجهد والوقت والتكاليف على المواطنين، وتقديم خدمات مستمرة على مدار الساعة، كدفع الفواتير إلكترونياً دون الحاجة للانتقال إلى المراكز المختصة.
9. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: توفير تقنيات الإدارة الإلكترونية في المنازل، أماكن العمل، المدارس، المكتبات، لتمكين جميع المواطنين من الوصول إليها والتواصل عبرها.
10. تخفيض التكاليف: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ومنافسة مقدمي الخدمات يؤدي إلى تقليل التكاليف بشكل ملحوظ.
11. التغيير المستمر: مبدأ أساسي يهدف إلى تحسين وتعزيز ما هو موجود بانتظام، ورفع مستوى الأداء سواء لكسب رضا العملاء أو للتفوق في المنافسة.

3-مزايا و عيوب الإدارة الالكترونية

أ-مزايا الإدارة الإلكترونية

¹ أعمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006 ص 189.

تمتاز الإدارة الإلكترونية بالعديد من الفوائد التي تنعكس إيجاباً على المتعاملين والمنظمات، ومن أبرز هذه المزايا¹:

- توفير قنوات اتصال إضافية بين المتعامل والمنظمات المختلفة سواء كانت خاصة أو حكومية .
- تمكين المتعامل من الوصول إلى المعلومات داخل الوطن وخارجه بسهولة ويسر .
- جذب الاستثمارات عبر إبراز الفرص الاستثمارية المتاحة .
- تقليل التكاليف المتعلقة بالخدمات والإجراءات الإدارية والمعلومات المصاحبة لها .
- تبسيط العمليات وتقليل البيروقراطية في الأداء الإداري .
- تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة .

ب-عيوب الإدارة الإلكترونية

رغم الفوائد الكبيرة، إلا أن الإدارة الإلكترونية ليست خالية من التحديات، إذ يتطلب تطبيقها مراقبة مستمرة لضمان تقديم الخدمات بكفاءة، مع وضع خطط بديلة للطوارئ عند مواجهة أي مشكلات. ومن أبرز العيوب²:

- احتمال التعرض للتجسس والاختراق والتلاعب الإلكتروني .
- زيادة الاعتماد على الخارج في بعض الأنظمة والخدمات .
- شلل إداري محتمل نتيجة الضغط الزائد أو كثرة البيانات .
- حدوث أخطاء في التنفيذ وتأخر التحديثات أو التطبيق الصحيح للأنظمة.

ثانياً: إدارة المعرفة

¹محمد ناهض فور، أسامة يحي هاشم. سمية بنت عبد العزيز، قمرينا بن شاروم، عبد الكريم أبو شاويش، أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة الأكاديمية ، الجامعة الأقصى بغزة، فلسطين، مؤتمر المنظومة الدولي العاشر 2023، ص 980.

²فضيلة خلفون ، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجامعات المحلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص السلطة السياسية و الحوكمة الفعلية، جامعة صالح بونيدر، قسنطينة 03، الجزائر ، 2019-2020، ص44.

1-تعريف إدارة المعرفة

تعرف بأنها الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة و تكنولوجية تتعلق بإيجاد و جمع و مشاركة و إعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية في عمل المعرفة لزيادة الابتكار و اتخاذ القرار فإدارة المعرفة هي منظومة متكاملة و مترابطة من القيم والأسس والمهارات والخبرات والتقنيات الذي يعمل على التعاطي مع هذا الكم الضخم من المعلومات والبيانات دائمة التحديث و المحافظة على استمرارية تدفقها و سرعة تواصلها مع كل جديد و وجودها تنظيمها وتبويبها والاستفادة منها¹.

و قد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها عملية تعريف و تحسين و تحصيل و تخزين و استرجاع و نشر و تطبيق رأس المال الفكري الظاهر و الضمني لمنفعة أفضل للأفراد و السوق و المجتمع².

ومن هنا تبرز أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا هاما لطريقة شاملة و واضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطور والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية ، و تزيد من عوائد المؤسسة و رضا الموارد البشرية و تحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على التطور التكنولوجي، لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة³.

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان إدارة المعرفة هي نظام إداري حديث يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال جمع المعرفة، تنظيمها، مشاركتها، واستغلالها بشكل فعال لدعم اتخاذ القرار وتعزيز الابتكار داخل المؤسسة. إدارة المعرفة تتضمن عمليات تحديد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، تخزين المعلومات بطريقة منظمة، نقل الخبرات بين الأفراد والفرق، وتطبيق المعرفة لتحسين العمليات والخدمات. كما تسعى إلى خلق بيئة تشجع على التعلم المستمر، الاستفادة من الخبرات السابقة، وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية تخدم أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

¹ بلحاجي امينة ، إدارة المعرفة كتوجه اداري حديث للمؤسسات في تطبيق التكنولوجيا و الابداع ، المحلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات ، المجلد04، العدد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، 2021، ص144.

² عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية ، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، عمان ، 2002، ص29.

³ عصام نور الدين ، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ، ذ1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010، ص31.

2-متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

تسعى المنظمات باستمرار إلى تحقيق النمو والاستقرار والتميز، وما تعكسه مساعيها في مجالات الإبداع والابتكار والمنافسة والتحويلات التي تخدم المجتمع إلا دليلاً واضحاً على حرصها الشديد على الوصول إلى هذا النمو والانتشار. وتعد المعرفة إحدى الأدوات الجوهرية التي يتبادلها الأفراد والمنظمات لتحقيق المصالح المشتركة.

ويرى الباحث Carrion أن تطبيق إدارة المعرفة وفهم متطلباتها، أو ما يُعرف بالبنية التحتية لإدارة المعرفة، أمر ضروري وأساسي، حيث تصنف هذه المتطلبات إلى ثلاثة عناصر رئيسية: الأفراد، العمليات، والتكنولوجيا.

من جهة أخرى، يرى FERNANDEZ و SABHERWAL أن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تمثل الأسس والقواعد طويلة المدى التي تمكّن من إنشاء وإدامة إدارة المعرفة. وتشمل هذه البنية التحتية خمس مكونات أساسية: ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، جماعات الممارسة، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والمعرفة المشتركة. ويجدر بالذكر أن إدراك هذه المتطلبات يسهم في خلق بيئة ثقافية متجانسة تمنح الثقة للأفراد المشاركين بالمعلومات¹.

1. **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والمشاعر السائدة داخل المنظمة بين العاملين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة وجود ثقافة تنظيمية تشجع روح الفريق وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين.

2. **القيادة التنظيمية:** تلعب الإدارة العليا دوراً أساسياً في نجاح أي تغيير، ويجب أن تتبنى القيادة العليا عمليات وأنظمة إدارة المعرفة. فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة نمطاً قيادياً غير تقليدي قادراً على إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أقصى استفادة. وتشمل خصائص القيادة المناسبة: القدرة على شرح الرؤية المشتركة، التواصل المستمر مع الأفراد، الموضوعية في اتخاذ القرارات، والمرونة والتفاعلية.

¹ياسين سعد، إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص108.

- إيجاد ثقافة تقدّر المعرفة وتعزز مشاركتها¹.
 - المحافظة على صناع المعرفة داخل المنظمة وتعزيز الولاء لدى العاملين .
 - ضمان حصول جميع المشرفين على التدريب والدعم والتمكين اللازم لتعزيز الثقافة المطلوبة .
 - إنشاء بنية تحتية للمعرفة وتوفير أنظمة دعم تسهّل مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة .
3. **القوى البشرية**: تمثل الموارد البشرية العمود الفقري للمنظمة، فهي تقوم بكافة أعمالها وتشكل أحد أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات للبقاء والتطور والتوسع. وتسعى المنظمات إلى امتلاك قوى بشرية حكيمة وقادرة على الابتكار والإبداع والتأثير. ونظراً لدور القوى البشرية في تطبيق إدارة المعرفة، أصبح تطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم وخبراتهم من الأولويات .
4. **تكنولوجيا المعلومات**: تلعب التكنولوجيا الحديثة دوراً محورياً في تحسين أداء المنظمات من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، ودعم القرارات، وخلق بيئة تشجع مشاركة التعلم والمعرفة. وتساهم التكنولوجيا في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة ونقلها واستقطابها ومشاركتها بسرعة وكفاءة، باستخدام أدوات مثل الإنترنت والبيانات والبرامج والأجهزة الإلكترونية الحديثة. وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها جميع الأجهزة والبرامج التي تساعد في تحقيق وضمان الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها واستخدامها من قبل المستويات الإدارية².

المطلب الثالث: ذكاء الأعمال كأداة حديثة في التسيير

يشكل ذكاء الأعمال أداة حديثة في التسيير تساعد المؤسسات على جمع البيانات وتحليلها وتحويلها إلى معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. ويعتبر هذا الأسلوب من العناصر الأساسية لتعزيز الفعالية التشغيلية وتحسين الأداء الاقتصادي في بيئات العمل التنافسية. ويشتمل المطلب على ثلاثة محاور رئيسية، الأول يتناول تعريف ذكاء الأعمال، والثاني يبرز أهميته للمؤسسة، والثالث يستعرض مراحل وأدوات ذكاء الأعمال المستخدمة في التسيير الحديث.

¹ كرمالي سلطان، إدارة المعرفة مدخل تطبيق، ط1، دار الاهلية للنشر، الأردن ن 2005، ص136.

² واضح فواز ، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة ، مجلة اقتصاديات المال والاعمال ، المركز الجامعي ميله ، الجزائر ، 2017، ص234.

أولا : تعريف ذكاء الاعمال

استخدم مصطلح ذكاء الأعمال لأول مرة عام 1865 من طرف Richard Millar Devens. و قد استخدم هذا المصطلح لتفسير كيف حقق المصري Henry Funese أرباحا عن طريق استخدام معلومات تم جمعها من البيئة المحيطة لاتخاذ قرارات. في عام 1958 استخدمه Huns Peter Luhn في عام 1989 اقترح محلل مجموعة Gartner ذكاء الأعمال كمصطلح مظلة لوصف " مفاهيم و أساليب لتحسين عملية اتخاذ القرار باستخدام الواقع القائم على نظم الدعم¹.

تنوعت المفاهيم لذكاء الأعمال من حيث آراء مختلفة للباحثين والمختصين، وتلتقي أحيانا بالفكرة ذاتها موضوع البحث، ولأجل ذلك فان هذه الدراسة سوف تركز على هذه المفاهيم:

حيث يمكن تعريف ذكاء الأعمال كونه نظام يركز على منصة تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على جمع وتحليل البيانات وتسهيل الوصول إليها لاستخلاص المعلومات والمعرفة منها².

كما عرف بأنه طريقة لتخزين وعرض البيانات الأساسية للمؤسسة بحيث أن أي شخص في المؤسسة يمكنه أن يطرح أسئلة بسرعة وبسهولة حول بيانات دقيقة وفي حينها، ويسمح ذكاء الأعمال الفعال للمستخدمين النهائيين باستعمال البيانات لفهم لماذا تؤدي الأعمال إلى نتائج معينة كهذه، ويقرر حول الفعل المتوقع المبني على البيانات الماضية، والتنبؤ بدقة بالنتائج المستقبلية³.

كما يعرف بأنه يعني مجموعة أدوات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية بالنسبة للمستويات الإدارية، كما يساعد نظام ذكاء الأعمال على تحليل البيانات المستقاة من مصادر داخلية أو خارجية وتقديمها على شكل معلومات، ويعني كذلك بأنه مجموعة مكونة من وسائل تكنولوجيا وإجراءات ضرورية الوظيفي و المزايا

¹راميش شاردا، دورسون ديلن، إفرايم توربان، ترجمة محمد بن عياض القرني، ذكاء الأعمال وتحليلات وعلم البيانات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2019، ص42.

²محمد هاشم الصقال، ذكاء الأعمال وتأثيره على تعزيز الصلابة النفسية للمديرين، مجلة الدنانير، العدد 20، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العراق، العراق، 2020، ص224.

³أحسن طيار، ذكاء الأعمال ودوره في اتخاذ القرارات في البنوك، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمصرفية، العدد01، جامعة20 أوت1955، سكيكدة، 2016، ص71.

الوظيفية تستخدم في تحويل البيانات إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة والمعرفة إلى إنجازات، في هذا التعريف ركز على الجانب المعرفي لذكاء الأعمال وأهم الجانب التنظيمي الذي له دور أساسي في المؤسسة¹.

كما ان ذكاء الأعمال يتمثل بمجموعة من مستودعات البيانات، لتحميل البيانات واستخلاصها وتنقيتها والتقنيات الخاصة بها، والتقارير وتقنيات عرض البيانات بهدف الحصول على معلومات المنظمة لاتخاذ القرارات، إذ يمكن تصميم معمارية لذكاء الأعمال تجمع كل هذه التقنيات والأدوات، وتعمل هذه المعمارية على جمع البيانات من مصادر مختلفة الغير متجانسة غالبا مثل أنظمة معالجة المعاملات transaction online processing، والتي بدورها تسمح بالاستعلام بواسطة التطبيقات التحليلية ويوجد العديد من الشركات التي أنجزت أنظمة ذكاء أعمال، لكن يمكن اعتبار شركات (IBM ، Oracle ، Microsoft) الرائدة في هذا المجال².

من خلال سرد التعارف السابقة أن هناك عدة توجهات لذكاء الأعمال، وباختلافنا يمكن صياغة تعريف كالتالي: هو عبارة عن التقنيات والأدوات والممارسات التي تجمع وتخزن البيانات الهامة وتدمجها وتحللها وتقدمها، يمكن للمؤسسة الاستفادة من ذكاء الأعمال عندما تتمكن من الوصول إلى عرض شامل لبيانات المؤسسة، واستخدامها في اتخاذ قرارات أفضل.

ثانيا: أهمية ذكاء الاعمال

برزت الحاجة إلى نظام ذكاء الأعمال كأداة فعالة لتوفير المعلومات اللازمة التي تساعد في اتخاذ القرارات، حيث يتزايد اهتمام المؤسسات بهذا النظام نظراً لأهميته الكبيرة. و نبرزها كما يلي³:

¹ بايزيد كمال، ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 05 ، العدد 05 ، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، 2016، ص34.

² Lloyd ,John , Identifying key components of business intelligence systems and their role in managerial Decision making ,master of applied in information management program , university of Oregon, 2011,p19

³ صالح زياد الشريده، أثر نظم ذكاء الأعمال على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2019، ص15.

- يساهم في اتخاذ قرارات موثوقة بالاعتماد على بيانات دقيقة، من خلال تسريع الوصول إلى رؤى شاملة وتحسين جودة القرارات بفضل إمكانيات التحليل الذكي؛
- يعمل على تحويل البيانات إلى قيمة حقيقية للأعمال، من خلال الربط بين الأفراد والمعلومات والأفكار، بما يسمح باتخاذ قرارات سريعة وموثوقة قائمة على معلومات يسهل الوصول إليها؛
- يُعد نظام ذكاء الأعمال عملية فعالة في دعم صنع القرار على مختلف المستويات التنظيمية؛
- يساهم في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة؛
- يمثل ركيزة أساسية لتحقيق النجاح والتميز بين المؤسسات؛
- يتسم بكونه أحد المعماريات الأساسية لمصادر المعرفة، حيث يساعد على التنبؤ وتسريع إنجاز القرارات الاستراتيجية .

فمثلاً، المؤسسة التي تسعى إلى تحسين إدارة مخزونها تحتاج إلى ذكاء الأعمال لتحديد السلع الأكثر مبيعاً، والتعرف على المنتجات الموسمية، وتحليل شرائح العملاء سريعة النمو، إضافة إلى معرفة المنتجات التي يمكن بيعها معاً، وأنماط المستهلكين في الشراء. وتسهم هذه البيانات المجمعة في تصميم استراتيجيات وخطط ترويجية أكثر فعالية.

ثالثاً : مراحل و أدوات ذكاء الاعمال

يُعد ذكاء الأعمال مجالاً واسعاً يضم مجموعة متنوعة من التقنيات التي تتكامل فيما بينها لتشكّل نظاماً ذكياً يساهم في تعزيز قدرات المؤسسة، ودعم تنفيذ استراتيجياتها وتطويرها بما يحقق الأهداف المرجوة. وفيما يلي أبرز المراحل والأدوات المرتبطة بذكاء الأعمال:

أولاً: مراحل ذكاء الأعمال

استناداً إلى مفهوم ذكاء الأعمال وتعدد التعريفات المرتبطة به، فإن تحديد أدواته لا يُعد أمراً ثابتاً، إذ تختلف وجهات النظر بشأنها، ويرجع ذلك إلى المرونة التي تتسم بها معمارية ذكاء الأعمال، مما يجعل مكوناته التقنية وأدواته متعددة وغير محصورة ضمن نطاق محدد¹.

- **مرحلة الاستخلاص: (Extraction)** تتمثل هذه المرحلة في الحصول على البيانات والوصول إليها من مصادر مختلفة، والتي غالباً ما تكون غير متجانسة، وقد تكون موزعة عبر منصات متعددة، كما يمكن أن تكون جزءاً من نظام معلومات الزبائن .

- **مرحلة التحويل أو النقل: (Transformation)** تُعد هذه المرحلة الأكثر تعقيداً ضمن عمليات ETL، حيث يتم فيها تحويل البيانات المستخرجة إلى الشكل المناسب الذي يتوافق مع متطلبات مستودع البيانات، ويتم ذلك عادة باستخدام لغات البرمجة التقليدية أو اللغات النصية أو لغة الاستعلامات المنظمة . (SQL)

- **مرحلة التحميل: (Load)** في هذه المرحلة يتم تحميل البيانات بعد تحويلها إلى مستودعات البيانات، حيث تُدمج مع البيانات التي تم تجميعها ومعالجتها مسبقاً .

ثانياً: أدوات ذكاء الأعمال يشمل ذكاء الأعمال مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تتكامل لتكوين نظام متكامل يدعم قدرات المنظمة ويساهم في تحسين أدائها الاستراتيجي، ومن أبرز هذه الأدوات²:

1 - **مستودع البيانات: (Data Warehouse)** يهدف إلى إنشاء مصدر موحد ومنظم لبيانات المؤسسة، حيث يتم تجميع البيانات من مصادر متعددة وتخزينها لدعم عمليات التحليل واتخاذ القرار.

2 - **أنظمة المعالجة التحليلية الفورية: (OLAP)** تساعد هذه الأنظمة على تحليل البيانات بسرعة وكفاءة، من خلال تجميعها من مصادر داخلية وخارجية، مما يتيح إجراء تحليلات متعددة الأبعاد في الوقت الحقيقي.

¹كاريش صليحة ، توارى سهام ، ذكاء الاعمال : القيمة المضافة الجدية للمعلومات من اجل اتخاذ القرار في المؤسسة ، مقال منشور ، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، دت ، ص 6-7.

²عيشوش عواطف، ذكاء الأعمال كالية داعمة للمرونة الإستراتيجية دراسة كمية لعينة من البنوك التجارية لولاية الوادي، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، المجلد 14، العدد 01 ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي 2023، ص 06

3 -التنقيب في البيانات:(Data Mining) يجمع بين الإحصاء وتقنيات المعلومات وقواعد البيانات والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، ويهدف إلى استخراج المعرفة من كميات كبيرة من البيانات وربطها للوصول إلى معلومات جديدة تدعم اتخاذ القرار.

4 -تقنيات عرض المعلومات: يعتمد نجاح ذكاء الأعمال بشكل كبير على فعالية عرض مخرجاته، حيث تُستخدم وسائل مختلفة لنقل المعلومات مثل التقارير ولوحات المعلومات(Dashboards) ، والتي تساعد متخذي القرار على فهم البيانات بشكل واضح وسريع¹.

¹¹عيشوش عواطف، المرجع السابق، ص 07.

المبحث الثالث: الأداء الاقتصادي للمؤسسات

يشكل الأداء الاقتصادي عاملا حاسما في تحديد قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة والتطورات السريعة في بيئة الأعمال. ويعكس هذا الأداء مدى مرونة المؤسسة في التكيف مع التحديات واستخدام أساليب التسيير الحديث لتعزيز نتائجها وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها. ويشتمل المبحث على ثلاثة مطالب رئيسية: الأول يتناول ماهية الأداء الاقتصادي ومستوياته، الثاني يبرز مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي، والثالث يركز على أثر أساليب التسيير الحديث في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الأداء الاقتصادي ومستوياته

الأداء الاقتصادي مؤشرا أساسيا لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة، كما يعكس مدى قدرتها على المنافسة والاستمرارية في بيئة الأعمال المتغيرة. ويهتم هذا المطلب بدراسة ماهية الأداء الاقتصادي ومستوياته، حيث يتناول القسم الأول تعريف الأداء الاقتصادي ومفاهيمه الأساسية، في حين يركز القسم الثاني على عرض المستويات المختلفة لهذا الأداء لتحديد درجة تفوق المؤسسة أو ضعفها في مختلف المجالات.

أولاً: تعريف الأداء الاقتصادي

يعدّ الأداء الاقتصادي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والتسيير، حيث يعكس مدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة لتحقيق أهدافها الاقتصادية وضمان استمراريته في بيئة تنافسية. يُعرّف الأداء الاقتصادي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مالية إيجابية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يؤدي إلى تعظيم الأرباح والقيمة المضافة وتحقيق التوازن بين التكاليف والعوائد.¹

يقصد بالأداء الاقتصادي مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في استغلال عناصر الإنتاج (العمل، رأس المال، المواد الأولية) بهدف تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية وتحسين مردوديتها الاقتصادية.² الأداء الاقتصادي هو محصلة الأنشطة الإنتاجية والمالية للمؤسسة، ويُقاس من خلال مؤشرات كمية مثل رقم

¹عبد الغفار حنفي، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 112.

²ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص 89.

الأعمال، الربح، الحصة السوقية، والقيمة المضافة، والتي تعكس قدرتها على المنافسة في السوق.¹ يُعرّف الأداء الاقتصادي كذلك بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها قصيرة وطويلة المدى من خلال خلق قيمة مستدامة، وتطوير قدراتها الإنتاجية والتكنولوجية، وتعزيز ثقة المتعاملين معها من مساهمين وزبائن.² بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الأداء الاقتصادي هو قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مالية واقتصادية إيجابية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، وتعظيم إنتاجها وربحيتها، مع تطوير قدراتها التنافسية وضمان استمراريته في المدى القصير والطويل.

ثانيا : مستويات الأداء الاقتصادي

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها تقييم مستوى أدائها، وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:³

1. **الأداء الاستثنائي:** يعكس هذا المستوى درجة عالية من التفوق في الأداء داخل القطاع على المدى الطويل، مع تحقيق عقود مربحة، ووجود التزام قوي من طرف العاملين، إضافة إلى وفرة السيولة وتحسن الوضعية المالية للمؤسسة .
2. **الأداء البارز:** يتميز بالحصول على عقود عمل كبيرة، مع توفر إطارات ذات كفاءة عالية، إلى جانب امتلاك مركز مالي قوي ووضعية مالية متميزة .
3. **الأداء الجيد جدا:** يدل على صلابة الأداء واستقراره، مع وضوح الرؤية المستقبلية، فضلا عن التمتع بوضع مالي جيد .
4. **الأداء الجيد:** يعبر عن أداء متوازن يتماشى مع المعدلات السائدة، حيث تتقارب نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع توفر وضع مالي مستقر .

¹عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 56.

²محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 134.

³جعفر سعدي، رشيد مناصرية ، أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، المجلد 02، العدد 15، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2019، ص58.

5. الأداء المعتدل: يعكس أداء أقل من المعدل، حيث تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع وجود صعوبات في الحصول على الموارد المالية اللازمة للاستمرار والنمو .

6. الأداء الضعيف: يمثل مستوى أداء منخفضا بشكل كبير، مع وضوح نقاط الضعف في مختلف الجوانب، إضافة إلى صعوبات في استقطاب الكفاءات، ومواجهة مشاكل مالية حادة.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي

يعد قياس الأداء الاقتصادي من العمليات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتقييم مدى تحقيقها لأهدافها، إذ يسمح لها بالكشف عن نقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة. ولا يقتصر القياس على مؤشر واحد، بل يعتمد على مجموعة من المؤشرات الكمية والمالية التي تعكس كفاءة استخدام الموارد وفعالية النشاط الاقتصادي.

وفي هذا السياق، يمكن توضيح أهم مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي كما يلي¹:

- **مؤشرات الربحية:** تُعد من أهم المؤشرات المستخدمة، حيث تقيس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من نشاطها، ومن أبرزها معدل العائد على الاستثمار (ROI) ، ومعدل العائد على الأصول (ROA)، وهامش الربح الصافي. وتساعد هذه المؤشرات في معرفة مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق عوائد مقارنة بحجم الموارد المستخدمة .
- **مؤشر رقم الأعمال: (Chiffre d’Affaires)** يعكس حجم النشاط الاقتصادي للمؤسسة، حيث يمثل إجمالي المبيعات المحققة خلال فترة زمنية معينة، ويُستخدم لتقييم النمو والتوسع في السوق .
- **مؤشر القيمة المضافة:** يقيس الثروة التي تخلقها المؤسسة من خلال نشاطها، أي الفرق بين قيمة الإنتاج وقيمة الاستهلاك الوسيط، وهو مؤشر مهم لمعرفة مساهمة المؤسسة في الاقتصاد .
- **مؤشرات الإنتاجية:** تعبر عن العلاقة بين المخرجات والمدخلات، مثل إنتاجية العمل (كمية الإنتاج لكل عامل) وإنتاجية رأس المال، وتظهر مدى كفاءة استغلال الموارد .

¹ بوبكر محمد الحسن ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء المنظمة، دراسة حالة المؤسسة نפטال وحدة باتنة مذكرة ماستر. قسم علوم التسيير

تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2014، ص ص 34 - 35

- **مؤشرات المردودية:** تُستخدم لقياس العائد المتحقق مقارنة بالأموال المستثمرة، مثل مردودية رأس المال ومردودية الأموال الخاصة، وهي تعكس فعالية القرارات الاستثمارية .
- **مؤشرات التوازن المالي:** مثل السيولة والملاءة المالية، حيث تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة وطويلة الأجل، وهو ما يعكس استقرارها المالي .
- **مؤشر الحصة السوقية:** يُظهر مكانة المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين، ويُعد مؤشراً على قدرتها التنافسية وجاذبية منتجاتها¹ .
- **مؤشر التمويل الذاتي:** يعكس قدرة المؤسسة على تمويل استثماراتها اعتماداً على مواردها الداخلية دون اللجوء إلى مصادر خارجية، وهو دليل على استقلاليتها المالية.

المطلب الثالث: أثر أساليب التسيير الحديث على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة

تلعب أساليب التسيير الحديث دوراً محورياً في تعزيز الأداء الاقتصادي للمؤسسات، حيث تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، تحسين جودة الخدمات، وترشيد استخدام الموارد. وتتمثل أهم هذه الأساليب في: إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، وذكاء الأعمال، والتي يظهر أثرها كما يلي:

تسهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاقتصادي من خلال استثمار المعارف والخبرات المتراكمة داخل المؤسسة، مما يتيح اتخاذ قرارات أكثر فعالية وتقليل الأخطاء التشغيلية. كما تساعد على الابتكار المستمر وتطوير المنتجات والخدمات، مما ينعكس إيجاباً على الربحية وتعزيز القدرة التنافسية.²

أما الإدارة الإلكترونية فتعمل على تسريع العمليات الإدارية وتقليل التكاليف المرتبطة بالمعاملات الورقية، إضافة إلى تحسين دقة المعلومات وسهولة تداولها. كما تساهم في رفع مستوى الشفافية وتسهيل الاتصال داخل المؤسسة وخارجها، وهو ما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة فعالية الأداء الاقتصادي.¹

¹ محاد عريوة ، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين : ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف ، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف الجزائر تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، 2011، ص20.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 45.

في حين تعتمد الإدارة بالأهداف على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، وربط أداء العاملين بتحقيق هذه الأهداف، مما يعزز الكفاءة الفردية والجماعية. ويساهم هذا الأسلوب في توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي تحسين مردودية المؤسسة وزيادة أرباحها.²

وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب الحديثة التي تركز على التحسين المستمر لجميع أنشطة المؤسسة، من خلال إشراك جميع العاملين في تحقيق الجودة. ويؤدي تطبيقها إلى تقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء، وتحسين رضا الزبائن، وزيادة الحصة السوقية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الاقتصادي.³

أما ذكاء الأعمال فيمثل أداة تحليلية متقدمة تساعد المؤسسة على جمع ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرار. ويساهم في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتحسين التخطيط الاستراتيجي، مما يعزز القدرة على تحقيق أداء اقتصادي متميز.⁴

ومن خلال ما سبق، يتضح أن اعتماد أساليب التسيير الحديث يشكل ركيزة أساسية لتحسين الأداء الاقتصادي، حيث تساهم هذه الأساليب في تحقيق التكامل بين الموارد، وتعزيز الكفاءة، ودعم اتخاذ القرار، مما يضمن استمرارية المؤسسة ونموها في بيئة تنافسية متغيرة.

¹ أحمد يوسف دودين، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 78.

² بيتر دراكر، الإدارة بالأهداف، ترجمة: محمد عبد الفتاح، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص 112.

³ عبد الرحمن عدس، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 96.

⁴ محمد عبد الفتاح رضوان، ذكاء الأعمال ودعم اتخاذ القرار، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص 134.

خلاصة الفصل الأول:

يتضح من خلال هذا الفصل أن التسيير الحديث أصبح عاملاً محورياً في تعزيز كفاءة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. فهو يساهم في تحسين استخدام الموارد وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والجودة، مع التركيز على الابتكار والتطوير المستمر. كما يظهر أن تبني أساليب الإدارة الحديثة يعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة، ويتيح لها مواجهة التحديات الاقتصادية والمنافسة بفعالية أكبر.

ويعكس الأداء الاقتصادي للمؤسسة مدى نجاحها في استثمار مواردها وتحقيق أهدافها المالية والتنظيمية. علاوة على ذلك، فإن التسيير الحديث يساهم في رفع مستوى رضا العملاء وتحسين سمعة المؤسسة في السوق، مما ينعكس إيجاباً على استمراريته ونموها المستدام. ومن هذا المنطلق، يصبح الاهتمام بالتسيير الحديث ضرورة استراتيجية لأي مؤسسة تطمح إلى النجاح والبقاء في بيئة تنافسية متسارعة.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة
سونلغاز وكالة عين تموشنت

تمهيد

يُخصص هذا الفصل للدراسة التطبيقية التي تم إنجازها على مستوى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، بهدف إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع الميداني. حيث يكتسي هذا الفصل أهمية بالغة كونه يسمح باختبار الفرضيات وتفسير العلاقة بين التسيير الحديث والأداء الاقتصادي داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، يتناول المبحث الأول تقديمًا عامًا للمؤسسة من حيث نشأتها وهيكلها التنظيمي ومجال نشاطها، بينما يركز المبحث الثاني على تصميم الدراسة الميدانية من خلال تحديد المنهج المتبع وأداة جمع البيانات والعينة المستهدفة. أما المبحث الثالث فيعالج الجوانب الإحصائية المتعلقة بقياس صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل البيانات وتفسير النتائج المتحصل عليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويهدف هذا التقسيم إلى الإحاطة بمختلف مراحل الدراسة التطبيقية بشكل منهجي ومنظم يسمح بفهم أدق لموضوع البحث.

المبحث الأول: تقديم عام المؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

تعد شركة سونلغاز من الهياكل المهمة في الجزائر إذ تسعى هذه الأخيرة الى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد وهذا في ظل التغيرات والتطورات التي تؤثر عليها، بحيث اعتمدت مؤسسة سونلغاز الى تطبيق استراتيجية المناولة كنوع من الخيارات المثلى التي يتم من خلالها تحقيق نوع من الجودة بتكاليف، أقل كما تسعى المؤسسة الى إيصال خدمة الى الزبون في الوقت المحدد و العمل على تقليص الوقت المخصص للإنتاج الذي يكون بتوزيع المناولة(المقاولة) التي تمتاز بكفاءات عالية تساعد في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه في المؤسسة.

المطلب الاول: تعريف الشركة الوطنية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز:

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء والغاز فرع من فروع مجمع سونلغاز هي مؤسسة جهوية تمثل المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز للغرب تابعة للمؤسسة الام مقرها الاجتماعي على طريق بلدية شعبة اللحم وبها 519 عامل من كل الفئات الاجتماعية المهنية تشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكتي الكهرباء والغاز عبر كامل بلديات الولاية، كما تقضي (8) دوائر ولديها شبكة مكونة من:

* (8) وكالات تجارية: عين تموشنت شمال و جنوب، العامرية عين الكيحل، حمام بوحجر، بني صاف، المالح، عين الأربعاء.

* (3) مقاطعات كهربائية و غازية: عين تموشنت، حمام بوحجر، بني صاف، العامرية.

ويبلغ عدد زبائن امتياز توزيع عين تموشنت (143326) زبون كهرباء و (94339) زبون غاز وتشكل من 113 وكالة تجارية: 63 مقاطعة كهرباء.

* 46 مقاطعة غاز.

* 19 مقاطعة استغلال الغاز.

مديرية التوزيع عين تموشنت تنتمي الى شركة توزيع الكهرباء والغاز (SDO) هذه الأخيرة تكون شركة بالأسهم حيث تبنت منذ شهر أفريل 2009 ميثاق بياني جديد لتمييز هويتها المتكونة من مجموعة مديريات وظيفية ومن 20 توزيع تعطي 17 ولاية من الشمال الغربي الى الجنوب الغربي للبلاد بخبرة أكثر من خمسين سنة وزبائن أصبحوا أكثر مطالبة ضروري كموزعين للكهرباء والغاز على مستوى ولاية ع.ت أن تقترب من زبائنهم بتجربتهم ووضع خلية للرصد والسمع لكل فئة حتى تقدر تطلعاتهم والاستجابة لانشغالهم وتلبية لضمائم ولائهم. وللقيام بالمهام الذي يحددها القانون 01.02 مؤرخ في 2002\02\5 المتعلق بالكهرباء

وتوزيع الغاز عن طريق الانابيب وخاصة استغلال وصيانة شبكات التوزيع الكهربائي، جهزت مديرية التوزيع لعين تموشنت بنظام جديد يمزج بين تكنولوجيا اعلام الي والموصلات والتجهيزات الالكترونية لضمان جودة عالية للخدمة في مجال توزيع الكهرباء والغاز متميزة بمساواة في المعاملة لكل الزبائن على مستوى الولاية.

نبذة التاريخية لشركة توزيع الكهرباء والغاز:

الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" هي مؤسسة عمومية تحتل موقع استراتيجي في الاقتصاد الجزائري منذ نشأتها وتسيطر على انتاج الطاقة الكهربائية وكذلك توزيع الغاز الطبيعي، وتعتبر هذه الشركة هيئة معقدة تضم وسائل متعددة لهدف واحد هو وضع الكهرباء والغاز تحت تصرف المستهلك عبر الوطن يعود انشاء مؤسسة كهرباء والغاز «EGA» الى العهد الاستعماري سنة 1947 وبعد الاستقلال تحولت الى شركة الوطنية للكهرباء والغاز مسماة SONEGAS بموجب المرسوم التنفيذي في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد وبهذا فقد أصبحت سونلغاز تحوز على احتكار انتاج ونقل وتوزيع وكذلك استيراد وتصدير الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر

مرت مؤسسة سونلغاز بعدت مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:

*إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز 1983: في هذه المرحلة تم لانشاء المؤسسات التالية:

- مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية «KAHARIF».

- مؤسسة تركيب البنى التحتية والانشاءات الكهربائية "KAHAKIB».

- مؤسسة إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز "KANAGAZ".

- مؤسسة التركيب الصناعي "ETTERKIB».

- مؤسسة صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة. AMC

*تغيير النظام الأساسي 1995:

تم في هذه المرحلة تغيير النظام الأساسي والطبيعة القانونية لمؤسسة سونلغاز فأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري EPIC

تغيير نظام الأساسي 2002:

في هذه المرحلة تم تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC الى شركة مساهمة SPA بموجب المرسوم الرئاسي 02\195 الصادر في 02 جوان 2002 هذا المرسوم مكن لمؤسسة سونلغاز من توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى لقطاع الطاقة كما يتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر.

*إعادة هيكلة المؤسسة 2004 و2006:

في هذه المرحلة تحولت الى مجمع group sonelgaz بإعادة هيكلة نفسها في شكل مؤسسات متفرغة مكلفة بالنشاطات الاساسية:

- سونلغاز انتاج كهرباء.

- مسير شركة نقل الكهرباء.

- مسير شركة نقل الغاز.

كما تم هيكلة وظيفة التوزيع في أربع مؤسسات فرعية:

- المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائر SDA.

- المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط SDC.

- المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الشرق SDE.

- المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الغرب SDO.

في فيفري 2017 تم وضع التنظيم الجديد لسونلغاز كمجمع صناعي مؤلف من 16 شركة فرعية تابعة تنشط في قطاع انتاج. إضافة الى نقل وتوزيع الغاز عبر الانابيب.

واجهت شركة سونلغاز التحدي في ضمان استمرارية الخدمة بعد الاستقلال ونجحت في كهرية كامل الأراضي وتطوير الاعمال لتحقيق معدل تغلغل للغاز الطبيعي يقارب 59% وقد أعيد تنظيم شركة سونلغاز اليوم لتصبح شركة قابضة دون انشاء كيان قانوني جديد بإضافة الى ذلك فإن الشركة القابضة "سونلغاز" وشركاتها التابعة تشكل مجموعة تسمى "مجمع سونلغاز" فهي مكونة من أربع كلمات عربية حيث:

- SO : SOCIETE "شركة".

- N : NATIONAL "وطنية".

- ELECTRICITE : EL "كهرباء".

- GAZ : بمعنى "الغاز الطبيعي".

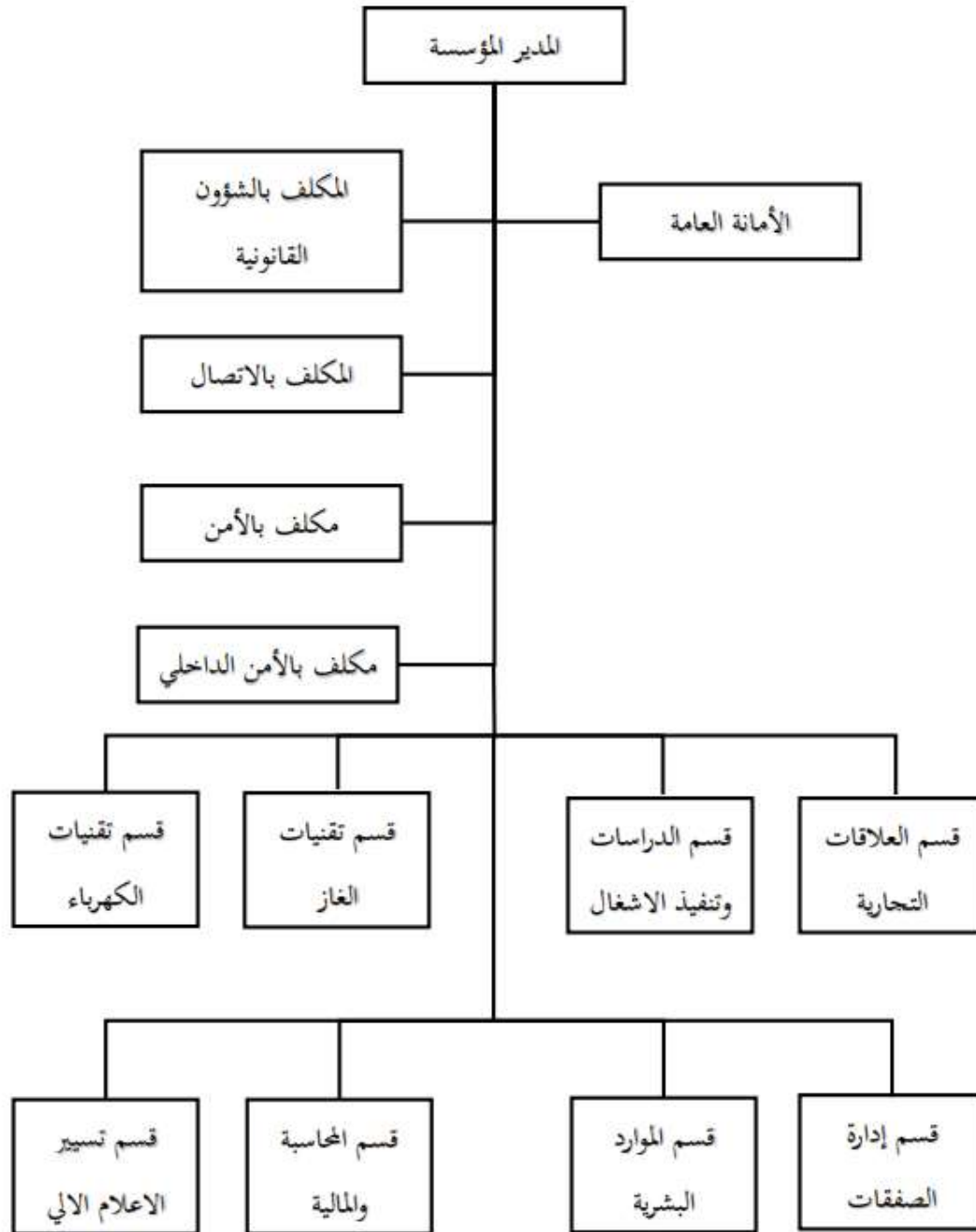
المطلب الثاني: مهام ونشاط المؤسسة.

تتمثل مهام المديرية الغاز والكهرباء عين تموشنت في:

- تساهم المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية ع.ت في تنفيذ سياسات المديرية العامة (SDO)

- وهذا من خلال تقييم خدمات لربائتها من السكان والمؤسسات لولاية ع.ت.
- تأمين نقل وصيانة وتطوير شبكات الكهرباء والغاز الريفي والحضري.
- تحديد وضمان الامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة بالنظافة (الصحة، السلامة، حماية البيئة).
- تطوير نظم المعلومات.
- تشديد وتطوير المنشأة المنجزة في مجال الكهرباء والغاز.
- حل مشكلات عندما يتعلق الامر بتوزيع الكهرباء والغاز.
- تأمين تسيير الموارد البشرية والوسائل المادية الضرورية لخدمة المؤسسة.
- العمل على تحقيق رضا الزبائن وتقديم نصح والمساعدة في مجال الكهرباء والغاز.
- المساهمة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
- اعداد مخططات للتطوير الهيكلي للطاقة الكهربائية المأخوذة.
- توزيع أشغال الكهرباء والغاز.
- الحفاظ على صورة العلامة التجارية للشركة.
- انشاء المراقبة التكنولوجية (التطوير والتأهيل والخبرة).
- التأكد من الحفاظ على الحسابات المحاسبية وفقا للمعايير.
- تحديد الأهداف والقواعد لتحسين الإدارة التي تمارسها مناطق التوزيع والمديريات التوزيع المرتبطة بها لمزيد من التأزر.
- تصليح وصيانة المولدات الكهربائية.
- تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات.
- ضمان شروط الجودة للخدمات بأقل التكاليف مع احترام القواعد والمعايير السلامة.
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع كهرباء وغاز سونلغاز.

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت



المصدر : من الوثائق الممنوحة من طرف المؤسسة

*تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع كهرباء والغاز:

ان مديرية التوزيع ع.ت مكونة من شجرة متفرعة على:

*المدير العام:

هو المسؤول الرئيسي باسم مؤسسة سونلغاز الذي يتحكم في أقسام المديرية والمواظبة واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام سواء كانت في مصالحها أو قرارات ضدها في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها. كما أن مهمته الرئيسية في التسيير العام للمؤسسة من القمة الى القاعدة في اكتسابه السلطة العليا على هذه المؤسسة.

*أمانة المديرية:

تعد الامينة عنصر مهم من خلال مهاراتها في التعامل مع الناس وتوطيد مكانتها ومهام رئيسها في العمل والتعامل، وكونها أمينة سر يجب أن تحترم هذه الكلمة وما تحمله من معاني إدارية وما عليها من مسؤوليات الممثلة في:

-استقبال البريد الصادر والوارد، وتسجيله وترتيبه.

-استقبال الزوار وتوجيههم.

-حفظ وترتيب وتصنيف الوثائق في ملفات خاصة.

-الرد على المكالمات الهاتفية سواء كانت داخل الشركة أو خارجها.

-تنظيم اجتماعات المدير مع الموظفين.

-تدريب المتربصات في السكرتارية.

-الاتصال بمختلف الأطراف العامة في الشركة (موظفين).

-التخفيف عن المدير بكثير من أعماله الروتينية.

*قسم الدعم والمراقبة: تتمثل أعماله في:

-الاعداد أو المشاركة في اعداد الملفات والدراسات وغيرها اللازمة لاتخاذ القرار.

-ابلاغ الأقسام المعنية بالقرارات وتعليمات وتوجيهات المدير للشركة والتأكد من تنفيذها.

-تنظيم واعداد الملفات الزيارات الرسمية ومراقبة رعايتها.

-الإبلاغ عن المعلومات التي تم جمعها من الأقسام المختلفة للشركة الى المدير التنفيذي.

-تنسيق جميع أنشطة المديرية وضمان التماسك والانضباط.

-قسم استغلال الكهرباء: تتمثل أعماله في:

-اعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية ومتابعتها.

- بحث عن الاعطاب في الكوابل واجراء اختبارات عليها إضافة الى صيانة العدادات وأجهزة القياس.
- استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما واتخاذ الإجراءات اللازمة.
- تصميم وتخطيط شبكات كهربائية وتوحيدها.
- تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.
- *قسم استغلال الغاز:** تتمثل أعماله في:
 - مصلحة تطوير واستغلال شبكات الغاز: إحصاء الشبكات الغازية الخرائط.
 - تقوم هذه المصلحة على إحصاء ومتابعة شبكات الغاز القديمة والجديدة على مستوى الحاسوب والخرائط وإنشاء شبكات جديدة.
 - ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها
- *مصلحة صيانة شبكات الغاز:**
 - يتركز عمل هذه المصلحة على صيانة الشبكات والمعدات الغازية في أفضل الظروف والاعلام على كل تسربات الغازية التي تقع على مستوى أنابيب الغاز وهذه العملية يقوم بها أشخاص معينين وبأجهزة خاصة لكشف هذه التسربات.
- *مصلحة الفنية لتشغيل شبكات الغاز:**
 - الهدف من هذه المصلحة هو ضمان استمرارية وديمومة الغاز على مستوى القنوات وذا توفير رغبات:
 - المواطن
 - الخدمات المعنية
 - يعمل على استلام الشبكات الجديدة من قسم الدراسات والاشغال.
- *قسم العلاقات التجارية:** تتمثل أعماله في:
 - إدارة العقود الاشتراك الخاصة بالزبائن.
 - احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد وأشغال الخدمات المعوضة.
 - تسيير حسابات الزبائن بما في ذلك الجرد.
 - التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد.
 - فوترة مختلف الخدمات.
- *قسم المحاسبة والمالية:** تتمثل أعماله في:

-رئيس قسم المحاسبة والمالية:

-هو مسؤول عن المصالح الثلاثة وتتمثل مهمته فيما يلي:

-مكلف بإمضاءات جميع الشيكات.

-مسؤول عن ميزانية المؤسسة وكذلك حساب جدول النتائج.

-مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية.

-ضمان سرية المعلومات والوثائق ذات الصلة بالإدارة المالية.

-إدارة الأنشطة المالية والإدارة للمديرية.

*مصلحة المالية:

-عملية الدفع الفواتير المتعلقة بالاستثمار والاستغلال.

-متابعة ومراقبة العقود والاتفاقيات المتعامل بها مع الموردين.

-متابعة عملية التحويل المتعلقة بمداخيل المؤسسة.

-متابعة المداخيل الشهرية للبنك وحساب البريد.

-التنبؤ بالمصاريف المتعلقة بالاستغلال والاستثمار حسب كل شهر.

*مصلحة الاستغلال:

-إنجاز قيود التنازل ما بين وحدات للشركة.

-مراقبة حسابات الشهرية للموردين والزبائن.

-مراقبة الفواتير.

-مراقبة كل العمليات التي تجرى في دفتر اليومية والميزانية

-إنجاز أعمال نهاية السنة.

مصلحة الميزانية والمراقبة التسيير:

-اعداد ميزانية السنة الحالية N و اعداد ميزانية السنة N+1 .

-ملخص الاعمال المنجزة لكل 3 أشهر وملخص أعمال السنة الكاملة.

-مراقبة الانفاق عن الاستثمار.

-عملية غلق حسابات الاستثمار عن المراجعة.

-قسم الوسائل العامة: تتمثل أعماله في:

-مصلحة الخدمات المشتركة:

تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة اذ يعتبر المشرف على المؤسسة بتوفير مختلف التجهيزات والوسائل التي تحتاجها المصالح لغرض السير الحسن لمختلف مرافق المؤسسة وأداء خدماتها على الوجه الصحيح حيث يتكفل ب:

-توفير النقل للعمال.

-التعامل مع موردي الشركة.

-يتكفل بتوفير جميع الأجهزة والمعدات للمؤسسة.

-مكلف بالأمن الداخلي:

دوره التقليل من الحوادث وحفظ الامن سواء الامن الداخلي أو الخارجي وتكامل مهامه في:

-التأكد من تنفيذ سياسة الامن الداخلي والإجراءات داخل المؤسسة.

-التأكد من وجود الوسائل التقنية للحماية.

-السهر على تطبيق مخططات الامن الداخلي لكل بنية التحتية للمؤسسة.

-انجاز تقارير إذا تعلق الامر بحادث داخل المؤسسة.

-مراقبة أعوان الامن الداخلي.

-مكلف بالأمن:

-متابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين

-وضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية

-نشر الملصقات للحوادث النموذجية

-إدارة خطط عمل السلامة

-دراسة وتحليل المخاطر التي يتعرض لها العمال وخطط العمل المناسبة وإجراءات الوقاية المناسبة.

*مصلحة الاعمال القانونية:

هو المكلف بجمع قضايا التي تكون فيها منازعات بين المؤسسة والزبائن حيث تتمثل مهامه في:

-تمثيل المؤسسة بالتعويض عن المدير أمام الجهات القضائية.

-الدفاع عن المؤسسة في النزاعات القانونية.

-تقديم الاستشارة القانونية للمؤسسة.

-إنجاز العقود ودفتر الشروط.

*مصلحة الممتلكات: تتمثل مهامه في:

-تنفيذ سياسة إدارة الممتلكات المادية وغير المادية.

-ضمان إدارة وتعزيز الممتلكات.

-ضمان إدارة المخاطر متعلقة بالممتلكات.

-ضمان التأمين المتعلق بالممتلكات.

*قسم الموارد البشرية:

-مصلحة إدارة الموارد البشرية:

-السهر على اعداد أجرة كل المستخدمين من أول عملية الى نهايتها.

-الحرص على المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين.

-السهر على متابعة ومراقبة ظروف تطبيق قواعد قوانين التسيير للمستخدمين.

-التنسيق ومراقبة مختلف النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين مثل: التوظيف

-التوجيه، التكوين، الترقية أو النقل.

-السهر على معالجة شكاوي.

-مصلحة التكوين: تتمثل مهامه في:

-القيام بالإحصائيات الخاصة بالتكوين ومتابعتها الدائمة.

-القيام بمخططات التكوين كل سنة.

-القيام بمخطط التوظيف الداخلي والتعريف باحتياجات التوظيف واعدادها.

-المشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية.

-تحليل وتقييم حاجات العامل في التكوين.

*مصلحة التدقيق والتفتيش: تتمثل أعماله في:

-القيام بمهام التدقيق والتفتيش التي تهدف الى مراقبة وتحسين الأداء في المؤسسة.

-تقديم المعلومات والتقييمات للأنشطة التي تم فحصها.

-تقييم عمليات الرقابة الداخلية وتقديم المقترحات لتعزيز فعاليتها.

*مكلفة بالاتصال:

تمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي والوطني وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة:

-المشاريع والإنجازات.

-تحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز.

-تحسيس الزبائن لاقتصاد استهلاك الطاقة.

-تنظيم أبواب مفتوحة.

-زيارة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلامة.

*قسم الإدارة والصفقات: تتمثل أعماله في:

-طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشراكة أو ببرامج الدولة اعداد صفقات (command marche).

-تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز وقسم المالية والمحاسبة.

-تحرير الاعتذارات عند تأخر إنجاز المشاريع.

-استقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال.

-قسم الدراسات وتنفيذ الاشغال:

يتكون هذا القسم من فرعين (فرع دراسة أشغال الكهرباء وفرع دراسة أشغال الغاز) ومصلحة الاستثمارات ومصلحة تسيير القروض وتكمن مهامه في:

-المصادقة على الكشف الكمية وإنجاز التقارير الاشغال.

-جمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز.

-إنجاز الصفقات.

-تتكفل كذلك بالدراسة الميدانية لجميع أشغال المتعلقة بعملية توصيل كهرباء والغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة فتحرر بذلك مخطط دراسة والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها.

-إنجاز طلبات فتح رخص البرامج لمراقبة وغلق الأظرفة المالية بعد انتهاء مهام الإنجاز.

-قسم تسيير أنظمة المعلوماتية: تتمثل مهامه في:

-التكفل بوسائل الاعلام الالي لمؤسسة.

- تطوير تطبيقات التكنولوجيا وصيانة الأنظمة.

- اصلاح أجهزة الكمبيوتر.

- يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام.

المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية

تعد مرحلة تصميم الدراسة الميدانية من المراحل الأساسية في البحث العلمي، باعتبارها الجانب التطبيقي الذي يسمح باختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها بطريقة علمية ومنهجية دقيقة. ومن هذا المنطلق، تم الاعتماد على منهجية تتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة المتمثل في أثر التسيير الحديث على الأداء الاقتصادي في المؤسسة، وكذا مع خصوصية المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت. وعليه، يتضمن هذا المبحث عرض الإطار المنهجي للدراسة، وتحديد مجتمع وعينة البحث، بالإضافة إلى توضيح مختلف الأدوات والأساليب المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

يعرف المنهج العلمي بأنه الأسلوب المنظم الذي يعتمد عليه الباحث في دراسة الظواهر العلمية بهدف وصفها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية قابلة للتفسير. كما يمثل مجموعة من الخطوات والإجراءات العلمية المترابطة التي تُوجّه مسار البحث نحو تحقيق أهدافه بطريقة منهجية سليمة. وفي إطار هذه الدراسة التي تتناول موضوع أثر التسيير الحديث على الأداء الاقتصادي، من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذه الدراسات التطبيقية. حيث يسمح هذا المنهج بوصف واقع التسيير الحديث داخل المؤسسة، وتحليل مختلف الممارسات الإدارية الحديثة المعتمدة، بالإضافة إلى دراسة مستوى الأداء الاقتصادي بالمؤسسة، ثم تفسير طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة.

كما تم تدعيم المنهج الوصفي التحليلي بدراسة ميدانية تطبيقية، من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، حيث تم تصميمه بما يتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها. وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على برنامج IBM SPSS Statistics، وذلك قصد الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد على اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها بشكل علمي وموضوعي.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

أ- مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العمال والمستخدمين بمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، والذين يقدر عددهم الإجمالي بحوالي 38 عاملاً وموظفاً، بمختلف فئاتهم الوظيفية من إطارات إدارية وتقنيين ومهنيين. ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، تم توزيع الاستبيان على عدد من العاملين بالمؤسسة، حيث بلغت عينة الدراسة 35 مفردة، قصد التعرف على أثر التسيير الحديث على الأداء الاقتصادي بالمؤسسة محل الدراسة.

ب- عينة الدراسة

اما فيما يخص عينة الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، حيث تم توزيع 35 استمارة استبيان على مجموعة من العاملين داخل المؤسسة، مع مراعاة تنوع التخصصات والوظائف لضمان تمثيل مختلف فئات المجتمع.

وقد عرفت عملية جمع البيانات استجابة جيدة من طرف المبحوثين، حيث تم استرجاع اغلب الاستثمارات الموزعة، وهو ما يعكس درجة الوعي باهمية موضوع الدراسة والمتعلق بأساليب التسيير الحديث ودورها في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ويساهم في رفع مستوى الدقة والموثوقية في النتائج المتوصل اليها.

وسيتم فيما يلي عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة بالاعتماد على البيانات الشخصية والمعلومات الاولية الواردة في الاستبيان، بما يسمح بتكوين صورة واضحة عن افراد العينة المدروسة.

الجدول رقم 1: عينة الدراسة

عدد الموظفين	الاستبيانات
35	الموزعة
35	المسترجعة
0	المستبعدة
35	المقبولة

المصدر: من اعداد الطالبتين

1-خصائص عينة الدراسة حسب الجنس: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

جدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

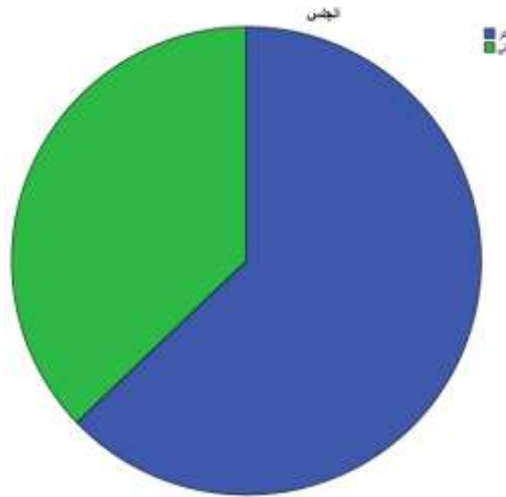
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	62.9%
انثى	13	37.1%
المجموع	35	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يتبين أن نسبة الذكور بلغت 62.9% بتكرار قدره 22 مفردة، في حين بلغت نسبة الإناث 37.1% بتكرار قدره 13 مفردة، من إجمالي العينة المكونة من 35 مفردة. ويشير هذا التوزيع إلى غلبة العنصر الذكوري في العينة المدروسة مقارنة بالعنصر

الأنثوي، مما يعكس طبيعة الفئة العاملة داخل المؤسسة محل الدراسة. ويعد هذا التنوع في العينة مهما من الناحية المنهجية، كونه يسمح بتقديم تصور أقرب للواقع حول موضوع الدراسة.

الشكل رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



SPSS المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج

2-خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

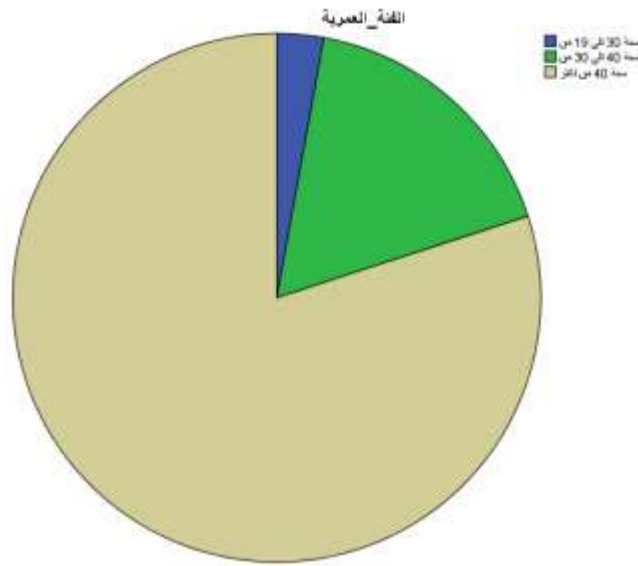
جدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 19 الى 30 سنة	1	2.9%
من 30 سنة الى 40 سنة	6	17.1%
40 سنة فأكثر	28	80%
المجموع	35	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (04) الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية أن غالبية الباحثين ينتمون إلى الفئة العمرية 40 سنة فأكثر بنسبة بلغت 80 بالمائة، وهو ما يعكس سيطرة الفئة ذات الخبرة المهنية الطويلة داخل المؤسسة محل الدراسة. في حين تمثل الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة نسبة 17.1 بالمائة، وهي نسبة أقل مقارنة بالفئة السابقة لكنها تعكس وجود شريحة متوسطة من الموظفين. أما الفئة العمرية من 19 إلى 30 سنة فقد سجلت أدنى نسبة قدرت بـ 2.9 بالمائة فقط، مما يدل على محدودية تمثيل الفئة الشابة في العينة. وبصفة عامة فإن توزيع العينة حسب العمر يوضح هيمنة الفئات الأكبر سناً، وهو ما قد ينعكس على طبيعة الآراء المقدمة حول موضوع الدراسة.

الشكل رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3-خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

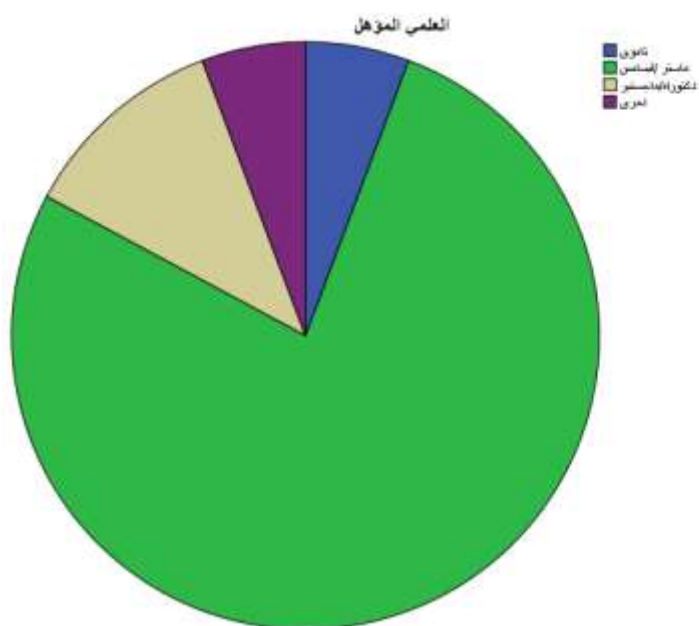
جدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	2	5.7%
ليسانس/ماستر	27	77.1%
دكتوراه /ماجستير	4	11.4%
اخرى	2	5.7%
المجموع	35	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يتضح أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة ليسانس أو ماستر بنسبة 77.1 بالمئة، وهو ما يعكس المستوى التعليمي المرتفع لغالبية العاملين محل الدراسة، مما يساهم في تعزيز دقة وموضوعية الإجابات المقدمة. في حين تمثل فئة دكتوراه أو ماجستير نسبة 11.4 بالمئة، وهي نسبة أقل مقارنة بالفئة السابقة. أما فئة التعليم الثانوي وفئة أخرى فقد سجلتا نفس النسبة المقدرة بـ 5.7 بالمئة لكل منهما، مما يدل على تنوع محدود في المستويات التعليمية داخل العينة. وبشكل عام، يوضح هذا التوزيع أن العينة تميل إلى المستوى الجامعي، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج المتوصل إليها في الدراسة.

الشكل رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4-خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

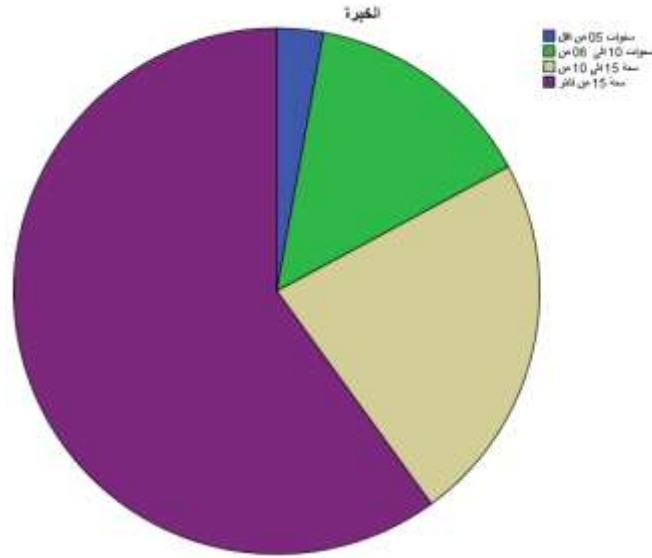
جدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	1	2.9%
من 5 الى 10 سنوات	5	14.3%
من 10 الى 15 سنة	8	22.9%
15 سنة فاكتر	21	60%
المجموع	35	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (05) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة أن أغلب المبحوثين يتمتعون بخبرة مهنية طويلة، حيث تمثل فئة 15 سنة فأكثر النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 60 بالمائة، تليها فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 22.9 بالمائة، ثم فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 14.3 بالمائة، في حين سجلت فئة أقل من 5 سنوات أقل نسبة قدرت بـ 2.9 بالمائة. ويشير هذا التوزيع إلى أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع ذو الخبرة المهنية المرتفعة، مما يعزز موثوقية البيانات المتحصل عليها وقدرتها على عكس الواقع الفعلي لموضوع الدراسة داخل المؤسسة.

الشكل رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

5-خصائص عينة الدراسة حسب الوظيفة: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

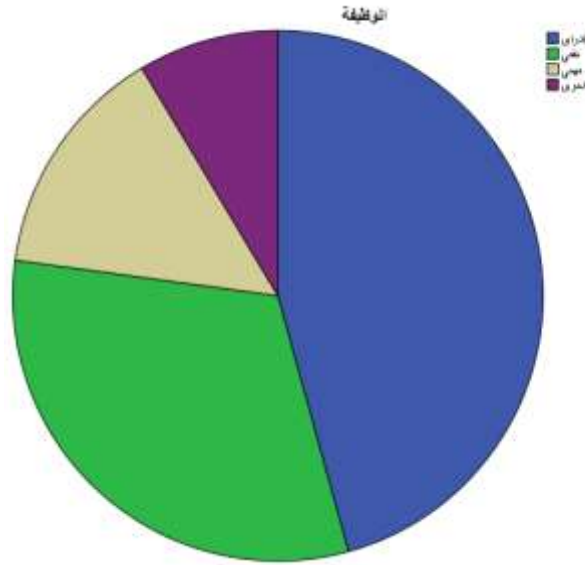
جدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
اداري	16	45.7%
تقني	11	31.4%
مهني	5	14.3%
اخرى	3	8.6%
المجموع	35	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (06) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة أن فئة الإداريين تحتل المرتبة الأولى من حيث التمثيل، حيث بلغ عددهم 16 فردا بنسبة 45.7 بالمئة من إجمالي العينة، وهو ما يعكس هيمنة هذه الفئة داخل المؤسسة محل الدراسة. تليها فئة التقنيين بـ 11 فردا بنسبة 31.4 بالمئة، مما يدل على حضور معتبر لهذه الفئة في بيئة العمل. أما فئة المهنيين فقد سجلت 5 أفراد بنسبة 14.3 بالمئة، في حين جاءت فئة أخرى في المرتبة الأخيرة بـ 3 أفراد فقط بنسبة 8.6 بالمئة. ويشير هذا التوزيع إلى تنوع نسبي في الوظائف داخل المؤسسة مع غلبة الطابع الإداري والتقني على باقي الفئات، مما قد ينعكس على طبيعة الآراء المقدمة من أفراد العينة حول موضوع الدراسة.

الشكل رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

بعد تحديد مجال الدراسة والمنهج المعتمد، تم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات وتحليلها بما يتناسب مع موضوع الدراسة الموسوم بـ "أثر التسيير الحديث على الأداء الاقتصادي في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت"، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المصادر الأولية

1 -المقابلة والملاحظة

تم إجراء مقابلات مباشرة مع عدد من إطارات وموظفي مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، بهدف جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بموضوع الدراسة والمتعلقة بواقع التسيير الحديث وأثره على الأداء الاقتصادي داخل المؤسسة. كما تم تدوين مختلف الملاحظات الميدانية أثناء إجراء المقابلات وطرح الأسئلة، مع الحرص على توضيح مختلف الاستفسارات والتأكد من دقة الإجابات المقدمة من طرف المبحوثين. إضافة إلى ذلك، تمت ملاحظة تفاعل العاملين ومدى انسجامهم مع أساليب التسيير الحديثة المعتمدة داخل المؤسسة، وهو ما ساهم في دعم التحليل الميداني وتعزيز مصداقية النتائج المتوصل إليها.

2 -الاستبيان

يُعد الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات في الدراسات الميدانية، حيث يتكون من مجموعة من الأسئلة والعبارات المصاغة بطريقة علمية تهدف إلى جمع آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول موضوع معين.

ويتميز بسهولة تطبيقه وإمكانية توزيعه على عدد معتبر من المبحوثين في وقت قصير، مما يجعله من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث الإدارية والاقتصادية.

وقد تم إعداد الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة المتعلقة بـ "أثر التسيير الحديث على الأداء الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت"، حيث مر بعدة مراحل منهجية تمثلت فيما يلي:

- إعداد النسخة الأولية للاستبيان وفقاً لمحوري الدراسة؛
- عرض الاستبيان على المشرف للتأكد من سلامة الصياغة ومدى توافقه مع أهداف البحث؛
- إجراء التعديلات اللازمة من الناحية العلمية والمنهجية؛
- توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من موظفي المؤسسة؛
- جمع الاستبيانات وتفرغ البيانات المتحصل عليها؛
- تحليل البيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج وتفسيرها .

هيكل الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين:

- **الجزء الأول:** تتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، وهي: الجنس، الفئة العمرية، الوظيفة، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية .
- **الجزء الثاني:** خصص لمحاوَر الدراسة، حيث شمل :

- **المحور الأول:** مظاهر التسيير الحديث في المؤسسة ، و تتضمن على 20 عبارة .
 - **المحور الثاني:** الأداء الاقتصادي للمؤسسة ، و تتضمن على 10 عبارة .
- وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس آراء المبحوثين، نظراً لسهولة استخدامه وتوازنه، حيث يتدرج من: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، إلى غير موافق بشدة.

الجدول رقم (07): درجات سلم ريكارت :

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

source : Ankur Joshi, Saket Kale , Satish Chandel and D. K. Pal, Likert Scale: Explored and Explained, British Journal of Applied Science & Technology, 7(4): 396-403, 2015, Article no.BJAST.2015.157

ب- **المصادر الثانوية:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المصادر الثانوية ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك من خلال الرجوع إلى الكتب العلمية، والمذكرات الجامعية، والأبحاث والدراسات السابقة، بالإضافة إلى المقالات العلمية المحكمة، بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وتدعيمها بأسس علمية موثوقة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة وتحليل بيانات الدراسة باستخدام الحاسب الآلي. وللإجابة على فرضيات الدراسة، تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، تتمثل فيما يلي:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة ثبات وموثوقية فقرات الاستبيان .
- معامل ارتباط بيرسون (PIRSON) لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بينها .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية :لتحليل إجابات أفراد العينة وترتيب العبارات حسب أهميتها استناداً إلى قيم المتوسط الحسابي .
- الوسط الحسابي :لتحديد متوسط تقييم كل عبارة من عبارات محاور الدراسة .
- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لتوضيح توزيع إجابات أفراد العينة بشكل كمي ونسبي، بما يسمح بتفسير أكثر دقة لنتائج الاستبيان .
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تم توظيفه لاختبار الفروق ودراسة العلاقة الإحصائية بين المتغيرات محل الدراسة .
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression) استخدم لقياس أثر المتغير المستقل المتمثل التسيير الحديث على المتغير التابع المتمثل في الأداء الاقتصادي .

المبحث الثالث: قياس صدق وثبات وتحليل الدراسة

ان أدوات البحث تُعد من الركائز الأساسية في أي دراسة علمية، إذ تمثل الوسيلة المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها، بما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. ومن هذا المنطلق، فإن إعداد أداة الدراسة يتطلب التأكد من استيفائها لشروط الصدق والثبات، بما يضمن قياس المفاهيم المستهدفة بشكل سليم. ويهدف هذا المبحث إلى التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل بياناتها واختبار فرضياتها.

المطلب الأول: قياس صدق الدراسة

يُعتبر الصدق من الشروط الأساسية التي يجب توفرها في أداة الدراسة، حيث يهدف إلى التأكد من مدى قدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه بدقة، وضمان صحة وموضوعية المعلومات المتحصل عليها.

- **الصدق الظاهري:** بعد إعداد الاستبيان، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين المحكمين، وذلك للاستفادة من خبراتهم العلمية، حيث تم أخذ آرائهم حول مدى وضوح فقرات الاستبيان، واتساقها، وترابط محاوره، ومدى ملاءمته لأهداف الدراسة.
- **صدق الاتساق الداخلي:** يُقصد به مدى اتساق فقرات الاستبيان مع بعضها البعض، ودرجة ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، حيث يتم قياسه باستخدام أساليب إحصائية مناسبة للتأكد من أن جميع الفقرات تسهم في قياس نفس المفهوم.

أ-صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (مظاهر التسيير الحديث في المؤسسة)

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بين فقرات المحور الأول

المحاور	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	SIG
مظاهر التسيير الحديث في المؤسسة	تعتمد المؤسسة على أساليب إدارة حديثة في تنظيم العمل .	**0.612	0.000
	تعتمد المؤسسة على أساليب إدارة حديثة في تنظيم الموارد.	**0.657	
	هناك استخدام فعال للإدارة الإلكترونية لتسهيل العمليات الداخلية.	**0.777	
	تساهم الإدارة بالأهداف في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق النتائج المرجوة.	**0.587	
	تستخدم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى الخدمات والمنتجات.	**0.677	
	هناك اهتمام بنقل وتبادل المعرفة بين العاملين لضمان استمرارية الخبرات.	**0.554	
	تعتمد المؤسسة على ذكاء الأعمال لتحليل المعلومات .	**0.779	
	تعتمد المؤسسة على ذكاء الأعمال لاتخاذ القرارات.	**0.726	
	توفر الإدارة الحديثة قنوات اتصال واضحة بين المستويات الإدارية المختلفة.	**0.794	
	تساهم أساليب التسيير الحديث في تعزيز روح التعاون بين الفرق داخل	**0.831	

المؤسسة.		
هناك متابعة دورية لتقييم أداء العاملين وفق أهداف محددة وواضحة.	**0.757	
تشجع المؤسسة على الابتكار واستخدام أساليب جديدة في العمل.	**0.703	
هناك وضوح في تحديد المسؤوليات والمهام لكل موظف داخل المؤسسة.	**0.533	
توفر الإدارة الحديثة بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر.	**0.580	
تستخدم التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر.	**0.585	
هناك دعم مستمر من الإدارة العليا لتطبيق أساليب التسيير الحديث.	**0.565	
تعتمد أساليب التسيير الحديث في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.	**0.598	
تساهم الإدارة الحديثة في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.	**0.571	
هناك تقييم دوري لمدى فعالية أساليب التسيير الحديث داخل المؤسسة.	**0.612	
يشعر العاملون أن التسيير الحديث يساهم في رفع إنتاجيتهم وكفاءتهم.	**0.627	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (08) الخاص بمعاملات الارتباط بين فقرات محور مظاهر التسيير الحديث في المؤسسة وجود علاقة ارتباط قوية ودالة احصائية بين جميع العبارات، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.533) و(0.831)، وهي قيم موجبة تشير الى اتساق داخلي جيد لفقرات المحور. كما نلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة (Sig) بلغت 0.000 وهي اقل من 0.05، مما يدل على وجود دلالة احصائية معنوية للعلاقات بين العبارات. ويعكس ذلك ان فقرات المحور تقيس نفس البعد المتعلق بمظاهر التسيير الحديث بشكل متجانس، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور وصلاحيه الاداة المستخدمة في جمع البيانات من الناحية الاحصائية، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذا المحور في تحليل الدراسة بشكل موثوق.

ب-صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الأداء الاقتصادي في المؤسسة)

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني

المحاور	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	SIG
الأداء الاقتصادي في المؤسسة	تحقق المؤسسة أرباحاً مستقرة ومتزايدة خلال السنوات الأخيرة.	**0.802	0.000
	تميز المؤسسة باستخدام فعال لمواردها المالية	**0.689	

	والبشرية.	
	يساهم الأداء الاقتصادي للمؤسسة في تحسين وضعها المالي العام.	**0.689
	هناك نمو مستمر في عقود العمل والمشاريع المنجزة.	**0.725
	يلاحظ تحسن في مستوى رضا العملاء نتيجة الأداء الاقتصادي الجيد.	**0.763
	تسهم المؤسسة في تعزيز حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.	**0.786
	الأداء الاقتصادي يتيح إمكانية استقطاب وتطوير الكفاءات داخل المؤسسة.	**0.815
	تساهم نتائج الأداء الاقتصادي في تمويل مشاريع جديدة وتحسين البنية التحتية.	**0.813
	هناك استقرار مالي يعكس قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات الاقتصادية.	**0.871
	ينعكس الأداء الاقتصادي على مستوى التوظيف والرواتب داخل المؤسسة.	**0.838

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (09) الخاص بصدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الاداء الاقتصادي في المؤسسة، ان جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور جاءت موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت القيم بين 0.689 و0.871، وهي قيم تفوق الحد الادنى المقبول احصائيا مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين مختلف عبارات المحور. كما ان جميع مستويات الدلالة الاحصائية كانت اقل من 0.05 حيث سجلت قيمة 0.000، وهو ما يؤكد معنوية الارتباط ودلالته الاحصائية. وهذا يشير الى ان فقرات المحور تقيس نفس البعد بشكل متجانس، مما يعزز من صدق الاداة المستخدمة في الدراسة ويؤكد صلاحيتها لقياس الاداء الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى استقرار نتائج الاستبيان واتساقها، بحيث لا تتغير بشكل كبير في حال إعادة تطبيقه على أفراد العينة نفسها وفي ظروف متشابهة عبر فترات زمنية مختلفة، مما يعكس دقة الأداة وموثوقيتها في القياس.¹

ويُقاس ثبات الأداة عادةً باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تشير القيم المرتفعة لهذا المعامل إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان. فإذا كانت قيمة المعامل أكبر من (0.70)، فإن ذلك يدل على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات، مما يجعل نتائجها قابلة للاعتماد في التحليل العلمي. وفي هذا الإطار، تم استخدام برنامج SPSS لإجراء اختبار الثبات على إجابات أفراد العينة، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبيان، وقد أسفرت النتائج عن القيم المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): قياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الفا كرومباخ
مظاهر التسيير الحديث في المؤسسة	20	0.924
الأداء الاقتصادي في المؤسسة	10	0.927
الاستبيان ككل	30	0.943

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (10) نتائج قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تشير القيم المتحصل عليها إلى مستوى مرتفع جدا من الثبات لكل محاور الاستبيان. فقد سجل محور مظاهر التسيير الحديث في المؤسسة قيمة بلغت 0.924، بينما بلغ معامل الثبات لمحور الأداء الاقتصادي 0.927، وهي قيم مرتفعة تدل على اتساق داخلي جيد بين العبارات المكونة لكل محور. كما بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل 0.943 وهو ما يعكس درجة عالية جدا من الثبات، مما يؤكد ان الاداة المستخدمة تتمتع بمصدقية واتساق داخلي قوي ويمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة. وبناء على هذه النتائج يمكن القول ان الاستبيان صالح لاغراض التحليل الاحصائي ويعطي نتائج موثوقة.

المطلب الثالث : تحليل الدراسة و اختبار فرضياتها

أولا : عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بمحاور الدراسة، وذلك من خلال إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

1-تحليل نتائج المحور الأول "مظاهر التسيير الحديث في المؤسسة".

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا المحور، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بالمحور.

الجدول رقم (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول.

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	تعتمد المؤسسة على أساليب إدارة حديثة في تنظيم العمل .	3.54	1.19	مرتفع	20
02	تعتمد المؤسسة على أساليب إدارة حديثة في تنظيم الموارد.	3.82	0.85	مرتفع	16
03	هناك استخدام فعال للإدارة الإلكترونية لتسهيل العمليات الداخلية.	3.80	0.93	مرتفع	17
04	تساهم الإدارة بالأهداف في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق النتائج المرجوة.	3.97	0.66	مرتفع	10
05	تستخدم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى الخدمات والمنتجات.	3.82	0.74	مرتفع	15
06	هناك اهتمام بنقل وتبادل المعرفة بين العاملين لضمان استمرارية الخبرات.	3.94	0.90	مرتفع	12
07	تعتمد المؤسسة على ذكاء الأعمال لتحليل المعلومات .	3.91	0.85	مرتفع	13
08	تعتمد المؤسسة على ذكاء الأعمال لاتخاذ القرارات.	4.17	0.51	مرتفع	5

09	توفر الإدارة الحديثة قنوات اتصال واضحة بين المستويات الإدارية المختلفة.	4.02	0.51	مرتفع	8
10	تساهم أساليب التسيير الحديث في تعزيز روح التعاون بين الفرق داخل المؤسسة.	3.94	0.72	مرتفع	11
11	هناك متابعة دورية لتقييم أداء العاملين وفق أهداف محددة وواضحة.	3.97	0.82	مرتفع	9
12	تشجع المؤسسة على الابتكار واستخدام أساليب جديدة في العمل.	3.97	0.89	مرتفع	10
13	هناك وضوح في تحديد المسؤوليات والمهام لكل موظف داخل المؤسسة.	4.17	0.61	مرتفع	6
14	توفر الإدارة الحديثة بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر.	4.08	0.65	مرتفع	7
15	تستخدم التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر.	4.17	0.56	مرتفع	4
16	هناك دعم مستمر من الإدارة العليا لتطبيق أساليب التسيير الحديث.	4.20	0.58	مرتفع	3
17	تعتمد أساليب التسيير الحديث في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.	4.20	0.58	مرتفع جدا	2
18	تساهم الإدارة الحديثة في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.	4.28	0.45	مرتفع جدا	1
19	هناك تقييم دوري لمدى فعالية أساليب التسيير الحديث داخل المؤسسة.	4.22	0.54	مرتفع جدا	2
20	يشعر العاملون أن التسيير الحديث يساهم في رفع إنتاجيتهم وكفاءتهم.	4.34	0.48	مرتفع جدا	1
المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للمحور		4.03	0.47	مرتفع	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (11) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التسيير الحديث، حيث تشير النتائج إلى أن جميع العبارات جاءت في مستوى مرتفع إلى مرتفع جدا حسب سلم ليكرت الخماسي المعتمد.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.54 و4.34، مما يدل على وجود مستوى جيد من تبني أساليب التسيير الحديث داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما يظهر من النتائج أن العبارات ذات الرتب الأولى مثل "يشعر العاملون أن التسيير الحديث يسهم في رفع إنتاجيتهم وكفاءتهم" و"تساهم الإدارة الحديثة في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية" قد حصلت على أعلى المتوسطات، مما يعكس إدراكاً إيجابياً قوياً من طرف أفراد العينة لأثر التسيير الحديث داخل المؤسسة. في المقابل، جاءت بعض العبارات في مراتب أقل نسبياً ولكنها ما تزال ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يؤكد تجانس آراء المبحوثين حول فعالية تطبيق أساليب التسيير الحديث. كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور (4.03) بانحراف معياري (0.47)، وهو ما يؤكد أن اتجاه العينة كان إيجابياً نحو التسيير الحديث وبدرجة مرتفعة.

2- عرض نتائج المحور الثاني "الأداء الاقتصادي في المؤسسة"

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بهذا المحور، وذلك من خلال إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	تحقق المؤسسة أرباحاً مستقرة ومتزايدة خلال السنوات الأخيرة.	4.25	0.56	مرتفع جداً	4
02	تميز المؤسسة باستخدام فعال لمواردها المالية والبشرية.	4.14	0.55	مرتفع	8
03	يساهم الأداء الاقتصادي للمؤسسة في تحسين وضعها المالي العام.	4.17	0.56	مرتفع	6
04	هناك نمو مستمر في عقود العمل والمشاريع المنجزة.	4.14	0.49	مرتفع	9
05	يلاحظ تحسن في مستوى رضا العملاء نتيجة الأداء الاقتصادي الجيد.	4.25	0.50	مرتفع جداً	3
06	تسهم المؤسسة في تعزيز حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.	4.20	0.53	مرتفع	5
07	الأداء الاقتصادي يتيح إمكانية استقطاب وتطوير	4.31	0.52	مرتفع جداً	1

				الكفاءات داخل المؤسسة.	
08	تساهم نتائج الأداء الاقتصادي في تمويل مشاريع جديدة وتحسين البنية التحتية.	4.22	0.59	مرتفع جدا	2
09	هناك استقرار مالي يعكس قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات الاقتصادية.	4.31	0.47	مرتفع جدا	1
10	ينعكس الأداء الاقتصادي على مستوى التوظيف والرواتب داخل المؤسسة.	4.22	0.54	مرتفع جدا	2
المتوسط والانحراف المعياري للاجمالي للمحور الثاني		4.21	0.53	مرتفع جدا	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 12 نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بمحور الأداء الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، حيث تشير النتائج إلى أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت في مستويات مرتفعة إلى مرتفعة جدا وفق سلم ليكرت الخماسي، إذ تراوحت القيم بين 4.14 و 4.31، مما يعكس تقييما إيجابيا مرتفعا من طرف أفراد العينة لمختلف مؤشرات الأداء الاقتصادي داخل المؤسسة.

كما يظهر من خلال النتائج أن أغلب المؤشرات جاءت في اتجاه مرتفع جدا، خاصة تلك المتعلقة بالاستقرار المالي، استقطاب الكفاءات، تمويل المشاريع، وتحسين البنية التحتية، وهو ما يدل على قوة الأداء الاقتصادي للمؤسسة من وجهة نظر المبحوثين. في حين سجلت بعض المؤشرات الأخرى مستوى مرتفع، لكنها تبقى ضمن نفس الاتجاه العام الإيجابي.

أما على المستوى الإجمالي، فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني 4.21 بانحراف معياري 0.53، وهو ما يقع ضمن الفئة "مرتفع جدا"، مما يدل على أن مؤسسة سونلغاز تحقق أداءا اقتصاديا جيدا جدا يتميز بالاستقرار والتطور، مع وجود تجانس نسبي في آراء أفراد العينة حول هذا المحور.

ثانيا: اختيار الفرضيات

بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالمحاور الأساسية التي تناولها المطلب السابق، سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة التي تم تبنيها، مع تقديم مناقشة تفصيلية للنتائج المتوصل إليها.

1- اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفسير الحديث على الأداء الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

• **الفرضية الصفرية H_0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفسير الحديث على الأداء الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

• **الفرضية البديلة H_1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفسير الحديث على الأداء الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ حيث ان المتغير المستقل هو التفسير الحديث و التابع هو الأداء الاقتصادي في المؤسسة ، والجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بينهما:

الجدول رقم 13: الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
	0.620 ^a	0.385	0.366	0.331

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 13 نتائج الارتباط الخطي بين التفسير الحديث والأداء الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(R=0.620)$ ، وهي قيمة موجبة متوسطة إلى قوية، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد $(R^2=0.385)$ ، أي أن التفسير الحديث يفسر نسبة 38.5 بالمئة من التغيرات في الأداء الاقتصادي، في حين أن النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وتشير قيمة R المعدلة (0.366) إلى أن النموذج يتمتع بقدرة تفسيرية مقبولة.

***تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:**

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات."

الجدول رقم 14: تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Ddl	معدل المربعات	قينة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار sig
الانحدار	2.273	1	2.273	20.643	0.000 ^b

البواقي	3.634	33	0.110		
المجموع	5.907	34			

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 14 نتائج تحليل التباين ANOVA لخط الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (20.643) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على معنوية النموذج الإحصائي وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين. وبمقارنة قيمة F المحسوبة مع القيمة الجدولية عند درجات الحرية (1,33)، نجد أن F المحسوبة أكبر من F الجدولية، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الحديث والأداء الاقتصادي.

*دراسة معاملات خط الانحدار :

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول رقم 15: قيم معاملات خط الانحدار

النموذج	معامل الانحدار B	الخطا المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG الدلالة
الثابت	1.933	0.495		4.030	0.000
التسيير الحديث	0.554	0.122	0.620	4.543	0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 15 نتائج معاملات الانحدار الخطي، حيث بلغت قيمة الثابت (1.933) وقيمة معامل الانحدار للتسيير الحديث (0.554)، وهي قيمة موجبة تدل على وجود تأثير إيجابي للتسيير الحديث على الأداء الاقتصادي. كما بلغت قيمة t (4.543) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية معامل الانحدار، ويعني أن التسيير الحديث يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء الاقتصادي في المؤسسة.

بعد تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط، يتبين أن قيمة F المحسوبة (20.643) أكبر من قيمة F الجدولية، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.000) أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الحديث والأداء الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت. وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الحديث على الأداء الاقتصادي.

ومن خلال معاملات الانحدار، يمكن صياغة معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 1.933 + 0.554 X$$

حيث:

• Y = تمثل الأداء الاقتصادي

• X = تمثل التسيير الحديث

2- اختبار الفرضيات الفرعية

أ- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

تعتمد المؤسسة بدرجة معتبرة على أساليب التسيير الحديث.

• الفرضية الصفرية H_0 : لا تعتمد المؤسسة بدرجة معتبرة على أساليب التسيير الحديث.

• الفرضية البديلة H_1 : تعتمد المؤسسة بدرجة معتبرة على أساليب التسيير الحديث.

الجدول رقم 16: الإحصاءات الوصفية لمحور التسيير الحديث

المتغير	عدد العينة (N)	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التسيير الحديث	35	2.85	5.00	4.03	0.46672

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 16 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور التسيير الحديث في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، حيث بلغ عدد أفراد العينة 35 مفردة. وقد سجل المتغير الحد الأدنى بقيمة 2.85 والحد الأقصى بقيمة 5.00، مما يدل على تباين محدود في استجابات أفراد العينة مع وجود ميل عام نحو الموافقة.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور التسيير الحديث 4.03 وهو متوسط يقع ضمن المجال المرتفع حسب سلم ليكرت الخماسي، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.46672 وهو ما يعكس تجانساً نسبياً في إجابات الباحثين حول هذا المحور. وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يتفقون بدرجة كبيرة على أن المؤسسة تعتمد على أساليب التسيير الحديث.

وبناء على هذه النتائج، يتبين أن الاتجاه العام للاستجابات يميل نحو الموافقة المرتفعة، مما يسمح بقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أن المؤسسة تعتمد بدرجة معتبرة على أساليب التسيير الحديث، ورفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي ذلك. وعليه يمكن القول إن التسيير الحديث حاضر وبشكل واضح داخل المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.

ب-اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

يوجد مستوى جيد من الأداء الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر المبحوثين.

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد مستوى جيد من الأداء الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر المبحوثين.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد مستوى جيد من الأداء الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر المبحوثين.

الجدول رقم 17: الإحصاءات الوصفية لمحور الأداء الاقتصادي

المتغير	عدد العينة (N)	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التسيير الحديث	35	3.60	5.00	4.2257	0.41681

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 17 النتائج المتعلقة بالإحصاءات الوصفية لمحور الأداء الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، حيث أظهرت النتائج أن عدد أفراد العينة بلغ 35 مفردة، وقد تراوحت قيم الإجابات بين الحد الأدنى 3.60 والحد الأقصى 5.00، مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في استجابات أفراد العينة. كما بلغ المتوسط الحسابي 4.2257 وهو يقع ضمن المجال المرتفع حسب سلم ليكرت الخماسي، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن الأداء الاقتصادي للمؤسسة يتمتع بمستوى جيد. في حين بلغ الانحراف المعياري 0.41681 وهو قيمة منخفضة نسبياً، مما يعكس تجانساً في آراء المبحوثين وتقارب وجهات نظرهم حول هذا المحور.

وبناء على هذه النتائج الإحصائية، يتضح أن مستوى الأداء الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة، وهو ما يدعم الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود مستوى جيد من الأداء الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة، مما يؤكد أن المؤسسة تحقق أداءاً اقتصادياً إيجابياً وفق تقييم المبحوثين.

ثالثاً: تحليل النتائج

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، يتبين أن مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت تعتمد على عدد من آليات التسيير الحديث التي تتماشى مع التحولات التنظيمية والتقنية التي تعرفها المؤسسات العمومية في الجزائر. ويمكن تفسير ذلك من خلال ما تشير إليه التقارير القطاعية لوزارة الطاقة والمناجم، التي تؤكد أن نسبة رقمنة الخدمات داخل مؤسسات توزيع الكهرباء والغاز تجاوزت 70 بالمئة خلال السنوات الأخيرة، خاصة فيما يتعلق بإدارة

الملفات التقنية والفوترة والمتابعة الإلكترونية للاشتراكات، وهو ما يعزز توجه المؤسسة نحو اعتماد أساليب تسير حديثة وفعالة.

- على مستوى الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة، يظهر أن المؤسسة تعتمد بشكل واضح على الرقمنة في تسير عملياتها اليومية، مثل معالجة الفواتير، تتبع الأعطاب، وإدارة طلبات الزبائن عبر الأنظمة المعلوماتية الداخلية. وهذا يتماشى مع التوجه الوطني نحو رقمنة الخدمات العمومية، حيث تم تسجيل انخفاض معتبر في زمن معالجة الطلبات الإدارية بنسبة تقارب 30 إلى 40 بالمئة خلال السنوات الأخيرة حسب تقارير قطاعية. كما يتوافق ذلك مع نتائج الدراسة الميدانية التي أظهرت أن متوسط بعض العبارات المرتبطة بالرقمنة وتبادل المعلومات بلغ مستويات مرتفعة تجاوزت 4.20، وهو ما يعكس فعالية واضحة في توظيف الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة.

- فيما يتعلق بالإدارة بالأهداف، فإن مؤسسة سونلغاز تعتمد على نظام تقييم دوري للأداء يرتبط بمؤشرات كمية دقيقة مثل نسبة التغطية الطاقوية، سرعة التدخل في الأعطاب، واستمرارية الخدمة. وتشير المعطيات القطاعية إلى أن معدل استجابة فرق التدخل للأعطاب الطارئة انخفض في بعض المناطق إلى أقل من 3 ساعات في السنوات الأخيرة مقارنة بمتوسط كان يتجاوز 5 ساعات سابقاً، وهو ما يدل على تحسن ملحوظ في الأداء التشغيلي. كما دعمت نتائج الدراسة هذا التوجه، حيث سجل محور التسيير الحديث متوسطاً مرتفعاً بلغ 4.03، مما يعكس وجود ثقافة تنظيمية قائمة على التخطيط والمتابعة بالأهداف.

- فيما يخص الأداء الاقتصادي، فإن المؤسسة تظهر استقراراً نسبياً في نتائجها المالية، مدعوماً بتحسين كفاءة التسيير وتقليل الخسائر التقنية. حيث تشير بيانات قطاع الطاقة في الجزائر إلى أن نسبة الخسائر التقنية في شبكات التوزيع انخفضت تدريجياً خلال العقد الأخير، مع تسجيل تحسن في مردودية الشبكات الكهربائية والغازية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء الاقتصادي العام للمؤسسة. كما أن نتائج الدراسة الميدانية أظهرت أن متوسط الأداء الاقتصادي بلغ 4.2257 بانحراف معياري 0.41681، وهو مستوى مرتفع يدل على رضا المبحوثين عن الأداء الاقتصادي، إضافة إلى تقارب كبير في الآراء مما يعكس استقراراً في التقييمات.

وبالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية وما يدعمه من مؤشرات قطاعية، فإن ارتفاع مؤشرات التسيير الحديث داخل المؤسسة يعكس وجود بيئة تنظيمية تتبنى التحول نحو التسيير الرقمي والحديث، وهو ما ينعكس بدوره على الأداء الاقتصادي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف غير المباشرة، ورفع جودة الخدمة المقدمة للزبائن. كما أن نتائج الانحدار الإحصائي التي أظهرت وجود أثر معنوي للتسيير الحديث على الأداء الاقتصادي بنسبة تفسير بلغت 38.5 بالمئة، تؤكد أن هذا التحول الإداري ليس شكلياً بل له انعكاس فعلي على النتائج الاقتصادية للمؤسسة.

وعليه، يمكن القول إن مؤسسة سونلغاز تعتمد فعلياً على مزيج من الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة إلى جانب الإدارة بالأهداف، وهو ما ساهم في دعم أدائها الاقتصادي وتعزيز استقراره في ظل التحولات الاقتصادية والتقنية التي يشهدها قطاع الطاقة في الجزائر.

خلاصة الفصل الثاني

في ختام هذا الفصل، تم التوصل إلى عرض شامل للدراسة التطبيقية التي أُجريت على مستوى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، حيث تم التعرف على طبيعة المؤسسة وهيكلها التنظيمي ومجال نشاطها. كما تم التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية من خلال تحديد المنهج المعتمد، وأداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، إضافة إلى خصائص العينة المستهدفة.

وقد شمل الفصل كذلك اختبار صدق وثبات أداة الدراسة للتأكد من صلاحيتها وموثوقيتها في القياس. وتم في الأخير تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج التحليل الإحصائي. وقد سمحت هذه الإجراءات بالوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع التسيير الحديث والأداء الاقتصادي داخل المؤسسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت اثر التسيير الحديث على الاداء الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، يمكن القول ان هذا الموضوع يكتسي اهمية بالغة ضمن حقل الادارة الحديثة، لكونه يرتبط مباشرة بمدى قدرة المؤسسات العمومية على التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، وتحقيق الفعالية في استغلال الموارد وتحسين جودة الاداء.

حيث تم في الجانب النظري التطرق الى متغيرين اساسيين، يتمثل الاول في التسيير الحديث باعتباره مجموعة من الاليات والاساليب الحديثة التي تشمل الادارة الالكترونية، ادارة المعرفة، الادارة بالاهداف، الجودة الشاملة وذكاء الاعمال، والتي تهدف في مجملها الى رفع كفاءة التسيير وتحسين اتخاذ القرار داخل المؤسسة. اما المتغير الثاني فيتمثل في الاداء الاقتصادي الذي يعكس مدى نجاعة المؤسسة في تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة من خلال استغلال الموارد المالية والبشرية وتحقيق نتائج تشغيلية ومالية مستقرة.

وفي الجانب التطبيقي، تم اجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الانسب لوصف وتحليل الظاهرة المدروسة. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين، مع الاعتماد على اسلوب علمي في تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي، الى جانب التحقق من صدق وثبات الاداة لضمان دقة النتائج.

كما تم تحليل البيانات من خلال مجموعة من الاساليب الاحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وهو ما سمح بتفسير العلاقة بين التسيير الحديث والاداء الاقتصادي داخل المؤسسة بشكل علمي وموضوعي.

وبعد تحليل النتائج المتوصل اليها، يمكن عرض اهم ما توصلت اليه الدراسة كما يلي:

- وجود مستوى مرتفع من تطبيق التسيير الحديث داخل مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت
- اعتماد المؤسسة بشكل واضح على الرقمنة في تسيير العمليات الادارية اليومية وتحسين سرعة معالجة الملفات

- وجود مستوى جيد ومرتفع من الاداء الاقتصادي داخل المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التسيير الحديث والاداء الاقتصادي
- وجود اثر ايجابي للتسيير الحديث على الاداء الاقتصادي بنسبة تفسير معتبرة
- مساهمة التسيير الحديث في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف غير المباشرة وتعزيز جودة الخدمات

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز اداء المؤسسة وتحسين فعالية التسيير فيها:

- تعزيز وتوسيع استخدام الادارة الالكترونية في مختلف المصالح الادارية والتقنية
 - تطوير انظمة ذكاء الاعمال لدعم عملية اتخاذ القرار على اسس علمية دقيقة وفي الوقت المناسب
 - تكثيف برامج التكوين المستمر للعاملين حول تقنيات التسيير الحديث والتحول الرقمي
 - تحسين منظومة تقييم الاداء وربطها بشكل مباشر بالاهداف الاستراتيجية للمؤسسة
 - دعم ثقافة الابتكار والتجديد داخل المؤسسة لتطوير اساليب العمل ورفع الكفاءة
- اما فيما يتعلق بآفاق الدراسة، فان هذا الموضوع يفتح المجال امام العديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن ان تتناول ابعادا اكثر عمقا واتساعا، ومن بينها:

- دراسة اثر التحول الرقمي على جودة الخدمة في مؤسسات قطاع الطاقة
- تحليل دور القيادة الادارية في نجاح تطبيق التسيير الحديث داخل المؤسسات العمومية
- اجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات عمومية مختلفة في مجال التسيير الحديث
- دراسة العلاقة بين التسيير الحديث ورضا الزبون في قطاع الخدمات العمومية
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل مؤسسات وطنية اخرى او ولايات مختلفة بهدف تعميم النتائج وتقويتها.

قائمة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. احمد إبراهيم احمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي: الهندسة الإدارية - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة ، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2011.
2. احمد ماهر ، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والافراد، د ط ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
3. أحمد يوسف دودين، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
4. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية لمنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
5. بشير عباس علاق، الإدارة الإلكترونية المجالات والتطبيقات ، الإمارات العربية المتحدة أبو ظبي مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2005.
6. بيتر دراكر، الإدارة بالأهداف، ترجمة: محمد عبد الفتاح، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
7. البنات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض ، 2019.
8. حسام العربي، التخطيط الإداري، ط1، دار أسامة لمنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
9. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار الراية لمنشر والتوزيع، عمان، 2009.
10. راميش شاردا، دورسون ديلن، إفرايم توربان، ترجمة محمد بن عياض القرني، ذكاء الأعمال وتحليلات وعلم
11. رضوان محمود عبد الفتاح ، إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة قبل ا يكون تطبيق، ط1، دار الكتب المصرية ن القاهرة ، مصر ، 2012.
12. زيد منير عبودي، الإدارة بالاهداف، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان ، 2006.
13. عبد الرحمن عدس، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
14. عبد الغفار حنفي، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
15. عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية ، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، عمان ، 2002.
16. عصام نور الدين ، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ، ذ1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
17. علاء السالمي ، إدارة المعلومات ، القاهرة المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

18. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
19. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
20. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
21. كرمالي سلطان، إدارة المعرفة مدخل تطبيق، ط1، دار الاهلية للنشر، الأردن ن 2005.
22. لخضر مرغاد، حدة رايس، الإدارة بالاهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الاعمال، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
23. لوي بوجية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الأردن عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2010.
24. ماحد راغب الحلو، تعليم الإدارة العامة، الإسكندرية الدار الجامعية الجديدة، 2007.
25. محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
26. محمد سرور الحريري، الإدارة الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
27. محمد عبد الفتاح رضوان، ذكاء الأعمال ودعم اتخاذ القرار، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
28. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل لمنشر والتوزيع، عمان، 2004.
29. محمد عمر أحد، الإدارة الإلكترونية، الأردن اعمال دار المسودة، 2008.
30. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق، 2014.
31. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012.
32. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2012.
33. ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
34. نايف قاسم عموان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000 – 9001، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.

35. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
36. نجم عبود لحم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، المملكة العربية السعودية، الرياض دار المريخ، 2004، ص33.
37. ياسين سعد، إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.

ثانيا: الرسائل والاطروحات الجامعية

أ-دكتوراه

1. بوعرعار احمد شمس الدين، أهمية الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة عينة من كبريات المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
2. فضيلة خلفون، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص السلطة السياسية و الحوكمة الفعلية، جامعة صالح بونيدر، قسنطينة 03، الجزائر، 2019-2020.
3. لسود فاروق، التسيير التقديري للموارد البشرية بين متطلبات الفكر الإداري الحديث و وواقع التطبيق في الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة حالة مجلس المحاسبة، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020-2021.

ب-ماجستير

1. صالح زياد الشريده، أثر نظم ذكاء الأعمال على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2019.
2. فالي رمضان، تداعيات استراتيجية التوجيه الشركة الاقتصادية وسياسة التوظيف دراسة عملية في مجمع أرسيلور ميتال الحجار - عنابة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة عنابة، الجزائر، 2010-2011.
3. محاد عريوة، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين : ملبنة الحضنة بالمسيلة ومليئة التل بسطيف، رسالة ماجستير علوم

التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف الجزائر تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، 2011.

4. موسى بن سليمان الحربي سعد الحربي، دور الإدارة بالاهداف في تطوير الكفاءات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2008.

5. هبة بنت حمزة سعيد القحطان ، درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة ام القرى و مدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الاكاديمي في المعيار الثاني، السلطات والإدارة ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى ، المملكة العربية ، السعودية، 2014.

ج-ماستر

1. بوبكر محمد الحسن ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء المنظمة، دراسة حالة المؤسسة نفضال وحدة باتنة مذكرة ماستر. قسم علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2014.

ثالثا: المجلات والمقالات العلمية

2. .بايزيد كمال، ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 05 ، العدد 05 ، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، 2016.

3. 2019.

4. أحسن طيار، ذكاء الأعمال ودوره في اتخاذ القرارات في البنوك، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمصرفية، العدد01، جامعة20 أوت1955، سكيكدة، 2016 .

5. بلحاجي امينة ، إدارة المعرفة كتوجه اداري حديث للمؤسسات في تطبيق التكنولوجيا و الابداع ، المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات ، المجلد04، العدد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، 2021.

6. تونسني اسمهان ، بن الدين امحمد، اثر الإدارة بالاهداف على أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية الصحية ، حالة مؤسسات القطاع الصحي لولاية ادرار، مجلة التكامل الاقتصادي ، المجلد 10، العدد 02، جامعة احمد دراسة ، ادرار ، الجزائر ، 2022.

7. جعفر سعدي، رشيد مناصرية ، أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، المجلد 02، العدد 15، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ،
8. حمد هاشم الصقال، ذكاء الأعمال وتأثيره على تعزيز الصلابة النفسية للمديرين، مجلة الدنانير، العدد 20 ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العراق، العراق، 2020 .
9. سعد حمّاش، باديش لونيس، حمادي وليد، الإدارة الحديثة لقيادة التغيير داخل المنظمة، المؤتمر الدولي التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة -1- الحاج لخضر، الجزائر ، 2015.
10. سليمة بن حسين ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للامن و التنمية ، العدد السابع ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2014.
11. عيشوش عواطف، ذكاء الأعمال كالية داعمة للمرونة الإستراتيجية دراسة كمية لعينة من البنوك التجارية لولاية الوادي، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، المجلد 14، العدد 01 ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي 2023.
12. كاريش صليحة ، توارى سهام ، ذكاء الاعمال : القيمة المضافة الجدية للمعلومات من اجل اتخاذ القرار في المؤسسة ، مقال منشور ، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، دت .
13. محمد جابر احمد ، احمد خيرى محمد علي، نسى احمد فؤاد ، فاطمة محمود محمود بغدادى، علاقة الإدارة الذاتية ببعض المداخل الإدارية الحديثة ، مجلة العلوم التربوية، العدد السادس، جامعة جنوب الوادي، 2016.
14. محمد ناهض فورة، أسامة يحيى هاشم. سمية بنت عبد العزيز، قمرينا بن شاروم، عبد الكريم أبو شاويش، أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة الأكاديمية ، الجامعة الأقصى بغزة، فلسطين، مؤتمر المنظومة الدولي العاشر 2023.
15. موسى كاف ، مراد بلخيري، إدارة الجودة الشاملة نموذج حديث لتسيير المنظمات المعاصرة – مدخل معاصر-، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، المجلد 10، العدد 01، جامعة محمد البشير الابراهيمى، برج بوعرييج، الجزائر، 2020.
16. هشام سفيان صلواتشي، بودة يوسف، فوزي غيدوش، أثر أسلوب الإدارة بالاهداف على أداء وظائف و أنشطة المؤسسات الاقتصادية دراسة آراء عينة من مدراء الملبات و المجنات في ولايات الوسط الجزائرية ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس، الجزائر ، دت .

17. واضح فواز ، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة ، مجلة اقتصاديات المال والاعمال ، المركز الجامعي ميله ، الجزائر ، 2017.

رابعاً: المطبوعات والمحاضرات الجامعية

1. طلحي كوثر ، محاضرات في مدخل لإدارة الاعمال مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ليسانس جذع مشترك LMD ، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، 2020-2021، ص15.

خامساً: المواقع الالكترونية

2. "DIPLOMA ON MANAGEMENT & ADMINISTRATION",

cambridgecollege, Retrieved 19/1/2022. Edited الموقع - <https://www.cambridgecollege.co.uk/courses/management-administration-leadership/modern-management-administration/#coursetabs1> و على الساعة 12:32 بتاريخ 2026/01/23.

3. "Modern Management approaches", citeman, 4/6/2009, Retrieved

19/1/2022. Edited. https://www.brainkart.com/article/Principles-of-Modern-Management_40723/ و على الساعة 12:39 يوم 2026/01/23.

سادساً : المراجع الأجنبية

1. Daft, R. L. Management (13th ed.). Cengage Learning, 2018.
2. Lloyd ,John , Identifying key components of business intelligence systems and their role in managerial Decision making ,master of applied in information management program , university of Oregon, 2011.
3. Robbins, S. P., & Coulter, M, Principles of Management. Pearson Education,2018.
4. Robbins, S. P., & Judge, T. A., Organizational Behavior, Pearson, 2017.
5. SHELL Richard, Management of Professionals, 2 nd edition, Marcel Dekker, New York, Usa, 2002.

الملاحق

ملحق 1: استبيان الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات



استمارة استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

في إطار قيامنا بإعداد بحث علمي للحصول على شهادة الماستر بعنوان اثر التسيير الحديث على الأداء الاقتصادي في المؤسسة (دراسة مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت بولاية عين تموشنت) نضع بين ايديك مجموعة من العبارات ارجو منك مساعدتنا بوضع العلامة (X) امام الإجابة التي تراها مناسبة، ونحيطك علما بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وان اجابتك لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة.

ولكم منا فائق الشكر والتقدير

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

الجنس : ☐ ذكر ☐ انثىالفئة العمرية : ☐ من 19 إلى أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة و أكثرالمؤهل العلمي : ☐ ثانوي ☐ ليسانس /ماستر ☐ ماجستير /دكتوراه ☐ أخرىالخبرة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنة ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ من 15 فما فوقالوظيفة : ☐ اداري ☐ تقني ☐ مهني ☐ أخرى

الجزء الثاني: محاور الدراسة
المحور الأول : مظاهر التسيير الحديث في المؤسسة

الرقم	العبارة	سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	تعتمد المؤسسة على أساليب إدارة حديثة في تنظيم العمل .				
02	تعتمد المؤسسة على أساليب إدارة حديثة في تنظيم الموارد.				
03	هناك استخدام فعال للإدارة الإلكترونية لتسهيل العمليات الداخلية.				
04	تساهم الإدارة بالأهداف في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق النتائج المرجوة.				
05	تستخدم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى الخدمات والمنتجات.				
06	هناك اهتمام بنقل وتبادل المعرفة بين العاملين لضمان استمرارية الخبرات.				
07	تعتمد المؤسسة على ذكاء الأعمال لتحليل المعلومات .				
08	تعتمد المؤسسة على ذكاء الأعمال لاتخاذ القرارات.				
09	توفر الإدارة الحديثة قنوات اتصال واضحة بين المستويات الإدارية المختلفة.				
10	تساهم أساليب التسيير الحديث في تعزيز روح التعاون بين الفرق داخل المؤسسة.				
11	هناك متابعة دورية لتقييم أداء العاملين وفق أهداف محددة وواضحة.				
12	تشجع المؤسسة على الابتكار واستخدام أساليب جديدة في العمل.				
13	هناك وضوح في تحديد المسؤوليات والمهام لكل موظف داخل المؤسسة.				
14	توفر الإدارة الحديثة بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر.				
15	تستخدم التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر.				
16	هناك دعم مستمر من الإدارة العليا لتطبيق أساليب التسيير الحديث.				
17	تعتمد أساليب التسيير الحديث في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.				
18	تساهم الإدارة الحديثة في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية.				
19	هناك تقييم دوري لمدى فعالية أساليب التسيير الحديث داخل المؤسسة.				
20	يشعر العاملون أن التسيير الحديث يساهم في رفع إنتاجيتهم وكفاءتهم.				

المحور الثاني : الأداء الاقتصادي للمؤسسة

الرقم	العبارة	سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	تحقق المؤسسة أرباحاً مستقرة ومتزايدة خلال السنوات الأخيرة.				
02	تتميز المؤسسة باستخدام فعال لمواردها المالية والبشرية.				
03	يساهم الأداء الاقتصادي للمؤسسة في تحسين وضعها المالي العام.				
04	هناك نمو مستمر في عقود العمل والمشاريع المنجزة.				
07	يلاحظ تحسن في مستوى رضا العملاء نتيجة الأداء الاقتصادي الجيد.				
08	تسهم المؤسسة في تعزيز حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.				
09	الأداء الاقتصادي يتيح إمكانية استقطاب وتطوير الكفاءات داخل المؤسسة.				
10	تساهم نتائج الأداء الاقتصادي في تمويل مشاريع جديدة وتحسين البنية التحتية.				
11	هناك استقرار مالي يعكس قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات الاقتصادية.				
12	ينعكس الأداء الاقتصادي على مستوى التوظيف والرواتب داخل المؤسسة.				

مخرجات برنامج SPSS

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	22	62.9	62.9	62.9
انثى	13	37.1	37.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

العمرية_الفئة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
سنة 30 الى 19 من	1	2.9	2.9	2.9
سنة 40 الى 30 من	6	17.1	17.1	20.0
سنة 40 من اكثر	28	80.0	80.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
ثانوي	2	5.7	5.7	5.7
ماسر /ليسانس	27	77.1	77.1	82.9
دكتوراه/ماجستير	4	11.4	11.4	94.3
اخرى	2	5.7	5.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
سنوات 05 من اقل	1	2.9	2.9	2.9
سنوات 10 الى 06 من	5	14.3	14.3	17.1
سنة 15 الى 10 من	8	22.9	22.9	40.0
سنة 15 من اكثر	21	60.0	60.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
ادراي	16	45.7	45.7	45.7
تقني	11	31.4	31.4	77.1
مهني	5	14.3	14.3	91.4
اخرى	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

الاقتصادي الاداء مجمو		أرباحاً المؤسسة تحقق خلال ومنتزائدة مستقرة الأخيرة السنوات	باستخدام المؤسسة تتميز المالية لمواردها فعال والبشرية
الاقتصادي الاداء مجمو	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .802** .000 35	.689 .00 3
خلال ومنتزائدة مستقرة أرباحاً المؤسسة تحقق الأخيرة السنوات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.802** .000 35	.831 .00 3
المالية لمواردها فعال باستخدام المؤسسة تتميز والبشرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.689** .000 35	.831** .000 3
تحسين في للمؤسسة الاقتصادي الأداء يساهم العام المالي وضعها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.689** .000 35	.955 .00 3
والمشاريع العمل عقود في مستمر نمو هناك المنجزة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.725** .000 35	.898 .00 3
نتيجة العملاء رضا مستوى في تحسن يُلاحظ الجيد الاقتصادي الأداء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.763** .000 35	.18 .29 3
مقارنة السوقية حصتها تعزيز في المؤسسة تسهم بالمنافسين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.786** .000 35	.20 .24 3
وتطوير استقطاب إمكانية يتيح الاقتصادي الأداء المؤسسة داخل الكفاءات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.815** .000 35	.24 .15 3
مشاريع تمويل في الاقتصادي الأداء نتائج تساهم التحتية البنية وتحسين جديدة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.813** .000 35	.34 .04 3
على المؤسسة قدرة يعكس مالي استقرار هناك الاقتصادية الأزمات مواجهة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.871** .000 35	.38 .02 3
التوظيف مستوى على الاقتصادي الأداء ينعكس المؤسسة داخل والرواتب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.838** .000 35	.27 .10 3

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.924	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.943	30

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.927	10

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
حديثة إدارة أساليب على المؤسسة تعتمد العمل تنظيم في .	35	1.00	5.00	3.5429	1.19663
حديثة إدارة أساليب على المؤسسة تعتمد الموارد تنظيم في .	35	1.00	5.00	3.8286	.85700
الإلكترونية للإدارة فعال استخدام هناك الداخلية العمليات لتسهيل .	35	1.00	5.00	3.8000	.93305
جهود توجيه في بالأهداف الإدارة تساهم المرجوة النتائج تحقيق نحو العاملين لتحسين الشاملة الجودة إدارة تُستخدم .	35	2.00	5.00	3.9714	.66358
والمنتجات الخدمات مستوى بين المعرفة وتبادل بنقل اهتمام هناك .	35	1.00	5.00	3.8286	.74698
الخبرات استمرارية لضمان العاملين لتحليل الأعمال ذكاء على المؤسسة تعتمد .	35	1.00	5.00	3.9429	.90563
المعلومات لاتخاذ الأعمال ذكاء على المؤسسة تعتمد .	35	2.00	5.00	3.9143	.85307
القرارات اتصال قنوات الحديثة الإدارة توفر الإدارية المستويات بين واضحة .	35	3.00	5.00	4.1714	.51368
المختلفة .	35	3.00	5.00	4.0286	.51368

تعزيز في الحديث التسيير أساليب تساهم المؤسسة داخل الفرق بين التعاون روح العاملين أداء لتقييم دورية متابعة هناك وواضحة محددة أهداف وفق واستخدام الابتكار على المؤسسة تشجع العمل في جديدة أساليب	35	2.00	5.00	3.9429	.72529
المسؤوليات تحديد في وضوح هناك المؤسسة داخل موظف لكل والمهام تشجع عمل بيئة الحديثة الإدارة توفر المستمر التعلم على	35	1.00	5.00	3.9714	.82197
الكفاءة لتحسين الحديثة التقنيات تُستخدم الهدر وتقليل التشغيلية العليا الإدارة من مستمر دعم هناك الحديث التسيير أساليب لتطبيق في الحديث التسيير أساليب تُعتمد للمؤسسة الاستراتيجية التخطيط جودة تحسين في الحديثة الإدارة تساهم الإدارية القرارات اتخاذ	35	1.00	5.00	3.9714	.89066
أساليب فعالية لمدى دوري تقييم هناك المؤسسة داخل الحديث التسيير يساهم الحديث التسيير أن العاملون يشعر وكفاءتهم إنتاجيتهم رفع في	35	3.00	5.00	4.1714	.61767
N valide (liste)	35	3.00	5.00	4.0857	.65849
	35	3.00	5.00	4.1714	.56806
	35	3.00	5.00	4.2000	.58410
	35	2.00	5.00	4.2000	.58410
	35	4.00	5.00	4.2857	.45835
	35	3.00	5.00	4.2286	.54695
	35	4.00	5.00	4.3429	.48159

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ومتزايدة مستقرة أرباحاً المؤسسة تحقق الأخيرة السنوات خلال	35	3.00	5.00	4.2571	.56061
لمواردها فعال باستخدام المؤسسة تتميز والبشرية المالية	35	3.00	5.00	4.1429	.55002
في للمؤسسة الاقتصادي الأداء يساهم العام المالي وضعها تحسين العمل عقود في مستمر نمو هناك	35	3.00	5.00	4.1714	.56806
المنجزة والمشاريع العملاء رضا مستوى في تحسن يُلاحظ الجيد الاقتصادي الأداء نتيجة	35	3.00	5.00	4.1429	.49366
حصتها تعزيز في المؤسسة تساهم بالمنافسين مقارنة السوقية استقطاب إمكانية يتيح الاقتصادي الأداء	35	3.00	5.00	4.2571	.50543
المؤسسة داخل الكفاءات وتطوير تمويل في الاقتصادي الأداء نتائج تساهم التحتية البنية وتحسين جديدة مشاريع	35	3.00	5.00	4.2000	.53137
	35	3.00	5.00	4.3143	.52979
	35	2.00	5.00	4.2286	.59832

المؤسسة قدرة يعكس مالي استقرار هناك	35	4.00	5.00	4.3143	.47101
الاقتصادية الأزمات مواجهة على	35	3.00	5.00	4.2286	.54695
مستوى على الاقتصادي الأداء ينعكس	35				
المؤسسة داخل والرواتب التوظيف	35				
N valide (liste)	35				

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.620 ^a	.385	.366	.33183

a. Prédicteurs : (Constante), الحديث_التسيير

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2.273	1	2.273	20.643	.000 ^b
Résidus	3.634	33	.110		
Total	5.907	34			

a. Variable dépendante : الاقتصادي_الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), الحديث_التسيير

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.993	.495		4.030	.000
	الحديث_التسيير	.554	.122	.620	4.543	.000

a. Variable dépendante : الاقتصادي_الاداء

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الحديث_التسيير	35	2.85	5.00	4.0300	.46672
N valide (liste)	35				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاقتصادي_الاداء	35	3.60	5.00	4.2257	.41681
N valide (liste)	35				

--	--	--	--

الحديث_التسيير_مجمو	Corrélation de Pearson	1	.612**	
	Sig. (bilatérale)		.000	
N		35	35	
تنظيم في حديثة إدارة أساليب على المؤسسة تعتمد العمل .	Corrélation de Pearson	.612**	1	
	Sig. (bilatérale)	.000		
N		35	35	
تنظيم في حديثة إدارة أساليب على المؤسسة تعتمد الموارد.	Corrélation de Pearson	.657**	.667**	
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
N		35	35	
لتسهيل الإلكترونية للإدارة فعال استخدام هناك الداخلية العمليات.	Corrélation de Pearson	.777**	.680**	
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	

N		35	35
العاملين جهود توجيه في بالأهداف الإدارة تساهم المرجوة النتائج تحقيق نحو	Corrélation de Pearson	.587**	.539**
Sig. (bilatérale)		.000	.001
N		35	35
مستوى لتحسين الشاملة الجودة إدارة تُستخدم والمنتجات الخدمات	Corrélation de Pearson	.677**	.535**
Sig. (bilatérale)		.000	.001
N		35	35
العاملين بين المعرفة وتبادل بنقل اهتمام هناك الخبرات استمرارية لضمان	Corrélation de Pearson	.554**	.382*
Sig. (bilatérale)		.001	.023
N		35	35
لتحليل الأعمال ذكاء على المؤسسة تعتمد المعلومات .	Corrélation de Pearson	.779**	.393*

Sig. (bilatérale) N	.000 35	.020 35	
لاتخاذ الأعمال ذكاء على المؤسسة تعتمد القرارات. Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.726** .000 35	.370* .028 35	
بين واضحة اتصال قنوات الحديثة الإدارة توفر المختلفة الإدارية المستويات. Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.794** .000 35	.261 .130 35	
روح تعزيز في الحديث التسيير أساليب تساهم المؤسسة داخل الفرق بين التعاون. Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.831** .000 35	.477** .004 35	

أهداف وفق العاملين أداء لتقييم دورية متابعة هناك وواضحة محددة	Corrélation de Pearson	.757**	.405*
	Sig. (bilatérale)	.000	.016
	N	35	35
أساليب واستخدام الابتكار على المؤسسة تشجع العمل في جديدة	Corrélation de Pearson	.703**	.181
	Sig. (bilatérale)	.000	.299
	N	35	35
لكل والمهام المسؤوليات تحديد في وضوح هناك المؤسسة داخل موظف	Corrélation de Pearson	.533**	.149
	Sig. (bilatérale)	.001	.393
	N	35	35
التعلم على تشجع عمل بيئة الحديثة الإدارة توفر المستمر	Corrélation de Pearson	.580**	.163

Sig. (bilatérale) N	.000 35	.349 35	
التشغيلية الكفاءة لتحسين الحديثة التقنيات تُستخدم الهدر وتقليل. Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.585** .000 35	.119 .497 35	
أساليب لتطبيق العليا الإدارة من مستمر دعم هناك الحديث التسيير. Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.565** .000 35	.093 .597 35	
التخطيط في الحديث التسيير أساليب تُعتمد للمؤسسة الاستراتيجية. Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.598** .000 35	.261 .130 35	

Corrélation de Pearson	.571**	.138
Sig. (bilatérale)	.000	.430
N	35	35
Corrélation de Pearson	.612**	.119
Sig. (bilatérale)	.000	.494
N	35	35