



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير بيئة العمل دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر بسكرة**

مذكرة تخرج مكلمة لنيل شهادة ماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

:

إشراف الدكتورة

إعداد الطالبة:

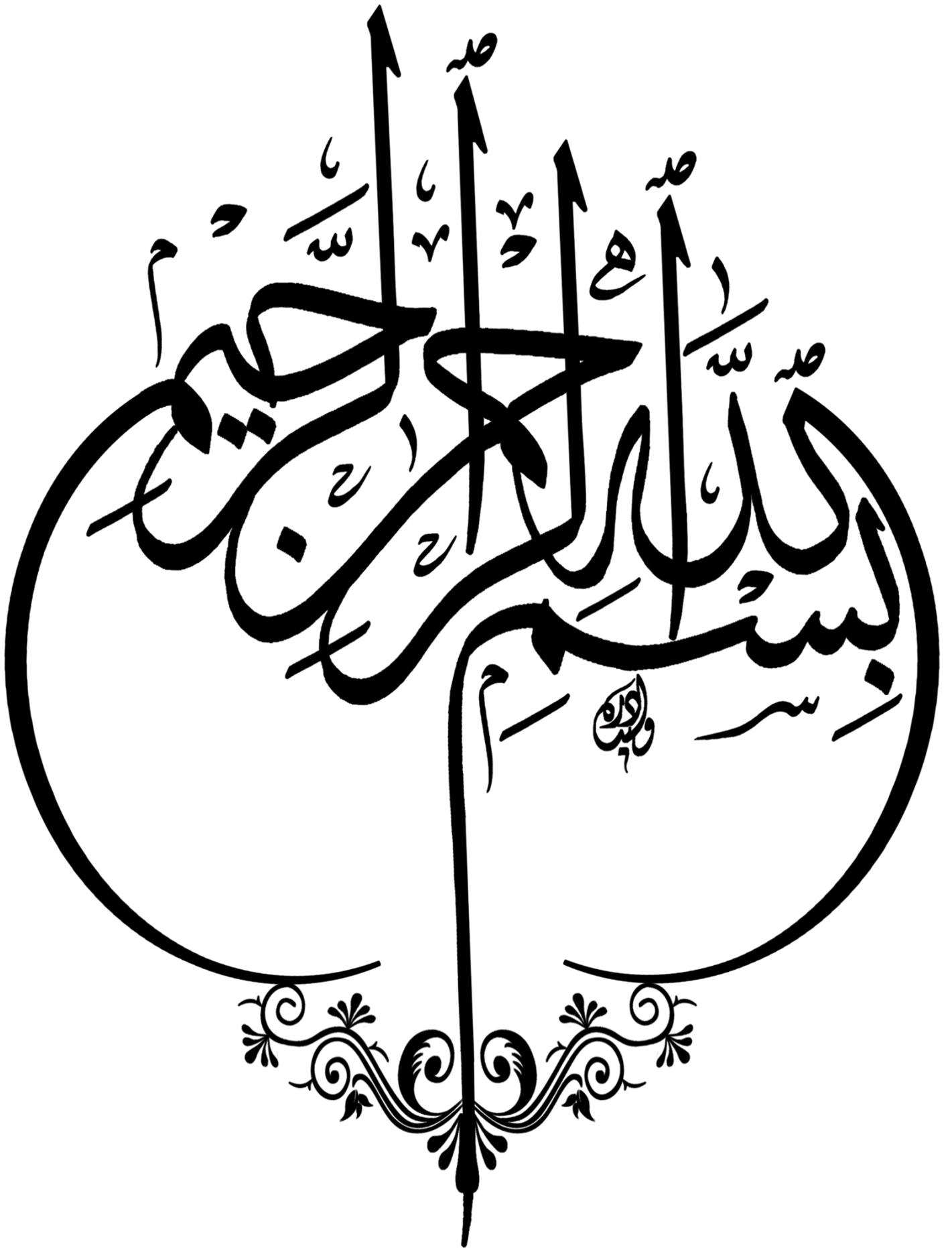
سامية عزيز

*

هاجر فضيل

*

السنة الجامعية: 2020 / 2019



الاهداء

الحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على اشرف المرسلين حبيبنا وشفيعنا محمد عليه الصلاة

والسلام وصحبه أجمعين... أما بعد...

- اهدي ثمرة جهدي إلى ما املك في هذه الدنيا والى من قال فيهما

الله تعالى: ﴿وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾

سورة الإسراء الآية 24

إلى من ضحى بالنفس والنفيس وتحملا العبء من أجلي إلى الوالدين الكريمين عمار ورشيدة بن سميئة

حفظهما الله وأطال في عمرها.

إلى سندي في الحياة إخوتي وأخي وسام، سارة، سلسبيل، هديل ومحمد حفظهم الله ورعاهم.

إلى جدتي يمينة وعائشة رحمهما الله، والى كل الأهل والأقارب

*** هاجر فضيل ***

شكر وعرفان

لقوله تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ﴾.

- نشكره سبحانه وتعالى شكر الشاكرين ونحمده حمدا الحامدين على توفيقه وإعانتته لنا في انجاز هذا البحث المتواضع وتسهيله لما كان علينا عسيرا
- أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة،الدكتورة : عزيز سامية على قبولها للإشراف، وعلى نصحتها وإرشادها لي طيلة انجازها هذا البحث، فلها كل الشكر والامتنان.
- كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع أساتذة قسم العلوم الاجتماعية .
- كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد
- في إخراج هذا العمل في صورته النهائية.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر والتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
I- القسم النظري:	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
04	تمهيد
04	أولاً: إشكالية الدراسة
05	ثانياً: أسباب إختيار الدراسة
05	ثالثاً: أهمية الدراسة
06	رابعاً: أهداف الدراسة
06	خامساً: مفاهيم الدراسة
08	سادساً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية	
15	تمهيد
16	أولاً: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية وأسباب التحول للإدارة الإلكترونية
18	ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية
20	ثالثاً: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
23	رابعاً: عناصر ومبادئ الإدارة الإلكترونية
24	خامساً: وظائف الإدارة الإلكترونية
26	سادساً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
28	سابعاً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
29	ثامناً: واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر
33	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التأسيس النظري لهيئة العمل الداخلية	
35	تمهيد
35	أولاً: خصائص التعرف على بيئة العمل الداخلية

38	ثانيا: أهمية بيئة العمل الداخلية
40	ثالثا: عناصر بيئة العمل
42	رابعا: العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية
43	خامسا: مكونات بيئة العمل الداخلية
45	سادسا: أنواع بيئة العمل
46	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الادارة الالكترونية وبيئة العمل	
48	تمهيد:
48	أولا: أسباب التوجه لإقامة بيئة عمل إلكترونية
50	ثانيا: متطلبات إقامة بيئة عمل إلكترونية
51	ثالثا: بيئة عمل إلكترونية وإمكانية تطويرها
52	رابعا: أهمية تكنولوجيا المعلومات في تطوير بيئة العمل
54	خامسا: مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير بيئة العمل
58	خلاصة الفصل
II - الجانب الميداني	
الفصل الخامس: إجراءات المنهجية للدراسة	
60	تمهيد
60	أولا: مجالات الدراسة
61	ثانيا: منهج الدراسة
62	ثالثا: عينة الدراسة
62	رابعا: أدوات جمع البيانات
63	خامسا: أساليب إحصائية
63	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل تفسير النتائج	
66	تمهيد
66	أولا: عرض وتحليل بيانات الشخصية
68	ثانيا: عرض وتحليل نتائج التساؤل الأول
78	ثالثا: عرض وتحليل نتائج التساؤل الثاني
88	رابعا: تفسير نتائج التساؤل الأول
88	خامسا: تفسير نتائج التساؤل الثاني

89	سادسا: النتائج العامة للدراسة
91	خاتمة
93	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	67
02	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل	68
03	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب إذا إستخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته أدت إلى تقليص من حجم العمل الإداري	69
04	يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا كان إستخدام التكنولوجيا أدى إلى التقليل من الأخطاء في العمل	70
05	يوضح توزيع مفردات العينة حسب مساهمة شبكات الاتصال في تنمية المهارات والخبرات	71
06	يوضح توزيع مفردات العينة حسب إستخدام الحاسوب وملحقاته يساعد في إنجاز المهام في أسرع وقت	72
07	توزيع مفردات العينة حسب مساهمة توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة من زيادة الكفاءة في العمل	73
08	يوضح توزيع مفردات العينة حسب تسهيل إستخدام التكنولوجيا في معرفة الوظائف	74
09	يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا إستخدام التكنولوجيا الحديثة ساعد في تطوير أساليب العمل.	74
10	يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا إستخدام التكنولوجيا الحديثة يساعد في تبسيط وتسهيل إجراءات العمل	75
11	يوضح توزيع مفردات العينة حسب مساهمة تقنيات المعلومات والإتصال إلكترونيا من تحقيق الفعالية في العمل	76
12	يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا إستخدام الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين الأداء	77
13	يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا الإعتماد على البرمجيات يساهم في سرعة	79

	الحصول على البيانات	
79	يوضح توزيع مفردات العينة حسب مساهمة التكنولوجيا المعدات من تكامل المعلومات	14
80	يوضح توزيع مفردات العينة حسب مساهمة التقارير الإحصائية في عملية إتخاذ القرار	15
81	يوضح توزيع مفردات العينة حسب مساهمة إستخدام أنظمة الإدارة الالكترونية من تخفيف الضغط عن المسؤولين/ وتوفير الوقت:	16
82	يوضح توزيع مفردات العينة حسب مساهمة وسائل الاتصال الحديثة من تحسين الاتصالات الإدارية	17
83	يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير أجهزة البرمجيات الخاصة بنظام المعلومات والتعامل معها	18
84	يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا تمنح تكنولوجيا نظام المعلومات المستخدمة في المؤسسة كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات التي تحتاجها في عملك.	19
85	يوضح توزيع مفردات العينة حسب مساعدة شبكة الاتصال في توزيع القرارات الإدارية بين مختلف المصالح في المؤسسة	20
86	يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا كانت أنظمة الإدارة الالكترونية قادرة على إحداث التغيير في اتجاه القرارات	21
87	يوضح توزيع مفردات العينة حسب بناء الأنظمة الحديثة والمتوفرة إذا تستطيع الإدارة من إعادة دراسة قراراتها	22
88	يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا الإدارة الالكترونية ساهمت في اتخاذ القرارات السريعة والآنية	23

مقدمة

مقدمة :

عرف العالم مع ظهور القرن الحالي تطورا كبيرا وهائلا في جميع المجالات وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك من خلال إعادة هيكلة جميع الأنظمة والقطاعات للتنقل سريعا من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية، والتي كانت أساسا في التطوير والتغيير الذي مس كل المؤسسات ويرتكز هذا التحول اعتمادا على الإدارة الإلكترونية.

فإن الإدارة الإلكترونية تعني الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني الشبكي، لا وجود لعراقيل وحواجز إدارية وتنظيمية تقف أمام العمل الإداري، وهذه التغييرات في بيئة العمل فرضت نفسها من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، فاستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات أصبحت ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها لتسريع عملية انجاز التعاملات الإلكترونية ولتطوير المنظومة التي تدير عليها المؤسسة واستبدالها بأحدث التقنيات من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

وعلى ضوء ما تقدم تأتي الدراسة الراهنة " التي من خلال تم معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير بيئة العمل من خلال تحسين أداء العاملين وتطويره، كما سهلت عليهم الحصول على البيانات و المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وفعالية وبأقل تكلفة وأسرع وقت، وكانت جامعة محمد خيضر بسكرة، نموذجا.

قد تم تناول في **الفصل الأول**: الاطار العام للدراسة ، الذي تضمن إشكالية الدراسة أسباب اختيار الدراسة وأهميتها، بالإضافة إلى الأهداف التي تصبوا إليها الدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة وعرض الدراسات السابقة.

أما **الفصل الثاني** : الذي كان حول الإدارة الإلكترونية فقد تم تناول فيه الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية وأسباب التحول للإدارة الإلكترونية، ثم خصائص الإدارة وأهميتها وبذلك تم التطرق إلى عناصر ومبادئ الإدارة الإلكترونية، ثم وظائف الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وصولا إلى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

والفصل الثالث : ركزنا فيه عن بيئة العمل الداخلية والمتمثلة عناصره في خصائص التعرف على

بيئة العمل الداخلية وأهميتها وكذلك عناصر بيئة العمل والعوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية، ثم مكونات بيئة العمل الداخلية وأنواع بيئة العمل.

وتضمن **الفصل الرابع**: الإدارة الإلكترونية وبيئة العمل وتم التطرق من خلاله إلى أسباب التوجه لإقامة بيئة عمل الكترونية ومتطلبات إقامة بيئة عمل الكترونية، وكذلك بيئة عمل الكترونية وإمكانية تطويرها، ثم أهمية تكنولوجيا المعلومات في تطوير بيئة العمل وصولاً إلى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير بيئة العمل .

وخصص **الفصل الخامس** : للإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تم تناول فيه مجالات الدراسة (المجال المكاني والزمني والبشري)، والمنهج المعتمد في الدراسة وعينة الدراسة، وأدوات جمع بيانات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

أما **الفصل السادس** والأخير تم فيه عرض وتحليل وتفسير النتائج، بدءاً بتفريغ وتحليل بيانات التساؤلات الدراسة، بعد ذلك تفسير نتائج الدراسة حسب تساؤلات الدراسة، وصولاً إلى النتيجة العامة للدراسة. ولا يفوتنا أن نشير إلى العراقيل التي واجهتنا في دراستنا بسبب جائحة فيروس كوفيد 19.

I - القسم النظري

الفصل الأول: الإطار العام

للدراسة

تمهيد :

يعتبر هذا الفصل خطوة أساسية ومهمة في أي عمل علمي، فهو يقدم صورة واضحة حول الموضوع المدروس والتعرف عليه بطريقة تسمح بإزالة اللبس والغموض، ومن خلاله يتم التعرف على مشكلة البحث وأهميتها وأهدافها وأسباب اختيارها ومفاهيم الدراسة والدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية:

تحتل المؤسسات على اختلاف نشاطاتها سواء كانت خدماتية أو اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية مركزاً مهماً في المجتمعات إذ أنها مسؤولة على مواكبة التقدم والتطور لتحقيق أهدافها، ونتيجة للتغيرات السريعة والتطورات العلمية والتقنية المستمرة وزيادة المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي جعلها تقف أمام تحديات كبيرة فكان لزاماً عليها أن تتبنى أحدث الأساليب الإدارية لمواكبة تطورها للتفاعل مع عصر التقنية الرقمية، فالجامعة كمؤسسة اجتماعية تربية تحتاج إلى إدارة جامعية ناجحة معتمدة على الآليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة بهدف الوصول إلى أهدافها فالإدارة الجامعية المتطورة والعصرية لا يبقى نظامها الإداري نظاماً تقليدياً بل يجب عليها استعمال أساليب إدارية حديثة وبين هذه الأساليب أسلوب الإدارة الإلكترونية.

ويتبلور مفهوم هذه الأخيرة حول استخدام المعلومات وتبادلها بين العاملين بصورة إلكترونية، فهي إستراتيجية إلكترونية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات للمواطنين والمؤسسات مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية البشرية والتنظيمية والتكنولوجية المتاحة في إطار إلكتروني للاستغلال الأمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة والجودة المطلوبة. ولقد أصبح التغيير من أهم سمات الوقت المعاصر الذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءات عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية وهذا كان بمثابة تنبيه العاملين في المؤسسات لأهميته الإستجابة للمستجدات من حولهم حتى يستطيع العامل بفهم بيئة التغيير ومن ثم يحسن إدارتها والتعامل معها بإيجابية ونتيجة لهذا التغيير فقد انتقلت بيئة العمل مستفيدة من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من أساليب تقليدية تعتمد على معاملات ورقية والإجراءات الروتينية إلى أساليب إلكترونية في الإدارة من حيث ظهور وظائف جديدة مثل: التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني والتوجيه الإلكتروني والرقابة الإلكترونية مما يؤدي إلى زيادة تقليل التكاليف الخدمة المعروضة وحل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية وبأسرع وقت.

وإن معرفة الإداريين استعمال واستخدام أساليب تكنولوجية يخلق بيئة عمل ملائمة ومشجعة تعتبر مقوما أساسيا لنجاح أي مؤسسة وتعود عليها بالفائدة وزيادة إنتاجيتها وجودتها.

ومما لا يختلف فيه اثنان هو الدور الكبير الذي لعبته التقنية الرقمية على صعيد التغيير إلى الأفضل في إدارة عالمنا في مؤسساتنا وإنعكاساتها في تحسين الأداء من خلال رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتقليص من حجم العمل الإداري وتنمية المهارات والخبرات وإنجاز المهام في أسرع وقت وتطوير أسلوب العمل وغيرها، كما يؤثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي على وظيفة اتخاذ القرار من حيث تتيح وتزيد القدرة على تحسين صياغة واتخاذ القرارات نتيجة القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتحسين عملية اتخاذ القرار الإلكتروني في عدة جوانب أخرى.

ومن خلال طرحنا للإشكالية نطرح جوهر تساؤلنا:

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير بيئة العمل؟ وينبثق منه التساؤلين الفرعيين :

1 - كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين عملية الأداء؟

2 - كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيارنا لموضوع الدراسة لعدة أسباب منها:

- 1- كون موضوع الدراسة يصب في مجال تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- 2- لميل الباحثة لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا والانترنت وإستخدامها في مجال الإدارة.
- 3- لحدائة الموضوع الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة وتطبيقها.
- 4- لندرة البحوث التي تناولت الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير بيئة العمل.
- 5- محاولة إثراء المجال المعرفي والعلمي من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.
- 6- لمعرفة دور الإدارة الإلكترونية داخل العمل في المؤسسات الإدارية.
- 7- نتيجة تغيير بيئة الأعمال وإدخال التكنولوجيا عليها وتحويلها من بيئة عمل تعتمد على الأساليب التقليدية الورقية إلى أساليب إلكترونية اللاورقية.

ثالثا: أهمية الدراسة

لا وجود لدراسة بدون وجود أهمية مرجوة منها، وتبرز أهمية هذه الدراسة في:

- 1- أنها قد تساهم هذه الدراسة في فتح مجال لإجراء دراسات أخرى حول أساليب تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية ومبادئها داخل الإدارات في المؤسسة.

- 2- لمساهمتها في زيارة التوعية بأهمية الإدارة الإلكترونية ومدى إسهامها في تطوير بيئة العمل.
- 3- قد تكون نتائج هذه الدراسة الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير بيئة العمل بداية لدراسة جديدة أخرى.
- 4- حداثة الموضوع وارتباطه بمتغيرين ضروريين في الوقت الراهن بالنظر للمزايا التي يمنحها التطبيق الجيد للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال مساندة المؤسسات لهذه التطورات التكنولوجية وتحويل بيئة عمل ورقية إلى بيئة عمل اللاورقية.
- كما جاءت هذه الدراسة للاهتمام بتوفير بيئة مناسبة للعمل وظروف ملائمة لتحقيق الإنتاجية والفعالية والكفاءة للمؤسسة.

ومن ثم أصبح الاهتمام المتزايد بالإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير بيئة العمل وتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- تتحدد الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى بلوغها في النقاط التالية:

- 1- معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تطوير بيئة العمل
- 2- التوقف على مدى مساهمة التطورات التكنولوجية المستخدمة في تحسين الأداء العاملين بالمؤسسة من خلال تسهيل وتبسيط إجراءات العمل وتحقيق الفعالية واكتساب معارف ومهارات.
- 3- تهدف أيضا إلى معرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عمل اتخاذ القرار من خلال إحداث تغييرات في اتجاه القرارات وإعادة دراستها وسرعة الحصول على البيانات.

خامساً: مفاهيم الدراسة:

5-1- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعني مصطلح الإدارة الإلكترونية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة التي تقوم على استخدام الأنترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف الإدارة من تخطيط إلكتروني، تنظيم إلكتروني قيادة إلكترونية، رقابة إلكترونية، ويعني استخدام الفعال لجميع تقنيات معلومات والاتصالات لتسهيل العمليات الإدارية اليومية للقطاعات الحكومية (داخلية) والتي تتم فيما بينها وتلك التي تربطها بالمواطنين أو قطاعات الأعمال، وهي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم، كما تتحقق فيها الأنشطة الحكومية للجهة المعنية بذاتها، أما فيما بين الجهات الحكومية المختلفة بإستخدام شبكات المعلومات والاتصالات عن بعد.

وعلى العموم الإدارة الالكترونية هي: إنتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من اجل إستخدام الأمتل للوقت والجهد والمال (ربحي مصطفى، 2015، ص 28، ص 31).

وعرفت الإدارة الالكترونية بأنها: " عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الورق".
وعرفت كذلك بأنها: " منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية كونها تمثل منعطفًا كبيرًا وشاملاً لجميع المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية وتطويرية من اجل تقديم أفضل الخدمات قياساً لما تقدمه الإدارة التقليدية". (عزب محمد، 2013، ص 8)
5-2- المفهوم الإجرائي للإدارة الالكترونية:

هي نمط إداري جديد يقوم على تحويل كافة العمليات الإدارية من معاملات الورقية إلى معاملات ذات طبيعة إلكترونية لتسهيل العمل من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة والاستغلال الأمتل للوقت والجهة.

5-3- مفهوم بيئة العمل:

بالاطلاع على التراث النظري نجد العديد من تعريفات لبيئة العمل المختلفة والتنوعية ومن بين هذه التعارف نذكر:
- تعريف بيئة العمل علة أنها: " كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل" (الحمامي، أمال مصطفى، 1993، ص 24)
- وتعرف أيضا بأنها: " كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه" (سهام بن رحمون، 2014، ص 30).

- وتعرف بأنها: " جزء من البيئة العامة ذو التأثير المباشر على أهداف المنظمة، وتتكون من العملاء والموردين والعاملين بالمنظمات والمنافسين وجماعات للتأثير أو الضغوط المتواجدة بالبيئة ومن ثمة فإن بيئة العمل تشمل على مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة وبمعنى آخر فإن بيئة العمل هي مصدر الحصول على المال والمواد والقوى العاملة

وغيرها من مستلزمات لازمة للمنظمة وهي البيئة يتم تقديم المنتجات وخدمات المنظمة إليها. (مصطفى محمود أبو بكر، 2005، ص 42).

- ويعرف على أنها: " مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها أم لا). والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه والمؤثرة (أو التي يحتمل أن تؤثر) على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي والتي تم إدراكها بواسطة الإدارية أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصا أو قيودا". (أحمد يوسف دودين، 2012، ص 41).

5-4 المفهوم الإجرائي لبيئة العمل:

هي الحيز الذي يشمل جميع متغيرات والظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي يحتمل أن تؤثر على أداء العاملين وسلوكهم.

سادسا: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة عبان عبد القادر 2016: دراسة بعنوان: تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكتاليتوس العاصمة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د علم إجتماع، تخصص إدارة وعمل.
- إشكالية الدراسة:

تناولت هذه الدراسة العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر وعليه تتمحور إشكالية البحث حول الإجابة على التساؤل الرئيسي هو:

- ماهي تحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر؟

- التساؤلات الفرعية:

1- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر؟

2- ما درجة مساهمة الإدارية الالكترونية في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

3- هل هناك علامة ارتباطه بين درجة تطبيق الإدارة الالكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة

التقليدية في الجزائر؟

4- هدفت الدراسة إلى:

1- قياس درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر كبلي يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا.

- 2- معرفة ما مدى والمدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
 - 3- البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
 - 4- معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
 - 5- قياس رضا للمواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الجزائرية.
 - 6- توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها.
 - 7- التفتيح على الأسباب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.
 - 8- تبيان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.
 - 9- التعرف على مدى توفر الإدارات الجزائرية موقعا إلكترونيا تستخدمه في معاملاتها الإدارية.
 - 10- تشخيص الأساليب المتبعة في الإدارات الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - 11- التعرف على الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البلديات الجزائرية.
- اعتمدت الدراسة على منهج الوضعي والمنهج الإحصائي.
- توصلت إلى النتائج التالية:
- 1- تبين أنه ليست هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات المادية والبشرية والمالية.
 - 2- تبين أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر منخفضة وهذا يعود إلى عدم جاهزية هذه الإدارات لتطبيقها وكذا عدم وجود بنية تحتية ومادية وبشرية.
 - 3- تبين أن دافعية العاملين في الإدارة الجزائرية ليست منخفضة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات التي يعملون فيها وذلك من أجل تحسين أدائهم وتطوير البلديات والخدمات.
 - 4- تبين أن هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بدرجة كبيرة.
 - 5- تبين أن درجة وعي المواطنين منخفضة حول الإدارة الإلكترونية ذلك أن معظم المواطنين لازالوا يعتمدون على الأساليب التقليدية في إقتناء حاجاتهم الخدماتية من البلدية.
 - 6- تبين أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر.
 - 7- تبين أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في تطوير الوظائف الإدارية التقليدية من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة على الوظائف التقليدية.

8- تبين أن الإدارة الالكترونية تساهم بدرجة كبيرة في ترقية أداء العاملين في البلديات الجزائرية من خلال تسريع أعمالهم وتصفهم وتلبية حاجات المواطنين بسرعة.

9- تبين أن الإدارة الالكترونية تساهم بدرجة كبيرة في القضاء على البيروقراطية الإدارية في البلديات الجزائرية.

10- تبين أن الإدارة الالكترونية ليست العامل الأساسي في تطوير الوظائف الإدارية في البلديات الجزائرية وإنما هناك عوامل أخرى تساهم في تطوير الوظائف الإدارية منها أداء العاملين، تخطيط المديرين، وتوفير وسائل والتكنولوجيا التي من شأنها ان تساهم في تطوير الوظائف التقليدية للبلدية.

11- تبين أن الإدارة الالكترونية لم تكن عامل مساهم في ترقية أداء العاملين في البلدية نتيجة العامة للدراسة.

-تبين أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر في تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة الكترونيا والتحديات التنظيمية والتي تخص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية والتحديات الاجتماعية والنفسية وما جعل الإدارة الجزائرية لا زالت رهيبه الإجراءات التقليدية التي بدورها لم يجعلها تسير وفق متطلبات الحكومة الالكترونية مثلما هو معمول به الدول المتقدمة والعربية.

الدراسة الثانية:

- الدراسة دراسة عاشور عبد الكريم: دراسة بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر. أطروحة مقدمة الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخص الديمقراطية والرشادة.

- تناولت الدراسة الإشكالية التالية:

تناول الباحث في هذه الدراسة دور الذي لعبته الإدارة الالكترونية على الادارة التقليدية وانتقلت من الشكل التقليدي إلى نموذج الخدمة العامة الالكترونية وبرز ضمنها النموذج الرشيد للخدمات التي تقدمها الاجهزة والمنظمات البيروقراطية الحكومية وكانت الولايات المتحدة الامريكية والجزائر نموذجا وتتجه التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي:

إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، ومن خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية ؟

- أما التساؤلات الفرعية:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
 - كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نموذج الخدمة العمومية؟
 - ماهي توجهات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية؟ وكيف ساهم ذلك في ترشيد الخدمة العامة؟
 - ماهو مستوى تطور الخدمة بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر وهل وصلت حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟
 - وهدفت الدراسة إلى : إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية.
 - الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي، باعتباره يمثل مبادرة دولية متقدمة تكنولوجية.
 - محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبار من الدول النامية.
 - اعتمدت على عدد من المناهج تتمثل في : المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المنضمون ومنهج دراسة حالة.
 - توصلت إلى النتيجة الرئيسية التالية:
 - أن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية، بما يحقق النزاهة، المحاسبة، المساءلة، الرقابة، سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية، ويقربها من المواطن، غير أن النقابيين والاختلاف يبقى بين كل نموذج إلى آخر، تبعا لبيئة وخصوصية التجربة أو النموذج المطبق.
- الدراسة الثالثة:**
- دراسة سهام بن رحمون 2014، بعنوان: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة عينة من الإداريين بكليات ومعاهد، جامعة باتنة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية.
- إشكالية الدراسة:**

تناولت هذه الدراسة تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي بين في كليات ومعاهد جامعة باتنة لمعرفة مدى ملائمة الشروط المناسبة لبيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للإداريين ويتمحور السؤال الرئيسي حول:

- ما مدى تأثير العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟ وندرج تحت هذا التساؤل سؤالين فرعيين، حيث ركز الأول على مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية والمالية) في الإدارة الجامعية، وركز التساؤل الثاني على مستوى الأداء الوظيفي للإدارتين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارة والمالية) ومعرفة مستوى تأثير هذه العناصر في أدائهم الوظيفي وذلك من خلال جملة من المؤشرات التي وضعتها الباحثة كمعيار للأداء الوظيفي وهدفت إلى معرفة مدى تأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإدارتين ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة، وذلك بالتعرف على مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمالية المكونة لها، ومدى رضا الإدارتين عن بيئة عملهم الداخلية ورضاهم عن عناصرها، إضافة للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإدارتين من خلال تقييم لأدائهم في ظل عناصر بيئتهم داخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها، ثم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة وتم استخدام الاستمارة المقننة والبسيطة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية للدراسة وزعت على عينة الدراسة من الإداريين والإدارة الجامعية بجامعة باتنة وهي عينة احتمالية عشوائية قدرت بـ: 106 مبحوث.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1- استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمالية بشكل نسبي بنسبة 66.50% وليست بشكل تام في الإدارة الجامعية (الكليات والمعاهد).

2- مستوى الأداء الوظيفي للإدارتين في ظل العناصر الإدارية والمالية لبيئة العمل الداخلية وتم استنتاج أن مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد بجامعة باتنة هو تأثير قوي ومرتفع جدا، لأنها أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل وأداء وظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة.

الدراسة الرابعة:

- دراسة مارلين سركيس 2018: بعنوان: أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للمعاملين دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال.

إشكالية الدراسة:

تناولت هذه الدراسة أثر بيئة العمل المادية والمعنوية على أداء العاملين في المصارف السورية

الخاصة العاملة في دمشق ويتمحور السؤال الرئيسي حول:

- هل يوجد أثر لبيئة العمل (المادية والمعنوية) على الأداء الإبداعي للعاملين

تساؤلات الفرعية

- ماهي اتجاهات العاملين نحو جودة بيئة العمل التي يعمل بها؟

- ما هو مستوى الأداء الإبداعي للعاملين؟

- ماهو أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين؟

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر بيئة العمل المتمثلة في التكنولوجيا، التدريب، الحوافز، المكافآت وظروف العمل، الهيكل التنظيمي) على الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية الخاصة العاملة في مدينة دمشق.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد تأثير بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية الخاصة، حيث احتلت المرتبة الأولى ظروف العمل كأفضل عامل من عوامل بيئة العمل حسب تقييم العاملين في المصارف، ثم الهيكل التنظيمي، ثم التكنولوجيا، ثم التدريب وأخيرا الحوافز والمكافآت.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة توصلنا إلى أن هناك أوجه تشابه واختلاف فيما بينها وبين موضوع

دراستنا والتي تكمن في:

اهتمت جميع الدراسات بأحد المتغيرات دراستنا الإدارة الالكترونية وبيئة العمل، كما تشابهت الدراسات مع دراستنا في استخدام نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، باستثناء دراستين اعتمدت على زيادة عن المنهج الوصفي باستخدام مناهج أخرى فالمنهج الإحصائي ومنهج دراسة الحالة وكما أن أغلب الدراسات اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وهي نفس الأداة المعتمدة في دراستنا.

أما الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة من ناحية الحدود الزمانية والمكانية واختلاف مجتمع وعينة الدراسة واختلاف من النتائج.

وقد استفدنا من هذه الدراسات في عدة جوانب من بينها:

- إثراء الجانب النظري لدراستنا من خلال الإعتماد على بعض المفاهيم وبعض العناصر التي تضمنتها هذه الدراسات.

- ساعدتنا في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها.
- توجيهنا للاستفادة من العديد من الكتب والمراجع المتعلقة بمشكلة البحث.
- كما ساعدتنا في تحديد المنهج الدراسة واختبار أدوات الدراسة أكثر ملائمة.
- كما استفدنا من هذه الدراسات في تحليل جداول الدراسة وتفسير نتائجها .

الفصل الثاني

التأصيل النظري

للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

في ظل الثورة التكنولوجية وعصر العولمة ظهرت العديد من المصطلحات التي تعبر عن هذا التقدم ومن بينها الادارة الإلكترونية فهي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وتقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية الأمر الذي أدى بالمؤسسات إلى ضرورة الاستفادة من هذه التقنيات لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وتحقيق الانتاجية، وسنتناول في هذا الفصل:

- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية وأسباب التحول الادارة الإلكترونية.
- أهمية وأهداف الإدارة وإلى خصائصها وعناصرها ومبادئها ووظائفها ومتطلباتها ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أولاً: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية وأسباب التحول للإدارة الإلكترونية:

1. الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

إن ما يميز الإدارة الإلكترونية هو أمر تفتقده الإدارة التقليدية فقد تؤثر سلباً في أدائها وفعاليتها، وتكمن هذه الفوارق بين الإدارتين من خلال الجدول الآتي: (رمضان محمد رمضان، 2019، ص323)

الجدول رقم (01): الفوارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الميزة	المعاملات الورقية تتعرض للتلغف مع مرور الوقت	النظم الإلكترونية في مأمن من التلغف والتقدم ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين الكتروني
الحفظ	المعاملات وأوراق مهمة احتمال ضياع	صعوبة فقدان أية بيانات أو معاملات أو ملف من ملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية
الضياع	صعوبة الاسترجاع	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي معاملة
التكاليف	تحتاج إلى مخازن ضخمة	تحتاج الأجهزة المحملة عليها ملفات إلى غرفة صغيرة
المكان	تتأثر بالعامل البشري	تضمن برامج الحماية وعدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف والإضافة
الحماية	تتأثر بالعامل البشري	البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم بالساعة والدقيقة والثانية
التوثيق والضبط	ضرورة التعامل مع الموظف وجها لوجه	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب أو المكان للإدارة المخصصة لهذا الغرض
الإجراءات	خضوعها للارتياح أو النصب أو الوساطة من أحد الطرفين	لقاء افتراضي يقوم على إجراء معاملة بين الطرفين لا يوجد سوى لدى إحداهما فقط
طبيعة اللقاء	تحتاج إلى أيام وشهور	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكننا استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير وإرسال رسائل لعدد كبير
التفاعل	تحتاج إلى أيام وأشهر لانجاز المعاملات	تتفاعل بسرعة فائقة مع مراجعيها
السرعة	محدودية ساعات الدوام الرسمي	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا
مدة الخدمة	صعوبة انجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة	سهولة انجاز المهام الخاصة يسير بسهولة
المهم	لا يتوفر لها إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية	تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها

المصدر: رمضان محمد رمضان، المجلة العربية للتربية النوعية Ejev، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب

(AIESA)، المجلد الثالث، العدد10، 2019، ص ص323-324.

2. أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إنّ التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلّها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد، وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

- ◀ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
 - ◀ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
 - ◀ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
 - ◀ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
 - ◀ زيادة المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
 - ◀ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل. (محمود قدرة، 2010، ص203)
- وهناك أسباب أخرى داعية للتحول للإدارة الإلكترونية ونذكر منها:

أ. التقدم الكبير في تقنيات الحاسوب وتطبيقاته:

انعكس التطور السريع في تكنولوجيا الحاسوب على نظريات الإدارة حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيرًا من القرارات المبرمجة مكان الإنسان، ولعل الكثير من كتاب الإدارة يؤكدون بأن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية. (سنا رحمانى، 2016/2017، ص39)

ب. التقدم السريع في شبكة الاتصالات والانترنت:

هذا التقدم أدى إلى تغيرات مهمة في الإدارة والتجارة العالمية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المؤسسة أو خارجها عبر دول العالم كافة، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة، وهذا ما يؤدي إلى الإسراع في التحول إلى الإدارة عبر شاشة الحاسوب وليس الإدارة الورقية.

ج. العولمة:

ساعدت العولمة على دفع المؤسسات إلى محاولة الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في مجالات الحاسب الآلي والانترنت والاتصالات، من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، وهو ما مهد لقيام الإدارة الإلكترونية لإثبات الذات في السياق العالمي المتسارع والخطر.

د. انتشار الثقافة الإلكترونية:

ففي عصر انتشرت فيه وسائل التعليم عند بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية ومقاهي الانترنت أصبح من السهل التعامل مع التقنية الرقمية، حيث لم يعد الأمر يتطلب حصول المتعامل مع تلك التقنية على شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي، وبالتالي أصبح هناك ميل نحو الإدارة الإلكترونية.

هـ. الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها:

إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المؤسسات والمجتمعات، يحتم على كل المؤسسات العامة والخاصة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلومات، والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على معايير السهولة والفعالية والكفاءة والنوعية الملائمة. (سنا رحمانى، 2017/2016، ص ص 39-40)

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية:

- لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج إدارة الإلكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص حددها الدكتور " رأفت رضوان " عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في الآتي:
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.
- إن الإدارة الإلكترونية تعنى بمختلف التدفقات الإدارية للبيانات إذ يصبح شكلها الكترونياً، ومتداولاً بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، وإذ يميز الإدارة الإلكترونية من غيرها من الإدارات التقليدية سمات

عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية. (رأفت رضوان، 2004، ص04)

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط من أنماط الإدارة التي كانت لها آثارها الواسعة على المنظمات المختلفة ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية، مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهي بذلك تتميز بعدة خصائص أوردها فيمايلي:

◀ الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة الشبكية، حيث تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل في صورة منظمات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصال والتبادل الإلكتروني للبيانات.

◀ الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم معلومات الإدارية الذكية بمعنى أن الإدارة الإلكترونية بإمكانها استخدام منظومات وتقنيات محوسبة تتضمن القدرة على استنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.

◀ الانتقال من نظم المعالجة التحليلية التقليدية إلى نظم المعالجة الفورية انطلاقاً من أن نظم المعالجات التقليدية لم تعد تتناسب الطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثاً مستمراً للبيانات وإنتاجاً مستمراً للمعلومات.

◀ العمل من خلال الشبكات حيث تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات الحديثة مثل: شبكة الانترنت والإكسترانت.

◀ تحول منظمات من هياكل مركزية إلى هياكل التنظيمية اللامركزية المرنة المستندة إلى المعلومات والعمل من خلال فرق العمل لا من خلال الفرد مهما بلغ نوعه. (محمد يونس محمدي، 2016/01/26،

<http://jourhal.cybrarians...info/index>).

وهكذا فقد أسهمت هذه التغيرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة، وكذلك فإن تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أسهمت في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية إلى تغييرات جوهرية في وظائف التنظيم واتخاذ القرارات.

(محمد يونس محمدي، 2016/01/26، <http://jourhal.cybrarians...info/index>).

ثالثاً: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

أ- أهمية الإدارة الإلكترونية:

لاشك أننا اليوم ندرك أهمية الإدارة الإلكترونية في انجاز الأعمال الإدارية بكل دقة وشفافية وسرعة، ومشاركة المواطنين للمؤسسات من خلال استطلاع آرائهم في الخدمات المقدمة إليهم من خلال الإدارة الإلكترونية وسهولة الحصول على المعلومات والرجوع إليها من خلال بنك المعلومات المتوفرة من خلال الشبكات الداخلية والمرونة في المعاملات، بحيث يمكن للموظف الدخول إلى شبكة المعلومات من أي مكان متواجد بكل سهولة ويمكن أيضاً عقد الاجتماعات بين الإدارات المتباعدة جغرافياً، كما أنها تساعد في تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية وتخفيض تكاليف الإنتاج وسرعة انجاز الأعمال. (عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيسي، ناصر سعيد علي محسن، 2018، ص209)

كما تبرز أهميتها من أنها تعتبر بديل عصري يواكب التطور الذي يلي مطالب المواطنين في الحصول على خدمات أفضل وأسرع، وهي ذات أهمية خاصة بالنسبة للمجتمعات التي واجهت أو تواجه أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية.

للقطاع العام مشكلات إدارية شتى التي دفعته للبحث عن حلول ولعله كان الحل الأنسب هو تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى نمط إداري إلكتروني يتميز بالمرونة والشفافية، والقطاع الخاص هو الآخر معرض للمنافسة ومنها ذلك استوجب عليها هذا الوضع تبني إدارة قائمة على تكنولوجيا متطورة، وعليه فالإدارة الإلكترونية تعتبر مخرج أزمة للقطاعين العام والخاص فيما يتعلق بجانب الإدارة وضرورة تطويرها. (فاروق بوالريحان، 2018/2017، ص79)

تعمل الإدارة الإلكترونية على خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأفراد والمؤسسات، فالتحول إلى شكل الإلكتروني يتم الاستغناء على الكثير من التكاليف المرتبطة بالورق والحبر واليد العاملة التقليدية، والتنازل على العديد من الإجراءات البيروقراطية التي تستهلك الكثير من الوقت واستبدالها ببروتوكولات رقابة فحص تلقائية للمعلومات المتدفقة داخل نظام المعلومات للمؤسسة، مما يعطي الأفضلية في تقديم الخدمة بدقة وسرعة أعلى، كما تساهم في رفع أداء الأفراد والمؤسسات بحيث تصبح تعالج المؤسسة أكبر عدد من طلبات المواطنين أو الزبائن في أقل وقت ممكن مما يزيد من مردوديتها الإدارية والاقتصادية.

تبرز أهمية تبني الإدارة الإلكترونية كذلك في أهمية تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، حيث يتم الاستغناء عن نظام الدوام التقليدي والانتقال إلى الوقت الحر للعمل، لأن الخدمة تكون متاحة على الخط المباشر وبدون الحاجة إلى الانتقال حيث يقوم المواطن أو الزبون بطلب الخدمة والاستفادة منها عن بعد. تساعد الإدارة الإلكترونية على التخطيط للمشاريع المستقبلية وذلك من خلال المعطيات الضخمة المخزنة في قواعد البيانات والاستعانة بأنظمة المعلومات والأنظمة الخبيرة يمكن التنبؤ بسلوك العديد من المتغيرات في المستقبل، كالتنبؤ بحجم الطلب المستقبلية على منتج معين على أساس المعطيات الحالية والماضية في إطار نظام المعلومات، الشيء الذي يسهل عليه اتخاذ القرار بالإضافة إلى خط إنتاج جديد أو فتح فرع آخر للإنتاج لتغطية حجم الطلب المتزايد مثلا، وتلاقي المخاطر الورقي والاستفادة من الفرص المتاحة للعمل الحرفي وأسواق التكنولوجيا المتقدمة. (فاروق بوالريحان، 2018/2017، ص80)

تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية كذلك في إلقاء الفوارق الجغرافية بين المواطنين بحيث تتيح لهم بسهولة للاستفادة العادلة والمتساوية من الخدمات الرئيسية، وبالتالي فهي تستهدف المجتمع بأسره بغض النظر عن الموقع الجغرافي ومع تدني تكلفة الحصول على الخدمات. (فاروق بوالريحان، 2018/2017، ص81)

ب- أهداف الإدارة الإلكترونية:

- إذا كان تحقيق عوامل نجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع، فإن الأهداف هي الثمرة التي يجنيها المسؤولون في منشأة في نهاية المشروع، ويمكن تلخيصها فيمايلي:
- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم، وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
 - صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
 - تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
 - إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
 - تعميق مفهوم الشفافية والبعث عن المحسوبية.
 - الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
 - الحفاظ على سرية المعلومات، وتقليل مخاطر وفقدانها. (محمود قدرة، 2010، ص124)

ويرى " الطائي " أن أهداف الإدارة الإلكترونية يمكن تبويبها على المستوى القريب والبعيد والخدمات

كمايلي:

1. أهداف قريبة المدى:

- تهيئة البنية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الإلكترونية.
- انجاز المعاملات بشكل سريع ودقيق وتقليل عدد زيارات المستفيدين.
- تحسين الإجراءات الداخلية الخاصة بانجاز المعاملات.

2. أهداف بعيدة المدى:

- توفير عدد أكبر من الخدمات عبر الانترنت.
- التركيز المستمر على تحسين الإجراءات والنظم والداخلية المساندة للخدمات الإلكترونية.
- العمل على توعية وتهيئة العملاء والموظفين ودفعهم نحو الاستفادة من الخدمات الإلكترونية.

❖ خدمات التي تقدمها الإدارة:

- ✓ الجواز الإلكتروني.
- ✓ التوظيف الإلكتروني والتعرف على فرص العمل المتوفرة والاستفادة منها.
- ✓ خدمة تسديد القوائم لمختلف الدوائر الحكومية ومخالفات المرور.
- ✓ التعاملات البنكية.
- ✓ خدمات الاستفسارات، خدمات التسهيلات السياحية. (أفنان عيد علي الأسدي، 2009، ص ص 116-

(117)

ويشير " عامر " إلى أن أهداف الإدارة الإلكترونية متعددة، وكلما تنصب في زيادة كفاءة وفاعلية

المنظمة ويمكن عرضها كالتالي:

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمتها والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.
- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بسرعة والوقت المناسبين ورفع مستوى العملية الرقابية.
- تقليص معوقات اتخاذ قرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- التعليم المستمر وبناء المعرفة. (أحمد الحيت فتحي، 2017، ص 31)

رابعاً: عناصر ومبادئ الإدارة الإلكترونية

أ- عناصر الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب عناصر وهي كالتالي:

1. **عتاد الحاسوب:** ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب وشبكات وملحقاته.
 2. **البرمجيات:** وتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل: برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات.
 3. **شبكات الاتصالات:** هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت، الإكسترنال وشبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية.
 4. **صناع المعرفة:** ويتكون من القيادات الرقمية والمديرين والمطلون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة. (رمضان محمد رمضان، 2019، ص ص325-326)
- وعليه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي التي تمارس العناصر الأساسية بالوسائل الإلكترونية لضمان السرعة والدقة والتلقائية، أي هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرامج، مكونات مادية للشبكات وضياح المعرفة) وفقاً لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لنظم أدوات تكنولوجيا المعلومات، وتعتبر الإدارة الإلكترونية التي تعمل بالتعاقد الاستراتيجي الإلكتروني نقطة التقاء عتاد الكمبيوتر مع البرمجيات وشبكة الانترنت وقدرات الإدارة الحديثة على البناء والابتكار حول هذه الخدمة المتكاملة من عناصر تكنولوجيا المعلومات. (سعد غالب ياسين، 2010، ص ص34-35)
- ب- مبادئ الإدارة الإلكترونية:**

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ ويرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن من مبادئ الإدارة الإلكترونية مايلي:

1. **تقديم أحسن الخدمات للموظفين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2. **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل كافة الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق الفوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير الخدمة المستمرة على مدار الساعة.
3. **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
4. **تخفيف التكاليف:** ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
5. **التغيير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء يقصد حسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس. (عشور عبد الكريم، 2010، ص ص15-16)

خامسا/ وظائف الإدارة الإلكترونية:

إن الثورة الرقمية أدت إلى تغيرات واسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية وغير ذلك وهذه التغيرات أوجدت اتجاهين، اتجاه يرى بأن الثورة الرقمية حولت الاستراتيجيات إلى فئات فتفككت الشركات وتأثرت مبادئ الإدارة التقليدية ودخلت عصر جديدًا يتطلب البحث عن نمط جديد من الإدارة هو الإدارة الرقمية.

واتجاه ثاني يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرين وعلى أن الأعمال هي الأعمال، وبالتالي فإن للإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها حتى قبل الثورة الرقمية تظل تمثل القلب النابض للشركات وأن تخطيط وتنظيم وقيادة الأعمال والتوجيه والرقابة عليها هي وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة؛ وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

1- التخطيط الإلكتروني:

يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي في ثلاث مجالات وهي:

- أ. التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.
- ب. إن معلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر.

ج. إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون. (محمد محمود المكاوي، 2011، ص ص 135-136)

فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل. (محمد محمود المكاوي، 2011، ص 136)

2- التنظيم الإلكتروني:

في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، ومن خلال بروز الهيكل التنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، ويتم ذلك من خلال:

- إجراء تعديلات في مستويات وتشكل الهياكل التنظيمية فيتم تحويلها من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي وذلك على اعتبار أن الهياكل التنظيمية الأفقية تؤدي إلى وجود تدفق أفضل للمعلومات ورفع الكفاءة وفعالية عمليات الاتصال بالمنظمة.

- إعادة توزيع الوظائف وتوزيع الاختصاصات واستحداث بعض الوظائف الأخرى وإضافتها إلى الخريطة التنظيمية الحالية التي تعمل وفق للنظام الإلكتروني، وفي ضوء هذا التنظيم الإلكتروني فإن الأنماط التنظيمية الجديدة المستحدثة تتسم بالسرعة والتغيير، كما أنها قادرة على التكيف مع كافة العوامل والمتغيرات الخاصة بالبيئة التنظيمية. (ماجد بن عبد الله الحسن، 2011، ص 63)

3- الرقابة الإلكترونية:

ويهدف نظام الرقابة إلى عدم مواجهة أي مفاجآت غير سارة في المستقبل بحيث يكون المدير أو واضعو الخطط على استعداد الاستجابة لأي متغير في الوقت المناسب، ومن أبرز السمات التي اتسمت بها الرقابة التقليدية بأنها رقابة موجهة للماضي وهذا ما يظهر في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ. (أسماء بشاعو، 2018، ص 44)

كما أنها تتم بشكل دوري؛ أما الرقابة الإلكترونية فإنها أكثر قدرة على معرفة التغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت، مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة، ويشير المفكرون أن الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، فالرقابة الإلكترونية تفتح المجال لجميع الموظفين في المؤسسة

وغير مختلف مستوياتهم الإدارية ليكونوا على علم بكل ما يحصل داخل المنظمة وما يحيط بها من بيئة تحمل العديد من المتغيرات ومعرفة كل المستجدات التي من شأنها أن تقع. (أسماء بشاعو، 2018، ص 45-46)

4- القيادة الإلكترونية:

أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية:

أ. **القيادة التقنية العملية** : حيث تركز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الانترنت وتنسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة كما تمكن القائد الإلكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتنظيمات، كما تنسم بسرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات. (عبد القادر عبان، 2016/2015، ص 82-83)

ب. **القيادة البشرية الناعمة** : تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي والمؤهلات العالية، وتنسم هذه القيادة على إدارة المنافسة، والتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات والابتكار والمنافسة القائمة على الجودة الشاملة.

ج. **القيادة الذاتية**: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت وشبكات الاتصال وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على انجاز مهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارات العالية ومرونة التكيف على مستجدات البيئة المتغيرة وتتصف هذه القيادة بالخصائص التالية:

- الاستقامة التي تدعو إلى الولاء للمنظمة والرغبة في العمل حسب قيمها ومعتقداتها.

- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.

- المهارة والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة. (عبد القادر عبان، 2016/2015، ص 83)

سادسا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تؤثر وتتأثر الإدارة الإلكترونية بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية يجب أن تراعي عدة متطلبات منها:

- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي تستطيع بواسطتها التواصل معها، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة وغيرها التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.
 - توفر إرادة سياسية؛ بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذه الإدارة وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على تطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.
 - وجود تشريعات ونصوص قانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصدقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها. (ربحي مصطفى، 2015، ص32)
- وهناك متطلبات أخرى كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، ومن تلك المتطلبات مايلي:
1. **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:** ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
 2. **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا ما يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس المال.
 3. **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدونة منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، إذ لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها، كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.
 4. **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:** المعاملات الورقية القديمة المحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة ماسحات ضوئية Scanners وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.
 5. **بدء برمجة المعاملات الأكثر انتشاراً:** البدء بها في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.

6. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: هي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسوب وربط شبكات الحاسوبية، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة. (أحمد محمد سمير، 2009، ص 35-37)

سابعاً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يتجه بعض الباحثين إلى تصنيف معوقات الإدارة الإلكترونية في جوانب متعددة تتلخص فيمايلي:

(ساري عوض الحسنات، 2012، ص 53-54)

1 - معوقات تنظيمية: تتلخص فيمايلي:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية وتحديدي الوقت الذي يلزم فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الإلكترونية.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط الجامعة، حتى تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات.
- ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية في الهيئات التعليمية.
- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكتروني، لما يتطلبه من جهد ووقت طويل.

2 - معوقات تقنية: وتتلخص فيمايلي:

- صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسوب الآلي في البيئات التعليمية.
- ضعف البنية التحتية لكثير من المؤسسات التربوية ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية.
- ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في بعض المناطق.
- خوف المتعاملين من أثر سلبية التقنيات الحديثة على مصالحهم، وما يترتب عليها من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز.

3 - معوقات بشرية: وتتلخص فيمايلي:

- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة.
- ضعف الثقة في الحماية السرية وامن المعلومات والتعاملات الشخصية.
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرغبة والخوف الذي يمتلك بعض المديرين عند استغلاله.
- مقاومة العاملين لتطبيق هذه التقنية وضعف الرغبة بها وعزوفهم عن استخدامها وضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية وصحية، بالإضافة لطبيعة الإنسان وميله لمقاومة التغيير.

4 - معوقات مالية: وتتمثل فيمايلي:

- تكلفة استخدام الشبكة العالمية الانترنت.
 - قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج.
 - قلة الموارد المتاحة لدى الإدارة العليا، بسبب ارتباط بميزانيات ثابتة ومحدودة فيها أوجه الإنفاق.
 - التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية. (ساري عوض الحسنات، 2011، ص ص53-55)
- وهناك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات من وجهة نظر "عامر":

- عدم الاطلاع على النماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
- عائق اللغة بعض الأحيان.
- بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.
- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
- غياب الشفافية ونفوذ مجموعة المصالح الخاصة. (أحمد فتحي الحيث، 2015، ص41)

ثامنا- واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

1- مشروع الجزائر الإلكترونية

لقد تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية، وذلك لتحقيق التنمية المحلية وترقية الخدمة العمومية، حيث يعد مشروع الجزائر الإلكترونية من المشاريع الكبرى التي أعدتها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بداية من العام 2009، في إطار تشاورات شملت مؤسسات وإدارات عمومية إضافة إلى متعاملين اقتصاديين عموميين وخواص، كما شملت الجامعات، مراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم والتكنولوجيات الإعلام والاتصال ويرمي هذا البرنامج الاستراتيجي إلى الإسراع في تشييد مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي في الجزائر، من خلال تعميم استخدام التكنولوجيات الحديثة في كافة القطاعات (المؤسسات، الإدارة العمومية، قطاع التربية والتعليم...)، بما يساهم في عصنة الإدارة العمومية ويجعلها تقدم الخدمات بشكل أفضل وأبسط للمواطنين .

و يعتمد مشروع الجزائر الإلكترونية على:

✓ تسريع استخدام تكنولوجيات إعلام و الاتصال في الإدارة العمومية.

- ✓ تسريع استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الشركات. (سامية عزيز، 2019، ص 329-330)
- ✓ تطوير آليات و الإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من التجهيزات وشبكات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال .
- ✓ دفع تطوير الاقتصاد الرقمي، من خلال بيئة والظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيايات الإعلام والاتصال تطويرا مكثفا .
- ✓ تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة، تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة .
- تطوير الكفاءات البشرية، من خلال وضع إجراءات ملموسة في مجال التكوين والتأطير الجيد .
- تدعيم ثلاثية "البحث والتطوير والابتكار"، وضبط مستوى الإطار القانوني، بالإضافة إلى محور الإعلام والاتصال الذي يهدف إلى التحسيس بدور تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في تحسين معيشة المواطن والتنمية الاجتماعية والاقتصادية للجزائر .
- تثمين التعاون الدولي في مجال تكنولوجيايات إعلام والاتصال الذي يخص امتلاك تكنولوجيايات و المهارات ذات الصلة من خلال المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية.
- وضع آليات والتقييم والمتابعة .

2 - إسهامات إدارة الإلكترونية بالمؤسسات الجزائرية :

- لقد ساهمت الإدارة الإلكترونية في العديد من الدول إلى تطوير مراحل و أساليب العمل الإداري، ونموذج الإدارة الإلكترونية في الجزائر يعرف مرحله الأولى، وقد منح إسهامات وإنجازات على واقع الخدمة المقدمة للمواطن ومن هذه المؤسسات نذكر مايلي :
- 2-1- مؤسسات البريد والاتصالات: لقد تم تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع البريد والمواصلات لتسهيل المعاملات المالية من دفع الحوالات البريدية وتسهيل النظر في الحسابات البريدية الجارية وطلب نماذج الصكوك البريدية، و الاستفادة المباشرة من الحساب البريدي الجاري من ... مكاتب البريد والإيداع في الرصيد من كل نقاط الوطن، بالإضافة إلى ربط كافة البنوك الوطن ببعضها البعض .

2-2- مؤسسات الضمان الاجتماعي :

- من بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي خدمات بطاقة الشفاء الإلكترونية للتأمينات الاجتماعية، التي تسمح بالتعرف على هوية المؤمن اجتماعيا، من خلال تسهيل مستحقات المؤمن لدى مصالح الضمان الاجتماعي والصيدليين وذلك لان البطاقة تحتوي على شريحة إلكترونية دونت فيها كل المعلومات التي تسمح بالتعرف على المريض أو ذوي الحقوق، وذلك لتسهيل الإجراءات ويستطيع أي مؤمن الاستشفاء من أي نقطة عبر الوطن .

✓ 2-3-الجماعات المحلية : تقوم وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد برنامج خاص برقمنة الخدمات الإدارية بالبلديات والدوائر الإدارية، من خلال توفير الوسائل التكنولوجية اللازمة في عملية الاتصال والتواصل بين الإدارة والمواطن لإنشاء نظام الإدارة الإلكترونية. (سامية عزيز ، 2019، ص 330-331)

و قد شرعت الجماعات المحلية فعليا منذ حوالي سنة 2010 برقمنة جميع الوثائق الحالة المدنية ،بدئا بوثيقة عقد الميلاد رقم 12، التي شرع المواطنون في شتى أنحاء البلاد من استخراجها الكترونيا من أي بلدية من البلديات كما تعتبر عملية تخفيف الإجراءات الإدارية .
أ.تخفيف الإجراءات الإدارية: حرصت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على تقليص عدد الوثائق التي يطالب بها المواطن في إعداد مختلف ملفاته الإدارية، من (29) وثيقة إلى (14) ،مع استحداث وثيقتين سميت الوثيقة المشتركة بين المصالح .و قد صدر في هذا الشأن مرسوم تنفيذي مؤرخ في 17فبراير 2014، يحدد قائمة ووثائق الحالة المدنية .

وتتكون هذه القائمة من (12) وثيقة للحالة المدنية تستعمل في البلديات والمصالح القنصلية ووثيقتين أخريين مشتركتين بين المصالح (الإشعار بالزواج والطلاق و الإشعار بالوفاة).
كما تم إلغاء بعض الوثائق وتقليص عدة وثائق في وثيقة واحدة .ولم يتبقى سوى ثلاث وثائق من مجموع الوثائق العشر المتعلقة بالزواج المتضمنة القائمة السابقة لاستمارة الحالة المدنية التي صدرت بالمرسوم التنفيذي رقم 10-211 المؤرخ في 16 سبتمبر 2010 . و تم تقليص عدد الوثائق المتعلقة بالوفاة من 4وثائق إلى وثيقتين .

وتشير وزارة الداخلية أن تخفيف عدد استمارات الحالة المدنية ،يندرج ضمن الإجراءات التي قررتها السلطات العمومية بتعميم استعمال الإدارة الإلكترونية لمكافحة المماطلات البيروقراطية في الإدارات العمومية. ومن بين هذه الإجراءات ، إنشاء سجل وطني رقمي للحالة المدنية ،يرتبط بالبلديات وملحقاتها الإدارية والبعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية، ويربط هذا السجل بالمؤسسات العمومية الأخرى المعنية. وفي نفس المسعى ،تم تعديل القانون المتعلق بوثائق الصفر لتبسيط الإجراءات الإدارية للحصول على جواز صفر بيو متري، وتم تمديد صلاحياته من 05سنوات إلى 10سنوات .

وبصفة إجمالية فان الإجراءات التي اتخذتها وزارة الداخلية و الجماعات المحلية ، تصب تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية ومحاربة كل إشكال البيروقراطية التي تعرقل حصول المواطن على الوثائق الإدارية في الوقت المناسب وتشمل هذه الإجراءات:

- إعفاءات المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن سجل الوطني الآلي للحالة المدنية .
 -تمديد مدة صلاحية جواز السفر البيومتري من 05 إلى 10سنوات .
 -تقليص عدد الوثائق الإدارية الصادرة من مصالح الحالة المدنية من 29 إلى 14 .
 -إلغاء شرط الصادقة على نسخ الوثائق الأصلية المسلمة من طرف الإدارة العمومية .
 -إلغاء تحديد صلاحية شهادة الوفاة بعدما كان سنة واحدة من قبل أصبح غير محدد الأجل .
- ب -إنجازات في تطبيق الإدارة الالكترونية في بلديات الجزائر: وضعت الدولة الخطوة الأولى في طريق العصرية بافتتاح أول بلدية الكترونية بالجزائر، يوم 14 مارس 2011 بالمقر الفرعي الإداري لحي 500 مسكن بباتنة .البلدية الالكترونية المرتكزة أساسا على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، تسمح بسحب الوثائق الإدارية خلال ثوان فقط على مستوى شبك الكتروني . وهي تقنية تجسد أيضا إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية، دون إن يضطر المواطن للتنقل إلى مقر الحالة المدنية الرئيسي بالبلدية .
 و من المزايا الكبرى لهذه العملية ، أنها جرت على مدار الساعة وخلال كل أيام الأسبوع، مما أدى إلى تقلص عدد المواطنين أمام الشبائيك عكس السنوات الماضية .
 ومن الانجازات المسجلة، تسليم أولى بطاقات التعريف الوطنية البيومترية، يوم السبت 30جانفي، بالجزائر العاصمة لمجموعة من الصحفيين والأئمة والفنانين، قبل أن توسع العملية إلى بقية المواطنين حيث تقرر استصدار بطاقات التعريف البيومترية الخاصة بالتلاميذ المقبلين على اجتياز امتحان شهادة البكالوريا، وستوسع العملية إلى باقي شرائح المجتمع باستعمال المعطيات الخاصة بالمواطنين التي هي بحوزة المركز الوطني لإنتاج السندات والوثائق المؤمنة .
- وتتوي وزارة الداخلية والجماعات المحلية، إعداد ما يقارب مليون بطاقة كمرحلة أولى، ليشمل لاحقا كل الفئات من اجل استبدال أكثر 33 مليون بطاقة تعريف عادية تدريجيا ببطاقات تعريف بيومترية الكترونية في اقل من خمسة سنوات .
- وتمتد صلاحية البطاقة البيومترية خمسة سنوات للمواطنين البالغين اقل من 19 سنة ، و 10 سنوات بالنسبة للمواطنين البالغ سنهم 19 سنة فما فوق ، وهي بطاقة تتيح للمواطن الاستغناء عن الوثائق الورقية وتسمح له باستعمالها في التسجيل في الجامعات والمدارس والضمان الاجتماعي .
- ج-عصرنة المرفق العام: تنفيذًا لمخطط عمل الحكومة الذي يهدف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية وجعله يتميز بالفعالية و الشفافية ،قامت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية ،منذ سنة 2014 ، بتجسيد عدة مشاريع

في مجال عصرنة المرفق العام التي تهدف مجمل هذه الانجازات إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة و نوعية، ومن أهمها :

- رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني وإحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية و ربط كل البلديات .وقد مكن هذا انجاز من :

✚ تمكين المواطن من استخراج كل الوثائق الحالة المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن .

✚ تمكين الجالية الجزائرية بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص 12 مباشرة عبر خدمة الأنترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها .

✓ إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي مكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة آنية. (سامية عزيز، 2019، ص 332-333)

✚ إعداد دراسة و تصور لتجسيد مشروع اعتماد بطاقة رمادية جديدة مؤمنة .

✚ إعداد بطاقة رقمية من أجل متابعة برامج التنمية المحلية من أجل الوقوف على مدى تقدم تجسيد هذه البرامج و معرفة العراقيل التي تعترضها .

2-4 مؤسسات التعليم العالي : لقد تم تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي من خلال ربط الجامعات ببعضها البعض عن طريق برامج (Logicielle) بالإضافة إلى إنشاء رقم تسلسلي الكتروني خاص بكل طالب على مستوى الوطن حيث أنه بمجرد الضغط على ذلك الرقم يظهر ملف الكتروني به كل الوثائق اللازمة، بالإضافة إلى ربط كل مكاتب الكليات ببعضها البعض مع المكتبة المركزية أو المكتبات الخارجية وذلك لتسهيل عملية البحث والمطالعة، كما تسهل عملية اتصال الجامعات الوطنية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

3-أهم التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر:

مشكلة الدخول للشبكة، كيفية استخدامها، صعوبة فهم المضمون ،بسبب انتشار الأمية الإلكترونية بكثرة .

-نقص أوقلة الموارد المالية المخصصة ،و تركيز جهود التنمية في المناطق المحلية على إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين و استبعاد التطور التكنولوجي ضمن أولوياتها.

- نقص الإمكانيات وانتشار المشاكل المتعلقة بالفقر والبطالة، مما قد لا يساعده على الاندماج في مجتمع المعلومات .

-ضعف البنية التحتية للمعلومات والاتصالات، ارتفاع أسعار الأجهزة وارتفاع تكلفة الاتصالات ،وكذا صعوبة اللحاق بالتطور المستمر لتقنية المعلومات .

-المخاوف المتعلقة بالأمن المعلوماتي، بسبب إمكانية اختراق المنظومة المعلوماتية، وما يترتب عليه فقدان خصوصية وسرية المعلومات وسلامتها، التزوير والتلاعب بالمعلومات، والتخريب المقصود للشبكات... وغيرها . (سامية عزيز، 2019، ص 334-336

خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا لهذا الفصل يتضح لنا ان تطبيق الإدارة الإلكترونية يلعب دورا هاما في حياة جميع الأطراف التي لها علاقة بها، والتي تتمثل في المواطنين والإداريين ورجال الأعمال ونظرا للمزايا التي تقدمها من ربح الوقت والجهد والتكلفة.

الفصل الثالث

التأصيل النظري لبيئة

العمل الداخلية

تمهيد:

تسعى المؤسسات اليوم إلى تحقيق أهدافها التي تأسست من أجلها ولاشك وجود بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل ومشجعة تعتبر مقوما أساسيا لنجاح أية مؤسسة وتعتبر أحد من المؤشرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة من خلال الظروف المادية والمعنوية المحيطة بالعاملين داخل التنظيم. وسنتطرق في هذا الفصل إلى أهمية التعرف على بيئة العمل الداخلية وإلى خصائصها وعناصرها والعوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية ومكوناتها وأنواعها.

أولاً. خصائص بيئة العمل الداخلية

تتضمن بيئة العمل الداخلية عدة خصائص تؤثر على أداء في المنظمة وتنقسم هذه الخصائص بصفة عامة إلى خصائص بيئية تنظيمية وخصائص بيئية وظيفية والتي هي على النحو التالي:

1. خصائص البيئة التنظيمية: تتكون هذه الخصائص ممايلي:

أ. الهيكل التنظيمي:

إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة الموظفين في التنظيم تؤثر في قدراتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي المرن قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع الموظفين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف وأيضاً يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف، أما الهيكل التنظيمي الغير المرن والذي ينتج عنه بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالموظفين للتخوف من إنشاء أية علاقة واتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم أو انتقاداتهم.

ب. الثقافة التنظيمية السائدة:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن نظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد السائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى، وتتكون من قيم واعتقادات ومدرجات ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة، والثقافة هي شيء لا يشاهد ولا يحس لكنه حاضر ويتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه. (رميلة لعمور، 2019، ص

ص450-451)

ج. المناخ التنظيمي:

هو الحصيلة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم، وبالتالي على أدائهم وإنتاجاتهم للمنظمة التي يعملون فيها، لذلك يسهم المناخ التنظيمي الايجابي في تحسين سلوك التنظيمي ورفع مستوى الأداء لدى العاملين من خلال ما يضيفه على

الهيكل التنظيمي من مرونة تزيد من قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، فضلاً عن إثارة التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع والسعي للإنجاز للحصول على المكافأة أو الترقية التي يوفرها المناخ التنظيمي الايجابي، بخلاف المناخ التنظيمي السلبي الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء بسبب الجمود وضعف قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، مما يحد من قدرة العاملين على مواجهة التهديدات التي تؤثر سلباً على مكاسب المنظمة في ضوء استمرار متطلبات العمل الروتينية التي تتركس الملل وتحد من الإبداع. (عبد الحق علي إبراهيم بلل، 2015، ص ص 105-106)

د. الوصف الوظيفي:

يتضمن الوصف الوظيفي قائمة معلومات مختصرة حول الوظيفة من حيث مهامها وأعبائها ومسئولياتها وظروفها، وهناك قائمتين للوصف الوظيفي الأولى خاصة بالوصف العام للوظيفة والتي ترتبط بالاستراتيجيات المنظمة وترتكز على الإبداع والمرونة وأخرى هي قائمة الوصف المحدد والتفصيلي ويرتبط هذا الوصف باستراتيجيات المنظمة التي تركز على الكفاءة والرقابة. (رميلة لعمور، 2019، ص 542)

هـ. نمط السلطة:

يؤثر نمط السلطة على بيئة العمل في الإبداع من حيث تسهم المركزية الشديدة في قتل عناصر الإبداع والابتكار وتعطيل الأعمال واللامبالاة على عكس اللامركزية، وكلما زاد تعقد البيئة زادت لامركزية الهيكل، فالعوامل البيئية المختلفة تبين أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مواجهة عدم التأكد باللامركزية، ففي البيئات المعقدة سيحتل نظام المعلومات الإداري المركزي اثر من طاقته لذلك يجب أن يحول القرارات إلى الوحدات وعندما يستلزم الأمر وجود استجابات مختلفة من قبل الوحدات الفرعية للبيئة الفرعية فإن اللامركزية في المنظمة يجب أن تعطى لهذه الوحدات.

2. الخصائص الوظيفية:

أ. نظام الأجور والمكافآت والحوافز:

هي مؤشرات خارجية التي تؤثر على القوى الداخلية للإنسان بمعنى تحفيزه على انجاز عمل ما بنجاح، وهي تنقسم إلى:

- الحوافز المادية: كالأجر والزيادات السنوية والمكافآت والمشاركة في الأرباح.
- الحوافز المعنوية: تتمثل في الترقية وتقديم الشكر.

▪ الحوافز السلبية : تتمثل في العقاب أو الخصم من الراتب والإنذار. (رميلة لعمور، 2019، ص 452-453)

ب. محتوى العمل وطبيعته:

تسهم ماهية وطبيعته في زيادة أو خفض مستوى الأداء، فالوظائف الواضحة غير المعقدة ترفع مستوى الأداء نتيجة عدم وجود صعوبة في القيام بها بخلاف الوظيفة المعقدة التي تستدعي تمتع الفرد بمؤهلات ومهارات خاصة، والتي تتضمن خطوات معقدة وغير واضحة تستدعي الرجوع للرؤساء والزملاء الأكثر خبرة، فغنها تولد ضغوط على العاملين، كما أن بعض الوظائف الخاصة التي تتضمن التعامل مع الجمهور تحدث ضغوط العمل إضافية، وكذلك الوظائف التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني، هذه الوظائف تجلب لدى الفرد الضيق والرغبة في التسرب وضعف الالتزام التنظيمي.

ج. جماعات العمل:

تسهم في تشكيل قوة ضغط لا يستهان بها سواء كانت هذه الجماعات رسمية أو غير رسمية، فجماعات العمل تجلب مناخ تنظيمي خاص بها، وهي تؤثر بشكل مباشر على الأداء لكل من يخالفها، بل تشكل وسيلة ضغط قوية على مراكز اتخاذ القرار خاصة إذا كانت قرارات المتخذة تتعارض مع مصالحها، فكلما زاد تأثير هذه الجماعات كلما أجبرت متخذ القرار على التراجع على قراره، وهو ما يشكل عقبة أمام متخذي القرارات وتجعلهم يصابون بالضجر وبالتالي تقل رغبتهم في الأداء نتيجة شعورهم بالعجز عن مواجهة جماعات العمل. (عبد الحق علي إبراهيم بلل، 2015، ص ص 109-110)

د. الترقية:

إن تحديد وصف الوظائف للواجبات ومدى صعوبتها ومسئولياتها وما تتطلبه من مؤهلات علمية وخبرات عملية تمثل أساسا موضوعا للترقية إلى الوظيفة الأعلى، إذ أن اختلاف مستوى الصعوبة في الواجبات والمسئوليات يساعد في تحديد الظروف بين الدرجات المختلفة للوظائف، وكذلك تدرج فئات الوظائف يوضح للعاملين مدى فرص الترقى المتاحة لهم ومتطلبات التأهيل اللازمة للوظائف التي يمكن الترقى إليها.

هـ. التدريب:

التدريب عملية مستمرة وهي من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وأراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخات انجازها وتحسين الأداء باستمرار. (رميلة لعمور،

2019، ص 453)

ثانيا. أهمية التعرف على بيئة العمل الداخلية

إن التعرف على بيئة العمل يعتبر وسيلة مهمة لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية وزيادة الرضا بين العاملين، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

إن ما يجعل بيئة العمل مهمة بالنسبة للإدارة كون المحيط الذي تعمل فيه محيطة مختلف التركيب لا يحكمه اتجاه واحد، وهذا بالطبع نابع من كون هذه البيئة اجتماعية لا تسير على وتيرة واحدة شأن جميع التراكيب الاجتماعية.

ولذا فإن الإدارة لا بد أن تكون مستعدة لمواجهة مثل هذا المحيط حتى تستطيع أن تقلل مما يحدثه هذا المحيط من سلبيات. (الطيب عبد الله، 1410هـ، ص180)

إن تعرف الإدارة على البيئة التي تعمل بها يمكنها من فهم الأجواء التي تتعامل معها وتعمل في محيطها ويمكنها، كذلك من إدراج وفهم المتغيرات داخل المنظمة نفسها حيث تشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره انجاز العمل هناك إذا أهمية لفهم متأن وواع لطبيعة بيئة العمل، ففي هذا الفهم يمكن فهم أداء وسلوك المنظمات ذاتها في كافة أوجه النشاط التي تمارسه، وهذا الفهم هو الخطوة الأولى لتحسين أداء المنظمات، ويعني هذا تحليل خصائص بيئة العمل في المنظمات، وتفسير طبيعة هذه الخصائص والكشف عن محدداتها يعتبر ضروريا لفهم وتفسير كافة جوانب الأداء التنظيمي، ليس هذا فحسب بل إن كافة برامج وأساليب إدارة العنصر البشري وحل المشكلات الناجمة عن استخدامه لا يمكن أن تقوم على أسس سلمية ما لم تكن مقرونة بفهم لطبيعة تأثير خصائص بيئة العمل الداخلية على هذا العنصر، ومعرفة بالعوامل المحركة والمحددة لسلوكهم ضمن إطار البيئة التي يعمل فيها.

فهل يمكن مثلا أن يضم برنامج للتدريب يرمى له النجاح في تنمية معرفة ومهارات العاملين، دون ما معرفة بخصائص البيئة التي يعمل فيها هؤلاء الأفراد أو كيف يمكن بناء برنامج للحوافز والأجور والخدمات الموجهة للعاملين بما يستهدف استثارة حماس الأفراد للأداء، وتنمية ولائهم للمنظمة، وذلك دونما معرفة للعوامل المحركة لدوافع الأفراد للعمل والأداء، وكذلك العوامل المؤثرة على رضاهم واتجاهاتهم النفسية، أيضا كيف يمكن قيادة وتوجيه الأفراد وجماعات العمل، دون فهم ومعرفة بطبيعة عملية القيادة والعوامل المحددة لفاعليتها، وكذلك بطبيعة جماعات العمل والعوامل المحددة لسلوكهم وتفاعلاتهم الاجتماعية.

(عاشور أحمد صقر، 1986، ص ص20-21)

إن أهمية التعرف على بيئة العمل يمكن من الدور المؤثر لهذه البيئة سواء على الأفراد العاملين أو على المنظمة، فبيئة العمل لها تأثيرات لا يمكن إغفالها في المجالات الخاصة بإنتاجية ورضا الفرد، كما

يتحدد نجاح المنظمة بشكل كبير على بيئة العمل السائدة فيها، فالمنظمة التي تسوء فيها بيئة عمل ضعيفة أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد الطويل لا محالة حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة، ومن المنطلق هذه الأهمية يفترض أن تنال بيئة العمل اهتماما خاصا من قبل الإدارة الساعية نحو إيجاد بيئة جيدة للعمل داخل المنظمة نظراً لعلاقتها الوطيدة بأداء الفرد ورضاه وكذلك بنمو المنظمة وتطويرها، لذلك نجد أن الإدارة الفعالة هي تلك التي تحرص على التعرف على طبيعة بيئة العمل السائدة في المنظمة من خلال وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك التعرف على خصائص هذه البيئة وعلاقتها بالمتغيرات ذات الصلة، مما يساعد على توفير بيانات واقعية وصادقة عن أهمية بيئة العمل في المنظمة بجوانبها المختلفة، الأمر الذي يسهم في مساعدة الإدارة على تبني سياسات وإجراءات من شأنها تدعيم الجوانب الايجابية وإصلاح الجوانب السلبية، للوصول إلى بيئة العمل مناسبة للعاملين يسودها التواد والتعامل وتحقيق النجاح للمنظمة بصفة عامة. (الطيب عبد الله، 1410هـ، ص200)

ويمثل تحليل بيئة العمل الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة وعلى وجه التحديد فإن التحليل البيئي الداخلي يساهم فيما يلي:

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي ومجالات الفرص والمخاطر ناتج التحليل الخارجي بما يساعد على زيادة الفعالية الاستراتيجية المختارة.
- يساعد الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة على جعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ.

ومنه يمكن أن نستنتج أنه ليس بوسع أية منظمة مهما كان حجمها أن تضع إستراتيجية دون تحليل وتقييم كافة عوامل البيئة الداخلية لغرض رئيسي، هو بيان نقاط القوة والضعف بما يساعدها على اتخاذ

قراراتها الإستراتيجية على أكمل وجه، كما أن تحليل البيئة الداخلية يعتبر خطوة هامة وضرورية لاختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة. (رميلة لعمور، 2019، ص ص451-452)

ثالثا. عناصر بيئة العمل: ومن أهم هذه العناصر مايلي:

1- الهيكل التنظيمي:

هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة، ويشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع. (عبد الرحمان سليمان محمد صالح، 2019، ص172)

كما يعرفه على أنه؛ الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، فهو الإطار والبناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة حيث يوضح التضمينات وتنظيمات الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة. (حسين أحمد الطراونة، 2012، ص126)

2- نمط القيادة:

إن نمط القيادة المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وهي على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، إن النمط القيادي للمديرية دور في تحديد طبيعة البيئة العمل، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرار حيث يكون المدير متعصبا لرأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل البيئة التنظيمية يتجه

نحو السلبية في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل خلق أجواء ايجابية مما يجعل بيئة العمل تتجه نحو الايجابية.

3 نمط الاتصالات:

إن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورها في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمة، وترتفع الكفاءة للعمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات، فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق بيئة عمل ملائمة للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية للجماعة، وذلك من أجل التواصل البناء بين العاملين والإدارة وبين العاملين وبعضهم البعض، فعملية الاتصال تمثل ضرورة لا غنى عنها لكافة المؤسسات بشكل عام وللمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص.

4 مشاركة في اتخاذ القرارات:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في فرد واحد، والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير مع معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وإجراء العددي من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، فالقرار جوهر العملية الإدارية، لذلك فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة في اتخاذه وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل. (علي أحمد عبد الرحمان، 2006، ص ص 20-21)

5 تكنولوجيا العمل:

طالما أن التكنولوجيا قد دخلت جميع المنظمات وأصبحت جزءاً منها فإنها تعد أحد عناصر البيئة التنظيمية لهذه المنظمات، لذا يجب أن تستفيد هذه المنظمات من مميزات وحسنات التكنولوجيا، وتتنشر اتجاهات ايجابية نحوها وتستثمرها الاستثمار الأمثل.

يمكن أن نقول أن التكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة مما يساعد على تبسيط إجراءات للعمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة

الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل بيئة العمل تأخذ اتجاهات سلبية حيث يتصف بالجمود والانسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة. (عبد الرحمان سليمان محمد

صالح، 2019، ص ص 23-24)

رابعاً. العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية

تتأثر بيئة العمل الداخلية بعدة عوامل يأتي في مقدمتها الموارد الخام المستخدمة في العمل والموارد البشرية والموارد المالية والاقتصادية وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي:

1. المواد الخام:

تحصل المنظمة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق والأقلام ومعدات أثاث مكثبي وغيرها جميعها ما تحتاجه بيئة العمل المادية.

2. الموارد البشرية:

تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تضمنه من إدارتين وفنيين وعمال ذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل، تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانات وقدرات، لذلك تهتم المنظمات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق استخدام الفاعل للموارد البشرية المتوفرة في المنظمة، فضلاً عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفعالية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

3. الموارد المالية:

تؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفر عناصر البيئة المادية المريحة، فضلاً عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وإشعارهم بالثقة بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح. (عبد

الحق علي إبراهيم بلل، 2015، ص 111)

4. السياسات الإدارية:

تسهم السياسات الإدارية الموضوعية في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي، أما السياسات الإدارية العشوائية أو إذا كانت غير موجودة أساساً فإن غيابها أو عجزها أو سوءها يجلب أجواء سلبية وبيئته التنظيمية مثبطة للعزائم تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلباً على مستوى أدائهم.

5. القيم المهنية:

المنظمة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على إنضاجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للاستمرار والبقاء والعطاء، بخلاف القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها، فإنها تسهم في تسريهم أو تحفيزهم لتلك المنظمة في الوقت المناسب.

خامساً. مكونات بيئة العمل الداخلية في المنظمات

1- المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية:

دلّت نتائج الدراسات على مدى عشرات السنين السابقة على أن المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل المادية كالإضاءة والتهوية والضوضاء تؤثر في أداء وإنتاجية الفرد وفي سلامته وصحته إذ كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل أفضل وقلت نسبة تعرضه للأمراض والمخاطر المهنية التي تصاحب الأنواع المختلفة من الأعمال، وتتمثل المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية في الآتي:

أ. **البناء غير الصحي:** هو البناء الذي يفتقر إلى فتحات كافية تسمح بدخول الهواء للبناء وتجديدها، كما أنه لا يسمح بدخول الأشعة الشمس والضوء الطبيعي إليه بشكل جيد مثل: هذا البناء يخلق مناخاً طبيعياً يساعد على انتشار الأمراض المعدية بين العاملين في مكان العمل كالأنفلونزا وضيق في التنفس وصداع بسبب نقص الأكسجين.

ب. **عدم كفاءة التصميم الداخلي للبناء:** بسبب التصميم الداخلي السيئ للبناء مخاطر متنوعة على العاملين في مكان العمل، ومن مؤشرات هذا التصميم؛

- ضيق المساحات والممرات، مما يسبب ازدحاما وتلوثا في الجو الداخلي وخطورة التصادم إلى جانب أنه يسبب ضيقاً نفسياً وعصبياً لدى العنصر البشري في مكان العمل، وارتفاع في مستوى الضجيج والضوضاء فيه.

- عدم وجود منافذ للنجاة كافية مما يشكل خطراً على الموارد البشرية في مكان العمل عند حدوث ظرف يستدعي إخلاء أرضية المكان بسرعة غير المدروسة التي قد تسبب في بعض الأماكن العمل مخاطر الانزلاق وما ينتج عنها من كسور متنوعة. (مارلين سركيس، 2018، ص ص 23-24)

ج. **الإضاءة:** إن الإضاءة لها تأثير فاعل على الإنتاج، ويؤكد " تشونز " على أن تدني مستوى الإضاءة يؤدي إلى تدني مستوى الإنتاج، فتوزيع الإضاءة له أثر كذلك على العملية الإنتاجية ومن المرغوب فيه

أن تكون الإضاءة موزعة بالتساوي على مكان العمل، ذلك أن تركيز الإضاءة في جزء دون آخر معناه إحداث توتر في العينين لأنه إذا ركزت الإضاءة على موضع العمل فقط أي مكان محدد الذي يؤدي فيه العمل فإن العامل عادة ما ينقل بصره تلقائياً أو عفويا من موضع عمله إلى المكان المحيط به، فإذا كانت الإضاءة عالية في موضع العمل ومتدنية في بقية المكان فإن انتقال العامل ببصره التلقائي أو العفوي إلى بقية المكان يؤدي إلى اتساع وضيق على التوالي في حرقة العين مما يؤدي إلى الشعور بالألم والإرهاق والتوتر.

د. **الضجيج:** يؤكد " تشونز " أن العديد من البحوث تشير إلى أن الضوضاء لها أضرار على العمال وهي تضر الأذن والتوتر العصبي وغير ذلك ولكن ليس لها أضرار مؤكدة على الإنتاج بصفة مباشرة لكن هذا لا ينفي أن للضوضاء أضرار على الإنتاج على المدى الطويل لأنها تضر بالعامل جسدياً ونفسياً، والعامل هو السيد العملية الإنتاجية ورأس مالها.

هـ. **الحرارة:** لا شك أن الظروف المناخية تؤثر على حالتنا النفسية وحالتنا الإنتاجية؛ البرودة الشديدة والحرارة الشديدة كلاهما غير مرغوب، فالاستجابة للحرارة المرتفعة أو المنخفضة تختلف باختلاف الأفراد من حيث لياقتهم البدنية وصحتهم الجسمية بوجه عام، ومهما يكن الأمر فإن درجات الحرارة المرتفعة جداً أو المنخفضة جداً لها تأثير سلبي على العملية الإنتاجية. (محمد شحاته ربيع، 2010، ص ص 177-180)

و. **عدم كفاية فترات الراحة ومدتها أثناء العمل :** ثبت من خلال الدراسات والتجارب السابقة أن عدم وجود أو قلة عدد فترات الراحة أثناء العمل أو قصر مدتها، مصدر هام من مصادر وقوع حوادث وإصابات العمل، وخاصة إذا كان العمل سريعاً أو صعباً أو سواء كان العمل ذهنياً أو عضلياً.

ز. **عدم كفاءة أعمال الصيانة :** الكثير من الحوادث والإصابات العمل تنتج عن عدم كفاءة عملية الصيانة الفنية للألات والأدوات والمعدات المستخدمة في أماكن العمل.

ح. **التدخين:** يلوث التدخين الهواء في مكان العمل ويجعله فاسداً ويحدث ضرراً لدى كل من يعمل فيه مسبباً أمراضاً قلبية وصدريّة مما يرفع من معدل غيابه عن العمل بسبب المرض، ولهذا يجب دفع تكلفة لتنقية الهواء الداخلي وصيانة الجدران والسقوف بسبب ما يحدث الدخان من سواد، ويفضل منع الموظفين من التدخين في أماكن العمل ووجود فسحة خاصة للتدخين في الهواء الطلق.

2- مكونات بيئة العمل النفسية والاجتماعية:

وتشمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي:

- العلاقة بين المرؤوسين بعضهم ببعض.
- علاقة الرؤساء بمرؤوسيهـم.
- علاقة أعضاء هيئة الإدارة بعضهم ببعض. (مارلين سركيس، 2018، ص ص 24-25)

سادسا: أنواع بيئة العمل

قسم علماء الإدارة بيئة للعمل في المنظمات والمؤسسات إلى أنواع مختلفة، وتحديد أنواعها يساعد على توضيح العلاقة القائمة بين بيئة وأخرى والذي بدوره يسهم في تبيان العناصر التي تتضمنها كل بيئة على حدا، ويمكن تحديدها في الآتي:

1- البيئة العامة:

تتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم، والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته، وهذه العناصر ليست بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر أخرى في المنظمة، وتؤثر هذه البيئة على كل المنظمات العاملة في المجتمع، وهذه البيئة الواحدة لجميع المنظمات في المجتمع، والقوى المؤثرة في هذه البيئة وتشمل (بيئة الطبيعة كالتربة ومناخها، البيئة الاقتصادية كالنظم الاقتصادية، البيئة التكنولوجية كالمعرفة والتقدم، البيئة الاجتماعية، البيئة الثقافية كالعادات والتقاليد...). (أحمد يوسف دودين، 2012، ص 43)

2- البيئة الخاصة:

تتشكل من جميع الكيانات أو المتغيرات التي تقع خارج التنظيم ولها تأثير مباشر عليها وتتفاعل معه لضمان استمراره وتحقيق أهدافه، ونظراً لأن تلك البيئة تضمن من بين عناصرها أحد الكيانات المؤثرة للغاية على التنظيم، وهم المنافسون، فقد أطلق عليها بعض الباحثين البيئة التنافسية باعتبار أن المنظمات ومنافسيها يتصارعون حول الفوز أو التعامل مع بقية الكيانات الأخرى المكونة للبيئة الخاصة مثل العملاء، ومن أهم عناصرها: العملاء والمنافسون، الحكومة، جماعات الضغط. (طارق طه، 2006، ص 91)

3 - البيئة الخارجية:

وتعرف بأنها: " كل ما يقع خارج حدود التنظيم "، ويفضل البعض الآخر القول أن البيئة الخارجية: " هي كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها".

إن العناصر والمتغيرات التي تتكون منها بيئة التنظيم تختلف درجة تأثيرها فيه حسب طبيعة نشاطاته، فقد تتأثر بعض التنظيمات بالعوامل الطبيعية أكثر من غيرها من العوامل الاقتصادية أو السياسية والإدارية. (عامر الكبسي، 1998، ص ص 86-87)

4 - البيئة الداخلية:

وهي عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المؤسسة أو تعمل المؤسسة بموجبها، ومما لاشك فيه أن جميع هذه العناصر والمتغيرات تشكل وضعا أو جوا عاما يؤثر في سلوكيات وتصرفات وعلاقات الأفراد العاملين في المؤسسة. (محمد بوخلف، 2001، ص 27)

فحسب فاروق عبده فيه والسيد محمد عبد المجيد فإن بيئة العمل الداخلية تشمل العناصر الآتية:

أ. البيئة الفنية أو التقنية (التكنولوجيا، طرق وأساليب العمل، الآلات والمعدات والأجهزة).

ب. الإدارة التي ترسم الخطط والأهداف وما تتضمنه من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنفيذ والرقابة ونوع القيادة وتقييم الأداء...

ج. التنظيم الرسمي وما يشمله من هيكل ووظائف (قانون العمل ولوائحه، تعليمات تحكم علاقات العاملين، قنوات الاتصال، السلطة والمستويات والأدوار والخطط والأهداف).

د. التنظيم الغير الرسمي وما يتضمنه من شبكة العلاقات الاجتماعية والثقافية التي تنشأ بين العاملين.

(سهام بن رحمون، 2014، ص 37)

خلاصة الفصل:

ملخص لما تم عرضه في هذا الفصل نجد أن موضوع بيئة العمل الداخلية من المواضيع الهامة لأنها تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها في إطار تحديد إستراتيجيات مستقبلية وتهيئتها حتى تكون مفيدة وفاعلة لأداء الفرد لمهامه.

الفصل الرابع

الإدارة الإلكترونية وبيئة

العمل

تمهيد:

يعد العصر الحالي عصر المعلومات والاتصالات، وقد أحدثت تقنيات المعلومات قفزة نوعية هائلة في مجال تطوير بيئة العمل، وتم تسخير حاسوب وشبكات الاتصال للقيام بكافة الأعمال التي تؤدي من الشكل تقليدي إلى الشكل الإلكتروني، وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغييرات عميقة في بيئة العمل وأساليبها.

أولاً: أسباب التوجه لإقامة بيئة عمل إلكترونية:

أدت مجموعة متكاملة من العوامل إلى تنامي الدعوات الأكاديمية والفنية إلى أن تجري الأعمال في بيئة إلكترونية للاستفادة من ثورة المعلومات، ويرى جانب من الباحثين أن العوامل الدافعة لإقامة بيئة عمل إلكتروني تتمثل فيمايلي:

1 - تصارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به:

أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، فيما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة على السواء للمجتمع، وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الأعمال لتحسين كمية ونوعية الحياة الإنسانية المتاحة، خصوصاً أن حجم الاستثمار المتزايد في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيره لتسهيل الحياة والرفاهية الإنسانية عموماً.

2 - توجهات العولمة وترايط المجتمعات الإنسانية:

ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح، الترابط والتكامل بين المجتمعات في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة، وتمثل ظاهرة العولمة فلسفة جديدة للعلامات الكونية له أبعاد سياسية، اقتصادية، اجتماعية، إدارية قانونية وبيئة متكاملة، وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع عملي ملموس، حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الإنسانية من خلال شبكات الانترنت والاتصال الفضائي وما إلى ذلك من أدوات رقمية، ويشمل هذا الربط مجالات المعلوماتية الخدمات بكافة جوانبها الاقتصادية، الإدارية، العلمية، التقنية وغيرها.

3 - التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات شعبية:

ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح، الحرية، المشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد رافق هذه التغييرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء

رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده، بما في ذلك مؤسساته السياسية، الإدارية والقضائية ويشمل ذلك بطبيعة الحال الارتقاء بمستوى الأعمال من حيث النوع، الأسلوب، التوقيت؛ ويمثل العمل الإلكتروني فرصة متميزة لتحقيق هذا الارتقاء. (بدران عباس، 2004، ص ص 94-95)

4 +الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة:

يرى بعض الباحثين أن ثمة أحداث سياسية وتقنية واقتصادية واجتماعية وراء التحول من بيئة العمل التقليدية القائمة على الإدارة الورقية إلى بيئة العمل الإلكتروني حيث الاعتماد على تقنية المعلومات، ويمكن تلخيص هذه الأحداث فيما يلي:

أ. الأحداث السياسية:

تتمثل ظهور العولمة؛ وتزايد حدة المنافسة على إعادة صياغة أداء الأعمال التجارية والخدمية الخاصة والعامة كمؤشر على تقدم المجتمع من ناحية ولكسب الربح والتأييد من ناحية أخرى، والاستفادة من ايجابيات الانضمام إلى منظمة التجارية العالمية، ودعم البنك الدولي للبلدان النامية لإجراء مثل هذا التحول.

ب. الأحداث التقنية:

من أهمها شبكة الانترنت والمساعي التي بذلتها لنقلها من الهيئات العسكرية المغلقة لكي تصبح في متناول جمهور العامة، وتدني أسعار معدات وأجهزة المعلوماتية بحيث يتمكن اليوم معظم الناس من شراء أجهزة حاسوب منزلية بأسعار معقولة جداً، وتطور شبكات الاتصالات وظهر مفهوم طريق المعلومات السريع الذي يعتمد على الشبكات العالمية السعة والقادرة على نقل البيانات الضخمة والوسائل المتعددة بسهولة، وتطوير مستويات عالية من تشفير البيانات بحيث أصبحت الثقة بالشبكة وأمنها أمراً ممكناً، وابتكار الإمضاء الإلكتروني والرد على تحدي التوقيع المادي الورقي وظهر وسائل اتصال حديثة. (بدران عباس،

2004، ص 96)

ج. الأحداث الاقتصادية:

التوجه نحو إلكترونية التجارة وما تتطلبه من تواصل مؤسسات الأعمال التجارية مع بعضها من ناحية ومع جمهور العلماء والمؤسسات الاقتصادية في الدولة وفي الخارج، يفرض على المؤسسات التجارية إقامة بيئة إلكترونية تمكنها من الظهور على الساحة أولاً ثم التنافس ثانياً. (سبنسر ليل، 2000، ص 18)

د. الأحداث الاجتماعية:

وتتمثل هذه الأحداث في زيادة الوعي العام بتقنية المعلومات والانترنت وارتفاع درجة معرفة المواطن، بما هو ممكن تحقيقه تكنولوجياً، والبحث الدائم عن وسائل الراحة، ويضاف إلى ما تقدم من أحداث وجود

استجابة وتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، حيث أن انتشار مفهوم وأساليب الأعمال الإلكترونية وتطبيقها في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم علينا جميعاً اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على معايير السهولة، الفعالية، الكفاءة، النوعية والكمية الملائمة، أي أنه لا يمكن لأية دولة أو مجتمع إنساني أو منظمة أن يعيش نظاماً مغلقاً دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعادها المختلفة. (سبنسر ليل، 2000، ص18)

ثانياً: متطلبات إقامة بيئة عمل إلكتروني:

يحتاج إقامة بيئة عمل إلكتروني إلى مجموعة من العناصر تتضافر جميعاً لتشكل المناخ المناسب لإقامة مقل هذه البيئة، وتعتمد على جاهزية المنظمة لتوفير المقومات اللازمة من حيث كفاءة البنية (الشبكية للأعمال الإلكترونية، درجة الميكنة واستخدام الحاسبات، وكفاءة العنصر البشري العامل بها، وتوفر الكفاءة المادية، والسياسية المتبعة في التعامل مع المعلومات، وإعادة هندسة العمليات في المنظمة).

1. كفاءة البنية الشبكية للأعمال الإلكترونية:

تقديم الخدمات يعتمد على وجود شبكة اتصالات على درجة عالية من الكفاءة والسرعة، فالأعمال الإلكترونية لا يمكن حدوثها دون تكنولوجيا اتصالية والتي من أهمها شبكات الانترنت، بالإضافة إلى مكونات البنية التحتية وفضاءها الرقمي الانترنت والاكسترنات للأعمال التقنية المعلومات التي تؤدي في بعض الأحيان بالقاعدة التقنية الإلكترونية.

2. درجة الميكنة واستخدام الحاسبات:

تمثل الحاسبات الإلكترونية المكون الثاني في شبكة الاتصال التي تقدم خلالها خدمات الأعمال الإلكترونية، وبدون وجود درجة عالية من الميكنة والاستخدام المكثف لأجهزة الكمبيوتر في دورات وإجراءات العمل، فإن تقديم لخدمات عبر هذه الشبكات لن يحدث الآمال والطموحات نظراً لعدم توفر بيئة عمل إلكتروني حقيقية يمكنها سرعة الاستجابة لطلبات المستخدمين.

3. كفاءة العنصر البشري العامل:

العمل وفق النظام الإلكتروني عمل جديد على الموظف العام، يحتاج إلى خبرات ومهارات غالباً لا تتوفر في العاملين في المنظمات الخدمائية التقليدية، نظراً لتعاملهم المستمر بالأنظمة التقليدية والتحول إلى نظام العمل الإلكتروني من شأنه أن يغير تركيبة العمل داخل هذه المنظمات، حيث سيتزايد الطلب على محترفي استخدام الحاسوب والانترنت ويتراجع دور الموظف التقليدي، وبالتالي فإن نجاح تطبيق نظام العمل

الإلكتروني يتوقف على كفاءة العنصر البشري القادر على التعامل مع التقنية الحديثة. (السعيد مبروك إبراهيم، 2012، ص ص306-307)
4. الموارد المالية:

التحول إلى العمل إلكتروني يحتاج إلى استثمارات كبيرة، خصوصا في ظل تطور التقنية والبرامج ومتطلبات الصيانة والتشغيل والمعدات والتنظيمات، لذلك تصبح المطالب المالية عبئا إضافيا في سبيل إقامة بيئة عمل إلكترونية.

5. سياسة التعامل مع المعلومات:

يفتضي العمل الإلكتروني درجات أعلى من الشفافية وإتاحة المعلومات وتبادلها في ظل سياسة واضحة تحدد العلاقات بين مختلف الأطراف، فمن الصعوبة بمكان توافر بيئة العمل الإلكتروني في ل سيادة ثقافة العمل التقليدية القائمة على فكرة حجب المعلومات المتعلقة بالوظيفة إمعانا في السرية وتماشيا مع واجبات الموظف في ظل البيروقراطية المكتبية.

6. إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تتألف الأعمال سواء كانت ربحية أو خدمية من عدد من العمليات تستدعي تعبئة وتوقيع وإرفاق إثباتات وبيانات شخصية، بالإضافة إلى دفع رسوم الخدمة ومن غير المنطق نقل الخدمة إلى مجال العمل الإلكتروني دون أن تتماشى العمليات التي يحتويها هذا العمل في البيئة الجديدة التي تحتويها وهي البيئة الإلكترونية، وهذا ما يسمى بإعادة هندسة العمليات التي تعني النظر بشكل جذري في إجراءات العمل وإعادة تصميمها بشكل يرفع الأداء والكفاءة ويقلل الكلفة المادية. (السعيد مبروك إبراهيم، 2012، ص ص307-

308)

ثالثا: بيئة عمل إلكترونية وإمكانية تطويرها:

تشير بعض أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى أن الاهتمام بالأعمال الإلكترونية ظهر بعد الانتهاء من مواجهة توافق الأجهزة والبرامج مع مشكلة العام 2006، حيث تزايد التعامل باستخدام التقنية الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومنه بدأت بيئة العمل الإلكتروني في التشكل وبروز قسماتها من مناحي مختلفة من الحياة الإنسانية. (الشيخ حسن، 2008، ص289)

وبيئة العمل الإلكتروني هي إحدى إفرزات الثورة الرقمية التي تقود إلى عصر المعرفة حيث أن الطريقة التحويلية القوية لهذه التقنية أصبح لها تأثير عميق في الطريق الذي يتعامل بها الناس ويعملون يتسوقون بها، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع الأرض، والعامل المشترك في ذلك

هو إتاحة وتوفير المعرفة بأقل تكلفة ممكنة وبأسرع وقت ممكن، وعلى سبيل المثال: فإن الاتصال السريع من خلال البريد الإلكتروني الذي يكاد عديم التكلفة مع كمية المعلومات الهائلة التي تتدفق عبره، قد أصبح ظاهرة في حد ذاته.

إن المفهوم الحقيقي لبيئة العمل الإلكتروني هو نتاج الثورة التقنية في تحسين مستوى الأداء مؤسسات قطاع الخاص العام، ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وهذه البيئة هي حصاد مجموعة من العوامل المتكاملة منها: أساليب العمل والتقنية الموجودة والعنصر البشري التنظيم الإداري وتطوير التشريعات وغيرها، كما تمثل بيئة العمل الإلكترونية تحولاً أساسياً في مفهوم الوظيفة العامة بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح المستفيدون من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهوم هذه البيئة مجرد التمييز في أداء الخدمات العامة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات وتعزيز دوره في المشاركة والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال بين المواطن والدولة. (النجار فريد وآخرون، 2006، ص291)

وببيئة العمل الإلكترونية بمفهومها العام هي تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية الإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية. (النجار فريد وآخرون، 2006، ص292)

وتقوم بيئة العمل الإلكتروني على الربط الآلي لبيئة العمل بأقسامها المختلفة من جهة، وبين تلك البيئة والأطراف من جهة أخرى، وهذه البيئة يتم من خلالها تنفيذ الإجراءات في شتى المجالات إلكترونية ويعبر مفهوم العمل الإلكتروني عن أي شكل من المعاملات الخاصة والعامة الخدمية، يمكن أن يتم إلكترونياً بين الأفراد بعضهم مع بعض داخل المؤسسة أو خارجها، أو بين القطاعات العامة أو الخاصة أو بين القطاعات خاصة وعامة، ويتم هذا العمل باستخدام الحاسب الآلي ووسائله المتعددة التي تتيح ربط بين الأقسام المختلفة في بيئة العمل، ومن ثم فإن العمل الإلكتروني يقوم على الربط الآلي لبيئة العمل من جهة وبين البيئة والأطراف مستفيدة من جهة أخرى. (بكري سعد علي الحاج، 2001، ص44)

رابعاً: أهمية تكنولوجيا المعلومات في تطوير بيئة العمل:

تعيش في عالم متغير في كل نواحيه ومظاهره ويتسارع التغير في هذا العالم إلى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود الفاصلة للزمان والمكان والواقع الحاكم، الملموس والافتراضي؛ أي تتلاشى الفواصل بين ما هو قديم وجديد، وبين ما هو ثابت نسبياً ومتحول كئيفياً وبين ما هو كائن وما هو سيرورة تكوين وخلق بأنماط ومضامين بنيوية جديدة.

فإذا أخذنا تكنولوجيا المعلومات نجد أن التغيرات التي أحدثتها في بيئة الأعمال ليس لها حدود وهي متصاعدة القوة في التأثير الشامل على المنظمات والأفراد والجماعات، واليوم نشهد تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات قائمة على المعلومات، كما تستخدم تكنولوجيا المعلومات لخلق تغيرات مهمة في أنماط العمل. وفي مقدمة هذه التغيرات تحول المنظمة من الهياكل الهرمية المنضبطة التي توجه من خلال وحدة القيادة والسيطرة إلى منظمات مرنة وبسيطة ومتكيفة مع التغيرات الداخلية والخارجية. ويظهر أثر تكنولوجيا المعلومات في خلق تغيرات الجوهرية في بيئة الأعمال من خلال الطوفان الذي أحدثته في منتجات الصناعة العتاد والبرمجيات، وشبكات الاتصالات وصناعة الواقع الافتراضي والفضاء وغير ذلك.

ولا يزال يرافق طوفان منتجات النقابة سلاسل مستمرة من التغيرات النوعية الهائلة في كل صناعة ونشاط، وفي عمق كل تصميم وملاحم كل فن مندمج مع التكنولوجيا المحاسبية، إن سلسلة التغير والتحسين النوعي تبدأ على مستوى المنتوجات مثلاً: من المنتجات المبرمجة إلى المنتجات الذكية ومن المنتجات الذكية إلى المنتجات الذكية التفاعلية. وعلى مستوى تكنولوجيا العتاد، والبرمجيات يزداد الاتجاه التصاعدي نحو التصغير والرقمنة والتعاوض الداخلي والخارجي مع تقنيات المعلومات والاتصالات. (سعد غالب ياسين، 2010، ص ص 42-44)

وفي الاتجاه نفسه يرتقي اهتمام الإدارات منظمات الأعمال الحديثة بفعل التغيرات الجوهرية في بيئة الأعمال من تركيز واهتمام على البيانات إلى المعلومات ومن المعلومات يرتقي الاهتمام إلى استثمار إدارة المعرفة أو ما يعرف برأس مال الفكري ضمن فئاته الثلاث رأس المال الإنساني رأس مال داخلي، رأس مال خارجي.

ومن بين هذه التغيرات الجوهرية في بيئة الأعمال وخاصة في ميدان المنافسة أن تعمق الخيار الاستراتيجي نحو خلق المزيد من التحالفات والاندماجات الإستراتيجية في الداخل والبحث عن المشروعات المشتركة والاستثمار المباشر بغية زيادة فرص النمو من خلال الاستثمارات المتنوعة بغية مواجهة المنافسة الكونية الشديدة وتحديات العولمة بكل عناصرها وأبعادها.

هذا هو العصر الذي نعيش ونعمل فيه عصر التغير السريع والتقدم الهائل على صعيد الفكر والعلم والتكنولوجيا عصر قادر على تغيير قواعد لعبة الأعمال بفضل قوى دفع حيوية لحدود لطاقاتها ولا نظيف أكثر مما قاله نبيل علي في وصف متغيرات البيئة العامة حيث قال: "انه عصر حيث الخطى يضع تاريخه

وفق حاصل الجمع الصفري، سلسلة لا متناهية من جولات الهدم وإعادة البناء ولم يسلم من هذا التغيير أي شيء.

وبعد أليست تكنولوجيا المعلومات هي بيئة الأعمال هي خاطرات التاريخ. (سعد غالب ياسين،

2010، ص ص 43-44)

خامسا: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير بيئة العمل:

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسة ومجالات عملها وعلى إستراتيجيتها ووظائفها وفي الواقع أن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا على البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق. وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغييرات عميقة في بيئة العمل وأساليبها أهمها:

- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.

- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.

- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.

- الانتقال من القيادة المتركزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المتركزة على المزيج التكنولوجي.

- الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي على المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية.

إن هذه التغييرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه المتغيرات على الإدارة ووظائفها:

• **الأول:** يرى إن الانترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات وإعادة توزيع مهام الإدارة وبالتالي فإن الثورة الرقمية حولت الاستراتيجيات إلى فئات فتطيرت نظم الإدارة التقليدية وتناثرت مبادئها ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد هو الإدارة الإلكترونية (الرقمية).

• **الثاني:** يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرين على إن الأعمال هي الأعمال وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات وان تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة اعتمادها على الإدارة الإلكترونية.

(موسى عبد الناصر، 2011، ص ص 93-94)

وفيمايلي سوف يتم توضيح مختلف هذه الوظائف بشكلها الجديد والمطور:

1 مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط:

نتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتنافسية العالية أصبح التخطيط بأكثر فعالية وقادر على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات حيث أصبح التخطيط بهذا الشكل يعرف بـ " التخطيط الإلكتروني ". (موسى عبد الناصر، 2011، ص ص 93-94)

والذي يعني تحديد ما يراد عمله أنيا ومستغلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة وخارجها وبالتعاون المشترك بين القمة والقاعدة وبالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطط آنية وقصيرة الأمد.

وتساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال:

- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية ويساهم في تنمية قدراتهم من وجهة توسيع قاعدة المشاركة من جهة أخرى.
- يجعل محور التخطيط ليس بيئة المنظمة الداخلية فحسب بل السوق وحاجات العملاء محتملة.
- يعرض على منظمات تحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء يقدم على أساسها العميل في اتخاذ قرار من مدى استمراره مع هذه المنظمة من عدمه لأن العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى المنظمة وعلى المنظمة أن تستجيب فوراً. (عادل حرحوش المبرجي، 2007، ص 79)

2 مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم:

يعتبر التنظيم وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ، ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية قادرة على مسايرة مختلف المستجدات حيث أصبح التنظيم بهذا الشكل يعرف "بالتنظيم الإلكتروني" وعلى العموم يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:

1. التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
2. تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين:

- استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية.

- استخدام العاملين عن البعد على أساس الحاسوب.

3. تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فاعلين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبوها واختيار خصائص وتوليفات التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها. (موسى

عبد الناصر، 2011، ص94)

3 مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية الرقابة:

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحية كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف من خلال تدفق المعلومات والتشكيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أن بين المستفيدين مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.

(عبان عبد القادر، 2016، ص82)

4 مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية القيادة:

أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كما من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم إلى ثلاث أنواع وهي التالية:

أ. القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها إضافة إلى سرعة الحصول عليها وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور الثقافي للأجهزة بالإضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة وهي سرعة الحركة والاستجابة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات.

ب. قيادة البشرية: النائمة تطرح فكرة القيادة النائمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن

التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم تتسم هذه القيادة بالقدرة العالية على

إدارة المنافسة والتركيز على عنصر التجديد في توفير خدمات المتعاملين

ج. قيادة ذاتية: تتركز على جملة من المواصفات يجب أن تتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر

الانترنت وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على انجاز المهمات

والرغبة في المبادرة على إضافة المهارات العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة. (عبان

عبد القادر، 2016، ص83)

5 مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار:

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنية المعلومات والاتصالات ومنها شبكة الحاسوب لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض في المؤسسة لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، حيث أن جودة القرار المتخذة تتوقف على ما يتاح لمتخذيها من بيانات، كما يؤثر ذلك على درجة التأكد التي تتخذ بها القرارات، وبحكم أن هذه البيانات لا تكون جاهزة أو معدة في معظم الأحيان بل يتطلب الحصول عليها اتفاق المال والجهد والوقت.

وعلى العموم تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار من خلال:

1. سرعة الحصول على البيانات الدقيقة.
2. صحة وتكامل المعلومات.
3. مساعدة الإدارات في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية.
4. تحسين الاتصالات الإدارية.
5. دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقييم كل جديد.
6. تحويل البيانات إلى معلومات منظمة و مترابطة تساعد المسؤولين في التحليل والتفكير وبذلك تعتمد على القرارات على أسس علمية بدلا من اجتهادات شخصية.
7. تخفيض الضغط على المسؤولين وتوفير الوقت لديهم من خلال برمجة جميع القرارات الواضحة لكي يقوم المختصون بتنفيذها.
8. التخلص من النظام اليدوي في الحصول على المعلومات.
9. سرعة الحصول على المعلومات واسترجاعها وتخزينها وتخفيض حجمها وتقليل الجهد والوقت والبحث عنها.
10. المساعدة في تطوير أداء العاملين وتبديد مخاوفهم من استخدام التقنية في العمل. (سمير عماري،

2018، ص ص152-153)

خلاصة الفصل:

لتكنولوجيا المعلومات الحديثة دور أساسي في إحداث تحولات في بيئة العمل الداخلية، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري وتطوير أساليبه وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

تتوقف صحة النتائج التي يتحصل عليها كل باحث على دقة الإجراءات المنهجية المتبعة في معالجة موضوع الدراسة، ويتناول هذا الفصل مجالات الدراسة وعينة الدراسة و منهج الدراسة وأداة جمع البيانات.

أولاً- مجالات الدراسة :

أ- المجال المكاني:

طبقت دراستنا الحالية في جامعة محمد خيضر بسكرة وهي إحدى جامعات القطر الجزائري، تم إنشاؤها في المرحلة الأولى (1984-1992) من خلال المعاهد الوطنية التي ضمت: المعهد الوطني الري، المعهد الوطني للهندسة المعمارية والمعهد الوطني للكهرباء التقنية، حيث كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها، تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم (295-92) المؤرخ في: 1992/07/07 وعلى إثر صدور مرسوم رقم (219-98) المؤرخ في: 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم (07) معاهد، وبإصلاح التعليم العالي بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 98/397 المؤرخ في: (1998/12/02) المتضمن القانون الأساسي النموذج للجامعة شكلت جامعة محمد خيضر بسكرة من (03) كليات وبصدور المرسوم التنفيذي رقم (255/04) المؤرخ في: أوت 2004 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة أصبحت جامعة تتكون من 04 كليات.

ثم جاء مرسوم التنفيذي رقم (09/09) المؤرخ في (17 فيفري 2009) لتصبح الجامعة تتكون من

(06) كليات، حيث قسمت كلية العلوم وعلوم المهندس إلى كليتين:

1- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

2- كلية العلوم والتكنولوجيا.

وقسمت كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية إلى:

1- كلية الآداب واللغات.

2- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وبقيت كليات أخرى

1- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

2- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

كما تم إنشاء معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة (04) من المرسوم التنفيذي رقم (98-219)، حيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية، أربع (04) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميايين الآتية:

- 1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
 - 2- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
 - 3- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه. (الخنساء تومي، 2017/2016، ص 255)
- ب- المجال الزماني:

هو الزمن الذي تم فيه تطبيق أداة الدراسة وهي توزيع الإستثمارات إلكترونيا وكان ممتد من 11 جويلية 2020 إلى غاية 01 سبتمبر 2020.

ج- المجال البشري:

يتمثل مجتمع بحثنا والذي سيكون محل الدراسة هو: العاملين الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة وبالتحديد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والذي بلغ عددهم 52 إداري.

أولا: منهج الدراسة :

لكي يصل الباحث إلى حقيقة يجب أن يتبع منهجا معينا ومختلف عن المناهج حسب العلوم والمواضيع، وبما أننا بصدد دراسة موضوع "دور الإدارة الالكترونية في تطوير بيئة العمل" فطبيعة الموضوع تحتم على الباحث اختيار المنهج الملائم للدراسة فإننا نجد أن المنهج الملائم للدراسة هو المنهج الوصفي .

المنهج الوصفي: هو الطريقة منتظمة لدراسة حقائق الراهنة، متعلقة بظاهرة أو الموقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة، اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتعتبرها وكشف الجوانب التي تحكمها. (بلقاسم سلاطينية، حسان جيلاني، 2017، ص 141).

والذي بدوره يستهدف وصف الظاهرة كميا وكيفيا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة المطروحة، وبغرض وصف واقع الإدارة الالكترونية في تطوير بيئة العمل، ففي الجانب النظري اعتمدنا عليه من خلال الجوانب الخاصة بالإدارة الالكترونية وبيئة العمل ومحاولة فهم العلاقة بين عناصرهما، أما بالنسبة للجانب التطبيقي اعتمدنا عليه من اجل تقريب واستعراض الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية واتخذنا جامعة محمد خيضر - بسكرة نموذجا ووصف وتحليل الظاهرة المدروسة وهي الادارة الالكترونية وذلك بالنزول الى الواقع واعداد قبل ذلك استمارة وارسالها الكترونيا للداريين وبعد ذلك تفرغها وتحليلها وتفسير نتائج الدراسة وهذه هي مراحل التي يعتمد الباحث في المنهج الوصفي

ثالثاً: عينة الدراسة:

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة وللبحث الاجتماعي خاصة، وتعرف العينة على أنها: " طريقة جمع البيانات والمعلومات عن العناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر مفردات ومجتمع الدراسة وبما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة. (ربحي

مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، 2000، ص 138)

وفي هذه الدراسة تم إختبار العينة بطريقة المقصودة (العينة القصدية) وهي العينة التي يستخدم فيها الباحث الحكم الشخصي على أساس أنها هي الأفضل لتحقيق أهداف الدراسة، ومنه ينتقي الباحث أفراد العينة بما يخدم أهداف دراسته وتعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل القاعدة المناسبة للباحث حول موضوع الدراسة، حيث يضع الباحث مواصفات محددة لأفراد العينة مبنية على المعلومات المعروفة مسبقاً عن مجتمع الدراسة، ثم نختر الأفراد الذين تنطبق عليهم هذه الشروط درجة كبيرة (نادية سعيد عشور، 2016، ص 40.41) وذلك لملائمتها مع طبيعة الموضوع، وتتكون عينة البحث المستهدفة من العاملين الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة والبالغ عددهم 52 إداري للوصول إلى نتائج حقيقية وواضحة.

قامت الباحثة بتوزيع 52 إستمارة وتم إسترجاع 10 إستمارات فقط وهذا بسبب وباء كورونا الذي أصاب العالم كله والجزائر خاصة، فكانت عائق أماننا مما تسببت في غلق الجامعات والمؤسسات ومنه غياب الإداريين عن أعمالهم مما عرقلتنا في الوصول إلى كل أفراد العينة، وعليه فعينة البحث الفعلية هي 10 إداريين من أصل 52 إداري.

رابعاً: أداة جمع البيانات

لكل بحث علمي مجموعة من الوسائل يستخدمها الباحث لتسهيل عملية جمع المعلومات والحقائق حول المشكلة المدروسة ... فان طبيعة الموضوع والمنهج المستخدم هي التي تفرض علينا انقاء الأداة الملائمة لجمع البيانات من الميدان وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستمارة الالكترونية باعتبارها الأنسب مع عينة البحث ونظراً لظروف التي تعيشها الجزائر في ظل أزمة كوفيد 19 لم نتمكن من التنقل مباشرة مما إستوجب علينا التوزيع الالكتروني.

فهي مجموعة من المؤشرات التي يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهي وسيلة اتصال رئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على

مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها . (سلاطينة بلقاسم، حسن الجيلاني، 2007، ص 77)

ويتمحور موضوع هذا الاستبيان حول الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير بيئة العمل ومررت بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى : تم فيها وضع اسئلة وتقسيم الاستمارة على محاور

المرحلة الثانية : تم ارسال الاسئلة الى الاستاذة المشرفة وبدورها تم تصحيحها

المرحلة الثالثة : تم ارسال الاستمارة الكترونيا الى الاساتذة للتحكيم وبعدها تم وضع الاستمارة

النهائية (ارجع للملحق رقم 01)

واحتوت الإستمارة على 23 سؤالاً، وانقسمت إلى 03 محاور وكانت كالتالي:

المحور الأول: حول البيانات الشخصية وضم سؤاليين.

المحور الثاني: حول مساهمة إدارة الإلكترونية في تحسين الأداء، وضم 10 أسئلة.

المحور الثالث: حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية إتخاذ قرار و ضم 11 سؤالاً وبعض الأسئلة كانت مغلقة وبعضها مفتوحاً.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد في التحليل على الأسلوب الكمي لبيانات البحث والمتمثل في التكرارات والنسب المئوية وهذا من خلال إعتادنا على الجداول البسيطة والدوائر النسبية لمعالجة نتائج الدراسة وتحسب النسبة المئوية بالشكل التالي:

$$\frac{\text{عدد الاستجابات المتحصل عليها} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

خلاصة الفصل:

من خلال ماسبق تطرقنا في هذا الفصل الى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة،حيث أن دقة في تطبيق الخطوات المنهجية ينعكس على دقة النتائج المتحصل عليها.

الفصل السادس

عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

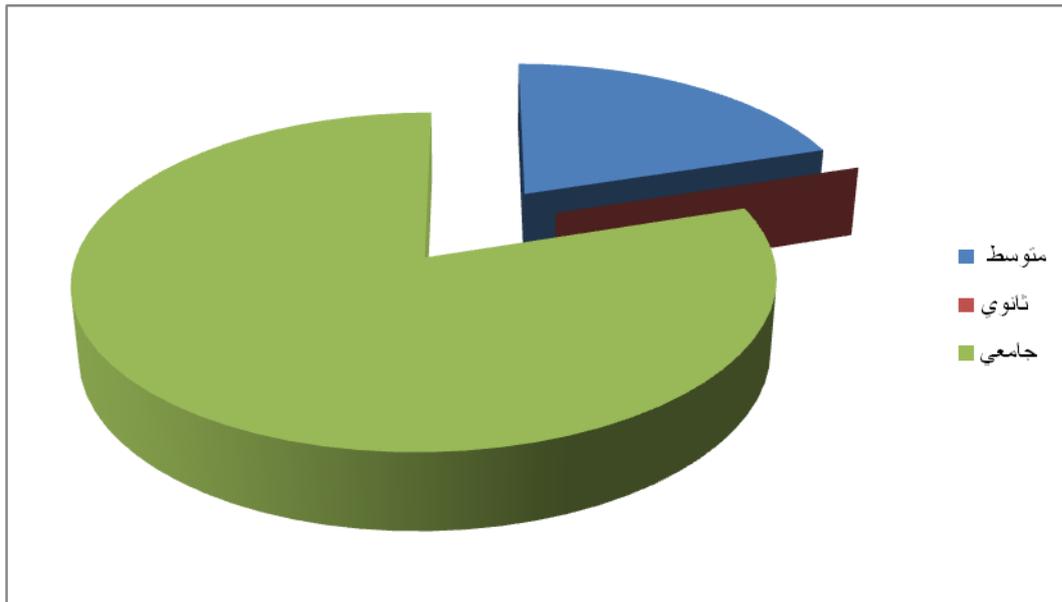
تمهيد:

تحتل المرحلة الميدانية أهمية خاصة في البحوث الإجتماعية، ويتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة، وإستعراض ابرز نتائج الاستبيان التي تم التوصل إليها.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول 01: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
20%	2	متوسط
0%	0	ثانوي
80%	8	جامعي
100%	10	المجموع

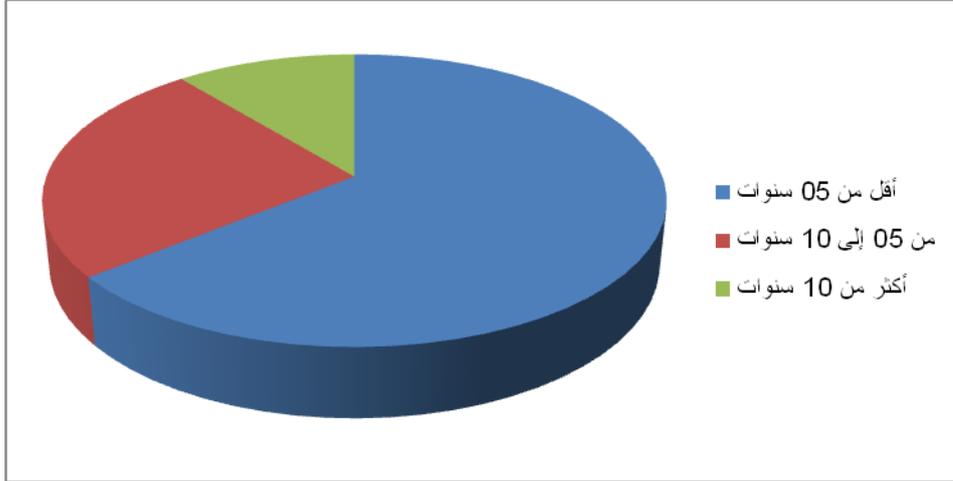


دائرة رقم 01: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

تبين لنا النتائج بأن المستوى التعليمي الغالب على هذه العينة هو مستوى الجامعي بنسبة 80%، ذلك لأن الإجازة الجامعية تعتمد في توظيفها على الموظفين مؤهلين علميا من أجل تحسين الأداء على مستوى الأداء، ويليه في الترتيب أصحاب المستوى المتوسط بنسبة 20% وينعدم أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 0%.

الجدول 02: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
30%	3	أقل من 5 سنوات
10%	1	من 5 إلى 10 سنوات
60%	6	أكثر من 10 سنوات
100%	10	المجموع



دائرة رقم 02: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل

تبين لنا نتائج الجدول أن الفئة الغالبة هي الفئة الإدارية التي اكتسبت خبرة إدارية الأكثر من 10 سنوات، والذين بلغت نسبتهم بـ 60% وغالبا ما تمثل هذه الفئة الموظفين الذين لديهم خبرة في مجال العمل الإلكتروني و العمل وفق النظام الإلكتروني عمل جديد على الموظف العام، يحتاج إلى خبرات ومهارات غالبا لا تتوفر في العاملين في المنظمات الخدمائية التقليدية، نظراً لتعاملهم المستمر بالأنظمة التقليدية والتحول إلى نظام العمل الإلكتروني من شأنه أن يغير تركيبة العمل داخل هذه المنظمات، حيث سيزيد الطلب على محترفي استخدام الحاسوب والانترنت ويتراجع دور الموظف التقليدي، وبالتالي فإن نجاح تطبيق نظام العمل الإلكتروني يتوقف على كفاءة العنصر البشري القادر على التعامل مع التقنية الحديثة. (السعيد مبروك إبراهيم، 2012، ص 306-307)

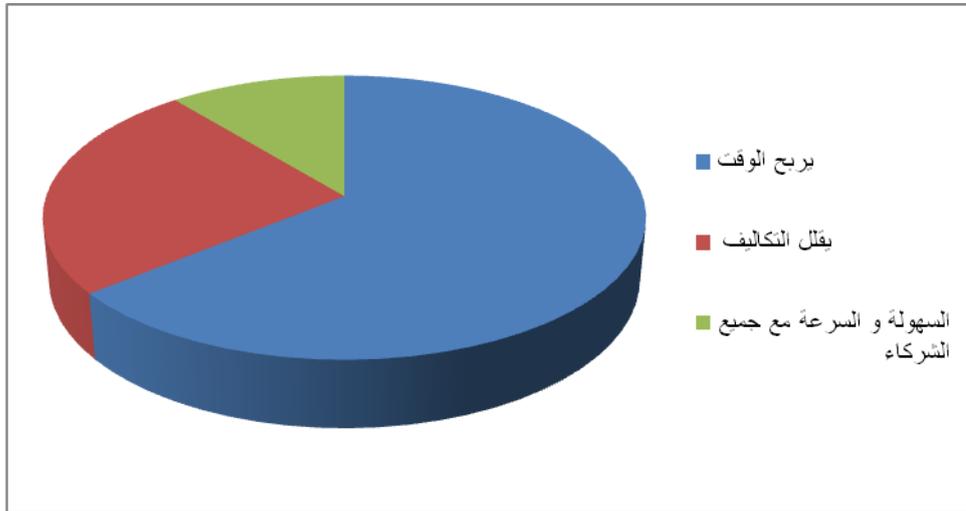
كما أن هناك فئة اكتسبت خبرة مهنية أقل من 5 سنوات وقدرت نسبتها بـ 30%، وهناك فئة قليلة الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات وقدرت نسبتها بـ 10%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتيح فرصة العمل.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات التساؤل الأول

الجدول 03: يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب إذا إستخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته أدت إلى تقليص من حجم العمل الإداري:

الاحتمالات		التكرار	المجموع	النسبة %	مجموع النسب %
نعم	يربح الوقت	04	10	40	100
	يقلل التكاليف	03		30	
	السهولة والسرعة مع جميع الشركاء	03		30	
لا		00	00	00	00
المجموع		10	10	100	100

دائرة نسبية 03: يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب إذا إستخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته أدت إلى تقليص من حجم العمل الإداري



تبين لنا نتائج الجدول أن أكبر نسبة من مفردات العينة كانت بـ " نعم " والتي بلغت نسبتهم بـ

100% في حين انعدمت الإجابة بـ " لا " .

نرى أن أغلبية المبحوثين كانت إجابتهم بـ " نعم " وهذا يدل على أن استخدام الحاسوب وملحقاته

يسهل العمل ويقلل من الجهد والمال ومن تكاليف التنقل ويزيد من مردودية الأداء ويفتح آفاقا للمستقبل.

وهذا ما أكدته دراسة سناء رحماني حيث ترى أن التطور السريع في تكنولوجيا الحاسوب انعكس

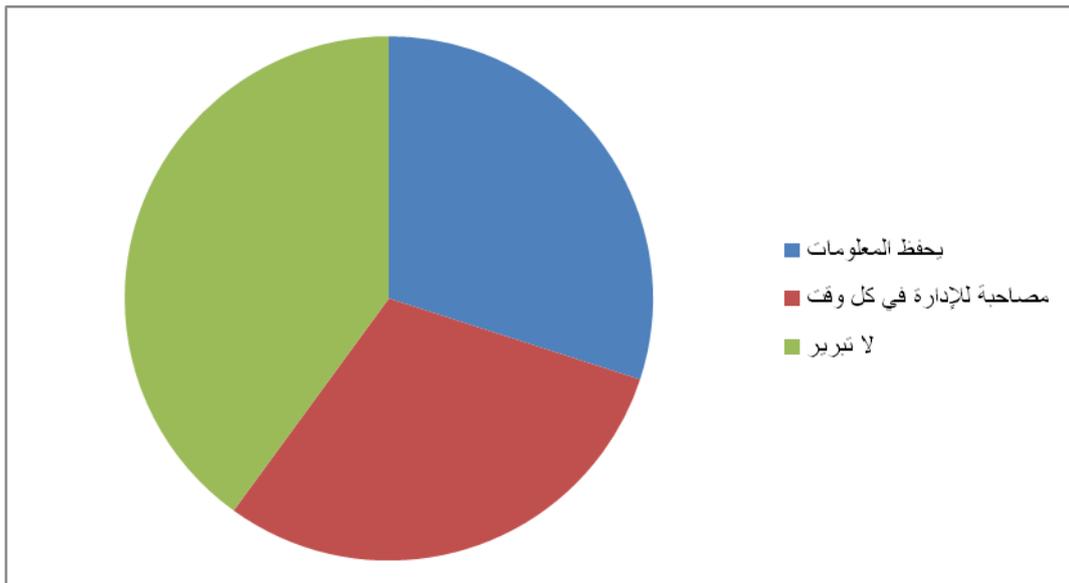
على نظريات الإدارة حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيراً من القرارات المبرمجة مكان الإنسان، ولعل الكثير من

كتاب الإدارة يؤكدون بأن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية. (سنة رحماني، 2016/2017، ص 39)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت إجابتهم بريح الوقت والتي بلغت نسبتهم بـ 40%، في المقابل تساوت النسب بين الذين أجابوا بتقليل التكاليف والسهولة والسرعة مع جميع الشركاء وقدرات نسبتهم بـ 60%.
الجدول 04: يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا كان إستخدام التكنولوجيا أدى إلى التقليل من الأخطاء في العمل

الاحتمالات		التكرار	المجموع	النسبة %	مجموع النسب %
نعم	يحفظ المعلومات	30	10	30	100
	مصاحبة للإدارة في كل وقت	03		30	
	لا تبرير	04		40	
لا		00	00	00	00
المجموع		10	10	100	100

دائرة نسبية 04: يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا كان إستخدام التكنولوجيا أدى إلى التقليل من الأخطاء في العمل



تبين نتائج الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت إجاباتهم بـ " نعم " وبلغت نسبتهم بـ 100% وانعدمت الإجابة بـ " لا " .

نرى أن جل الإجابات كانت بـ " نعم " وهذا يعني أن العمل على الحاسوب عموماً يساعد على اكتشاف الأخطاء في الكتابة لأنه مبرمج على ذلك اعتماداً على الذاكرة، وكذلك أن البرمجيات التي يتوفر عليها الحاسوب تساهم في تقليل الخطأ في العمل، إضافة إلى البرامج الناجحة التي يمكن الحصول عليها من الانترنت والتي تساعدنا على إنجاز مهامنا.

كذلك من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الذين لم يقدموا أي تبرير والتي قدرت نسبتهم بـ 40%، في المقابل تساوت كل من فئتين الذين أجابوا بحفظ المعلومات ومصاحبة الإدارة في كل وقت و قدرت نسبتهم بـ 60% .

الجدول رقم 05: يوضح توزيع مفردات العينة حسب مساهمة شبكات الاتصال في تنمية المهارات والخبرات

الاحتمالات	التكرار	المجموع	النسبة %	مجموع النسب %
نعم	04	10	40	100
	01		10	
	05		50	
لا	00	00	00	00
المجموع	10	10	100	100

تبين لنا نتائج الجدول أن أكبر نسبة كانت إجاباتهم بـ " نعم " والتي بلغت نسبتهم بـ 100% في المقابل انعدمت الإجابة بـ " لا " .

نرى أن الأغلبية كانت إجاباتهم بـ " نعم " وهذا ما يدل على أن للشبكات الاتصال والتواصل دور كبير في تنمية المهارات والخبرات خاصة فيما يخص، الاطلاع على أحدث الكتب الالكترونية وأحدث مقالات العلمية، كما تسهل تبادل الخبرات والمعلومات بين الأفراد وتقرب المسافات بيننا، وهذا ما نلاحظه اليوم من خلال أزمة كوفيد 19 التي نعيشها، فوسائل الاتصال سهلت التواصل بين الأستاذ والطالب دون التنقل إلى الجامعة.

كذلك من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الذين لم يقدموا أي تبرير والتي قدرت نسبتهم بـ 40%، في المقابل تساوت كل من فئتين الذين أجابوا بحفظ المعلومات ومصاحبة الإدارة في كل وقت و قدرت نسبتهم بـ 60%.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع مفردات العينة حسب استخدام الحاسوب وملحقاته يساعد في إنجاز المهام في أسرع وقت

مجموع النسب %	النسبة %	المجموع	التكرار	الاحتمالات	
100	30	10	03	سرعة التواصل وسرعة توزيع المعلومات	نعم
	30		03	الدقة	
	40		04	قلة الاخطار	
00	00	00	00	لا	
100	100	10	10	المجموع	

تبين لنا نتائج الجدول أن كل المبحوثين كانت إجابتهم بـ " نعم " والتي بلغت نسبتهم بـ 100% في حين انعدمت الإجابة بـ " لا " .

نرى أن الأغلبية من المبحوثين كانت إجابتهم بـ " نعم " وهذا يدل على أن استخدام الحاسوب وملحقاته له دور في إنجاز مهام في أسرع وقت، من خلال سرعة توزيع المعلومات والحصول على العمل المطلوب في وقت وجيز .

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن الفئة الغالبة الذين أجابوا على أن استخدام الحاسوب وملحقاته يُساعد في إنجاز مهام بدقة والتي بلغت نسبتهم بـ 40%، وتساوت الإجابات بين قلة الأخطاء وسرعة توزيع المعلومات والحصول على العمل المطلوب بنسبة تقدر بـ 30%، والبعض الآخر أجاب بأنها تساهم في قلة الاخطار وذلك بنسبة 30%.

الجدول رقم 07: توزيع مفردات العينة حسب مساهمة توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة من زيادة الكفاءة في العمل

الاحتمالات	التكرار	المجموع	النسبة %	مجموع النسب %
نعم سرعة التواصل النصوص المتاحة بدقة لا تبرير	02	10	20	100
	01		10	
	07		70	
لا	00	00	00	00
المجموع	10	10	100	100

تبين لنا نتائج الجدول أن كل المبحوثين كانت إجاباتهم بـ " نعم " وبلغا نسبتهم بـ 100% وانعدمت الإجابة بـ " لا " .

نرى أن أغلبية المبحوثين كانت إجاباتهم بـ " نعم " وهذا ما يدل على أن توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة يساهم في زيادة الكفاءة في العمل، من خلال الحصول على معلومة في أسرع وقت، وبالتالي تحقيق استجابة أفضل وتحقيق السرعة في التواصل والدقة في الأداء، كما توفر الاطلاع المستمر على الجديد في مجال العمل مما يساعد على تطوير كفاءة العمل وعدم الاكتفاء بالطرق التقليدية في بيئة العمل. من خلال معلومات الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من المبحوثين لم يقدموا أي تبرير، و 20% من المبحوثين أجابوا على أنها تساهم في سرعة على الاطلاع، و 10% أجابوا على أنها تساهم في الدقة في الأداء.

الجدول 08: يوضح توزيع مفردات العينة حسب تسهيل إستخدام التكنولوجيا في معرفة الوظائف

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	100%
لا	0	0%
المجموع	10	100%

تبين لنا نتائج الجدول أن كل مبحوثين أجابوا بـ " نعم " وانعدمت الإجابة بـ " لا " .

نرى أن أغلبية المبحوثين كانت إجابتهم بـ " نعم " وهذا يدل على أن استخدام التكنولوجيا يسهل في معرفة الوظائف وذلك من خلال الولوج إلى المواقع الرسمي في العمل مما يوضح التخصص وتسهيل الاطلاع على قوانين العمل والمهام والوظيفة في حال لم يتمكن الموظف من الحصول عليه مباشرة.

الجدول 09: يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا استخدام التكنولوجيا الحديثة ساعد في تطوير أساليب العمل.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	100%
لا	0	0%
المجموع	10	100%

تبين لنا نتائج الجدول أن كل الموظفين أجابوا بـ " نعم " والتي بلغت نسبتهم بـ 100% وانعدمت الإجابة بـ " لا " .

نرى أن أغلبية المبحوثين كانت إجابتهم بـ " نعم " وهذا ما يدل على أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يساعد في تطوير أساليب العمل لأن الهدف من هذه الأخيرة التطوير والتجديد في العمل والأفكار والمناهج ومنه انتقال بيئة العمل من الأعمال الورقية إلى الأعمال اللاورقية، مثل ذلك أرضية بقرص التي طورت عمليات كثيرة دون عناء التنقل أو استعمال أوراق مثل: الترشيح في ماستر ودكتوراه...

الجدول 10: يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا استخدام التكنولوجيا الحديثة يساعد في تبسيط وتسهيل إجراءات العمل

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	90%
لا	1	10%
المجموع	10	100%

تبين لنا نتائج الجدول أن كل مفردات العينة أجابوا بـ " نعم " وقدرت نسبتهم بـ 100% وانعدمت الإجابة بـ " لا " .

نرى أن أغلبية المبحوثين كانت إجابتهم بـ " نعم " وهذا ما يدل على أن استخدام الإدارة الالكترونية يساعد في تبسيط وتسهيل إجراءات العمل وذلك بفضل التكنولوجيا أصبحت الإجراءات العملية سهلة وبسيطة لا تتطلب جهد كبير وقللت من التكلفة في المال، وكمثال على ذلك ما لعبته الإدارة الالكترونية والتكنولوجيا

الحديثة في الواقع الذي نعيشه الآن في أزمة كوفيد 19 بأنها سهلت علينا التواصل مع الأساتذة وإكمال بحوثنا دون أن يكون التنقل والاتصال المباشر.

الجدول 11: يوضح توزيع مفردات العينة حسب مساهمة تقنيات المعلومات والاتصال إلكترونيا من تحقيق الفعالية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
%100	10	نعم
%0	0	لا
%100	10	المجموع

تبين لنا نتائج الجدول أن كل مفردات العينة أجابوا بـ " نعم " والتي قدرت نسبتهم بـ 100% وانعدمت الإجابة بـ " لا " .

نرى أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " وهذا ما يدل على أن الاتصال الإلكتروني وتقنيات معلومات تساهم في تحقيق الفعالية في العمل، ولتوفر شروطها ونجاحتها وفعاليتها في الميدان ووجود كفاءة وجودة في استعمالها.

الجدول 12: يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا استخدام الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين الأداء

مجموع النسب %	النسبة %	المجموع	التكرار	الاحتمالات
100	40	10	04	تحسين مستوى الاداء والتجارب
	20		02	الاسراع في تبليغ المعلومة والحصول عليها
	40		04	لا تبرير
00	00	00	00	لا
100	100	10	10	المجموع

تبين لنا نتائج الجدول أن كل مفردات العينة أجابوا بـ " نعم " والتي قدرت نسبتهم بـ 100% وانعدمت الإجابة بـ " لا " .

ونرى أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " وهذا ما يدل على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين الأداء، فهي تسهل آليات العمل وتمكننا من الاتصال بالإدارة والزملاء في كل وقت وتوفير المعلومات

في وقت قياسي، وهذا ما يظهر جليا في أزمة كوفيد 19 سهلت علينا المهمة في التواصل وإيجاد المعلومات والحصول على المطلوب في الآن دون التثقل.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب المبحوثين لم يقدموا أي تبرير وبلغت نسبتهم 40%، و40% من مفردات العينة أجابوا بأنها تساهم في تحسين مستوى الأداء والتجارب، وهناك فئة تساوت إجاباتهم في أنها تساهم في زيادة مهارة التقويم والإسراع في تبليغ المعلومات والحصول على المطلوب وقدرت نسبتهم بـ 20%.

ثالثا: عرض وتحليل تساؤل الثاني

الجدول 13: يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا الإعتماد على البرمجيات يساهم في سرعة الحصول على البيانات

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	90%
لا	1	10%
المجموع	10	100%

تبين لنا نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بـ " نعم " والتي بلغت نسبتهم بـ 90% في المقابل 10% أجابوا بـ " لا " .

نرى أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " وهذا يدل على أن البرمجيات تساهم في سرعة الحصول على البيانات وذلك عند طلب أي إحصاءات أو الاطلاع على أي مواد من الماضي، هذه البرامج تسهل العملية دون بذل جهد واختصار الوقت ودون تكلفة.

الجدول 14: يوضح توزيع مفردات العينة حسب مساهمة التكنولوجيا المعدات من تكامل المعلومات

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	90%
لا	1	10%
المجموع	10	100%

تبين لنا نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بتـ " نعم " والتي بلغت نسبتهم بـ 90% في المقابل 10% أجابوا بـ " لا " .

نرى أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " وهذا ما يدل على التكنولوجيا الحديثة ساهمت في تكامل المعلومات، وذلك من خلال أنها سهلت الحصول على المعلومات واسترجاعها وتخزينها وتخفيف حجمها وتقليل الجهد والوقت في البحث عنها.

الجدول 15: يوضح توزيع مفردات العينة حسب مساهمة التقارير الإحصائية في عملية إتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
90%	9	نعم
10%	1	لا
100%	10	المجموع

تبين لنا نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بـ " نعم " والتي قدرت نسبتهم بـ 90%، وهناك فئة أجابت بـ " لا " والتي قدرت نسبتهم بـ 10%.

نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " وهذا يدل على أن التقارير الإحصائية تساهم في عملية اتخاذ القرار، وذلك أن التقارير الإحصائية تعطي النتائج الدقيقة والواضحة في الواقع وتساعد الإدارات في اتخاذ قراراتها.

الجدول رقم 16: يوضح توزيع مفردات العينة حسب مساهمة إستخدام أنظمة الإدارة الالكترونية من تخفيف الضغط عن المسؤولين/ وتوفير الوقت:

مجموع النسب %	النسبة %	المجموع	التكرار	الاحتمالات	
100	10	10	01	توفير الارشيف	نعم
	30		03	ريح الوقت وتخفيف الضغط	
	50		05	لا تبرير	
00	00	00	01	لا	
100	100	10	10	المجموع	

تبين لنا نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بـ " نعم " والتي بلغت نسبتهم بـ 90% في حين 10% أجابوا بـ " لا " .

نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " وهذا يدل على أن استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية تساهم في تخفيف من ضغط العمل، وذلك من خلال توزيع المهام وسرعة انجازها وسرعة التواصل والاتصال وعدم اشتراط التنقل وهذا ما نعيشه اليوم في ظل جائحة كوفيد 19.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الذين لم يقدموا أي تبرير والتي قدرت نسبتهم بـ 30%، في حين هناك فئة أجابت بأنها تساهم في ربح الوقت وتخفيف الضغط بنسبة تقدر بـ 30% في المقابل 10% أجابوا بأنها تساهم في توفير الأرشيف.

الجدول رقم 17: يوضح توزيع مفردات العينة حسب مساهمة وسائل الاتصال الحديثة من تحسين الاتصالات الإدارية

الاحتمالات	التكرار	المجموع	النسبة %	مجموع النسب %
نعم	01	10	10	100
سرعة التواصل مع الاسرة الجامعية	02		20	
ربح الوقت	07		70	
لا تبرير				
لا	00	00	00	00
المجموع	10	10	100	100

تبين لنا نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بـ " نعم " والتي بلغت نسبتهم بـ 100% في حين انعدمت الإجابة بـ " لا " .

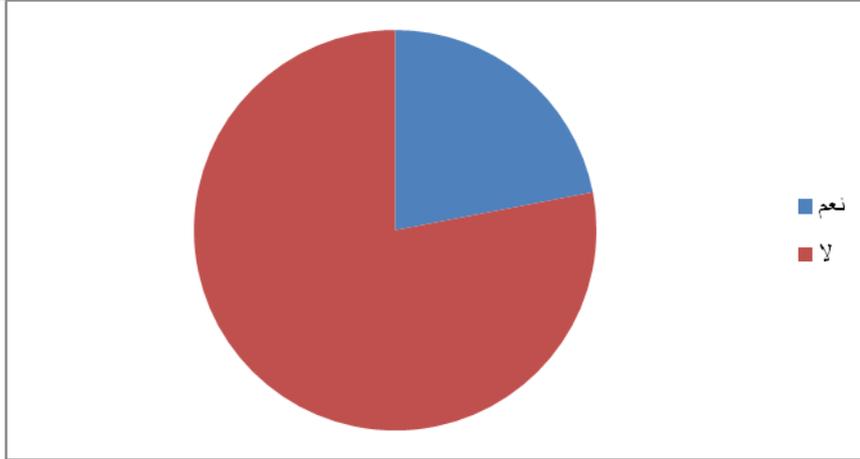
نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " وهذا يدل على أن وسائل الاتصال الحديثة تساهم في تحسين الاتصالات الإدارية، وذلك من خلال الاستغناء على الوسائل التقليدية واستخدام الوسائل الحديثة كالبريد الإلكتروني، وبالتالي سهولة الاتصال وسرعة واختصار الوقت مثل القرارات الوزارية وغيرها بمجرد صدورها تكون متاحة للجميع وخاصة في ظل جائحة كورونا.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نرى أن أغلبية المبحوثين لم يقدموا أي تبرير وبلغت نسبتهم بـ 70%، في حين البعض منهم أجابوا بأنها تساعد في سرعة التواصل مع الأسرة الجامعية وقدرت نسبتهم بـ 10% في المقابل 20% من مقدرات العينة أجابوا على أنها تساهم في ربح الوقت.

الجدول 18: يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير أجهزة البرمجيات الخاصة بنظام المعلومات والتعامل معها

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	90%

لا	1	%10
المجموع	10	%100



دائرة نسبية 18: يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير أجهزة

البرمجيات الخاصة بنظام المعلومات والتعامل معها

تبين لنا نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بـ " نعم " والتي بلغت نسبتهم بـ 90%، غير أن 10% أجابوا بـ " لا " .

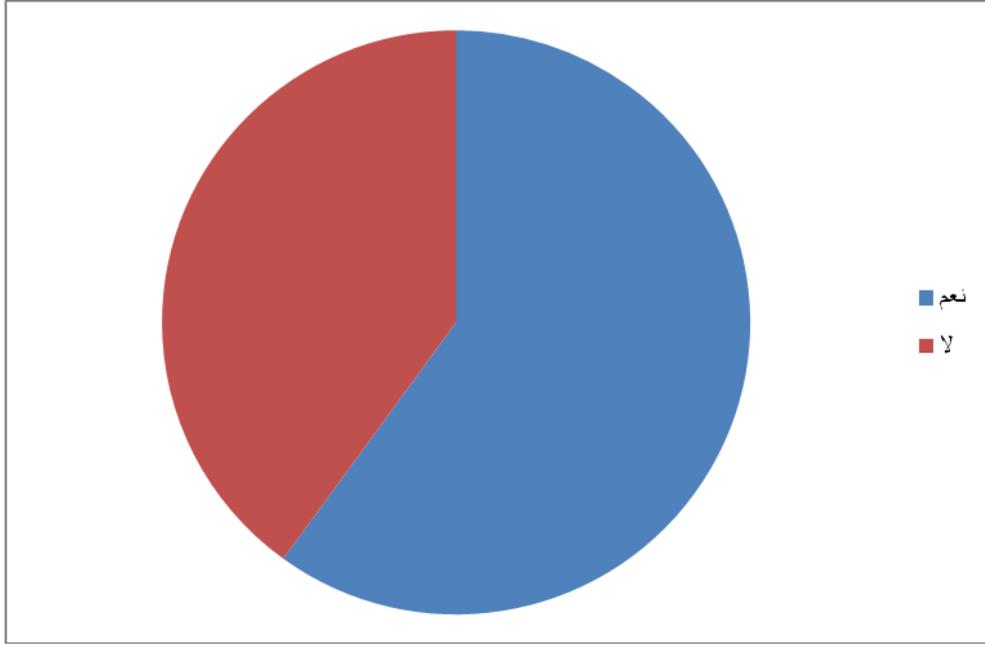
نرى أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تحديث وتطوير

أجهزة البرمجيات الخاصة بنظام المعلومات والتعامل معها، وذلك من خلال اقتناء برامج حفظ البيانات والأجهزة المتطورة وخلق مصالح تعمل في هذا الجانب وتدقيق نظام المعلومات في التعامل وتسهيل التعامل بين العاملين والمسؤولين.

الجدول 19: يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا تمنح تكنولوجيا نظام المعلومات المستخدمة في

المؤسسة كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات التي تحتاجها في عملك.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
%60	6	نعم
%40	4	لا
%100	10	المجموع



الدائرة النسبية 19: يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا تمنح تكنولوجيا نظام المعلومات المستخدمة في المؤسسة كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات التي تحتاجها في عملك. تبين لنا نتائج الجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا بـ " نعم " وبلغت نسبتهم بـ 60% في مقابل 40% أجابوا بـ " لا " .

نرى أن أغلب المبحوثين أجابوا بـ " نعم " وهي يدل على أن تكنولوجيا معلومات المستخدمة في المؤسسة تمنح كفاءة عالية في تخزين والتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات التي يحتاجونها في عملهم، وذلك لتخفيف الضغط على المسؤولين وتوفير الوقت لديهم من خلال برمجة جميع القرارات الواضحة لكي يقوم المختصون بتنفيذها وتخفيف الجهد والوقت في البحث عنها.

الجدول رقم 20: يوضح توزيع مفردات العينة حسب مساعدة شبكة الاتصال في توزيع القرارات الإدارية بين مختلف المصالح في المؤسسة

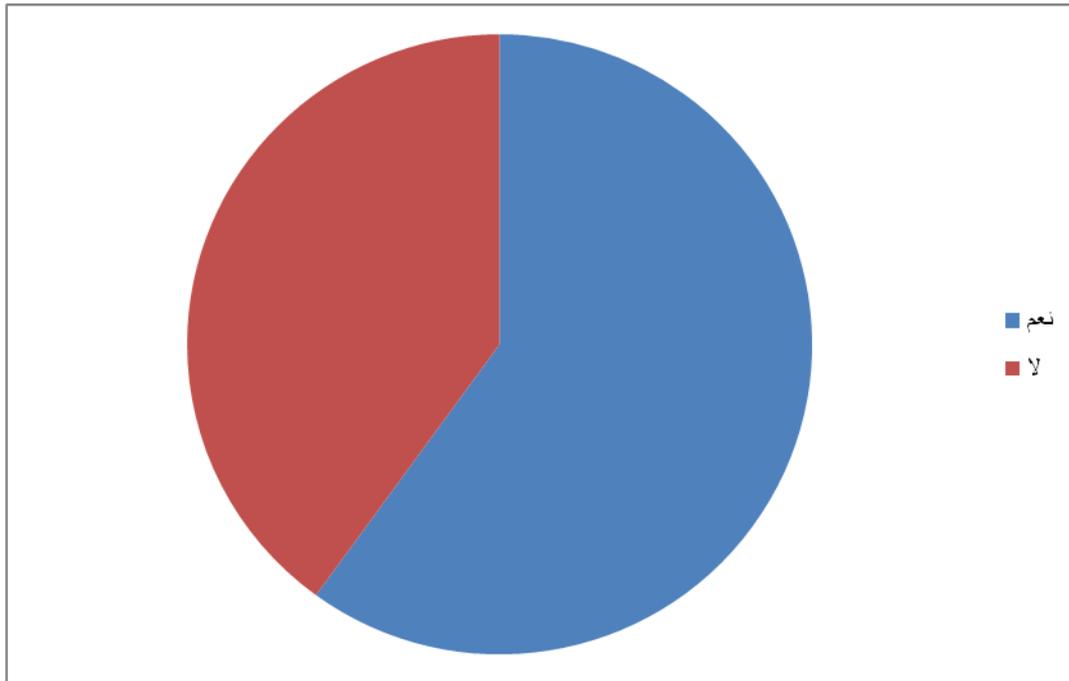
الاحتمالات		التكرار	المجموع	النسبة %	مجموع النسب %
نعم	صحة البيانات وسهولة نقلها	02	06	20	60
	لا تبرير	04		40	
لا		04	40	40	40
المجموع		10	10	100	100

تبين لنا نتائج الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت إجابتهم بـ " نعم " والتي قدرت بـ 60%، في حين البعض منهم أجابوا بـ " لا " و قدرت نسبتهم بـ 40%، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ " نعم " وهذا يدل على شبكات الاتصال تساعد في توزيع القرارات الإدارية بين مختلف المصالح في المؤسسة، لأنها

سهلت عملية التواصل والسرعة في العمل عن طريق المراسلات الالكترونية وإرسال الرسائل المطالب المهنية إلى صاحبها دون الحاجة للتنقل، وهذا ما نص عليه اليوم الدراسة عن بعد والتواصل مع المشرف عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة في ظل أزمة كوفيد 19.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لم يعطوا أي تبرير وكانت نسبتهم 40%، إلا أن البعض منهم أجابوا بصحة البيانات وسهولة نقل المعلومات وكانت نسبتهم 20%.
الجدول 21: يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا كانت أنظمة الإدارة الالكترونية قادرة على إحداث التغيير في اتجاه القرارات

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
60%	6	نعم
40%	4	لا
100%	10	المجموع



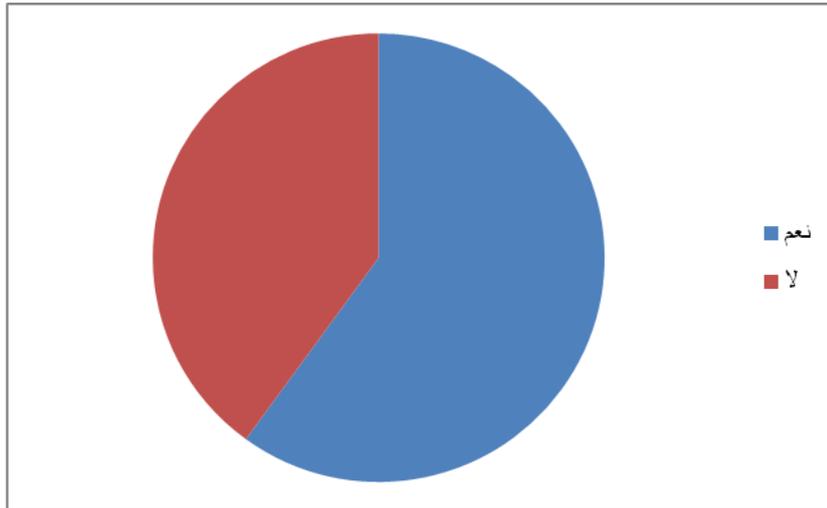
الدائرة النسبية 21: يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا كانت أنظمة الإدارة الالكترونية قادرة على إحداث التغيير في اتجاه القرارات

تبين لنا نتائج الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بـ " نعم " وقدرت نسبتهم بـ 60%، في حين البعض الآخر أجابوا بـ " لا " وقدرت نسبتهم بـ 40%.

نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بـ " نعم " وهذا يدل على أن أنظمة الإدارة الالكترونية قادرة على إحداث التغيير وذلك أنها مبرمجة على إحداث تطورات وبشكل تدريجي، فهي تدعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقييم كل بديل.

الجدول 22: يوضح توزيع مفردات العينة حسب بناء الأنظمة الحديثة والمتوفرة إذا تستطيع الإدارة من إعادة دراسة قراراتها

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
60%	6	نعم
40%	4	لا
100%	10	المجموع



الدائرة النسبية 22: يوضح توزيع مفردات العينة حسب بناء الأنظمة الحديثة والمتوفرة إذا

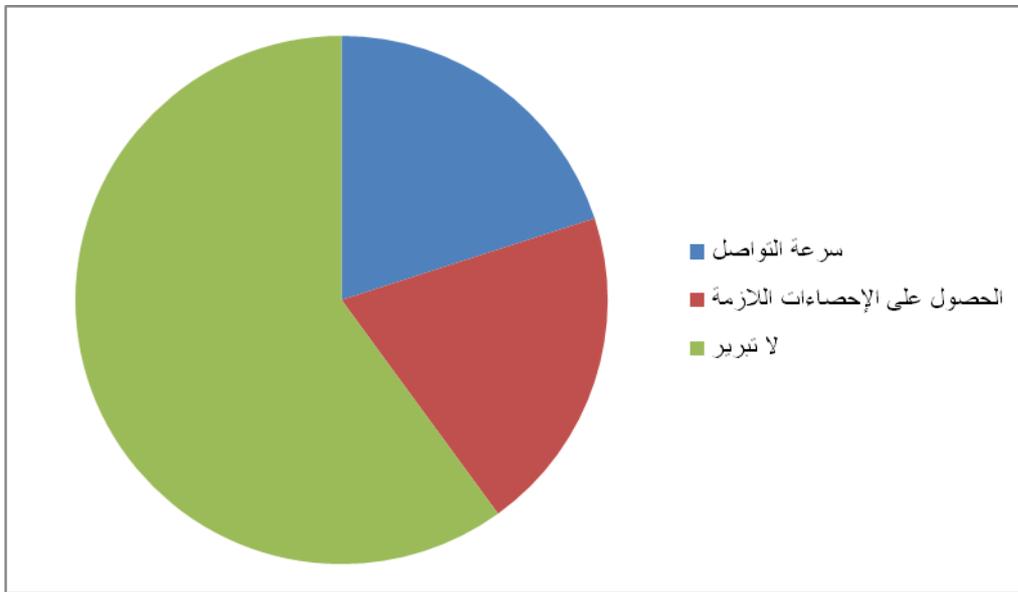
تستطيع الإدارة من إعادة دراسة قراراتها

تبين لنا نتائج جدول أن 60% من المبحوثين أجابوا بـ " نعم " و40% أجابوا بـ " لا " .

نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بـ " نعم " وهذا يدل على أن الأنظمة الحديثة المتوفرة في الإدارة تستطيع من إعادة دراسة قراراتها، كون تلك البيانات التي بنيت عليها هذه القرارات تكون متوفرة في كل وقت ومن السهل الوصول إليها في أسرع وقت ومراجعتها لاتخاذ القرارات بأكثر دقة.

الجدول 23: يوضح توزيع مفردات العينة حسب إذا الإدارة الالكترونية ساهمت في اتخاذ القرارات السريعة والآنية

الاحتمالات	التكرار	المجموع	النسبة %	مجموع النسب %
نعم سرعة التواصل الحصول على البيانات اللازمة لا تبرير	02	09	20	90
	02		20	
	05		50	
لا	01	01	10	10
المجموع	10	10	100	100



الدائرة النسبية 23: يوضح توزيع مفردات العينة حسب التبرير

تبين لنا نتائج الجدول أن معظم مفردات العينة أجابوا بـ " نعم " والتي قدرت نسبتهم بـ 90%، في المقابل 10% أجابوا بـ " لا " .

نلاحظ أن أغلبية الباحثين أجابوا بـ " نعم " وهذا يدل على أن للإدارة الالكترونية تساهم في اتخاذ القرارات السريعة، لأنها تسهل التواصل والتعامل الإداري وسرعة تلقي المعلومة ونشرها ودراستها وتحليلها

وبالتالي اتخاذ القرار، وكذلك صحة البيانات وسهولة انتقالها وتوافر المعطيات المخزنة في الحاسوب والبرمجيات التي تساهم في اتخاذ القرارات في السريع.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نرى أن أغلبية المبحوثين لم يقدموا أي تبرير وبلغت نسبتهم بـ 50%، في حين أجاب البعض بأنها تساهم في سرعة التواصل وقدرت نسبتهم بـ 20%، وآخرون أجابوا على أنها تساهم في الحصول على الإحصاءات اللازمة وبلغت نسبتهم بـ 20%.

رابعاً: تفسيرالنتائج التساؤل الأول

- تمثل نتائج المحور الثاني للتساؤل الجزئي الأول التي توصلنا إليها من خلال التحليل والمناقشة التي تمت على مستوى تفرغ الاستثمارات وعرض بياناتها وتحليلها ويتمحور التساؤل حول مساهمة الإدارة الالكترونية في عملية تحسين الأداء، ومن خلال التحليل والمناقشة تبين لنا أن:

- الإدارة الالكترونية تساهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء العاملين وهذا ما أكدته نتائج الدراسة، فهي تساعدهم في انجاز مهامهم الإدارية بكل دقة وشفافية وبسرعة، بحيث تمكن العامل من الدخول إلى شبكة المعلومات من أي مكان متواجد فيه وبكل سهولة وهذا ما استنتجناه من وهذا ما أكدته دراسة سناء رحماني حيث ترى أن التطور السريع في تكنولوجيا الحاسوب انعكس على نظريات الإدارة حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيراً من القرارات المبرمجة مكان الإنسان، ولعل الكثير من كتاب الإدارة يؤكدون بأن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية. (سناء رحماني، 2017/2016، ص39).

- كما أجاب أغلبية المبحوثين على أن استخدام التكنولوجيا الحديثة له دور كبير في انجاز المهام في أسرع وقت وزيادة الكفاءة في العمل، كما تسهل في معرفة الوظائف من خلال الولوج المواقع الرسمية في العمل و التي تخص قوانين العمل وهذا ما أكدت عليه نتائج الجدول رقم (11) بنسبة 100% ونتائج الجدول رقم (13) بنسبة 100% العمال وسهلت عليه تبادل المعلومات والأفكار والأداء في انجاز وظائفهم في مكانهم دون التنقل، وهذا ما أكدت عليه نتائج الجدول رقم (07) نسبة 100%، مثال ذلك ما نعيشه اليوم في ظل أزمة كوفيد 19 بأنها سهلت علينا الاتصال بالأساتذة عبر البريد الالكتروني دون التنقل مباشرة.

خامساً: تفسير نتائج التساؤل الثاني:

- على ضوء عرض وتحليل نتائج التساؤل الثاني، ستنحور حول مساهمة الإدارة الالكترونية في عملية اتخاذ قرار، توصلنا إلى أن الإدارة الالكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال:

- سرعة الحصول البيانات الدقيقة وصحة تكامل المعلومات وكذلك تخفيف الضغط المسؤولين وتوفير الوقت لهم من خلال برمجة جميع القرارات لكي يقوم المختصون بتنفيذها والتخلص من النظام اليدوي في الحصول على المعلومات وهذا ما استنتجناه.

- كما ساهمت الإدارة الالكترونية في اتخاذ القرارات السريعة لسهولة تطبيقاتها من جهة ومن جهة أخرى هدفها تسهيل آليات العمل.

وسهلت التواصل والتعامل الإداري والحصول على الإحصاءات اللازمة وهذا ما أكدت عليه نتائج الجدول رقم (32) بسنبة 99% .

- كما كان للأظمة الحديثة دور في تسهيل إدارة على دراسة قراراتها وذلك كون البيانات التي بنيت عليها هذه القرارات تكون متوفرة ومخزنة في الحاسوب، فمن السهل الوصول إليها وإعادة مراجعتها وضبطها ومنها يكون اتخاذ القرارات بكل دقة ووضوح

سادسا: النتائج العامة للدراسة

- بالإعتماد علي كل ما قدمته الدراسة النظرية والميدانية، وبعد استعراض النتائج الجزئية لواقع الإدارية الالكترونية في بيئة العمل، واتخاذ جامعة محمد خيضر بسكرة نموذجا.

وللإجابة علي التساؤل الرئيسي المتمثل في مداور الإدارة الالكترونية في بيئة العمل، نلخص في نهاية إلي تفويم مجموعة من النتائج العامة وهذه الأخيرة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغييرات عميقة في بيئة العمل ويفضل انتشار الواسع للتكنولوجيا الحديثة انتقلت بيئة العمل من بيئة ورقية إلي بيئة الكترونية

- فهي تعمل علي تحسين الأداء وتطوره وتسهل من عمليات العمل وتوفر المعلومات والمعطيات الكافية لانجاز العمل بكفاءة وبأسرع وقت.

- كذلك ساهمت في شكل كبير في تطورات الاتصالات بين الإدارات والأساتذة خاصة في ظل جائحة كورونا مثل ذلك أن القرارات الوزارية وغيرها بمجرد صدورها تكون متاحة للجميع

- كما كان الإدارة الالكترونية دور في عملية اتخاذ القرارات وذلك أنها سهلت علينا الحصول علي البيانات، فهناك بعض البرامج تسهل الاطلاع علي مواد من الماضي عند الطالب.

- تساعد الإدارات علي اتخاذ القرارات من طريق التقارير الإحصائية لتكون القرارات أكثر دقة.

تعمل علي تحويل البيانات إلي معلومات منظمة تساعد المسؤولين في التحليل والتفكير ، فصحة البيانات وسهولة انتقالها تسهل من عملية اتخاذ للقرارات وهذه الأخيرة تعتمد علي أسس علمية يدلا من اجتهادات الشخصية.

-كذلك من ساهمت في تخفيف الضغط علي العالمين وتوفير الوقت لهم من خلال برمجة جميع القرارات لكي يقوم المختصون بتنفيذها.

خاتمة

خاتمة

مما سبق ومن خلال دراستنا وما توصلنا إليه من نتائج نستخلص أن الإدارة الالكترونية دور جد مهم في تطوير بيئة عمل، بوصفها منظومة إدارية وتقنية متكاملة لم تعد خيارا يمكن قبوله أو رفضه وإنما صارت تمثل حتمية ينبغي للمؤسسات الرغبة في البقاء أن تتبناها وتستغلها على أكمل وأحسن وجه، فالإدارة الالكترونية تؤثر وتتأثر بكافة العناصر المحيطة بها ولتطبيقها نراعي عدة متطلبات داخل بيئة العمل، منها البنية التحتية من خلال تأمين أجهزة الحاسوب وربط الشبكات الحاسوبية وتأمين وسائل الاتصال الحديثة لنقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى كذلك تحتاج إلى أي عاملة مؤهلة فالموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الالكترونية لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظف كي ينجز أعماله عبر الوسائل الالكترونية وكذلك تتطلب توفر إرادة سياسية بحيث يكون مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذه الإدارة وتعمل على تهيئة بيئة العمل اللازمة والمناسبة للعمل، فالإدارة الالكترونية بدورها تحسن من أداء العاملين وتطوره كما تسهل عليهم العملية لاتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم للوصول إلى أعلى المراتب وبدورها تحقق الجامعة أهدافها.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: الكتب:

1. أحمد الحيت فتحي،(2017)، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
2. أحمد الحيت فتحي،(2015)، مبادئ الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الحامد، عمان.
3. أحمد محمد سمير،(2009)، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري، عمان.
4. أحمد يوسف دودين،(2012) ، منظمات الأعمال المعاصرة (الوظائف والإدارة) ، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. بدران عباس، (2004)، الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 2004.
6. بلقاسم سلاطنية، حسان جيلاني (2017)، أسس البحث العلمي، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
7. بلقاسم سلاطنية، حسان جيلاني (2017)، منهجية العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الجزائرية، الجزائر، 2017.
8. حسين أحمد الطراونة، وأحمد يوسف عريقات وآخرون (2012)، نظرية المنظمة، ط 1، دار الحامد، الأردن.
9. رحي مصطفى عليان،(2015)، البيئة الإلكترونية، ط2، دار الصفاء، الأردن، 2015.
10. رميلة لعمور ، (2019)، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ، مخبر السياحة الإقليم والمؤسسات، جامعة غرداية، الجزائر.
11. سبنسر ليل،(2000)، هندرة الموارد البشرية، ترجمة: شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، مصر.
12. سعد غالب ياسين، (2010)، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن.
13. السعيد مبروك إبراهيم، (2012) إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة (الجودة الشاملة، الصندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية) ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
14. الشيخ حسن،(2008)، الحكومة الإلكترونية في دول الخليج العربي، مكتبة الوفاء القانونية، مصر.
15. طارق طه،(2006)، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

16. عادل حرحوش المفرجي، (2007)، الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية منظمة العربية للتنمية الإدارية)، جامعة الدول العربية، مصر.
17. عاشور أحمد صقر، (1986)، السلوك التنظيمي الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
18. عامر الكبسي، (1998)، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، (التنظيم التطويري وقضايا معاصرة)، دار الشرق، الدوحة.
19. علي أحمد عبد الرحمان وهشام عدنان موسى، (2006)، القرارات القيادية في إدارة التربية ، دار حامد، عمان.
20. ماجد بن عبد الله الحسن، (2011)، الإدارة الإلكترونية وتجديد العمل الإداري المدرسي ، المؤسسة العربية للاستثمارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مكتب الجامعي الحديث للتوزيع، القاهرة، مصر.
21. محمد بومخلف، (2001)، التنظيم الصناعي والبيئة، ط1، دار الأمة، الجزائر.
22. محمد شحاته ربيع، (2010)، علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة، عمان.
23. محمد محمود المكاوي، (2011)، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر القانونية، مصر .
24. محمود قدرة، (2010)، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة، عمان.
25. النجار فريد وآخرون، (2006) التجارة والأعمال الإلكترونية في مجتمع المعرفة ، دار الجامعية، مصر.

ثانيا: مذكرات:

26. أسماء بشاعو، (2018)، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك، فرع الاستكشاف- ولاية بومرداس، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03.
27. الخنساء تومي، دور الثقافة الجماهيرية في تشكيل هوية الشباب الجامعي (جامعة محمد خيضر نموذجاً)، لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع الاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.
28. ساري عوض الحسنات، (2012)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، مذكرة ماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.
29. سمير عماري، (2018)، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المؤسسات التعليم العالي ، شهادة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.
30. سناء رحمانى، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة كوندور- برج بوغريج) ، مذكرة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016.

31. سهام بن رحمون،(2014)، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
32. عاشور عبد الكريم،(2010)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو.م.أ. والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة .
33. عبان عبد القادر،(2016)، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
34. عبد الحق علي إبراهيم بلل،(2015)، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .
35. عبد الرحمان سليمان محمد الصالح،(2019)، فاعلية بيئة العمل في رفع الكفاءة الإنتاجية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم.
36. عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية (دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة) ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د، في علم اجتماع، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
37. فاروق بوالريحان،(2017/2018) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن وفرنسا) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة02.
38. مارلين سر كيس،(2018)، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.
- ثالثا: مجلات:
39. أفنان عيد علي الأسدي،(2009)، الإدارة الإلكترونية- بين النظرية ومتطلبات التطبيق - في بيئة المنظمات الأعمال العراقية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد15.
40. بكري سعد علي الحاج،(2001)، العمل الإلكتروني وآفاق المستقبل، مجلة الفيصل، العدد269.
41. رمضان محمد رمضان،(2019)، المجلة العربية للتربية النوعية Ejev، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب (AIESA)، المجلد الثالث، العدد10.
42. الطيب عبد الله،(1410هـ)، المدير والبيئة، مجلة الإدارة العامة، العدد39، الرياض .

43. عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيسي، ناصر سعيد علي محسن، (2018)، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية (من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين)، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد08، مارس .
44. موسى عبد الناصر، محمد قريش، (2011)، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، عدد09، جامعة بسكرة، الجزائر .
45. سامية عزيز ، أم الخير قوارح (2019)، الادارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات، المجلة العربية للتربية النوعية ، المجلد الثالث ، العدد10، أكتوبر .
- رابعا: الندوات والملتقيات:
46. رأفت رضوان،(2004)، الإدارة الإلكترونية- الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة.
- خامسا: المواقع الإلكترونية:
47. محمد يونس محمدي، التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي: <http://journal.cybrarians...info/index>



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع



إستمارة موجهة للتحكيم حول:

دور الإدارة الالكترونية في تطوير بيئة العمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر LMD في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

* عزيز سامية

إعداد الطالبة:

- فضيل هاجر

ملاحظة:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة من أجل تحكيمها وتوجيه مدى قياس أو عدم قياس

الأسئلة المطروحة في الاستمارة لأبعاد ومؤشرات الدراسة.

علما أن التساؤل الرئيسي:

ما دور الإدارة الالكترونية في تطوير بيئة العمل؟

التساؤلات الفرعية:

1- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء؟

2- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في عملية إتخاذ القرار؟

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- المستوى العلمي: متوسط ثانوي جامعي
2- السنوات العمل: أقل من 5 سنوات 5 إلى 10 سنوات من 10 سنوات

المحور الثاني: مساهمة الإدارية الالكترونية في تحسين الأداء:

- 3- هل استخدامك لأجهزة الحاسوب وملحقاته أدى إلى تقليص من حجم العمل الإداري: نعم لا
في حالة الإجابة بنعم أو لا. لماذا؟
.....

- 4- هل استخدامك للتكنولوجيا أدى إلى التقليل من الأخطاء في العمل: نعم لا
في حالة الإجابة بنعم أو لا. كيف ذلك؟
.....

- 5- هل ساهمت شبكات الاتصال في تنمية مهاراتك وخبرتك: نعم لا
في حالة الإجابة بنعم أو لا. كيف ذلك؟
.....

- 6- هل استخدام الحاسوب وملحقاته ساعدك في إنجاز مهامك في أسرع وقت: نعم لا
.....

- 7- هل يساهم توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة من زيادة كفاءتك في العمل: نعم لا
في حالة الإجابة بنعم أو لا. في ما تتمثل هذه المساهمة؟
.....

- 8- هل سهل عليك استخدام التكنولوجيا في معرفتك لوظائفك: نعم لا
.....

- 9- هل استخدام التكنولوجيا الحديثة ساعدك في تطوير أساليب العمل: نعم لا
.....

- 10- هل استخدام التكنولوجيا الحديثة ساعدك في تبسيط وتسهيل إجراءات العمل: نعم لا
.....

- 11- هل تساهم تقنيات المعلومات والاتصال الكترونيا من تحقيق الفعالية في العمل: نعم لا
.....

12- حسب رأيك هل ترى أن استخدام الإدارة الالكترونية يساهم في تحسين أدائك: نعم لا

في حالة الإجابة بنعم أو لا. كيف ترى ذلك؟

.....

المحور الثالث: مساهمة الإدارة الالكترونية في عملية إتخاذ القرار:

13- هل اعتمادك على البرمجيات يساهم في سرعة حصولك على البيانات: نعم لا

.....

14- هل تساهم التكنولوجيا المعدات من تكامل المعلومات: لا

.....

15- هل تساهم التقارير الإحصائية في عملية اتخاذ القرار: نعم لا

.....

16- هل يساهم استخدام أنظمة الإدارة الالكترونية من تخفيف الضغط عن المس وتوفير الوقت: نعم لا

وفي حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....

17- هل ساهمت وسائل الاتصال الحديثة من تحسين الاتصالات الإدارية: نعم لا

وفي حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....

18- هل تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير أجهزة البرمجيات الخاصة بنظام المعلومات والتعامل معها: نعم لا

.....

19- هل تمنح تكنولوجيا نظام المعلومات المستخدمة في المؤسسة كفاءة عالية في تخزين وتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات التي تحتاجها في عملك: نعم لا

.....

20- هل ساعدت شبكة الاتصال في توزيع القرارات الإدارية بين مختلف المصالح في المؤسسة: نعم لا

وفي حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....
21- هل أنظمة الإدارة الالكترونية قادرة على إحداث التغيير في اتجاه القرارات: نعم لا

.....
22- بناء الأنظمة الحديثة والمتوفرة هل تستطيع الإدارة من إعادة دراسة قراراتها: نعم لا

.....
23- هل ترى أن الإدارة الالكترونية ساهمت في اتخاذ القرارات السريعة والآنية: نعم لا

وفي حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟