



كلية التجارة  
الدراسات العليا  
قسم إدارة الأعمال

# تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي بقطاع البترول

**The Impact of Applying the Electronic  
Management on the Financial  
Performance of Petroleum Sector**

رسالة

مقدمة للحصول على ورقة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد  
بدوي منتصر حسن علي

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور/ نادر البير فانوس      الدكتور/ محمد احمد وهدان  
أستاذ الاداره المالية      مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة عين شمس      كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠١٧



□ كلية التجارة  
□ الدراسات العليا  
□ قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير

## تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي بقطاع البترول

اسم الطالب: بدوي منتصر حسن علي

الدرجة العلمية: ماجستير

الكلية: التجارة

الجامعة: عين شمس

سنة المنح: ٢٠١٧



كلية التجارة  
الدراسات العليا  
قسم إدارة الأعمال

## رسالة ماجستير

اسم الطالب: بدوي منتصر حسن على  
عنوان الرسالة: تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي  
بقطاع البترول

### لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

رئيساً

١. الأستاذ الدكتور/ ممدوح عبد العزيز رفاعي  
أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

مشفراً

٢. الأستاذ الدكتور/ نادر ألبير فانوس  
أستاذ الإدارية المالية - كلية التجارة - جامعة عين شمس

عضوأً

٣. الأستاذ الدكتور / زكي محمود زكي صقر  
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الزقازيق

أجيزت الرسالة بتاريخ  
٢٠١٧ / /

ختم الإجازة  
٢٠١٧ / /

موافقة مجلس الجامعة

٢٠١٧ / /

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٧ / /



{سورة يوسف: ١٠٨}

# الشکر والشکر

الحمد لله الذى هدانا لهذا وما كنا لننهى لولا ان هدانا الله ،والصلاه والسلام على عين الحق التي تتجلى منها عروش الحقائق عين المعارف الاقوم صراطك النام الاسقم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى الله واصحابه اجمعين.

يسعدنى ويشرفنى ان اقدم بخالص الشكر والتقدیر والعرفان بالجميل الى استاذى **الاستاذ الدكتور/ نادر البير فانوس** على تفضل سيادته الاشراف على هذه الرساله وعلى الجهد الكبير الذى بذله معى فى انجاز هذه الرساله وتوجيهاته وارشاداته التى تعلمت منها الكثير،حفظه الله وجعله زخرا لكل طالب علم.

كما يشرفنى ان اتوجه بكل الشكر والتقدیر الى معاى **الاستاذ الدكتور/ ممدوح عبدالعزيز رفاعي** لموافقه سيادته ان يكون رئيسا للجنة المناقشه بالاضافه الى توجيهات سيادته لى فى بدايه صياغه موضوع الرساله ،حفظك الله ورعاك وجزاك عنى خير الجزاء

كما اتوجه بخالص الشکر والتقدیر الى **الدكتور/ محمد احمد وهدان** على قبوله الاشراف على هذه الرساله وعلى ما وجدته منه من عون صادق ومساعدہ فى انجاز هذا العمل، حفظك الله ورعاك وجزاك الله عنى خير الجزاء.

كما اتقدم بخالص الشکر والتقدیر **للاستاذ الدكتور/ زكي محمود زكي صقر** لقبول سيادته مناقشه الرساله وتحمله عناء الانتقال الى الجامعه، كل الشکر والتقدیر لسيادته، حفظك الله ورعاك وجزاك الله عنى خير الجزاء.

وختاما لم اجد كلمات لكي اعبر عنها عن شكري وتقديري لكـل اساتذـتي

الكرام حيث انه كلما اتسعت الرؤيا ضاقت العباره.

ولكنـ اسأل الله العزيـز القـدير ان يجزـيـهم عـنا خـيرـالـجزـاء ويرـفعـ قـدرـهم

# اللَّهُمَّ إِنِّي أَسْأَلُكَ

كُلَّ طَالِبٍ وَ طَالِبَةٍ  
كُلَّ زَمِيلٍ وَ زَمِيلَةٍ كُلَّ مَنْ سَاعَدَنِي  
فِي إِتَامِ هَذَا الْعَمَلِ الْمُتَوَاضِعِ

كُلَّ أَسْتَاذٍ الأَسْتَاذُ الدَّكْتُورُ نَادِرُ الْبَيْرُ

الَّذِي كَانَ لَهُ كُلُّ الْفَضْلِ كُلُّ الْفَضْلِ فِي إِخْرَاجِ هَذَا الْعَمَلِ بِهَذِهِ الصُّورَةِ  
بِفَضْلِ تَوْجِيهَاتِهِ لِي وَ مُسَاعِدَتِي

كُلَّ رُوحٍ جَدِيٍّ وَ جَدِيٍّ

كُلَّ وَالِيٍّ وَ وَالِيٍّ

كُلَّ زَوْجٍ وَ أَوْلَادٍ وَ أَخْوَتِي

أَهْدَى لَهُمْ جَمِيعاً هَذِهِ الْدِرَاسَةَ لِعَلَاهَا تَكُونُ إِضَافَةً بَسِيَطَةً لِلْمَكْتَبَةِ الْعَرَبِيَّةِ  
وَ لِكُلِّ بَاحِثٍ عِلْمٍ.

الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٢٢-١	<b>الفصل الأول الإطار العام للبحث</b>
١	أولاً: مقدمة
٢	ثانياً: طبيعة المشكلة
٥	ثالثاً: الدراسات السابقة
١٧	رابعاً: فرض البحث
١٨	خامساً: أهداف البحث وأهميته
١٩	سادساً: منهجية البحث
٤٢ - ٤٣	<b>الفصل الثاني الإدارة الإلكترونية والأداء المالي بشركات قطاع البترول</b>
٢٣	أولاً: مقدمة
٢٤	ثانياً: تطور شركات قطاع البترول
٢٧	ثالثاً: تطبيق الإدارة الإلكترونية بشركات قطاع البترول
٣٥	رابعاً: الأداء المالي بشركات قطاع البترول
٦٨-٤٣	<b>الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية</b>
٤٣	أولاً: مقدمة
٤٥	ثانياً: إختبارات صلاحية وإعتمادية البيانات
٥٤	ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث
٦٥	ثالثاً: إختبارات الفروض

الصفحة	الموضوع
٧٦-٧٩	<b>الفصل الرابع النتائج والتوصيات</b>
٦٩	أولاً: النتائج
٧٣	ثانياً: التوصيات
٨٢-٧٧	<b>قائمة المراجع</b>
٧٧	أولاً: المراجع باللغة العربية
٨٢	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية
١٠٤-٨٣	<b>الملاحق</b>
٨٣	أولاً: قائمة الاستقصاء
٩٠	ثانياً: مخرجات التحليل الإحصائي
١١٠-١٠٥	ملخص الرسالة باللغة العربية
١-٦	ملخص الرسالة باللغة الأجنبية

## قائمة الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
٢٢	المتغيرات الأساسية والفرعية لمحددات تطبيق الإدارة الإلكترونية	١/١
٤٣	معدلات الاستجابة للعاملين في القطاع المالي بشركات البترول محل الدراسة	١/٣
٤٦	تصنيف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	٢/٣
٤٧	مقياس ليكرت الخامس	٣/٣
٤٨	نتائج صلاحية واعتمادية أبعاد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	٤/٣
٥٠	نتائج صلاحية واعتمادية لأبعاد خصائص تطبيق قواعد الإدارة الإلكترونية	٥/٣
٥٢	نتائج صلاحية واعتمادية لأبعاد معوقات تطبيق قواعد الإدارة الإلكترونية	٦/٣
٥٤	المقاييس الوصفية للمتطلبات الإدارية	٧/٣
٥٥	المقاييس الوصفية للمتطلبات المالية	٨/٣
٥٦	المقاييس الوصفية للمتطلبات التكنولوجية	٩/٣
٥٧	المقاييس الوصفية للمتطلبات الإلكترونية	١٠/٣
٥٨	المقاييس الوصفية للرقابة	١١/٣
٥٩	المقاييس الوصفية لتقدير الأداء	١٢/٣
٦٠	المقاييس الوصفية للمعوقات الإدارية	١٣/٣
٦١	المقاييس الوصفية للمعوقات القانونية	١٤/٣
٦٢	المقاييس الوصفية للمعوقات التكنولوجية	١٥/٣
٦٣	المقاييس الوصفية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	١٦/٣
٦٤	المقاييس الوصفية للمعدلات المالية	١٧/٣
٦٥	إختبار تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي بقطاع البترول	١٨/٣
٦٧	قياس معنوية فروق أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب العوامل الديموغرافية	١٩/٣

## الفصل الأول

# الإطار العام للبحث

### أولاً: مقدمة

شهدت الإدارة - فكراً وممارسة - تقدماً ملحوظاً بواسطة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات، إذ أن التحويلات السريعة التي شهدتها القرن الحالي إنما هي نتائج التراكمات الحاصلة في الماضي. وتعد الإدارة على هذا النحو هدفاً متراكماً يصعب التنبؤ بحركته، وفي الوقت التي كانت تسير على هدى التفكير القيادي والممارسة اليومية القائمة على مراقبة الفرد، فالإدارة اليوم تسير على هدى معطيات التكنولوجيا وتطورها، ولأن عدداً كبيراً من الأنشطة الإدارية تتعرض الآن لتحولات كبيرة بسبب التكنولوجيا، وحيث تواجه الشركات والقطاعات بصفة عامة، وقطاع البترول بصفة خاصة العديد من التغيرات والتحديات مما أدى إلى إنتاج مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات البترولية بصفة خاصة، والتي هي محل الدراسة، والتي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تناسب مع ما تواجه تلك الشركات من تحديات عالمية<sup>(١)</sup>.

كما يعد العصر الحالي هو عصر المعلومات والاتصالات نظراً للتغيرات السريعة المتلاحقة في مجال زيادة قدرات وسائل تخزين المعلومات في ظل توفر إنتشار استخدام شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) مما أدى إلى انتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات، وترتبط الإدارة الإلكترونية في ذلك التحول التدريجي من الأنشطة العادلة إلى الأنشطة الإلكترونية، وأصبح الهدف هو تقليل الإجراءات واحتقارها والسرعة في تنفيذها مما يتربى عليها زيادة كفاءة الأداء، وأصبح معيار التقدم هو قدرة الإدارة على الالتحاق بركب الثورة المعلوماتية وفهم حقيقة حتميتها<sup>(٢)</sup>.

(١) حسين طاهر: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحسابات الآلية، منشأة المعارف، الأسكندرية، ٢٠٠٠ ص ٢١.

(٢) محمد إبراهيم: منظومة العمل الإداري لمهنة الإدارة- مهنة المدير في مختلف المؤسسات، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٣٥٢.

ويمثل اختيار هذا الموضوع تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي بشركات قطاع البترول من خلال دراسة بعض شركاته، وذلك حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية واقعاً في كثير من القطاعات، وحيث أن مصر من الدول النامية، حاولت الدراسة إبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام وإدارة موظفيه مع الكشف عن دوافع ووضع الإدارة الإلكترونية في قطاع البترول بصفة عامة، وفي بعض الشركات المختارة بصفة خاصة.

### ثانياً: طبيعة المشكلة

اعتمدت الدراسة الاستطلاعية على أسلوب المقابلات الفردية، وكذلك أسلوب المقابلات الجماعية مع عينة محددة من كل العاملين في قطاع الشئون المالية في شركات (مصر للبترول - التعاون للبترول، وغيرها)، وقد تم إجراء مقابلات فردية مع عدد من المديرين في هذه الشركات خلال عام ٢٠١٦ م، وقد تم إجراء هذه المقابلات لتنطيط الجوانب التالية:

- مستوى الأداء المالي من كل جانب لكل شركة من الشركات المختارة.
- بلورة مشكلة الدراسة بشكل أكثر دقة و موضوعية.
- التعرف على حدود وخصائص مجتمع الدراسة.
- تعميم متغيرات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث.

ومن خلال الدراسات التي اعتمد عليها الباحث في دراسته، فإنه يمكن تحديد ما يمكن أن تقدمه في مجال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها، وهي كما يلى:

- تؤكد الدراسة على أن المتغيرات والبيانات التي تم جمعها سوف تساعد على الإجابة على أسئلة وتساؤلات الدراسة وكذلك تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.
- أساليب التحليل التي سيتم استخدامها سوف تساعد على تحقيق النتائج التي تحقق أهداف الدراسة و مجالها.
- محاولة التوصل إلى صحة الفروض الدراسية، وذلك من خلال تحديد العلاقة بين السبب والنتيجة.
- دراسة وتحليل البيانات الثانوية من الدراسات والبحوث والتقارير .. الخ، واستخدامها في توصيف الدراسة النظرية في حدود مشكلة الدراسة ومتغيراتها وصياغة فرضيتها.

- تحديد متغيرات الدراسة وبناء الفروض من خلال بلورة مشكلة الدراسة، وذلك من خلال مقابلة المديرين سواء بصورة فردية أو جماعية.
- لا بد من بلورة مشكلة الدراسة وبناء تساولات الدراسة والإجابة عليها، وصياغة الفروض المطلوب إثبات صحتها في تحقيق أهداف دراسة الباحث، وعليه يمكن التوصل إلى عدة أشياء من خلال الدراسة الإستطلاعية، وهي كما يلى:

  - استخدام الأساليب الوصفية والإحصائية في تحليل هذه الدراسة.
  - بناء الاستنتاجات من خلال دراسة وتحليل مواقف العاملين في شركات البترول.
  - بناء درجة من الموضوعية في الدراسة والتحليل تعتمد على تفسير الموقف في ضوء الخبرة والأحكام الشخصية للباحث.
  - محاولة الوصول بالدقة العالية من قبل البيانات التي يتم الحصول عليها من شركات البترول.

أما عن مشكلة البحث، فقد اتضح أن غالبية الشركات ومنها شركات قطاع البترول تواجه تحديات عديدة من سرعة التحول والتغيير من أجل بقائها واستمرارها والحفاظ على تقدمها، وأصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء المالي من أهم التحديات التي تواجه شركات تلك القطاع.

وبناءً على ذلك فإن هناك عدة مؤشرات يجب تحديدها قبل تحديد مشكلة البحث وتساؤلاته، وذلك وفقاً لما أظهرته الدراسة الإستطلاعية، وهي كما يلى:

- قلة توافر الوعى الكافى من جانب بعض العاملين في القطاع المالي بأهميته تطبيق الإدارة الإلكترونية في أعمالها في ظل وجود العديد من المشكلات والمعوقات التي تواجهها، والتى تؤثر سلباً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع المالي مستقبلاً.
- لم يحدد بعض القائمين على العمل المالي في هذه الشركات المتطلبات الرئيسية التي تساعد على إحداث التطوير المطلوب لمواجهة عصر المعلومات والاتصالات الحديثة في ظل الإدارة الإلكترونية.
- ندرة المحاولات عن دراسة الآثار المترتبة على ثورة التكنولوجيا للمعلومات والاتصالات المرتبطة بالقطاع المالي من جانب الإدارة والمديرين والعاملين.

- هناك معوقات فنية وإدارية تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركات البترول، ومنها (المستويات التعليمية المتباينة بين العاملين - نقص التدريب والتأهيل بين العاملين على الرغم من أهميتها في تنمية قدرات ومهارات العاملين لدى القطاع - ارتفاع تكاليف التدريب والتأهيل وقصره على نوعية معينة من العاملين).
- لم يتم دراسة الوسائل اللازمة عن مدى التطبيق الفعلى لخطط التطوير المالي من التسجيل اليدوى إلى التسجيل الإلكتروني.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث تتمثل بصفة رئيسية في انخفاض معدلات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي في شركات البترول، فان هذا البحث يسعى بالقصوى والتحليل والإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تترجم مشكلة البحث، وتحتاج إلى تقديم إجابات واضحة لها، وهي كما يلى:

- ما مدى الحاجة إلى بيان مدى تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء المالي في شركات قطاع البترول، وذلك وفقاً لخصائص العاملين الديموغرافية والوظيفية (النوع/المستوى التعليمي/ مدة الخبرة في العمل / المستوى الإداري)؟
- ماهي المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركات البترول وفقاً لاتجاهات المديرين في هذه الشركات؟
- ما هي الخصائص الضرورية لتطبيق قواعد الإدارة الإلكترونية في شركات قطاع البترول؟
- هل هناك علاقة بين معوقات تطوير أداء شركات البترول من حيث المعوقات (الإدارية/ التنظيمية/ السلوكية/ القانونية/ التكنولوجية)، واتجاهات العاملين في تلك الشركات؟

### ثالثاً: الدراسات السابقة

#### **الدراسات السابقة العربية:**

يقدم الباحث مجموعة من الدراسات السابقة العربية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وتقييم الأداء

١- دراسة الكبيسي (٢٠٠٨)<sup>(١)</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلى مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية، وإلى التعرف على المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسات المعلومات في دولة قطر.

أكّدت نتائج الدراسة على ضعف البنية التحتية للإتصالات والمعلومات، وأشارت إلى تفشي الأممية الإلكترونية لدى قطاعات غير قليلة من المتعاملين مع الجهات الحكومية، وأظهرت الدراسة عدم قدرة التشريعات والنظم الإدارية على مواكبة المستجدات في هذا المجال، وكشف ضعف الوعي العام بأهمية ومزایا تطبيقات الإدارة الإلكترونية في القطاعات الحكومية.

٢- دراسة قروري (٢٠١١)<sup>(٢)</sup>: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية، وإبراز أهميتها في إدارة المؤسسات، وكذا تسلط الضوء على تطور مفهوم الجودة وأهم المرتكزات التي تقوم عليها، وصياغة إطار معرفي لتكامل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية مع تحقيق إدارة الجودة باعتبارها من الأدوات الداعمة لرفع كفاءة وفعالية وديمومة المؤسسات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تمثل الإدارة الإلكترونية التحول الذي يساعد الزبائن والأعمال لكي تجد فرصاً جديدة في اقتصاد المعرفة الدولي فهي تمثل إصلاح كيفية عمل المؤسسة، وإدارة المعلومات، وإدارة الوظائف الداخلية بالمؤسسة، وخدمة الزبائن ورجال الأعمال، وهذه الإدارة تستخدم التكنولوجيا الحديثة كأداة لتحقيق الجودة الشاملة والنجاح في خطط التنمية الإدارية أو لإصلاح الإداري المستهدف المرتكز حول خدمة الزبائن، إن الإدارة الإلكترونية تقوم بحمل قيم الجودة ومنها تحمل المسؤولية، والمبادرات المحلية، والشخصنة المكثفة والقيام بالأعمال التجارية التفاعلية، لأنها تلتقي مع تطلعات الزبائن، وبنسبة

(١) محمد الكبيسي: متطلبات الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، ٢٠٠٨.

(٢) سحر قروري: الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة آفاق، جامعة المنوفية، شبين الكوم، ٢٠١١.

كبيرة مع طموحات المديرين والعامليين بما يمكن من تثمين دور كل فرد في المؤسسة وتنصي على الاحتقانات المرتبطة بنقل وتعقيد الإجراءات، إن الإدارة الإلكترونية تمكن من تسهيل بعد من مساعي الجودة وطرقها من خلال التسوية والإدماج في الوقت الحقيقي لاحتياجات الزبائن، والحوار الدائم حول مستوى الجودة المراد بلوغها، والشفافية التي تتيحها (بإمكان المواطن الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها دون وسطاء)، وسهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بملفه، أو بمنتجه المفضل من أجل تعديله بنفسه، الافتقار لعامل الشفافية المرتبط بتصميم وتكنولوجيا الإدارة الإلكترونية يمنع الزبائن المتوقع تعاملهم مع الإدارة من المشاركة الفعلية في أعمالها وأنشطتها.

**٣ - دراسة عوض (٢٠١١)<sup>(١)</sup>:** هدفت الدراسة إلى تعريف ماهية الإدارة الإلكترونية وسماتها وخصائصها، ورصد وقائع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية في غزة والكشف عن المعوقات التنظيمية والتكنولوجية والمادية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية مع محاولة التوصل إلى الحلول والتوصيات التي من شأنها الحد من هذه المعوقات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج نظرية ونتائج ميدانية، حيث تمثلت النتائج النظرية في عدم وجود تعريف موحد للإدارة الإلكترونية، إلا أنه لوحظ أن جوهر الإدارة الإلكترونية هو إنجاز الأعمال الإدارية إلكترونياً باستخدام تقنيات المعلومات، وقدم الباحث تعريف للإدارة الإلكترونية على أنها منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستخدام الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية وبذلك الاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل جهد وتكليف، ومن نتائج الجانب الميداني: رصدت الدراسة وجود معوقات تنظيمية مع ضعف الدعم المقدر من وزارة التربية والتعليم العالي لسياسات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومعوقات التقنية والمالية، وعدم وجود توافر البنية التحتية ونقص الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

---

(١) ساري عوض: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم الدراسات التربوية، ٢٠١١، ص ٢١.