

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الإدارة الإلكترونية في المرونة الاستراتيجية

دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: علوم التسيير

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- نور الدين إيمان

من إعداد الطلبة (ة):

- دخيلي آية العطرة

- شوقي راضية

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ مساعد ب	- قرون نور هان
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر أ	- نور الدين إيمان
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد ب	- غربال أحلام

الموسم الجامعي: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الإدارة الإلكترونية في المرونة الاستراتيجية

دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: علوم التسيير

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- نور الدين إيمان

من إعداد الطلبة (ة):

- دخيلي آية العطرة

- شوقي راضية

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ مساعد ب	- قرون نور هان
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر أ	- نور الدين إيمان
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد ب	- غربال احلام

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الآية 88 من سورة هود

إهداء:

من قال انا لها نالها.

اللهم ليس بجهدى واجتهادى وانما بفضلك وتوفيقك وكرمك.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون

لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات

لكنني فعلتها فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الذي بفضلها ها انا اليوم أنظر

الى حلما طال انتظاره وقد أصبح واقعا افتخر به.

اهدى تخرجي هذا

الى نفسي العظيمة القوية التي تحملت كل العثرات واكملت رغم الصعوبات.

الى مصدر الأمان الذي استمد منها قوتي، الى من ابصرت بها طريق حياتي واعتزازي بذاتي،

الى القلب الحنون الى من كانت دعواتها تحيطني

(أمي)

الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد طريق العلم لي، الى من بذل جهد السنين من اجل ان اعتلي سلالم

النجاح،

الى الذي سار معي في كل درب وكل طريق لأصعد به الى طريق النجاح

(أبي)

الى من هم أجمل واثن من في ادنيا

الى اخوتي حفظهم الله

الى رفيقة الدرب، اشكرك على وجودك في حياتي وتشجيعي الدائم ودفعي نحو الامام

لاسيما في تلك اللحظات التي كدت اركن فيها لليأس والاستسلام.

شوقي راضية.

إهداء:

إلى وطني الذي أنا من دونه في غربة

إلى ما عاش فينا قبل أن نعيش فيه وعرفناه في دفاتر التضحيات إلى وطننا الثاني فلسطين

إلى جميع شهداء أرض القدس ومسرى الرسول

لنفسي على كل جهد بذلته

إلى قوتي وحييب عمري بابا أطل الله عمره

إلى جنتي ومأمني وروحي ماما اطل الله عمرها

إلى ضمادات الروح والضمانات والضروريات والحب والسعادات

اخواتي مرام واسيل وترتيل

الى سندي وبطلني اخي الوحيد عقبة

إلى عائلة دخيلي وطيباني

إلى من وجودهما ضروري خالتي وابنتها مروة

لروح عمي عبد الله رحمه الله

لصديقتي دعاء بلعربي وخلود مرابطي

زميلة العمل راضية

ولكل الاصدقاء الزملاء ورفاق هذه السنين

لكل معلم ولكل استاذ علمني طوال هذه السنين

لكل من مد لي يد العون

دخيلي آية العطرة

كلمة شكر

وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

فله الحمد أولا وآخرا.

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ

بالنيابة عني وعن زميلتي نتقدم بجزيل الشكر

لوالدي ووالدي زميلتي الكرام لكل ما قدموه وما سوف يقدموه لنا لولاهم ما وصلنا إلى هنا وما كنا هنا أدامكم الله.

ولعائلي وعائلة زميلتي.

وللأستاذة المشرفة على توجهاتها طوال فترة انجاز هذه المذكرة.

والموظفين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية على تعاونهم.

شكرا لكل من علمنا حرف طوال هذه السنوات.

وشكرا إلى رفاق الخطوة الأولى والخطوة ما قبل الأخيرة إلى من كانوا في السنوات العجاف سحبا ممطرا أنا ممتن.

وشكرا لكل من ساهم بدعمنا من قريب أو بعيد لإنجاز وإثراء هذا العمل.

وشكرا

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الإدارة الالكترونية في المرونة الاستراتيجية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة، حيث شملت هذه الدراسة عينة من موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، ولتحقيق هذه الدراسة، استعملنا الاستبانة والمقابلة كأدوات اساسية لجمع البيانات، حيث تمت المقابلة مع مدير المؤسسة، كما وزع الاستبيان على عينة عشوائية قدرت ب(45) وتم استرجاع (32) استمارة قابلة للتحليل، وقمنا باستخدام الاختبارات والأدوات الإحصائية ضمن البرنامج الاحصائي spss.

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة حيث وجدنا أثر لبعدهم التجهيزات ولواحقها، الشبكات والموارد البشرية، في حين انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج وقواعد البيانات في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة.

كما توصلنا من خلال مقابلتنا مع مدير المؤسسة ان مؤسسة قديلة تركز على الإدارة الالكترونية وتهتم أيضا بالمرونة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، المرونة الاستراتيجية، التجهيزات ولواحقها، الشبكات، البرامج وقواعد البيانات، الموارد البشرية.

Summary:

This study aimed to identify the impact of electronic management on strategic flexibility in Gudila Mineral Water Corporation in Gomora, Biskra. This study included a sample of employees of the Gudila Mineral Water Corporation. To achieve this study, we used a questionnaire and an interview as tools for collecting data, where, the interview was conducted with the director of the institution. While the questionnaire was conducted on a random sample estimated at (45), and (32) analyzable forms were retrieved. We used tests and statistical tools within the SPSS statistical program. After collecting and analyzing information, the study reached the following results :

There is a statistically significant effect of electronic management on the strategic flexibility of the Qadila Mineral Water Corporation in Gomora, as we found an effect of the dimension of equipment and its accessories, networks and human resources, while there is no statistically significant effect of programs and databases on the strategic flexibility of the Qadila Mineral Water Corporation in Gomora.

Through our interview with the director, we found that the institution focuses on electronic management and is also interested in strategic flexibility.

Keywords : electronic management, strategic flexibility, equipment and accessories, networks, programs and databases, human resources.

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
32	المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	(01)
38	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	(02)
40-39	التطور والانتقال من أشكال التنظيم التقليدي إلى أشكال التنظيم الجديد	(03)
41-40	الفرق بين القادة التنفيذيين التقليديين والقادة التنفيذيين الإلكترونيين	(04)
42	الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية	(05)
59	مكونات ماء المعدني قديلة	(06)
63	درجات قياس ريكارت	(07)
64	معامل الاتساق الداخلي Alpha cronbach	(08)
65	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(09)
66	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(10)
67	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(11)
68	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	(12)
69	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(13)
71	معاملات الالتواء والتفلطح لمغيرات الدراسة	(14)
71	مقياس الحكم على إجابات الافراد	(15)
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد أجهزة الحاسوب ولواحقه	(16)
73-72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الشبكات	(17)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد البرامج وقواعد البيانات	(18)
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الموارد البشرية	(19)
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة الإلكترونية	(20)
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة التنافسية	(21)
77-76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة السوقية	(22)
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مرونة رأس المال البشري	(23)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة الإنتاجية	(24)
79-78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المرونة الاستراتيجية	(25)
80	نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(26)
80	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات الدراسة	(27)
81	نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية على المرونة الاستراتيجية	(28)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	نموذج الدراسة	(01)
17	إطار عمل المرونة الاستراتيجية	(02)
35	تقسيمات برامج الحاسوب	(03)
36	عناصر الإدارة الالكترونية	(04)
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة	(05)
66	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(06)
67	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(07)
68	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(08)
69	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	(09)
71	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(10)

مقدمة

عرف العالم تقدما كبيرا في المجال التكنولوجي وكان ذلك ما بين أواخر قرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، حيث سارعت كل الدول الى تبني التكنولوجيا، هذا ما جعلها جزءا لا يتجزأ من الحياة اليومية للأفراد في كل المجالات، بما فيها المجال الإداري التي أحدثت فيه تغيير جذري تقريبا من حيث كيفية ممارسة المهام الإدارية، وبهذا تراجعت مكانة الإدارة التقليدية وظهر نمط جديد الا وهو الإدارة الالكترونية او ما يعرف بنظام صفر ورقة.

فالإدارة الالكترونية هي منظومة إدارية تقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة للقيام بالمهام الإدارية الكترونيا عبر الأنترنت وشبكات الحاسبات الالية، وإنجاز الاعمال وتقديم الخدمات للمواطنين اليا في كل زمان ومكان، هذا ما يضمن الجودة وسرعة التنفيذ وخفض التكاليف وكذلك توفير البيانات اللازمة التي تحتاجها المنظمات الإدارية لتحقيق اهدافها بأقل وقت تكلفة ممكنة. ولم تعد الإدارة الالكترونية ترفا بقدر ماهي ضرورة فرضتها الظروف ولا يمكن الاستغناء عنها لما لها أهمية تتجلى في القضاء على البيروقراطية ومكافحة الجرائم الوظيفية وبناء الثقة وظهور الشفافية وتحسين الأداء الوظيفي وتطوير علاقات المؤسسة مع بيئتها وجذب العملاء.

وفي ظل بيئة تتسم بالتطورات والتغييرات وحالة عدم التأكد، تحتاج المنظمات الى وسيلة تساعد على مواكبة هذه التطورات والتغييرات وذلك من خلال تبني أسلوب المرونة الاستراتيجية، وتعتبر هذه الأخيرة القدرة على التغيير ومدى استجابة المنظمات لهذا التغيير والقدرة على الاستفادة منه واستغلال الفرص وهي عنصر أساسي في نجاح واستمرارية المنظمات.

حيث ان أهمية المرونة الاستراتيجية في المنظمات تتمثل في المساعدة في التغيير من استراتيجية الى أخرى، كما ان لها القدرة على الابتكار والتطوير من اجل تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء، وتساهم أيضا في تعزيز القدرة على الاستجابة للتغيرات.

الإشكالية:

من خلال المنطلق السابق يمكن طرح الإشكالية عن طريق السؤال الرئيسي التالي:

"ما هو أثر الإدارة الالكترونية في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-"

ومن هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- ما هو مستوى المرونة الاستراتيجية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- ما هو أثر أجهزة الحاسوب ولواحقها في المرونة الاستراتيجية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- ما هو أثر الشبكات في المرونة الاستراتيجية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- ما هو أثر البرمجيات وقواعد البيانات في المرونة الاستراتيجية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- ما هو أثر الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات المتغير الأول (الإدارة الالكترونية):

1 دراسة اوقروتي فتيحة، خلادي مليكة(2022) مذكرة ماستر بعنوان: " دور الإدارة الالكترونية في المرونة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دول الإدارة الالكترونية في المرونة التنظيمية، حيث أجريت هذه الدراسة ببلدية تميمون، اتبعت المنهج التحليلي للدراسة، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، حيث وزع 41 استبيان واسترجع 31 استبيان، تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي SPSS لإجراء التحليلات، كما تم تأكيد الفرضيات المطروحة من خلال الدراسة، توصلت الدراسة الى نتائج وتوصيات من أهمها: الإدارة الإلكترونية مفهوم واسع يشمل عناصر متعددة لها دور كبير في تحسين المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة وهي (التقنيات، الموارد البشرية، الأنظمة).وتوصي على ضرورة نشر الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية عن طريق إقامة برامج تحسيسية حول إيجابيات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة.

2 دراسة هديل قدور، ياسمين علال(2022) مذكرة ماستر بعنوان: " أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة الى معرفة أثر لإدارة الالكترونية على تحسين أداء الموظفين، ولقد أجريت هذه الدراسة بمجمع اتصالات الجزائر بمسيلة واتبعت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت المقابلة كأداة جمع البيانات، حيث تم اخذ عينة عشوائية لإجراء الدراسة المقدره ب 50 فرد من أصل 97 عامل، حيث ان من خلال هذه الدراسة تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية التي تقول: "يساهم تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين أداء الموظفين"، كما توصلت الدراسة الى نتائج وتوصيات أهمها: تعتمد الإدارة الالكترونية على استخدام القدرات الجوهرية

بأنواعها في تحسين الأداء عن طريق توفير مقومات مادية وغير مادية مما يساهم في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة والفعالية وتعمل الادارة الالكترونية على زيادة حجم العمل لأي مؤسسة تقدم خدمات المستفيدين مباشرة بدون اتصالهم بالموظفين والاداريين وفي هذه الحالة يقلل من مظاهر الفساد الإداري، التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال والتطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها.

3 دراسة آية خالد العموش، اخليف يوسف الطراونة(2022) مقال في مجلة العلمية بعنوان: "واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية استنادا الى أسس الإدارة الالكترونية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية استنادا الى أسس الإدارة الالكترونية، اتبعت المنهج الوصفي المسحي، حيث مجتمع الدراسة متكون من جميع قيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية عددهم (1308) قائدا، تم اختيار عينة عشوائية منهم عددهم (355) قائدا كما تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات والتحليل بواسطة برنامج SPSS، من النتائج والتوصيات الموصل اليها من خلال الدراسة نذكر: النتائج: _ واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الجامعية جاء بدرجة متوسطة، وقد جاءت جميع المحاور بدرجة تقديرها متوسطة، حيث جاء المحور الثالث "مهارات القائد الافتراضي" بالمرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء المحور الأول "رأس المال الهيكلي والفكري للإدارة الإلكترونية"، وفي المرتبة الأخيرة جاء المحور الثاني "التشريعات النازمة للعمل الافتراضي التوصيات: _ تطوير المهارات القيادية للقادة الأكاديميين في الجامعات بما يتلاءم مع متطلبات القيادة الافتراضية، وتوجيه الأبحاث القادمة إلى البحث في المشكلات التي تواجه القيادة الافتراضية في الجامعات وآلية حلها، تما أوصلت بعمل دليل إداري للقيادة الافتراضية في الجامعات

4 دراسة سمير عماري (2017) أطروحة دكتوراه بعنوان: " دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي "

سعت هذه الدراسة الى معرفة دور الإدارة الالكترونية في تطور أداء مؤسسات التعليم العالي، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اجراء هذه الدراسة بعشر جامعات جزائرية فالمجتمع المستهدف هو جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ومساعدتهم بالجامعات محل الدراسة، بلغ عدد مجتمع عينة الدراسة (867) من خلال استخدام معادلة Taro yamane لاختيار عينة الدراسة تم تحديد (274) فردا، واستخدم الاستبيان في عملية جمع المعلومات وتحليلها من خلال برنامج SPSS، حيث تم توزيع (413) استبيان واسترجاع (337) وقبول (319)، و توصلت الدراسة الى نتائج و توصيات تالية : النتائج: _ أظهرت نتائج الاحصاء الوصفي بصورة

عامة أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية بالجامعات الجزائرية محل الدراسة هو مستوى ليس بالمرتفع، إذ وجد أنه مستوى متوسط، إذ بلغ متوسط إجاباتهم على أبعاد الإدارة الإلكترونية مجتمعة (3.141) بانحراف معياري قدره (0.630)، التوصيات: _ وضع تشريعات واللوائح الملائمة التي تغطي كل القضايا المتعلقة بتطبيقات الإدارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية، وخاصة ما يتعلق بمستوى الأمان والخصوصية للبيانات وللمعلومات لتسهيل العمل الالكتروني.

ثانيا: المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية):

1 دراسة فيصل قميحة (2021) مقال في مجلة دراسات العدد الاقتصادي بعنوان: "أثر التسويق الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال الصغيرة"

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير التسويق الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اجراء هذه الدراسة بمجموعة من المنظمات الصغيرة في الشرق الجزائري، فالمجتمع المستهدف إطارات ذات صلة بوظيفة التسويق في المؤسسات محل الدراسة، واستخدم الاستبيان والمقابلة في جمع المعلومات، تم توزيع (52) استبيان واسترجاع (44)، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والاقتراحات: النتائج: تبين الدراسة بأن هناك أثر للتسويق الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية للمنظمات الصغيرة، حيث تهتم هذه الأخيرة بأبعاد التسويق الريادي مجتمعة بشكل جيد، ويؤثر التسويق الريادي بـ : 82% في المرونة الاستراتيجية، الاقتراحات: الاهتمام بالبيئة الخارجية برصد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وبالتالي تكييف استراتيجيتها بصفة مرنة مع متطلبات البيئة الخارجية والمنافسة القائمة وحسب أهداف وموارد المنظمة

2 دراسة بلخضر مسعودة (2022) مقال في مجلة معهد العلوم الاقتصادية بعنوان: "أثر المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشاكل بالمنظمة"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشاكل بمؤسسة ALFAPIP بعنابة، النهج المستخدم في الدراسة هو الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات بواسطة الاستبيان، حيث الفئة المستهدفة تمثلت في عمال قسم الموارد البشرية (82) عامل واختيرت عينة عشوائية مقدرة ب (45) فردا تم توزيع الاستبيان عليهم، واسترجع (42) استبيان، حيث توصلت الى مجموعة نتائج وتوصيات نذكر منها: النتائج: أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية ولجميع أبعادها المتمثلة في كل من المرونة الانتاجية، التسويقية، الهيكلية، الموارد البشرية ومرونة المعلومات في تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات بالمؤسسة محل الدراسة التوصيات: ضرورة الاهتمام برفع مستوى المرونة الاستراتيجية،

لما له من أهمية تضيفي على المؤسسة المزيد من الحرية في تنفيذ أهدافها وتمنحها القدرة على مواكبة التغييرات والتكيف السريع معها.

3 دراسة فادية عموري، محمد الباي(2020) مقال في مجلة العلوم الإنسانية بعنوان: " دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"

سعت هذه الدراسة الى معرفة دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية وذلك في المؤسسة الاقتصادية العسكرية للإسمنت، استخدم منهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة الشخصية والاستبانة كأداة جمع المعلومات، واختيرت عينة عشوائية مكونة من(50) عامل في الإدارة العليا وزعت عليهم الاستبانة واسترجعت(42) استبانة، حيث توصل الباحثان الى مجموعة نتائج وتوصيات نذكر منها: النتائج: من خلال دراستنا لموضوع مساهمة المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، تبين أن للمرونة الاستراتيجية دورا مهما في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة وأن المؤسسات أصبحت تنشط في محيط أقل ما يمكن القول عنه شديد وسريع التغيير. التوصيات: تعزيز قيام مؤسسة العسكرية بجهود في مراقبة وتحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر، وتطبيق هذا التحليل على خططها الاستراتيجية، ووضع البدائل الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من أخذ الاحتياطات ومواجهة التغييرات التي تحصل بشكل مستمر في بيئة الأعمال

4 دراسة بخليلي محمد الأمين، شلالى عبد القادر(2022) مقال في مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة بعنوان: " المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور المرونة الاستراتيجية الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية، أجريت الدراسة في ثلاث مؤسسات اقتصادية (المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مؤسسة العسكرية للإسمنت، مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية)، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، استخدم الاستبيان كأداة جمع المعلومات، تم توزيع (113) واسترجع (97) و(92) استبانة قابلة للتحليل، من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى: النتائج: وجود تطبيق ومستوى عالي من المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات المدروسة وفق اراء اطاراته كما تتوفر المؤسسات على مختلف الأدوات التي تساهم في تحقيق المرونة الاستراتيجية _وجود إثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى الدلالة 0.05، التوصيات: من اجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتجسيدها لأسس المرونة الاستراتيجية وتحقيق السرعة في الاستجابة لطلبات العملاء على المؤسسة الاعتماد على المناولة بمختلف اشكالها (مناولة الإنتاج، مناولة الاختصاص، المناولة الوطنية الدولية) الى جانب الاعتماد على المناولة في التوزيع ومحاولة تحقيق التكامل الامامي

مقدمة

بإقامة نقاط بيع عبر التراب الوطني لتسهيل الوصول الى منتجات المؤسسة في أسرع وقت واقل تكلفة بالنسبة لعملاء المؤسسة.

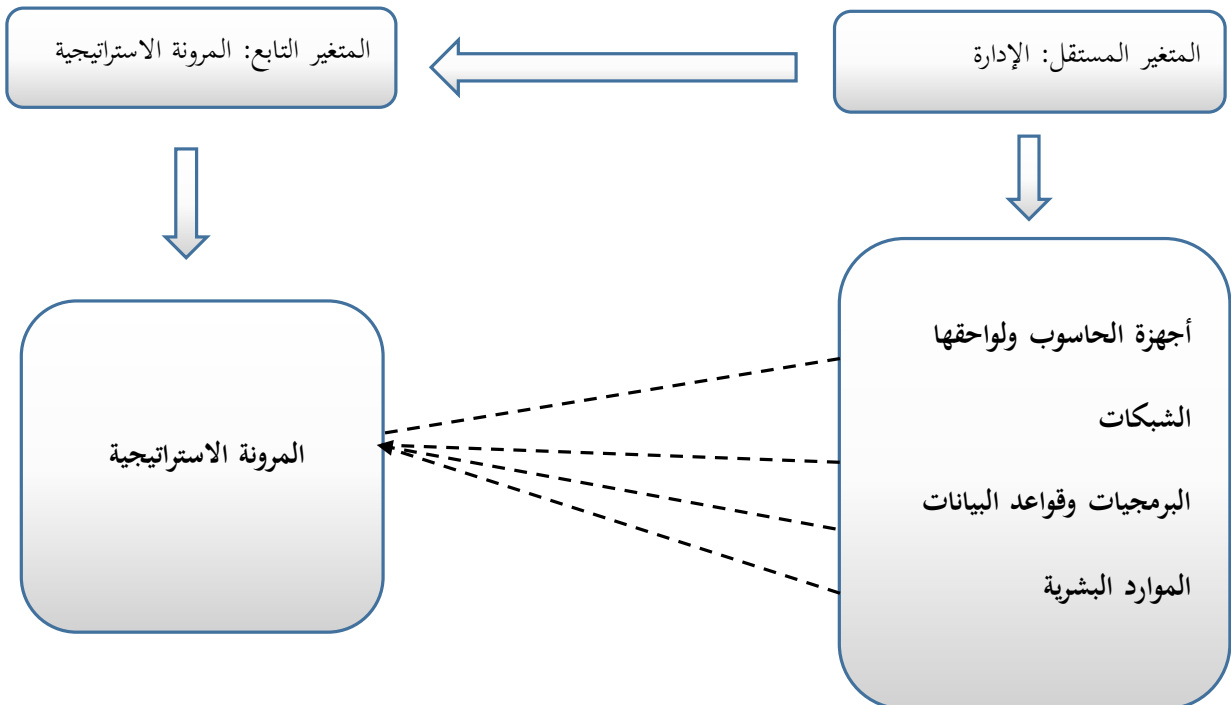
الفرق بين الدراسات السابقة ودراستنا:

من خلال قراءتنا للدراسات السابقة وجدنا ان هناك اختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا والمتمثل في: اختلاف في المؤسسة محل الدراسة، حيث اخترنا مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة لتطبيق دراستنا عليها، أيضا هناك اختلاف في الابعاد المختارة، بالنسبة لمتغير الإدارة الالكترونية اعتمدنا الابعاد التالية: (التجهيزات ولواحقها، الشبكات، البرامج وقواعد البيانات، والموارد البشرية) اما لمتغير المرونة الاستراتيجية اعتمدنا الابعاد التالية: (المرونة التنافسية، المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، ومرونة رأس المال البشري)، من بين الاختلافات كذلك هو ان درستنا جمعت بين المتغيرين (الإدارة الالكترونية والمرونة الاستراتيجية)

نموذج الدراسة:

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث تمثل إدارة الإلكترونية المتغير المستقل في حين تمثل المرونة الاستراتيجية المتغير التابع.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

الفرضيات:

من خلال التساؤلات المطروحة والدراسات السابقة نصيغ الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الإلكترونية في المرونة الاستراتيجية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية"

من هذه الفرضية نطرح أربع فرضيات فرعية كالتالي:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الشبكات في المرونة الاستراتيجية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أجهزة الحاسوب ولواحقها في المرونة الاستراتيجية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية البرمجيات وقواعد البيانات في المرونة الاستراتيجية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

منهجية الدراسة:

ان تحديد منهج الدراسة يعتبر من اهم خطوات اعداد البحث، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب لدراسة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، وأسلوب دراسة الحالة باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة البحث.

تصميم البحث:

1. اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

- 1/ عرض إطار نظري حول الإدارة الالكترونية وأسباب التحول اليها
 - 2/ إيضاح مفهوم المرونة الاستراتيجية والابعاد المعتمدة في هذه الدراسة
 - 3/ تحديد أثر الإدارة الالكترونية في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية
 - 4/ إيضاح أثر مقومات الادرة الالكترونية في تعزيز المرونة الاستراتيجية.
 2. نوع الدراسة: بناء علاقة بين متغيرات الدراسة، المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية) والمتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)
 3. التخطيط للدراسة: دراسة ميدانية
 4. وحدة التحليل: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة
 5. المدة الزمنية: أنجزت هذه الدراسة في الفصل الثاني من السنة الدراسية 2024/2023
- أهمية الدراسة:

ان موضوع أثر الإدارة الالكترونية في المرونة الاستراتيجية له أهمية كبيرة، كما ان للإدارة الالكترونية دور أساسي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، نوضح من خلال العناصر الآتية أهمية هذا الموضوع:

- 1/ حداثة موضوع الإدارة الالكترونية.
- 2/ تبني نظام الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية من اجل الوصول الى صفر ورقة.
- 3/ قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الالكترونية والمرونة الاستراتيجية.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة في الحصول على الموافقة من مؤسسة.
- صعوبة في الحصول على موعد للمقابلة مع المدير.
- عدم استرجاع جميع الاستبانات الموزعة.
- قلة الكتب المتعلقة بالمتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)

خطة مختصرة حول الدراسة:

الفصل الأول (المتعلق بالمتغير التابع): عبارة عن إطار نظري حول المرونة الاستراتيجية: تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث المبحث الأول يتضمن كم من مفهوم المرونة الاستراتيجية، أهميتها، أنواعها، اما المبحث

الثاني فخصص لأساسيات المرونة الاستراتيجية حيث يتضمن مراحلها، ابعادها، مداخلها، وفي المبحث الأخير تطرقنا الى ادواتها، تحدياتها.

الفصل الثاني (المتعلق بالمتغير المستقل): عبارة عن إطار نظري حول الإدارة الالكترونية: قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث خصصنا المبحث الأول الى نشأة الإدارة الالكترونية ومفهومها، خصائصها، أهميتها وأهدافها، عناصرها، اما المبحث الثاني فتضمن كل من وظائفها، محاورها، مبادئها، وفي المبحث الثالث تطرقنا الى خطوات تبنيتها، متطلبات تطبيقها والمعوقات التي تواجهها، وفي الأخير ثم إيضاح العلاقة بين الإدارة الالكترونية والمرونة الاستراتيجية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الالكترونية في المرونة الاستراتيجية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة: قسم هذا الفصل أيضا الى ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول قمنا بتقديم لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة، نشأتها، تعريفها وعرض هيكلها التنظيمي، ثم المبحث الثاني تم فيه عرض منهجية الدراسة، وفي الأخير عرض النتائج وتحليلها، واختبار صحة الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية

تمهيد:

جميع المنظمات في بيئة الأعمال تسعى نحو تحقيق أهدافها وضمان نجاحها. فمن المعروف أن بيئة الأعمال تتميز بالتطورات والتغيرات السريعة، فما على المنظمات إلا مجارات هذه الظروف ومواجهة جميع ما تشهده من تطورات وتحديات.

وتعد المرونة الاستراتيجية أحد أهم الأساليب والاستراتيجيات التي برزت في الآونة الأخيرة، والتي تبنتها المنظمات لتصدي التغيرات والتماشي معها. لأنها تمكنها من التكيف مع البيئة الحالية وتضمن لها الاستجابة بسرعة. لذا أصبح من الضروري معرفة المرونة الاستراتيجية، وفي هذا الصدد قمنا بتخصيص هذا الفصل للتعرف عليها أكثر.

حيث يتضمن الفصل ثلاث مباحث أساسية مقسمة كالتالي:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمرونة الاستراتيجية
- المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الاستراتيجية
- المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية والتحديات التي تواجهها

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمرونة الاستراتيجية:

ان التغيرات والتطورات السريعة الذي نشهدها في الآونة الأخيرة على المنظمات، أدى الى ظهور مصطلح المرونة الاستراتيجية، وهو مصطلح حديث نسبيا في الفكر الإداري، للتعرف أكثر عليه من خلال هذا المبحث تطرقنا الى ثلاث مطالب كالتالي:

المطلب الأول: مفهوم المرونة الاستراتيجية

المطلب الثاني: أهمية المرونة الاستراتيجية

المطلب الثالث: أنواع المرونة الاستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم المرونة الاستراتيجية:

بداية سنقوم بتعريف المرونة بشكل عام، حيث تعرف المرونة في اللغة على أنها سهولة التغيير في الشيء لكي يناسب الظروف الجديدة. (طنوس، المهنا، و فاكوش، 2013، صفحة 620)

ويعرف مصطلح المرونة في قاموس أكسفورد بأنه الجاهزية والقدرة على التغيير بحيث تكون هناك إمكانية للتكيف مع الظروف المختلفة. (الطائي و العميدي، 2022، صفحة 43)

إن مصطلح المرونة الاستراتيجية ظهر منذ خمسينيات القرن الماضي، وهو يعني قدرة إعادة المنظمة هيكله نفسها داخليا، وذلك من أجل الاستجابة لتغيرات بيئتها الخارجية. (المريخي، 2021، صفحة 634)

أما Lau فعرفها على أنها: استجابة المنظمة إلى حالات عدم التأكد من خلال تعديل أهدافها ودعم معرفتها وقدرتها. (الياسري، الخالدي، و الحميري، 2016، صفحة 36)

ويبين Evans أن مفهوم المرونة الاستراتيجية ربما يكون الأقرب إلى الفهم اليومي للمرونة، حيث تمثل القدرة على القيام بشيء آخر غير ما كان مقصود أصلا. (الطائي و العميدي، 2022، صفحة 83)

ويمكن تعريفها أيضا على أنها: هي قدرة المؤسسة على التحول من استراتيجية إلى أخرى، خاصة في حالة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة، كما قدرة التجاوب والتكيف بنجاح مع التغيرات البيئية. (عموري و الباي، 2019، صفحة 355)

الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية.....

وأيضاً هي قدرة المنظمة في تحديد التغييرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، وسرعة توظيف مواردها للاستجابة السريعة والعمل بشكل فوري عندما يحين وقت التغيير، فهي تتطلب استدامة الحيلة والحذر واتخاذ إجراءات ملائمة للتنفيذي في وقت قياسي. (بلخضر، 2022، صفحة 426)

وكذلك هي قابلية المنظمة لتقديم منتجات متنوعة، وهي أيضاً تقوم بقياس كيف أن المنظمة تسرع لتستطيع تحويل معالجتها من صنع خط منتجات قديمة إلى جديدة. (الشهراني، 2023، صفحة 02).

كما يرى العواودة أنها سمة مميزة للمنظمة تظهر عن طريقها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين عوامل بيئتها الخارجية. (ردن و العنزي، 2017، صفحة 243)

من خلال مجموعة التعاريف التي تطرقنا إليها يمكن القول ان المرونة الاستراتيجية هي مدى استجابة المؤسسات والمنظمات مع تطورات ومتغيرات البيئة الخارجية والتعامل معها بشكل سريع لاتخاذ القرارات اللازمة.

المطلب الثاني: أهمية المرونة الاستراتيجية:

تتجلى أهمية المرونة الاستراتيجية في النقاط التالية:

- تزويد المنظمة بالإمكانات اللازمة خلال فترة الأزمات.
- تيسر المرونة الاستراتيجية المنظمة على توحيد ودمج مواردها الخارجية والداخلية من أجل خلق أكبر قيمة وتحقيق ميزة تنافسية.
- إمداد المنظمة بالخبرات قبل الحاجة إليها وتوفير المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة.
- تعمل المرونة الاستراتيجية على مساعدة المنظمة للتغيير من استراتيجية لاستراتيجية أخرى بأقل خسائر، والإلزام بعيد الأمد بالموارد وخطة العمل.
- تمكين المنظمة من الاستجابة على تغييرات حاجات ورغبات الزبائن من خلال عملية التطوير المستمر لكل من المنتجات والخدمات. (الياسري، الخالدي، و الحميري، 2016، الصفحات 43-44)
- المساهمة في خلق قيمة للزبائن على اختلاف طبقات انتماءهم من خلال تعدد الأسواق المستهدفة. (كريمة و حبيبة، 2023، صفحة 65)
- زيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات الطارئة على البيئة واقتناص الفرص.
- إعطاء المنظمة القدرة على تجنب التحديات التي تحدث في بيئة عملها.
- تساهم في جعل المنظمة أكثر استجابة وتكيف مع التطورات المختلفة بشكل سريع.

- التأثير الايجابي على منافسة المنظمات في بيئات الأعمال. (كوسرت، ولي، و مهابات، 2019، صفحة 544)

المطلب الثالث: أنواع المرونة الاستراتيجية

تضمنت ادبيات الادارة الاستراتيجية تصنيفات عديدة للمرونة الاستراتيجية، وبهذا الخصوص يعد (Ansoff 1965 أول من صنف المرونة الاستراتيجية الى نوعين وهما: المرونة الداخلية والمرونة الخارجية، وبحسب رأيه فان:

المرونة الداخلية: توجد عن طريق السيولة، حيث ان السيولة تزود المنظمة بالمقدرة على الامتصاص والاستجابة للتطورات غير المرغوبة. ووضعها بالمكان الذي يمكن من خلاله استغلال التوجهات المرغوبة عند حدوثها.

اما المرونة الخارجية: فأنها توجد من خلال التنوع، وهي على نوعين: مرونة دفاعية ومرونة هجومية.

المرونة الخارجية الدفاعية: تعني المشاركة في أسواق متعددة للمنتج وكذلك التكنولوجيا. اذ انه في حالة تعرض أحد هذه الأسواق أو التكنولوجيا للانهايار أو الهجوم، يكون باستطاعة المنظمة التحول باتجاه البدائل الأخرى.

اما المرونة الخارجية الهجومية فأنها تعني المشاركة في تقنيات مختلفة وتطوير مقدرات البحث والتطوير بحيث تكون المنظمة في موقع قادرة على استغلال التطورات الحديثة

يرى (Yongsun, 1991) المرونة الاستراتيجية تضم أربع أنواع من المرونات وهي:

1- مرونة التصنيع Manufacturing Flexibility: قدرة وحدة الاعمال على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في طلبات السوق، وذلك بالتحول من منتج الى آخر، من خلال استخدام الفعاليات والسياسات التنسيقية. وخير مثال على ذلك، القدرة على التكيف للتغيير الذي يحصل في التكنولوجيا، والقدرة على تكيف أو تعديل كمية الانتاج.

2- المرونة الهيكلية ال تنظيمية Organizational Structural: يساعد الهيكل التنظيمي على فهم فيما إذا كانت وحدة الاعمال تمتلك مرونة استراتيجية ام لا. ومن الملاحظ، انه لا يمكن تنفيذ مرونة التصنيع بشكل فاعل، الا إذا دعمت بهيكل تنظيمي ملائم. ومن هذا المنطلق يمكن تعريف المرونة الهيكلية التنظيمية على انها القدرة على مواءمة التغيير البيئي مع سلوك الادارة المناسب أو الترتيبات الهيكلية. ومن

اجل امتلاك القابلية على التكيف للبيئة المضطربة فان الأمر يستلزم وجود علاقات متداخلة قوية بين المجالات الوظيفية على مستوى وحدات الاعمال وكذلك المنظمة. وبالطبع فإن الهيكل العضوي يمنح مرونة أكبر للمنظمة من الهيكل الآلي.

3- المرونة التسويقية Marketingflexibility: يشير هذا النوع من المرونة الى امكانية وحدة الاعمال على تسويق المنتج الى الزبائن الموجودين او الزبائن الجدد في ظل ظروف التغيير البيئي، ومن اهم ما يجب ان يتميز به هذا النوع من المرونة هو ضرورة ان تميز وحدة الاعمال منتجاتها عن منتجات المنافسين.

4- المرونة المالية Financialflexibility: يقصد بالمرونة المالية استخدام الموارد منقوصة الاستخدام للتخفيف او الحد من الاحتياج المالي خلال مدد الاضطراب البيئي، ان الاستثمار في الموارد الراكدة يمكن ان يحسن من قدرة المنظمة على التكيف لعدم التأكد، وللظروف البيئية غير المعروفة التي تحدث في المستقبل، ومن اهم ما يتضمنه هذا النوع من المرونة هو امكانية رفع الموارد الرأسمالية بعيدة الامد، وتعديل العمليات والانشطة الاستثمارية لتوليد العوائد.

اما (sanchez.1995): فقد صنف المرونة الاستراتيجية الى نوعين هما:

1- مرونة الموارد Resourcesflexibility: الموارد التي تمنح المنظمة امتيازات استراتيجية من أجل تعقب طرائق العمل البديلة للاستجابة للتطورات التي تحدث في البيئة التنافسية. وتتميز مرونة الموارد بثلاث خصائص مهمة وهي نطاق الاستخدامات البديلة التي يمكن استخدام الموارد فيها، وكلفة، وصعوبات التحول من استخدام الى آخر.

2- مرونة التنسيق CoordinatingFlexibility: مدى امكانية المنظمة على اعادة تشكيل سلسلة الموارد. واعداد تعريف استراتيجيات المنتج. ان هذا النوع من المرونة يركز على تحديد وتشكيل ونشر موارد المنظمة الخارجية والداخلية بشكل فاعل، وبما يؤدي الى خلق أكبر قيمة، والحصول على عوائد استثنائية وتحقيق ميزة تنافسية. وعلى العموم، وبحسب رأي (Sanchez)، فان المرونة الاستراتيجية تعتمد بصورة مشتركة على كل من مرونة موارد المنظمة وعلى المرونات التي تتمتع بها في استخدام هذه الموارد في تنفيذ مجموعة الفعاليات والانشطة الخاصة بها(الحميري، 2014، الصفحات

(50-49-48)

المبحث الثاني: اساسيات حول المرونة الاستراتيجية

تعتبر المرونة الاستراتيجية عنصراً أساسياً للنجاح في بيئة سريعة التغيير، فهي تساعد المؤسسات على الاستجابة بشكل فعال لاغتنام الفرص ومواجهة التحديات، فمن خلال المبحث الثاني تطرقنا الى اساسيات المرونة الاستراتيجية وتم تقسيمهم الى ثلاث مطالب كالتالي:

المطلب الأول: مراحل المرونة الاستراتيجية

المطلب الثاني: ابعاد المرونة الاستراتيجية

المطلب الثالث: مداخل المرونة الاستراتيجية

المطلب الأول: مراحل المرونة الاستراتيجية

المرونة الاستراتيجية هي قدرة المؤسسات والمنظمات على التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة الخارجية بسرعة وفعالية، ولتحقيق المرونة الاستراتيجية، يتعين على المؤسسات اتباع أربع مراحل نذكرها فيما يلي:

1. مرحلة التوقع: في هذه المرحلة يتم تحديد العوامل التي تدفع المؤسسة للتغيير، وأيضا تحديد التطورات المستقبلية المحتملة التي قد تحدث في بيئتها ويكون ذلك باعتماد المؤسسة على التوقع وذلك بوضع مجموعة من السيناريوهات التي تعكس التطورات المستقبلية، وتعكس أيضا البيئة غير المؤكدة والمضطربة، كما تعمل على تسليط الضوء على المستقبل بدلا من التنبؤ به كما تسمح هذه السيناريوهات بالتفكير بشكل مبدع وموسع حول ما يمكن أن يحدث في بيئة المؤسسة، وذلك بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي القائم على السيناريو الذي يوفر العديد من المميزات التي تمكن المؤسسة من مراقبة البيئة، والاستجابة للتغيرات.

2. مرحلة الصياغة: يتم في هذه المرحلة وضع الاستراتيجية المثلى لكل سيناريو محتمل وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات التقليدية الصياغة الاستراتيجية، حيث يقوم الخبير الاستراتيجي بوضع مجموعة من الاستراتيجيات بدلا من استراتيجية واحدة لكل سيناريو، ثم يقوم بتحديد القواسم المشتركة والاختلافات فيما بين هذه الاستراتيجيات المثلى بهدف المفاضلة بينها، ثم يتم اختيار الاستراتيجية الأساسية، وبعدها خطوة ثانية في هذه المرحلة يتم تحديد نوعين من العناصر تتمثل في العناصر الأساسية والعناصر

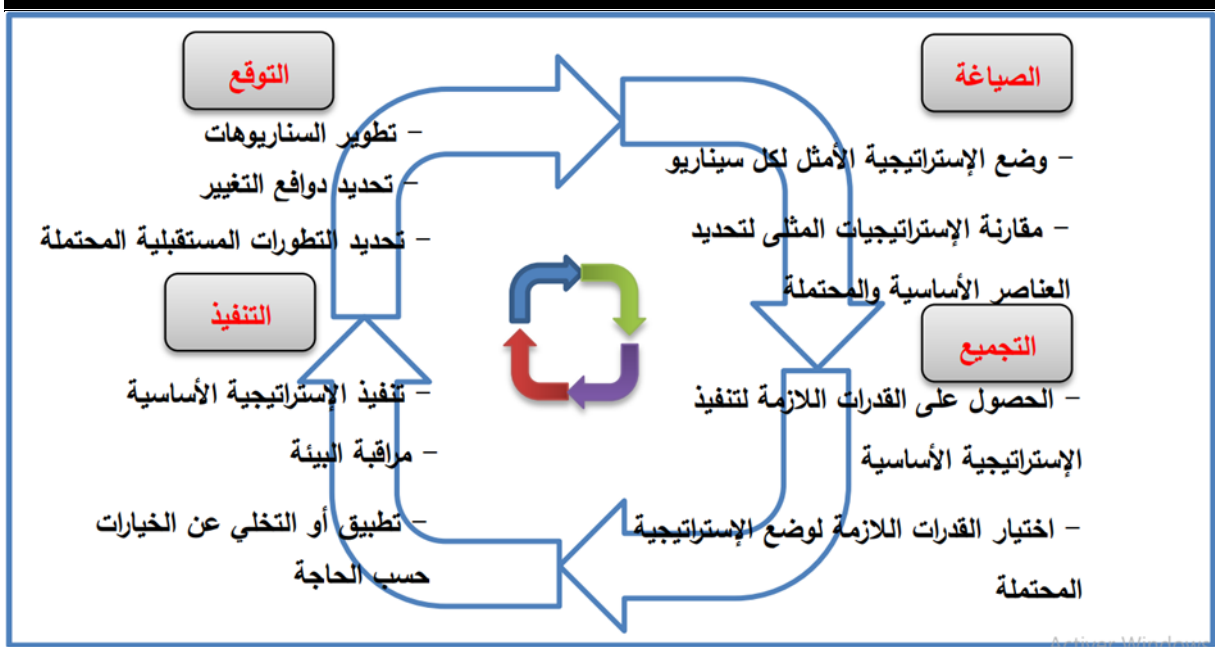
المحتملة لهذه الاستراتيجية حيث يقصد بالأولى المبادرات التي تنطبق على جميع السيناريوهات المحتملة وهي تشكل جزءاً من استراتيجية المؤسسة التي قد تنفذها لمواجهة الاحتمالات المستقبلية المتوقعة، في حين تعنى الثانية المبادرات الخاصة باستراتيجية محددة وهي التي يتم اتباعها فقط عند حدوث السيناريو الذي تستهدفه المؤسسة.

3. مرحلة التجميع: بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الأساسية، واختيار العناصر اللازمة لوضع الاستراتيجيات المحتملة، حيث ينتج في هذه المرحلة بعد تحديد العناصر الأساسية والمحتملة اتخاذ القرار حول شكلين من الاستثمار الأول هو الاستثمار في الأصول التي يتم حصول عليها للتنفيذ الاستراتيجية الأساسية، أما الثاني فيتمثل في الاستثمار في الخيارات الحقيقية المرتبطة بالأصول اللازمة للتنفيذ الاستراتيجية المحتملة أو الظرفية، وبما أن الاستراتيجية الأساسية مرتبطة بالعناصر التي سوف تحقق الاحتمال المستقبلي فإن الاستثمار فيها واكتساب الوسائل اللازمة لتنفيذها فيه مخاطر ضئيلة ومعدومة.

4. مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة بعد توفير العناصر الأساسية والخيارات التي تعالج جميع السيناريوهات تبدأ المؤسسة بتنسيق الخطوات وتنفيذ الاستراتيجية الأساسية وذلك بتخصيص رأس المال اللازم للاستفادة من العنصر الأساسي الذي هو جزء لا يتجزأ من نجاح المؤسسة، ثم تعمل على مراقبة بيئتها أي الديناميكيات التنافسية، التنظيم الحكومي، سلوك العملاء، وأداء الموظفين، وجميع المتغيرات التي قد تؤثر على أعمال المؤسسة، وبعد معرفة مختلف تلك التغيرات تقوم المؤسسة في الأخير باتخاذ القرار بممارسة أو التخلي عن الخيارات الاستراتيجية التي وضعتها بشكل مسبق حسب المستجدات البيئية. (بن غزال، 2020، الصفحات 14-15)

الشكل التالي يوضح إطار عمل المرونة الاستراتيجية من خلال المراحل الأربعة:

الشكل (01): إطار عمل المرونة الاستراتيجية



المصدر: بن غزال ابتسام(2020)، أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية _مجمع صيدال_ (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر _بسكرة_، ص 15

يمثل الشكل إطار عمل المرونة الاستراتيجية من خلال مراحلها والمتمثلة في أربعة مراحل ، بداية تكون بمرحلة التوقع والتي تكون فيها تطوير السيناريوهات وتحديد دوافع التغيير وتحديد التطورات المستقبلية ، ثم تأتي بعدها مرحلة الصياغة وتشمل وضع الخطط الاستراتيجية ومقارنة الاستراتيجيات المثلى لتحديد العناصر الأساسية، بعد ذلك مرحلة التجميع تقوم بالحصول على القدرات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الأساسية واختيار القدرات لوضع الاستراتيجية المحتملة، وأخيرا مرحلة التنفيذ وتكون بتنفيذ الاستراتيجية الأساسية مع مراقبة البيئة وتطبيق أو التخلي عن الخيارات حسب الحاجة .

المطلب الثاني: ابعاد المرونة الاستراتيجية

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين حول تحديد ابعاد المرونة الاستراتيجية، كما ان هناك بعض الدراسات اتفقت على مجموعة ابعاد التي سنتمدها في دراستنا وهي: (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية ومرونة راس مال البشري)، حيث أورد العديد من الباحثين ان هذه الابعاد تعتبر كذلك مؤشرات لقياس المرونة الاستراتيجية.

أولاً: المرونة الإنتاجية: ارتبط مفهوم المرونة الإنتاجية في أغلب الدراسات بالمجال الصناعي وبالمؤسسات التي تنشط في هذا اقبال، باختبار المنتجات تلعب دورا رئيسيا في توجيه مختلف أنشطة المؤسسة ونقطة الارتكاز

الفصل الأول:الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية

الرئيسية في توجيه كافة القرارات التسويقية وتعظيم الاشباع المطلوب لاحتياجات الزبائن، ومن ثم استمرارية المؤسسة ونموها، كما ان المرونة الإنتاجية تعبر عن قابلية المؤسسة على تغيير عملياتها بطريقة ما، فهي مقياس المدى سرعة المؤسسة في التحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى منتوجات جديدة اضافة إلى التكيف السريع لما يحصل من تغيرات في ظل الظروف التي تواجهها المؤسسة، والتي تتطلب منها الانتقال من منتج الآخر أو من مستوى انتاج الآخر، وتقاس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية ويتحقق هدف المرونة الإنتاجية من خلال انتاج منتجات جديدة (مرونة المنتجات)، مدى واسع أو تنوع واسع في المنتوجات (مرونة المزيج)، كميات أو أحجام مختلفة من المنتوجات (مرونة الحجم). (بخليلي و شلالى، 2020، صفحة 471)

ثانيا: المرونة السوقية: تعبر المرونة السوقية على قدرة المنظمة على مواجهة تسويق منتجاتها للزبائن الحاليين والمستقبلين في ظل التغيرات في البيئة، ويكون ذلك بتميز منتجاتها لتحقيق ميزة تنافسية، فعندما تستطيع المؤسسة تمييز منتجاتها وتغير خصائصها بسهولة ويؤدي ذلك إلى الحد من عدم توازن البيئة الخارجية بدون صعوبات، وبشكل أدق تستطيع المؤسسة الاعتماد على المرونة التسويقية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة الاعتماد على التكنولوجيا وتخفيض التكلفة واستجابة السوق، وتغيير قنوات التوزيع بشكل سريع. (خالدي، مهاوة، و شادلي، 2022، صفحة 117)

ثالثا: المرونة التنافسية: ان امتلاك الشركات لمقومات المرونة التنافسية يمكن أن يقاس من خلال قدرتها على التحرك في الأسواق الدولية، وعلى تشخيص التغيرات الرئيسية فيها، وتحديد السعر التنافسي الذي يتناسب مع كل سوق من هذه الأسواق المختلفة، كما أن المرونة التنافسية تساهم في تحسين وتطوير أداء المنظمة لأنها تعتمد على تحديث الأساليب الابتكارية والإبداعية بشكل مستمر لإنجاز مهامها في بيئتها الداخلية والخارجية، فالمرونة التنافسية ترتبط ارتباطاً قوياً بالسلوك الإبداعي والتطور التكنولوجي الذي يهدف إلى تحسين الجودة والارتقاء بالمنظمة نحو التميز. إن المرونة التنافسية تعد عاملاً رئيساً من عوامل المرونة الاستراتيجية، فنمو الشركات وتوسعها في الأسواق المتعددة يتوقف على مثل هذا النوع من أنواع المرونة، وفيما يخص الشركات فإن المرونة التنافسية تزيد من قدرتها على مجاراة التغيرات السريعة والمستمرة، وتجعلها قادرة للرد على استراتيجيات المنظمات المنافسة، وإحداث التأثير بالسوق باتخاذها للتوجه الاستراتيجي الجديد في الوقت المناسب. (اكبر، 2022، صفحة 947)

رابعا: مرونة رأس المال البشري: ان مرونة رأس المال البشري تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية، حيث تشير المرونة العددية إلى قدرة المنظمة لتعديل عدد العمال أو مستوى ساعات العمل، إما المرونة الوظيفية فتشير إلى استعداد الموظفين إلى أداء مهام مختلفة ردا على طلبات العمل المختلفة، كما أن يعرف راس المال البشري

ايضا هو جميع المعرفة والمهارات الموجودة في عقول أفراد المنظمة، سواء كانوا مبدعين او اشخاص عاديين فلكل من هؤلاء الأفراد مساحة من المعرفة تتناسب مع إمكانياتهم، ويقال ايضا أن مرونة رأس المال البشري تمثل قابلية قوية ثمينة كونها تكيف خواص المورد البشري مثل المعرفة بالمهارات، سلوك الى شروط التغير البيئي، أي بيان مرونة مهارات المستخدم وإمكانياته للاستعمالات البديلة التي يمكن أن تطبق، وكذلك مدى إعادة ترتيب تلك المهارات، ومدى امتلاكهم سلوكيات واسعة تمكنهم من التكيف وفق حالات معينة. (البياتي، 2019، صفحة 173)

المطلب الثالث: مداخل المرونة الاستراتيجية

طرحت العديد من المداخل لبناء المرونة الاستراتيجية من قبل الباحثين، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق الى أبرزها: (مدخل المنورات الاستراتيجية، مدخل التغيير التنظيمي، مدخل الوظيفي)

أولاً: مدخل المناورات الاستراتيجية: يشمل هذا المدخل استراتيجيات هجومية، ودفاعية لتحقيق المرونة الاستراتيجية إذ يركز على ما يعرف بالحدث المحفز، أي الحالة الطارئة غير المتوقعة وتكمن المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة، واستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية مثل الضمان ضد الخسارة، وإصلاح الضرر، ومن وجهة نظر عدد من الباحثين يجمع هذا المدخل بين أربعة أنماط للمناورات الاستراتيجية التي تعتمد على المنظمة في عملياتها وهي:

أ. المناورة الاستباقية (مناورات هجومية قبلية): توظف لبدء تحولات وهذه الخيارات الاستراتيجية تصاغ قبل الحاجة اليها وتسبق مبادرات تنافسية وتغيرات في السوق.

ب. المناورات الوقائية (مناورات دفاعية قبلية): تساعد المنظمة على الحماية من الضرر المحتمل ونتائجه، والذي قد يظهر عند الدخول في حالة عالية المخاطرة، مثل دخول أسواق اجنبية جديدة، وبهذه الطريقة تسعى المنظمة إلى اتخاذ استراتيجيات التحول.

ت. المناورات التصحيحية مناورات بعدية دفاعية: وتشير إلى قدرة إعادة توليد للنشاطات الناتجة عن الاستفاقة من الصدمة بعد حدث كبير ومؤثر في السوق.

ث. المناورة الاستغلالية مناورات بعدية هجومية: تسمح هذه المناورة للمنظمة باستعادة الزمام بعد حركة تنافسية، والاستجابة لها أو أي حدث غير متوقع على نحو ملموس في الساحة التنافسية الاستراتيجية.

ثانياً: مدخل التغيير التنظيمي: عكس هذا المدخل عمليات التغيير التي تحدث في هيكل المنظمة ومستوياتها التنظيمية نتيجة التهديدات والفرص التي تفرزها البيئة المحيطة بالمنظمة، خاصة أن البيئة المعاصرة التي تعمل

الفصل الأول:الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية

ضمنها المنظمة هي بيئة عدم تأكد، لذا من الضروري أن تتمتع المنظمة بالمرونة الاستراتيجية الكافية المواكبة تلك التغيرات على النحو الذي يساعدها على البقاء والاستمرار في العمل، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها. ويذكر أيضا على التغيرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية، وأنه لا يوجد أسلوب أمثل لصياغة الهياكل التنظيمية، بل أن الحالات المختلفة تتطلب هياكل مختلفة، ويتفوقون على أن أكبر واقوى المنظمات هي التي تمتلك قدرة أكبر على التكيف لظروف التغير البيئي. (بشير محمود ابو رذن و شكر محمود العنزي، 2017، صفحة 245)

ثالثا: مدخل الوظيفي: إن المرونة وفق المدخل الوظيفي هي قدرة المنظمة على تبني أنظمة التصنيع المرنة ومرونة العمليات ، يتم النظر إلى المرونة الاستراتيجية وفق هذا المدخل على أنها: " مرونة تصنيعية"، إذ أن الفكرة التي يستند إليها هذا المدخل مرتبطة بنظام الانتاج الواسع الذي يركز على معيارية المخرجات وكيفية الاستفادة من اقتصاديات الحجم وهذا يتطلب استثمارات كبيرة وضخمة في تصنيع المعدات والمكائن المتخصصة، كما ان المرونة الاستراتيجية بحسب هذا المدخل تركز في زيادة قدرة التسليم في الوقت المحدد، عن طريق التوسع في نطاق الإنتاج بسرعة، في حين تنظر منظمات أخرى الى المرونة الاستراتيجية على انها القدرة على توسيع نطاق عرض المنتجات بسرعة عن طريق انتاج القطع الصغيرة و استيعابها. (ثائر توفيق الحربي، 2023، صفحة 56)

المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية والتحديات التي تواجهها

المرونة الاستراتيجية تحقق وتطبق عن طريق مجموعة أدوات، وكل عملية قيد الانشاء تواجه بعض التحديات، هذا الذي يحصل للمرونة الاستراتيجية، لذلك من خلال هذا المبحث المقسم الى مطالبين تطرقنا الى:

المطلب الأول: أدوات المرونة الاستراتيجية

المطلب الثاني: تحديات المرونة الاستراتيجية

المطلب الأول: أدوات المرونة الاستراتيجية

لتطبيق وتطوير المرونة الاستراتيجية في المؤسسات عليها الاعتماد على مجموعة أدوات التي تساعدها في تحقيق المرونة والتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية والتنافسية.

أولا: نظام المعلومات: في ظل التغيرات البيئية وتطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات، فأصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق ومواصفات علمية وموضوعية، وأصبحت المعلومات موردا استراتيجيا يعتمد عليه متخذو القرارات، فلا يوجد جانب من جوانب عمل المؤسسة لم يتأثر بنظم المعلومات، ويعرف أيضا بانه: ذلك التفاعل بين الأفراد والأجهزة بهدف جمع وتحليل المعلومات، صمم للتزويد بالبيانات الروتينية والمعالجة

الفصل الأول:الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية

وتوفير المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرار استنادا إلى هذا المفهوم يمكن القول أن نظام المعلومات يتكون من ثلاثة عناصر وهي المدخلات والتي تمثل البيانات التي تجمع من مصادر داخلية وخارجية، والعمليات ويتم فيها معالجة وتحليل البيانات، والمخرجات وهي المعلومات الجاهزة التي يمكن استخدامها في عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة. وعليه فنظام المعلومات هو مجموعة من العناصر البشرية والمادية والبرمجية تعمل معا على تجميع البيانات وتصنيفها وفرزها ومعالجتها ثم تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارة في انجاز أعمالها واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب وبالتكلفة والكمية المناسبة. (بوغليطة، 2013، صفحة 136)

❖ **نظام المعلومات كأداة للمرونة الاستراتيجية:** يلعب التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات دورا هاما في التأكيد على مرونة التفكير الاستراتيجي وضمان تشكيل استراتيجيات ناشئة لمواجهة مختلف المفاجآت الاستراتيجية، من خلال تدعيم المؤسسة بالمعلومات الاستراتيجية لعمليات التحليل المختلفة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، بما يتيح امكانية الوصول إلى شريحة أوسع من الزبائن وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتلبيتها بشكل أسرع من المنافسين. تعتبر مرونة نظم المعلومات أداة للتمييز الاستراتيجي في المؤسسات التي تنشط في بيئات مضطربة يسودها التقلب العالي في الأسعار وأذواق الزبائن. وتساعد نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التكيف الاستراتيجي للمؤسسات ويتأتى ذلك من خلال الأدوار الأساسية التالية:

تحسين الكفاءة التشغيلية: يساهم الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات في تحسين كفاءة المؤسسة الانتاجية والتي تسمح لها بتقليل التكاليف وتحسين جودة وإيصال المنتجات، ما يشكل حواجز بالنسبة للمنافسين ويزيد من درجة الإقبال على الزبائن والموردين.

دعم الابتكار في المؤسسة: يؤدي الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات إلى انتاج سلع وخدمات وأساليب جديدة تمتاز بانخفاض تكاليفها وزيادة منفعتها بالنسبة للزبون.

بناء مصادر معلومات استراتيجية: تساعد تكنولوجيا نظم المعلومات المؤسسة على أخذ فرص التقدم الاستراتيجي، وذلك يتطلب منها في معظم الحالات استثمارات معتبرة في نظم المعلومات الحاسوبية وشراء معدات مادية وبرمجيات والتدريب المستمر للمستخدمين من أجل بناء قاعدة استراتيجية فعالة توفر مزيج من المعلومات يستعان بها في التخطيط الاستراتيجي الذي يجعل المؤسسة ذات قدرة تكيفية متميزة مقارنة بالمنافسين. (عبدوي، 2017، الصفحات 94-95)

ثانيا: مقابلة من الباطن: تعرف المقابلة من الباطن على انها: نظام لتصنيع مستلزمات الإنتاج والمكونات والإكسسوارات بالإضافة إلى بعض العمليات الإنتاجية، ويطبق عن طريق تكليف المنشآت الصناعية الكبيرة - مقدمة للأوامر - لمنشآت أخرى في الغالب هي منشآت صغيرة ومتوسطة مناولة -للتشغيل لحسابها من خلال

صيغة تعاقدية وقانونية تنظم العلاقة بينها من حيث حجم وقيمة الطلبية، فترة التسليم، المواصفات والأسعار المطلوبة. كما تعرف أيضا بأنها: وسيلة للمؤسسة الأمرة بالأعمال لتفويض انجاز عدد من وظائفها إلى مؤسسات منفذة للأعمال مع تحمل المؤسسة الأولى للمسؤولية التجارية. (غلاب ، زغيب ، و شايب، 2012، الصفحات 83-84)

❖ المقالة من الباطن كأداة للمرونة الاستراتيجية: تعتبر الاستعانة بالمقولة من الباطن جزء من عملية

البحث عن المرونة بأنها تتيح إمكانية إخراج التكاليف وإدارة تغييرات الإنتاج خارج المؤسسة، ويكمن السبب وراء الاستعانة بمصادر خارجية بدلا من التكامل معها في العمل على تخفيض درجة التعقيد داخل المؤسسة مع تخفيض التكاليف الثابتة وحجم الاستثمارات وتكون ممارسة المقولة من الباطن نتيجة خطوات منطقية تتمثل في إعادة تركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية بحيث يقود هذا التحرك إلى تخصص المؤسسة على نطاق واسع في مجال معين تتمتع فيه بميزة تنافسية ويسمح لها من اختيار الشركاء الأفضل بطريقة مرنة، كما يمكن لهذه المهارة أن تساعد على تطوير الأنشطة التي يقوم بها مختلف الشركاء من خلال تجميع الفرص المتاحة لديهم سيما وأن المؤسسة لا تتوفر لديها الموارد أو الكفاءات اللازمة للحاق بكافة التطورات والتغيرات البيئية. ولذلك تعتبر استراتيجية التعاقد من الباطن الأساس في الحفاظ على سرعة التحرك والقلب النابض لخبرة المؤسسة، بيد انها تدعم مركزها التنافسي من خلال تقوية مواردها الذاتية الداخلية وتمتن علاقات تعاونها مع المؤسسات الأخرى المصنعة للمنتجات المرتبطة بها، كما تتيح المرونة اللازمة لاستبدال الموردين المتأخرين تكنولوجيا أو إنتاجيا أو العاجزين عن التنافس في الأسعار وذلك في رد فعل لتغير ظروف السوق. وهناك اعتقاد قائم على أن إعفاء المؤسسة من القيام بالأنشطة الثانوية يؤدي إلى زيادة مرونة هيكلها التنظيمي من خلال خفض معدل البيروقراطية الداخلية وبالتالي اتخاذ قرارات سريعة تتماشى مع المرونة التنافسية. (عبدالوي، 2017، صفحة 99)

ثالثا: البحث والتطوير: هو المصطلح شائع الاستخدام لوصف الأنشطة التي تقوم بها الشركات والكيانات الأخرى مثل رواد الأعمال من أجل إنشاء فكرة أو منتج جديد أو تحسين في عمليات سابقة، ويمكن القيام بعمليات البحث والتطوير في الجامعات والمختبرات قبل الإنتاج والتسويق كما يمكن أن نعرف البحث والتطوير على أنه عبارة عن الإنفاق على تصاميم معينة لتحديد المنتجات الجديدة أو المحسنة بغرض تقليل تكلفة التصنيع لهذه الشركة وزيادة الأرباح. ولقد عرفت (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) (OECD): البحث والتطوير هو عبارة عن عمل إبداعي يتم تنفيذه على أساس منهجي من أجل زيادة مخزون المعرفة بما

في ذلك معرفة الإنسان والثقافة والمجتمع، واستخدام هذا المخزون من المعرفة لابتكار تطبيقات جديدة. (مياح و دردوري، 2022، صفحة 414)

❖ **البحث و التطوير كأداة للمرونة الاستراتيجية:** في ظل اشتداد المنافسة وتزايد التحديات الإقليمية والدولية تجد المؤسسات نفسها تبحث عن الحلول الملائمة لمواكبة التغيرات الديناميكية والاستراتيجية في مجال العلم والتكنولوجيا، وتعتبر أي استراتيجية خياراً هاماً لتحقيق كل ذلك، حيث أن الرؤية المستقبلية الواضحة توفر المرونة الكافية، وتعتبر استراتيجية البحث والتطوير قوة دفع لإحداث التغيير في المؤسسات في ظل ما تشهده البيئة التنافسية من تغييرات، حيث يساعد المؤسسة على التكيف معها، والاستجابة السريعة لها، والتعايش مع ظروف بيئتها الحالية والمستقبلية وتحديد لها للقيود التي تواجهها لتتمكن من البقاء والاستمرار، فهو يعمل على تحقيق سرعة التعامل الكف، مع المعلومات، ويسمح بالتجديد المستمر ويشجع الإبداع، مما يجعل المؤسسة مرنة في كافة تعاملاتها، وينمي من قدراتها الابتكارية، ويرفع من مستوياتها التأهيلية حتى يتسنى لها ضمان بقائها وحماية مواقعها التنافسية، ولا يتحقق ذلك إلا بالاعتماد على البحث والتطوير كأداة لتحقيق المرونة وأساساً للتميز التنافسي. (غريبال، 2022، صفحة 49)

المطلب الثاني: تحديات المرونة الاستراتيجية

تلعب المرونة الاستراتيجية دوراً في تشخيص التغيرات في المحيط الخارجي وتوجيه طاقاتها المادية والبشرية للاستجابة السريعة لهذا التغيير، ولكن قد تكون ردة فعل المؤسسة نحو هذه التغيرات غير صحيحة وبالتالي عدم نجاح المؤسسة أخطاء استراتيجية والتي تنجم عن سوء التقدير للمحيط، ومن خلال هذا المطلب نذكر أهم ثلاثة تحديات التي تواجه القيادة للحفاظ على المرونة الاستراتيجية:

❖ **صعوبة الإدراك:** تحتاج المؤسسة إلى أن تكون حساسة للاستفادة من المعلومات التي حصلت عليها من التغذية العكسية والتي جمعتها من السوق، خصوصاً المعلومات السلبية هذه الحساسية تسمح للمؤسسة بالاستجابة بسرعة للمشاكل التي تتعرض للمؤسسة، ولكن تتعرض في بعض الأحيان بعض المشاريع الناجحة إلى الفشل المفاجئ وذلك بسبب جهل المدراء للأخطاء الاستراتيجية. حيث يكون المدراء مع مرور الوقت خبرة وعقلية معينة في التعامل مع مجريات الأمور، وبالتالي يتخذون نمطاً معيناً في اتخاذ القرارات دون النظر إلى طبيعة المشكلة الحالية (التعامل مع جميع المواقف بنفس الطريقة)، وبالتالي تكسب هذه العقلية الناجمة عن خبرات ناجحة سابقة المدراء ثقة زائدة الأمر الذي يؤدي إلى

عدم ادراكهم للمشاكل الحالية والتعامل معها بنفس الكيفية السابقة وبالتالي يتخذ المدراء في هذه الحالة قرارات خاطئة. (بن أحمد، 2017، صفحة 54)

❖ **صعوبة التقدير:** عند التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع

ضمن واحدة أو أكثر من الأربع مجموعات الرئيسية التالي ذكرها:

النقل: وهو وسيلة تساهم في قبول الخطر من قبل طرف آخر، وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، مثل التأمين وهو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود.

التجنب: وهو يعني محاولة تجنب النشاطات التي قد تؤدي إلى حدوث خطر ما، ومثال ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية، وقد يبدو التجنب حلاً لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من المرجح الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.

التقليص: وهو أن تشمل طرقاً وأساليباً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر، ومثال ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع في منهجيتها التقليل من المخاطر عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.

القبول: وهو يعني قبول الخسائر عند حدوثها وهذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة، وهي التي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدار الزمن أكبر من إجمالي الخسائر.

❖ **صعوبة رد فعل:** في بعض الأحيان يكون أداء المنظمة ضعيفاً على الرغم من إدراك المدراء وحسن تقدير

الظروف الخارجية، ويرجع السبب إلى حالة عدم التأكد السائدة والنقص الشديد في المعلومات، وبالإضافة إلى حالة عدم التأكد يرجع الأداء الضعيف إلى مقاومة التغيير داخل المنظمة بسبب تعلق الموظفين بالحاضر وخوفهم من اللامعلوم بالإضافة إلى الخوف من كسر الروتين، كما أن الوضعية المالية للمنظمة لها دوراً في مواجهة هذه الظروف حيث أنه إذا كان الوضع المادي للمنظمة سيئاً فسوف تأخذ وقتاً أطول في اتخاذ القرارات المناسبة والتحرك لمواجهة المخاطر، والعكس صحيح ففي الحالة المادية الجيدة بصفة أخرى تكون المنظمة أكثر مرونة عندما تمتاز بوضع مادي أفضل. (عاطف عبد الباسط

احمد، حسين عبد البر، و عادل الزيايدي، 2022، الصفحات 109-110)

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل والذي خصصناه للمتغير التابع لموضوع الدراسة وهو المرونة الاستراتيجية، حيث تطرقنا الى إطارها النظري فقمنا فيه بإبراز أهم التعاريف الخاصة المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية، والتي نعرفها على أنها قدرة المؤسسة على التحول من استراتيجية إلى أخرى في حالة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة، كما قدرة التجاوب والتكيف مع التغيرات البيئية.

وتطرقنا كذلك لذكر أهميتها حيث أنها تقوم بتزويد المنظمات بالإمكانات اللازمة وإمدادها بالخبرات والمعلومات وكذلك مساعدتها على مواجهة التحديات والتغيرات الطارئة على بيئة أعمالها.

بالإضافة إلى مراحلها وأبعادها ومداخلها والتي كانت مدرجة ضمن المبحث الثاني في هذا الفصل.

وفي الأخير عرجنا للمبحث الأخير والذي خصصناه لذكر أدواتها والتحديات التي تواجهها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الالكترونية

ان التطور الذي يشهده العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستعمالها في المؤسسات الإدارية أدى الى التحويل في الإدارات، حيث ان هذا التحويل قفزة نوعية في مجال الإدارة التي أحدثت الى تغيير جذري في المعاملات الإدارية مما دعى الى بروز أسلوب عمل جديد وظهور مصطلح ما يسمى بالإدارة الإلكترونية.

فالإدارة الإلكترونية هي نهج اداري يعتمد على استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة في الوظائف الإدارية كالتنظيم والتنسيق والرقابة، وتعمل على تحسن الكفاءة والإنتاجية وتسهيل التعاملات بين الافراد مع توفير الوقت والجهد، هذا ما أدى الى التحول من أسلوب الإدارة التقليدية الى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

وللتعرف أكثر على الإدارة الإلكترونية قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإدارة الإلكترونية.
- المبحث الثاني: اساسيات حول الإدارة الإلكترونية.
- المبحث الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإدارة الالكترونية

في العصر الحديث الذي يتميز بتطور التكنولوجيا بشكل سريع، أصبحت الإدارة الإلكترونية لها دور حيوي في تشكيل وتنظيم الاعمال داخل المؤسسات من اجل تحقيق الاهداف والغايات، ومن أجل توضيح الجوانب المرتبطة بها سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى:

— نشأة ومفهوم الإدارة الالكترونية وخصائصها.

—اهمية واهداف الإدارة الالكترونية.

—عناصر الإدارة الالكترونية.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الالكترونية وخصائصها

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى نشأة ومختلف مفاهيم الإدارة الالكترونية وذكر خصائصها

الفرع الأول: نشأة الإدارة الالكترونية:

الإدارة الالكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم،(عشور ، 2010، صفحة 12) ، حيثان ظهور الإدارة الالكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد الى العقود الخمسة الأخيرة من القرن العشرين، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال والاختصار المجهود والوقت والموارد(زروقي، 2016، صفحة 237)، ولقد كان تطبيق الإدارة الالكترونية بصورة مصغرة ، وبأساليب بسيطة ، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخراً ، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ، ومفهوم الإدارة الالكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة(عشور ، 2010، صفحة 12)

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الالكترونية:

لقد لقي موضوع الإدارة الالكترونية اهتمام كبير في الآونة الأخيرة لذا تعددت تعاريفها من قبل اهل الاختصاص، نذكر مجموعة منها:

عرف الكاتب نجم عبود نجم الإدارة الإلكترونية بأنها: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة(نجم، 2008، صفحة 120)

تعد الإدارة الإلكترونية منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة إدارية تقليدية كونها تمثل منعطفًا كبيرًا وشاملاً لجميع المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية والتطويرية من أجل تقديم أفضل الخدمات قياساً لما تقدمه الإدارة التقليدية(عزب، 2013، صفحة 8)

الإدارة الإلكترونية هي: إنجاز المهام والأعمال الإدارية من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية والمعلوماتية لتطوير هذه المهام وتلك الأعمال وتبسيط إجراءاتها وسرعة إنجازها بكفاءة عالية، وتعرف أيضاً بأنها جهود إدارية تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب المتصلة بشبكة المعلومات الدولية مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة(جمعة، 2014، صفحة 8)

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية بما ييسر توفيرها وتقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل إلكترونية وبسرعة وقدرة عالية وبتكاليف ومجهود أقل. فالإدارة الإلكترونية تعتمد على استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل شبكات ربط الاتصالات الخارجية، مواقع الإنترنت، ونظم الحاسب الآلي بواسطة الجهات التنظيمية المختلفة."(قسمي، 2017، صفحة 27)

تعتبر الإدارة الإلكترونية منهجية إدارية حديثة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصال في ممارسه الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغيير المستمر، فهي تعتمد على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة أو مرفق عام بهدف تحسين أداء الخدمات العامة، وذلك بالانتقال من إنجاز المعاملات الإدارية من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد(خدة و بونزير، 2023، صفحة 357)

كما عرفت أيضاً الإدارة الإلكترونية بكونها: "القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونياً عبر الأنترنت وشبكات الحاسبات الآلية، وتقديم الخدمات الآلية في كل زمان ومكان مما يؤدي الجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل جهد وتطوير العمليات الإدارية(رزيقة، 2023، صفحة 48)

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج ان: الإدارة الالكترونية هي استخدام لتقنيات حديثة مثل الحاسوب وشبكات الاتصال في الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنظيم والرقابة، وذلك بسرعة وكفاءة عالية وتكلفة اقل.

الفرع الثالث: خصائص الإدارة الالكترونية:

بعد التطرق لمجموعة التعاريف نجد للإدارة الالكترونية عدة خصائص ومميزات نذكر منهم:

- الإدارة الالكترونية هي إدارة بلا ورق، حيث عوضت الوسائل الالكترونية الورق فيما يخص طلب الوثائق الحصول على البيانات ومعالجتها.

- الإدارة الالكترونية إدارة بلا مكان، حيث يمكن الاستفادة من مختلف خدمات المؤسسات الإدارية المقدمة الكترونيا في أي مكان عند الحاجة إليها. (سميرة و عيساوي، 2017، صفحة 275)

- تخفيض التكاليف: تعتمد الإدارة الإلكترونية على الكمبيوتر بنسبة كبيرة مما يجعلها في غنى عن يد عاملة وهذا ما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتوفير المال.

- الإتقان: تعمل الإدارة الإلكترونية على إجراء المعاملات بسرعة فائقة وبدقة ووضوح تام.

- تحقيق الشفافية: تعتمد الإدارة الإلكترونية على الرقابة الإلكترونية التي تضمن الرقابة الدورية والمستمرة لمختلف الخدمات المقدمة.

- تبسيط الإجراءات: تعمل الإدارة على تبسيط الإجراءات من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات مما يسمح بتلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع. (هاجر و حريري، 2021، صفحة 21)

- تعتمد الإدارة الإلكترونية على تكنولوجيا المعلومات وتتركز على تبسيط الإجراءات داخل المنظمة.

- تساعد الإدارة الإلكترونية على تسهيل الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة .

- تعتمد الإدارة الإلكترونية على ربط التكنولوجيا المعلوماتية بمهام ومسئوليات الجهاز الإداري.

- تركز على تطوير وميكنة كافة الأنشطة الإدارية في المؤسسات التعليمية. (عامر و المصري، 2018، صفحة

(19

من خلال ما تتميز به الإدارة الالكترونية يمكن ان نقارن بينها وبين الإدارة التقليدية من خلال الجدول التالي:

الجدول (01): المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية

أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الالكترونية
الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الالكترونية
الوثائق المستخدمة	ورقية	الالكترونية
مبادئ الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	تعتمد على استغلال أمثل للإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الاهداف	استخدام التكنولوجيا لتحقيق الأهداف
التعامل	تحتاج الى وقت أطول حتى يتم التفاعل بشكل المرجو من اجل تحقيق الهدف	ارسال الرسالة الى عدد لا نهائي وفي الوقت ذاته
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد البيانات الضخمة جدا
الموثوقية	اقل موثوقية بسبب ندرة توافر نظم حماية البيانات	موثوقية عالية بسبب توافر نظم حماية للبيانات

المصدر: سايح فطيمة(2018)، الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير الخدمة المحلية مع الإشارة الى حالة الجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد04، ص_ص63_68

المطلب الثاني: أهمية واهداف الإدارة الالكترونية

في المطلب الثاني سيتم توضيح مدى أهمية الإدارة الالكترونية وماهي أهدافها

الفرع الأول: أهمية الإدارة الالكترونية:

الإدارة الالكترونية تعتبر ذات أهمية كبيرة في العصر الحالي وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

تعمل الإدارة الالكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات: وذلك عن طريق استخدام أساليب الكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة وبالإضافة إلى ذلك فان الإدارة الالكترونية تساهم أيضا مساهمة فعالة في توفير معلومات التصميم والتصنيع فضلا عن تخفيض التكاليف سواء كانت تكاليف شحن أو إعلان أو كانت تكاليف إدارية. (اسماعيل، 2010، صفحة 24)

الفصل الثاني:الإطار النظري للإدارة الالكترونية

__ الحد من ظاهرة الفساد وتحقيق الشفافية: العمل بأنظمة ووسائل الادارة الالكترونية يحد من هذه الظاهرة، وذلك لأن التعامل يكون بشفافية لأن الموظف يكون مراقب، والمتعامل مع الإدارة يكون على علم بكل الإجراءات والقوائم وكل ما تحتاجه، وبالتالي تسهل عملية الرقابة التي تعتبر الخطوة الأولى في القضاء على الفساد الإداري.

__ التواجد الدائم في السوق واتساع نطاق التعامل: وهذا لا يحتاج التنقل إلى الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة لأن ذلك يتم من خلال " التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية تزول القيود الجغرافية وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين العروض المتعددة، وبالتالي تصبح المؤسسة دائمة التواجد بالسوق ومعرفة جميع التغيرات الحاصلة به، وتصبح على إطلاع باهتمامات زبائنها، وبالتالي توسيع نطاق التعامل وزيادة شعبيتها ومكانتها في السوق.

__ التقليل من التعامل الورقي و زيادة المعاملات الالكترونية: التوجه نحو نقل الوثائق إلكترونيا بشكل أكثر فعالية، وبالتالي تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء، وكذا الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو منهم من وثائق، إضافة تجنب تلف أو ضياع الأوراق التي يتم التعامل بها وتقليل الأماكن المخصصة لحفظ المعلومات والبيانات، وبالتالي تقليل المخالفات نظرا لسهولة ويسر النظام ودقته، وتخفيض الأخطاء لأن النظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء.

__ تخفيض تكاليف الخدمات وزيادة الارباح و الجودة: التوجه نحو الإدارة الإلكترونية يلغي الكثير من الأمور التي كانت تدخل في نمط الإدارة التقليدية والتي تعتبر تكاليف إضافية على شاکلة عدد العمال الإضافي لتسيير الأعمال الإدارية، بالإضافة إلى المكان المخصص للإدارة والمخازن الورقية التي ألغيت بفضل الأنظمة الإلكترونية، وهذا يعتبر أعباء تخلت عنها المؤسسات بفضل الإدارة الإلكترونية وهذا كله يؤدي أيضا إلى تبسيط الإجراءات داخل المنظمة وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدمها إلى المواطنين، كما تكون الخدمة المقدمة أكثر جودة، وهذه الجودة تكمن في تقليل وقت الانتظار جراء المعاملات الإلكترونية، والانتقاص من الإجراءات البيروقراطية، وتجنب كثرة الوثائق والسرعة في تقديم الخدمة.(عقيدة و بغداد، 2018، الصفحات 145-146)

الفرع الثاني: اهداف الإدارة الالكترونية:

تعتبر الإدارة الالكترونية منظومة متكاملة جاءت لتحقيق الأهداف عديدة نذكر منها ما يلي:

__ تركز الإدارة الإلكترونية على التقليل من التعقيدات الإدارية وتحقيق الاستفادة القصوى لعملاء المنظمة وكذا تحقيق الفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد، إضافة إلى توظيف تكنولوجيا

الفصل الثاني:الإطار النظري للإدارة الالكترونية

المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين هذا ما يشجع على التعليم المستمر وبناء المعرفة.

__زيادة الوقت المتاح لتأدية الخدمة بحيث يمكن الحصول على الخدمة في أي وقت طوال اليوم دون الالتزام بساعات عمل رسمية محددة.(عائشة، 2022، صفحة 570)

__تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة الأهداف المؤسسية.

__ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم وجاهزية مستمرة.

__ايجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل.(انيسة و قوجيل، 2021، صفحة 37)

__الحد من استخدام الأوراق في الاعمال الإدارية.

__القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

__إلغاء عامل الزمان والمكان في المعاملات الإدارية.(الوافي، 2019، صفحة 38)

__ربط القطاع العام بالقطاع الخاص تحت مظلة واحدة بفضل البنية الإلكترونية التي تجمع القطاعين، فالقطاع العام بحاجة للقطاع الخاص ليحصل على حاجياته من السلع والخدمات وهذا التواصل بين القطاعين يتم بصورة إلكترونية.

__الارتقاء بثقافة ووعي المواطنين من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.

__الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بحيث يصبح من المستطاع توجيهها للعمل في مهام وأعمال أكثر إنتاجية وذلك إذا تم احتواء المعلومات بشكل رقمي.

على ذلك يمكن القول ان الهدف الرئيسي من تطبيق الإدارة الإلكترونية هي تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة للمستفيدين، والاستعمال الامثل للموارد الحكومية المحدودة.(ايوب، 2019، صفحة 286)

المطلب الثالث: عناصر الإدارة الالكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكة الاتصالات. ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

1. **عتاد الحاسوب:** يعتبر الجزء المادي من الحواسيب ومنها المعالج الدقيق، اللوحة الرئيسية، القرص الصلب، بالإضافة إلى الملحقات من طابعات ولوحة مفاتيح، ومحرك القرص الصلب، ومحرك القرص المرن.(يوسف و لعجال، 2022، صفحة 1516)

2. **البرامج:** فهي عبارة عن الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تنوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات.

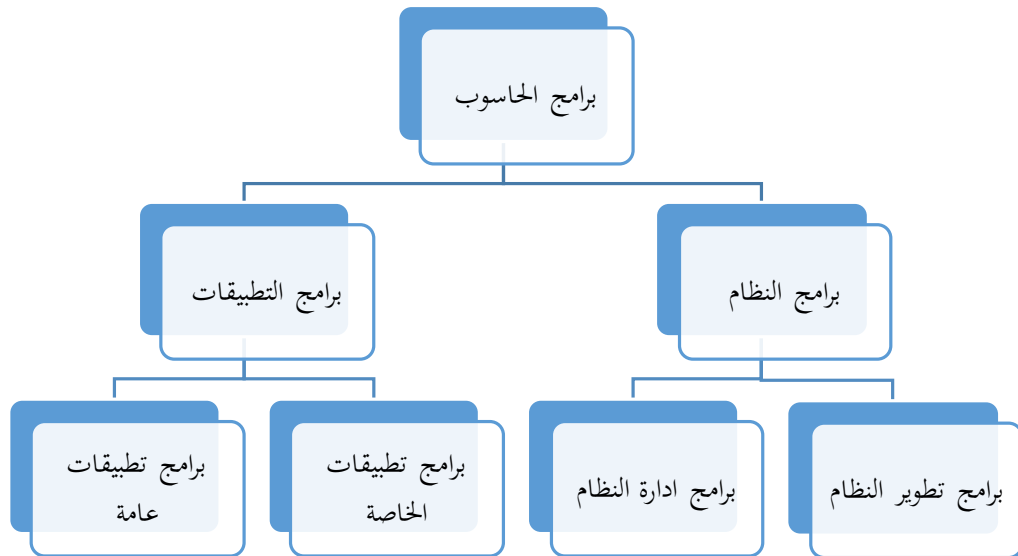
– برامج التطبيقات العامة: مستعرضات الويب برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب الجداول الإلكترونية وقواعد البيانات

– برامج التطبيقات الخاصة : فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة نذكر منها على سبيل المثال البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية برامج التجارة الإلكترونية برامج تخطيط موارد المنشأة برامج إدارة المشروعات وغيرها.

فيما يخص برامج إدارة النظام فهي في الواقع أكثر تعقيداً من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج من هذه البرامج نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب(ياسين، 2016، صفحة 14)

الشكل التالي يوضح أكثر لتقسيمات المكون الأساسي برامج الحاسوب:

الشكل (03): تقسيمات برامج الحاسوب



المصدر:(ياسين، 2016، صفحة 15)

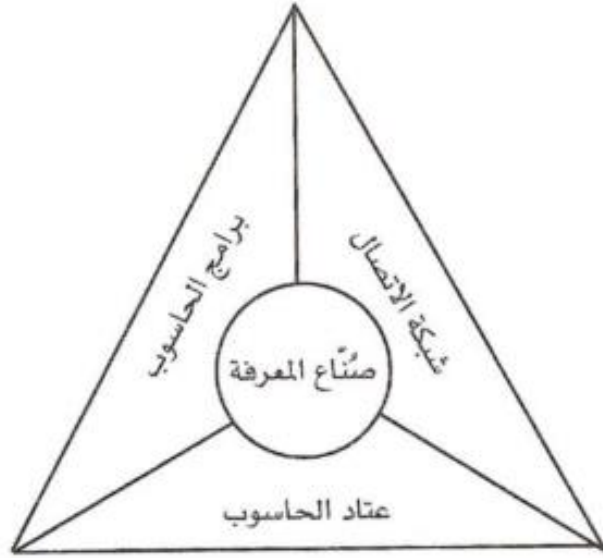
يمثل الشكل (01) تقسيمات برامج الحاسوب حيث نلاحظ أن برامج الحاسوب تنقسم إلى قسمين القسم الأول يمثل برامج النظام والتي بدورها تنقسم إلى برامج تطوير النظام وبرامج إدارة النظام، أما القسم الثاني فيمثل برامج التطبيقات والتي تنقسم أيضا إلى قسمين وهي برامج تطبيقات خاصة وبرامج تطبيقات عامة.

3. **شبكة الاتصالات:** وهي شبكة الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، وهي شبكة مستندة في عملها على الانترنت، وتستخدم خدمات الانترنت وبروتوكولاته، والفرق الوحيد بينهما أن الإنترنت داخلية لا يسمح لأحد الدخول إليها خارج المؤسسة. أما الإكسترانت: وهي مجموعة شبكات إنترنت لها خصوصيتها بوصفها شبكة إنترنت، وتشارك فيما بينها بعض الخدمات والتطبيقات والانترنت هي شبكة اتصالات عالمية يستطيع جميع الأشخاص الدخول إليها والاستفادة من خدماتها ضمن بروتوكولات معينة، ومن أكثر استخداماتها الشبكة العنكبوتية والبريد الإلكتروني. (يوسف و لعجال، 2022، صفحة 1517)

4. **صناع المعرفة (موارد بشرية):** من القيادات الرقمية، والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير الساندة للوصول إلى ثقافة المعرفة.

فضلاً عن ذلك، فإن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يرتكز على فكرة تحقيق التعاضد البنيوي بين عناصر عتاد الحاسوب، والبرامج، وشبكات الاتصال وذلك من أجل: تحقيق أكبر قدر ممكن من الحوسبة والتلقائية في تدفق أنشطة وعمليات المنظمة في الداخل والخارج وخاصة ضمان توفير الاستجابة السريعة لحوافز التغيير المتمثلة بالبيئة التنافسية وظهور التحالفات وأنشطة الأعمال الكونية، الشركات الكونية ذات البنية الشبكية. (ياسين، 2016، صفحة 15) الشكل التالي يلخص عناصر الإدارة الإلكترونية:

الشكل(04): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين(2016)، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
ص14

يمثل الشكل عناصر الإدارة الالكترونية والمتمثلة في شبكة الاتصال وبرامج الحاسوب وعتاده وكذلك صنّاع المعرفة الذي يعتبرهم عنصر من عناصر الإدارة الالكترونية.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الالكترونية:

تقوم الإدارة الالكترونية على عناصر اساسيات لتحقيقها في المؤسسات، فمن خلال هذا المبحث نذكر اساسيات الإدارة الالكترونية الموضحة في المطالب الثلاث التالية:

المطلب الأول: وظائف الإدارة الالكترونية

المطلب الثاني: محاور الإدارة الالكترونية

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الالكترونية

المطلب الأول: وظائف الإدارة الالكترونية:

تقوم الإدارة الالكترونية على مجموعة وظائف أساسية وهي كالتالي: وظيفة التخطيط الالكتروني، ووظيفة التنظيم الالكتروني، ووظيفة القيادة الالكترونية، ووظيفة الرقابة الالكترونية

1. التخطيط الالكتروني (e-Planning):

الفصل الثاني:الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

سنتطرق في البداية إلى التخطيط بشكل عام، حيث يعرف حسب جواد والعني انه: هو الوظيفة الإدارية التي تحدد من خلالها رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية للآمد القريبة والمتوسطة والبعيدة، وتساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية الفرعية الخاصة بأقسام ووحدات وجماعات عمل المنظمة. (الحيت، 2015، صفحة 49)

ويعرف أيضا على انه: عملية رسم الأهداف التي يراد الوصول إليها من خلال فترة زمنية معينة، ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتغطي النتائج. (الكرخي، 2014، صفحة 17)

أما التخطيط الإلكتروني يعني تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المؤسسة، وتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة ووفقا لخطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطة أمنية وقصيرة الأمد. (موسي و قريشي، 2011)

وأياضا فالتخطيط الإلكتروني يعتمد على استخدام شبكات الإدارة الإلكترونية التي تجعل أداء الأعمال يتم لحظيا ونظم الإدارة الإلكترونية، نظم دعم القرار، النظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية التي تؤدي إلى توظيف أساليب تخطيط جديدة مبتكرة وتحسين عمليات التنبؤ وترفع من كفاءة التخطيط تزيد من فعالية صنع اتخاذ القرارات. (يوسف و رحمان، 2023)

ونجد الفرق بين التخطيط التقليدي والإلكتروني كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
خطوة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة.	خطط متعددة لاستجابة للظروف المختلفة.
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة).	خطط قصيرة وآنية (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر).
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها.	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
الخطة تركز على قدرات الشركة.	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.	المخاطر تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.

الفصل الثاني:الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

الابتكار ضروري من اجل وضع الخطة الأفضل.	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون.	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية).
الأهداف محددة واضحة، وقابلة للقياس.	الأهداف عامة، غامضة، ودرجة عدم التأكد عالية.
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن.
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	الثقة هي الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب لإنجاحه من أجل الشركة.

(الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، 2015، صفحة 54)

2. التنظيم الإلكتروني (e-Organicien): يطلق على التنظيم بشكل عام على انه: هو القيام بتنسيق

الجهود البشرية داخل المنظمة، وذلك لتطبيق السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة. (شيلي، 2019)

أما Drucker يعرفه بأنه هو عملية تحليل النشاط والقرارات والعلاقات، من اجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيمها إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوظائف. (حسيني، 2018)

وأما التنظيم الإلكتروني: فهو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، إنه يتعامل مع مديرين وعاملين (اللكترونيين) في داخل المنظمة وزبائن وموردين (إلكترونيين) خارج المنظمة، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شيكي داخل الشركة وإدارة العلاقات الزبونة المتعلقة بالزبائن الإلكترونيين.

كما يمكن أن نستخدمه لوصف التحول الإلكتروني للمنظمات في عصر الانترنت اليوم، بحيث تقديم تجارب افتراضية لمختلف الأنشطة التنظيمية بدلا من اللقاء الفعلي للقيام بذلك. (شيلي، 2019)

هذا الجدول يوضح التطور والانتقال من أشكال التنظيم التقليدي إلى أشكال التنظيم الجديد

الجدول رقم (03): التطور والانتقال من أشكال التنظيم التقليدي إلى أشكال التنظيم الجديد.

المكونات التنظيمية	من	إلى
الهيكل التنظيمي	-التنظيم العمودي.	-التنظيم المصفوفي أو المشروع.
	-الهيكل القائم على الوحدات الثابتة.	-الهيكل القائمة على الفرق.
	-تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة.	-تنظيم الوحدات المصغرة.

الفصل الثاني:الإطار النظري للإدارة الالكترونية

-مخطط من اليمين إلى اليسار. -شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.	-التنظيم أعلى - أسفل. -شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.	
-التنظيم القائم على الفرق. -التنظيم الخلوي على تحالفات داخلية أو خارجية.	-التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. -التقسيم الإداري التقليدي.	التقسيم الإداري
-الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. -الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا. -التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.	-سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. -سلسلة الأوامر الخطية. -التنظيم إداري الرئيس المباشر.	سلسلة الأوامر
-السياسات المرنة. -الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات. -جداول العمل المرنة والمتغيرة.	-اللوائح والسياسات التفصيلية. -القواعد والإجراءات -جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا.	الرسمية
-تعدد مراكز السلطة. -الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.	-المركزية: السلطة في القمة. -اللامركزية: السلطة موزعة.	المركزية واللامركزية
-التنوع في المهام. -توسيع العمل وإثرائه. -التمكين الإداري.	-تقسيم عمل كثيف. -قواعد وإجراءات أداة محددة. -سلوكيات موحدة في أداء المهام.	القياسية أو المعيارية

(الحيت، 2015، صفحة 62)

3. القيادة الالكترونية (e-Leadership): فلقد تم تعريف القيادة على أنها عملية يقوم بها القائد

وذلك من اجل توجيه والتأثير على الأفراد وأفكارهم ومشاعرهم وسلوكياتهم، وذلك من اجل تحقيق

الأهداف المشتركة. (جيلالي و أحمد، 2019)

وحسب Flemmer هي القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها. (زابي

و بعيطيش، 2021)

الفصل الثاني:الإطار النظري للإدارة الالكترونية

ويقصد بالقيادة الالكترونية: انجاز الأهداف بالتأثير على المورد البشري وتوجيهه من خلال تقنيات المعلومات والاتصال، وذلك من خلال قادة قادرين على الابتكار والانجاز والتحديث وإعادة هندسة إجراءات العمل داخل المنظمة. (البليهد و الراداي، 2021)

ويقصد بها ايضا: هي عملية قيام القادة بالتعامل مع العاملين بشكل ايجابي، والتأثير فيهم بفعالية، وتحفيزهم على اداء المهام والاعمال بمسؤولية، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (الجهني، 2023)

والجدول التالي يوضح الفرق بين القائد التنفيذي التقليدي والقائد التنفيذي الإلكتروني:

الجدول رقم (04) الفرق بين القادة التنفيذيين التقليديين والقادة التنفيذيين الإلكترونيين

القائد التنفيذي التقليدي	القائد التنفيذي الإلكتروني
شجاع	أكثر شجاعة
متيقظ	أكثر يقظة
صريح	صريح بقوة
شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات	متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل
واضح التركيز	كثيف التركيز
سريع الحركة	الأسرع حركة
يكره الغموض	يحب الغموض
يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلق الفصل في المجالات
أنموذج في التحكم الذاتي	أنموذج في الحكم الجيد
العمر: 57	العمر: 38

(الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، 2015، صفحة 76)

4. الرقابة الالكترونية (**e-Control Ling**): القيادة برأي مارشال ديوك: هي الطريقة أو الوسيلة التي

يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها. (بودانة و دبله، 2020)

الفصل الثاني:الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

كما تعرف بأنها متابعة العمل وقياس الانجاز الفعلي له ومقارنته بما هو مخطط باستخدام معايير رقابية، وبذلك تحدد الايجابيات التي يجب تدعيمها والسلبيات التي يجب معالجتها، وبالتالي تحقيق الأهداف وتفادي مواجهة المفاجآت. (وردة، 2022)

أما الرقابة الإلكترونية فتعني اعتماد النظام الرقابي على استخدام الحاسوب في ممارسة العملية الرقابية وفق برامج حاسوبية تعد خصيصا لهذا الغرض، بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر وبدقة أكبر. (جاسم، 2017)

وتعتبر أيضا الإدارة الإلكترونية هي عملية متابعة الأداء الوظيفي من خلال الأجهزة الحديثة المنتشرة في مكان العمل، والتي تهدف إلى توفير الحماية لمصالح المنظمة وتتم من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة. (الحيت، اثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك و كفاءتها، 2017، صفحة 59)

وفي الجدول التالي سنوضح الفرق بين كل من الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية:

جدول رقم (05) الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

المعايير	الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
توافق مع التخطيط	بدرجة محددة	بدرجة متكاملة
استعمال الوسائل	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	يدوية	رقمية
درجة التنبؤ	لفترة محددة	لفترة طويلة
البرمجيات	لا توجد	جاهزة حسب التصميم
الحاسبات	تستخدم الآلات الكاتبة	تستخدم لحساب الانحراف والاسترجاع
الاتصالات	متقطعة	فورية
مقاييس التركيز	المدى قصير	المدى البعيد

(جيلالي و أحمد، 2019)

المطلب الثاني: محاور الإدارة الإلكترونية:

تقوم الإدارة الإلكترونية على ثلاث محاور أساسية تتمثل في: (فلسفة الإدارة الإلكترونية، توجهات الإدارة الإلكترونية، آلية إدارية جديدة)

1. فلسفة الإدارة الإلكترونية:

أ- تتبنى مفاهيم وأسس الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمؤسسة والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي.

ب- تحديد الأهداف الاستراتيجية لاستثمار الفرص المتاحة والتعامل مع التهديدات والمخاطر في المناخ الخارجي.

ج- تفعيل الموارد والإمكانات وتحديد القيود والمعوقات في المناخ الداخلي.

د- تعتبر "الحركية" و"الديناميكية" و"الفورية" من أسس فلسفة الإدارة الإلكترونية حيث تقبل التغيير وتتعامل مع المتغيرات فور حدوثها من جانب، كما تعمل على التنبؤ بالتغيير وتعديله.

هـ- تقوم الإدارة الإلكترونية على أساس الارتباط الإيجابي والمستمر بالسوق، واتخاذ متغيرات السوق نقطة الارتكاز ومعيار التقييم لكل ما تقوم به الإدارة من فعاليات وما يتخذه من قرارات.

وتتمثل فلسفة الإدارة الإلكترونية في فكرة الانفتاح على المناخ والتعامل مع معطياته بفعالية ومن ثم تتجسد فيها القدرة على اقتحام الأسواق الجديدة باستمرار والدخول في حيز العولمة والاندماج في التحالفات الاستراتيجية وأشكال العمل التعاوني مع مؤسسات أخرى.

2. توجهات الإدارة الإلكترونية:

تتوجه الإدارة الإلكترونية إلى وجهات متميزة تعكس إدراكها للظروف المتغيرة وتستثمر ما يتاح من تقنيات وموارد، وتتبلور تلك التوجهات فيما يلي:

أ- التوجه للمستقبل وذلك بالكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها.

ب- التوجه للتكامل فالإدارة الإلكترونية تقوم على تنمية علاقات التشابك والتكامل سواء بين وحدات المؤسسة أو فيما بين المؤسسة وغيرها.

ج- التوجه للتطور المستمر، وذلك في المنتجات والآليات والهياكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات.

د- التوجه التقني، حيث تستوعب الإدارة الإلكترونية التقنية كعنصر رئيسي في البناء الإداري.

3. آليات إدارية جديدة:

تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية تتمثل في: الكمبيوتر، تقنيات المعلومات، تقنيات الاتصال، البريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت.

كذلك تعتمد على مجموعة آليات إدارية من أهمها: إعادة هندسة العمليات، القياس المرجعي، التخطيط الاستراتيجي، التقييم المتوازن، تخطيط موارد المشروع، تخطيط الجودة لمنع الخطأ. (جيلالي، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق، 2016، الصفحات 53-56)

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تعتبر مبادئ الإدارة الالكترونية بالقواعد والأسس التي تقوم عليها المؤسسات، فمن خلال هذا المطلب نوضح هذه المبادئ كالتالي:

- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين وذلك من خلال خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة لاستخدام التكنولوجيا.

- سهولة الاستخدام والإتاحة للجميع لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

- تخفيض التكاليف وهذا راجع لكثرة المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة.

- التغيير المستمر وذلك من اجل التحسين ورفع مستوى الأداء سواء لكسب رضا الزبائن أو للتفوق على المنافس. (الكريم، 2009/2010، صفحة 16/15)

- خلق المناخ التشريعي القانوني الذي يؤمن بتأسيس الادارة الالكترونية، ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية او صياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية ودورهما في الاثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات وتأييد الحقوق وضمائها .

- تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على قيم المجتمع، لخلق القناعة لدر الافراد بضرورة المخرجات الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات لهم .

- التركيز على النتائج، حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية على تحويل الافكار الى نتائج محسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، توفير خدمة مستمرة على مدار الساعة .

-التغير المستمر، وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم انها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الاداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، او بقصد التفوق في التنافس.(الشيكرا، 2019، الصفحات 287-288-289)

المبحث الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الالكترونية

ان الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية له مجموعة أسباب وخطوات لتبنيها، كما انه يستلزم بعض المتطلبات لتطبيق الإدارة الالكترونية، ورغم ذلك فإن رحلة التحول تواجهها بعض العراقيل والمعوقات، وفي الأخير تطرقنا الدمج بين متغيري الدراسة المرنة الاستراتيجية والإدارة الإلكترونية من خلال المطلب الأخير بعنوان العلاقة بين الإدارة الالكترونية والمرنة الاستراتيجية.

المطلب الأول: خطوات تبني الإدارة الالكترونية

مرت على الإدارة تغيرات عديدة من البيئة الخارجية، وذلك ما أدى الى التغيير والتطوير وظهور ما يسمى الإدارة الالكترونية، فالانتقال الى الإدارة الالكترونية له مجموعة اسباب، ومن خلال هذا المطلب نتعرف على أسباب وخطوات تبني الإدارة الالكترونية. ومنه نذكر مجموعة من الأسباب:

__ لإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

__ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

__ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

__ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

__ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

__ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

__ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.(عزيز و قوارح،

2021، صفحة 121)

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين

التميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الالكترونية، لا بد أن يمر بمراحل ذات أهمية والتي تشمل ما يلي:

أولا مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية ومحاولة تنميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الاكشاك، الاطلاع على نشرات المؤسسات والادارات والوزارات وأحدث البيانات والاعلانات عبر الشبكة الالكترونية، مع امكانية طبع او استخراج الاستمارات اللازمة، وتعبئتها لإنجاز اي معاملة. (عبان، 2016، الصفحات 70-71)

ثانيا مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل: تعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتليفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة حيث يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل، وبحيث انه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستمارات وغير ذلك.

ثالثا مرحلة الإدارة الالكترونية الفعالة: في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية قد وصل إلى مستوى (حوالي 25-30% من عدد المواطنين) عال وتوفرت الحواسيب بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة الكترونية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت، وقل جهد وقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها. (الوافي، 2019، صفحة 46)

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية والمعوقات التي تواجهها

الفرع الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية:

ان نجاح مشروع الادارة الالكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة نعرف عليها من خلال هذا المطلب.

1. المتطلبات الإدارية: تتطلب الإدارة الإلكترونية وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، ووجود قيادات الكترونية

تتعامل بكفاءة وفعالية، وعلى كل الادارات التخلص من الاجراءات البيروقراطية الروتينية المملة والمعيقة

للتطوير، والعمل على بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية. وفي نفس الوقت ضرورة تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة. (فريجة، 2019، الصفحات 151-152)

2. **المتطلبات المالية:** بعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي يضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار، كما أن المتطلبات المالية لمشروع الإدارة الإلكترونية، تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية. ثم إنه من الضروري رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دورياً لغرض ديمومة التمويل المستمر له. (فريجة، 2019، صفحة 154)

3. **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو المنشأ الرئيسي لها، كما أنه هو من قام باكتشافها ومن ثم طورها وسخر لها جميع الإمكانيات في سبيل تحقيق أهدافه، وعليه فتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها وهذا يعني بدوره ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب، من أجل مواكبة أحدث التطورات بما في ذلك البرامج والأساليب والمناهج التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، من جهة أخرى بعد توفير الاطارات البشرية في المستويات الإدارية كافة أو الأقسام الخدمية والإنتاجية أمراً حتمياً في استقبال أي مستجدات، فكلما كانت تلك الاطارات مستعدة لمواجهة التغيير وتقبله زادت فرص نجاح تلك المنظمة، فاستعمال الحاسبات الإلكترونية والشبكات يعزز المهام الوظيفية المناطة لكل عامل، كما أن الإدارة الإلكترونية بمختلف أبعادها تدفع باتجاه تعليم وتدريب الأفراد ورفع الوعي من خلال شبكات الاتصال المحلية أو العالمية، الأمر الذي من شأنه إتاحة المعلومات في أي وقت كان وبأي شكل. (صفاء و صخري، 2022، صفحة 242)

4. **المتطلبات التقنية:** تتمثل في المكونات المادية التي من خلالها يتم تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهي تتمثل في:

الفصل الثاني:الإطار النظري للإدارة الالكترونية

__ أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها فضلا عن الأجهزة المساندة لها أو الملحقة بها (مثل أجهزة الإدخال والإخراج) __ أنظمة برامج التشغيل ونظم برامج التطبيقات المختلفة.

__ متطلبات البنية التحتية للحاسوب مثل المواقع المكانية التوصيلات ... الخ.

__ شبكات الحاسوب وهي العمود المحوري للقيام بالأعمال الإلكترونية حيث أنها تتكفل بنقل المعلومات وتبادلها وتمثل عناصر البنية الشبكية في الإنترنت والشبكات المحلية والإكسترانت والإنترانت.

__ وسائط الاتصال وهي عبارة عن الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر وتعتبر عنصرا رئيسيا في بناء الشبكات لكونها تحقق الاتصال بين أجهزة الحاسوب المختلفة وأهمها :

__ الوسائط السلكية وهي تستخدم الأسلاك والكابلات في نقل المعلومات والبيانات وتشمل الأسلاك المجدولة وهي تستعمل في الخطوط الهاتفية والكابلات المحورية التي تنقسم إلى كابلات محورية ذات الحيز الأساسي، كابلات ذات الحيز العريض وكابلات الألياف الضوئية والتي تتكون من حزمة الموصلات الزجاجية المصنوعة من السيليكون النقي والقادرة على نقل الضوء.

__ الوسائط اللاسلكية وتستخدم لبث الصوت والمعلومات الصوتية بواسطة الموجات الكهرومغناطيسية التي لا تحتاج إلى وسط مادي لنقلها وإنما تعتمد على خصائصها الفيزيائية والتي يتم التحكم فيها بواسطة جهاز الإرسال. (بوبر، 2023، صفحة 36)

5. المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية ، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) مع ضرورة توفير المبالغ المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي (عبان، 2016، صفحة 74)

6. المتطلبات الأمنية: توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال وهي اعتماد مجموعة من الإجراءات والسياسات والمقاييس الفنية التي تستخدم لمنع الأفراد الغير مسموح لهم بالدخول إلى الشبكة من الدخول إليها والعبث بها، وذلك لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف

الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد.(عابد، 2015، صفحة 19)

الفرع الثاني: معوقات الإدارة الالكترونية

تواجه الإدارة عند تحولها من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية مجموعة من المعوقات في مختلف المجالات نذكر منها: معوقات إدارية، مالية، تشريعية، بشرية وتقنية.

1. المعوقات الإدارية:

__ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.

__ ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها.

__ عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

__ غياب التنسيق بين الاجهزة والإدارات الأخرى ذات علاقة بنشاط المؤسسة.

__ عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الالكترونية أو الحاجة إليها.

__ الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بشكل انسيابي وسلس.

__ سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري بالمؤسسة وعدم التمكن من تجاوزها او الحد من تأثيرها .

__ الافتقار إلى وجود جهة لتبني مشروعات الإدارة الالكترونية على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة.

__ قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل مؤسساتهم.(جيلالي، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق، 2016، الصفحات 127-128)

2. المعوقات المالية:

إن مشروع مثل مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أموال تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، لكن تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع ومن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ضعف فرصه الاستمرار والتطور، حيث أن ضرورة مشاركة القطاع

الخاص في الاستثمار والتمويل من تحسين للبنية التحتية للشبكات والاتصالات والقيام بعمليات صيانة الأجهزة، وإنشاء معاهد التدريب الخاصة بالحاسب الآلي. فالثورة المعلوماتية بكافة أشكالها وتطبيقاتها، فرضت أمام المنظمات على اختلاف تحديات كبرى، لذلك لابد من تنسيق الجهود والمبادرات المتفرقة لمناقشة تلك التحديات والعقبات التي قد تنشأ وإيجاد الحلول المناسبة، وتحديد رؤية مستقبلية من تجارب الدول الناجحة والتميزة في مجال التقنية مع مواكبة التطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال. (فار، 2021، صفحة 93)

3. المعوقات التشريعية:

__ الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها.

__ عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية.

__ تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها.

__ غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، وخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تحوز المنافسات التجارية. (مكيد و بوزكري ، 2016 ، صفحة 230)

4. المعوقات البشرية:

__ ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.

__ قلة البرامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة.

__ تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا.

__ نقص الخبرات لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم.

__ ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرغبة والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه.

__ قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات.

__خوف بعض الموظفين وخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الانجليزية، مما يؤخر مشروع الإدارة الالكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم.

__مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشيا.(مكيد و بوزكري ، 2016، الصفحات 227-228)

5. المعوقات التقنية:

أول ما يواجه المؤسسات التي تسعى إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية، ما تحتاج إليه تلك الأجهزة من عمليات فنية تشمل صيانة أجهزة الحاسوب، وإصلاحها، وتحديث الأجهزة القديمة. وتظهر هذه الاحتياجات في ظل ندرة بيوت الخبرة والاستشارة، وتتفاقم هذه المشكلة مع تقادم مهارات التقنية وظهور الجديد كل يوم، مما يحتاج إلى تجديد الخبرات الفنية لمواكبة كل جديد، الأمر الذي يشكل صعوبة أمام إنشاء تلك الإدارات الإلكترونية أو استمرارها.

__صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة ومواصفاتها وشروط عملها، مما يجعل التصدي للتجربة الجديدة فيه لنستطيع التنبؤ بالنجاح لتلك الإدارة.

__عجز البنى التحتية كالشبكات مثلا لدى بعض الدول عن الوفاء بالتزامات تشغيل تلك الإدارة الإلكترونية التي تؤسس وتقوم على تلك البنى التحتية التي يفترض أن تدخل ضمن المشروعات التنموية في الدولة ضعف تقنية دعم اللغة العربية، حيث لا تتاح بعض تقنيات تنظيم المعلومات لاستخدامات اللغة العربية.

__ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية لقلّة الخبرات الفنية، وضعف جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات في الدول على شبكة الأنترنت.

__المخاطر التي يتعرض لها الموقع على الأنترنت، ومخاطر إنشاء المعلومات الخاصة بطالب الخدمة والسطو عليها عند إجراء تعامل على الشبكة المعلوماتية، وغياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المقدمة إلكترونيا مما يثير مشكلة اثبات التعاملات والعقود وتوثيق الحقوق والتزامات.(جيلالي، الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق، 2016، صفحة 130)

المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة الالكترونية والمرونة الاستراتيجية

الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الالكترونية

ان العلاقة بين الإدارة الالكترونية والمرونة الاستراتيجية تتمثل في كيفية استخدام التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية لتعزيز المرونة في العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث باستخدام الأنظمة الإلكترونية يكون التواصل بين الموظفين والتنسيق بين الفروع والاقسام بسهولة وسلاسة مما يدعم المؤسسة على التكيف مع التحولات السريعة، كما أن الحصول على المعلومات وتحليلها عن طريق الأنظمة الإلكترونية يسهل على القادة والموظفين واتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال المعلومات الدقيقة والحديثة، وبما ان الإدارة الالكترونية هي إدارة بلا مكان وبلا زمان فهي تسهل العمل المرن أي تسمح للموظفين بالعمل عن بعد واستخدام التقنيات الحديثة للعمل بكفاءة وفعالية.

الفرع الأول: علاقة ابعاد الإدارة الالكترونية بالمرونة الاستراتيجية:

أولاً: علاقة التجهيزات ولواحقها بالمرونة الاستراتيجية:

تعتبر التجهيزات الالكترونية ولواحقها البنية التحتية للإدارة الالكترونية، كما ان لها دور مهم في تحقيق المرونة الاستراتيجية في المؤسسة، حيث تساعد التجهيزات في الأداء الحسن والسريع للمنظمة، فالأجهزة المتطورة التي توفرها المؤسسة تمكن من تسريع الاستجابة لطلبات العملاء، كما ان توفر الحواسيب الحديثة والمنصات التكنولوجية بيئة داعمة للابتكار، مما يسهل تطوير منتجات وخدمات جديدة.

ثانياً: علاقة الشبكات بالمرونة الاستراتيجية:

تتمثل الشبكات في الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت الاكسترنات وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية. (لكحل و رابحي، 2016، صفحة 243)

ان الشبكات لها دور مهم في تعزيز المرونة الاستراتيجية، حيث تتيح الشبكات للمنظمات سهولة في التواصل وتبادل المعلومات بين الافراد الداخليين (عن طريق شبكة الأنترنت) والخارجيين (عن طريق شبكة الإكسترنات) بسرعة وسهولة، حيث هذا التواصل الخارجي يساعد المنظمة في الحصول على آفاق جديدة، وتأسيس علاقة جيدة مع العملاء، لان من خلالها تتمكن المؤسسة من فهم طلبات ورغبات العملاء، فهذا النقل السريع للمعلومات يجعل المنظمة دائماً على استعداد لأي تغيير خارجي للتكيف معه.

ثالثاً: علاقة البرامج وقواعد البيانات بالمرونة الاستراتيجية:

البرامج وقواعد البيانات هي عبارة عن البرمجيات والتطبيقات المتمثلة في (مستعرضات الويب، البرامج المحاسبية، نظم التشغيل،...) التي تستخدم في إدارة البيانات داخل المؤسسة. حيث ان تلعب البرامج وقواعد البيانات دور مهم جدا في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات، من خلال سهولة الوصول الى المعلومات

الفصل الثاني:الإطار النظري للإدارة الالكترونية

ومعالجتها، كذلك تتميز بالكفاءة والسرعة في تأدية المهام والعمليات، كما تمنح للمنظمات منصات لاكتشاف فرص جديدة كتطوير المنتجات او الخدمات، كما تلعب البرامج وقواعد البيانات دورا حيويا في تحسين تدفق البيانات وعمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وبالتالي تعزيز القدرة على التكيف مع التحديات الاستراتيجية.

رابعا: علاقة الموارد البشرية بالمرونة الاستراتيجية:

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي في الإدارة الالكترونية، فهي تتمثل في القياديين الرقميين، أصحاب الكفاءات التقنية، حيث ان للموارد البشرية دورا مهما في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال تطوير الموظفين وتوفير التدريب الملائم لهم باستمرار، فتوفير موارد بشرية متميزة ومدربة بشكل جيد تكون لها القدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كذلك التنوع في الأفكار يساعد في توليد أفكار مبتكرة تساعد في التكيف مع المتغيرات.

الفرع الثاني: علاقة الإدارة الالكترونية بأبعاد المرونة الاستراتيجية:

ان العلاقة بين الإدارة الالكترونية والمرونة الاستراتيجية تتمثل في كيفية استخدام التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية لتعزيز المرونة في العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث باستخدام الأنظمة الإلكترونية يكون التواصل بين الموظفين والتنسيق بين الفروع والاقسام بسهولة وسلاسة مما يدعم المؤسسة على التكيف مع التحولات السريعة، كما أن الحصول على المعلومات وتحليلها عن طريق الأنظمة الإلكترونية يسهل على القادة والموظفين واتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال المعلومات الدقيقة والحديثة، وبما ان الإدارة الالكترونية هي إدارة بلا مكان وبلا زمان فهي تسهل العمل المرن أي تسمح للموظفين بالعمل عن بعد واستخدام التقنيات الحديثة للعمل بكفاءة وفعالية.

أولا: العلاقة بين الإدارة الالكترونية والمرونة الإنتاجية

تعتبر المرونة الإنتاجية على قدرة المؤسسة على إنتاج أو تقديم الخدمات والسلع في معظم الأسواق الرئيسية حول العالم، بسعر تنافسي وفي فترة زمنية قصيرة، او هي مدى مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتحويل من منتج لآخر. (Abuzaid، 2014، صفحة 169)

حيث اثرت الإدارة الالكترونية على المرونة الإنتاجية بشكل كبير في المؤسسات ذلك من خلال حسن التخطيط للإنتاج حيث تساعد الأنظمة الالكترونية في توفير المعلومات السريعة والدقيقة حول الطلبات والسوق، مما يجعل إدارة الإنتاج تخطط بشكل جيد وتحديد الأولويات من خلال رغبات الزبائن، كما تساعد الإدارة الالكترونية في

الفصل الثاني:الإطار النظري للإدارة الالكترونية

تحسين جودة المنتجات من خلال أنظمة مراقبة الجودة ومتابعة العمليات، تمكن المؤسسة من تقديم منتجات عالية الجودة للزبائن، كما تساهم التكنولوجيا في المؤسسات في تعزيز الابداع والابتكار في العمليات الإنتاجية.

ثانيا: العلاقة بين الإدارة الالكترونية والمرونة السوقية:

تعرف المرونة السوقية على انها بأنها قدرة المؤسسات على تعديل أو ملاءمة الجهود التسويقية في بيئة متغيرة على مدى فترة زمنية طويلة، وتعد أيضا القدرة على تقييم وتعديل جهودها التسويقية خلال فترة زمنية قصيرة لمواجهة أي مواقف بيئية متغيرة والاستجابة لها بسرعة. (haraisa، 2018، صفحة 166)

للإدارة الالكترونية دور مهم في تعزيز المرونة السوقية في المؤسسات، حيث تساعد الأدوات الالكترونية في جمع عدد كبير من المعلومات حول السوق والتغيرات الحاصلة فيه من اجل مواكبة ذلك التغير، كما تساهم في سرعة وسهولة التسويق والتشهير بالعلامة التجارية عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي مما يعزز مكانة المؤسسات في السوق، كما ان وجود الأنظمة الالكترونية في المؤسسة يسهل التواصل المباشر مع العملاء مما يساعد في الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم، وبفضل الانترنت تتمكن المؤسسات من توسيع نطاق عملها والدخول الى أسواق عالمية.

ثالثا: العلاقة بين الإدارة الالكترونية والمرونة التنافسية:

ان المرونة التنافسية هي قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها الهامة وبسهولة ونشرها وتكريسها لعمليات الإنتاج والاستجابة لطلبات الزبائن وتنويع خياراتها الاستراتيجية المتوفرة لديها للتنافس بشكل فعال وتأكيد الاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين والشركاء والتغيير التكنولوجي وعملية الابتكار والابداع، وتقاس المرونة التنافسية من خلال التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، تشخيص التغييرات في البيئة الخارجية، تحديد الأسعار التنافسية. (علاوي و بن دخيس، 2022، صفحة 307)

الإدارة الالكترونية لها دور مهم جدا في تعزيز المرونة التنافسية من خلال استخدام الأنظمة الالكترونية، حيث تساعد في الوصول الى المعلومات بسرعة وسهولة مما يؤدي الى استجابة سريعة لمتطلبات العملاء والسوق، وتعمل أيضا على تحسين كفاءة العمل والتقليل من التكاليف مما يؤدي الى زيادة المرونة التنافسية في المؤسسة، وتساهم الإدارة الالكترونية في المؤسسات على عملية التطوير والابتكار في منتجاتها وخدماتها من خلال تبادل المعلومات والأفكار.

رابعا: العلاقة بين الإدارة الالكترونية ومرونة رأس المال البشري:

مرونة رأس المال البشري هي عبارة عن قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قابلية المنظمة على التكيف بفعالية وفي الوقت المناسب للتغيرات في الطلب سواء في بيئة الداخلية او الخارجية، كما تعبر أيضا عن مدى امتلاك الافراد للمهارات والسلوك الذي يزود المنظمة بخيارات لتطبيق الاستراتيجيات البديلة، وتستطيع المؤسسة امتلاك هذا المستوى من المهارات لمواجهة التقلبات من خلال ممارسات الموارد البشرية.(خالدي ، مهاوة ، و شادي ، 2022، صفحة 117)

للإدارة الالكترونية تأثير كبير على مرونة رأس المال البشري، حيث تسهل التواصل والتفاعل بين الموظفين سواء في نفس المكان او بعيدين عن بعض من خلال البريد الالكتروني، وتمكن الإدارة الالكترونية موظفيها من العمل في أي مكان وزمان، وتوفر أيضا الأنظمة الالكترونية فرص التدريب والتطوير والقيام بدورات تكوينية من خلال الانترنت، كما ان من خصائص الإدارة الالكترونية هي الشفافية في العمل وهذا ما يعزز مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

وفي الأخير يمكن القول ان الإدارة الالكترونية تساهم بشكل كبير في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المؤسسات والمنظمات من خلال توفير الأنظمة والتقنيات الالكترونية التي تمكنها من مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الخلاصة:

بعد مجموع العناصر التي تناولناها في هذا الفصل والذي خصصناه للمتغير المستقل لموضوع الدراسة وهو الإدارة الالكترونية. حيث في البداية كان المبحث الأول والذي تعرفنا فيه على نشأة ومفهوم الإدارة الالكترونية وخصائصها وأهميتها، حيث تحظى هذه الأخيرة بأهمية كبيرة كما تعد وسيلة خدمة اجتماعية تعمل على تحسين خدمة

الفصل الثاني:الإطار النظري للإدارة الالكترونية

المواطن مع سرعة في الانجاز مع ضمان أداء أعلى بكفاءة اقل ومحاربة الفساد الإداري وحل بعض المشاكل، ثم تطرقنا إلى أهدافها وعناصرها.

وفي المبحث الثاني خصصناه لأساسيات الإدارة الالكترونية المتمثلة في: الوظائف (التخطيط الالكتروني والتنظيم الالكتروني والقيادة الالكترونية والرقابة الالكترونية)، ثم ذكرنا محاورها ومبادئها.

اما المبحث الأخير أشرنا إلى خطوات تبنيتها ومتطلبات تطبيقها وكذلك المعوقات التي قد تواجه الإدارة الالكترونية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه
المعدنية بجمورة

بعد التطرق الى اهم مفاهيم متغيري الدراسة (الإدارة الالكترونية والمرونة الاستراتيجية) من خلال الفصل الأول والفصل الثاني، ففي الفصل الثالث سنتطرق الى دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة، وذلك لمعرفة أثر الإدارة الالكترونية في المرونة الاستراتيجية، فمن خلال زيارتنا للمؤسسة واجراء مقابلة وتوزيع الاستبانة تم الحصول على عدة معلومات فيما يخص موضوع الدراسة، كما تتضمن الدراسة المنهجية المستخدمة، عينة الدراسة، والاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية ومن ثم تحليل النتائج، حيث تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: تقديم عامة حول المؤسسة محل الدراسة قديلة للمياه المعدنية.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها.

المبحث الأول: تقديم عامة حول المؤسسة محل الدراسة قديلة للمياه المعدنية

في هذا المبحث نتعرف عن المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة قديلة للمياه المعدنية)، حيث هي مؤسسة جزائرية وكانت تابعة للدولة سابقا وبعد فتح المجال للخصوصية تم بيعها، فهي تهدف الى توسيع نشاطها وتنويع منتجاتها من اجل الحصول على مكانة في السوق وكسب رضا الزبائن، فمن خلال هذا المبحث نتعرف عن نشأة مؤسسة قديلة تعريفها وماهي اهميتها والاهداف التي تسعى اليها، كذلك وضحنا طبيعة الهيكل التنظيمي وعرضه.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة قديلة

من خلال هذا المطلب نحاول إيضاح لمحة عامة حول المؤسسة نشأتها، تعريفها، أهميتها وأهدافها.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة

في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة، تم اقتراح انشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي 69-138 المؤرخ ب 23/05/1983 وبمداولة رقم 83-2018 تاريخ 19/03/1983 من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث حددت شروط الانشاء ومهام الوحدة. تمت الموافقة رسميا على انشاء وحدة للمياه المعدنية وفقا للمداولة رقم 06-1984، وانطلقت العملية الانتاجية بها سنة 1987، وقدرت طاقتها الانتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم وهذا ما يغطي على الاقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة .

كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 09 وحدات موزعة كما يلي:

○ الوحدات الواقعة ببسكرة وحدة النجارة العامة، الشركة الولائية للكهرباء، وحدة الفنون البيانية، وحدة مواد البناء.

○ الوحدات الواقعة بأولاد جلال: وحدة غزل الخيط، وحدة الجبس.

○ وحدة النجارة العامة بطولقة وحدة الخزف بمشونش وحدة الخزف بالقنطرة.

ووفقا للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياساتها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء الى اللامركزية في تفكيك الوحدات، وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية الى قسم تنمية الاعمال الانتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا مديرية المناجم والصناعة وذلك سنة 1991.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة 1990 والانتقال الى اقتصاد السوق والسعي للانضمام الى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الاعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخواص.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة ككيان خاص

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة براس مال يقدر ب 600 مليون دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 04/05/2003 وانطلقت العملية الانتاجية بها في جويلية 2004، تحت اسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة، تترع على مساحة اجمالية تقدر ب 69850 متر مربع تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الانتاجية النظرية ب 40000000 قارورة / سنويا، تشغل حاليا حوالي 409 عاملا، منهم 22 اطار سامي (رئيس قسم، رئيس مصلحة، رئيس خط انتاج)، 26 اطار (رئيس فرع، رئيس فرقة، قائد مجموعة)، 78 عون تحكم و 283 عون تنفيذ، تعتبرهم المؤسسة القلب النابض بها.

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات الأولى ذات الحجم 1.5 لتر والثانية ذات الحجم 0.5 لتر، ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات ذات 2 لتر، وفي سنة 2008 تم اضافة عبوات ذات الحجم 0.33 سل ومؤخرا اضافت الى منتجاتها عبوات جديدة ذات 1 لتر، كما إضافة مؤخرا عبوات رياضية.

وتتكون منتجات المؤسسة من العناصر التالية وبالمقادير المبينة في الجدول:

الجدول (06): مكونات الماء المعدني قديلة

المكونات	الرموز	المقادير ملغ لتر
كالسيوم	Ca ²⁺	72
ماغنيزيوم	Mg ²⁺	39.6
بوتاسيوم	K ⁺	2
صوديوم	Na ⁺	29
سولفات	So ⁴²⁺	81
كلورور	CI ⁻	38
النيتريت	No ²⁻	0.0
النترات	No ³⁻	2.59

بقايا جافة	Résidu sec à 180°C	572
------------	--------------------	-----

المصدر: وثائق من المؤسسة

الفرع الثالث: الأهمية والاهداف الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة فتظهر من خلال :

- توفير مناصب شغل
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية
- تقديم منتج صحي ذو جودة
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين
- ادخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية
- الدخول الى الاسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج الى الخارج .

بالنسبة للأهداف التي تسعى لها المؤسسة تتمثل فيما يلي:

- تحقيق الربحية
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب).
- زيادة حجم الإنتاج والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة .
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي .
- أن تكون نموذجا متميز ورائد موثوق في مجال المياه المعدنية .
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة من خلال تقديم المنتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة .
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل واقل تكلفة .
- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج .
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة .
- تطوير منتجاتها وفقا لمقاييس الجودة العالمية .

○ تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة

في هذا المطلب نتعرف على طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الفرع الأول، اما الفرع الثاني نعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة.

الفرع الأول: طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

ان الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يبين مختلف المستويات الادارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة. ولتحقق مؤسسة قديلة أهدافها، تسعى الى تصميم هيكل تنظيمي مرن أي قدرته على الاستجابة لمتغيرات البيئة. ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة من مجموعة الوظائف الاساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته، أن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الاجدر في هذه الحالة، كما أن بساطته تضمن :

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة
- تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين
- وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط

الفرع الثاني: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

نعرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هو مبين في الشكل رقم (05):

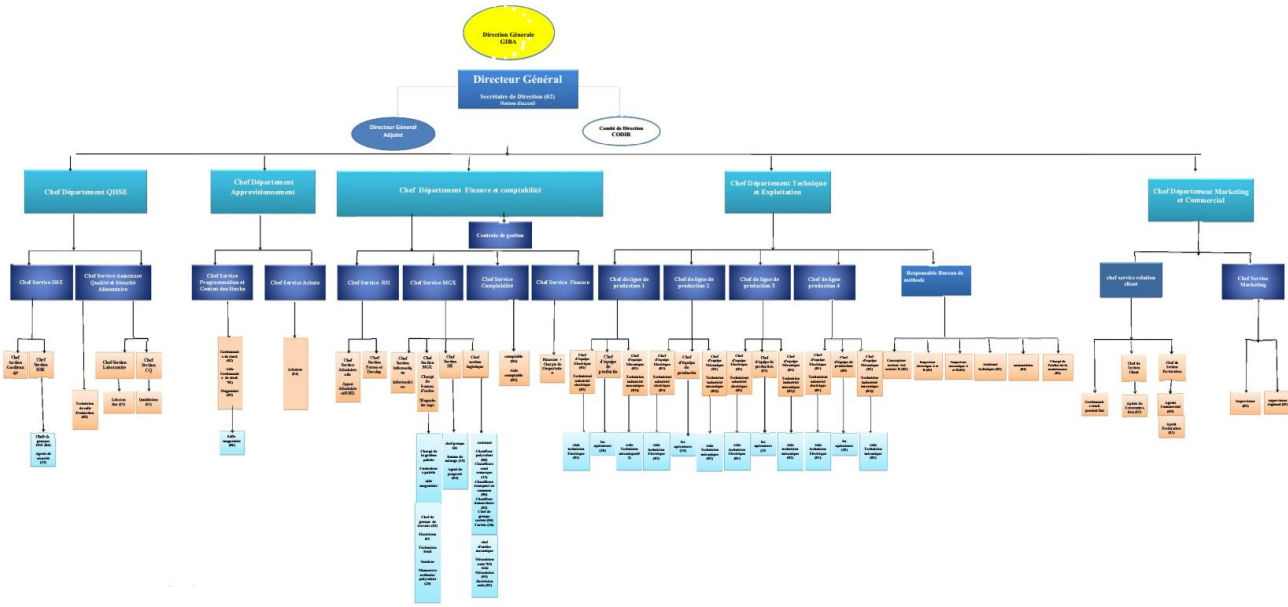
حيث ان يتوزع موظفو مؤسسة قديلة على خمس مصالح رئيسية تابعة للإدارة العليا، وذلك برئاسة المدير العام، وتمثل هذه الأقسام في:

1. قسم الجودة والصحة والسلامة وتنقسم الى مصلحتين (مصلحة الجودة والصحة والسلامة) و(مصلحة ضمان الجودة والسلامة الغذائية).
2. قسم التموين الذي يحتوي على مصلحتين (مصلحة البرمجة وتسيير المخزون) و (مصلحة التموين).
3. قسم المالية والمحاسبة يضم كل من (مصلحة مراقبة التسيير) و(مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الإدارة والوسائل، مصلحة المحاسبة ومصلحة المالية).

4. قسم التقنية والعمليات يحتوي على (خط انتاج1، خط انتاج2، خط انتاج3، خط انتاج4 ومسؤول مكتب المنهجية)

5. قسم التسويق والتجارة ينقسم الى مصلحتين (مصلحة التسويق ومصلحة علاقة العميل).

الشكل (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث نحاول إيضاح أدوات جمع البيانات المستخدمة ومراحل اعدادها.

المطلب الأول: ادوات جمع المعلومات

أولاً: تصميم أداة الدراسة

1. الاستبيان:

وفقا لطبيعة دراستنا وجدنا ان الاستبيان هي الأداة الأنسب لجمع المعلومات، حيث تم اعداد الأسئلة المتعلقة بالاستبيان بالاعتماد على الجزء النظري والفرضيات المطروحة واستطلاعنا على الدراسات السابقة تم اعداد الاستبانة وقسمت الى ثلاث محاور كالتالي:

المحول الأول: متعلق بالبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي والخبرة).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

المحور الثاني: متعلق بالمتغير المستقل (الإدارة الالكترونية حيث يتكون من 19 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد حيث خصص لبعدها أجهزة الحاسوب وخصائصه 04 عبارات، وبعدها الشبكات 05 عبارات، وللبرامج وقواعد البيانات 05 عبارات، وبعدها الموارد البشرية 05 عبارات).

المحور الثالث: متعلق بالمتغير التابع (المرونة الاستراتيجية ويتكون بدوره من 20 عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد لقياس مستوى المرونة الاستراتيجية في المؤسسة حيث بلغ عدد عبارات المرونة التنافسية 05 عبارات، وكذلك المرونة التسويقية 05 عبارات، وأيضا مرونة رأس المال البشري 05 عبارات، وكذلك المرونة الإنتاجية 05 عبارات).

وقد تم الاعتماد على مقياس للإجابة من (1 إلى 5) حسب سلم ليكرت الخماسي (غير موافق، موافق بشدة، محايد، موافق، موافق بشدة)، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (05) كانت الموافقة بشكل أكبر، فتم ترجمة درجاته في الجدول التالي:

الجدول (07): درجات قياس ريكارت

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

المصدر: إعداد الطالبتين

2. المقابلة:

المقابلة هي تقنية من تقنيات جمع المعلومات، وتتمثل في لقاء يقوده الباحث مع أحد مسؤولي المؤسسة، من خلال طرح بعض الأسئلة تم اعادةها من طرف الباحث بغرض الحصول على معلومات يحتاج الي تجميعها في ضوء اهداف بحثه. (نقي، 2021، صفحة 86)

تم اعداد مجموعة أسئلة لكلا المتغيرين (الإدارة الالكترونية والمرونة الاستراتيجية) وطرحها على مدير مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وتم الإجابة عليها.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للمعلومات الاجتماعية SPSS، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

-مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- الوسط الحسابي: يمثل القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فإن مجموع القيم الجديدة يساوي مجموع القيم الأصلية، وبمعنى آخر أن الوسط الحسابي يساوي مجموع نقاط الفقرات مقسوما على عددها.

- معامل الارتباط ألفا كرو نباخ: ALPHA DE CRONBACH وذلك لقياس ثبات أداة البحث
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

-تحليل الانحدار الخطي المتعدد: وذلك لاختبار أثر ابعاد المتغير المستقل الإدارة الالكترونية (الشبكات، أجهزة الحاسوب، البرمجيات والموارد البشرية) في المتغير التابع المرونة الاستراتيجية.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

نوضح في هذا المطلب صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق استبانة هذه الدراسة تعتمد على ما يلي:

-**صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم الأهداف الخاصة بالبحث، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون جامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وتنوع محتواها وشموليتها، وتصحيح الأخطاء اللغوية، أو أي ملاحظات يروها مناسبة فيما يتعلق بالتعديلات وهذا ما يعتبر بالصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك تم اعتبار هذه الأداة صالحة للدراسة وتفي بالغرض الذي هدفت له.

-**صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي المعامل الثبات " ألفا كرونباخ، إذ تجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحثية بلغ (0,971) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب الأغراض وهدف الدراسة، كما انه يتبين لنا أن جميع معاملات الصادق المحاور البحث هي مرتفعة وصادقة لما وضعت من أجله.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، إذ يعتبر الاختبار ثابتا إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الاختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة تلجأ

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

الحساب معامل ألفا كرون باخ ALPHA DE CRONBACH ومنه استنتاج صدق المحك والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول: (08) معامل الاتساق الداخلي Alpha cronbach

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
الإدارة الالكترونية	19	0.841	0.717
المرونة الاستراتيجية	20	0.870	0.932
صدق وثبات العام للاستبيان	39	0.882	0.939

المصدر: من اعدا الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج spss

من خلال إحصائيات الجدول السابق، يتضح لنا أن معامل الثبات العام مرتفع حيث بلغت 0,882 كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها مرتفعة وقد تراوحت ما بين 0.841 إلى 0.870 وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة بحيث يمكن الاعتماد عليها في الدراسة التطبيقية وهذا ما يتضح من خلال معامل الصدق الذي يبلغ معامل العام 93% وهو معامل عال جدا في هذه الدراسة.

المطلب الثاني: الوصف الاحصائي لعينة ومجتمع الدراسة

نتطرق في هذا المطلب الى مجتمع وعينة الدراسة، والوصف الاحصائي لها

أولا: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: ان المجتمع المستهدف في هذه الدراسة هو كافة الافراد الإداريين العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

2. عينة الدراسة: تم توزيع (45) استبانة، وتم استرجاع (32) استبانة تتوفر على شروط التحليل، حيث يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (32) استبانة، وذلك بنسبة (76.19%).

ثانيا: الوصف الاحصائي لمجتمع وعينة الدراسة

فيما يلي سنتطرق الى دراسة الخصائص افراد عينة البحث

البيانات الأولية:

جدول(09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

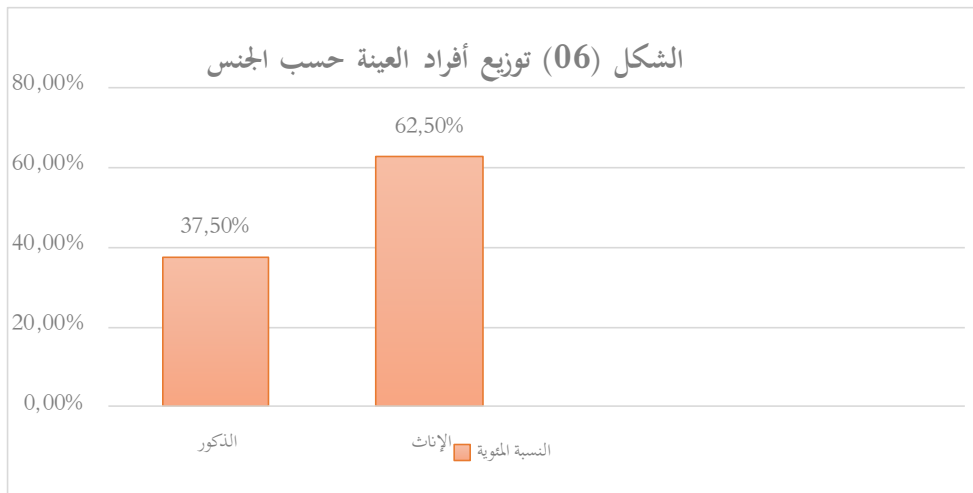
النسبة	التكرار	الجنس
--------	---------	-------

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

37.5%	12	ذكور
62.5%	20	إناث
100%	32	المجموع

المصدر الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها من الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن عدد الإناث البالغ 20 هو الأعلى نسبة والمقدرة بـ 62.5% مقارنة بعدد الذكور البالغ 12 بنسبة 37.5%، وهذا ما يوضحه الشكل المقابل.



المصدر: الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

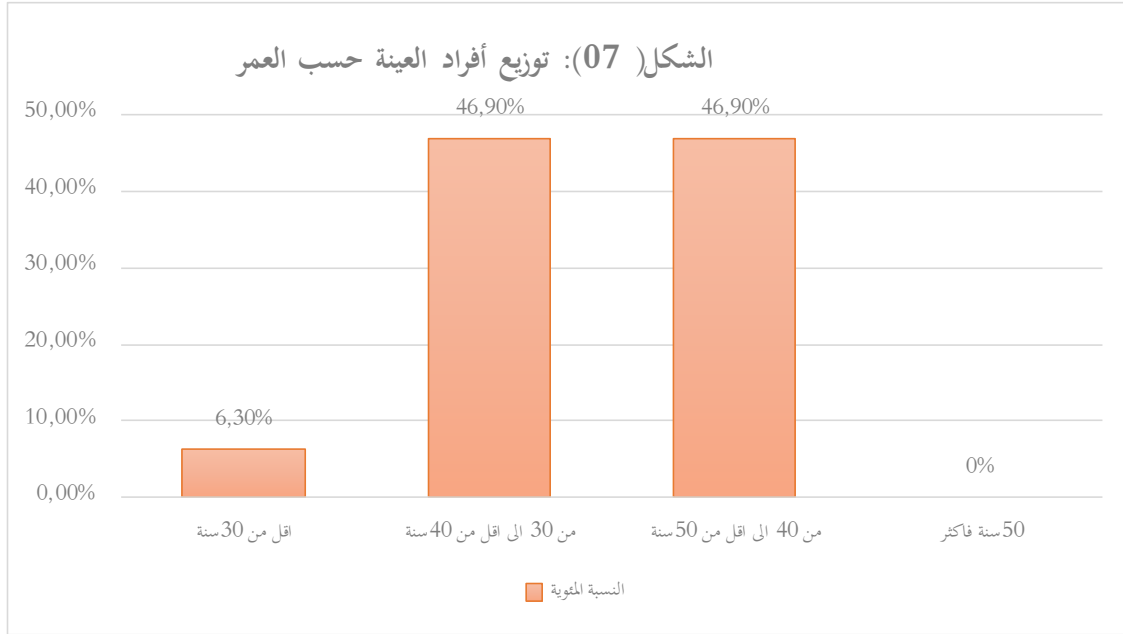
جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	الخبرة
6.3%	2	أقل من 30 سنة
46.9%	15	من 30 إلى أقل من 40 سنة
46.9%	15	من 40 إلى أقل من 50 سنة
0	0	50 سنة فأكثر
100	32	المجموع

المصدر: الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها من الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن الفئتين الأوليتين من 30 الى اقل من 40 سنة ومن 40 الى اقل من 50 سنة جاءتا بنفس النسبة والمقدرة ب 46.9%، في حين أن نسبة 6.3% تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة، بينما نجد فئة 50 سنة فأكثر منعدمة، مما يدل أن مؤسسة قديلة تهتم بتوظيف العنصر الشبابي، وهذا ما يوضحه الشكل المقابل.



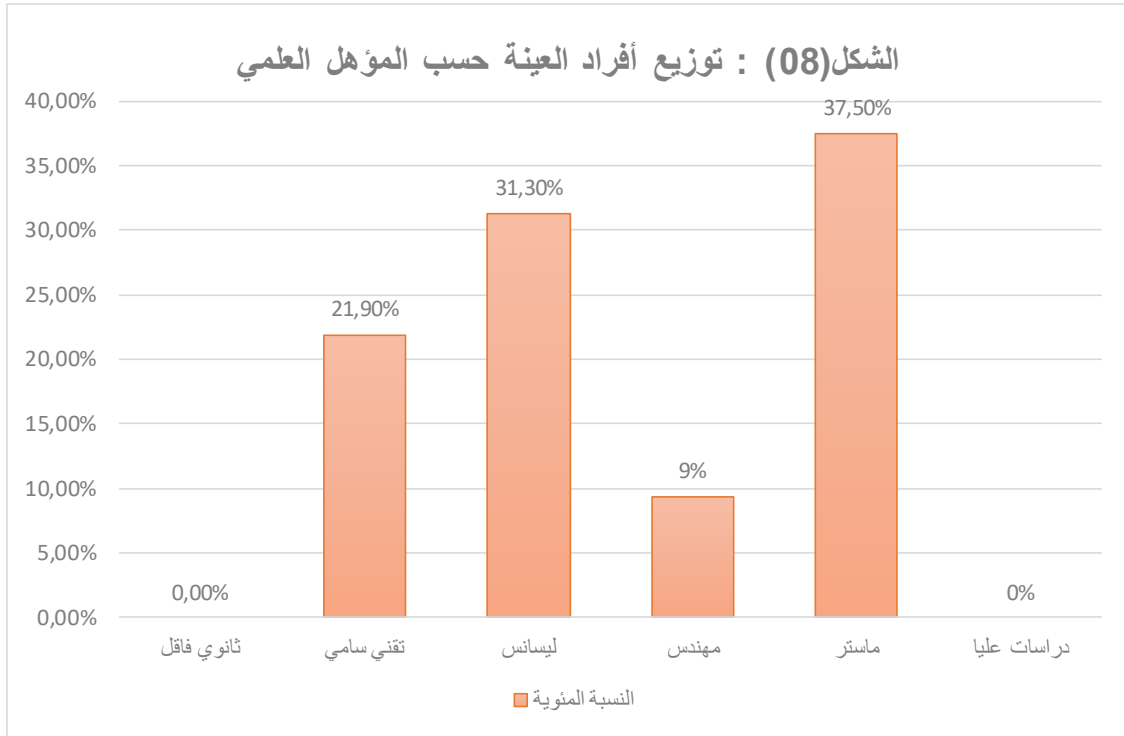
المصدر: الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

جدول (11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	ثانوي فاقل
%21.9	7	تقني سامي
%31.3	10	ليسانس
%9.4	3	مهندس
%37.5	12	ماستر
0	0	دراسات عليا
%100	32	المجموع

المصدر: الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها من الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن أغلب الفئة من المستوى الجامعي حيث أعلى نسبة هي الماستر والمقدرة ب 37.5% وتليها ليسانس بنسبة 31.3%، في حين أن شهادة التقني سامي جاءت بنسبة 21.9%، وتليها نسبة 9.4% لشهادة المهندس، بينما نجد انه لا يوجد مستوى ثانوي فاقل ودراسات عليا في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يدل على وجود تنوع في المستويات والمراحل التعليمية المختلفة كي تتماشى مع احتياجات المؤسسة من حيث طبيعة عملها، وهذا ما يوضحه الشكل المقابل.



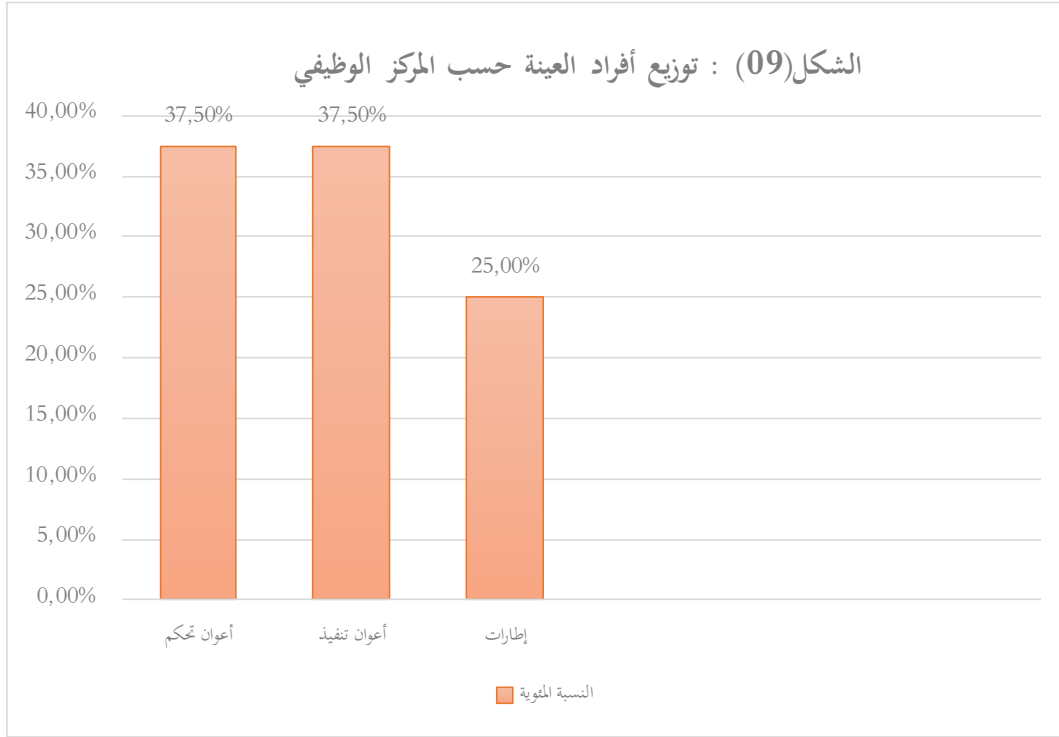
المصدر: الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

جدول (12): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة	التكرار	الجنس
%37.5	12	أعوان تحكم
%37.5	12	أعوان تنفيذ
%25	8	إطارات
%100	32	المجموع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها من الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن نسبة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ متساوية ومقدرة ب 37.5%، في حين أن نسبة الإطارات مقدرة ب 25%، وهذا يعني ان مؤسسة قديلة لديها عدد قليل من الإطارات وتعتمد أكثر على أعوان التحكم واعوان التنفيذ، وهذا ما يوضحه الشكل المقابل.



المصدر: الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

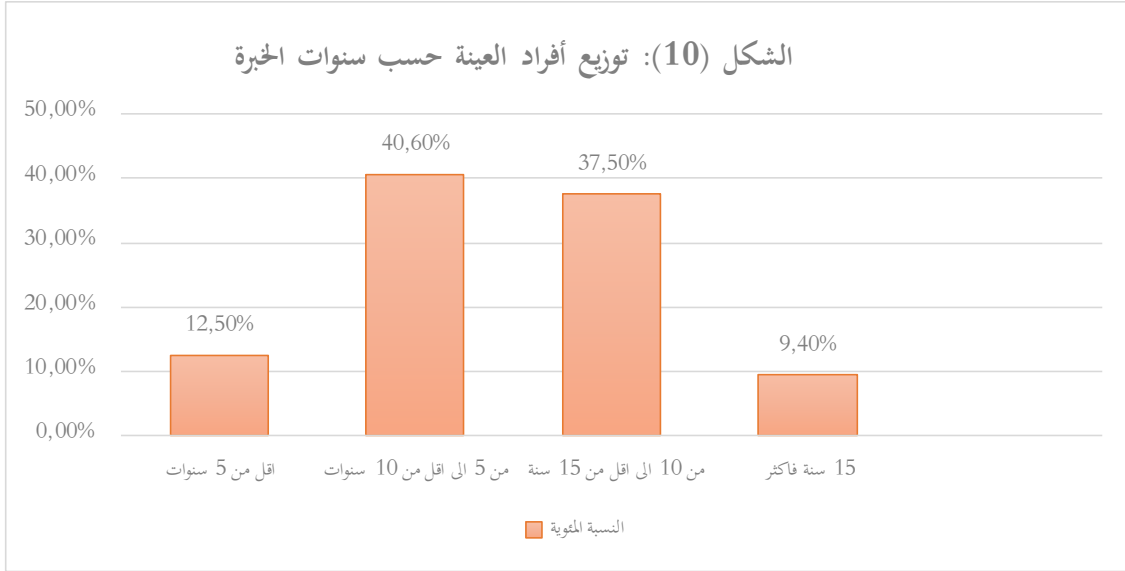
جدول (13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
12.5%	4	أقل من 5 سنوات
40.6%	13	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
37.5%	12	من 10 إلى أقل من 15 سنة
9.4%	3	15 سنة فأكثر
100%	32	المجموع

المصدر: الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها من الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن أغلب مفردات العينة تمثل ما يقارب ونسبة 40.6% ذات خبرة مهنية من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ومنهم 37.5% ذات خبرة من 10



إلى أقل من 15 سنة، ونسبة 12.5% ذات خبرة أقل من 5 سنوات، أما الباقي من ذوي خبرة 15 سنة فأكثر بنسبة 9.4%، وهذا ما يدل على مدى التنوع في تركيبة العاملين من ذوي الخبرات المتنوعة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يوضحه الشكل المقابل.

المصدر: الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها

بعد تناولنا لبناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، نتجه الآن إلى تحليل محاورها والوقوف على أهم النتائج التي جاءت بها، وقد خصصنا هذا المبحث للإلمام بها.

المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض نتائج الاستبيان وتحليلها

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل التطرق لمستوى الإدارة الالكترونية، ومستوى المرونة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

(Skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-3, 3]$ و (kurtosis) محصورة بين $[-10, 10]$.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار ان تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت الخماسي

الجدول رقم(14): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

Skewness	()	kurtosis	المتغيرات
الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	الابعاد
1.193	0.414	1.155	اجهزة الحاسوب ولواحقه
-1.762	0.414	4.942	الشبكات
-0.206	0.414	-0.508	البرامج وقواعد البيانات
-0.879	0.414	0.142	الموارد البشرية
-0.758	0.414	0.813	الادارة الالكترونية
-0.825	0.414	1.348	المرونة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الطالبتين ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح ان معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف ابعادها كانت محصورة

بين $[-1.762, 1.193]$ وبالتالي متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك ايضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين $[-0.508, 4.942]$.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبيان:

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى $(5-1=4)$ قسمة المدى على عدد الفئات $(5/4=0.8)$ ، وبعد ذلك يضاف الى الحد الأدنى للمقياس مع تخفيض 0.01 من الحد الأعلى من اجل التخلص من مشكلة التعرف على أي فئة تنتمي القيمة المتساوية للحد الأعلى، فتصبح الفئة الأولى $(1-1.79)$ وهكذا لبقية الفئات، فيكون لدينا المقياس التالي:

الجدول (15): مقياس الحكم على إجابات الأفراد

1	2	3	4	5	الدرجة
1-1.79	1.8-2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	4.2-5	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	اتجاه الآراء

المصدر: (عبد الفتاح عز الحسن، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار خوارزم للنشر والتوزيع، الرياض، 2007، 540)

ما مدى إدراك موظفين مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بالإدارة الالكترونية؟

للإجابة على هذا السؤال سنقوم بتحليل فيما يلي فقرات محور المتغير المستقل الإدارة الالكترونية، والخاص بكل من أبعاد الإدارة الالكترونية.

أولاً: قياس أثر بعد أجهزة الحاسوب ولواحقه

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد أجهزة الحاسوب ولواحقه

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه آراء العينة
توفر المؤسسة العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في كل المكاتب.	4.38	0.492	1	موافق جدا
تتوفر المؤسسة على الموارد اللازمة لاقتناء المعدات والتقنيات التكنولوجية والرقمية	4.16	0.448	2	موافق
توفر المؤسسة العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في كل المكاتب (الطابعات، الماسح الضوئي)	3.94	0.669	3	موافق
يتم تحديث أجهزة الحاسوب وملحقاته لشكل منتظم.	3.59	0.712	4	موافق
أجهزة الحاسوب ولواحقه	4.0156	0.41122	//	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين ومخرجات برنامج spss.

يتضمن الجدول الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد أجهزة الحاسوب ولواحقه ، حيث نجد في المرتبة الأولى الفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 4.38 وانحراف معياري قدر ب 0.492 بدرجة موافق تماما هذا ما يجعلنا نستنتج أن مؤسسة قديلة توفر العدد الكافي من أجهزة الحاسوب ، و تليها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.16 و انحراف معياري 0.44 بالاتجاه موافق تأتي بعدها الفقرة الثالثة بمتوسط قدره 3.94 و انحراف معياري 0.669 باتجاه موافق أيضا ، و في الأخير تأتي الفقرة الرابعة بمتوسط قدر ب 3.59 و انحراف معياري 0.712 باتجاه موافق ، هذا ما يجعلنا نقول أن المؤسسة توفر أجهزة الحاسوب ولواحقه و تعمل أيضا على تحديثه، وعموما فان بعد أجهزة الحاسوب و لواحقه له جاء بمتوسط حسابي 4.0156 و انحراف معياري 0.41122 مما يعني اتجاه هذا البعد هو موافق .

ثانيا: قياس أثر بعد الشبكات

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الشبكات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه آراء العينة
تتوفر المؤسسة على شبكة اتصالات سريعة التدفق	3.50	0.803	5	موافق
تملك المؤسسة موقعا الكترونيا.	4.06	0.564	1	موافق
الموقع الالكتروني للمؤسسة فعال ويقدم خدمات الكترونية ضرورية	3.66	0.701	4	موافق
يوجد شبكة داخلية تربط مختلف المصالح والمكاتب.	3.88	0.833	2	موافق
يوجد تواصل الكتروني بين مؤسستكم وشركاء العمل (شركاء، زبائن، موردين).	3.81	0.592	3	موافق
الشبكات	3.7813	0.48021	//	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين ومخرجات برنامج SPSS

يتضمن الجدول الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد الشبكات، حيث نجد في المرتبة الأولى الفقرة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 4.06 وانحراف معياري قدر ب 0.564 باتجاه موافق، وتليها الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري 0.833 بنفس الاتجاه موافق، ثم تأتي بعدها الفقرة الخامسة بمتوسط قدره 3.81 وانحراف معياري 0.592 باتجاه موافق، وبعد ذلك تأتي الفقرة الثالثة بمتوسط يقدر ب 3.66 وانحراف 0.701 باتجاه موافق، و في الأخير تأتي الفقرة الأولى بمتوسط قدر ب 3.50 و انحراف معياري 0.803 باتجاه موافق هذا ما يجعلنا نقول أن المؤسسة لديها شبكة الكترونية و تتعامل الكترونيا داخليا وخارجيا، وعموما فان بعد الشبكات جاء ب متوسط حسابي 3.7813 وانحراف معياري 0.48021 مما يعني اتجاه هذا البعد هو موافق.

ثالثا: قياس أثر بعد البرامج وقواعد البيانات

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد البرامج وقواعد البيانات

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه آراء العينة
توفر المؤسسة البرمجيات الخاصة بالتسيير (المحاسبة، المالية، التخزين، الشراء، الانتاج، ... الخ)	3.84	0.628	1	موافق
تسمح البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل	3.84	0.448	1	موافق

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

موافق	2	0.729	3.72	تمتلك مؤسستكم قاعدة بيانات توفر معلومات مهمة.
محايد	4	0.813	3.28	تعتمد إدارة المؤسسة كليا على الأرشيف الإلكتروني.
موافق	3	0.564	3.56	تملك المؤسسة أنظمة حماية متطورة لحماية برامجها وقواعد بياناتها.
موافق	//	0.45152	3.6500	البرامج قواعد البيانات

المصدر: من إعداد الطالبتين ومخرجات برنامج spss

يتضمن الجدول المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد البرامج و قواعد البيانات، حيث نجد في المرتبة الأولى الفقرتين الأولى والثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.4 و انحرافين معياريين على التوالي قدر ب 0.628 و 0.448 باتجاه موافق ، ثم تأتي الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.72 و انحراف معياري 0.729 بنفس الاتجاه موافق ، ثم تأتي بعدها الفقرة الخامسة بمتوسط قدره 3.56 و انحراف معياري 0.564 باتجاه موافق أيضا، وفي الأخير تأتي الفقرة الرابعة بمتوسط قدر ب 3.28 و انحراف معياري 0.813 باتجاه محايد، هذا ما يجعلنا نقول أن المؤسسة لديها برامج وقواعد بيانات تساعد في تسير وتسهيل العمل، وعموما فان بعد البرامج وقواعد البيانات جاء بمتوسط حسابي 3.6500 و انحراف معياري 0.45152 مما يعني اتجاه هذا البعد هو موافق .

رابعا: قياس أثر بعد الموارد البشرية

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الموارد البشرية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه آراء العينة
يتم إقامة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين وقدراتهم في مجال استخدام التكنولوجيا	3.50	0.622	5	موافق
لدى المؤسسة كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب وتطوير البرمجيات المستخدمة بكل سهولة.	3.66	0.602	4	موافق
يستخدم موظفو المؤسسة البريد الإلكتروني في أداء مهامهم البريد الإلكتروني. mail -e	4.00	0.440	1	موافق
يتملك الموظفون مهارة استخدام الحاسب الآلي	3.94	0.435	2	موافق
تسعى المؤسسة لاستقطاب أفراد ذو كفاءة عالية ويتلاءمون مع متطلبات الإدارة الإلكترونية	3.91	0.390	3	موافق
الموارد البشرية	3.8000	0.32922	//	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين ومخرجات برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

يتضمن الجدول الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد الموارد البشرية، حيث نجد في الرتبة الأولى الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 4.00 وانحراف معياري قدر ب 0.440 باتجاه موافق ، وتليها الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.94 وانحراف معياري 0.435 بنفس الاتجاه موافق ، ثم تأتي بعدها الفقرة الخامسة بمتوسط قدره 3.91 وانحراف معياري 0.390 باتجاه موافق ، وبعد ذلك تأتي الفقرة الثانية بمتوسط يقدر ب 3.66 وانحراف معياري 0.602 باتجاه موافق ، وفي الأخير تأتي الفقرة الأولى بمتوسط قدر ب 3.50 وانحراف معياري 0.622 باتجاه موافق ، هذا ما يجعلنا نقول أن المؤسسة تعمل على استقطاب كادر بشري له كفاءة في مجال الإدارة الالكترونية وأنها أيضا تمتلك كادر بشري له القدرة والمهارة على استخدام التكنولوجيا وخارجيا، وعموما فان بعد الموارد البشرية جاء بمتوسط حسابي 3.8000 وانحراف معياري 0.32922 مما يعني اتجاه هذا البعد هو موافق.

خامسا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة الالكترونية

الجدول(20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة الالكترونية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه آراء العينة
أجهزة الحاسوب ولواحقه	4.0156	0.41122	1	موافق
الشبكات	3.7813	0.48021	3	موافق
البرامج وقواعد البيانات	3.6500	0.45152	4	موافق
الموارد البشرية	3.8000	0.32922	2	موافق
الإدارة الإلكترونية	3.8010	0.31515	//	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين ومخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة قديلة تركز على الإدارة الالكترونية بمتوسط حسابي قدر ب 3.8010 وانحراف معياري قدره 0.31515 بدرجة موافق.

حيث نجد بعد أجهزة الحاسوب ولواحقه جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره 4.0156 و انحراف معياري 0.41122، ثم يليه بعد الموارد البشرية بمتوسط حسابي قدر ب 3.8000 و انحراف معياري قدر ب 0.32922، ويأتي بعده بعد الشبكات بمتوسط حسابي بلغ 3.7813 و انحراف معياري بلغ 0.4821، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد البرامج و قواعد البيانات بمتوسط حسابي قدره 3.6500 و انحراف معياري قدر ب 0.45152.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن الإدارة الإلكترونية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جاءت بمستوى موافق وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد العينة 3.8010، بانحراف معياري قدر ب 0.31515، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم وتركز على الإدارة الإلكترونية.

الفرع الرابع: تحليل فقرات محور المرونة الاستراتيجية

ما مدى إدراك الموظفين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بالمرونة الاستراتيجية؟

أولاً: قياس أثر بعد المرونة التنافسية

الجدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة التنافسية

الاتجاه أراء العينة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	1	0.474	3.97	تخطط المؤسسة بشكل استراتيجي للتميز في الأسواق التي تقدم منتجاتها فيها
موافق	3	0.677	3.84	تعمل المؤسسة على متابعة جميع التغيرات التي تطرأ على الأسواق المنافسة لتقديم خدمات مميزة.
موافق	3	0.369	3.84	تقوم إدارة المؤسسة بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات وحاجات المستفيدين من الخدمة
موافق	2	0.336	3.88	تهدف المؤسسة إلى توزيع منتجاتها والتوسع في الأسواق الدولية
موافق	4	0.397	3.81	تتمتع المؤسسة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة
موافق	//	0.32769	3.8688	المرونة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين ومخرجات برنامج spss

يتضمن الجدول الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد المرونة التنافسية ، حيث نجد في المرتبة الأولى الفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.97 و انحراف معياري قدر ب 0.474 باتجاه موافق ، وتليها الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.88 و انحراف معياري 0.336 بنفس الاتجاه موافق ونسبة، ثم نجد في المرتبة الثالثة الفقرتين الثانية والثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.84 و انحرافين معياريين على التوالي قدر ب 0.677 و 0.369 باتجاه موافق بنسبة، وفي الأخير تأتي الفقرة الخامسة بمتوسط قدر ب 3.81 وانحراف معياري 0.397 باتجاه موافق ، هذا ما يجعلنا نقول أن المؤسسة تقوم بمتابعة تغيرات وحركة السوق و المنافسين ولها القدرة على مواجهتهم ، وعموماً فإن بعد المرونة التنافسية جاءت بمتوسط حسابي 3.868 و انحراف معياري 0.32769 مما يعني اتجاه هذا البعد هو موافق .

ثانياً: قياس أثر المرونة السوقية

الجدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة السوقية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه آراء العينة
تحرص المؤسسة لزيادة عدد الأسواق التي تقدم فيها خدماتها في إطار خطتها الاستراتيجية.	3.84	0.369	2	موافق
تبحث المؤسسة دائما عن اقتناص الفرص في الأسواق الجديدة	3.81	0.397	3	موافق
تهدف المؤسسة لزيادة حصتها السوقية من خلال جودة الخدمات التي تقدمها	3.84	0.369	2	موافق
تلبى المؤسسة حاجات العملاء المتجددة في مختلف الأسواق التي تتعامل معها	4.03	0.400	1	موافق
تستطيع المؤسسة الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة من أجل التسويق لمنتجاتها الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة	3.66	0.483	4	موافق
المرونة السوقية	3.8375	0.29375	//	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين ومخرجات برنامج spss

يتضمن الجدول الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد المرونة السوقية ، حيث نجد في المرتبة الأولى الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 4.03 وانحراف معياري قدر ب 0.400باتجاه موافق ، ثم نجد في المرتبة الثانية الفقرتين الأولى و الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.84 و انحرافين معياريين على التوالي قدر ب 0.369 للفقرتين باتجاه موافق ، وفي المرتبة الثالثة تأتي الفقرة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.81 و انحراف معياري 0.397 باتجاه موافق ، و في الأخير تأتي الفقرة الخامسة بمتوسط قدر ب 3.66 و انحراف معياري 0.483 باتجاه موافق ، هذا ما يجعلنا نقول أن المؤسسة تحرص على زيادة أسواقها و اقتناص الفرص لزيادة حصتها السوقية ، وعموما فان بعد المرونة السوقية جاء بمتوسط حسابي 3.8375 وانحراف معياري 0.29375 مما اتجاه هذا البعد هو موافق .

ثالثا: قياس أثر بعد رأس المال البشري

الجدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد رأس المال البشري

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه آراء العينة
يستطيع الموظفون الانتقال إلى وظائف جديدة وتحمل المسؤولية فيها في وقت قصير	3.47	0.507	5	موافق
يملك الموظفون مهارات متعددة تمكنهم من القيام بمهام في وظائف مختلفة	3.78	0.491	2	موافق
يتعلم الموظفون طرق وإجراءات جديدة للقيام بالمهام في وقت قصير	3.81	0.397	1	موافق
يملك الموظفون القدرة على المبادرة في تحديد أسباب المشكلات عند حدوث أخطاء في العمل	3.63	0.554	3	موافق

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

موافق	4	0.56	3.56	يمارس الموظفون وظائفهم بمهارة عالية في ظل ظروف عدم التأكد.
موافق	//	0.35560	3.6500	مرونة رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الطالبتين ومخرجات برنامج spss

يتضمن الجدول الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد مرونة رأس المال البشري، حيث نجد في المرتبة الأولى الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.81 وانحراف معياري قدر ب 0.397 باتجاه موافق بنسبة ، وتليها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري 0.491 بنفس الاتجاه موافق ، ثم نجد في المرتبة الثالثة الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.63 وانحراف معياري 0.554 باتجاه موافق ، ثم الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.56 و انحراف معياري 0.56 باتجاه موافق ، و في المرتبة الأخير تأتي الفقرة الأولى بمتوسط قدر ب 3.47 و انحراف معياري 0.507 باتجاه موافق ، هذا ما يجعلنا نقول أن المؤسسة لديها كادر بشري مرن يساعدها في انجاز الوظائف وتحقيق الأهداف بكفاءة ، وعموماً فان بعد مرونة رأس المال البشري جاء بمتوسط حسابي 3.6500 و انحراف معياري 0.35560 مما يعني اتجاه هذا البعد هو موافق.

رابعاً: قياس أثر المرونة الإنتاجية

الجدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة الإنتاجية

الاتجاه آراء العينة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	3	0.491	3.78	تقوم المؤسسة بتعديل المنتجات وفقاً للتطورات الحاصلة في السوق
موافق	4	0.523	3.72	تهتم المؤسسة بالإبداع وإنتاج منتجات جديدة
موافق	3	0.659	3.78	تحرص المؤسسة على توفير آلات حديثة وتجهيزات جديدة
موافق	1	0.554	3.88	تسعى المؤسسة لطرح منتجاتها في الأسواق بسرعة
موافق	2	0.574	3.84	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير وإنتاج المنتجات بأقل تكاليف
موافق	//	0.40000	3.8000	المرونة الإنتاجية

المصدر: من إعداد الطالبتين ومخرجات برنامج spss

يتضمن الجدول الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد المرونة الإنتاجية، حيث نجد في المرتبة الأولى الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.88 و انحراف معياري قدر ب 0.554 باتجاه موافق ، وتليها الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.84 و انحراف معياري 0.574 بنفس الاتجاه موافق ، ثم نجد في الرتبة الثالثة الفقرتين الأولى و الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.78 و انحرافين معياريين على التوالي قدر ب 0.491 و 0.659 باتجاه موافق ، وفي الأخير تأتي الفقرة الثانية بمتوسط قدر ب 3.72 و انحراف

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

معياري 0.523 باتجاه موافق، هذا ما يجعلنا نقول إن المؤسسة تقوم بالحرص على توفير منتجات وتوفير كل ما تحتاجه العملية الإنتاجية، وعموماً فإن بعد المرونة التنافسية جاء بمتوسط حسابي 3.8000 و انحراف معياري 0.40000 مما يعني وان اتجاه هذا البعد هو موافق.

الجدول (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المرونة الاستراتيجية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه أراء العينة
المرونة التنافسية	3.8688	0.32769	1	موافق
المرونة السوقية	3.8375	0.29375	2	موافق
مرونة رأس المال البشري	3.6500	0.35560	4	موافق
المرونة الإنتاجية	3.8000	0.40000	3	موافق
المرونة الاستراتيجية	3.7891	0.26266	//	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين ومخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن مؤسسة قديلة تركز على المرونة التنافسية بمتوسط حسابي قدر ب 3.791 وانحراف معياري 0.26266 بدرجة موافق.

حيث نجد بعد المرونة التنافسية جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدر ب 3.8688 وانحراف معياري 0.32769، ثم يليه بعد المرونة السوقية بمتوسط حسابي قدره 3.8375 وانحراف معياري 0.29375، ويأتي بعده بعد المرونة الإنتاجية بمتوسط حسابي بلغ 3.8000 وانحراف معياري 0.40000، وأخيراً بعد مرونة رأس المال البشري بمتوسط حسابي بلغ 3.6500 وانحراف معياري 0.35560.

وبناءً على ما تقدم نستنتج أن المرونة الاستراتيجية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جاءت بمستوى موافق وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد العينة 3.7891، بانحراف معياري قدر ب 0.26266، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم وتركز على المرونة الاستراتيجية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سنحاول اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية الفرعية، حيث من خلاله يتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة، باستخدام معامل الانحدار المتعدد ومعاملات التحديد والارتباط، وهذا ما سنوضحه في الجداول الآتية:

أولاً: تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية نموذج الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج التحليل للانحدار للتأكد من صلاحية نموذج الفرضية الرئيسية والتي تنص على انه:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

الفرضية الصفرية H_0 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05"

الفرضية البديلة H_1 "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05"

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول (26): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.122	0.280	4	7.446	0.000
الخطأ	1.017	0.038	27		
المجموع	2.139	0.318	31		

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS

معامل الارتباط: 0.724

معامل التحديد: 0.525

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمت F المحسوبة 7.446 وبقية احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي المتعدد، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول (27): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل	B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد
الإدارة الإلكترونية	0.294	0.353	2.069	0.047	7.446	0.724	0.525

عند مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام

برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل و المتمثل في الإدارة الالكترونية و المتغير التابع و المتمثل في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة ، و هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة 4.279 و كذلك قيمة T المحسوبة 2.069 بمستوى دلالة قدره 0.000 و هو اقل من مستوى الدلالة 0.05 ، و بالتالي قيمة T و F دالتان عند مستوى الدلالة 0.05 ، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين الإدارة الالكترونية و المرونة الاستراتيجية بنسبة 72% ، حيث أن الإدارة الالكترونية تفسر ما نسبته 52% من التباين الحاصل في المرونة الاستراتيجية ، بالإضافة إلى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (Beta) بلغت 0.353 و بالتالي و من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية للإدارة الالكترونية في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانيا: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الإدارة الالكترونية على المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة

الجدول(28): نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر أبعاد الإدارة الالكترونية على المرونة

الاستراتيجية

الأبعاد	B	T	مستوى الدلالة	قيمة Beta
أجهزة الحاسوب ولواحقه	-0.205	-2.183	0.038	-0.321
الشبكات	-0.301	-2.915	0.007	-0.551
البرامج وقواعد البيانات	0.213	1.940	0.063	0.366
الموارد البشرية	0.622	4.363	0.000	0.780

عند مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج

spss

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات ، وقد تبين من خلال نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

أ. اختبار نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H_0 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب ولواحقه في المرونة الاستراتيجية في

المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05"

الفرضية البديلة H1 " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة الحاسوب ولواحقه في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 "

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أجهزة الحاسوب ولواحقه والمرونة الاستراتيجية، وهذا ما دعمته قيمة T البالغة 2.183- بمستوى دلالة 0.038 وهو اقل من 0.05، وبالتالي ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذات دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب ولواحقه في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

ب. اختبار نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية H0 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05"

الفرضية البديلة H1 "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشبكات في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 "

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الشبكات والمرونة الاستراتيجية، وهذا ما دعمته قيمة T البالغة 2.915- بمستوى دلالة 0.007 وهو اقل من 0.05، وبالتالي ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذات دلالة إحصائية للشبكات في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

ت. اختبار نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية H0 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية البرامج وقواعد البيانات في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05"

الفرضية البديلة H1 " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج وقواعد البيانات في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 "

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين البرامج وقواعد البيانات والمرونة الاستراتيجية، وهذا ما دعمته قيمة T البالغة 1.940 بمستوى دلالة 0.063 وهو أكبر من 0.05، وبالتالي ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على عدم أثر ذات دلالة إحصائية للبرامج وقواعد البيانات في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

ث. اختبار نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية H_0 «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05»

الفرضية البديلة H_1 «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05»

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية، وهذا ما دعمته قيمة T البالغة 4.363 بمستوى دلالة 0.000 وهو اقل من 0.05، وبالتالي ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذات دلالة إحصائية للموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الثالث: عرض نتائج المقابلة وتحليلها

سننطلق في هذا المطلب الى عرض إجابات المقابلة التي تمت مع مدير مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

أولاً: نتائج متغير الإدارة الالكترونية

السؤال الأول: "حسب رأيك ما هو السبب الرئيسي الذي أدى إلى التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية؟"

إجابة مدير مؤسسة قديلة ان سبب التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية الزيادة في الإنتاج والتسيير بكفاءة عالية، لان الطريقة الكلاسيكية ليست عملية.

حيث ان التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية كان من اجل التأقلم مع تغيرات العصر والتمتع بمزايا الإدارة الالكترونية كالتسريع في انجاز المهام، وتقليل الأخطاء واختصار الوقت والجهد والتكلفة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

السؤال الثاني: "ماهي متطلبات الإدارة الالكترونية المتوفرة في مؤسسة قديلة؟"

صرح ان المؤسسة توفر كل المتطلبات الالكترونية من أجهزة، برامج (كل قسم له وسيلة الكترونية يعمل بها) وموارد بشرية ذو كفاءة.

كما لاحظنا من خلال زيارتنا للمؤسسة ان معظم المكاتب تتوفر على حواسيب وطابعات وغيرها من الأجهزة الالكترونية، وكان التواصل بين المكاتب وتسجيل الدخول والخروج الكترونيا.

السؤال الثالث: " هل تتوفر المؤسسة على معدات كافية وحديثة لإرساء قواعد الإدارة الالكترونية؟"

حسب تصريح المدير ان المؤسسة تتوفر على معدات كافية وحديثة لإرساء قواعد الإدارة الالكترونية، بمعنى أي معدات جديدة تطرح في السوق يتم توفيرها في المؤسسة. مثل تجهيزات الاعلام آلي كالحواسيب، أجهزة المسح الضوئي، الطابعات، والهواتف...

السؤال الرابع: "هل تتوفر المؤسسة على كادر بشري ملائم وكفء من حيث العدد والكفاءة لتبني الإدارة الالكترونية؟"

بقول من مدير المؤسسة انه يوجد طاقم بشري ملائم وكفاء، لان سابقا كانت أي وظيفة تحتاج الى ثلاث عمال بعد ادخال الإدارة الالكترونية أصبحت تحتاج الى عاملين فقط، ومع ذلك لازال هناك ثلاث عمال.

السؤال الخامس: "هل يخضع العاملون لبرامج تدريبية على تطبيقات الإدارة الالكترونية؟"

أكد مدير مؤسسة قديلة ان عمال المؤسسة دائما يخضعون لدورات تدريبية، وذلك ان العمال مؤسسة قديلة دائما في تطوير مستمر.

حيث نستنتج من إجابة المدير ان تكلفة الدورات التدريبية ضئيلة مقارنة بالفوائد التي تقدمها للموظفين وللمؤسسة، لان هذه الدورات تمكنهم من اكتساب مهارات وخبرات تساعدهم في انجاز كل المهام بشكل سريع، كمت يصبح لديهم القدرة على التكيف مع تغيرات المحيط، ينتج منها تحسين العمل وتقليل الأخطاء وتحسين الإنتاجية.

السؤال السادس: "ماهي أشكال التعاملات الالكترونية لمؤسسة قديلة؟"

حسب مدير المؤسسة، ان كل التعاملات الكترونية عبر اليميل او الفاكس كالبيع الالكتروني، التسويق الالكتروني والدفع الالكتروني، ما عدا الوثائق القانونية الوثائق الرسمية (فاتورة، رخصة تسليم)، لأنها تحتاج امضاء.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

السؤال السابع: "هل توظف المؤسسة مختصين في برمجة وصيانة الأجهزة على مستوى الإدارة الالكترونية؟"

اقر المدير بأن المؤسسة توظف مختصين في برمجة وصيانة الأجهزة، وتحرص على ذلك أيضا لان الأجهزة الالكترونية ضرورية جدا، ويجب ان تكون على اتباع دائم من قبل المختصين.

السؤال الثامن: "هل تقبل الموظفون فكرة التغيير والتحويل نحو تطبيق الإدارة الالكترونية؟"

تقبل الموظفون فكرة التغيير نحول الإدارة الالكترونية، أي ان المؤسسة لديها موظفون يتميزون بالمرونة والتكيف مع التغيرات الحاصلة.

فهذا طبيعي كما كنا نتوقع، لان الإدارة الإلكترونية تساهم في تقليل جهودهم وتساعدهم في تبسيط المهام والسرعة في إنجازها، نذكر مثال: ارسال الملفات للمكاتب الكترونيا دون الحاجة للتنقل من مكتب الى آخر.

السؤال التاسع: "ماهي مزايا التحول الى الادارة الالكترونية على مؤسستكم؟"

وضح المدير ان مزايا التحول الى الادارة الالكترونية على مؤسسة قديلة تتمثل في ربح الوقت، توفير المصداقية في المعلومات لان الانسان معرض للخطأ خاصة إذا كان هناك ضغط في العمل اما الأنظمة الالكترونية لا تخطأ، والعمل بكفاءة وتقليل الجهد والتكلفة بصفة كبيرة.

حيث يقصد بتقليل التكلفة لان الأجهزة والآلات الالكترونية حلت محل العامل البشري وبذلك تقلل مصاريف العامل كراتبه، كما يقصد أيضا بتوفير المصداقية لأنها تقلل نسبة الخطأ وتعزيز الشفافية وتحسين التواصل.

السؤال العاشر: "ماهي معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة؟"

كان رد المدير على هذا السؤال هو ان من المعوقات التي تواجه في تطبيق الإدارة الالكترونية هي مقاومة التغيير، لكن مع حسن التسيير في المرحلة الانتقالية وإخضاع العاملين الى دورات تكوينية يتم التأقلم مع التغيير بشكل سهل.

وعند تصريح المدير ان الالة حلت محل العامل فهذا يؤدي الى لتقليل العمال، فبهذا العامل يرفض التحول خوفا على منصبه، وربما أيضا يكون جهل بعض الموظفين بماهية الإدارة الالكترونية كالكبار في السن.

السؤال الحادي عشر: "هل تواجهون صعوبة في التعاملات الالكترونية مع العميل؟"

صرح المدير انه تكون هناك صعوبات على حسب العميل، إذا كان عميل متفهم للتعاملات الالكترونية يكون التعامل معه سهل، اما إذا كان ليس له دراية تحاول المؤسسة تعامل مع الموقف. لأنه ليس كل المتعاملين لهم دراية وثقافة التعاملات الالكترونية وذلك لتعودهم على التعاملات التقليدية والتأقلم معها.

ثانيا: متغير المرونة الاستراتيجية:

السؤال الأول: " هل تقومون بتجديد تجهيزاتكم باستمرار؟

صرح المدير على ان المؤسسة تقوم بتجديد تجهيزاتها باستمرار، لأنها جد مهمة في المؤسسة وفي سير العمل كما لاحظنا ان المعدات والتجهيزات كلها جديدة.

السؤال الثاني: "هل سبق وأن سحبتم منتجا من السوق؟ في حالة الإجابة ب نعم، هل كان هذا القرار نتيجة لتلقي شكاوى من الزبائن، أو كان قرارا خاصا بالإدارة؟"

كان رد المدير على هذا السؤال انه لم يتم سحب أي منتج من السوق، وهذا ما يعني أن المؤسسة تهتم بالجودة وتضع منتجاتها بدقة وتتبع معايير التصنيع وان منتجات مؤسسة قديلة تحظى بالقبول لدى الزبائن.

السؤال الثالث: " كيف تواجهون التškiيات الجديدة التي يطرحها منافسوكم؟"

إجابة مدير مؤسسة قديلة انه بناء على تحليلات SWOT و PASTEL نستخرج ما يجب علينا القيام به، فمؤسستنا لها استراتيجيتها الخاصة والهدف الأساسي لها هو طرح منتجات متميزة في السوق.

نستنتج ان المؤسسة دائما في طور تجديد وتحسين المنتجات بما يخدم المستهلك، وان المؤسسة معروف ان لها مكانة واسم في السوق، وأنها تحظى بشعبية كبيرة جعلتها تتمكن وتأخذ نسبة كبيرة من السوق الجزائري، هذا ما جعلها تغلب نوعا ما على مخاوفها من ظهور تškiيات جديدة.

السؤال الرابع: "هل ترى أن الموارد البشرية العاملة في المؤسسة مستعدة لتقبل الزيادة في الحجم الساعي للعمل إذا ما اضطررتم لذلك؟ وهل سبق وأن واجهتم موقفا مشابها؟"

اقر المدير انه لا يمكن للموظفين تقبل في زيادة الحجم الساعي للعمل، لان الحجم الساعي المحدد للعمل كبير وكافي للقيام بجميع المهام.

السؤال الخامس: "هل ترون أن المؤسسة قادرة على تبني ردود أفعال سريعة حيال التغيرات التي تجري في الأسواق؟"

أكد المدير لنا بان المؤسسة لها القدرة على تبني ردود أفعال سريعة في حالة أي تغيير يجري في الأسواق، لان لديهم إطارات في القمة لهم القدرة على التغيير. هذا ما يعني ان المؤسسة تتمتع بالمرونة والسرعة في حل المشكالات واتخاذ القرارات، وتحظى بثقافة تقبل المخاطر.

السؤال السادس: "هل تتبنى المؤسسة سياسة التسويق الالكتروني أو أنها تكتفي بالتسويق العادي لمنتجاتها؟"

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

اجابنا المدير ان المؤسسة تتبنى سياسة التسويق الالكتروني وذلك عن طريق صفحة على الفيس بوك.

السؤال السابع: "كيف تتعاملون مع التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن؟"

صرح مدير مؤسسة قديلة انه لا يوجد تغيرات في حاجات ورغبات الزبائن لان المنتج المقدم عبارة عن مياه معدنية ليس لديها اختلاف في الاذواق، يمكن ان يكون تغير في الماركة ولكن دائما نحاول التأثير على المستهلك من ناحية الجودة وتوفير المنتج في كل مكان،

وذلك من خلال تعديل المنتجات وتطويرها، الابداع في المنتج وتقديم الأفضل دائما، مثلا الاهتمام بفئات معينة مثل الرياضيين وتصنيع قارورة خاصة بهم.

السؤال الثامن: "هل تعتقد أن المؤسسة تخلق قيمة حقيقية لزيائنها؟"

أكد المدير ان المؤسسة تخلق قيمة حقيقية لزيائنها أي شخص يستهلك منتجات قديلة يعني لديه الثقة في المنتج. وهذا ما أكده حصول المؤسسة على iso22000(متعلق بالصحة والسلامة الغذائية) iso 9000

السؤال التاسع: "إذا كانت بنعم فما هو الأساس المعتمد لدى المؤسسة في خلق قيمة للزبون؟"

أكد المدير ان الأساس المعتمد لدى المؤسسة في خلق قيمة الزبون هو: الزيادة في مزايا المنتجات مع الحفاظ على نفس التكاليف، حيث ان من اهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة تكون في تبسيط الإجراءات والتخلص من الأنشطة غير الضرورية.

السؤال العاشر: "هل ترون مرونة مؤسسة قديلة في التكيف مع تطورات السوق (منتجات، الأسواق، المنافسين)، سوف تنعكس إيجابا على أدائها في الأجل الطويل؟"

أكد لنا مدير مؤسسة قديلة ان مرونة مؤسسة قديلة في التكيف مع تطورات السوق سوف تنعكس إيجابا على أدائها في الأجل الطويل، وذلك من خلال مواكبة محيط راس مالها المادي والبشري والموارد التكنولوجية.

السؤال الحادي عشر: "من وجهة نظركم ما أهمية امتلاك رأس مال بشري مرن (موارد بشرية قادرة على التأقلم مع تغيرات التي تحدث في العمل)؟"

صرح المدير ان وجود رأس المال البشري مرن مهم جدا في المؤسسة، لان هناك تغيرات سريعة تتطلب كفاءات مرنة.

فمن خلال اجابته نستنتج ان راس المال البشري يتميز بخبرة وكفاءة هذا ما يجعلهم قادرين على مواجهة تحديات وصعوبات والمنافسة وإنجاز ما هو مطلوب منهم، وهذا كله يؤدي الى زيادة مستوى أداء المؤسسة ونجاحها.

مناقشة النتائج:

أ. نتائج الاستبيان:

يتضح لنا من الجداول السابقة أهمية أبعاد (عناصر) الإدارة الإلكترونية من خلال قيم المتوسطات الحسابية للمتغيرات وسناقشها كما يلي:

- العنصر الأكثر أهمية كانت من نصيب بعد أجهزة الحاسوب ولواحقه حيث يعد أساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية فبدونهم لا يمكن تطبيق هذه الأخيرة، فبتوفير هذه الأخيرة انتقلنا من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية حيث تعتبر البنية التحتية لها، حيث يعمل هذا العنصر على تحسين كفاءة العمل وتحسين التواصل ومعالجة الطلبات.

- في المرتبة الثانية نجد بعد الموارد البشرية من حيث الأهمية، حيث لا يمكن الاستفادة واستغلال أي عنصر من عناصر الإدارة الإلكترونية دون المورد البشري الكفؤ الذي يعد المحرك الأساسي لها.

- في المرتبة الثالثة نجد بعد الشبكات والتي تعد الرابط بين مكونات النظام الإلكتروني وذلك بتوفير البنية التحتية اللازمة لتوصيل مختلف الأنظمة كما تتيح الوصول للمعلومات والبيانات وأيضا توفير الوصول إلى الخدمات الإلكترونية وتعزيز التعاون.

- وأخيرا نجد البرامج وقواعد البيانات والتي تساهم في تخزين البيانات بشكل منظم وآمن، وتعزيز الشفافية وتحسين كفاءة العمليات وتقديم أفضل الخدمات وتحسين امن وحماية المعلومات.

- حسب اختبار الفرضيات وجدنا أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في المرونة الاستراتيجية ببعد أجهزة الحاسوب ولواحقه والشبكات الموارد البشرية، حيث نجد أن هناك علاقة طردية بينهما. أي أن كلما بادرت المؤسسة بتوفير أجهزة الحاسوب والشبكات وتطوير العنصر البشري كلما كان تطبيق المرونة الاستراتيجية أفضل خاصة في ظل الظروف البيئية المتغيرة، وان كلما ركزت المؤسسة على الإدارة الإلكترونية وتوفير عناصرها كلما كان لديها مستوى عالي من المرونة الاستراتيجية.

- وحسب اختبار فرضيات ان الادارة الالكترونية لا تؤثر في لمرونة الاستراتيجية ببعد البرامج وقواعد البيانات.

ب. نتائج المقابلة:

- مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تتبنى نظام الإدارة الإلكترونية وتهتم به.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة

- امتلاك مؤسسة قديلة جميع التجهيزات التي تجعلها تطبق الإدارة الالكترونية وتحرص على توفيرها وتحديثها.
- تعمل المؤسسة على استقطاب افراد قادرين على استخدام التكنولوجيا في المؤسسة والحرص على تطوير مهارات موظفيها.
- تتعامل مؤسسة قديلة مع مورديها وزبائنها الكترونيا، ويظهر ذلك على صفحاتها على الفيس بوك والبريد الالكتروني.
- تمتلك مؤسسة قديلة راس مال بشري مرن له القدرة التأقلم مع المتغيرات
- وجود مورد بشري ذو معرفة وكفاءة بتكنولوجيا المعلومات يجعل المؤسسة تتمتع بمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية.
- المرونة الاستراتيجية لها أهمية في المؤسسة من خلال تأثيرها على الأداء على المدى البعيد.
- مؤسسة قديلة تتمتع بالمرونة الاستراتيجية بمختلف ابعادها حيث لها منافسة قوية في السوق الجزائرية، وزيادة حصتها السوقية، كما تحرص خلق راس مال بشري مرن، وتعمل على تحسين وتطوير منتجاتها.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة مؤسسة قديلة وأهدافها وهيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا على المقابلة والاستبانة في جمع معلومات البحث الميداني، حيث أجريت المقابلة مع المدير العام لمؤسسة قديلة وذلك من خلال طرح عليه بعض الأسئلة المتعلقة بمتغير الإدارة الالكترونية وكذلك متغير المرونة الاستراتيجية، أما الاستبانة فقد تم توزيعها على الموظفين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما الإدارة الالكترونية والمرونة الاستراتيجية، وقد كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأجهزة الحاسوب ولواحقه، الشبكات، الموارد البشرية، وسلبى بالنسبة للبرامج وقواعد البيانات على المرونة الاستراتيجية لدى موظفين مؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة 0.05، وذلك يثبت أثر الإدارة الالكترونية في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة. كما توضح لنا من خلال المقابلة ان مؤسسة قديلة تركز على تطبيق الإدارة الالكترونية، كما تهتم أيضا بالمرونة الاستراتيجية ومن هنا توصلنا لوجود أثر للإدارة الالكترونية في المرونة الاستراتيجية.

الخاتمة

الخاتمة:

بناء على الدراسة النظرية التي أجريتها حول الإدارة الالكترونية بأبعادها (أجهزة الحاسوب ولواحقه، الشبكات، البرامج وقواعد البيانات، الموارد البشرية) بينت لنا أن لهذه الأخيرة دور واضح وكبير في التأثير على المرونة الاستراتيجية للمؤسسة.

وقد حاولنا هذه الدراسة ايضاح أثر الإدارة الالكترونية على المرونة الاستراتيجية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وذلك بإجراء مقابلة مع المدير العام للمؤسسة وطرح عليه جملة من الأسئلة حيث تم تخصيص جزء منها ببعدها الإدارة الالكترونية والباقي متعلق ببعدها المرونة الاستراتيجية.

كما قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من موظفي مؤسسة قديلة، ومن خلال الفرضيات التي تم اختبارها بالاعتماد على مجموعة من النتائج الإحصائية في برنامج SPSS، وبعد عرض البيانات وتحليلها للإجابة عن التساؤلات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات كالآتي:

أولاً: نتائج الدراسة:

1- نتائج الدراسة النظرية:

- الإدارة الالكترونية من أهم المواضيع التي تطمح المؤسسات إلى تحقيقها وتجاوز الإدارة التقليدية

- الإدارة الالكترونية تقوم على مجموعة من الأبعاد (أجهزة الحاسوب ولواحقه، الشبكات، البرامج وقواعد البيانات، الموارد البشرية)

- المرونة الاستراتيجية هي صفة استباقية تجعل المؤسسة تواكب التغيرات البيئية وتجعلها تعتمد على المنهج الاستباقي بدل رد الفعل وذلك لاختصار الوقت والجهد والتكلفة

- تكمن أهمية المرونة الاستراتيجية في كونها تعطي قدرات للمؤسسات وذلك من اجل تحقيق النجاح في بيئة متغيرة وحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

- تؤثر الإدارة الالكترونية عامة على المرونة الاستراتيجية.

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

أشارت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من الباحثين إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي:

الخاتمة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده للأجهزة الحاسوب ولواحقه في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة قديلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده للشبكات على المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة قديلة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده البرامج وقواعد البيانات في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 50.0 في مؤسسة قديلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة قديلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية) في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة قديلة.
- الإدارة الالكترونية تؤثر على المرونة الاستراتيجية في بعد أجهزة الحاسوب ولواحقه، الشبكات، الموارد البشرية.
- تتبنى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية نظام الإدارة الالكترونية في ممارساتها الاستراتيجية.
- تتبنى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كل من المرونة التنافسية، المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، ومرونة رأس المال البشري.
- تقوم مؤسسة قديلة باستقطاب العنصر البشري ذو كفاءة في المجال الإلكتروني، وإقامة دورات تدريبية لتطوير مهارات موظفيها.

ثانياً: توصيات الدراسة:

- ضرورة ترسيخ مفهوم الإدارة الالكترونية والمرونة الاستراتيجية لدى المنظمات وذلك من خلال زيادة وعي الموظفين وإقامة دورات تدريبية لهم لتحسين مستوى استخدام التكنولوجيا والتي بدورها تدفعهم نحو تحقيق المرونة الاستراتيجية.
- ضرورة الاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على استخدام تقنيات المعلومات الإدارية.

الخاتمة

- يجب على المنظمات على إعطاء الاهتمام للمرونة الاستراتيجية لما تقدمه هذه الأخيرة من آثار ايجابية على المؤسسات.
- تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق.
- ضرورة رفع مرونة المؤسسة من اجل مواجهة المنافسين وذلك نظرا لوجود العديد من المنافسين الأقوياء في السوق.
- تفعيل الموقع الالكتروني للمؤسسة، لاستقبال تساؤلات الزبائن.
- العمل على الاهتمام بالمنافسة والمنافسين.

ثالثا: أفاق الدراسة:

تمثل هذه الدراسة التي تم انجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، مساهمة علمية جد بسيطة لأنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فاقصر البحث على دراسة حلة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جدا، إضافة إلى انه استحال التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع إذ انه يتسم بالتوسع والتشعب.

كل ما سبق كره يفتح المجال لأفاق جديدة لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجها.

بغية فتح أفاق البحث العلمي نقترح إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لهذا الموضوع تحت العناوين التالية:

- دور الإدارة الالكترونية في تحقيق مرونة رأس المال البشري.
- واقع المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا covid19.
- دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز المرونة الاستراتيجية.

فهرس المحتويات

أ	مقدمة:
10	الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية
11	تمهيد:
12	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمرونة الاستراتيجية:
12	المطلب الأول: مفهوم المرونة الاستراتيجية:
13	المطلب الثاني: أهمية المرونة الاستراتيجية:
14	المطلب الثالث: أنواع المرونة الاستراتيجية
16	المبحث الثاني: اساسيات حول المرونة الاستراتيجية
16	المطلب الأول: مراحل المرونة الاستراتيجية
18	المطلب الثاني: ابعاد المرونة الاستراتيجية
20	المطلب الثالث: مداخل المرونة الاستراتيجية
21	المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية والتحديات التي تواجهها
21	المطلب الأول: أدوات المرونة الاستراتيجية
24	المطلب الثاني: تحديات المرونة الاستراتيجية
26	الخلاصة:
28	الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الالكترونية
29	تمهيد:
30	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإدارة الالكترونية
30	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الالكترونية وخصائصها
33	المطلب الثاني: أهمية واهداف الإدارة الالكترونية
35	المطلب الثالث: عناصر الإدارة الالكترونية

38	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية:
38	المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية:
43	المطلب الثاني: محاور الإدارة الإلكترونية:
45	المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية:
46	المبحث الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية
46	المطلب الأول: خطوات تبني الإدارة الإلكترونية
47	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات التي تواجهها
52	المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمرونة الاستراتيجية
56	الخلاصة:
58	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة
59	تمهيد:
60	المبحث الأول: تقديم عامة حول المؤسسة محل الدراسة قديلة للمياه المعدنية
60	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة قديلة
63	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة
64	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
64	المطلب الأول: ادوات جمع المعلومات
66	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
67	المطلب الثاني: الوصف الاحصائي لعينة ومجتمع الدراسة
72	المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها
72	المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها
81	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
85	المطلب الثالث: عرض نتائج المقابلة وتحليلها
90	مناقشة النتائج:

فهرس المحتويات

91 خلاصة الفصل:
94 الخاتمة:
99 فهرس المحتويات:
103 قائمة المراجع والمصادر:
112 الملاحق:

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية

أ. الكتب:

1. أحمد فتحي الحيت. (2015). مبادئ الإدارة الإلكترونية (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
2. أحمد فتحي الحيت. (2017). أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
3. أحمد فتحي الحيت. (بلا تاريخ). أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها.
4. أكرم محسن الياسري، عواد كاظم الخالدي، وبشار عباس الحميري. (2016). مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال 04 (الإصدار 01). عمان، الاردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
5. سعد غالب ياسين. (2016). الادارة الالكترونية. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
6. صفاء فتوح جمعة. (2014). مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الادارة الالكترونية (الإصدار 1). المنصورة، مصر: دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع.
7. طارق عبد الرؤوف عامر، وايهاب عيسى المصري. (2018). الادارة الالكترونية (الإصدار 1). القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
8. عزب محمد عزب. (2013). اساسيات الادارة الإلكترونية في الشؤون الادارية (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع.
9. الكرخي، م. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. دوحة، قطر.
10. محمد صادق اسماعيل. (2010). الحوكمة الالكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية (الإصدار 1). القاهرة، مصر: العربي للنشر والتوزيع.
11. نجم عبود نجم. (2008). الادارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات) (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. يوسف حجيم سلطان الطائي، وضرغام علي مسلم العميدي. (2022). المرونة التسويقية استراتيجية مؤثرة في كسب ثقة الزبون (الإصدار 01). عمان، الاردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

ب. المقالات العلمية:

1. ابراهيم عقيدة، وبنين بغداد. (2018). الادارة الالكترونية مفاهيم اساسية ومتطلبات تطبيقها. مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، 4(2)، الصفحات 139-155.

2. أزروال يوسف، وليلى لعجال. (2022). دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية بالجزائر. مجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، 6(1)، الصفحات 1513-1534.
3. الشيكري ايوب. (2019). الادارة الالكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، 8(1)، الصفحات 281-308.
4. إلهام بنت عبد الله بن ضويغن الجهني. (2023). القيادة الالكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 5(49)، الصفحات 118-155.
5. إلهام شيلي. (2019). واقع تطبيق وظائف الادارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(01)، الصفحات 42-467.
6. بوزكري جيلالي، وطيباوي أحمد. (2019). أثر تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية للمؤسسات. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 02(1)، الصفحات 34-50.
7. بركان انيسة، وابتسام قوجيل. (2021). تفعيل دور الادارة الالكترونية في ادارة الازمات والكوارث - مع الاشارة الى حالة الادارة الالكترونية في الدول العربية خلال جائحة كورونا-. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 14(2)، الصفحات 35-49.
8. خوخواوي عائشة. (2022). الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الجماعات المحلية «دراسة حول الخدمات العمومية الالكترونية في البلديات». مجلة الادارة والتنمية للبحوث، 11(1)، الصفحات 565-588.
9. ديدوش هاجر، وعبد الغني حريري. (2021). الادارة الالكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية. مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية(7)، الصفحات 17-33.
10. طارق بن قسمي. (2017). دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية العمومية. مجلة اقتصاد المال والاعمال، 2(2)، الصفحات 23-38.
11. عطوي سميرة، ونادية عيساوي. (2017). الادارة الالكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الاشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية ب. الو. م. أ. مجلة البحوث والدراسات الانسانية(14)، الصفحات 271-290.
12. عيسى بن خدة، وباديس بونزير. (2023). الادارة الالكترونية كألية لتحسين الخدمة العمومية. مجلة العلوم الانسانية، 34(2)، الصفحات 355-364.

13. يطو رزيقة. (2023). واقع التحول نحو الادارة الالكترونية للموارد البشرية في الادارة العمومية الجزائرية -دراسة حالة وزارة المالية-. مجلة الادارة والتنمية للبحث والدراسات، 12 (1)، الصفحات 65-44.
14. خلاف وردة. (2022). دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري. المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، 6 (3)، الصفحات 76-57.
15. صالح زابي، وشعبان بعبطيش. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 6 (1)، الصفحات 164-145.
16. عائشة بنت أحمد الحسيني، وشذا بنت عبد المحسن الخيال. (2013). أثر تطبيق أنظمة الغدارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة (10)، الصفحات 22-145.
17. عبد الناصر موسي، ومحمد قريشي. (2011). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي. مجلة الباحث (09)، الصفحات 100-87.
18. عشور عبد الكريم. (2010/2009). دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، (رسالة ماجستير). كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسنطينة: جامعة متنوري.
19. فائز عبد الحسن جاسم. (2017). استخدام الرقابة الإلكترونية في الحد من تسجيل العمليات غير القانونية في البطاقة التموينية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14 (3)، الصفحات 1106-1126.
20. كمال بودانة، وعبد العالي دبله. (2020). الرقابة الإدارية. مجلة العلوم الاجتماعية، 14 (2)، الصفحات 117-103.
21. نورة بن يوسف، وسناء رحمانى. (2023). أثر التخطيط والاستقطاب الإلكتروني بموارد البشرية على الأداء الوظيفي. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 10 (1)، الصفحات 607-580.
22. نورة بنت محمد البليهد، ودعاء بنت مصلح الرادى. (2021). درجة ممارسة القيادة الإلكترونية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان في ظل جائحة كورونا. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 18 (68)، الصفحات 273-239.
23. بوزكري جيلالي. (2016). الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق. 8 (4). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.

24. رمزي ياء الدين فريجه. (2019). الادارة الالكترونية واسلوب الادارة بالأهداف. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، 56(1)، الصفحات 139-170.
25. سامية عزيز، وام الخير قوارح. (2021). الادارة الالكترونية كاستراتيجية بديلة للإدارة التقليدية. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، 4(1)، الصفحات 113-130.
26. علي مكيد، وجيلالي بوزكري. (2016). معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية -دراسة حالة المركز الجامعي بتسميلت-. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية-، 19(2)، الصفحات 223-242.
27. كمال فار. (2021). معوقات الادارة الالكترونية في المرفق العام (مرفق الحالة المدنية ببلدية برج بوعرييج). مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية، 8(4)، الصفحات 78-99.
28. مباركي صفاء، وعبد الوهاب صخري. (2022). دور متطلبات الادارة الالكترونية في تعزيز جودة الاداء -دراسة استكشافية-. مجلة المحترف للعلوم الرياضية والعلوم الانسانية والاجتماعية، 9(1)، الصفحات 236-259.
29. انس عبد الله مفرح الشهراني. (2023). قياس أثر المرونة الاستراتيجية على تحقيق التميز في اداء المؤسسات الجامعية السعودية وفقا لنظام الجامعات الجديد 2019. مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الآمال، 05(01)، الصفحات 01-21.
30. إيمان بشير محمد أبو رذن، ودلال شكر محمود العنزي. (2017). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة جامعة دهوك، 20(02)، الصفحات 237-274.
31. خميس محمد خميس المريخي. (2021). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي. مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، 02(09)، الصفحات 625-646.
32. فادية عموري، ومحمد الباي. (2019). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية، 21(01)، الصفحات 348-374.
33. محمد ابا بكر كوسرت، احلام ابراهيم ولي، ونوري عبد الله مهابات. (2019). دور ابعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 11(26)، الصفحات 541-567.
34. مسعود بلخضر. (2022). مدى توفر ابعاد المرونة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب وتأثيرها بالفروق الشخصية والمهنية. مجلة الاقتصاد الصناعي، 12(01)، الصفحات 419-440.

35. هجرسي كريمة، والعيداني حبيبة. (2023). الهيكل التنظيمي المرن ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال. مجلة البشائر الاقتصادية، 09(03)، الصفحات 58-75.
36. وعد طنوس، زياد المهنا، وعقبة فاكوش. (2013). المرونة التصميمية كإحدى أهم معايير السكن الاقتصادي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، 29(01)، الصفحات 619-638.
37. أكبر، ب.ع. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية للبنوك الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية 13(3)،، pp. 933-954.
38. الهام بوغليطة. (2013). دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات سكيكدة. مجلة الباحث(13)، الصفحات 135-144.
39. ايمان بشير محمود ابو رذن، ودلال شكر محمود العنزي. (2017). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة اسياسيل لاتصالات المتنقلة العراق. مجلة جامعة دهوك، 20(2)، الصفحات 237-274.
40. عادل مياح، ولحسن دردوري. (2022). تأثير استراتيجية البحث والتطوير على الهيكل الصناعي الدوائي العالمي. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 7(2)، الصفحات 417-422.
41. فاطمة عاطف عبد الباسط احمد، عمرو حسين عبد البر، وبسنت عادل الزيايدي. (2022). أثر المرونة الاستراتيجية في ترشيد القرارات المحاسبية البيئية دراسة مطبقة على بعض الشركات الصناعية في القاهرة. مجلة العلوم البيئية، 51(3)، الصفحات 93-133.
42. فراح خالدي، امال مهاوة، وشوقي شادلي. (2022). أثر المرونة الاستراتيجية في دعم التوجه الريادي للمنظمات _ دراسة استطلاعية لآراء مسيري عينة من المؤسسات الاقتصادية (بسكرة)_ .مجلة الانسانية والعلوم الاجتماعية، 8(2)، الصفحات 113-128.
43. محمد الامين بخليلي، وعبد القادر شلالي. (2020). المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية _مؤسسة البسكرة للإسمنت نموذجاً_. مجلة مجاميع المعرفة، 6(2)، الصفحات 467-480.
44. محمد نائر علي البياتي. (2019). تأثير المرونة الاستراتيجية على الاداء التسويقي _دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود_. مجلة الادارة والاقتصاد، 42(113)، الصفحات 168-181.

45. نعيمة غلاب، مليكة زغيب، وحنان شايب. (2012). مساهمة المقاول من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة. مجلة العلوم الانسانية (25)، الصفحات 81-95.
46. كوسرت محمد أبابكر، احلام ابراهيم ولي، وعبد الله مهاباتنوري. (2019). مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 11(26)، الصفحات 541-567.
47. نصيرة علاوي، وعبد الكريم بن دخيس. (2022). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار. مجلة مجاميع المعرفة، 8(3)، الصفحات 304-319.
48. عائشة لكحل، و لخضر رابحي. (2016). الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية. مجلة الدراسات القانونية والسياسية (3)، الصفحات 239-251.

ج. اطروحات دكتوراه ورسالات ماجستير

1. ابتسام بن غزال. (2020). أثر المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
2. احلام غربال. (2022). إثر المرونة الاستراتيجية فب الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بسكرية للإسمنت بجمورة بسكرة (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
3. آسية بن أحمد. (2017). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الاداء وتنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على شركة موبيليس (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سيدي بلعباس: جامعة الجيلالي اليابس.
4. بشار عباس حسن الحميري. (2014). العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الأداء المصرفي دراسة استطلاعية في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق (اطروحة دكتوراه). كلية الاقتصاد والادارة، العراق: جامعة كربلاء.
5. حسيني، (2018) الدارة الالكترونية وطبيعة خدمات المرفق العمومي، (أطروحة دكتوراه). كلية علوم الإعلام والاتصال، الجزائر: جامعة ال جزائر 03.

6. رايح الوافي. (2019). أثر استخدام الادارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية -قطاع العدالة نموذجاً- (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة: جامعة محمد بوضياف.
7. زينب نائر توفيق الحربي. (2023). تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات (رسالة ماجستير). كلية الادارة والاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء.
8. عبد القادر بوبكر. (2023). تدريب الموارد البشرية في ظل الادارة الالكترونية والتحديات التي تواجهها _مؤسسة بريد الجزائر_ (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
9. عبد القادر عبان. (2016). تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر _دراسة سوسولوجية بلدية كالتوس العاصمة_ (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
10. قايد عبد الله عبد الرحمان السدعي. (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمة من خلال الإبداع (أطروحة دكتوراه). صنعاء، اليمن، كلية العلوم الإدارية: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
11. نوال عبداوي. (2017). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون دراسة حالة مؤسسة condor للإلكترونيات ببرج بو عرييج (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة: جامعة محمد خيضر.
12. يوسف رجب عابد. (2015). أثر مكونات الادارة الالكترونية على فاعلية القرارات في القطاع العام دراسة حالة وزارة الداخلية الشق المدني _ (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Abu Zaid, A. N. (2014). The Effect of Supply Chain Management Practices on Strategic Flexibility: Applied Study on the Jordanian Manufacturing Companies. European Journal of Business and Management, 6(5), pp. 167-176.
2. Haraisa, Y. E. (2018). Strategic Flexibility and Its Impact on Enhancing Organizational Effectiveness: An Applied Study on Jordanian Hotels. International Business Research, 11(10), pp. 165-173

الملاحق

الملاحق

الملاحق:

ملحق(01): الأساتذة المحكمين للاستبيان

التخصص	الرتبة	اسم الأستاذ
علوم تجارية	أستاذ مساعد أ	جيلح صلاح
علوم التسيير	أستاذ محاضر أ	قريشي محمد
علوم التسيير	أستاذ مساعد ب	لطيسة عبد الحليم
علوم اقتصادية	أستاذ مساعد أ	نعمون ايمان

الملاحق

نموذج المقابلة:

أولاً: أسئلة حول متغير الإدارة الالكترونية:

1- حسب رأيكم ما هو السبب الرئيسي الذي أدى إلى التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية؟

.....
.....

2- ما هي متطلبات الإدارة الالكترونية المتوفرة في مؤسسة قديلة؟

.....
.....

3- هل تتوفر المؤسسة على معدات كافية وحديثة لإرساء قواعد الإدارة الالكترونية؟

.....
.....

4- هل تتوفر المؤسسة على كادر بشري ملائم وكفى من حيث العدد والكفاءة لتبني الإدارة الالكترونية؟

.....
.....

5- هل يخضع العاملون الى برامج تدريبية على تطبيقات الإدارة الالكترونية؟

.....
.....

6- ما هي أشكال التعاملات الالكترونية لمؤسسة قديلة؟

.....
.....

7- هل توظف المؤسسة مختصين في برمجة وصيانة الأجهزة على مستوى الإدارة الالكترونية؟

.....
.....

8- هل تقبل الموظفون فكرة التغيير والتحويل نحو تطبيق الإدارة الالكترونية؟

.....
.....

9- ماهي مزايا التحول الى الادارة الالكترونية على مؤسساتكم؟

.....
.....

الملاحق

10- ما هي معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة؟

.....
.....

ثانيا: أسئلة حول متغير المرونة الاستراتيجية:

1- هل تقومون بتجديد تجهيزاتكم باستمرار؟

.....
.....

2- هل سبق وأن سحبتم منتجا من السوق؟ وهل كان هذا القرار نتيجة لتلقي شكاوى من الزبائن، أو كان قرارا خاصا بالإدارة؟

.....
.....

3- كيف تواجهون التشكيلات الجديدة التي يطرحها منافسوكم؟

.....
.....

4- هل ترى أن الموارد البشرية العاملة في المؤسسة مستعدة لتقبل الزيادة في الحجم الساعي للعمل إذا ما اضطرتم لذلك؟ وهل سبق وأن واجهتم موقفا مشابها؟

.....
.....

5- هل ترون أن المؤسسة قادرة على تبني ردود أفعال سريعة حيال التغيرات التي تجري في الأسواق؟

.....
.....

6- هل تتبنى المؤسسة سياسة التسويق الالكتروني أو أنها تكتفي بالتسويق العادي لمنتجاتها؟

.....
.....

7- كيف تتعاملون مع التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن؟

.....
.....

الملاحق

8- هل تعتقد أن المؤسسة تخلق قيمة حقيقية لربائنها؟

.....
.....

9- إذا كانت بنعم فما هو الأساس المعتمد لدى المؤسسة في خلق قيمة للزبون؟

- الزيادة في مزايا المنتجات مع الحفاظ على نفس التكاليف.
- الحفاظ على نفس المزايا مع تخفيض التكاليف.
- زيادة المزايا بنسبة أكبر من زيادة التكاليف.
- زيادة التكاليف وزيادة المزايا مع إظهارها بشكل واضح للزبون ليتقبل الزيادة السعرية في المنتج.

10- هل ترون مرونة مؤسسة قديلة في التكيف مع تطورات السوق (منتجات، الأسواق، المنافسين،...)

سوف تنعكس إيجاباً على أداؤها في الأجل الطويل؟

.....
.....

11- من وجهة نظركم ما أهمية امتلاك رأس مال بشري مرن (موارد بشرية قادرة على التأقلم مع تغيرات التي تحدث في

العمل) ؟

.....
.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:



أثر الإدارة الإلكترونية في المرونة الاستراتيجية

دراسة حالة: شركة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -

إستمارة بحث مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الأستاذة:

نور الدين إيمان.

من إعداد الطالبتين:

دخيلي آية العطرة.

شوقي راضية.

هذه الاستمارة أنجزت لغرض علمي بحثي، ولن
تستعمل لأي غرض آخر، ولن تسلم لأي جهة مهما
كانت صفتها.

نرجو منكم الاجابة عليها بكل دقة ومصداقية.

السنة الجامعية: 2024/2023

أخي الكريم...، أختي الكريمة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نقدم لكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية بعنوان:

أثر الإدارة الإلكترونية في المرونة الإستراتيجية

دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة-

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الإستمارة إهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام.

الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الشخصية لعمال مؤسسة قديلة غرض تحليل النتائج فيما بعد. نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر () ، أنثى ()
2. العمر: أقل من 30 () ، من 30 إلى أقل من 40 سنة () ، من 40 إلى أقل من 50 سنة () ، 50 سنة فأكثر ()
3. المؤهل العلمي: ثانوي فأقل () ، تقني سامي () ، ليسانس () ، مهندس () ، ماجستير () ، دراسات عليا ()
4. المركز الوظيفي: أعوان تحكم () ، أعوان تنفيذ () ، إطارات ()
5. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () ، من 05 إلى أقل من 10 سنوات () ، من 10 إلى أقل من 15 سنة () ، 15 سنة فأكثر ()

المحور الثاني: محاور الإستبانة:

الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل من هذه العبارات بعد قراءة العبارة بتمعن مع شرحها، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات الإدارة الإلكترونية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. أجهزة الحاسوب و لوحته						
01	توفر المؤسسة العدد الكافي من أجهزة الحاسوب في كل المكاتب.					
02	تتوفر المؤسسة على الموارد اللازمة لاقتناء المعدات و التقنيات التكنولوجية و الرقمية.					
03	توفر المؤسسة العدد الكافي من ملحقات الحاسوب في كل المكاتب (الطابعات ، الماسح الضوئي).					
04	يتم تحديث أجهزة الحاسوب و ملحقاته لشكل منتظم.					

الملاحق

2. الشبكات					
					01 تنوفر المؤسسة على شبكة اتصالات سريعة التدفق.
					02 تملك المؤسسة موقعا الكترونيا.
					03 الموقع الالكتروني للمؤسسة فعال و يقدم خدمات الكترونية ضرورية.
					04 يوجد شبكة داخلية تربط مختلف المصالح والمكاتب.
					05 يوجد تواصل الكتروني بين مؤسستكم وشركاء العمل (شركاء، زبائن، موردين).
3. البرامج و قواعد البيانات					
					01 توفر المؤسسة البرمجيات الخاصة بالتسيير (المحاسبة، المالية، التخزين، الشراء، الانتاج، ... الخ).
					02 تسمح البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل.
					03 تمتلك مؤسستكم قاعدة بيانات توفر معلومات مهمة.
					04 تعتمد إدارة المؤسسة كليا على الأرشيف الالكتروني.
					05 تملك المؤسسة أنظمة حماية متطورة لحماية برامجها و قواعد بياناتها .
4. الموارد البشرية					
					01 يتم إقامة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين وقدراتهم في مجال استخدام التكنولوجيا.
					02 لدى المؤسسة كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب وتطوير البرمجيات المستخدمة بكل سهولة.
					03 يستخدم موظفو المؤسسة البريد الإلكتروني في أداء مهامهم البريد الإلكتروني mail -e.

الملاحق

					يمتلك الموظفون مهارة استخدام الحاسب الآلي.	04
					تسعى المؤسسة لاستقطاب أفراد ذو كفاءة عالية و يتلاءمون مع متطلبات الإدارة الالكترونية.	05
عبارات المرونة الإستراتيجية						
1. المرونة التنافسية						
					تخطط المؤسسة بشكل استراتيجي للتميز في الأسواق التي تقدم منتجاتها فيها.	01
					تعمل المؤسسة على متابعة جميع التغيرات التي تطرأ على الأسواق المنافسة لتقديم خدمات مميزة.	02
					تقوم إدارة المؤسسة بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات وحاجات المستفيدين من الخدمة.	03
					تهدف المؤسسة إلى توزيع منتجاتها و التوسع في الأسواق الدولية.	04
					تمتع المؤسسة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة.	05
2. المرونة السوقية						
					تحرص المؤسسة لزيادة عدد الأسواق التي تقدم فيها خدماتها في إطار خطتها الإستراتيجية.	01
					تبحث المؤسسة دائما عن اقتناص الفرص في الأسواق الجديدة.	02
					تهدف المؤسسة لزيادة حصتها السوقية من خلال جودة الخدمات التي تقدمها.	03
					تتبع المؤسسة حاجات العملاء المتجددة في مختلف الأسواق التي تتعامل معها.	04
					تستطيع المؤسسة الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة من أجل التسويق لمنتجاتها الجديدة بالسرعة و الكفاءة اللازمة.	05

الملاحق

3. مرونة رأس المال البشري					
				يستطيع الموظفون الانتقال إلى وظائف جديدة و تحمل المسؤولية فيها في وقت قصير.	01
				يمتلك الموظفون مهارات متعددة تمكنهم من القيام بمهام في وظائف مختلفة.	02
				يتعلم الموظفون طرق و إجراءات جديدة للقيام بالمهام في وقت قصير.	03
				يمتلك الموظفون القدرة على المبادرة في تحديد أسباب المشكلات عند حدوث أخطاء في العمل.	04
				يمارس الموظفون وظائفهم بمهارة عالية في ظل ظروف عدم التأكد.	05
4. المرونة الإنتاجية					
				تقوم المؤسسة بتعديل المنتجات و فقا للتطورات الحاصلة في السوق.	01
				تهتم المؤسسة بالإبداع وإنتاج منتجات جديدة.	02
				تحرص المؤسسة على توفير آلات حديثة و تجهيزات جديدة.	03
				تسعى المؤسسة لطرح منتجاتها في الأسواق بسرعة.	04
				تعمل إدارة المؤسسة على تطوير وإنتاج المنتجات بأقل تكاليف.	05

شاكرين لكم جهدكم الطيب

وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير

الطالبات:

● دخيلي آية العطرة ، شوقي راضية

الملحق (03): نموذج الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 00524/ل.د.ج.إ.ت.ع.ت / 2024

إلى السيد مدير: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 أية دخيلي
- 2 راضية شوقي
- 3 /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير
بالسنة: ثانية ماستر إدارة استراتيجية
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:
" أثر الإدارة الإلكترونية في المرونة الاستراتيجية "

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-24

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة





تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: شوقي راضية

الصفة: طالب قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة استراتيجية

الحامل لرخصة السياقة رقم: 110010232017000005

الصادرة بتاريخ: 2022/09/06

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر الإدارة الالكترونية في المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية
بجمورة ولاية بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/02

إمضاء الطالب

الملاحق

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER - Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خنصر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
اسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضئ أدناه : دخيلي أية العطرة

الصفة: طالب قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية

208761545 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم:

23/01/2023 الصادرة بتاريخ:

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر الإدارة الإلكترونية في المرونة الإستراتيجية دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية
بمحافظة ولاية بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 04/06/2024

إمضاء الطالب

قسم علوم التسيير

الوثيقة (06): تصريح شرفي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

سكرة و: 2024/06/04

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: إيمان نورالدين
الرتبة: أستاذ محاضر أ
قسم الارتباط : علوم التسيير
أستاذ مشرف على مذكرة ماستر/إيسانس - للطلبة (ذ):
1- راضية شوقي 2 - اية العطرة دخيلي
الشمعة علوم التسيير
المتخصص: إدارة إستراتيجية
بعنوان: اثر الادارة الالكترونية في المرونة الاستراتيجية دراسة حالة مؤسسة فديلة للمياه المعدنية . جوية بسكرة
أرخص بطبع المذكرة المذكورة.
إمضاء الأستاذ المشرف
