



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية

" دراسة ميدانية على مديري الإدارات بالمنظمات الصناعية الليبية العامة العاملة بمدينة بنغازي "

إعداد:

عبدالسلام معيوف علي محمد المسماري

بكالوريوس إدارة- كلية الاقتصاد

جامعة بنغازي 2007/2006

إشراف:

د. عبد القادر انويجي البدري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العالية (الماجستير) في الإدارة

بقسم الإدارة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

ربيع - 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ (38)

قَالَ عَفَرْتُ مِنْ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ

أَمِينٌ (39) قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ

طَرْفُكَ فَلَمَّا رآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَالشُّكْرُ أَمْ الْكُفْرُ

وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ (40)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

القرآن الكريم, سورة النمل الآيات (38 - 39 - 40)

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

والديّ أطال الله عمرهما وأخوتي جميعاً . . . وإلى أصدقائي وإلى

زملائي في جامعة بنغازي . . .

وإلى كل من يحتسب عمله عند الله عز وجل .

الشكر والتقدير

الحمد لله المعطي الوهاب, والذي بشكره تتم علينا النعم والذي أنزل في كتابه الكريم
(وَلِإِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) والصلاة والسلام على الهادي البشير سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة
والتسليم والذي قال (لا يشكر الله من لا يشكر الناس), ثم أما بعد:

فيسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير لكل من أسهم في إخراج هذا العمل المتواضع,
وأخص بالشكر الدكتور| عبدالقادر أنويجي البدري المشرف على هذه الرسالة, لما بذله من
متابعة مستمرة وجهد متواصل وتوجيهات حكيمة كان لها الأثر في إنجاز هذه الدراسة, فجزاه
الله عني خير الجزاء, والشكر والعرفان موصول إلى اللجنة الموقرة الأستاذ الدكتور الصديق
منصور بوسنييه ، والدكتور امراجع يوسف سالم.

وأخيراً وليس أخراً أسجل شكري وتقديري لزملائي طلبة الدراسات العليا ولجميع
أصدقائي, ولكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذه الدراسة.

الباحث

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية	ب
	الإهداء	ج
	الشكر والتقدير	د
	قائمة المحتويات	هـ
	قائمة الجداول	ط
	قائمة الأشكال	ك
	ملخص الدراسة	ل
1	الفصل الأول . الإطار العام للدراسة	
1.1	مقدمة	2
2.1	الدراسات السابقة	3
3.1	مشكلة الدراسة	8
4.1	أهداف الدراسة	11
5.1	فرضيات الدراسة	12
6.1	أهمية الدراسة	14
7.1	هيكلية الدراسة	15
8.1	منهجية الدراسة	15
9.1	مجتمع وعينة الدراسة	15
10.1	حدود الدراسة	17
11.1	مصطلحات الدراسة	17
2	الفصل الثاني . الإطار النظري للدراسة	
1.2	مقدمة	20
2.2	مفهوم الإدارة الإلكترونية	20
3.2	تعريف الإدارة الإلكترونية	24
4.2	أهداف الإدارة الإلكترونية	26
5.2	أهمية الإدارة الإلكترونية	28
6.2	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	30

الصفحة	الموضوع	الترقيم
33	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	7.2
37	عناصر الإدارة الإلكترونية	8.2
39	مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية	9.2
41	شبكات الإدارة الإلكترونية	10.2
44	تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة	11.2
45	التخطيط الإلكتروني	1.11.2
49	التنظيم الإلكتروني	2.11.2
55	القيادة الإلكترونية	3.11.2
58	الرقابة الإلكترونية	4.11.2
64	اتخاذ القرارات	5.11.2
	الفصل الثالث . الدراسة الميدانية	3
69	مقدمة	1.3
69	الدراسة الاستطلاعية	2.3
69	خطوات اختيار العينة الاستطلاعية	1.2.3
69	وحدة التحليل	1.1.2.3
69	مجتمع وعينة الدراسة	2.1.2.3
70	حجم ونوع العينة الاستطلاعية	3.1.2.3
71	اختيار العينة الاستطلاعية وتوزيع استمارة الاستبيان	4.1.2.3
72	وصف مقاييس الدراسة	2.2 .3
72	البيانات العامة عن مألئ الاستبيان	1.2.2.3
72	مقياس مفهوم الإدارة الإلكترونية	2.2.2.3
73	مقياس إدراك ودعم المديرين للإدارة الإلكترونية	3.2.2.3
73	مقياس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	4.2.2.3
73	مقياس معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	5.2.2.3
74	ثبات مقياس الدراسة	3.2.3
75	صدق مقياس الدراسة	4.2 .3
76	الدارسة الرئيسة	3.3
76	عينة الدراسة	1.3.3

الصفحة	الموضوع	الترقيم
79	أسلوب جمع وتحليل البيانات	2.3.3
81	عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة .	3.3.3
81	عينة الدراسة حسب النوع	1.3.3.3
82	عينة الدراسة حسب فئات العمر	2.3.3.3
82	عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3.3.3.3
83	عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	4.3.3.3
84	عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	5.3.3.3
84	عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة الرئيسة	4.3.3
85	البيانات المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية	1.4.3.3
88	البيانات المتعلقة بمدى إدراك ودعم المديرين للإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العاملة في مدينة بنغازي	2.4.3.3
90	البيانات المتعلقة بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية العاملة في مدينة بنغازي	3.4.3.3
95	البيانات المتعلقة بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية العاملة في مدينة بنغازي	4.4.3.3
100	اختبار فرضيات الدراسة	5.3.3
100	اختبار الفرضية المتعلقة بمدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العاملة بمدينة بنغازي	1.5.3.3
101	اختبار الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والمتغيرات الديموغرافية (الشخصية) قيد الدراسة	2.5.3.3
102	الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية ومتغير النوع	1.2.5.3.3
103	الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية ومتغير العمر	2.2.5.3.3
105	الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية ومتغير المستوى التعليمي	3.2.5.3.3

الصفحة	الموضوع	الترقيم
106	الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية ومتغير مدة الخدمة	4.2.5.3.3
	الفصل الرابع . الدراسة الميدانية	4
109	مقدمة	1.4
109	النتائج	2.4
111	التوصيات	3.4
112	مقترحات بدراسات مستقبلية	4.4
113	قائمة المراجع	
	الملاحق	
	ملحق (1) استمارة الاستبيان	
	ملحق (2) معامل ثبات وصدق الدراسة	
	ملحق (3) جدول Krejcie and Morgan لتحديد حجم العينة	
	ملحق (4) ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	

قائمة الجداول

الترقيم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مجتمع وعينة الدراسة	16
(1-2)	من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني	49
(2-2)	التطور إلى أشكال التنظيم الجديد	51
(1-3)	مجتمع وعينة الدراسة الميدانية	70
(2-3)	توزيع المديرين بالمنظمات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية	71
(3-3)	توزيع الدرجات على بنود الإجابة للفقرات ذات الصيغة الإيجابية	74
(4-3)	معامل ثبات مقياس الدراسة	75
(5-3)	معامل صدق مقياس الدراسة	76
(6-3)	استمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة من المنظمات الصناعية (عينة الدراسة)	78
(7-3)	طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة	79
(8-3)	عينة الدراسة حسب النوع	81
(9-3)	عينة الدراسة حسب العمر	82
(10-3)	عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	83
(11-3)	عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	84
(12-3)	عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	84
(13-3)	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية	87
(14-3)	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بإدراك ودعم المديرين للإدارة الإلكترونية	89
(15-3)	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	92
(16-3)	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	96

الصفحة	عنوان الجدول	الترقيم
101	مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية للمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي	(17-3)
103	اختبار T- test لمتوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية حسب متغير النوع	(18-3)
104	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية حسب متغير العمر	(19-3)
104	متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية حسب متغير العمر	(20-3)
105	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية حسب متغير المستوى التعليمي	(21-3)
106	متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية حسب متغير المستوى التعليمي	(22-3)
107	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية حسب متغير مدة الخدمة	(23-3)
107	متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية حسب متغير مدة الخدمة	(24-3)

قائمة الأشكال

الترقيم	عنوان الشكل	الصفحة
(3-2)	الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية وفي الرقابة الإلكترونية	60
(4-2)	الرقابة التقليدية والإلكترونية	62

ملخص الدراسة

من خلال ما أشارت إليه الدراسات السابقة لهذه الدراسة, فإن الإطار النظري أحتوى على مفهوم وتعريف الإدارة الإلكترونية وأهدافها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتا وعناصرها ومراحل تطبيقها وشبكاتا وتأثيرها على وظائف الإدارة. وهدفت هذه الدراسة للكشف عن مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي, وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات بهذه المنظمات والبالغ عددهم (276) مديراً وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية تكونت من (166) مديراً, واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة, استلم منها (165) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي, ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها, استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS), حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية, النسب المئوية, الانحرافات المعيارية, تحليل التباين الأحادي واختبار T للمجموعة الواحدة.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

1. بيّنت الدراسة أن هناك وضوح لمفهوم الإدارة الإلكترونية لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي, حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.99) ونسبة موافقة بلغت (76.6%).
2. بيّنت الدراسة أن هناك إدراك ودعم من قبل المديرين للإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي, حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.35) ونسبة موافقة بلغت (53.13%).

3. كشفت الدراسة أن هناك توافر لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي, حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.82) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

4. كشفت الدراسة أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي, كان أهمها قلة خبرة بعض القيادات الإدارية في مجال الإدارة الإلكترونية, حيث حظيت بمتوسط حسابي (4.13) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

5. أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية؛ النوع, العمر, المستوى التعليمي, وسنوات الخدمة.

من خلال عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. بما أن المستوى العام لمتطلبات الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة في مدينة بنغازي مرتفع, حيث حظي بمتوسط حسابي (3.82), فينبغي المحافظة على هذا المستوى وتعزيزه, وذلك من خلال زيادة تسهيل الإجراءات وتوفير نظام للشبكات الإلكترونية.

2. إتباع مبدأ الإدارة بالتفويض, والإدارة بالمشاركة, لتشجيع المديرين على الاندماج والتفاعل مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل نتيجة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

3. توفير الكوادر البشرية من الإداريين والفنيين اللازمين من خلال التدريب والتطوير نظراً لقلّة خبرة القيادات الإدارية.

4. إعادة هيكلة المنظمات الصناعية بحيث تستطيع مواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

شهد العالم في السنوات القليلة الماضية تطوراً هائلاً في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عدة، وكان لذلك أثر كبير على الإنسان وعلى سلوكه ومنهجه في الإدارة.

وتحتم علينا ظروف العصر الحالي بذل مجهود أكبر في انجاز الأعمال ذات المتطلبات الكثيرة في وقت قصير. وتشير التجارب السابقة لكثير من الدول التي لها السبق في مجال الإدارة الإلكترونية أن التجاوب مع والاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة وتطبيقاتها وتبنيها كأحدى البنى التحتية الرئيسة في جميع أعمال المنظمات، والتي أدت إلى ظهور أساليب حديثة ومعايير متطورة لإدارة الأعمال بطرق مختلفة عن تلك الطرق التقليدية المتبعة، وتطلب ذلك وجود قيادات إدارية واعية ذات نظرة شمولية قادرة على أخذ زمام المبادرة ومواكبة التطورات المختلفة في بيئة العمل التي تفرضها هذه التقنيات الرقمية ومواجهة تحدياتها.

إن الإدارة الإلكترونية تعد مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وانجاز الأعمال التنفيذية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة، وبينها وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفاعليته. وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات العملية الإدارية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على خلق وتحصيل المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.

وتلعب المنظمات الصناعية دوراً رئيساً في التنمية الاقتصادية لقدرتها على توسيع قاعدة الإنتاج وتنويعه، وإن التنمية في أي مجتمع تعتمد وبدرجة كبيرة على كيفية إدارة موارده بسرعة وأكثر دقة وهو ما توفره الإدارة الإلكترونية، وإن توفير القدر الكافي من المعلومات

يتطلب وجود نظام كفؤ يستوجب وجود آلية لتقديم المعلومات استناداً إلى معايير الكم والنوع والكلفة والتوقيت المناسب لتصبح الإدارة الإلكترونية إطاراً شاملاً لتنظيم المعلومات استناداً إلى تلك المعايير وتقديمها لمتخذي القرار.

وعليه، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة في موضوع الإدارة الإلكترونية للتمهيد إلى المشكلة ومن ثم تحدد الأهداف والأهمية وفرضيات الدراسة، وهيكلية ومنهجية الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة وحدودها ومن ثم مصطلحات الدراسة.

2.1 الدراسات السابقة:

تعرض الدراسة ملخصاً لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ويمكن عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني كما يلي:

- دراسة (Johan Bourn, 2002) بعنوان "تحسين الخدمات الحكومية من خلال الحكومة الإلكترونية" التي هدفت إلى معرفة العلاقات بين الخدمات الحكومية والحكومة الإلكترونية، حيث ذكرت أن تقديم الخدمات إلكترونياً يؤدي إلى زيادة توقعات المستخدمين بحيث تكون الخدمات سريعة وشاملة وأن تلبي كافة احتياجات المتعاملين معها، وكذلك الحاجة إلى إعادة هندسة الأعمال الإدارية التي تقدمها الحكومة من خلال مراجعة العمليات الإدارية وأتمنتها مما يؤدي إلى اختصارها واستغلالها بطريقة أفضل. وأجريت هذه الدراسة على عينة شملت (750) موظفاً يعملون في مؤسسات الحكومة البريطانية العاملة في مدينة لندن، وتوصلت إلى عدد من النتائج لعل من أهمها ما يلي:
 1. أن الحوافز التشجيعية المقدمة لها دور في جذب العديد من العملاء لاستخدام الحكومة الإلكترونية.

2. أن حافز التعليم في مجال تصميم وتطوير تكنولوجيا المعلومات يؤدي لنجاح تقديم خدمات الحكومة الإلكترونية لكل المواطنين والقطاع الخاص.

• دراسة العمري (2003) بعنوان " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للموانئ في المملكة العربية السعودية " التي هدفت إلى التعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للموانئ، والتعرف على المعوقات والصعوبات التي قد تعيق ذلك. وشملت الدراسة جميع الموظفين بالمؤسسة العامة للموانئ في كافة الإدارات في المقر الرئيس بالرياض والبالغ عددهم (150) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها ما يلي:

1. هناك إدراك كبير لدى المعنيين لعدد من المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للموانئ منها؛ تطوير التنظيم الإداري والمعاملات الحكومية، وتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، والتعليم والتدريب والتوعية والتتقيف، وإصدار التشريعات وتحديثها.

2. أظهرت الدراسة عدداً من المعوقات التي قد تعرقل التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وهذه المعوقات هي؛ المعوقات التكنولوجية، والمعوقات المالية، والمعوقات البشرية، والمعوقات الإدارية.

3. أن هناك وضوحاً وإدراكاً لدى العاملين بالمؤسسة العامة للموانئ لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ومفاهيم العمل الإلكتروني.

• دراسة (Deloitte Research, 2004)

أجرت مؤسسة Deloitte Research دراسة عالمية شاملة حول موضوع الحكومة الالكترونية شملت (275) مؤسسة حكومية في خمس دول هي؛ الولايات المتحدة الأمريكية، واستراليا، وكندا، ونيوزيلندا، والمملكة المتحدة. وهدفت الدراسة لتقديم رؤى لمديري الإدارات العليا في المؤسسات المبحوثة، حيال تطلعاتها وتوقعاتها وخططها لمواجهة التحولات الجذرية في مفاهيم الحكومات المعاصرة والمستقبلية. وأظهرت الدراسة أن الحكومات التي أدخلت مفهوم الحكومة الالكترونية إلى أساليب عملها في خدمة المستهلكين، قد نجحت في تحقيق فوائد عديدة أهمها؛ توفير خدمات أسهل، وتحقيق إنتاجية أعلى، وتوفير معلومات أفضل، وتقليص عدد شكاوى العاملين، وتحسين الصورة الكلية للمؤسسة.

وكشفت الدراسة عن تركيز الحكومات في استعمال التكنولوجيا على المشاركة بالمعلومات، التي تعد عنصرا أساسيا في التوجه نحو الحكومة الالكترونية. كما حددت الدراسة ست خطوات يجب أن تتبعها المؤسسات الحكومية في طريق تحولها إلى الحكومة الإلكترونية وهذه الخطوات هي:

1. توسيع المشاركة بالمعلومات وتوفيرها للمستهلكين باستخدام التكنولوجيا المناسبة.
2. تبادل المعلومات والاتصالات بالاتجاهين.
3. تبني مداخل متعددة الأغراض بحيث يمكن تقديم الخدمات وتبادل الأعمال بين الأجهزة المختلفة من مصدر واحد.
4. تخصيص مداخل خدمية للأفراد وفقا لرغباتهم.
5. تجميع الخدمات التي تشترك فيها مؤسسات حكومية مختلفة في جهة موحدة بحيث تقدم للمستفيدين من مدخل واحد مشترك.

6. دمج تكاملي لنظم المعلومات بين مختلف الأجهزة الحكومية (نقلاً عن التمام، 2007).

- دراسة عبدالجبار (2006) بعنوان " الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء لدى موظفي مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز بجدة " وهدفت إلى التعريف بالإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الأعمال الإدارية ومعرفة مدى جدوى استخدامها لتحسين أداء الموظفين، بالإضافة إلى المساهمة في تقديم المقترحات لتلافي الصعوبات ومحاولة التغلب عليها بأفضل طريقة ممكنة. وتكونت عينة الدراسة من (200) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. مساهمة الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين بشكل فعّال.
 2. أن درجة إلمام الموظفين بمفاهيم الإدارة الإلكترونية مازال محدوداً بعض الشيء وتحتاج إلى توسيع مداركهم نحو أهميتها وفعاليتها في تطوير الأداء الإداري.
- دراسة التمام (2007) بعنوان " الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري - دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية " وقد استهدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية، والكشف عن الفروق بين واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى إسهام تطبيقها في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية. ولقد بلغ مجتمع الدراسة (87) مفردة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. إن الكليات التقنية تطبق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة، وإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية.

2. إن هناك فروقاً بين واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين إسهامها في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية.

• دراسة المسعود (2008) بعنوان " المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية " وهدفت إلى معرفة المتطلبات البشرية والمادية اللازم توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس، وكذلك الوقوف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة في المتطلبات الكلية البشرية والمادية اللازم توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس التي ترجع إلى المتغيرات التالية؛ المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمل بالمدرسة، الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي. وتكون مجتمع الدراسة من (238) مديراً ووكيلاً للمدارس الحكومية بمحافظة الرس بالسعودية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. ضرورة توافر الهيئة الإدارية المدرسية المؤهلة تأهيلاً فنياً والقادرة على استخدام تقنية المعلومات الإدارية.

2. الحاجة إلى تأمين أجهزة حواسيب آلية حديثة وملحقاتها لأعضاء الهيئة الإدارية المدرسية وشبكات الاتصال، مع تأمين البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الإدارة المدرسية، وأنظمة الحماية الآلية المتطورة لحماية بيانات المدارس.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة على محاورها وفقاً لبعض المتغيرات التالية (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والدورات التدريبية).

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة (المدير - والوكيل) بالنسبة لمتغير العمل بالمدرسة.

ومن خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، نلاحظ تنوع هذه الدراسات في مواضيعها وأهدافها ونتائجها ومعظم هذه الدراسات ذهبت إلى ضرورة استخدام التقنية في مجال الإدارة، ولم تأخذ في اعتبارها متطلبات الإدارة الإلكترونية والاتجاهات نحوها، وبالتالي أغفلت تلك الدراسات طبيعة التفاعل بين متطلبات التطبيق، وبيان أهميتها النسبية من وجهة نظر المديرين بمختلف مستوياتهم، كما لم تأخذ بعين الاعتبار تحليل الاتجاهات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل المديرين، الأمر الذي دعى الباحث إلى محاولة التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي يرى أنها تسهم بشكل كبير في سبيل التطبيق الناجح للإدارة الإلكترونية بمنظمات المستقبل ومنها بطبيعة الحال المنظمات الصناعية. كما تحاول هذه الدراسة التعرف على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر المديرين. كما أن جميع الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في الاعتماد على التطبيق الميداني باستخدام أداة الاستبانة، ويستفيد الباحث منها في إثراء وتدعيم الإطار النظري وتوجيهه إلى بعض المصادر العلمية من خلال قوائم مراجعها.

3.1 مشكلة الدراسة:

تعد المنظمات الصناعية من الأنشطة الاقتصادية الهامة التي تحقق العديد من المزايا المتنوعة للاقتصاد الوطني، سواء من خلال ما توفره من عوائد، وفرص عمل، أو استثمارات مختلفة، أو من خلال ما تمثله من قوة دافعة في قطاع الصناعة. وبالتالي تعزيز دور هذا القطاع في تحقيق النمو الاقتصادي، وقد انعكس هذا الاهتمام المتزايد والعمل المثابر الموجه

إلى استخدام أحدث وأفضل التقنيات المعلوماتية لإدارة المنظمات الصناعية، وفي ظل المنافسة الشديدة والمفتوحة يصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الصناعية أمراً حيوياً وبالغ التأثير في امتلاك أو تحقيق الميزة التنافسية.

ونظراً لانتشار شبكة الإنترنت والعولمة والتوجه نحو التخصصة والتعقيد في إجراءات المنظمات الصناعية في مجال تقديم خدماتها ومنتجاتها، وتزايد الوعي لدى المستفيدين بشأن نوعية وكمية الخدمة المقدمة لهم، يمكن القول أن هناك صعوبات ومشاكل جمة - تختلف من حيث الحدة والتأثير - سواء في مجال تحديد أهداف المنظمات الصناعية، أو الطريقة التي تقدم بها تلك المنظمات منتجاتها إلى المستفيدين بمعنى الكيفية التي يتم بموجبها قياس ومراقبة مستوى جودة تلك المنتجات، لقد أثرت جميع تلك المشاكل سلباً على أداء تلك المنظمات مما كونت انطباعاً سلبياً لدى المستفيدين وولدت لديهم شعوراً بالإحباط وربما فقدان الثقة ليس فقط بمستوى أداء تلك المنظمات بل بكمية ونوعية المنتجات التي تقدمها لهم. وعليه، فإن المستفيدين يدركون أن هناك مشكلة في نوعية وكمية المنتجات المقدمة لهم من قبل تلك المنظمات وإن هذه المشكلة ناتجة عن حجم الفجوة بين مستوى جودة الخدمة كما يتوقعها ويراها وبين إدراكه لها إذا حصل عليها فعلاً مما يضع تلك المنظمات الصناعية أمام تحديات عدة يمكن تلخيصها في الجوانب التالية:

1. التحدي الإداري الناجم عن تدني مستوى الخدمة وأساليب تأديتها بفعل الروتين وتعقيد

الإجراءات وضعف الجانب الرقابي وأساليب العمل اليدوية.

2. التحدي الاقتصادي المتمثل بصعوبة التأكد من قياس تحقيق تلك المنظمات لأهدافها

بكفاءة وفاعلية.

3. التحدي الاجتماعي الذي يتضح من خلال الانطباع السلبي المتجذر بعقلية المستفيدين فيما يتعلق بمستوى الخدمات المقدمة لهم مما يولد لديهم الإحباط وعدم الثقة بأداء تلك المنظمات.

4. التحدي التكنولوجي المتمثل بالفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والدول النامية حيث تصبح الحاجة ملحة لسد فجوة المواءمة بين الإنسان والآلة.

فلم يعد أمامنا شك في حتمية التعامل الإلكتروني من أجل بلوغ مستوى ما يعرف بالإدارة الإلكترونية والطريق السريع الفائق للمعلومات الذي يرجع التصور الرئيس لها لعام 1994م في مؤتمر الإتحاد الدولي للاتصالات في بيونس آيرس بالأرجنتين حيث شارك في ذلك المؤتمر ممثلون لـ(132) دولة. وقد أشير في مداوالات المؤتمر الفوائد التي تترتب على الاتصال والتعامل البشري الإلكتروني، وإلى إمكانية خلق شبكة دولية عالمية للمعلومات يمكنها أن تحمل الرسائل والمعلومات بسرعة الضوء من أكبر مدينة لأصغر قرية في أي من قارات العالم الست.

وليبيا من بين الدول التي عملت على تطوير وتسريع وتحسين مردودية أداء الخدمات الإدارية، حيث تم عقد المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية بليبيا- طرابلس (الفترة من 1- 2010/6/4)، وكانت برعاية كلاً من المؤسسة العامة للثقافة والإعلام، والريادة في مجال إنتاج وتسويق المعلومات، إذ أوصى المنظمات بضرورة تطوير نظم المعلومات التي لديها، واستخدام الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا البرمجيات. وانطلاقاً مما سبق، فإنه لا يمكن أن نتصور تقديم خدمات إلكترونية متاحة عبر الشبكة العالمية "الإنترنت" دون اللجوء إلى تبسيط وإدخال بعض الحركة والمرونة في إجراءاتها حيث يعتبر

الآن مشروع الإدارة الإلكترونية نتيجة حتمية لتفاعلات مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحسين وتسهيل العلاقة بين المستفيدين والإدارة.

ونتيجة لندرة الدراسات السابقة في مجال الإدارة الإلكترونية، وخصوصاً في أدبيات الإدارة العربية، ووجود غموض وخط مفاهيمي في مصطلح الإدارة الإلكترونية، وكذلك طبيعة التكاليف الملائم لها رغم حماس المبحوثين للتحويل نحو أساليب الإدارة الإلكترونية. وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في شكل التساؤل التالي:

- ما مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية العامة العاملة بمدينة بنغازي؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي:

1. ما مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الصناعية العامة من وجهة نظر المديرين؟
2. ما مدى وضوح مفهوم الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين في المنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي؟
3. ما أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين في المنظمات الصناعية العامة؟
4. ما مدى إدراك ودعم المديرين في المنظمات الصناعية العامة للإدارة الإلكترونية؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية؛ النوع، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة؟

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي :

1. التعرف على مدى وضوح مفهوم الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين في المنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.
2. التعرف على مدى إدراك ودعم المديرين في المنظمات الصناعية العامة للإدارة الإلكترونية.
3. الكشف عن مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الصناعية العامة من وجهة نظر المديرين.
4. التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية -إن وجدت- من وجهة نظر المديرين في المنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.
5. التعرف على طبيعة العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وبعض المتغيرات الديموغرافية التالية؛ النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.
6. إسهام الدراسة بما ستتوصل إليه من نتائج في وضع التوصيات والمقترحات التي قد تستفيد منها المنظمات الصناعية قيد الدراسة.

5.1 فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوافر متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.

الفرضية البديلة H_1 : تتوافر متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.

الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة بين متطلبات الإدارة الالكترونية والمتغيرات

الديموغرافية (الشخصية) التالية؛ النوع والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة بين متطلبات الإدارة الالكترونية والمتغيرات الديموغرافية

(الشخصية) التالية؛ النوع والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة.

وتتفرع من الفرضية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة

الالكترونية تعزى لمتغير النوع لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة

الالكترونية تعزى لمتغير النوع لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة

الالكترونية تعزى لمتغير العمر لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة

الالكترونية تعزى لمتغير العمر لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة

الالكترونية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة

بنغازي.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير مدة الخدمة لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير مدة الخدمة لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.

6.1 أهمية الدراسة:

- نظراً لقلّة الدراسات التي اهتمت بموضوع الإدارة الإلكترونية محلياً ودولياً على حد علم الباحث، وهذا يرجع لحدائثة الموضوع، لذا فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من أنها:
1. تعالج موضوعاً مهماً يؤدي عدم الاهتمام به إلى خسائر كبيرة على مستوى الفرد والمنظمة، حيث الإدارة الإلكترونية لها تأثير على كفاءة وفاعلية عملية إنتاج السلعة وتقديم الخدمة.
 2. إن المنظمات الصناعية موقع الدراسة تخدم العديد من المديرين. لذا، يتطلب الأمر تحسين ظروف العمل للمديرين العاملين بهذه المنظمات.
 3. تمهد هذه الدراسة الطريق أمام المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال ومن ثم قد تساعد في إثراء المكتبات العلمية بالمعرفة في مجال الدراسة.

7.1 هيكلية الدراسة:

تم الاستناد في هيكلية الدراسة على جوانب مهمة مكملة لبعضها وذلك على النحو

التالي:

أولاً- الجانب النظري:

تمثل في الإطلاع والاستعانة بالكتب والدوريات، وغيرها من مصادر المعلومات ذات

العلاقة بموضوع الدراسة بغرض وضع إطار نظري مناسب للدراسة.

ثانياً- الجانب الميداني:

ينطوي هذا الجانب على البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم استخدام استمارة

الاستبيان كأداة رئيسة لتجميع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بما

يخدم أهداف الدراسة.

8.1 منهجية الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة

عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات بشأن فرضيات

وأهداف الدراسة.

9.1 مجتمع وعينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة الميدانية على قطاع الصناعة وذلك لما يؤديه هذا القطاع من دور

رئيس في التنمية الاقتصادية التي يسعى المجتمع إلى الارتقاء إليها، حيث يضم هذا القطاع(*).

منظمات صناعية التي تقع إدارتها الرئيسية داخل مدينة بنغازي، وتكون مجتمع الدراسة من

(*) غرفة التجارة والصناعة - بنغازي (سنة: 2011).

جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات(*) . بهذه المنظمات البالغ عددهم (276)

مديراً(**). وكما هو موضح في الجدول (1-1).

جدول (1-1)

مجتمع وعينة الدراسة

ت	المنظمات	عدد المديرين						العينة	
		مدير الإدارة العليا	مدير الإدارة الوسطى	مدير الإدارة الإشرافية	العدد الكلية	مدير الإدارة العليا	مدير الإدارة الوسطى		العدد الكلية
1	شركة الأسمت الليبية المساهمة	10	21	80	111	6	12	48	66
2	شركة بووعظني للمشروبات	2	17	55	74	1	10	33	44
3	شركة المطاحن الوطنية	8	11	25	44	5	7	15	27
4	شركة الإنماء للأسلاك والكبلات المساهمة	2	4	19	25	1	2	12	15
5	شركة الإنماء للأنابيب المساهمة	2	4	16	22	1	2	11	14
	المجموع	24	57	195	276	14	33	119	166

وتم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية من جميع المديرين العاملين بهذه المنظمات،

ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول "Kregicie & Morgan, 1970" الذي يوضح

أحجاماً مختلفة للعينات تقابل الأحجام المختلفة للمجتمعات، حيث تحدد حجم العينة بعدد

(166) مديراً.

وقد توافرت في المنظمات الصناعية ما يلي:

1. تقارب الهياكل التنظيمية للمنظمات قيد الدراسة.

2. كبر حجم ورأس مال المنظمات قيد الدراسة.

(*) لقدرتهم في التأثير على المنظمة وإطلاعهم على ما تحتاجه.

(**) الهياكل التنظيمية للمنظمات الصناعية.

10.1 حدود الدراسة :

تتمثل محددات هذه الدراسة فيما يلي:

1. ركزت هذه الدراسة على المنظمات الصناعية العامة الواقعة داخل مدينة بنغازي، وذلك لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتوفرة لدى الباحث.
2. اقتصرت هذه الدراسة على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.
3. اقتصرت هذه الدراسة على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.
4. تم تجميع البيانات الخاصة بهذه الدراسة خلال الفصل الخريف 2011/2012ف.

11.1 مصطلحات الدراسة:

• الإدارة الإلكترونية:

هي عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المنظمة, بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، تبسيط الإجراءات، التقليل من الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات.

• المنظمات الصناعية:

هي تلك الوحدات التي تقوم بإنتاج سلع ذات مواصفات محددة بهدف إشباع حاجات ورغبات معينة لزيائنها.

• المدير:

يقصد به جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات بالمنظمات الصناعية

قيد الدراسة.

• المتغيرات الديموغرافية:

اقتصرت هذه الدراسة على المتغيرات الديموغرافية التالية:

- النوع: ذكر - أنثى.
- العمر: يقصد به العمر الزمني للمدير والذي تم قياسه بتقسيمه إلى الفئات العمرية التالية:
 - أقل من 30 سنة.
 - من 30 إلى 40 سنة.
 - من 41 إلى 50 سنة.
 - 51 سنة فأكثر.
- المستوى التعليمي: يقصد به مستوى التعليم الرسمي الذي تحصل عليه الفرد، والذي قسم إلى:
 - ثانوي أو أقل.
 - جامعي (بكالوريوس - ليسانس).
 - ماجستير.
 - دكتوراه.
 - أخرى.
- مدة الخدمة: تعني المدة التي قضاها المدير بالمنظمة، وتم تقسيمها كالتالي:
 - أقل من 5 سنوات.
 - من 5 إلى أقل من 10 سنوات.
 - من 10 إلى أقل من 15 سنة.
 - من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة.
 - من 20 سنة فأكثر.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1.2 مقدمة:

تعد الإدارة الإلكترونية من المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق إليها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم تحظى بالاهتمام الكافي إلا في الآونة الأخيرة، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية التي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضا، وذلك على الرغم من وجود الأعمال الإلكترونية في الواقع العملي منذ ظهور الثورة الصناعية. ومنذ وقت قريب بدأ الباحثون يهتمون بهذا الموضوع نظراً للاهتمام المتزايد بالإدارة الإلكترونية في المنظمات.

وعليه، يتناول هذا الفصل مفهوم وتعريف الإدارة الإلكترونية وأهدافها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتها وعناصرها ومراحل تطبيقها وشبكتها وتأثيرها على وظائف الإدارة.

2.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية قد تبدو للبعض وكأنها جاءت مع الإنترنت التي بدأ استخدامها التجاري وللأغراض العامة في منتصف التسعينات بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية. إلا أن الأمر قد لا يكون كذلك على الأقل من زوايا معينة. فأتت المكتبة قد وجدت منذ أكثر من عقدين من الزمن في الآلات (كالهاتف والفاكس وغيرها). كما أن الرقابة الرقمية بالحاسوب، التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب، وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات، كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الآلية والحاسوبية في الإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية وكذلك محل المديرين في التوجيهات والتعليمات الآلية استنادا إلى برمجة مسبقة (الفرجي وآخرون، 2010). فالإدارة الإلكترونية هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء

الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها. وفي المقابل فإدارة الأشياء كانت إدارة موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلومات الاجتماعي - الفكري (إلا في أضيق الحدود كما في شهرة المحل).

ويمكن التمييز بين الإدارة الإلكترونية في الشركات الإلكترونية التي تستخدم الإنترنت ومنتجاته الرقمية كقدرة جوهرية في إنشاء القيمة في العمل والإنتاج والتوزيع والإدارة، وبين الإدارة الإلكترونية في الشركات المزيجية (المادية - الرقمية) التي تستخدم الإنترنت كأحدى القنوات أو الوسائل لتصريف الإدارة وتعزيزها من خلال الخصائص المتميزة للإنترنت.

ففي الأولى تكون الإدارة التقليدية عبئاً ثقیلاً وسبباً في إتلاف القيمة وإعاقة تدفقها، في حين تكون في الثانية (الشركات المزيجية) مصدر لتكامل الأبعاد المادية (الإدارة التقليدية) والرقمية (الإدارة الإلكترونية). وفي هذا السياق من الجمع بين الأبعاد المتكاملة تحدث هارجروف عن الإدارة الإلكترونية كنموذج للإدارة التي تجمع الإدارة عن بعد (العاملين عن بعد خارج المنظمة) والإدارة عن قرب (العاملين الدائمين والمؤقتون في الشركة) (أحمد، 2009).

ولتوضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية فقد طرح (نجم، 2009) أبعاد تطورها على

مستويات متعددة كالآتي:

أولاً: إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوزتها:

إن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف إن المختصين في الإدارة

قد حددوا مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر

من قرن من الزمن. فمن المدرسة الكلاسيكية (المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لمكس ويبير، ومبادئ الإدارة العلمية لفرديريك تايلر، ووظائف الإدارة لهنري فايول) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية (في تجارب هاوثورن للفترة 1924-1933) والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعليم في الثمانيات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة:

إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل. وكان هذا في البدء في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب والتخطيط والتشغيل بمساعدة الحاسوب، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو الأنظمة الخبيرة هارجروف (2002، نقلًا عن أحمد، 2009).

والإنترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة وأسرع توصيلاً والأكثر تشبيكاً، وكل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا، ولعل هذا يفسر أن التطور التكنولوجي في مجال الإنترنت لا يقف عند الأجهزة وإنما يتجاوزها وبدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد.

ثالثاً: إن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات إلكترونياً:

وكمجال تخصص ضيق (بين حاسوب وآخر، أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق

أكاديمي أو عسكري) إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة.

إن الشكل الأولى لتبادل البيانات الإلكترونية كانت معروفة قبل الاستخدام الواسع

للإنترنت، إلا أن هذا التبادل كان متخصصاً في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة. إلا أن

تبادل البيانات الإلكتروني مع الإنترنت أصبح شبكة داخلية يمكن أن تغطي جميع العاملين في

المنظمة وشبكة خارجية تغطي علاقات المنظمة مع الموردين والزبائن، وكذلك التبادل

المفتوح عبر الويب مع جميع مستخدمي الإنترنت في العالم.

ومع هذا التبادل ظهرت الإدارة الإلكترونية في نطاقها الضيق لتتسع مع التجارة

الإلكترونية ولتبلغ المدى الأوسع المعروف حتى الآن مع الأعمال الإلكترونية.

رابعاً: من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي:

إن الإدارة (وخاصة الكلاسيكية) نظرت في البداية إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية

لأنه يؤدي إلى علاقات شخصية وتنظيم غير رسمي في حين كانت البيروقراطية تقوم في

أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل والوظيفة.

وفيما بعد نظرت الإدارة (وخاصة السلوكية) إلى التفاعل نظرة إيجابية لأنه يمكن أن

يؤدي إلى تعاون إيجابي بين الإدارة والعاملين وكذلك بين العاملين أنفسهم لخدمة أهداف

المنظمة. ولكن المشكلة كانت كيف يمكن مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي

تواجه هذا التفاعل. فالذين في المستويات العليا يواجهون عقبات المكانة والاهتمامات والكفاءة

في التفاعل مع الأدنى، والذين في الفروع - مدن أو دول أو قارات - يواجهون عقبات بعد

المسافات وصعوبة الاتصال وضوضاء الاتصالات التي تحد من التفاعل كما أن العقبة الفنية كانت تمثل قيداً على قدرة الاتصال والتفاعل.

ولكن مع الإنترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيمياً وجغرافياً وفنياً وزمنياً. ومع ذلك فإن مشكلة التفاعل التي تظهر مع الإنترنت وشبكات الأعمال في الإدارة الإلكترونية هي أن كثافة التفاعل وتنوع مجالاته واتساعه يجعل من غير الممكن التعامل معه إلا من خلال البرمجيات وما يرتبط بها من تسهيلات لتحقيق الصلات المفرطة (كما في اتصال زبائن كثيرين وفي نفس الوقت بموقع المنظمة، واستخدام العاملين العديدين لنفس قاعدة أو مستودع بيانات المنظمة في نفس الوقت). وفي كل هذا فإن التفاعل الإنساني الذي كان هدفاً ولا زال سرعان ما يتحول مع هذه البرمجيات إلى تفاعل آلي.

والمطلوب هو إيجاد المزيج الفاعل الذي يعمل على الشريحة السوقية التي تتوسط التفاعل الآلي القائم على الحجم الواسع من الزبائن والاستجابة الآلية، والتفاعل الإنساني الزبوني القائم على تفاعل فرد لفرد والاستجابة الزبونية.

3.2 تعريف الإدارة الإلكترونية:

يزخر الفكر الإداري بالعديد من المفاهيم والتعريفات التي تساعد على تطوير العمل الإداري من جميع جوانبه، ولقد أدى التحول في استخدام تقنية المعلومات الإدارية إلى بروز تعريف إداري حديث يعتبر تحولاً في العمل الإداري، إنه تعريف الإدارة الإلكترونية، والتي يعرض الباحث فيما يلي بعضاً من تلك التعريفات ذات العلاقة.

لقد أورد (السالمي والسالمي، 2005: 135) تعريفاً للإدارة الإلكترونية بأنها "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط

الإجراءات والتقليل من الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً".

وعرّف (ياسين, 2005: 22) الإدارة الإلكترونية بأنها "وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية".

وعرّف (نجم, 2009: 5) الإدارة الإلكترونية بأنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة".

وعرّف (المغربي, 2006: 238) الإدارة الإلكترونية بأنها "القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع مقدمها بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي".

أما (العوامل, 2003: 262) فيعرفها بأنها هي "استخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحسين مستويات أداء إدارات المنظمات ورفع كفاءتها وتعزيز فاعليتها لتحقيق الأهداف المرجوة".

أما (مكاوي, 2011: 59) فعرّف الإدارة الإلكترونية بأنها "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفاعلية الأداء".

أما (عامر, 2007: 28) فعرّف الإدارة الإلكترونية بأنها "منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة".

وعرفها (حامد, 2012: 72) هي "استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة".

أما (غنيم, 2008: 26) فعرف الإدارة الإلكترونية بأنها "استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء".

من خلال ما سبق من تعريفات يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي استخدام تقنية المعلومات الإدارية في تنفيذ أعمال المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية, مما يؤدي إلى تطوير التنظيم الإداري, وتقديم الخدمات للمستفيدين بكل يسر وسهولة وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية بصورة صحيحة.

4.2 أهداف الإدارة الإلكترونية:

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها, وذكرها كلا من (عامر, 2007: 34.33) و(الوادي, 2011: 292.291) كما يلي:

1. تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.
2. محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
3. توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسبين ورفع مستوى العملية الرقابية.
4. توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.

5. تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.
6. تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المنظمة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل.
7. إدارة ومتابعة المقار المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
8. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
9. تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
10. تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
11. توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل دعم وبناء ثقافة تنظيمية ايجابية لدى كافة العاملين.

ولقد صنف (النمر وآخرون, 2006: 424) أهداف الإدارة الإلكترونية إلى:

أ. أهداف مباشرة يمكن ترجمها إلى مكاسب مادية مثل:

1. إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
2. تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية.
3. الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
4. إمكان أداء الأعمال عن بعد.

ب. أهداف غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:

1. التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعمل الإنساني.
2. التوافق مع بقية دول العالم خصوصاً المتقدمة.
3. زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الهدف الرئيس للإدارة الإلكترونية يتمثل في استخدام التكنولوجيا المتطورة لتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستخدمين وبأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.

5.2 أهمية الإدارة الإلكترونية:

يسعى القائمون على مشروع الإدارة الإلكترونية إلى تغيير الأسلوب الذي تؤدي به المنظمة أعمالها من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة وأسلوب عمل إداري منفتح؛ وذلك لأن الإدارة الإلكترونية من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد والمتغير، وتكمن أهمية الإدارة الإلكترونية كما ذكرها (إسماعيل، 2010) في:

1. تحسين مستوى أداء المنظمة الحكومية:

فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها مما يبسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي يتم تقديمها للمواطنين وبالتالي يتحقق التواصل بين المنظمة والمواطنين، كما تساعد الإدارة الإلكترونية المنظمة في عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين داخل المنظمة الحكومية كما تتيح فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المواطنين، مما يبسر الأعمال والمعاملات الحكومية ويزيل الكثير من الشكاوى والمعوقات المتعلقة بها، إضافة إلى التحول إلى الحكومة الإلكترونية مما يكفل أداء الخدمات الحكومية بأقل وقت وبأعلى درجات الأداء.

2. انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة:

يختلف الشكل التقليدي للمنظمة الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة، عن الشكل الإلكتروني للمنظمة الذي يتطلب عمالة

قليلة دون التقيد بمواقع جغرافية محددة، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها.

3. اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة:

من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية تزول حواجز القيود الجغرافية، وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.

4. توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين:

إن يوفر العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين، ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء والمستهلكين.

5. تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة:

حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب، الأمر الذي يوفر المعلومات عن رغبات العملاء والمستهلكين وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة، وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها، فضلاً عن تحسين مستوى الخدمة، مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المنظمة.

6. تلافي مخاطر التعامل الورقي:

ففي ظل الإدارة الإلكترونية يمكن للمنظمة استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياع الوقت وزيادة التكاليف، والتعرض للتلف والفقْدان والضياع.

ويضيف (ياسين, 2005: 27) بأن أهمية الإدارة الإلكترونية تتجلى في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات حيث يمكن تسميتها بالثورة المعلوماتية المثمرة, أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة, فضلاً عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين, وتتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على التعامل بفاعلية وكفاءة مع المتغيرات التي يمر بها عصرنا الحاضر.

ومما سبق يتضح لنا أن لنظام الإدارة الإلكترونية القدرة على إحداث ثورة هائلة في أسلوب أداء العمليات الإدارية المختلفة التي يتم تنفيذها داخل إدارة المنظمة, حيث يعد نظام الإدارة الإلكترونية ذو أهمية قصوى لأي إدارة؛ وذلك لقدرته على تسهيل الوصول إلى المعلومات, بالإضافة إلى الربط بين نظم مختلفة في آن واحد, مما يعطي المنظمة الصناعية ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات, ومع تطور هذا النظام وامتداده للربط بين عدد كبير من قواعد البيانات المنفصلة, ستكون المزايا والمكاسب التي ستعود على المنظمة أكثر بكثير من تكاليف تنفيذه.

6.2 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل وسوف يسبب ذلك خسارة في الوقت والمال, فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك؛ فإن مشروع الإدارة

الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات ذكرها كلاً من (ياسين, 2005), و(الصيرفي, 2006) وهي:

1. حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال إلى البيئة الإلكترونية؛ إذ يجب على المنظمات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة للمتعاملين معها عبر شبكاتها، حيث يجب أن تتواجد سياسة يتم بموجبها عرض الوثائق والمعلومات مباشرة عبر الإنترنت وفي هذا الإطار فإن أكبر مشكلة تواجهنا هي مشاكل التوثيق القائمة في الحياة الواقعية.
2. البنية التحتية؛ إذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عالٍ من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين الوحدات الإدارية نفسها من جهة وبين المنظمة والمتعاملين معها من جهة أخرى.
3. توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية وبأسعار معقولة تتيح لمعظم المستفيدين الحصول عليها.
4. توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت؛ ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال الأكبر عدد ممكن من المستفيدين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية بأقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.
5. التدريب وبناء القدرات؛ وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على توجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو

مراكز تدريب متخصصة، أضاف إلى أنه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمتعاملين مع المنظمة.

6. توافر مستوى مناسب من التمويل؛ وذلك لإجراء صيانة دورية للمعدات وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عالٍ من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا "الإدارة الإلكترونية" على مستوى العالم.

7. توفر الإرادة السياسية؛ بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

8. وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهم في عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية، وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

9. توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالٍ لحماية المعلومات الوظيفية والشخصية، ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث وذلك بوضع بروتوكول للشبكات أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة المرور.

10. خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المستفيدين فيها والتفاعل معها ويشترك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة البيئة القادرة على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية.

11. القيادة الإلكترونية؛ من خلال تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعتبر أحد أهم الوسائل المهمة التي انبثقت حديثاً عن حقل

إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية. إن وجود القيادة الإلكترونية هو شرط نجاح المنظمات الإلكترونية أو المنظمات المستندة إلى المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية ذلك أن وجود هذه القيادة يعني أيضاً وجود القائد المستمع، القائد المعلم، القائد المتصل، ويمكن من خلال القيادة الإلكترونية استثمار الأصول الإنسانية الثمينة الخفية للمنظمة وبصورة خاصة رأس المال الفكري والإنساني إدارته لتحقيق الميزة التنافسية، القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية.

7.2 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تتركز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في عدم قناعة بعض المديرين في إدخال الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في المنظمات، وكذلك هناك عدة معوقات ينبغي مواجهتها والحد منها ومن أبرز هذه المعوقات كما أشار إليها (دودج، 2006: 146) والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

1. **التشريعات والقوانين:** إن قيام الإدارة الإلكترونية يتطلب سن تشريعات وقوانين تنظم العلاقات بين الإدارات من جهة وطالب الخدمة الإلكترونية من جهة أخرى، وهناك احتمالات من الإبطاء والتأخير في سن التشريعات والقوانين التي تساهم في إيجاد مصداقية في التعامل مع الخدمات الإلكترونية وفي عملية تبادل المعلومات، وكذلك اختلاف القوانين من دولة إلى دولة أخرى.

2. **تغيير الأدمغة قبل شراء الأجهزة:** إن مشروع الإدارة الإلكترونية هو مشروع تواصل كامل مع العميل، لذلك يحتاج إلى ثقافة أخرى غير الثقافة التقليدية والمتمثلة في أن العميل يذهب إلى المنظمة ويحاول أن يصل لأي موظف حتى يستطيع أن ينجز

معاملته، والتغيير الثقافي الاجتماعي هو التحدي الأكبر في مشاريع الحكومة الإلكترونية وليس العنصر التقني فالتكنولوجيا أصبحت سهلة وتقريباً في متناول الجميع واقتصادياتها جيدة، وبالذات في عصر الإنترنت، وتطوير النظم والبرامج التكنولوجية وهي القضية الأسهل في ذلك، لكن القضية هي قضية كيف نربط النظام التكنولوجي المعلوماتي بنظام متكامل للمنظمة يكون فعّال يؤدي أهدافه بصورة مباشرة للعميل؟ هذا التكامل يستدعي تغييراً في الطرف الآخر في القضية وهو العنصر البشري والمنظمة ككل وهو التحدي الأكبر في ذلك.

3. **مخاطر الأمن والخصوصية على الشبكة:** يمكن أن يحدث التوجه لإنشاء الإدارة الإلكترونية هواجس ومخاوف أمنية، وهذه القضية لا يجب أن تشكل عائقاً أمام التحول، لأنه لا توجد 100% من الأمن في أية وسيلة وليس فقط في الوسائل الإلكترونية، وفي ذلك يجب على المسؤولين أن يكونوا قد تدربوا على استعمال التقنية ووسائطها بشكل فعّال، وذلك بمفهوم يحترم حقوق المتعاملين معهم، مع العلم أن التكنولوجيا المتقدمة وهندسة الأنظمة تستطيع توفير ضمانات أكثر قوة في هذا المجال، وهي أيضاً تستطيع التحكم بطريقة أفضل بالمعلومات الحساسة المتاحة للعموم وهذه متقدمة أكثر مما كانت عليه الضمانات العادية، وذلك بتطوير أدوات متزايدة التعقيد من أجل أن تعمل على حماية نظم دائرة العمل، وذلك باستخدام برامج الجدران النارية، ومع أن إجراءات الأمن والحماية لم تساير بعد إيقاع التقدم التكنولوجي وهي مجال حساس لكل دائرة عمل، إلا أنه بسبب هذه الدوافع فإن طرق حماية نظم دائرة العمل سوف تستمر في التحسن والتطور.

4. **التناسب بين أعداد الموظفين والإدارة الإلكترونية:** إن الانطباع السائد بأن التحول الإلكتروني سيؤدي إلى البطالة ليس في موقعه، حيث أن التحول سيخلق فرص عمل ومجالات جديدة، وأن الموظف الذي لديه الاستعداد لتطوير نفسه باستمرار لن يترك عمله خوفاً من هذا التحول الإلكتروني.

وقسم (القدوة، 2010: 62.61) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى:

1. **المعوقات الإدارية:** وتتمثل في:

أ. **غموض المفهوم:** مازال الكثير من القيادات الإدارية يجهل موضوع الإدارة الإلكترونية وبعضهم لا يعرف حتى المصطلح، لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية له في المنظمات.

ب. **مقاومة التغيير:** إن إقامة مثل هذا المشروع تحمل في طياته الكثير من التغييرات على صعيد المنظمات والأقسام وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييراً في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية والملكات والتخصصات الجديدة التي يحتاجها، وتبعاً لذلك تنشأ مقاومة للتغيير ويمكن التغلب عليها بصورة متدرجة من خلال التغيير التدريجي للنسيج الثقافي للمنظمة وإدخال التغييرات الجزئية شيئاً فشيئاً من دون الإضرار الكبير بمصالح العاملين، ويمكن إعادة تأهيلهم للإيفاء بمتطلبات الإدارة الإلكترونية.

2. **معوقات مادية:** وتتمثل في الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدول ككل، كما أن هذه التقنية في تطور مستمر، الأمر الذي يجعل اللحاق بهذه التطورات صعباً، وأن هذه التقنية متشابكة ومتكاملة الأمر الذي يجعل من المستحيل التدرج في توفيرها بل يجب تتوافر جميعها في وقت واحد خاصة

على صعيد المنظمة الواحدة، وكذلك محدودية المخصصات المالية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات، وارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية ونقص الأيدي الماهرة للقيام بذلك.

كما يوجد في كثير من الدول ما يسمى بالفجوة الرقمية (وهي الفجوة بين من يتمكنون وتتاح لهم التقنيات المعلوماتية وبين الذين لا يتاح لهم ذلك) ومع ذلك فإننا نعاني من مشكلة ضعف البنية الأساسية للاتصالات على الرغم من التحسن النسبي في هذا المجال إلا أن ذلك لا يكفي حيث هناك حالة من التخلف التقني.

3. المعوقات الأمنية: يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث هناك مجموعة من الأساليب لاختراق المنظومة المعلوماتية وما يترتب عليه من فقدان خصوصية المستفيدين وسريتهم، حيث من مظاهر الأمن المعلوماتي سرية المعلومات وسلامتها وضمان بقائها وعدم حذفها أو تدميرها، ومن جوانب الأمن المعلوماتي:

• **الجانب التقني:** ويتعلق بالأنظمة التقنية والشبكة والأجهزة والبرامج المستفاد منها.

• **الجانب الإنساني:** ويتعلق بتصرفات الإنسان المستفيد والمستخدم.

• **الجانب البيئي:** ويقصد به البيئة الطبيعية المحيطة بالتقنيات المستخدمة.

وبناءً على ما تقدم فإن هذه المعوقات تمثل الأساس المبدئي لأية عملية تطويرية. إذ إن مواجهة هذه المعوقات أو تحجيم أثارها السلبية، يكون من خلال الحاجة إلى الدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه المنظمات ذات العلاقة، فضلاً عن توافر الرغبة والقوة الدافعة لدى قادة تنظيماتها لإحداث هذا التغيير، ولخلق الإدراك العميق والقوي لدى العاملين لأهمية وفائدة

التغيير الجوهرى الذى سىحصل فى طرىقة أءائهم للأعمال, نئىجة لاسءءءام الشبكات الإلكءرونفة المءطورة والعوائء الإىجابفة علفهم وعلى المنظماء الئى ىنءمون لها.

8.2 عناصر الإءارة الإلكءرونفة:

ءءكون الإءارة الإلكءرونفة من ءلاء عناصر كما ذكرها وىسء (2000: 172, نءلا

عن الفرءى وآرون, 2010: 28) وهى:

1. **المعلوماة:** ءء عنصراً مسءءءاً ساء مءءلف المءالاء, فنءاس المعرفة المءءءءة بما

ءوفره ممن صىغ مبرمءة لمعالجة البىاءاء وءرءمءها إلى معلومااء. وبالنظر إلى

المزافا الئى ءققءها ءورة المعلومااء نسءطىع أن نوضء ءصائص المعلومااء فى إءار

ءطبىق الإلكءروناء كما ىأءى:

أ. **ءءوقىء؛** وهى ءصول على المعلومااء وفقاً لاءءفاءاء المسءفءفن فى الوءء

المناسب.

ب. **ءءقة؛** أى ءرءة ءلو المعلومااء من الأءءاء بنوعىها, الأءءاء الصرىءة والأءءاء

الضمئفة.

ء. **الملاءمة؛** ءءلق بمءى ملاءمة المعلومااء لاءءفاءاء المسءفء بشكل كبرى.

ء. **المروءة؛** ءءلق المروءة بمءى اسءءءام المعلومااء للعءفء من المسءفءفن فى عءة

ءطبىقاء مءءلفة.

ه. **الوضوء؛** أن ءكون المعلومااء واضءة وءالفة من الغموض وءءءاقص.

و. **قابلفة المراءعة؛** ءشفر هءة ءالصفة إلى ءرءة الاءءاق بفن مءءلف المسءفءفن من أجل

مراءعة وفءص المعلومااء.

ز. عدم التحيز؛ تشير هذه الخاصية إلى عدم تغيير المعلومات, بحيث تتفق مع أهداف ورغبات المستخدمين.

ح. قابلية القياس؛ تشير هذه الخاصية إلى إمكان القياس الرقمي للمعلومات الرسمية الناتجة من نظام المعالجة.

ط. الشمول؛ هي الدرجة التي يغطي بها نظام المعالجة احتياجات المستخدمين من المعلومات, بحيث تكون كاملة وأكثر قيمة وفائدة.

ي. إمكانية الوصول؛ تعني سهولة وسرعة الحصول على المعلومات, أي زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام.

2. **الاتصالية:** هي أداة تنفيذية هائلة ممثلة بشبكات الحاسوب التي توفر السرعة في تناقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة والوحدات الإدارية داخل المنظمة من جهة, وأجهزتها والمنظمات المختلفة من جهة أخرى. وتصنف وسائط الاتصال الشبكي إلى نوعين رئيسيين هما:

أ. الوسائط السلكية؛ هي التي تستخدم الأسلاك في نقل البيانات والمعلومات وتتكون من أنواع وهي؛ الأسلاك المحورية, الأسلاك المزدوجة, وأسلاك الألياف الضوئية.

ب. الوسائط اللاسلكية؛ هي التي تستخدم موجات الأثير في نقل البيانات والمعلومات مثل؛ الأقمار الصناعية.

3. **الخدمائية:** ويركز مفهوم الخدمة الإلكترونية بالدرجة الأولى على العميل, ولهذا فإن جودة الخدمة الإلكترونية المقدمة ضمن عمليات تقديم وتسليم الطلبات تكون في السرعة ودقة التوقيت, بينما الجودة فيما قبل عملية تقديم الطلبية تكون في اللباقة وحسن المعاملة.

ويتجسد دور الإدارة الإلكترونية بتكامل عناصرها، من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل المنظمة. وإن نجاح المنظمات مقاساً في الوقت الحاضر بفاعلية الوظيفة والعمل وكمية المعلومات المتوفرة، لاتخاذ قرارات فورية، مما يسمح بالتنبؤ والتخطيط بشكل أسرع، وعليه؛ فإن التوليفة الثلاثية المتكونة من (المعلوماتية، والاتصالية، والخدماتية) تمثل تحولاً كبيراً في طريقة أداء الأعمال، وتؤدي إلى ظهور أشكال جديدة لها تستطيع الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، من أجل الوصول إلى مجتمع معلوماتي قادر على إنجاز المعاملات بسهولة ويسر وكفاءة عالية في الأداء.

9.2 مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وقد أورد (احمد، 2009) تلك المراحل كما يلي:

1. **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة:** ينبغي على المسؤولين في المنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
2. **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين.
3. **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** من المعروف أن لكل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق أو بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير. فكان من الضروري من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من

خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

4. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

5. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

6. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.

بينما حدد (نجم، 2003: 43.42) مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية في أربع مراحل:

المرحلة الأولى (التحول):

وتتطلب من المنظمة جعل البيانات العامة والأساسية متاحة فوراً على الشبكة بما في ذلك المعلومات القانونية والإدارية والثقافية والبيئية، وهي تبدي تحدياً فنياً بسيطاً حيث أن تقاسم المعلومات المهمة يتطلب توافر مستوى معين من الثقة.

المرحلة الثانية (التفاعل):

فالشبكة المترابطة بين المنظمات يجب أن تكون أكثر فاعلية وسرعة بحيث يمكن تحميل المعلومات بأسرع ما يمكن، والبدء في إنشاء شبكات تكون أكثر تطوراً، واستخدام أحدث تقنيات شبكات المعلومات.

المرحلة الثالثة (التعامل):

إن العمل الحقيقي للإدارة الإلكترونية يعتمد على السرعة والدقة في إنجاز العمل, وتوفير كثير من الوقت والجهد والمال, والاقتصاد في تكاليف الأعمال الإلكترونية, وتقديم الخدمات الفورية عبر الشبكة.

المرحلة الرابعة (التكامل):

وتمثل مرحلة الذروة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ويتم فيها إتاحة المعلومات فوراً عبر الشبكة, وتفاعل الناس مع الإدارة الإلكترونية واستيعابهم لها, والمقدرة على إكمال المعاملات عبر الشبكة, ويعني ذلك أن بإمكان المستفيد أن يحصل على جميع المعلومات التي يحتاجها, وأن يستوفي جميع متطلباتها, وأن يطلب أو يتلقى جميع الخدمات التي يكون مخولاً لتلقيها من مصدرها, أيا كان نوعها, سواء أكانت في التعليم أو الصحة أو التجارة أو غيرها.

10.2 شبكات الإدارة الإلكترونية:

ظهرت شبكات الإدارة الإلكترونية كنتيجة طبيعية لتطور الحاسب الآلي, وزيادة سرعته وقدراته بشكل مذهل, مما يعني إمكانية استخدامه من قبل أكثر من مستفيد في نفس الوقت عن طريق وحدات إدخال مستقلة مختلفة مكانياً وزمانياً, بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحواسيب (السالمي, 2005). وقسم (توفيق, 2011) شبكات الإدارة الإلكترونية إلى الأنواع التالية:

1. الشبكة المعلومات العالمية - الإنترنت (Internet):

هي عبارة عن مجموعة كبيرة من أجهزة الحاسب الآلي المتصلة مع بعضها البعض سلكياً أو لاسلكياً توفر البيانات والمعلومات لملايين الأشخاص حول العالم (طيبي, 2008).

وللإنترنت الدور الكبير في التطور ونشر المعلومات والثقافات بين مختلف الأفراد في كل أنحاء العالم بالإضافة إلى دورها في التطور والازدهار الاقتصادي والتي استفادت منه العديد من الدول, كما مكنت الإنترنت العديد من المنظمات من التواصل مع شركاء العمل والموردين والعملاء بسهولة ويسر ومكنتهم من عقد الاجتماعات بين المديرين في مواقع مختلفة عبر الفيديو مباشرةً وبسهولة وفاعلية وكأنهم في مكان واحد.

إن الإنترنت تضيف للمنظمات كبيرة كانت أو صغيرة قيمة عالية, فبالإضافة لكون الإنترنت تقلل من تكلفة المعاملات التجارية بشكل كبير فإنها تمكن من استخدام الأسواق الإلكترونية والتي بدورها ذات قيمة عالمية كبيرة وفاعلية أكثر من الأسواق التقليدية والتي تمكن المنظمات من التواصل مباشرةً مع زبائنها وتلبي طلباتهم بشكل آلي وسريع وتساعد المنظمات على إنتاج منتجات حسب طلب الزبائن وإمكانية تطوير وإنتاج منتجات جديدة, وأيضاً تستطيع المنظمات أن تستخدم البريد الإلكتروني ومنتديات الدردشة والرسائل الفورية والتخاطب عبر الصوت أو الفيديو مع الزبائن, مما يضيف خدمة متنوعة للزبائن تساعد على الحفاظ على الزبائن الحاليين والوصول إلى زبائن جدد, وذلك من خلال حصول المنظمات على معلومات ذات قيمة كبيرة من الزبائن وتحليل هذه المعلومات تستطيع المنظمات أن تزيد من عملية البيع, وبالتالي تزيد دخلها وربحها وقيمتها في الأسواق العالمية, حيث لا تقتصر المنظمات التي تستخدم الإنترنت على السوق المحلي, بل تتعداه إلى الأسواق العالمية والتي كان من الصعب الوصول إليها بالطرق التقليدية القديمة.

2. الشبكة الداخلية (Intranet):

هي عبارة عن شبكة مصممة لخدمة الحاجة إلى البيانات والمعلومات داخل الشركة باستخدام مفاهيم وأدوات الويب وقدرات الإنترنت وبخاصة التصفح السهل وغير المكلف.

فهي شبكة صلات يستطيع العاملون في الشركة أن يطلعوا على قرارات, والخطط, والاستفسارات وطلب المعلومات واسترجاع البيانات من قاعدة بيانات الشركة (توفيق, 2011).

كما أن الشبكة الداخلية تقدم نظام البريد الإلكتروني العالمي والوصول عن بعد وأدوات التشارك الجماعي وأنظمة تقاسم برمجيات التطبيق, بما يمكن الشركة من أن تعمل كوحدة واحدة بشكل أفضل, وهناك مزايا عديدة للشبكة الداخلية أهمها:

- أ. تقاسم المعلومات بشكل فوري من قبل جميع وظائف وأقسام الشركة والعاملين فيها.
 - ب. انخفاض تكلفة توزيع المعلومات.
 - ج. تكوين الفرق الافتراضية وعقد المؤتمرات الافتراضية بين العاملين في الشركة مهما كانت مواقع انتشارهم الجغرافي.
- ورغم هذه المزايا فإن الشبكة الداخلية تحمل مخاطر إمكانية تصاعد التكلفة بشكل كبير, كما أن الشركة قد تتعرض لإساءة استخدام قاعدة بياناتها بعد أن يتسع نطاق العاملين الذين يستخدمونها مما يثير قضايا الأمن في حماية الشبكة الداخلية بالعلاقة مع العاملين أو المخترقين من خارج الشركة.

3. الشبكة الخارجية (Extranet):

هي الشبكة التي تسمح لشركاء الأعمال - الموردين والعملاء وغيرهم - أن يصلوا إلى أجزاء أو كل قواعد بيانات الشركة (توفيق, 2011).

وساهمت الإنترنت في تغيير النظرة القائمة على أن القدرات الجوهرية كلها داخل المنظمة وأن يتم توريدها داخلياً من أجل التحول باتجاه التكامل الافتراضي الذي يقوم أساساً أن القدرات الجوهرية يمكن أن يكون بعضها داخل المنظمة - القدرات التي تتفوق فيها

المنظمة على منافسيها- ويكون البعض الآخر خارج المنظمة -لدى الموردين أو المنافسين- لهذا سعت المنظمة إلى توسيع شبكتها الداخلية إلى الشبكة الخارجية ليشترك فيها شركاؤها خارج المنظمة. كما أن الشبكة الخارجية تنشئ مفهوم الأعمال الافتراضية من خلال السماح للمنظمات بما فيها المنظمات المنافسة أن تساهم في سلسلة إنشاء القيمة للمنظمة المعنية.

إن الشبكة الخارجية تمكن العملاء والموردين من تقاسم قواعد ومستودعات بيانات المنظمة من أجل المساهمة في تطوير أعمالها، بنفس القدر الذي تستخدم المنظمة صلاتها الخارجية لتطوير علاقات تعاقدية على أجزاء ومكونات تدخل في صناعة منتجاتها ما يجعل الكثير من قدراتها الجوهرية أو المهمة خارجها بمساعدة شبكتها الخارجية بتحويلها إلى قدرات داخلية. وفي العموم تستخدم المنظمات الشبكات الخارجية للأغراض التالية:

- أ. تبادل الحجم الكبير من البيانات بين أطرافها المشاركة.
- ب. تقاسم أدلة وفهارس المنتج مع تجار الجملة والأطراف الأخرى ذات العلاقة.
- ج. تطوير واستخدام برامج التدريب المشتركة مع المنظمات الأخرى.
- د. تقاسم الأخبار والاهتمامات المشتركة مع المنظمات الأخرى.

11.2 تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة:

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها. والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل في تطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة من الزمن، فالأساليب الإدارية التي كانت ناجحة وملائمة لظروف الماضي قد لا تكون فعالة في ظل بيئة سريعة التغير كتلك التي نعيشها حالياً (الهالي وآخرون، 2010). والإدارة الإلكترونية تعمل على تحقيق المزيد

من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم التأثير العميق، إلا أنها ستظل تمثل القلب النابض للمنظمات، وإن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها ستظل هي وظائف الإدارة الإلكترونية وكذلك اتخاذ القرارات، وقد تناول (نجم، 2009) و(أحمد، 2009) تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة بشيء من التوضيح كالتالي:

1.11.2 التخطيط الإلكتروني:

من الممكن أن لا يتضح تأثير الإدارة الإلكترونية على وظيفة التخطيط من حيث التحديد العام، حيث أن التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني يهدف كل منها إلى وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أن التأثيرات الأساسية تكمن في ثلاث مجالات كما أوردها (نجم، 2009: 297):

1. إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد، والقابلة للتجديد والتطوير المستمر، خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة، وعادة ما يؤثر تغيير الأهداف سلباً على كفاءة التخطيط.
2. إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.
3. إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية من إدارة تخطيط وقائمين بأعمال التنفيذ، يتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الإلكترونية. فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي،

وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تنشأ في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

والتخطيط التقليدي في جوهره هو تخطيط من أعلى إلى أسفل، في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين، ومن ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة وكان هذا أساسياً في مجال التخطيط.

ولكن مع الإنترنت والأعمال الإلكترونية فإن هذا كله قد تغير كما أوضحه (هوبكنز،

2008) وفي مقدمة ذلك ما يأتي:

أولاً: الحاجة للتخطيط:

في زمن وبنية الإنترنت يمكن أن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية للتخطيط، حيث أن المنظمات تعمل في بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل، يكون السؤال هنا: ما العمل مع الخطة؟

على الأرجح ستكون بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو المرة بما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية، وإذا كان التخطيط ضرورياً ومفيداً في الماضي عندما كانت البيئة مستقرة ويمكن تحديد متغيراتها مسبقاً، فإن التخطيط في الوقت الحاضر سيكون غير ذي جدوى مع أسواق بعضها متغير بسرعة، وبعضها غير موجود.

ثانياً: أفق التخطيط:

إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في المنظمات التي تعمل في زمن الإنترنت وبيئتها هي الأقرب في أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ توجيهي عام وهذا ما نجده

في المنظمات ذات المبدأ الأساس الواحد الذي يمثل مرشده الإستراتيجي. ففي الممارسة على الإنترنت فإن منظمات مثل؛ أمازون،ياهو، وإي باي تنمو بسرعة فائقة تجعل الإدارة بمبادئها وقواعدها وأساليبها المعروفة لدى البعض متقدمة بشكل لم يسبق له مثيل.

ثالثاً: قيود التخطيط في الممارسة:

مع أن التخطيط في المنظمات المادية التقليدية كان له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه المنظمة والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للمنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق وفي المقابل وجه للتخطيط العديد من الإنتقادات في الممارسة منها (Stephen and Coulter, 2001: 188):

- أ. إن التخطيط ينشأ التقييد والصرامة المقيدة ويحد من الاستجابة للتغيرات في البيئة.
 - ب. التخطيط لا يمكن تطويره في البيئات سريعة التغير ففي بيئة ذات تغيرات عشوائية كبيرة وغير قابلة للتوقع المطلوب فيها المرونة وليس الخطط الرسمية.
 - ج. أن الخطط الرسمية ينبغي أن لا تحل محل الحدس والإبداع.
 - د. إن التخطيط يركز اهتمامه على المنافسة التي تواجهها المنظمة اليوم وليس على البقاء في الغد.
 - هـ. الاعتقاد بأن التخطيط الرسمي يعزز النجاح الذي حققته المنظمة في حين أنه يقود إلى الفشل، فنجاح المنظمة السابق في البيئة المتغيرة لا يولد بالضرورة نجاحاً بل أنه قد يولد الإخفاق إذا ما أعتمد على نفس أساليب النجاح السابق.
- ولعل مما يؤكد هذه الملاحظات هو أن المنظمات الناجحة نفسها أصبحت تجد في التخطيط رغم أهميته ما يقيد القدرة الفاعلة على التغير السريع الذي تزداد أهميته في بيئة الأعمال اليوم (أحمد, 2009: 251).

إن المنظمات التقليدية عادة ما تسعى لمواجهة هذه الملاحظات والقيود بتبني التخطيط الموقفي والواقع أن هذا المدخل يستند على تراث واسع للمدرسة الموقفية التي ترى أنه ليس هناك نمط أو أسلوب إدارة واحد يصلح لكل الظروف. وإن التغيير في بيئة الأعمال الحالية الذي هو المؤكد الوحيد، يتطلب من الإدارة أن تغير أساليبها وعوامل تركيزها حسب ظروف المنظمة الداخلية والخارجية.

أما على صعيد المنظمات الإلكترونية فإن التخطيط يواجه تغيرات جذرية وعميقة مما ينقل هذه الوظيفة من وظائف الإدارة من المستويات العليا إلى المستويات الإشرافية، فرغم أهمية خبرة الإدارة بالمنظمة وعملياتها الماضية والحالية فإن الزبائن في ظل منافسة مواقع الويب سهلة الوصول والتصفح وحتى التفاعل، يمكن أن يخبروا المنظمة ماذا يريدون، وإذا لم تستجب المنظمة فإنها ستفقدهم (الفرجي وآخرون، 2010).

وفي البيئة الرقمية حيث التغيير يتم بسرعة انتقال الومضات إلى ذاكرة الحاسوب والنقرات عبر الشبكة العالمية، وحيث أن نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بأعمال وأسواق جديدة ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة، فإن قوة التخطيط لا تكمن فقط في المحافظة على قدرات وفرص المنظمة الحالية، وإنما بدرجة أكبر تكمن في القدرة بالإتيان بما هو جديد من الأفكار، الأسواق، والمنتجات التي لا تزال غير موجودة، وأساس التخطيط ليس خطة وإنما تفاعل العاملين مع الأسواق وخصائصها المتغيرة هنا وهناك وفي كل مكان على الشبكة العالمية وحاجات الزبائن دائمة التغيير وفي بيئات مختلفة (نجم، 2004).

وإزاء ذلك ينبغي على التخطيط أن يتحول من الخطط والقواعد القديمة إلى الخطط والقواعد الجديدة. كما في الجدول (2-1) التالي:

جدول (1-2)

من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
- خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.	- خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة.
- خطط قصيرة وأنية. (أمدتها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)	- خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد. (لا يقل أمدتها عن سنة واحدة).
- الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.	- الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها.
- الخطة مرنة جداً من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.	- الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.
- الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الأنية والمحتملة.	- الخطة تركز على قدرات الشركة.
- المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.	- المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.
- الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.	- الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.
- المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية).	- المديرين هم المخططون والعاملون هم المنفذون (مدخل أعلى - أسفل)
- الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية.	- الأهداف محددة واضحة، وقابلة للقياس.
- الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن.	- الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.
- الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من أجل المنظمة.	- معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.

المصدر: نجم عبود نجم (2009)، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، ص 305.

2.11.2 التنظيم الإلكتروني:

أنصب جوهر التطور الحقيقي في مجال الإدارة في وظيفة التنظيم، ويعتبر التنظيم هو الأكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي من أي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة، والتنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة. وهو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم التي حددها (الصيرفي، 2006) في الآتي:

1. **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات، والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المنظمة.
 2. **التقسيم الإداري:** وهو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام.
 3. **سلسلة الأوامر:** وهي ما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من المستويات العليا في التنظيم إلى المستويات الأقل في التنظيم.
 4. **الرسمية:** وهي تتمثل في مجموعة من اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي تواجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم.
 5. **المركزية واللامركزية:** المركزية؛ هي تركيز اتخاذ القرارات في المستويات العليا للتنظيم، وأما اللامركزية؛ هي إعادة توزيع السلطة.
 6. **القياسية أو المعيارية:** وتشير إلى النمطية والتماثل في المهام جراء تقسيم العمل الكثيف مما يساعد على أداء الأفراد وفق قواعد وإجراءات محددة مسبقاً وتبني سلوكيات موحدة ونمطية في أداء وإنجاز المهام والعمليات المتماثلة.
- إن هذه المكونات قد شهدت تطورات كثيرة خلال الفترة الماضية التي سبقت ظهور الإنترنت، إلا أن هذه التطورات التي غطت جميع هذه المكونات لم تكن واحدة في قوتها وأبعادها، فبعض هذه التطورات يبقى الهيكل التنظيمي على حاله ويدخل وحدات تنظيمية ذات سمة فنية كما هو الحال في التنظيم المصفوفي أو الانتقال من السلطة الخطية إلى السلطة الاستشارية، وبعضها الآخر كان يحافظ على السمة الرسمية في الصلاحيات والوظائف والاتصالات وإن كان يتجاوز الهيكل التنظيمي في إيجاد هياكل تنظيمية متعددة كما هو الحال في وحدات الأعمال اللامركزية المستقلة، والجدول (2-2) يوضح أبعاد هذا التطور والانتقال من أشكال التنظيم التقليدية إلى أشكال التنظيم الجديدة.

جدول (2-2)

التطور إلى أشكال التنظيم الجديد

إلى	من	المكونات التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم المصفوفي أو المشروع. - الهياكل القائمة على الفرق. - تنظيم الوحدات المصغرة. (Mini Unit O) - مخطط من اليمين إلى اليسار. - شركة بدون هيكل تنظيمي محدد 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم العمودي - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة (One Big Unit O) - التنظيم أعلى - أسفل - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد 	<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم القائم على الفرق. - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. - التقسيم الإداري التقليدي. 	<ul style="list-style-type: none"> - التقسيم الإداري
<ul style="list-style-type: none"> - الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً. - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين. (Two or Multiple Bosses) 	<ul style="list-style-type: none"> - سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. - سلسلة الأوامر الخطية. - التنظيم أحادي الرئيس المباشر (Single Boss O) 	<ul style="list-style-type: none"> - سلسلة الأوامر
<ul style="list-style-type: none"> - السياسات المرنة. - الفريق المدار ذاتياً أو إدارة الذات. - جداول العمل المرنة والمتغيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - اللوائح والسياسات التفصيلية. - القواعد والإجراءات. - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً. 	<ul style="list-style-type: none"> - الرسمية
<ul style="list-style-type: none"> - تعدد مراكز السلطة. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً. 	<ul style="list-style-type: none"> - المركزية: السلطة في القمة. - اللامركزية: السلطة موزعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المركزية واللامركزية
<ul style="list-style-type: none"> - التنوع في المهام. - توسيع العمل وإثراؤه. - التمكين الإداري. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم عمل كثيف . - قواعد وإجراءات أداة محددة. - سلوكيات موحدة في أداء المهام 	<ul style="list-style-type: none"> - القياسية أو المعيارية

Source: Gary Dessler (2001), Framework For Management, p193

ولقد أوردت (زكي, 2009) التأثيرات الأساسية للإنترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم,

والتي تمثل بالآتي:

1. أن الإنترنت بمكوناته وخصائصه الأساسية أصبحت تقدم وفرة غزيرة بالمعلومات

للمنظمات بدلا من الندرة الكبيرة في المعلومات في المنظمات التقليدية, كما يتجاوز

حاجة المديرين والعاملين إلى المزيد من المعلومات إلى أنهم بحاجة إلى وسائل

وبرمجيات للاستعلام والبحث عن البيانات وقواعد بيانات مصغرة التي تتعلق بمجال أو وظيفة محددة مثل إدارة الموارد البشرية.

2. إن الإنترنت توفر إمكانية عظيمة للاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات الإلكترونية هنا وفي كل مكان، بما يجعل المنظمة في كل مستوياتها التنظيمية لا تتجاوز فقط نقص وضعف الاتصالات وبطنها التي تعاني منها المنظمات التقليدية، وإنما أيضاً تحقق وفرة في الاتصالات داخل المنظمة وخارجها.

3. إن الإنترنت تعمل بالنقرات والتي تنتقل فيها البيانات بما يقارب سرعة الضوء وهذه السرعة تسهم في إنجاز الأعمال الإلكترونية ليس فقط في عقد الصفقات وإنما أيضاً في العمل التنظيمي كله المرتبط بالأعمال والصفقات، حيث أن ساعات العمل على الإنترنت تكون (7/24) أي أربع وعشرين ساعة في اليوم على مدى سبعة أيام في الأسبوع.

4. إن الإنترنت هو التكنولوجيا الأكثر عولمة من كل تكنولوجيا أخرى وهذا مما يعطي المنافسة بعداً عالمياً غير مسبوق.

5. إن الإنترنت أوجد مجالا غير منظور هو فضاء الأعمال الذي يوجد على نحو مناظر وموازي لكل قطاعات الأعمال المادية. فالمكان السوقي يقابله الفضاء السوقي، وإدارة الأشياء المادية تقابلها الإدارة الرقمية بالنقرات على الإنترنت.

لقد كان لهذه الخصائص آثار واسعة وعميقة على المنظمات، وإن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية - الأفقية - التي يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المنظمة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونية (غنيم، 2009).

ويتطلب الإنترنت القيام بالأعمال بطريقة ديناميكية ومن خلال مراكز قرار متعددة لا تتلاءم مع خصائص التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الصلب والهرمية الرسمية وغيرها.

فمع الإنترنت يتم التحول من التنظيم التقليدي الصلب إلى التنظيم الشبكي الواسع، وكذلك التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية على منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم.

ولقد حدد (عامر، 2007) التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم لمنظمات في ظل الإنترنت ومع التنظيم الإلكتروني، كالاتي:

أولاً: التنظيم الشبكي بكونه تنظيمًا مرنا للاتصال والتعاون بين الأفراد، كما هو الحال في الشبكات المهنية أو غرف العمليات في المستشفيات أو في المشروعات أو فرق تطوير المنتجات، حيث إن كل مشروع بمثابة نسجة في التنظيم الشبكي تشارك فيه مجموعة تتفاعل وتعمل ثم تتحل عند إنهاء المشروع.

ثانياً: إن الإنترنت تحقق التشابك الفائق بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية وتؤدي إلى الصلات الفائقة الآن (في الوقت الحقيقي) وفي كل مكان من المنظمة. ولا شك في أن هذه الصلات القائمة على الإنترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات التي تسود في أشكال التنظيم التقليدي. فالويب الذي يمثل المكون الأكثر أهمية في الإنترنت هو التمثيل الأفضل لهذه الصلات الفائقة، وبين مواقع الويب لا توجد هرمية لأن كل موقع لديه نفس الأسبقية على الويب (الطيبي 2008).

ثالثاً: المنظمات الافتراضية: مع شبكات الأعمال والإنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المنظمات يعمل على الاستفادة من القدرات الجوهرية والمزايا الأساسية للمنظمات

الأخرى من أجل إنتاج السلع كما في المصنع الافتراضي، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين منظمات أخرى والزبائن، فـشركة إي باي (EBay) نموذج لمنظمة افتراضية ليس لديها إنتاج أو معارض أو مخازن وإنما موقع الويب (لعرض السلع كل السلع التي ينتجها ويقدمها الآخرون في مصانعهم ومتاجرهم مع مكتب لحفظ الاتفاقيات وعقود التأمين لحماية العملاء وقواعد البيانات) (كانتر، 2001: 3).

والواقع أن بعض المنظمات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الإنترنت في التشبيك الواسع وتبادل البيانات الإلكترونية تحولت إلى نمط التنظيم بلا حدود وهو التنظيم الذي يكون تصميمه غير محدد بحدود عمودية أو أفقية، داخلية - من خلال فرق عمل متعددة الاختصاصات والوظائف - أو خارجية - تشكيلات شبكية مع جهات خارجية متغيرة باستمرار يفرضها هيكل محدد مسبقاً - (Gary Dessler, 2001: 188).

إن الإنترنت يؤدي إلى تغييرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير وعميق على التنظيم. وهذه التغييرات حددها (توفيق، 2011) في جانبين هما:

1. يتمثل في استخدام عاملين ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيين وعمال المعرفة الذي لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية.
2. استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب وخلافا لنمط العاملين (محدودي التعليم والمهارة) في العصر الصناعي الذي أفرز أشكال التنظيم التقليدية، وإن نمط العاملين الجدد (من ذوي التعليم العالي من مهني وعمال المعرفة) ينبغي أن يفرز أنماط جديدة من التنظيم.

3.11.2 القيادة الإلكترونية:

واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين هما؛ المهام والعاملون, وقد تقاسما هذان التحديان اهتمام الإدارة, ولقد نتج عن ذلك مع تطور الفكر الإداري ظهور مدخلين ذكرهما (غنيم, 2009):

الأول: المدخل المرتكز على المهام: هو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل؛ قوة المركز الإداري, القوة الشرعية المرتبطة بالسلطة الرسمية, قوة العوائد, وقوة المعلومات, وهذه هي القيادة الإجرائية, التي تركز على المهام وتقوم بصفقة تبادل العوائد مقابل الأداء.

الثاني: المدخل المرتكز على العاملين: وهو المدخل الناعم والمرن القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم, وتأثيره فيهم, وهذا القائد الأقرب إلى العاملين بوصفهم مصدر الأداء المتوقع من المنظمة وهذا هو المدخل الموجه إلى الفاعلية.

إن التطورات الكثيرة التي تحققت في مجال القيادة أدت إلى تطوير المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا, وأن يكون المدخل المرتكز على العاملين أكثر تركيزا على الزبون.

إن انتقال المنظمة إلى أن تصبح منظمة ذات أعمال إلكترونية ينبغي أن تؤثر في طريقة تأدية أعمال المنظمة المالية والتسويقية وإدارة عملياتها الإنتاجية وكذلك إدارة علاقتها مع العاملين والموردين والزبائن, والقيادة الإلكترونية ينبغي أن تُعنى بثلاثة أبعاد أساسية على الأقل كما ذكرها كل من (نجم, 2003) و(أحمد, 2009):

أولاً: القيادة التكنولوجية الصلبة: وهي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقتها المختلفة بما يجعل منها إدارة مزايا وخصائص التكنولوجيا وبالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة عن هذا الاستخدام للتكنولوجيا كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ القرارات بشكل أشمل وأسرع وأفضل وهذه ميزة شبكات الأعمال التي تجعل المدير في كل مكان يمتلك نفس القدر من المعلومات ويتعامل مع نفس الحاسوب ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية أو المستفيدين الآخرين عبر الشبكة الخارجية من أجل أن يستكمل صورة اتخاذ القرار الذي يكون أكثر كفاءة وفاعلية.

ثانياً: القيادة البشرية الناعمة: إن مما يثير الاهتمام هو أن القيادة الإلكترونية تبدو الآن أكثر من أي وقت مضى ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تعويلاً على التكنولوجيا, وذلك لسببين ذكرها (ياسين, 2005):

1. إن التكنولوجيا المتمثلة بالإنترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المفكرين والمبتكرين من بين المحترفين النادرين, وهذه الفئة المتميزة النادرة تتطلب إدارة جديدة, لا تعمل وفق سلسلة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات, وإنما إدارة استشارية, أفقية لا هرمية, تفاعلية شبكية, واتصالات بكل اتجاهات, والأهم أن تدرك أن القيمة المضافة الحقيقية يتم تحقيقها من خلال عملهم المعرفي, وليس كما كان في السابق من خلال الآلات وما يرتبط بها.

2. إن كثير من العاملين سيعملون مع الإنترنت وفق نمط العمل عن بعد , القائم على الحاسوب, الذين ينتشرون في منطقة جغرافية واسعة داخل البلد الواحد, وإنما القيادة

ذات الرؤية التي يمكن أن تكون العامل الأكثر تحقيقاً للولاء الإلكتروني بين العاملين وبين الزبائن.

ثالثاً: القيادة الذاتية: إن قيادة الذات هي الأكثر بروزاً في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وهذا لا يعود فقط إلى أن كل قائد إلكتروني أو تقليدي لابد أن يطور أسلوبه لإدارة موارده (قدراته الذاتية) من حيث نقاط القوة والضعف أو ما ينعكس من مشاعره وعواطفه على أدائه وعلاقاته مع الآخرين داخل المنظمة، كما لا يعود فقط إلى أن الإنترنت توجد بسبب طبيعة العمل الفردي (كل مدير يعمل على وحدة إدخال ومعالجة وإخراج خاص به بشكل منفرد)، وإنما أيضاً لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان. ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بخصائص ذكرها كلا من (غنيم، 2009) و(الهالي وآخرون، 2010):

1. القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.
 2. الاستقامة التي تستدعي الولاء للمنظمة والرغبة في العمل حسب قيمها ومعتقداتها.
 3. فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات .
 4. الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
 5. البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.
 6. المسؤولية على مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.
- وتعد البيئة الإلكترونية هي نقطة البدء في التأثير في الذات، حيث أن هذه البيئة تؤثر في خصائص الذات الأساسية؛ الاتجاهات، الوعي، والمؤهلات. وإزاء كل ذلك ينبغي أن يهتم كل قائد بخبرات وأساليب تطوير الذات وبما يحقق التميز في أن يكون (أنا نفسي) الذي بتفصيلاته الخاصة وقدراته يستطيع أن يضمن تحقيق أهداف المنظمة تكاملاً مع (أنا المنظمة).

وينبغي في التقييم الأخير من التأكيد على أن القيادة الإلكترونية بحاجة إلى أن تحقق قدرا عاليا من الموازنة بين الحس الإنساني المتمثل في قلب الإدارة وما يرتبط بها من عواطف، تفاعل إنساني، مجموعة التجارب، الخبرات الحية، المعرفة الضمنية، والذكاء البشري، وحس التكنولوجيا الذي يتمثل في عقل الإدارة وما يرتبط بها من الإدارة بالموضات، قواعد البيانات، البرمجة القياسية، والمعرفة الصريحة المرمزة. ومن خلال هذه الموازنة يتم تحقيق قيادة الذات الذكية التي تحقق أهداف القائد (أنا نفسي) وأهداف المنظمة (أنا المنظمة) (نجم، 2009: 339).

4.11.2 الرقابة الإلكترونية:

إن من أبرز الخصائص التي تميزت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي حيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فالعملية الإدارية تتكون من:

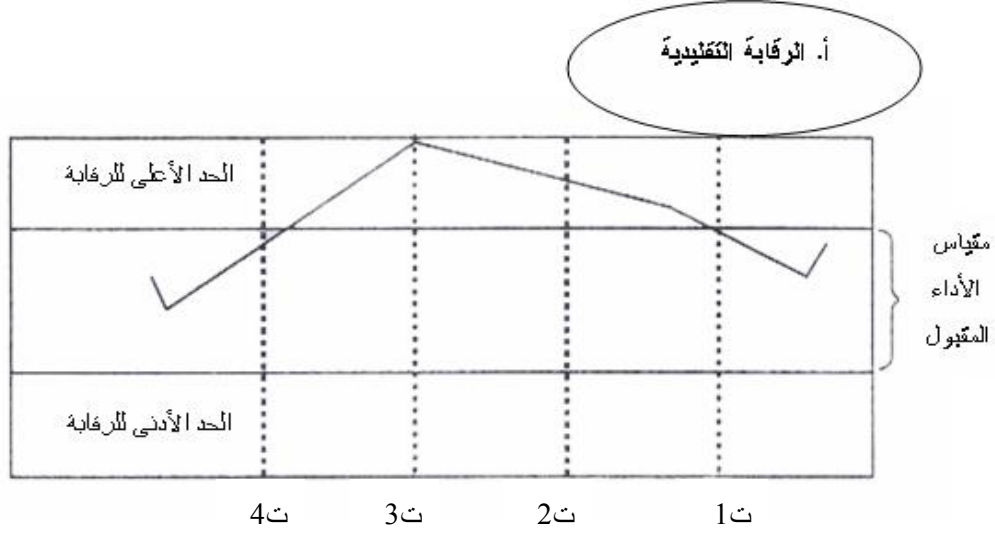
1. **التخطيط:** وضع الأهداف ومعايير الإدارة.
 2. **التنفيذ:** كل الأنشطة والوسائل (في التنظيم، التنسيق، والتوجيه) من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة.
 3. **الرقابة:** المقارنة بين التخطيط (الأهداف والمعايير المخططة) والتنفيذ (الأداء الفعلي من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة) ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه.
- والسؤال الذي يطرح نفسه هو؛ متى يتم التصحيح لأي انحراف بين ما هو مخطط وما هو فعلي؟ الجواب بالتأكيد يتم إنجاز ما هو فعلي وذلك لسببين على الأقل؛ الأول هو أن الرقابة بالعادة تتم بشكل دوري، والثاني يعود إلى أن نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للمدير الأعلى، وكل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيه متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي

يتحدث عنه مضمون التقرير وهذه هي الفجوة الزمنية وهي واحدة من مشكلات الرقابة التقليدية بنفس القدر الذي تكون فيه الرقابة (شأنها شأن الجهة المنفذة) هي المسؤولة عن فجوة الأداء لأنها لم تستطيع أن تكشف انحراف ما هو فعلي عما هو مخطط. إن الشكل رقم (2-3أ) يظهر الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية ما بين وقت اكتشاف الأداء غير المقبول (ت1) ومن ثم وقت كتابة التقرير عنه (ت2) وبين وقت النشاط التصحيحي (ت3) ووصولاً إلى وقت عائد الأداء المقبول بعد التصحيح (ت4) وإعادة الأداء ليكون تحت السيطرة، أما الشكل رقم (2-3ب) فإنه يوضح الرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمنظمة ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بشكل كبير بين (ت1) و(ت4) والواقع أن الرقابة عندما تمارس في فترات دورية فإنها تتحول إلى رصيد أي كحالة سكونية وهذا خلاف ما ينبغي أن تقوم به الرقابة كعملية مستمرة فماذا عن الرقابة في الإنترنت وشبكات الأعمال إن أول ما يلاحظ على هذه الرقابة أنها تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول وبالوقت الحقيقي. فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والإطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة، إن الشبكة الداخلية التي تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري يمكن أن تلغي الفجوة الزمنية كما إن هذا التشبيك يساعد المدير على أن يتدخل من أجل معالجة الانحرافات في نفس الوقت بما يساعد في المحصلة على تجاوز فجوة الأداء. والشكل (2-3) يوضح الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية وفي الرقابة الإلكترونية.

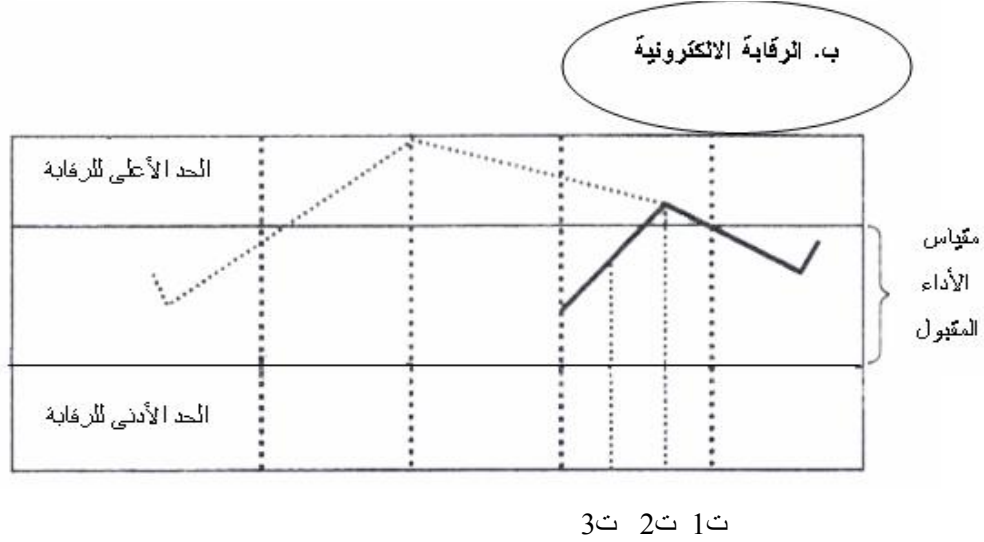
ولا شك في أن هذا لا يقتصر على علاقة التنفيذ بالرقابة فقط، وإنما يربط التنفيذ بالتخطيط، والرقابة بالتخطيط أيضاً في علاقة شبكية في كل مكان وفي أي وقت بالمنظمة. وبهذا تصبح العملية الإدارية في أجزائها المختلفة وكذلك المديرون والعاملون في وحدة واحدة

من الأدوار وتبادل المعلومات والمشاركة في المسؤولية والاستجابة المباشرة (الموسري):

.(2011)



ت1 = وقت الأداء غير المقبول الملاحظ ت2 = وقت الأداء غير المقبول في التقدير
ت3 = وقت النشاط التصحيحي الملائم ت4 = وقت عوائد الأداء المقبول



ت1 = وقت الأداء غير المقبول الملاحظ ت2 = وقت النشاط التصحيحي الملائم
ت3 = وقت عوائد الأداء المقبول

شكل (2-3)

الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية وفي الرقابة الإلكترونية

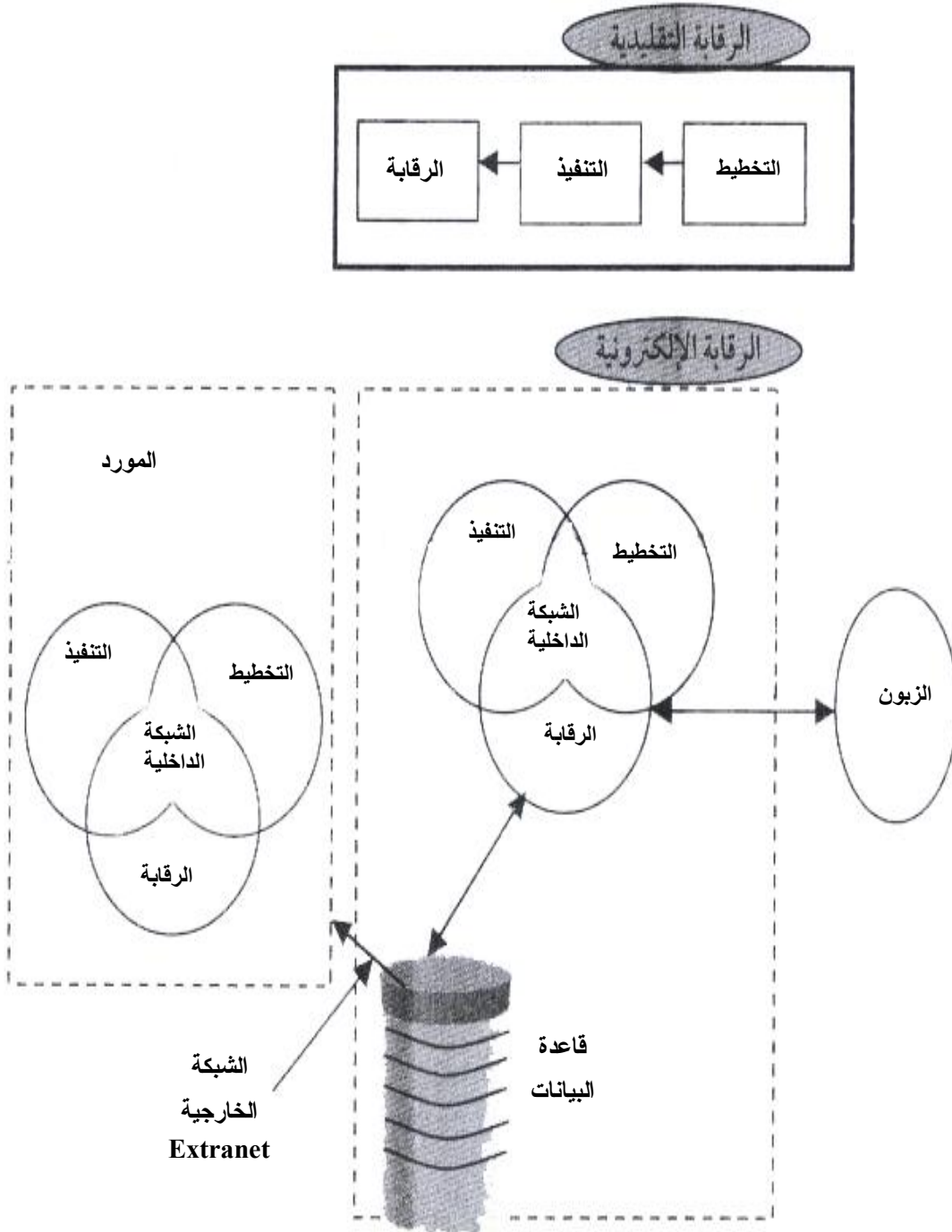
المصدر: نجم عبود نجم (2009) الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمجالات، ص344.

وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر, فقد أصبح بإمكان المنظمة عن طريق شبكة الأعمال الخارجية أن ترتبط بالموردين والزبائن في علاقة فورية بلا حدود في المكان مما يوفر قدرة أكبر للرقابة, كما أن هذه الشبكة توفر فرصة للزبائن ليتابعوا طلبياتهم أولاً بأول بالتالي يساهموا في الرقابة التي تقوم بها المنظمة من أجل إنجاز هذه الطلبيات. والشكل (2-4) يوضح هذه التأثيرات مقارنة بالرقابة التقليدية.

ومما يزيد من قدرة الرقابة فهي توفر خدمات وأدوات التعقب سواء للتوريدات أو الطلبيات بما يجعل العمل الفوري مع كل الأطراف ذات علاقة بالرقابة ممكنة الإنجاز وبكفاءة. ونموذج الرقابة الإلكترونية يستخدم على نطاق واسع من المنظمات المستفيدة من الإمكانيات التي توفرها الإنترنت وشبكات الأعمال, فالجميع يعملون في نفس الوقت وفي نفس المهمة وفي نفس المسؤولية.

ولعل هذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين الزبائن والإدارة وأن الرقابة القائمة على الثقة لها أسبابها الكثيرة التي حددها جون مقريت (1998, نقلا عن غنيم, 2009) بالآتي:

1. إن نمط العاملين في المنظمات اليوم هم عمال ومهنيو المعرفة الذين هم من الأفراد عالي المهارة والتخصص, في مقابل نمط العاملين فيها المتمثل بالعامل محدود المهارة والتعليم الذي كان سائدا في المنظمات قبل عقود من الزمن.
2. إن تكنولوجيا المعلومات تجعل نمط الرقابة القائمة على العلاقات, الهرمية الرسمية, والتقسيم الإداري, غير قابلة للعمل. فالإ جانب أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت تؤدي إلى التصغير والحجم الملائم مما يحد من أسباب العلاقات الرسمية في المنظمة, فإنها أدت أيضا إلى التسطیح الأفقي أو إزالة عقبات الأقسام الإدارية.



شكل (2-4)

الرقابة التقليدية والإلكترونية

المصدر: محمد سمير أحمد (2009)، الإدارة الإلكترونية، ص 281

3. إن المنظمات اليوم تميل بشكل متسارع نحو تبني نمط العاملين عن بعد، وهذا النمط لا يمكن تصور قيادته وتنظيمه ورقابته بالأساليب السابقة وإنما ينبغي تنمية خبرات وقدرات العاملين على إدارة الذات.

4. إن اعتماد المنظمة على الشركاء الخارجيين (كالموردين والزبائن) وأسلوب التوريد الخارجي من منظمات أخرى هي أكثر قدرة وكفاءة في إنتاج أجزاء ومكونات لمنتج المنظمة، يجعل علاقات الثقة بالشركاء هي قاعدة العمل الذهبية.

إن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فاعلا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما تعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية (في كل وقت) وشاملة (في كل مكان) وبتكلفة ووقت محدودين). وقد حدد (الفرجي وآخرون، 2010) مزايا الرقابة الإلكترونية بالآتي:

1. تحقيق الرقابة بالوقت الآني الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.

2. الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.

3. إن الرقابة الإلكترونية تتطلب وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، فمع المتابعة الفورية فإن المدير يكون أقل حاجة لإظهار الجهد الرقابي والاحتكاك على أساسه مع العاملين.

4. توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، المنظمات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن، وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد.

5. إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج. فهي أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

6. إن الرقابة الإلكترونية تساعد في انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة للحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المنظمة.

وقد ذكر (الرفاعي, 2011) الصعوبات التي تترافق مع الرقابة الإلكترونية والتي يمكن إجمالها فيما يأتي:

1. إن الرقابة الإلكترونية عادة ما تفتقر للتفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في المنظمة سواء كتطوير للعاملين أو الأنظمة أو المعايير وغيرها.
2. إن الرقابة الإلكترونية يمكن أن تقتزن لدى البعض بالمنظمة بأن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولاً بأول من عملهم, خاصة وإن البرمجيات الجديدة أصبحت تسجل عليهم أنشطتهم على الإنترنت.
3. مشكلات الأمن؛ حيث إن الرقابة الإلكترونية تجعل المنظمة ومعلوماتها معرضة عموماً لأنشطة المخترقين وإمكانات العبث في أسرارها التجارية وقواعد بياناتها الخاصة بالأموال أو المواد أو الزبائن.

5.11.2 اتخاذ القرارات:

يتفق رجال الإدارة على أن هناك وظيفة أخرى وهي اتخاذ القرارات, وتتم خلال أداء كل وظيفة من الوظائف السابقة, ويعرف اتخاذ القرار بأنه الاختيار من بين البدائل المطروحة, وتقدير الأولويات, وكيفية الاستفادة من العناصر البشرية والإمكانات المتاحة. وتتمثل عملية اتخاذ القرار في المراحل التالية:

1. تحديد وتشخيص المشكلة.
2. تحليل المشكلة.

3. رصد بدائل القرارات في ضوء الظروف البيئية.

4. اختيار (القرار) البديل الأنسب.

5. تنفيذ ومتابعة القرار المناسب (توفيق, 2005).

إن تغيير العملية التي يتم بها اتخاذ القرار في المنظمة من خلال برمجة القرارات الروتينية المتخذة سوف يتيح للمدير وقت أكبر للتفكير في المشاكل التي لها حلول غير صحيحة وهناك عدد من القرارات التي تتطلب تحليلاً إبداعياً وسلامة حكم وتقدير، والتي تتطلب مزج المعرفة المستقاة من علوم الحاسبات الآلية على المعرفة المأخوذة من العلوم الإدارية السلوكية (الطيبي, 2008).

لقد خلقت نظم الإدارة المحوسبة معرفياً آفاقاً جديدة لكل من يعمل في مختلف المجالات، فقد ظهرت اقتصاديات جديدة وظهرت نظم محوسبة في هذا المجال، كما ظهرت نظم محاسبية فائقة القدرة مبنية على الحواسيب، ونظم التسويق وفنون البيع والحكومة الإلكترونية، حيث ساهمت المعرفة في دعم كل النواحي وربطها بحواسيب الجيل الخامس، وأصبحت القرارات التي يتم اتخاذها في أكبر المنظمات والهيئات تبنى على أسس معرفية ويتدخل في اتخاذها الحواسيب القادرة على دعم القرار.

إن الإدارة العليا هي دائمة المعنية بشأن القرار، وتوفير المعلومات لها ليس أمراً سهلاً، ولكن تكمن الصعوبة في استخلاص السائق من المعلومات وتهذيبها وتحويلها من كميات رهيبية معظمها يتقاطع مع الآخر وآخرها ينسى أولها، إلى نقاط ذات حقائق وقواعد محددة لا تحتمل اللبس أو الإبهام، وإنما يتضح فيه الاكتمال والنقطة وتحديد المواقف والتنظيم، وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى دقة اتخاذ القرار، ولذلك بدأ النظر بقوة إلى نظم الحواسيب المتكاملة معرفية القاعدة والتي تتألف مع الفكر الشخصي لمتخذي القرار، وذلك لإيجاد القرار السليم أو

بدائل القرار, حتى في ظروف عدم التأكد, وهذا شأنه سوف يزيد من قدرة المدير الإداري ومن ثم سيزيد ويحسن من قدرة المنظمة كلها, لذلك ينبغي أن تقوم برامج الكمبيوتر المستخدمة من أجل صنع القرارات الإدارية على خصائص وسمات الفرد والمهمة التي يتم أدائها والكيفية التي بها عرض المعلومات (السالمي, 2005).

وذكر (الدعيلج, 2005: 63) إن فوائد الحاسوب على صنع القرار كثيرة منها:

1. سرعة الحصول على بيانات دقيقة.
2. صحة وتكامل المعلومات.
3. مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية.
4. تحسين الاتصالات الإدارية.
5. دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل البدائل.
6. القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية بالاستفادة من مزايا التي وفرتها الثورة.
7. زيادة القدرة على محاكاة الواقع والتمثيل والنمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية.

وينبغي الإشارة هنا إلى نماذج المحاكاة واهتمام متخذي القرار لهذه النماذج وكما ذكر (الرمحي والذبيبة, 2010) يعود ذلك إلى الحاجة إلى أدوات برمجية تساعد في تحقيق فهم أعمق لعمل الأنظمة وتحليل القرارات المتاحة والمرتبطة بها قبل الشروع في اتخاذ قرارات معينة يبني عليها تخصيص للموارد, ومن هذا المنطلق, برز دور المحاكاة الحاسوبية كتطبيقات حاسوبية تسد الحاجة في هذا المجال وتساعد على نقل عالم الأنظمة الواقعي إلى عالم افتراضي يمارس فيه متخذو القرار التحليل واختبار الفرضيات على شاشات الحاسب

ذات القدرة الرسومية العالية الدقة إلى أن يصلوا إلى ما يطمحون إليه من فهم وقناعات قبل اتخاذ القرارات بشأن ما يدرسونه من أنظمة ونموذج المحاكاة الحاسوب هو عبارة عن تمثيل لمكونات النظام والعلاقات التي تربط بعضها ببعض، بالإضافة إلى تمثيل منطقي لسلوكيات وخصائص النظام الديناميكية على مدى فترة مراقبة زمنية محددة وتحت فرضيات معينة تتعلق بعمل النظام ومكوناته، ويمكن نموذج المحاكاة الدارس في إجراء تجارب فرضية على النموذج بدلاً من إجرائها على النظام الحقيقي من أجل اختيار نظريات معينة في هذا النظام أو إجابة تساؤلات حول رد فعل النظام نتيجة لتحقيق شروط أو حدوث أحداث معينة في هذا النظام، وعادة يكون استخدام نماذج المحاكاة الحاسوبية هو الاختيار الأخير بعد استنفاد الخيارات الأخرى الممكنة من أنواع النماذج المختلفة وذلك لصعوبة تطبيق تلك نماذج، وهو ما قد يحدث عادة في حالة النماذج الرياضية للأنظمة بالغة التعقيد، وفي تلك الحالات، تأتي المحاكاة الحاسوبية كبديل قوي وفعال لتمثيل تلك الأنظمة المعقدة وكيفية عملها على الحاسب الآلي، حيث تتيح إجراء مجموعة تجارب مصممة جيداً للإجابة على التساؤلات المطروحة حول تلك الأنظمة، وذكر ستيفن سترالسر (2005، نقلاً عن الفرجي وآخرون، 2010) إن هذه النماذج تختص بتنمية عدد من المهارات وكذا التدريب عليها، ومن أمثلة هذه المهارات، مهارات اتخاذ القرار وتختص هذه البرامج بتوضيح مفاهيم أو ظواهر معينة، وتصمم برامج المحاكاة على أساس قيام البرامج بعرض مواقف أو أحداث أو ظواهر -افتراضية- تحاكي مثلتها في الواقع الفعلي ومن ثم يطلب من المتعلم التفاعل معها خلال قيامه بعدد من الأنشطة المحاكية ومن أمثلتها محاكاة اتخاذ القرار، حيث يعد اتخاذ القرار من أبرز استخدامات هذه البرامج والذي يعد من البرامج المهمة في نجاح سير العملية الإدارية وتطبيقاتها الإلكترونية.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

1.3 المقدمة:

بعد أن استعرضنا الإطار العام والإطار النظري للدراسة في الفصلين السابقين، يتم في هذا الفصل التطرق للجانب الميداني للدراسة، والذي بدوره ينقسم إلى الدراسة الاستطلاعية وذلك للتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان، ثم نسلط الضوء على الدراسة الرئيسية بغية معرفة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2.3 الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study) تمكن من معرفة إمكانية القيام بالدراسة الرئيسية من عدمها، والتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان للتطبيق، ومعرفة التعديلات التي يمكن إجراؤها على الاستمارة، وللاستفادة من الملاحظات التي يقدمها أفراد العينة الاستطلاعية، كما أن لها أهمية بالغة في معرفة معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة المستخدمة.

1.2.3 خطوات اختيار العينة الاستطلاعية:

لتحديد واختيار مفردات العينة الاستطلاعية فإنه يجب تحديد ما يلي:

1.1.2.3 وحدة التحليل:

تتمثل وحدة التحليل في هذه الدراسة في جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات بالمنظمات الصناعية الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

2.1.2.3 مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

أجريت الدراسة الميدانية بقطاع الصناعة، لكونه قطاعاً حيوياً في الاقتصاد الليبي، وله من الأهمية ما يحتم أن توجه له العناية لبحث مشاكل العاملين به، وتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم. وعليه، تم اختيار مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام

والوحدات بالمنظمات الصناعية العامة العاملة في مدينة بنغازي والبالغ عددهم (276) مديراً،

والجدول (1-3) يوضح إجمالي المديرين في هذه المنظمات.

جدول (1-3)

مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

ت	المنظمات	عدد المديرين			العينة			العدد الكلي
		مديرو الإدارة العليا	مديرو الإدارة الوسطى	مديرو الإدارة الإشرافية	مديرو الإدارة العليا	مديرو الإدارة الوسطى	مديرو الإدارة الإشرافية	
1	شركة الأسمنت الليبية المساهمة	10	21	80	6	12	48	66
2	شركة بووعطني للمشروبات	2	17	55	1	10	33	44
3	شركة المطاحن الوطنية	8	11	25	5	7	15	27
4	شركة الإنماء للأسلاك والكبلات المساهمة	2	4	19	1	2	12	15
5	شركة الإنماء للأنايب المساهمة	2	4	16	1	2	11	14
	المجموع	24	57	195	14	33	119	166

3.1.2.3 حجم ونوع العينة الاستطلاعية:

يعتمد تحديد الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية على العديد من العوامل منها طبيعة

وهدف الدراسة وأسلوب تحليل البيانات والإمكانات المادية والزمنية المتوفرة لدى الباحث.

وبما أننا بصدد اختيار عينة استطلاعية وحيث إنه لا يشترط في حجمها أن تكون

كبيرة، كما أنه لا يوجد مرجع علمي يبين الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية- على حد علم

الباحث- فقد رأى الباحث تحديد حجم العينة بـ(25) مفردة، أي ما يمثل (15%) تقريباً من

عينة الدراسة الرئيسة (166×15%). ولقد اختيرت العينة الاستطلاعية للمنظمات قيد الدراسة

وفقاً لذلك بضرب النسبة المئوية لعدد المديرين لكل منظمة في حجم العينة الاستطلاعية، فعلى سبيل المثال تمثل شركة الأسمنت الليبية نسبة (40%) من مجتمع الدراسة، وبذلك يكون عدد مفردات العينة الاستطلاعية لشركة الأسمنت الليبية (10) مفردة (25×40% مع ملاحظة أنه يتم تقريب النتائج)، وهكذا بالنسبة لكل المنظمات قيد الدراسة. والجدول (2-3) يوضح توزيع عدد المديرين بالمنظمات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية.

جدول (2-3)

توزيع المديرين بالمنظمات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية

ت	المنظمات	عدد المديرين	العينة الرئيسية	النسبة المئوية %	العينة الاستطلاعية
1	شركة الأسمنت الليبية المساهمة	111	66	40	10
2	شركة بوعطني للمشروبات	74	44	27	7
3	شركة المطاحن الوطنية	44	27	16	4
4	شركة الإنماء للأسلاك والكبلات المساهمة	25	15	9	2
5	شركة الإنماء للأنابيب المساهمة	22	14	8	2
	المجموع	276	166	100	25

4.1.2.3 اختيار العينة الاستطلاعية وتوزيع استمارة الاستبيان:

بعد أن حُدد حجم العينة الاستطلاعية بـ(25) مفردة، اختيرت عينة عشوائية؛ وذلك بالاعتماد على الأرقام المتسلسلة في قوائم أسماء العاملين في هذه المنظمات والمعدة من قبل إدارات شؤون العاملين، حيث تمت كتابة كل رقم من الأرقام المتسلسلة على قصاصات من الورق لاختيار العينة الاستطلاعية عشوائياً بواسطة القرعة، لكل منظمة من المنظمات قيد

الدراسة، وذلك للابتعاد عن صفة التحيز في اختيار مفردات العينة، ولقد أعطى الباحث المشاركين مهلة أسبوع للإجابة على الأسئلة ثم جمعت الاستبيانات بالكامل بدون فاقد.

2.2.3 وصف مقاييس الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية عن طريق استمارة الاستبيان^(*)، التي تكونت من جزئين، حيث خصص الجزء الأول لجمع معلومات عامة عن مالى الاستبيان، والجزء الثاني يخص كل من مدى وضوح مفهوم الإدارة الإلكترونية، مدى فهم ودعم إدراك المدبرون للإدارة الإلكترونية، مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

1.2.2.3 البيانات العامة عن مالى الاستبيان:

ويتضمن الجزء الأول من استمارة الاستبيان بيانات عامة عن مالى الاستبيان، وهي النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الشركة، والمستوى الوظيفي.

2.2.2.3 مقياس مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يتضمن الجزء الثاني من استمارة الاستبيان (33) عبارة، العبارات من (1-8) لقياس مفهوم الإدارة الإلكترونية مقاسة على مقياس ليكرت (Likert) ذي الخمس درجات، حيث تمت صياغتها بشكل إيجابي وفقاً للتدرج التالي:

(موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)

وقد استخدم العوضي (2008) هذا المقياس في دراسته، وتم إجراء تعديل على بعض العبارات بناء على ملاحظات الأستاذ المشرف.

(*) أنظر الملحق رقم (1) .

3.2.2.3 مقياس إدراك ودعم المديرين للإدارة الإلكترونية:

أما العبارات (9-11) في الجزء الثاني من الاستبيان، فهي لقياس إدراك ودعم المديرين للإدارة الإلكترونية مقاسه على مقياس ليكرت (Likert) ذي الخمس درجات، وتمت صياغته وفقاً للتدرج السابق.

وقد استخدم الدعليج (2005) هذا المقياس في دراسته، وتم إجراء تعديل على بعض العبارات بناء على ملاحظات الأستاذ المشرف.

4.2.2.3 مقياس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أما العبارات (12-23) في الجزء الثاني من الاستبيان، فهي لقياس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية مقاسه على مقياس ليكرت (Likert) ذي الخمس درجات، وتمت صياغته وفقاً للتدرج السابق.

وقد استخدم العمري (2003) هذا المقياس في دراسته، وتم إجراء تعديل على بعض العبارات بناء على ملاحظات الأستاذ المشرف.

5.2.2.3 مقياس معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أما العبارات (24-33) في الجزء الثاني من الاستبيان، فهي لقياس معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية مقاسه على مقياس ليكرت (Likert) ذي الخمس درجات، والذي يكون باقي عبارات الجزء الثاني، وتمت صياغتها وفقاً للتدرج السابق.

وقد استخدم المسعود (2008) هذا المقياس في دراسته، وتم إجراء تعديل على بعض العبارات بناء على ملاحظات الأستاذ المشرف. ويوضح الجدول (3-3) توزيع الدرجات على المقياس المستخدم في الدراسة.

جدول (3-3)

توزيع الدرجات على بنود الإجابة للفقرات ذات الصيغة الإيجابية

الإجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

ولقد قام الباحث بتجريب صحيفة الاستبيان على مفردات العينة الاستطلاعية بهدف اكتشاف أي غموض في طريقة صياغة العبارات وتعديل ما يلزم تعديله، وكانت إجابات مفردات العينة واضحة، كما كانت العبارات واضحة وليس بها أي غموض لدى المبحوث.

3.2.3 ثبات مقياس الدراسة:

من شروط ثبات المقياس هو تمتعه بالثبات، والذي غالباً ما يقترن بالصدق، حيث أن الصدق مظهر الثبات، أي بمعنى أن المقياس الصادق يكون ثابتاً وليس العكس صحيحاً فقد يكون الاختبار ثابتاً ولكنه لا يتمتع بالصدق (الطبيب، 1999: 204)، يعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار، عند تقييم جودة اختبار ما، ويُعرف الثبات (Reliability) "كمؤشر إلى درجة الدقة أو الضبط في عملية القياس" (روبرت ثوراندايك وإلزابت هيجن، 1986: 5).

وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة، فقد طبقت معادلة كرونباخ ألفا

(Cronbach Alpha) لحساب ثبات مقياس الدراسة وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\alpha = \left[\frac{N}{N-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma q^2}{\sigma t^2} \right]$$

حيث أن:

α = معامل الثبات. مقدار ثابت = 1

N = عدد عبارات الأسئلة. \sum = المجموع.

σq^2 = تباين كل بند من بنود الاختبار (من درجات الأفراد في هذا البند).

σt^2 = تباين الاختبار ككل.

و بتطبيق هذه المعادلة باستخدام العينة الاستطلاعية, أعطت درجة ثبات تدعو إلى الثقة,

كما هو موضح بالجدول (3-4).

جدول (3-4)

معامل ثبات مقياس الدراسة

المقياس	معامل الثبات
مفهوم وإدراك ومتطلبات الإدارة الإلكترونية	83%
معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	82%

4.2.3 صدق مقياس الدراسة:

"يشير مفهوم الصدق إلى مدى تأدية الفحص للوظيفة التي استخدم من أجل تأديتها, أو

تأدية الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله" (أبو لبد, 1985: 242).

وتعتبر طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي (Statistical Validity) إحدى الطرق

البسيطة والدقيقة في حسابه, ويُعرف الصدق الذاتي "صدق الدرجات التجريبية بالنسبة

لدرجات الحقيقية, ويُقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار

(عوض, 1999: 233). ويمكن تحديد العلاقة بين الصدق الذاتي والثبات بالمعادلة التالية:

$$SV = \sqrt{\alpha}$$

حيث أن:

S.V = معامل الصدق الذاتي.

α = معامل الثبات (ألفا).

أي أن الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات, وبهذه المعادلة يمكن حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة. والجدول (3-5) يوضح معامل الصدق المستخرجة من معامل الثبات.

جدول (3-5)

معامل صدق مقياس الدراسة

معامل الصدق	المقياس
91%	مفهوم وإدراك ومتطلبات الإدارة الإلكترونية
90%	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

ومن خلال الجدول (3-5) يلاحظ أن معاملات صدق الدراسة عالية مما تعطي الثقة في صدق المقياس.

3.3 الدراسة الرئيسية:

من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية تبين إمكانية استخدام المقاييس الخاصة بمدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية على المجتمع الرئيس، فقد حازت المقاييس على معدلات صدق وثبات عالية، وأنه لا يوجد غموض في المقاييس ومن هذا المنطق سوف يتم التطرق في هذا الجزء إلى عرض المعلومات العامة عن المبحوثين, ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

1.3.3 عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات بالمنظمات الصناعية الليبية العاملة في نطاق مدينة بنغازي والبالغ عددهم (276) مديراً موزعين على المنظمات محل الدراسة.

وقد كان الهدف الرئيس عند اختيار عينة البحث هو الحصول علي عينة ممثلة تشمل كل عناصر وصفات المجتمع الأصلي محل الدراسة. وبمعني آخر أن اختيار حجم العينة ليس مجرد اختيار نسب من مجتمع البحث ولكن عملية تحديد مدى تمثيل هذه العينة للمجتمع قيد الدراسة وبالاستناد إلى الجدول الذي قدمه كل من (Krejcie and Morgan 1970)^(*).

فقد تم اختيار العينة حسب الجدول المذكور والذي حدد حجم العينة فيه بـ(166) مفردة والمقابلة لعدد المجتمع المذكور أي بنسبة (60%) من حجم المجتمع الأصلي، وقد وزعت (166) استثمارة استبيان، استلم منها (165) استثمارة، بحيث كان الفاقد استثمارة واحدة، وبعد فحص الاستثمارات المستردة لم يتم استبعاد أي استثمارة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (165) استثمارة، أي بنسبة حوالي (99%) تقريباً من حجم العينة، وهذه تعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (الدرويش وآخرون، 2005:147). والجدول (3-6) يوضح أعداد ونسب الاستثمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل.

* أنظر الملحق رقم (3)

جدول (3-6)

استثمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة من المنظمات الصناعية (عينة الدراسة)

نسبة الردود	استثمارات صالحة للتحليل				استثمارات غير صالحة للتحليل				الاستثمارات المستلمة				الاستثمارات الموزعة				المنظمات	ت
	العدد الكلي	مدير الإدارة الإشرافية	مدير الإدارة الوسطى	مدير الإدارة العليا	العدد الكلي	مدير الإدارة الإشرافية	مدير الإدارة الوسطى	مدير الإدارة العليا	العدد الكلي	مدير الإدارة الإشرافية	مدير الإدارة الوسطى	مدير الإدارة العليا	العدد الكلي	مدير الإدارة الإشرافية	مدير الإدارة الوسطى	مدير الإدارة العليا		
%98	65	48	12	5	-	-	-	-	65	48	12	5	66	48	12	6	شركة الأسمنت الليبية	1
%100	44	33	10	1	-	-	-	-	44	33	10	1	44	33	10	1	شركة بوعطني للمشروبات	2
%100	27	15	7	5	-	-	-	-	27	15	7	5	27	15	7	5	شركة المطاحن الوطنية	3
%100	15	12	2	1	-	-	-	-	15	12	2	1	15	12	2	1	شركة الإنماء للأسلاك والكبلات	4
%100	14	10	2	1	-	-	-	-	14	11	2	1	14	11	2	1	شركة الإنماء للأنايب	5
%99	165	119	33	13	-	-	-	-	165	119	33	13	166	119	33	14	المجموع	

2.3.3 أسلوب جمع وتحليل البيانات:

تم جمع بيانات الدراسة وتحليلها على النحو التالي:

1. تم توزيع استمارات الاستبيان على المديرين في المنظمات محل الدراسة، واستغرقت فترة استرجاع الاستثمارات مدة أسبوع من تاريخ توزيع الاستثمارات.
2. بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم مراجعة وترميز الاستبيانات المجمعة والصالحة للتحليل بناءً على مقياس ليكرت (Likert) المقاس بخمس درجات، ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=5÷4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي (الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (العمر، 2002: 322)، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (3-7) للعبارات الواردة في الاستبيان.

جدول (3-7)

طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

درجة الممارسة	الفئة في مقياس ليكرت	طول الخلية
ممارسة ضعيفة جداً	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80
ممارسة ضعيفة	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
ممارسة متوسطة	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.4
ممارسة مرتفعة	موافق	من 3.4 إلى أقل من 4.20
ممارسة مرتفعة جداً	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

وعلى أساس ذلك الترميز تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) ويرمز

لها اختصاراً بالرمز (SPSS) وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث

باستخدامها:

- ثبات مقياس الدراسة (Reliability) للتأكد من ثبات أسئلة صحيفة الاستبيان، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلها، من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha).
- صدق مقياس الدراسة للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله.
- الجداول التكرارية (Cumulative Frequency) لاستخراج المؤشرات الأساسية لوصف البيانات بواسطة النسب المئوية، والتكرارات لكل بند من بنود استمارة الاستبيان.
- مقاييس النزعة المركزية (Measures of Central Tendency) المتمثلة في المتوسطات الحسابية (The Arithmetic Mean)، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية.
- مقاييس التشتت (Measures Dispersion) مثل الانحراف المعياري (Standard Deviation)، بغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية.
- تحليل التباين الأحادي (One - Way Anova) للتحقق من طبيعة العلاقة فيما بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والمتغيرات الشخصية (الديمغرافية) قيد الدراسة.
- اختبار T للمجموعة الواحدة (One Sample T Test) مع فترات الثقة لمتوسط العينة للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الموافقة لكل عبارة على حدة (أو لكل متغير من متغيرات الدراسة) في عينة الدراسة ككل μ يزيد أو يقل عن قيمة معينة، ومن خصائص اختبار T التي جعلته مناسباً لهذه الدراسة أنه يستخدم في حالة العينات الكبيرة والصغيرة، وقد تم استخدامه في هذه الدراسة لأن تباين المجتمع مجهول؛ ولغرض

اختباره، أعيد صياغة فرضيات الدراسة بشكل إحصائي لتصبح على الكيفية التالية:

$H_0: \mu = 3$, $H_1: \mu \neq 3$ ؛ حيث أن μ قيمة محددة يراد اختبارها، وهي تساوي (3)

والتي تمثل درجة محايد كمتوسط نظري، وتمثل متوسط العينة.

3.3.3 عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

يتم في هذا الجزء تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة من حيث، النوع، العمر،

المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الشركة، المستوى الوظيفي.

1.3.3.3 عينة الدراسة حسب النوع:

من الجدول (3-8) يتضح أنه تم توزيع مفردات العينة بين ذكور وإناث، حيث كانت

نسبة الذكور هي الغالبة بنسبة (79.4%)، بينما بلغت نسبة الإناث (20.6%)، وبشكل عام فإن

نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث بفارق حسابي يبلغ (58.8%)، وهذا قد يرجع في رأي

الباحث إلى طبيعة عمل المنظمات محل الدراسة، وقد يكون السبب أيضاً العادات والتقاليد

الاجتماعية في المجتمع التي ترى أن وظيفة المرأة يجب أن تتركز في مجالات التدريس

والرعاية الاجتماعية وما شابه ذلك.

جدول (3-8)

عينة الدراسة حسب النوع

النسبة المئوية %	التكرار	فئات النوع
79.4	131	ذكور
20.6	34	إناث
100	165	الإجمالي

2.3.3.3 عينة الدراسة حسب فئات العمر:

يوضح الجدول (3-9) توزيع أفراد العينة حسب العمر، ونلاحظ أن غالبية أفراد العينة من الفئة العمرية (30-40 سنة)، بنسبة (41.8%). ثم تليها الفئة العمرية من (41-50 سنة) وكانت نسبتها (39.4%)، وتليها الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) والتي كانت نسبتها (12.1%)، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث كانت نسبتها (6.7%).

جدول (3-9)

عينة الدراسة حسب فئات العمر

النسبة المئوية %	التكرار	فئات العمر
6.7	11	أقل من 30 سنة
41.8	69	من 30 - 40 سنة
39.4	65	من 41 - 50 سنة
12.1	20	من 51 سنة فأكثر
100	165	الإجمالي

واستنادا للجدول (3-9) يمكن القول بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم

ما بين (30-50 سنة).

3.3.3.3 عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يبين الجدول (3-10) عدد ونسبة كل مستوى من المستويات التعليمية، حيث نلاحظ أن

فئة حملة المؤهلات الجامعية جاءت لتمثل النسبة الغالبة، حيث بلغت نسبتهم (61.8%).

وهذا مؤشر جيد يشجع على الوثوق في إجابات أفراد العينة بشأن عبارات استمارة الاستبيان،

وتليها في الترتيب حملة الشهادة الثانوية أو أقل منها بنسبة (24.8%).

جدول (3-10)

عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
24.8	41	ثانوي فأقل
61.8	102	جامعي (بكالوريوس - ليسانس)
4.8	8	ماجستير
-	-	دكتوراه
8.6	14	أخرى
100	165	الإجمالي

ونلاحظ من الجدول (3-10) وجود ارتفاع في المستوى التعليمي لأفراد المجتمع، حيث بلغت نسبة حملة المؤهلات الجامعية (بكالوريوس - ليسانس) حوالي (61.8%). ونسبة من يحملون مؤهلات عليا (4.8%). ونظراً لأن أغلب المشاركين يحملون مؤهلات جامعية، فإن هذا سيؤثر على مصداقية المعلومات التي تم جمعها، وفهم لطبيعة الدراسة وأهميتها.

4.3.3.3 عينة الدراسة حسب مدة الخدمة:

يتوزع أفراد عينة الدراسة على خمس فئات حسب مدة خدمتهم بالمنظمات محل الدراسة، وتتراوح بين أقل من خمس سنوات وأكثر من 20 سنة، ويلاحظ في الجدول (3-11) أن الفئة الخدمية من (20 سنة فأكثر) هي الفئة الغالبة حيث كانت نسبتها (38.8%)، ثم تلي ذلك الفئة الخدمية من (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (27.3%)، وتليها الفئة الخدمية (من 15 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة (12.7%)، ثم الفئة الخدمية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث أخذت نسبة (10.9%) ومن ثم الفئة الخدمية (أقل من 5 سنوات) وبنسبة (10.3%).

ويلاحظ من تحليل متغير مدة الخدمة أن أفراد عينة الدراسة غالبيتهم من ذوي الخبرة الطويلة بالمنظمات محل الدراسة، وهذا قد يعطي دلالة على قدرة المديرين على الإلمام

بالجوانب المختلفة للأنشطة التي يقومون بها، فكلما زادت مدة الخدمة نتوقع أن تكون هناك خبرة أكبر وقدرة على إدارة وقتهم بصورة أفضل.

جدول (3-11)

عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	مدة الخدمة
10.3	17	أقل من 5 سنوات
10.9	18	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
27.3	45	من 10 إلى أقل من 15 سنة
12.7	21	من 15 إلى أقل من 20 سنة
38.8	64	من 20 سنة فأكثر
100	165	الإجمالي

5.3.3.3 عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

يلاحظ من الجدول (3-12) أن غالبية العاملين من فئة الإدارة الإشرافية، حيث بلغت نسبتهم (69.1%)، يليه فئة الإدارة الوسطى بنسبة (21.8%)، ثم يليه في الترتيب فئة الإدارة العليا وبنسبة (9.1%).

جدول (3-12)

عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
9.1	15	إدارة عليا
21.8	36	إدارة وسطى
69.1	114	الإدارة الإشرافية
100	165	الإجمالي

4.3.3 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة الرئيسية:

يحتوي هذا الجزء على البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة الرئيسية، وتم إخفاء المحاور في استمارة الاستبيان وذلك لضمان حيادية الباحثين، وتشمل كلا من مفهوم الإدارة

الإلكترونية، فهم ودعم وإدراك المديرين للإدارة الإلكترونية، مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد تم قياس النسب عن طريق مقارنة إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات من (1-33) الواردة في استمارة الاستبيان، وذلك على المقياس الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والتي أعطيت -كما سبق- الأبعاد والأوزان التالية لغرض التحليل كما يلي:

موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1) لكل العبارات، وتم استخراج المتوسط الحسابي المرجح العام للعبارات بقسمة حاصل جمع الأوزان المذكورة على (5) والذي يساوي (3)*).

1.4.3.3 البيانات المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية:

تضمنت استمارة الاستبيان (33) عبارة، وتخص العبارات من (1-8) مفهوم الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين بالمنظمات الصناعية العاملة بمدينة بنغازي. وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة الموافقة (**)، لإجاباتهم على العبارات الموضحة بالجدول (3-13)، أمكن التعرف على آراء الباحثين حول مدى وضوح مفهوم الإدارة الإلكترونية، إذ أن متوسط المقياس المستخدم في الاستبيان يبلغ (3)، وبمقارنة متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس وُجد أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.99) وانحراف معياري (0.43) ونسبة الموافقة (76.6%) (***)، وهو أكبر من متوسط المقياس، مما يدل على وضوح مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العاملة العاملة في مدينة بنغازي.

$$(*) \text{ المتوسط الحسابي المرجح} = (\text{مجموع الأوزان المذكورة}) \div \text{عددها} = (1+2+3+4+5) \div 3 = 3$$

$$(**) \text{ الموافقة} = \text{الموافق والموافق بشدة}.$$

$$(**) \text{ (نسبة الموافقة} = (\text{مجموع نسب الموافقة للإجابات}) \div \text{عددها}.$$

ومن خلال الجدول (3-13) أيضاً، نلاحظ أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.51) و(4.18) وباعتماد (3) كمتوسط لدرجات المقياس، نجد أن كل الأسئلة كانت متوسطات الإجابة عليها أكبر من متوسط المقياس، وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

يرى (90.3%) من أفراد العينة أن تبادل المعلومات والمشاركة بين الوحدات الإدارية والمتعاملين معها هي من أهم خصائص الإدارة الإلكترونية ، بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.69)، بينما أكد (1.2%) عدم موافقتهم.

ووافق (85.4%) من أفراد العينة على أن الإدارة الإلكترونية تعني تقديم الخدمات والمعلومات عبر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) والتفاعل والمشاركة مع العاملين وقطاع الأعمال، بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.70)، بينما نفي (1.2%) منهم ذلك. وأكد (84.9%) من أفراد العينة أن تكامل وترايط الأنظمة الحاسوبية داخل المنظمة هي فحوى الإدارة الإلكترونية، بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.75)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (2.4%).

وأجاب (81.3%) من أفراد العينة أن نسبة كبيرة من أعمال المنظمة يمكن أن تتجزأ بشكل إلكتروني، بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.85)، وأجاب (5.4%) بعدم الموافقة.

ويرى ما نسبته (73.9%) من أفراد العينة أنه يمكن أن تتعرض البيانات إلى عمليات تخريب وسطو أثناء انتقالها عبر شبكات الحاسب الآلي ، بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (0.81)، وأجاب (5.5%) بعدم الموافقة.

جدول (3-6)

استثمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة من المنظمات الصناعية (عينة الدراسة)

نسبة الردود	استثمارات صالحة للتحليل				استثمارات غير صالحة للتحليل				الاستثمارات المستلمة				الاستثمارات الموزعة				المنظمات	ت
	العدد الكلي	مدير الإدارة الإشرافية	مدير الإدارة الوسطى	مدير الإدارة العليا	العدد الكلي	مدير الإدارة الإشرافية	مدير الإدارة الوسطى	مدير الإدارة العليا	العدد الكلي	مدير الإدارة الإشرافية	مدير الإدارة الوسطى	مدير الإدارة العليا	العدد الكلي	مدير الإدارة الإشرافية	مدير الإدارة الوسطى	مدير الإدارة العليا		
%98	65	48	12	5	-	-	-	-	65	48	12	5	66	48	12	6	شركة الأسمنت الليبية	1
%100	44	33	10	1	-	-	-	-	44	33	10	1	44	33	10	1	شركة بوعظني للمشروبات	2
%100	27	15	7	5	-	-	-	-	27	15	7	5	27	15	7	5	شركة المطاحن الوطنية	3
%100	15	12	2	1	-	-	-	-	15	12	2	1	15	12	2	1	شركة الإنماء للأسلاك والكبلات	4
%100	14	10	2	1	-	-	-	-	14	11	2	1	14	11	2	1	شركة الإنماء للأنايب	5
%99	165	119	33	13	-	-	-	-	165	119	33	13	166	119	33	14	المجموع	

ووافق حوالي (71.5%) من أفراد العينة على أن شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) تعد الأداة الفاعلة في الإدارة الإلكترونية، بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.96)، بينما نفى (33.3%) منهم ذلك.

ويرى (72.7%) من أفراد العينة أن الإدارة الإلكترونية تعني استخدام أجهزة الحاسب الآلي في كل وحدة إدارية على حدة، بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (1.17)، بينما أجاب (18.7%) بعدم الموافقة.

ويرى (53.3%) من أفراد العينة أنه توجد خطط إستراتيجية وتنسيق متبادل بين كافة إدارات المنظمة نحو التحول للعمل الإلكتروني، بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (0.91)، بينما أكد (14.5%) عدم موافقتهم على ذلك.

2.4.3.3 البيانات المتعلقة بمدى إدراك ودعم المديرين للإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة في مدينة بنغازي:

يحتوي هذا الجزء على عبارات من استمارة الاستبيان وهي من (9-11)، التي تخص مدى إدراك ودعم المديرين للإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة في مدينة بنغازي. وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة لإجاباتهم على الفقرات الموضحة بالجدول (3-14)، أمكن التعرف على آراء المبحوثين حول مدى إدراك ودعم المديرين للإدارة الإلكترونية بالمنظمات قيد الدراسة، وقد وجد أن المتوسط الحسابي العام لآراء المديرين قد بلغ (3.35) وانحراف معياري (0.53) ونسبة الموافقة (53.13%)، وهو أكبر من متوسط المقياس مما يدل على أن المديرين لديهم إدراك ودعم للإدارة الإلكترونية في المنظمات محل الدراسة وبدرجة عالية. وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

جدول (3- 14)

إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بإدراك ودعم المديرين للإدارة الإلكترونية

ت	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
1	الإدارة العليا بالمنظمة تدعم و تؤيد إقامة نظام الإدارة الإلكترونية.	3.0	5	38.2	63	29.7	49	20.0	33	9.1	15	1.03	2	41.2
2	تؤثر الإدارة الإلكترونية في تحسين إنجاز الأعمال.	40.0	66	47.9	79	6.7	11	5.5	9	-	-	0.80	1	87.9
3	توجد اتجاهات لدى بعض العاملين، بأن إيجابيات العمل الإلكتروني أكثر من سلبياته.	1.8	3	28.5	47	24.8	41	35.8	59	9.1	15	1.02	3	30.3
نسبة الموافقة														
53.13														
الاتحراف المعياري العام														
0.53														
المتوسط العام														
3.35														

يرى (87.9%) من أفراد العينة بأن الإدارة الإلكترونية تؤثر في تحسين إنجاز الأعمال، بمتوسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (0.80)، بينما نفي (5.5%) منهم ذلك. يرى (41.2%) من أفراد العينة بأن الإدارة العليا بالمنظمة تدعم و تؤيد إقامة نظام الإدارة الإلكترونية ، بمتوسط حسابي (3.06)، وانحراف معياري (1.03)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (29.1%).

وأجاب (30.3%) من أفراد العينة بأنه توجد اتجاهات لدى بعض العاملين، بأن إيجابيات العمل الإلكتروني أكثر من سلبياته، بمتوسط حسابي (2.78)، وانحراف معياري (1.02)، وأجاب (44.9%) بعدم الموافقة.

3.4.3.3 البيانات المتعلقة بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية

العاملة في مدينة بنغازي:

تختص العبارات من (12-23) بمدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي. وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم على العبارات الموضحة بالجدول (3-15)، أمكن التعرف على آراء المبحوثين حول مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ أن متوسط المقياس المستخدم في الاستبيان يبلغ (3)، وبمقارنة متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس وُجد أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.82) وبانحراف معياري (0.58) وأهمية نسبية (76.4%)^(*)، وهو أكبر من متوسط المقياس، مما يدل على توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة في مدينة بنغازي. ومن خلال الجدول (3-15) أيضاً، نلاحظ أن متوسطات الإجابة

(*) الأهمية النسبية = (المتوسط الحسابي ÷ 5) × 100.

تتراوح بين (3.53) و(4.04) وباعتماد (3) كمتوسط لدرجات المقياس, نجد أن كل الأسئلة كانت متوسطات الإجابة عليها أكبر من متوسط المقياس, وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

فالعبرة المتعلقة بتوافر أمن الأنظمة الإلكترونية لحماية المعلومات الوظيفية والشخصية للعاملين, فقد بلغ متوسطها الحسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.96) وبأهمية نسبية (80.8%), وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة, ويدل ذلك على توفر أنظمة الأمن الإلكترونية لحماية المعلومات الوظيفية والشخصية للعاملين. والعبرة المتعلقة بتوافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية, قد بلغ متوسطها الحسابي (4.01) وبانحراف معياري (0.89) وبأهمية نسبية (80.2%), وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة, ويشير ذلك إلى وجود الوسائل الإلكترونية التي يمكن الاستفادة منها في الخدمات المقدمة بشكل إلكتروني.

وأما العبرة المتعلقة بتوافر خدمة شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) داخل المنظمة, فبلغ متوسطها الحسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.97) وبأهمية نسبية (79%), وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة, وهذا يدل على أن المنظمة توفر خدمة (الإنترنت) الأمر الذي يترتب عليه فتح المجال الأكبر عدد ممكن من المديرين للتفاعل مع المنظمات قيد الدراسة إلكترونياً بأقل جهد وأقصر وقت.

والعبرة المتعلقة بإتاحة الفرص للعاملين بالمنظمة للإبداع والابتكار لتطوير أساليب العمل الحالية, بلغ متوسطها الحسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.99) وبأهمية نسبية (78%), وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة,

جدول (3-15)

إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
74.4	9	1.10	3.72	3.0	5	14.4	24	15.8	26	40.6	67	26.1	43	وجود حوافز تشجع العاملين على التنمية الذاتية والتعلم.	1
77.0	4	0.81	3.85	0.6	1	4.2	7	24.8	41	50.3	83	20.0	33	مرونة الإجراءات وأساليب العمل بما لا يؤثر بالإطار القانوني للعمل بالمنظمة.	2
80.2	2	0.89	4.01	0.6	1	8.5	14	9.7	16	52.1	86	29.1	48	توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية.	3
79.0	3	0.97	3.95	1.2	2	10.3	17	11.5	19	46.1	76	30.9	51	توافر خدمة شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) داخل المنظمة.	4
80.8	1	0.96	4.04	1.2	2	7.9	13	12.7	21	41.8	69	36.4	60	توفر أمن الأنظمة الإلكترونية لحماية المعلومات الوظيفية والشخصية للعاملين.	5
70.8	11	1.04	3.54	2.4	4	17.6	29	20.0	33	43.6	72	16.4	27	يتم الترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها داخل المنظمة.	6
76.2	5	0.85	3.81	1.2	2	7.9	13	15.8	26	58.8	97	16.4	27	تدعيم وتطوير الاتصالات الإدارية وخدمات البريد الورقي بحيث تمكن من تبني التعاملات الإلكترونية.	7
75.6	7	0.97	3.78	1.2	2	10.9	18	20.0	33	44.2	73	23.6	39	تفعيل وتطوير موقع المنظمة على شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) بحيث ينتقل من مرحلة النشر الإلكتروني إلى إمكانية تعبئة النماذج.	8
76.0	6	0.99	3.80	2.4	4	9.7	16	10.9	18	49.7	82	27.3	45	إتاحة الفرص للعاملين بالمنظمة للإبداع والابتكار لتطوير أساليب العمل الحالية.	9
70.6	12	1.10	3.53	1.8	3	21.8	36	17.6	29	38.2	63	20.6	34	تعتمد الإدارة بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات في أداء أعمالها وتقديم خدماتها للمتعاملين معها.	10
75.2	8	1.00	3.76	0.6	1	13.9	23	19.4	32	41.2	68	24.8	41	يتم حفظ بيانات المنظمة وبيانات المتعاملين معها بشكل إلكتروني.	11
71.0	10	0.96	3.55	1.8	3	11.5	19	32.7	54	37.0	61	17.0	28	يوجد مؤهلين للعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	12
			0.58	الانحراف المعياري العام											
			3.82	المتوسط العام											

وهذا يشير إلى أن هناك مشاركة للعاملين في تطوير أساليب العمل الحالية من خلال الإبداع والابتكار.

فالعبرة المتعلقة بمرونة الإجراءات وأساليب العمل بما لا يؤثر بالإطار القانوني للعمل بالمنظمة، بلغ متوسطها الحسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.81) وبأهمية نسبية (77%)، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن المنظمة تأخذ في اعتبارها التعديلات القانونية الخاصة بالعمل.

أما العبارة المتعلقة بتدعيم وتطوير الاتصالات الإدارية وخدمات البريد الورقي بحيث تمكن من تبني التعاملات الإلكترونية، بلغ متوسطها الحسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.85) وبأهمية نسبية (76.2%)، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن الاتصالات الإدارية وخدمات البريد الورقي يتم تطويرها وتدعيمها لتبني التعاملات الإلكترونية.

فالعبرة المتعلقة بتفعيل وتطوير موقع المنظمة على شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) بحيث ينتقل من مرحلة النشر الإلكتروني إلى إمكانية تعبئة النماذج، بلغ متوسطها الحسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.97) وبأهمية نسبية (75.6%)، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن المنظمة تفعل وتطور موقعها الإلكتروني للانتقال من مرحلة النشر الإلكتروني إلى إمكانية تعبئة النماذج وهي المراحل الأولى لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

والعبرة المتعلقة بحفظ بيانات المنظمة والمتعاملين معها بشكل الإلكتروني، بلغ متوسطها الحسابي (3.76) وبانحراف معياري (1.00) وبأهمية نسبية (75.2%)، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن

المنظمات قيد الدراسة تسعى إلى توفير الوقت والجهد لمراجعة البيانات الخاصة بالمتعاملين معها.

أما العبارة المتعلقة بوجود حوافز تشجع العاملين على التنمية الذاتية والتعلم، بلغ متوسطها الحسابي (3.72) وبانحراف معياري (1.10) وبأهمية نسبية (74.4%)، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة، وهذا يشير أن المنظمة تسعى إلى مواكبة ما يحدث في المجال العملي والعلمي من خلال التنمية الذاتية والتعلم.

فالعبارة المتعلقة بوجود أفراد مؤهلين للعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية، بلغ متوسطها الحسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.96) وبأهمية نسبية (71%)، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة، ويدل ذلك على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات قيد الدراسة مما يساعد على استخدام تقنية المعلومات الإدارية بشكل أفضل، وإدخال وإخراج البيانات الأمر الذي يحتم على المنظمة تأهيل المديرين تأهيلاً عالياً في مجال برمجة الحاسب الآلي للمساعدة في أداء الأعمال الإدارية وتطويرها.

وأما العبارة المتعلقة بالترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها داخل المنظمة، بلغ متوسطها الحسابي (3.54) وبانحراف معياري (1.04) وبأهمية نسبية (70.8%)، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة، وهذا يشير أن المنظمات قيد الدراسة تسعى إلى توعية المديرين لأهمية استخدام الإدارة الإلكترونية وذلك بإبراز محاسنها.

أما العبارة المتعلقة باعتماد الإدارة بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات في أداء أعمالها وتقديم خدماتها للمتعاملين معها، بلغ متوسطها الحسابي (3.53) وبانحراف معياري (1.10) وبأهمية نسبية (70.6%)، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة وهذا يشير إلى إتاحة الفرصة للبحث عن كميات هائلة من البيانات والوصول إليها بأقل جهد وتكلفة، والتي تسمح أيضاً للعملاء بالتواصل مع المنظمات قيد الدراسة.

4.4.3.3 البيانات المتعلقة بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية

العاملة في مدينة بنغازي:

تختص العبارات من (24-33) بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي. وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم على العبارات الموضحة بالجدول (3-16)، أمكن التعرف على آراء المبحوثين حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ أن متوسط المقياس المستخدم في الاستبيان يبلغ (3)، وبمقارنة متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس وُجد أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.74) وبانحراف معياري (0.54)، وهو أكبر من متوسط المقياس، مما يدل على وجود معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة في مدينة بنغازي.

ومن خلال الجدول (3-16) أيضاً، نلاحظ أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.55) و(4.13) وباعتماد (3) كمتوسط لدرجات المقياس، نجد أن كل الأسئلة كانت متوسطات الإجابة عليها أكبر من متوسط المقياس، ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى:

جدول (3 - 16)

إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

ت	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الاحتراف المعياري	ترتيب الأهمية
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
1	قيود وإجراءات التخطيط المالي والميزانيات لا تفي بالاحتياجات والمتطلبات في مجال الحاسب والمعلومات والاتصالات.	17.6	29	33.3	55	35.8	59	12.7	21	0.6	1	0.95	10
2	ارتفاع تكلفة خدمات الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية والـ معدات في ظل نقص الأيدي الفنية الماهرة والمدربة.	19.4	32	40.0	66	23.0	38	15.8	26	1.8	3	1.03	9
3	وجود مشكلات وصعوبات فنية بخصوص إدارة وتشغيل وصيانة الأجهزة الآلية المتطورة.	17.6	29	45.5	75	20.6	34	13.9	23	2.4	4	1.01	8
4	يمكن حدوث بعض الجرائم الحاسوبية عن طريق استخدام الشبكات الإلكترونية.	19.4	32	52.1	86	21.2	35	6.7	11	0.6	1	0.84	4
5	ارتفاع تكلفة وسائل الاتصالات المرتبطة بشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).	20.0	33	39.4	65	24.2	40	16.4	27	-	-	0.98	7
6	تقادم التطبيقات المستخدمة في الحاسبات الآلية.	15.8	26	52.7	87	18.2	30	12.7	21	0.6	1	0.91	6
7	محدودية توافر شبكة الإنترنت في الوحدات الإدارية.	23.6	39	49.1	81	13.9	23	11.5	19	1.8	3	0.99	5
8	ندرة الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية لمنتهي الإدارة.	31.5	52	47.3	78	11.5	19	9.1	15	0.6	1	0.92	2
9	قلة خبرة بعض القيادات الإدارية في مجال الإدارة الإلكترونية.	37.6	62	46.1	76	9.1	15	6.1	10	1.2	2	0.90	1
10	نقص الكوادر البشرية المتخصصة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	29.7	49	50.3	83	9.7	16	9.7	16	0.6	1	0.92	3
الاحتراف المعياري العام												0.54	
المتوسط العام												3.78	

أولاً: المعوقات البشرية:

فالعبرة المتعلقة بندرة الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية لمنتسبي الإدارة, بلغ متوسطها الحسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.92), وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة, وهذا قد يعزى إلى ضعف بناء القدرات والمهارات اللازمة في مجال الإدارة الإلكترونية, حيث أن تدريب العاملين على طرق استعمال أجهزة الحاسب الآلي وإدارة الشبكات وقواعد البيانات سيؤدي إلى إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم, ويفضل أن يتم التدريب بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة.

أما العبارة المتعلقة بنقص الكوادر البشرية المتخصصة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية, بلغ متوسطها الحسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.92), وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة, والمعلوم أن صناع المعرفة من الخبراء والمتخصصين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية, فالعنصر البشري هو المغذي للمعلومات والمستقبل لها, وهو رأس المال الحقيقي لأي منظمة.

ثانياً: المعوقات التقنية:

العبرة المتعلقة بمحدودية توافر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) في الوحدات الإدارية, بلغ متوسطها الحسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.99), وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة, ربما يرجع ذلك إلى عدم وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين الوحدات الإدارية.

والعبارة المتعلقة بتقادم التطبيقات المستخدمة في الحاسبات الآلية، بلغ متوسطها الحسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.91)، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة، وهذا يشير إلى عدم مواكبة التطورات التي تطرأ على الحاسبات الآلية مما يعيق معالجة المشاكل التي تحتاج إلى التطبيقات الحديثة.

العبارة المتعلقة بارتفاع تكلفة وسائل الاتصالات المرتبطة بشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، بلغ متوسطها الحسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.98)، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة، وهذا قد يرجع إلى أن جل هذه الوسائل يتم استيرادها من الخارج وفي حال تعطلها يصعب إصلاحها.

العبارة المتعلقة بوجود مشكلات وصعوبات فنية بخصوص إدارة وتشغيل وصيانة الأجهزة الآلية المتطورة، بلغ متوسطها الحسابي (3.62) وبانحراف معياري (1.01)، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة، وهذا قد يرجع لعدم تدريب المديرين بالمنظمات قيد الدراسة على التقنيات الحديثة.

أما العبارة المتعلقة بارتفاع تكلفة خدمات الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية والمعدات في ظل نقص الأيدي الفنية الماهرة والمدربة، بلغ متوسطها الحسابي (3.59) وبانحراف معياري (1.03)، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة، وهذا يشير إلى صعوبة إجراء الصيانة مما يؤدي إلى عدم استمرارية الأجهزة والمعدات، حيث أن إجراء الصيانة يحقق أعلى درجات الكفاءة الإنتاجية لهذه الأجهزة والمعدات، مع التوفير في الوقت والجهد.

ثالثاً: المعوقات الإدارية:

العبرة المتعلقة بقلّة خبرة بعض القيادات الإدارية في مجال الإدارة الإلكترونية، بلغ متوسطها الحسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.90)، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة، وهذا قد يعزى لعدم وجود إدارة لتقنية المعلومات تعمل على تهيئة البيئة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

رابعاً: المعوقات المادية:

العبرة المتعلقة بأن قيود وإجراءات التخطيط المالي والميزانيات لا تفي بالاحتياجات والمتطلبات في مجال الحاسب والمعلومات والاتصالات، بلغ متوسطها الحسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.95)، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة، ربما يرجع ذلك إلى ربطها بميزانيات ثابتة ومحدد فيها أوجه الإنفاق، حيث أن تلبية احتياجات الحاسب الآلي ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتطلب مخصصات مالية كبيرة.

خامساً: المعوقات التشريعية:

العبرة المتعلقة بإمكانية حدوث بعض الجرائم الحاسوبية عن طريق استخدام الشبكات الإلكترونية، بلغ متوسطها الحسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.84)، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة وبدرجة ممارسة مرتفعة، وهذا قد يعزى إلى عدم خلق بيئة تشريعية ملائمة تستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية، من حيث تحقيق الأمن الوثائقي، وخصوصية وسرية المعلومات، فالقوانين والتشريعات الإلكترونية توفر مستوى عالٍ لحماية المعلومات، وصون الأرشفة الإلكترونية من أي عبث، وهذا يأتي ضمن أنظمة وتشريعات خاصة تعنى بكل جوانب الاستخدامات التقنية للمعلومات.

5.3.3 اختبار فرضيات الدراسة:

يمكن اختيار فرضيات الدراسة كما يلي:

1.5.3.3 اختبار الفرضية المتعلقة بمدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي:

تم استخدام T- test لاختبار هذه الفرضية بناءً على تحديد كل من قيمة T المحسوبة وقيمة P-value ، ومن خلال طبيعة الدراسة، فإنه يتم اختبار الفرضيات بناءً على القاعدة التالية: إذا كان قيمة P-value أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة معنوية 5% ودرجات حرية (164)، نقبل بالفرضية الصفرية، أما إذا كانت قيمة P-value أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة معنوية 5% فإننا نقبل الفرضية البديلة، ونرفض الفرضية الصفرية.

ولاختبار الفرضية المتعلقة بمدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمنظمات

قيد الدراسة والتي تنص على أن:

الفرضية الصفرية H0: لا تتوافر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية للمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.

الفرضية البديلة H1: تتوافر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية للمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.

يتبين من خلال الجدول (3- 17) أن قيمة P-value (0.000) أقل من قيمة مستوى

الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة (18.29) أكبر من قيمة T الجدولية (1.645) عند

مستوى دلالة معنوية 5%؛ عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص

على توافر متطلبات لتطبيق الإدارة الالكترونية للمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.

جدول (3-17) مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية للمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
	P-value	قيمة T			
تتوافر	0.000	18.29 (**)	0.58	3.82	متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

2.5.3.3 اختبار الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الالكترونية والمتغيرات الديموغرافية (الشخصية) قيد الدراسة:

للإجابة على الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الالكترونية والمتغيرات الديموغرافية؛ العمر، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One- Way- Anova عند مستوى دلالة معنوية 5%، ومتغير النوع فإنه تم استخدام T- test لأنه يحتوي على متوسطين فقط.

وعليه فإنه يتم الإجابة على الفرضيات بناءً على القاعدة التالية: إذا كانت قيمة P-value أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5% وقيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة معنوية 5% ودرجات حرية (v1,v2)، نقبل الفرضية الصفرية، أما إذا كانت قيمة P-value أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة معنوية 5% ودرجات حرية (v1,v2) فإننا نقبل بالفرضية البديلة هذا بالنسبة للمتغيرات؛ العمر، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة، أما بالنسبة لمتغير

النوع فإنه يتم الإجابة على الفرضية بناءً على القاعدة التالية: إذا كان قيمة P-value أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة معنوية 5% ودرجات حرية (164)، نقبل بالفرضية الصفرية، أما إذا كانت قيمة P-value أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة معنوية 5% فإننا نقبل الفرضية البديلة، ونرفض الفرضية الصفرية، وقد تم تقسيم هذه الفرضيات إلى:

1.2.5.3.3 الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الالكترونية ومتغير

النوع:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير النوع لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير النوع لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.

نلاحظ من خلال الجدول (3-18) أن قيمة P-value (0.797) أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة T المحسوبة (-0.258) أقل من قيمة T الجدولية (1.645) عند مستوى دلالة معنوية 5%؛ عليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير النوع لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.

جدول (3-18)

اختبار T- test لمتوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية حسب متغير النوع

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	متطلبات الإدارة الالكترونية	العدد	النوع
	P-value	قيمة T				
لا توجد	0.797	-0.258 (**)	0.56	3.81	131	ذكر
			0.65	3.85	34	أنثى
				3.82		المتوسط العام
					165	المجموع

2.2.5.3.3 الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الالكترونية ومتغير العمر:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة

الالكترونية تعزى لمتغير العمر لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة

الالكترونية تعزى لمتغير العمر لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.

نلاحظ من الجدول (3-19) أن قيمة P-value أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية

5%، وقيمة F المحسوبة (0.074) أقل من قيمة F الجدولية (2.60) عند مستوى دلالة

معنوية 5%، وهذا دليل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة

الالكترونية لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي تبعاً لمتغير العمر

والجدول (3-20) يوضح ذلك.

(**) معنوية عند مستوى 0.05.

جدول (3-19)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية حسب متغير العمر

P-value	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين أو الاختلاف
0.974	0.074 (**)	0.025	3	0.076	بين المجموعات
		0.340	161	54.744	داخل المجموعات
			164	54.820	الإجمالي

جدول (3-20)

متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية حسب متغير العمر

متطلبات الإدارة الالكترونية	العدد	فئات العمر
3.82	11	أقل من 30 سنة
3.81	69	من 30 سنة إلى 40 سنة
3.85	65	من 41 سنة إلى 50 سنة
2.79	20	من 51 سنة فأكثر
3.82		المتوسط العام
	165	المجموع

بناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق جوهرية معنوية بين

متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية تعزي لمتغير العمر لدى المديرين بالمنظمات

الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.

3.2.5.3.3 الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الالكترونية ومتغير

المستوى التعليمي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.

يتبين من الجدول (3-21) أن قيمة P-value (0.079) أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة F المحسوبة (2.138) أقل من قيمة F الجدولية (2.37) عند مستوى دلالة معنوية 5%، وهذا دليل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي والجدول (3-22) يوضح ذلك.

جدول (3-21)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية حسب متغير المستوى التعليمي

P-value	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين أو الاختلاف
0.079	2.138 (**)	0.695	4	2.781	بين المجموعات
		0.325	160	52.038	داخل المجموعات
			164	54.819	الإجمالي

(**) معنوية عند مستوى 0.05.

جدول (3-22)

متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية حسب متغير المستوى التعليمي

متطلبات الإدارة الالكترونية	العدد	فئات العمر
4.01	41	ثانوي أو أقل
3.79	102	جامعي (بكالوريوس - ليسانس)
3.56	8	ماجستير
-	-	دكتوراه
3.55	14	أخرى
3.82		المتوسط العام
	165	المجموع

تأسيساً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.

4.2.5.3.3 الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الالكترونية و متغير مدة

الخدمة:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير مدة الخدمة لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير مدة الخدمة لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.

نلاحظ من الجدول (23-3) أن قيمة P-value (0.474) أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة F المحسوبة (0.886) أقل من قيمة F الجدولية (2.37) عند مستوى دلالة معنوية 5%، وهذا دليل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي تبعاً لمتغير مدة الخدمة والجدول (24-3) يوضح ذلك.

جدول (23-3)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية حسب متغير مدة الخدمة

P-value	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين أو الاختلاف
0.474	0.886 (**)	0.297	4	1.188	بين المجموعات
		0.335	160	53.632	داخل المجموعات
			164	54.820	الإجمالي

جدول (24-3)

متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية حسب متغير مدة الخدمة

متطلبات الإدارة الالكترونية	العدد	فئات العمر
3.86	17	أقل من 5 سنوات
3.81	18	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
3.75	45	من 10 إلى أقل من 15 سنة
3.68	21	من 15 إلى أقل من 20 سنة
3.91	64	من 20 سنة فأكثر
3.82		المتوسط الحسابي
	165	المجموع

تأسيساً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الالكترونية تعزي لمتغير مدة الخدمة لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1.4 مقدمة:

هدفت الدراسة للكشف عن مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي، والتعرف على مدى وضوح مفهوم الإدارة الإلكترونية، ومدى إدراك ودعم المديرين للإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التعرف على معوقاتهما، وأيضاً التعرف على طبيعة العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وبعض المتغيرات الديموغرافية (الشخصية) قيد الدراسة والمتمثلة في؛ النوع، العمر، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، وقدمت بعض التوصيات والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

2.4 النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1. بيّنت الدراسة أن هناك وضوح لدى المديرين لمفهوم الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.99) وبنسبة موافقة بلغت (76.6%).
2. بيّنت الدراسة أن هناك إدراك ودعم من قبل المديرين للإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.35) وبنسبة موافقة بلغت (53.13%).

3. كشفت الدراسة أن هناك توافر متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.82) وبدرجة ممارسة مرتفعة.
4. كشفت الدراسة أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي، كان أهمها قلة خبرة بعض القيادات الإدارية في مجال الإدارة الإلكترونية، حيث حظيت بمتوسط حسابي (4.13) وبدرجة ممارسة مرتفعة.
5. خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير النوع لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.
6. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير العمر لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.
7. بيّنت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الإلكترونية لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.
8. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الإلكترونية لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي تبعاً لمتغير مدة الخدمة.

3.4 التوصيات:

من خلال عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الدراسة مجموعة من

التوصيات والتي تتمثل في الآتي:

1. بما أن المستوى العام لمتطلبات الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة في مدينة بنغازي مرتفع، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.82)، فينبغي المحافظة على هذا المستوى وتعزيزه، وذلك من خلال زيادة تسهيل الإجراءات وتوفير نظام للشبكات الإلكترونية.

2. أن تقوم المنظمات الصناعية بتشجيع المديرين وتهيئتهم على التحول نحو الإدارة الإلكترونية من خلال وضع برنامج تدريبية ورصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب على المقاومة التي يبديها البعض لعملية التغير.

3. إعادة هيكلة المنظمات الصناعية بحيث تستطيع مواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4. أن تقوم المنظمات الصناعية بعقد الندوات واللقاءات اللازمة لإزالة الغموض عن مفهوم الإدارة الإلكترونية.

5. إتباع مبدأ الإدارة بالتفويض، والإدارة بالمشاركة، لتشجيع المديرين على الاندماج والتفاعل مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل نتيجة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

6. توفير الكوادر البشرية من الإداريين والفنيين اللازمين للتغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4.4 مقترحات لدراسات مستقبلية:

يظل موضوع الإدارة الإلكترونية قضية متعددة الأبعاد, عليه فإنه بالإمكان اقتراح

إجراء الدراسات التالية في هذا المجال:

1. دراسة عن دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الموارد البشرية.
2. دراسة عن الإدارة الإلكترونية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية.
3. دراسة عن الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري.
4. دراسة مقارنة مع المنظمات الخدمية للتعرف على أوجه الشبه والاختلاف في مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ. الكتب:

1. ابو بكر محمد الهوش، الحكومة الإلكترونية: الواقع والآفاق، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
2. أحمد محمد الطبيب، الإحصاء في التربية وعلم النفس، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999).
3. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: بين النظرية والتطبيق، (المنصورة: المكتبة العصرية، 2009).
4. إيان دودج، الإدارة الإلكترونية: تأثير الأعمال التجارية الإلكترونية على مدير تكنولوجيا المعلومات المعاصر، (تر) عبدالحكيم الخزامي، (القاهرة: دار الفجر، 2006).
5. إيمان عبدالمحسن زكي، الحكومة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009).
6. براين هوبكنز، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (تر) خالد العامري (القاهرة: دار الفاروق، 2008).
7. بشير عباس العلاق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق: مدخل تسويقي استراتيجي، (عمان: دار حامد، 2004).
8. بشير محمد الدرويش وآخرون، البحث العلمي في العلوم الإدارية والمالية: الأسس والمفاهيم والمناهج، (بنغازي: دار الكتب الوطنية، 2005).
9. بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، ط2 (عمان: دار المسيرة، 2010).

10. جلوريا إيفانز, الحكومة الإلكترونية: مهارات الإدارة للمحترفين, (تر) قسم الترجمة
بدار فاروق, (القاهرة: دار الفاروق, 2005).
11. حسين مصطفى الهلالي, وآخرون, الإدارة الإلكترونية, (القاهرة: دار السحاب,
2010).
12. خالد ممدوح إبراهيم, الإدارة الإلكترونية, (الإسكندرية: الدار الجامعية, 2010).
13. خضر مصباح الطيطي, التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية: من منظور تقني
وتجاري وإداري, (عمان: دار حامد, 2008).
14. روبرت ثورندايك وإلزابت هيجن, القياس والتقويم في علم النفس والتربية, (تر)
عبدالله الكيلاني وعبدالله علي (عمان: مركز الكتب الأردني, 1986).
15. سبع محمد أبو لبدة, مبادئ القياس النفس والتقويم التربوي, (عمان: جمعية عمال
المطابع التعاونية, 1985).
16. سعد غالب ياسين, الإدارة الإلكترونية: وأفاق تطبيقاتها العربية, (الرياض: مكتبة الملك
فهد الوطنية, 2005).
17. سعد غالب ياسين, بشير عباس العلق, الأعمال الإلكترونية, (عمان: دار المناهج,
2002).
18. سعود النمر, وآخرون, الإدارة العامة: الأسس والوظائف, (الرياض: مطابع الفرزدق
التجارية, 2006).
19. طارق عبدالرؤوف عامر, الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة, (القاهرة: دار السحاب,
2007).

20. عادل حرحوش الفرجي, وآخرون, الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية, (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية, 2010).
21. عباس محمد عوض, القياس النفسي بين النظرية والتطبيق, (القاهرة: دار المعرفة الجامعية, 1999).
22. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي, الإدارة العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين, (القاهرة: المكتبة العصرية, 2006).
23. عبد الحميد بسيوني, الحكومة الإلكترونية, (القاهرة: دار الكتب العلمية, 2008).
24. عبدالرحمن توفيق, الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية, (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك, 2011).
25. _____, الإدارة الإلكترونية, ط2 (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك, 2005).
26. عصام عبدالفتاح مطر, الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق, (القاهرة: دار الجامعة الجديدة, 2008).
27. علاء السالمي, حسين علاء السالمي, شبكات الإدارة الإلكترونية, (عمان: دار وائل للنشر, 2005).
28. علاء السالمي, خالد السليطي, الإدارة الإلكترونية, (عمان: دار وائل, 2009).
29. علاء فرج طاهر, الحكومة الإلكترونية: بين النظرية والتطبيق, (عمان: دار الراية, 2010).
30. عماد أحمد أبوشنب, مشروعات الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق, (القاهرة: العربي, 2010).

31. فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، (عمان: دار البداية، 2012).
32. فهد بن ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، ط2، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2005).
33. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، (الإسكندرية: دار الفكري الجامعي، 2006).
34. _____، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2007).
35. محمد الطعمنة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004).
36. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، (عمان: دار المسيرة، 2009).
37. محمد صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، (القاهرة: العربي، 2010).
38. محمد محمود مكاي، الإدارة الإلكترونية، (القاهرة: دار الفكر والقانون، 2011).
39. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، (عمان: دار أسامة، 2010).
40. محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية: وتطبيقاتها المعاصرة، (عمان: دار صفاء، 2011).
41. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، (الرياض: دار المريخ، 2004).
42. _____، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، (عمان: دار اليازوري، 2009).

43. هند محمد حامد, الإدارة الإلكترونية والمجال السياحي: نظم إلكترونية واستخدامات وتطبيقات واستراتيجيات للنجاح, (القاهرة: مطابع الشرطة, 2007).
44. الشركة المصرية العالمية للنشر - لونجمان, إدارة الأعمال التجارية الإلكترونية, (بيروت: مكتبة لبنان, 2003).

ب. الدوريات والدراسات:

1. احمد صالح الأثري, "الحكومة الإلكترونية وحقل المنظمة التعليمية وإدارة المعرفة في المنظمات الصناعية والخدمية الكويتية", (المجلة العلمية لكية التجارة بنين: جامعة الأزهر, 2006, ع31), ص ص 30.3.
2. أحمد عبدالخالق العوضي, "أثر الحكومة الإلكترونية على الجودة الشاملة والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية بحكومة دبي", (رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عين شمس, القاهرة 2008).
3. إيمان حسن مصطفى خلوف, واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات", (رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة النجاح الوطنية, نابلس 2010).
4. إيهاب خميس المير, "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية", (رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف للعلوم الأمنية, الرياض 2007).
5. بدران العمر, "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة", (مجلة الإدارة العامة, معهد الإدارة العامة, الرياض 2002, م42), ص 322.

6. جسيسكا ليبناك, جفري ستامبس, "شبكات الفرق اختراق الحواجز الداخلية والخارجية في نطاق أعمالك", (مجلة شعاع, أكاديمية السادات للعلوم الإدارية, القاهرة 1994, ع5), ص ص 8.1.
7. جلال محمد النعيمي, "تكنولوجيا المعلومات للإدارة: تحول المنظمات نحو الاقتصاد الرقمي", (مجلة الإدارة العامة, معهد الإدارة العامة, الرياض 2007, م47, ع3), ص ص 488.464.
8. خليفة بن صالح المسعود, "المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية", (رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة أم القرى, الرياض 2008).
9. رشاد خضير الدايني, " أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة", (رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط, عمان: 2010).
10. روزانت موس كانتر, "النشوء الإلكترونية: نشرة خلاصات", (مجلة شعاع, أكاديمية السادات للعلوم الإدارية, القاهرة 2001, ع200), ص3.
11. ريتشارد هيكس, "الحكومة الإلكترونية: من البيروقراطية إلى الإلكترونيات", (مجلة شعاع, أكاديمية السادات للعلوم الإدارية, القاهرة 2003, ع19), ص ص 8.1.
12. زكي محمد زكي صقر, "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الجودة الشاملة ومستوى جودة الخدمات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات جامعة الزقازيق", (مجلة البحوث التجارية, جامعة الزقازيق, القاهرة 2011, م33, ع1), ص ص 357.315.

13. سعيد بن معلا العمري، "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ"، (رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2003).
14. سعيد محمد الزغبى، "تطبيقات الحكومة الإلكترونية في إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: مصر نموذجاً"، (المجلة العربية للإدارة، 2009).
15. سيماء سعيد عبدالجبار، "الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء لدى موظفي مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة 2006).
16. شوقي ناجي جواد، محمد خير سليم أبو زيد، "الأبعاد المستقبلية للحكومة الإلكترونية في الأردن: متطلبات النجاح"، (مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 2007، م3، ع3)، ص ص 278.294.
17. عبدالله بن صغير العتيبي، "مدى إمكانية تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية في القوات الجوية بالمملكة العربية السعودية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، مكة المكرمة 2007).
18. عبدالله علي التمام، "الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية"، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة 2007).
19. عمرو عبدالعزيز عطية، وليد محمد نصار، "رؤية مستقبلية للمدينة الإلكترونية العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2011) ص ص 85.29.

20. فراج مخيمر عبدالعال, "أنظمة المعلومات الإلكترونية الحديثة والمستحدثة ودورها في صناعة القرارات الإستراتيجية", (مجلة الدراسات والبحوث التجارية, كلية التجارة بينها, 2006, ع2), ص ص 399.341.
21. فوزية حبيب بخش, "الإدارة الإلكترونية: في ضوء التحولات المعاصرة", (رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة أم القرى, مكة المكرمة 2006).
22. فوزية عبدالعزيز الدعيلج, "رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرحلة الثانوية" (رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة أم القرى, مكة المكرمة 2005).
23. كلثم محمد الكبيسي, "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر", (رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الافتراضية الدولية, قطر 2008).
24. لمين علوطي, "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" (المركز الجامعي للبحوث الاقتصادية العربية, 2008, ع42).
25. محمد الشحات درويش, "دور نظم المعلومات الإدارية في المنشأة الإلكترونية", (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة, جامعة عين شمس, القاهرة 2003, ع3), ص ص 498.397.
26. محمد بن سعيد العريشي, "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة", (رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة أم القرى, مكة المكرمة 2008).

27. محمد عزات الحلالمة, "أثر تطبيق التجارة الإلكترونية على البنوك الأردنية من وجهة نظر العالمين", (مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين, جامعة القاهرة, الجيزة 2009) ص 396.367.
28. محمد هلال الشامسي, "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين أداء العمل: دراسة تطبيقية على دائرة البلدية والتخطيط بإمارة عجمان بدولة الإمارات", (رسالة دكتوراه غير منشورة, جامع عين شمس, القاهرة 2010).
29. مها محمود طلعت, "نظام مقترح للميكنة واستخدام الحاسب الآلي في عملية مناقلة المواد بالمصانع", (مجلة البحوث الإدارية, أكاديمية السادات للعلوم الإدارية, القاهرة 2010, ع2), ص ص 41.23.
30. نائل عبدالحفيظ العواملة, "الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة", (مجلة دراسات, عمان, 2003, م29, ع1), ص 262.
31. نضال محمود الرمحي, زياد عبدالحليم الذبيبة, "مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات وأثره على مستوى الأداء للشركات الصناعية المدرجة في بورصة الأردن", (مجلة البحوث الإدارية, أكاديمية السادات للعلوم الإدارية, القاهرة 2010, ع2), ص ص 22.11.
32. هاشم الرفاعي, "المدينة الإلكترونية وبنى حوكمتها: مكوناتها الملازمة", (المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة 2011) ص ص 28.1.
33. هاشم عبود الموسري, أبو القاسم علي سنان, "المعوقات التي تواجه نشأة المدن الإلكترونية في الوطن العربي", (المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة 2011) ص ص 150.127.

34. هاني إبراهيم عطا, "قياس أثر إنشاء الحكومة الإلكترونية على النمو الاقتصادي في مصر", (المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية, أكاديمية السادات للعلوم الإدارية, القاهرة, 2011, ع2, ج2), ص ص 173.235.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Johan Bourn, **Better Public Services Through E_Government** (London: National Audit Office, NAO.,2002).
2. Stephen p. Robbins and H. Coulter, **Management** (New Jersey: Prentice Hall,2001).
3. Gary Dessler, **A Framework For Management**, (New Jersey: Prentice Hall, 2001).

الملاحق

ملحق (1)

استمارة الاستبيان

جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد - قسم الإدارة

السيد الفاضل/

السيدة الفاضلة/

تحية طيبة وبعد،،،

لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة فإن الباحث يقوم بإجراء دراسة بعنوان إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

لذا، نأمل تعاونكم من خلال إجابتم على الفقرات الواردة في صحيفة الاستبيان المرفقة، مع مراعاة اختيار إجابة واحدة فقط لكل سؤال. ونؤكد لكم أن إجابتم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: يقصد بالإدارة الإلكترونية "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المنظمة، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، تبسيط الإجراءات، التقليل من الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات".

شاكراً لكم تشجيعكم للبحث العملي

والسلام عليكم

الباحث

أولاً. معلومات عامة:

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسبك:

1. النوع: ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة.

من 30 – 40 سنة.

من 41 – 50 سنة.

51 سنة فأكثر.

3. المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل. جامعي (بكالوريوس - ليسانس).

ماجستير. دكتوراه.

أخرى, أذكرها

4. مدة الخدمة في الشركة:

أقل من 5 سنوات. من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

من 10 إلى أقل من 15 سنة. من 15 إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة فأكثر.

5. المستوى الوظيفي:

إدارة عليا. إدارة وسطى.

إدارة إشرافية.

ثانياً. الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرکم:

م	الفقرات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	تعني الإدارة الإلكترونية استخدام أجهزة الحاسب الآلي في كل وحدة إدارية على حدة.					
2	تكامل وترابط الأنظمة الحاسوبية داخل المنظمة هي فحوى الإدارة الإلكترونية.					
3	تبادل المعلومات و المشاركة بين الوحدات الإدارية والمتعاملين معها من أهم خصائص الإدارة الإلكترونية.					
4	الإدارة الإلكترونية تعني تقديم الخدمات والمعلومات عبر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) والتفاعل والمشاركة مع العاملين وقطاع الأعمال.					
5	نسبة كبيرة من أعمال المنظمة يمكن أن تنجز بشكل إلكتروني.					
6	يمكن أن تتعرض البيانات إلى عمليات تخريب و سطو أثناء انتقالها عبر شبكات الحاسب الآلي.					
7	تعد شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) الأداة الفاعلة في الإدارة الإلكترونية.					
8	توجد خطط إستراتيجية وتنسيق متبادل بين كافة إدارات المنظمة نحو التحول للعمل الإلكتروني.					
9	الإدارة العليا بالمنظمة تدعم و تؤيد إقامة نظام الإدارة الإلكترونية.					
10	تؤثر الإدارة الإلكترونية في تحسين إنجاز الأعمال.					
11	توجد اتجاهات لدى بعض العاملين، بأن إيجابيات العمل الإلكتروني أكثر من سلبياته.					
12	وجود حوافز تشجع العاملين على التنمية الذاتية والتعلم.					
13	مرونة الإجراءات وأساليب العمل بما لا يؤثر بالإطار القانوني للعمل بالمنظمة.					
14	توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية.					
15	توافر خدمة شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) داخل المنظمة.					
16	توفر أمن الأنظمة الإلكترونية لحماية المعلومات الوظيفية والشخصية للعاملين.					
17	يتم الترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها داخل المنظمة.					
18	تدعيم وتطوير الاتصالات الإدارية وخدمات البريد الورقي بحيث تمكن من تبني التعاملات الإلكترونية.					

م	الفقرات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
19	تفعيل وتطوير موقع المنظمة على شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) بحيث ينتقل من مرحلة النشر الإلكتروني إلى إمكانية تعبئة النماذج					
20	إتاحة الفرص للعاملين بالمنظمة للإبداع والابتكار لتطوير أساليب العمل الحالية.					
21	تعتمد الإدارة بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات في أداء أعمالها وتقديم خدماتها للمتعاملين معها.					
22	يتم حفظ بيانات المنظمة والمتعاملين معها بشكل الإلكتروني.					
23	يوجد مؤهلين للعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
24	قيود وإجراءات التخطيط المالي والميزانيات لا تفي بالاحتياجات والمتطلبات في مجال الحاسب والمعلومات والاتصالات.					
25	ارتفاع تكلفة خدمات الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية والمع دات في ظل نقص الأيدي الفنية الماهرة والمدرية.					
26	وجود مشكلات وصعوبات فنية بخصوص إدارة وتشغيل وصيانة الأجهزة الآلية المتطورة.					
27	يمكن حدوث بعض الجرائم الحاسوبية عن طريق استخدام الشبكات الإلكترونية.					
28	ارتفاع تكلفة وسائل الاتصالات المرتبطة بشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).					
29	تقدم التطبيقات المستخدمة في الحاسبات الآلية.					
30	محدودية توافر شبكة الإنترنت في الوحدات الإدارية.					
31	ندرة الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية لمنسوبي الإدارة.					
32	قلة خبرة بعض الق يادات الإدارية في مجال الإدارية الإلكترونية.					
33	نقص الكوادر البشرية المتخصصة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية.					

شاكرين حسن تعاونكم.

ملحق (2)

معامل الثبات والصدق للدراسة

Validity

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 16.0

N of Items = 23

Alpha = 0.8375

Validity

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 16.0

N of Items = 10

Alpha = 0.8224

ملحق (3)

جدول

Krejcie and Morgan

(1970)

لتحديد حجم العينة

جدول Krejcie and Morgan لتحديد حجم العينة

حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع
317	1800	201	240	103	140	10	10
320	1900	205	440	108	150	14	15
322	2000	210	460	113	160	19	20
327	2200	214	480	118	170	24	25
331	2400	217	500	123	180	28	30
335	2600	226	550	127	190	36	40
338	2800	234	600	138	200	40	45
341	3000	242	650	135	210	44	50
346	3500	248	700	140	220	48	55
351	4000	254	750	144	230	52	60
354	4500	260	800	148	240	56	65
357	5000	265	850	152	250	59	70
361	6000	269	900	155	260	63	75
364	7000	274	950	159	270	66	80
367	8000	278	1000	162	280	70	85
368	9000	285	1100	165	290	73	90
370	1000	291	1200	169	300	76	95
375	15000	297	1300	175	320	80	100
377	20000	302	1400	181	340	86	110
375	30000	306	1500	186	360	92	120
380	40000	310	1600	191	380	97	130
381	50000	313	1700	196	400		
382	75000						
384	100000						

ملحق (4)
ملخص الدراسة
باللغة الانجليزية

Abstract

Through as indicated by previous studies of this study, the theoretical framework contained a concept, definition of electronic-governance, objectives, relevance, application requirements and constraints, its elements stages of their application, its networks and its impact on the management functions. The aim of this study is to detect the availability requirements of electronic management for public industrial organizations that working in Benghazi and the study included all department managers (who were 276) and the sample was taken in randomly, stratified and relative way , where the sample size was 166 managers .The questionnaire used to collect data on the subject of the study and 165 questionnaire papers were received and suitable for statistical analysis. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS), arithmetic mean, percentages, standard deviations, variance analysis and T testing for per set were used to analyze the study data and achieve its objectives. So the study reached into a set of the most important results were:

1. the study showed that there was clarity for the concept of the electronic management at the managers who are working in public industrial organizations that working in Benghazi where achieved arithmetic average (3.99) and approval rate (76.6%).
2. The study showed that there wa a recognition and support by managers for the electronic management in public industrial organizations where achieved arithmetic average (3.35) and approval rate (53.13%).
3. the study revealed that there was an availability for applying electronic management in public industrial organizations that working in

Benghazi where achieved arithmetic average (3.82) and high practicing.

4. The study revealed that there are obstacles for applying of the electronic management in public industrial organizations that working in Benghazi and Inexperience of some of the management leaderships in the electronic management field was the most important one where achieved arithmetic average (4.13) and high practicing .
5. the study showed that there were no statistically significant differences among the requirements of the application of the electronic management that are attributable to the following of demographic variables type, age, educational level and years of service.

By showing the findings of the study, we can provide the following recommendations:

1. Since the general level of electronic management requirements in public industrial organizations in Benghazi is high and get to (3.82), so it is important to keep at this level and strengthen it through further facilities procedures and provide a system of electronic networks.
2. Follow the principle of management mandate and management participation for encouraging managers to integrate and interact with changes in the work environment as a result of the application of electronic management.
3. providing administrative cadres and technical staff required through training and developing due to lack of administrative leadership experience.
4. Restructuring of the industrial organizations so that they can face the obstacles of applying electronic management.

University of Benghazi
Faculty of Economics
Department of Management



The applicability of the electronic management in Libyan industrial organizations

**" A field study on the department managers of
the Libyan public industrial organizations that
working in Benghazi "**

By
Abdusalam Maayof Ali EL Mosmari

Supervision
Dr. Abdelgadir N. ElBadri

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of Master's degree in management, Faculty of Economics, University of Benghazi.

Spring 2012