



مدرسة العلوم الإدارية والمالية

قسم الإدارة

شعبة نظم المعلومات

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري
(دراسة تطبيقية بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة)

مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العليا (الماجستير) في نظم
المعلومات

إعداد

عبد السلام أحمد الهدار

إشراف

الدكتور اعيد أحمد الرقيق

2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي (25) وَيَسِّرْ
لِي أَمْرِي (26) وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي
(27) يَفْقَهُوا قَوْلِي (28)"

صدق الله العظيم

سورة طه-الآيات (25-28)

الإهداء

إلى روح والدي الطاهر الذي عاش لأبنائه ليرتقي بهم إلى مصاف النبلاء من
الناس، وخرج من الدنيا مؤمناً محتسباً.

إلى من رضا الله في رضاها وزاد مسيرتي دُعائها والدي الكريمة أجزل الله عطاءها
وأمد الله في عمرها وحفظها الله.

إلى زوجتي وأبنائي.

إلى إخواني وأختي.

إلى من مهد الطريق أمامي أساتذتي الكرام.

إلى كل أصدقائي وأحبابي وكل من له الحق علي

.

"أهديكم جميعاً ثمرة جهدي الذي أتمنى أن يكون إضافة متواضعة للبحث العلمي".

الباحث/ عبدالسلام أحمد الهدار

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين، أما بعد،،
فإنني أشكر الله العليّ القدير أولاً وآخرأ على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء، وأولى بهما.

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " ، واعترافاً مني بأهل الفضل الذين علموني الكثير، أتقدم بالشكر الجزيل وجميل الوفاء لكل من أسدى لي علماً أو أفادني بتجربة أو قدم لي رأياً وتوجيهاً ونصحاً. وأخص بهذا الشكر الدكتور الفاضل/عبيد أحمد الرقيق المشرف على هذه الدراسة، فلقد وجدته نعم المعلم والناصح والمعين، الذي منحني من وقته وصبره وأحاطني بملاحظاته القيمة، والشكر موصول لجميع الأساتذة الأفاضل في الأكاديمية الليبية بطرابلس.

وأنتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور /العربي أحمد عقيلة، والدكتور/ عيسى صالحين فرج، لقبولهما مناقشة هذه الدراسة.
هذا وما كان من توفيق فمن الله، وما كان من خطأ أو تقصير فمني أو من الشيطان، وألتمس العذر لما قد يقع فيها من زلات نظراً لجهد المتواضع، وأسأل الله العليّ القدير أن ينال جهدي هذا تقديركم ورعايتكم وأن يكون إضافة لمسيرة البحث العلمي في هذا المجال.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة بالبريقة، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام أسلوب العينة العمدية حيث وزعت الاستبانات على مختلف شرائح المستخدمين مع أخذ النصيب الأكبر من لهم العلاقة المباشرة باستخدام الإدارة الإلكترونية في الشركة الليبية النرويجية للأسمدة وعددهم (150) مستخدم، وتم استرداد (118) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (4) استبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيانات، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (114) استبانة، أي بنسبة 76%.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة وكانت هذه العلاقة طردية.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة والمعدات وتطوير العمل الإداري بالشركة وهذه العلاقة طردية.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات وتطوير العمل الإداري بالشركة وهذه العلاقة طردية.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وتطوير العمل الإداري بالشركة وهذه العلاقة طردية.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1- ضرورة دعم الإدارة العليا بالشركة لمركز تكنولوجيا المعلومات، والعمل على أن تواكب ما هو جديد في مجال التكنولوجيا.

2- أن تستعين الإدارة العليا في الشركة بالجهات الاستشارية والخبراء المختصين بتوظيف الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال دعوتهم للمشاركة في إلقاء بعض المحاضرات، والندوات، والمؤتمرات، أو تنظيم بعض الدورات.

3- نشر ثقافة القبول والتعاون بين العاملين بأهمية توظيف الإدارة الإلكترونية، وتوفير بيئة العمل المناسبة لذلك.

4- العمل على استثمار مواهب المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتطوير أداء العاملين في مجال الحاسب الآلي.

قائمة المحتويات

رقم التسلسل	الموضوع	رقم الصفحة
	الآية القرآنية	أ
	الإهداء	ب
	الشكر والتقدير	ج
	ملخص الدراسة باللغة العربية	د
	قائمة المحتويات	هـ-ز
	قائمة الجداول	ح
	قائمة الأشكال	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1-1	المقدمة.	1
2-1	مشكلة الدراسة.	2
3-1	أهداف الدراسة.	3
4-1	فرضيات الدراسة.	3
5-1	أهمية الدراسة.	4
6-1	نموذج الدراسة.	4
7-1	منهج الدراسة.	5
8-1	حدود الدراسة.	6
9-1	مجتمع وعينة الدراسة.	7
10-1	مصطلحات الدراسة.	7
11-1	الدراسات السابقة	10
12-1	التعقيب علي الدراسات السابقة	16

رقم الصفحة	الموضوع	رقم التسلسل
17	الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية	
18	مقدمة.	0-2
18	مفهوم الإدارة الإلكترونية.	1-2
19	أهداف الإدارة الإلكترونية.	2-2
20	أهمية الإدارة الإلكترونية.	3-2
23	وظائف الإدارة الإلكترونية.	4-2
26	عناصر الإدارة الإلكترونية.	5-2
27	خصائص الإدارة الإلكترونية.	6-2
30	خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية.	7-2
32	أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية.	8-2
34	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	9-2
38	معوقات الإدارة الإلكترونية.	10-2
44	الفصل الثالث: تطوير العمل الإداري	
45	مفهوم العمل الإداري.	1-3
47	عناصر العمل الإداري.	2-3
47	التطوير الإداري.	3-3
48	أهداف التطوير الإداري.	4-3
49	أهمية التطوير الإداري.	5-3
49	مسئولية التطوير الإداري.	6-3
51	دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.	7-3
56	دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط.	8-3
59	دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم.	9-3
61	دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية القيادة.	10-3
64	دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة.	11-3

رقم التسلسل	الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الرابع: الجانب التطبيقي		
1-4	نبذة مختصرة على الشركة الليبية النرويجية للأسمدة.	68
2-4	منهجية الدراسة.	68
3-4	مجتمع وعينة الدراسة.	69
4-4	صحيفة الإستبيان.	69
5-4	جمع البيانات.	70
6-4	الأساليب الإحصائية المستخدمة.	70
7-4	تحليل البيانات وعرض النتائج.	71
8-4	إختبار فرضيات الدراسة.	81
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
1-5	النتائج.	89
2-5	التوصيات.	89
المراجع		
أولاً	المراجع العربية	93
ثانياً	المراجع الأجنبية	98
الملاحق		
ملحق (1)	الهيكل التنظيمي للشركة الليبية النرويجية للأسمدة-لايفكو.	100
ملحق (2)	إستبيان الإدارة الإلكترونية.	101
ملحق (3)	إستبيان تطوير العمل الإداري.	102
ملحق (4)	فائمة المحكمين.	103
104	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
57	الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي.	1-3
61	التطور الحاصل في عملية التنظيم.	2-3
63	الفروق بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين.	3-3
72	التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإدارة الإلكترونية.	1-4
74	التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأجهزة والمعدات.	1-1-4
75	التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبرمجيات	2-1-4
76	التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري لشبكات الإتصال.	3-1-4
77	التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتطوير العمل الإداري.	2-4
80	التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتخطيط الإلكتروني.	1-2-4
80	التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتنظيم الإلكتروني.	2-2-4
81	التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة الإلكترونية.	3-2-4
81	التوزيع التكراري والنسبي وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري للرقابة الإلكترونية.	4-2-4
83	العلاقة الإحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بالشركة.	3-4
83	معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بالشركة.	1-3-4
84	العلاقة الإحصائية بين إستخدام الأجهزة والمعدات وتطوير العمل الإداري بالشركة	4-4

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
84	معامل الارتباط ما بين الأجهزة والمعدات وتطوير العمل الإداري بالشركة.	1-4-4
85	العلاقة الإحصائية بين استخدام البرمجيات وتطوير العمل الإداري بالشركة.	5-4
85	معامل الارتباط ما بين استخدام البرمجيات وتطوير العمل الإداري بالشركة.	1-5-4
86	يوضح العلاقة الإحصائية بين استخدام شبكات الإتصال وتطوير العمل الإداري بالشركة.	6-4
86	يوضح معامل الارتباط ما بين استخدام شبكات الإتصال وتطوير العمل الإداري بالشركة.	1-6-4

قائمة الأشكال التوضيحية

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
5	متغيرات الدراسة	1-1
27	عناصر الإدارة الإلكترونية	1-2
31	خصائص الإدارة الإلكترونية	2-2
33	خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية	3-2
43	معوقات التحول وتطبيق الإدارة الإلكترونية	4-2
58	الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي	1-3
64	تطور تركيز القيادة	2-3

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ المقدمة.
- ❖ مشكلة الدراسة.
- ❖ أهداف الدراسة.
- ❖ فرضيات الدراسة.
- ❖ أهمية الدراسة.
- ❖ متغيرات الدراسة.
- ❖ منهج الدراسة.
- ❖ حدود الدراسة.
- ❖ مجتمع وعينة الدراسة.
- ❖ مصطلحات الدراسة.
- ❖ الدراسات السابقة.

1-1 المقدمة:

لقد شهد العالم في الأونة الأخيرة تغيرات سريعة ومتلاحقة في كل المجالات التي فرضت الكثير من التحديات على الإدارة لمواجهة الواقع الجديد ومتطلباته من خلال الإعداد للتغيير وإعتباره عملية مستمرة، فهذه المنظمات أصبحت تقدم أنشطتها مستندة إلى المعرفة المعلوماتية لتقديم خدماتها للمستفيدين دون الإعتماد على الأنشطة الورقية في ظل ما يسمى بالإدارة الإلكترونية.

ويمكن ذلك في ثورة الإتصالات والمعلومات والتكنولوجيا الحديثة والتطور المعرفي المتسارع، مما يتطلب التغيير في هيكل العمليات والإجراءات ومعايير الأداء، وإمتداد الخدمة على مدار الساعة، مما يتيح للمستفيد إنجاز معاملاته دون حاجز الزمان والمكان وبشفافية تامة بين المستفيد والمنظمة وما يتطلبه ذلك من أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة كالتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، وغيرها من الأساليب.

إن تقنيات تكنولوجيا المعلومات، والإتصالات، قد أسهمت في تغيير مضامين العملية الإدارية التقليدية من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وإتخاذ قرارات، ورقابة، فلم تعد تلك العمليات وتنفيذها يتم بالطرق التقليدية من الأعلى إلى الأسفل، وأسهمت تقنيات تكنولوجيا المعلومات كذلك في تقبل التطورات العلمية، وإستثمار جميع الإمكانيات المادية، والبشرية، بأسرع وقت وبأقل تكلفة.

وفي ظل توفر هذا التقدم التقني وثورة الاتصالات وتطور نظم المعلومات، أخذت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجيا من أنشطة عادية إلى أنشطة إلكترونية أو ما يطلق عليه الإدارة الإلكترونية، بهدف زيادة كفاءة عمل الإدارات والمنظمات وتفعيل إستخدام التقنية لخدمة العملاء وأصبح ذلك من أهم سمات المنظمات المعاصرة، ويعد هذا التحول أحد

المظاهر التي فرضتها التقنية والعولمة وتحدياتها، وأدى ذلك بشكل أو بآخر إلى تغيير هيكل العمليات والمعاملات والإجراءات والمهارات وسياقات إتخاذ القرارات ومعايير الأداء وأشكالها فضلا عن إمتداد الخدمة في بعض الأحيان إلى خارج الأوقات الرسمية، إذ أن بعض الخدمات الإلكترونية تعمل على مدار الساعة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تطبيق تلك الأساليب الإدارية المعاصرة ليست وصفا جاهزة للإستخدام، وإنما يتطلب إمكانات مادية وبشرية غير تقليدية، تستلزم التهيئة المناسبة لمقوماتها العديدة، وتطوير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات الإدارية وتوفير الظروف المواتية لنجاح التطبيق مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين التغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء.

1-2 مشكلة الدراسة:

أخذ موضوع الإدارة الإلكترونية يشغل إهتمام مختلف المستويات الإدارية في المنظمات، وذلك لأهميته في تطوير تلك المنظمات، حيث أصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على إستخدام التكنولوجيا الحديثة في إنجاز العمل الإداري من تخطيط، تنظيم، قيادة، ورقابة إلكترونية، وعليه فالإدارة الإلكترونية هي الأسلوب الأحدث في الإدارة التي تقوم على إستخدام الإنترنت وشبكات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات في إنجاز العمل الإداري. وإنطلاقا بمدى الحاجة الماسة للشركة الليبية النرويجية للأسمدة لتفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية بها كمدخل لتطوير العمل الإداري، فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في قصور عمليات الإدارة التقليدية مقارنة بالإدارة الإلكترونية، ما يترتب عن ذلك من هدر في الوقت والجهد وزيادة التكاليف ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي إلى السؤلين الفرعيين الآتيين:

- 1- ما إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركة؟
- 2- كيف يمكن أن تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بالشركة؟

3-1: أهداف الدراسة:

- 1- تسليط الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية، ومدى مساهمتها في تطوير العمل الإداري.
- 2- التعرف على المعوقات التي تحد من مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.
- 3- التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الشركة الليبية النرويجية للأسمدة.
- 4- التوصل إلى مقترحات من خلال النتائج لمساعد الشركة محل الدراسة في تفعيل الإدارة الإلكترونية لتطوير العمل الإداري بها.

4-1: فرضيات الدراسة:

- "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة"، وهذه هي الفرضية الرئيسية التي يتفرع منها الفرضيات الآتية:
- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة والمعدات (Hardware) وتطوير العمل الإداري بالشركة.

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام البرمجيات (Software) وتطوير العمل الإداري بالشركة.

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام شبكات الإتصال (Communication Networks) وتطوير العمل الإداري بالشركة.

1-5: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من :

1- تقديم إضافة جديدة لميدان المعرفة والعلوم العامة فيما يتعلق بمساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الأعمال الإدارية من خلال ما تم سرده من الأدب النظري ذي العلاقة.

2- ما ينتج عن حالة الدراسة بالشركة من نتائج وتوصيات تساهم في تطوير العمل الإداري بالشركة موضوع الدراسة.

3- تنمية مهارات الباحث العلمية فيما يتعلق بمساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.

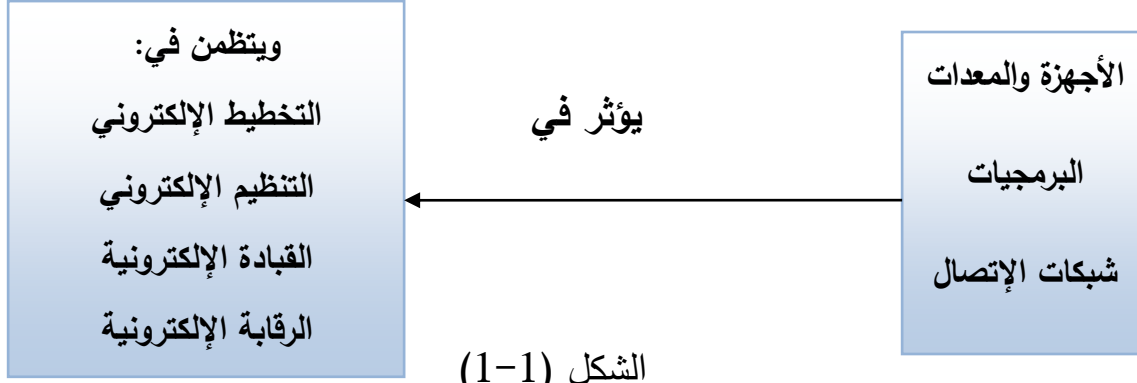
1-6: نموذج الدراسة:

المتغير المستقل هو الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع وهو تطوير العمل الإداري كما هو موضح بالشكل (1-1):

نموذج الدراسة

تطوير العمل الإداري

الإدارة الإلكترونية



الشكل (1-1)

المصدر: تصميم الباحث

7-1: منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن مساهمة الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة، فإنه تم الإعتماد على المنهج الوصفي الذي يختص بدراسة الوضع الراهن لظاهرة من الظواهر أو الظروف السائدة التي تخص مجموعة من البشر أو الأشياء أو الأحداث دون التدخل في متغيرات دراستها، يستخدم هذا النوع من المناهج الذي عن طريقه نستطيع أن نصف في البداية ما هو كائن وصفاً تفسيرياً دقيقاً ثم نعبر عنه فيما بعد تعبيراً كمياً أو كيفياً (سركز، امطير، 2003، ص114) ويشمل منهج الدراسة ما يأتي:

1-7-1 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

إعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على الآتي:

1- مصادر ثانوية: حيث تم الرجوع إلى الكتب والدوريات المتعلقة بموضوع الدراسة.

2- مصادر أولية: إستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات لهذه الدراسة، وذلك نظراً لأنه يعتبر من الأدوات التي تستخدم في مثل هذه الدراسات، كما أشارت كثير من الدراسات السابقة، فهي توفر بيانات أكثر موضوعية من غيرها من طرق جمع البيانات الأخرى، وتوفر وقتاً وجهداً كبيراً في جمع بيانات لهذه الدراسة، وكما أن طبيعة العينة ومحدودية وقت الدراسة كانت دافعاً إلى إستعمال الإستبانة (الهالي، 2008، ص5)، وقد تم الإستفادة في هذه الجزئية من الأدوات المستخدمة في عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها ومدي مساهمتها في تطوير العمل الإداري.

1-7-2 الدراسة النظرية:

بعد تحديد مشكلة الدراسة، وتوضيح عناصرها المتمثلة في الأهداف والأهمية والفرضيات، التعرف على الأدوات التي سيتم بها جمع البيانات، تم تغطية الجانب النظري لموضوع الدراسة، وذلك بإستقراء الأدب الإداري، وما كُتب في الكتب والدوريات وغيرها، التي تحتوي على مواضيع متعلقة بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذلك ما يتعلق بالإتجاهات المعاصرة للإدارة الإلكترونية ومدي مساهمتها في تطوير العمل الإداري.

1-7-3 الدراسة العملية:

سعت هذه الدراسة إلى تجميع المعلومات وتحليل البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك لربط الإطار النظري بالواقع العملي، وتطبيقه بالشركة قيد الدراسة.

1-8: حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.

2- الحدود المكانية: الشركة الليبية النرويجية للأسمدة "الصناعة البتروكيميائية بالبريقة" والبالغ عددهم (1050) مستخدماً.

3- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في العام 2015.

1-9: مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة "الصناعة البتروكيميائية بالبريقة" وعددهم (1050) مستخدماً.

2- عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من بعض العاملين بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة "الصناعة البتروكيميائية بالبريقة"، والبالغ عددهم (150) شخصاً واقتصرت هذه الدراسة على التركيز على من له علاقة مباشرة بالإدارة الإلكترونية وذلك للوصول إلى نتيجة أكثر دقة.

1-10: مصطلحات الدراسة:

1- الثقافة الإلكترونية "قدرة الفرد على التواصل مع الآخرين عبر الوسائل الإلكترونية الحديثة والدخول بسهولة إلى عالم التقنية وتكنولوجيا المعلومات" (العمار، 2007).

2- الإدارة الإلكترونية "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالإعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها بالحكومة الإلكترونية لاحقاً" (السالمي، 2003، 135).

3- العمليات الإلكترونية: وهي نتاج جهود إعادة تصميم العملية الإدارية من جديد بإستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات وذلك من أجل تحقيق موائمة دائمة بين العملية الجديدة وبيئة الإنترنت.

4- التسويق الإلكتروني: يركز التسويق الإلكتروني على التوجه نحو الزبون والتحليل العميق لإحتياجات الزبائن التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الإلكترونية والتقليدية للمنظمة مع زبائنهم في الأسواق المستهدفة، وتساعد بيئة الإنترنت على تكوين صلات تفاعلية مباشرة مع الزبائن يمكن استثمارها لتلبية احتياجاتهم في الوقت الحقيقي.

5- التخطيط الإلكتروني: يعتمد التخطيط الإلكتروني في ظل الثورة الإلكترونية المعاصرة على استخدام نظم جديدة للمعرفة، أما يعتمد على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية (غنيم، 2004، ص57).

6- التنظيم الإلكتروني: هو الإطار المختص بتوحيد الجهود وتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية الذي يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة ومستودع البيانات المشتركة، وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المؤسسة (أحمد، 2009، ص259).

7- القيادة الإلكترونية: تعتبر القيادة الإدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إحدى أهم المسائل المهمة التي انبثقت حديثاً عن حقل إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية، لكون أن وجود القيادة الإلكترونية هو شرط ضروري لضمان نجاح المنظمات المستندة إلى المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية، لاسيما وأن القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار

والتحديث وإعادة هندسة الثقافة وصنع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة.

8- الرقابة الإلكترونية: تعتبر الرقابة الإلكترونية أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لإتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة (نجم، 2004، ص247).

9- الحاسوب: يعرف الحاسوب أنه عبارة عن جهاز إلكتروني، يقوم بإستقبال البيانات ومن ثم معالجتها ثم تخزينها أو إظهارها للمستخدم بصورة أخرى، وطبعاً إذا أراد أن يقوم بتلك الوظائف لابد من أجهزة خاصة تساعد على فعل ذلك، فهناك أجهزة خاصة للإدخال أخرى للمعالجة وأخرى للتخزين. وإذا نظرنا للحاسوب نظرة شاملة نجد ان الحاسوب يقوم ليس فقط بإستقبال البيانات ومن ثم معالجتها حسب رغبتها وإخراج نتائج عملية المعالجة وتخزينها بل يمكن أيضاً نقلها إلى جهاز حاسب آخر (عبادة، 2005، ص18).

10- البرمجيات: تعرف البرامج بأنها مجموعة من الأوامر والتعليمات التي تجعل الكمبيوتر يعمل وتشمل برامج نظم التشغيل والبرامج التطبيقية ولغات البرمجة.

11- شبكات الإتصال: بأنها مجموعة من الحاسبات تنظم معاً و ترتبط بخطوط إتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم (السالمي، 2008، ص328).

12- العمل الإداري: هو مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات والأدوار والسلوكيات الواجب ممارستها في إدارة المنظمة لتحقيق أهدافها.

13- التطوير الإداري: هو الجهد المخطط الذي يهدف إلى زيادة كفاءة وفاعلية أداء الجهاز الإداري إلى وضع أفضل وأحسن مما هو عليه حسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

14- المساهمة: هو مقدار الفائدة الممكن تحقيقها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين المستوى الإداري بالشركة.

1-11: الدراسات السابقة:

برزت الإدارة الإلكترونية كواحدة من أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة بعد التطور السريع للتجارة والأعمال الإلكترونية، وتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارتي التطوير الإداري والحاسب الآلي، وإذا لم يسبق تطبيق الإدارة الإلكترونية إيجاد بيئة عمل منظمة، وتبسيط لإجراءات العمل، وتوفير القناعة بأهمية ودور الإدارة الإلكترونية لدى العاملين، فلن تتجح الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق يتم تسليط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري نظراً لارتباطها بموضوع الدراسة، ثم بعد ذلك يتم التعقيب عليها.

1- دراسة عبدالناصر وقرشي، (2011) بعنوان "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير لعمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي".

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتبسيط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة والتعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تطوير العمل الإداري .

وإعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض المشكلة، وإستخدام إستمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، ومجتمع الدراسة الموظفين الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة بالجزائر، وتكونت عينة الدراسة من 40 موظف إداري، إلى جانب ذلك إعتمد الأسلوب الإحصائي التحليلي لتحليل الاستمارة من خلال الإختبارات الإحصائية وإستخدام منها (المتوسط الحسابي، ومعامل الارتباط وإختبار، والانحراف المعياري).

ولقد خلصت الدراسة إلى أن جميع علاقات الارتباط لأبعاد الإدارة الإلكترونية (الأجهزة والمعدات، والبرمجيات، وشبكات الإتصال، وصنع المعرفة) بشكل منفرد مع أبعاد العمل الإداري مجتمعة كانت موجبة ودالة معنوياً (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرار).

2- هدفت دراسة بسيسو (2010) بعنوان: "أثر تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين بوكالة الغوث الدولية بمكتب غزة الإقليمي"، حيث هدفت إلى التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية لنظام الإدارة الإلكترونية الخاص بالمشروع. وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإستنتاجي، وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية من خلال إجراء 25 مقابلة مع كل من له صلة بالمشروع سواء أكان من المشرفين أو المدراء أو العاملين، إضافة إلى استخدام المنهج التطبيقي لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من قاعدة البيانات الخاصة بنظام الإدارة الإلكترونية، والتي تحتوي على بيانات خاصة مفصلة عن مراحل وخطوات العمل بالمشروع لفترة ثلاث سنوات سابقة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة : يزيد نظام الإدارة الإلكترونية من كفاءة عملية إتخاذ القرار في المشروع، ويؤدي تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية إلى خلق نظام رقابة إلكترونية دقيق ومحكم مما يؤدي بدوره إلى زيادة حجم الإنتاج وإلى تحسين جودة الإنتاج، تطبيق النظام يؤدي إلى تقليص المصاريف الإدارية وأيضاً إلى خفض مصاريف الموارد البشرية إذا تم توظيفه بالشكل السليم، كما أن تطبيق النظام أدى إلى العدالة في توزيع العمل وتقييم الموظف مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان أهمها: تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية الحالي في المناطق الخمس التي تتواجد فيها وكالة الغوث وربطها ضمن شبكة مركزية واحدة بحيث تتمكن الإدارة العليا والعاملين من الاستفادة من الخبرات المختلفة لجميع المناطق، الإستعانة بخبراء متخصصين لتقديم الإستشارات اللازمة لتطوير نظام الإدارة

الإلكترونية الحالي، وضع آليات وإجراءات ومعايير واضحة لعملية إتخاذ القرار في المشروع مع مشاركة جميع العاملين في وضع الآلية المناسبة بحيث تكون واضحة وتتسم بالشفافية، تطوير نظام الإدارة الإلكترونية بحيث يتيح إمكانية الرقابة عن بعد للمدراء والمشرفين وقادة الفرق، الإستعانة بتقنيات النظم الخبيرة في تطوير النظام وزيادة كفاءته.

3- دراسة السهلي (2009) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة الرياض، وذلك بإستخدام المنهج التحليلي عن طريق المدخل المسحي بإستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد لجأ الباحث إلى اختيار العينة العشوائية وقد تم توزيع (207) إستبانة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: تتوافر تطبيقات الإدارة الإلكترونية في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة في إمارة منطقة الرياض بدرجة قليلة، من أهم خصائص الثقافة التنظيمية المستخدمة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتوفير البيئة المساعدة على الإبداع، والمرونة في استخدام التطبيقات الإلكترونية، تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لتطوير مستوى استخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، إن من أهم المتطلبات لتوفير ثقافة تنظيمية لدعم الإدارة الإلكترونية توفير الدعم المالي، والفني، وتوفير البنية التحتية الملائمة لاستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، أما المعوقات التي تحد من تفعيل الإدارة الإلكترونية بدرجة قوية: عدم توافر بنية تحتية ملائمة، قلة البرامج التدريبية اللازمة لتشغيل وصيانة تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فرض السرية على تداول بعض المعلومات التي تخص العمل بالإمارة. ومن التوصيات التي خلصت لها الدراسة: توفير البنية التحتية الملائمة، تقديم البرامج التدريبية الملائمة لتشغيل وصيانة التطبيقات، نشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تشجع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتفعيل العمل الإلكتروني.

4- دراسة غنيم (2006) بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات إستخدامها في مدارس التعليم العالي العام بالمدينة المنورة"

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، ومعوقات إستخدامها، والكشف على الفروق بين آراء المديرين حول مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، ومعوقات إستخدامها تبعاً لمتغيرات الدراسة والتعرف على مقترحات المديرين لتفعيل إسهامات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري والحد من معوقاتها في مدارس التعليم العالي للبنين في المدينة المنورة.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث كان مجتمع الدراسة مديري ووكلاء جميع مراحل التعليم العام للبنين في المدينة المنورة الذي بلغ عددهم 424 وكانت عينة الدراسة تمثل 53% وبلغ عددهم 227 مديراً ووكيلاً وتم إختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية وكما إستخدم الباحث أداة الإستبانة، وتوصل إلى النتائج التالية:

من وجهة نظر المديرين في جميع مراحل التعليم العام أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري ويأتي مديرو المرحلة المتوسطة في المقدمة، وكذلك يروا أن إستخدم الإدارة الإلكترونية تواجه معوقات بدرجة متوسطة.

أما من وجهة نظر كل أفراد عينة الدراسة أن أكثر إسهامات الإدارة الإلكترونية تطويراً للعمل الإداري في إتخاذ القرارات، وأقلها إسهاماً في تطوير تقويم الأداء، وكذلك أن أكثر معوقات إستخدم الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري المعوقات المادية، وأقلها معوقات البرمجيات.

5- دراسة الضافي (2006) دراسة بعنوان "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض".

وتهدف الدراسة إلى معرفة أهم المزايا التي تترتب على تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية العامة للجوازات، وتحديد مدى وعي العاملين بخصائص الإدارة الإلكترونية والكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة

للجوازات، وقد توصل إلى ارتفاع مستوى الوعي بخصائص الإدارة الإلكترونية لدى الضباط في المديرية العامة للجوازات وإن من أهم المعوقات عدم توفر الدورات التدريبية وضعف البنية التحتية وانتشار الأمية الحاسوبية بين المواطنين والمقيمين.

6- دراسة أبوليفة (2006) - بعنوان (الإدارة الإلكترونية بين الواقع والأفاق دراسة ميدانية حول مدى توافر مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المصرفية العامة في ليبيا).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مقومات تطبيق الإدارة الرقمية في القطاع المصرفي ساعية للخروج بأسس أو مبادي تساهم في التحول إلى الإدارة الرقمية في القطاع المصرفي ككل وتكمن مشكلة الدراسة في أن القصور في توفير مقومات تطبيق الإدارة الرقمية في المؤسسات العامة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة القصور في توفير مقومات البنية التحتية لشبكات الإتصالات والأجهزة والمعدات بالمؤسسات المصرفية وقلة مقومات البنية الأنظمة الخدمية والقصور في مقومات بنية البناء التنظيمي الإداري الوظيفي، وإنخفاض توافر بنية الكوادر الوظيفية من حيث التدريب والتأهيل في المجال المصرفي بالمؤسسات المصرفية العامة في ليبيا، وأما أهم التوصيات التي تناولتها الدراسة تمثلت في تشكيل لجنة علي مستوى القطاع المصرفي برئاسة مجلس إدارة المصرف ليبيا المركزي لتوفير الدعم المستمر، العمل على إعادة هندسة كلا من البناء والتنظيم الإداري لمؤسسات القطاع المصرفي وذلك بتطبيق أسلوب الهندرة الحديثة، والعمل على توفير بنية تحتية مرنة وقوية وقابلة للتوسع المستقبلي وذات مقاييس عالمية لشبكات الإتصالات المختلفة وإعداد الخطط اللازمة لتأهيل موظفي المصارف.

7- دراسة التمام (2004) بعنوان "الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري": دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلى مدى إسهامها في تحسين مستوى الإدارة وكذلك الكشف عن الفروق بين واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى إسهام تطبيقها في تحسين أداء الكليات التقنية.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لواقع الدراسة حيث أن مجتمع الدراسة هو أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية بالكليات التقنية، وكانت العينة عشوائية من المجتمع، وكما إستخدم أداة الإستبانة للدراسة وكانت أهم النتائج مايلي:

يري أفراد العينة أن الكليات التقنية تطبق الإدارة الإلكترونية بشكل متوسط، وأن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة عالية في تحسين مستوى أداء الكليات التقنية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع التطبيق الإسهام في تحسين مستوى أداء الكليات التقنية.

8- دراسة العمري (2003) بعنوان " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ".

وتهدف الدراسة إلى توضيح أهمية العنصر التقني وضرورة مواكبته، والتعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والتعرف على المعوقات التي تواجه عمليات التطبيق، وقد توصل إلى وضوح وإدراك العاملين بالمؤسسة العامة للموانئ لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ومفاهيم العمل الإلكتروني، وأن نسبة كبيرة من إجمالي حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة العامة للموانئ يمكن أن تقدم بشكل إلكتروني كما بينت الدراسة وجود ندرة في التشريعات والقوانين المناسبة أو عدم تحديثها لتواكب التطورات التقنية الحديثة خاصة فيما يتعلق بالتطبيقات الحديثة ونظم المدفوعات المالية.

1-12 التعقيب علي الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة التي تم إستعراضها في هذا الفصل أن هناك تركيز واضح على موضوع الإدارة الإلكترونية بوجه خاص لما له من دور واضح في تطوير العمل الإداري من خلال زيادة كفاءته على مستوى الوقت، الكمية، والجودة. ولقد إستفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين فكرة واضحة عن وضع الإدارة الإلكترونية في الشركة الليبية النرويجية للأسمدة بشكل خاص والعالم بشكل عام إضافة إلى إثراء الإطار النظري للدراسة وفي بناء أداة الدراسة وأخيراً في تفسير نتائج الدراسة الحالية من خلال تحليلها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة. ومن أهم الدراسات التي إستفاد منها الباحث في تفسير النتائج دراسة (عبدالناصر، 2011)، (بسيسو، 2010)، (غنيم، 2006)، (التمام، 2004) والتي تتشابه من حيث العنوان وتختلف في مجتمع الدراسة ونوعية العينة المختاره.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات المهمة في قطاع الصناعات النفطية والبيروكيمياوية وذلك لحدثة موضوعها وأهميته إضافةً إلى قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بالشكل التي تناولته هذه الدراسة، فنجد أن معظم الدراسات تناولت الإدارة الإلكترونية مثل (السهلي، 2009)، (أبوليفة، 2006) أو نجد بعض الدراسات التي ناقشت متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية أو مدى إمكانية تطبيقها مثل دراسة (الضافي: 2006)، (العمرى: 2003)، ومما سبق نجد أن هذه الدراسة تتميز بأنها تقوم بدراسة نظام موجود على أرض الواقع ومستخدم فعلياً.

الفصل الثاني

الإدارة الإلكترونية

- ❖ مقدمة.
- ❖ مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- ❖ أهداف الإدارة الإلكترونية.
- ❖ أهمية الإدارة الإلكترونية.
- ❖ وظائف الإدارة الإلكترونية.
- ❖ عناصر الإدارة الإلكترونية.
- ❖ خصائص الإدارة الإلكترونية.
- ❖ خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية.
- ❖ أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- ❖ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ❖ معوقات الإدارة الإلكترونية.

2-0 مقدمة

لقد مثلت الإدارة الإلكترونية حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم العمل الإداري، مما نتج عنه تحولا جوهريا في طرق أداء الخدمات، في مرحلة إتسمت بتشكل معالم ومنطلقات مغايرة توحى بنهاية التعقيدات، والمعوقات التي تعترض التطوير الإداري. إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية لتقديم الأعمال الإدارية أصبح يقدم تحسينات هامة ينتج عنها تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات، وبذلك إتجهت العديد من التجارب إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، بهدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مرتكزات أساسية هي الشفافية، الرقابة، المحاسبة، روح المسؤولية وسرعة الإستجابة للخدمات العامة بما يصل إلى غاية تطوير العمل الإداري في الإتجاه الإيجابي الذي تنشده المؤسسات والنظمات الخاصة والعامة.

2-1 مفهوم الإدارة الإلكترونية :

تعد الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة، التي ظهرت نتيجة للتقدم التكنولوجي من قبل الإدارات، وذلك بتوفير التقنية الحديثة لتحقيق وظائف الإدارة (تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة) بشكل يسهل القيام بالأعمال الإدارية ومجابهة التحديات التي تواجهها الإدارات. وقد تعددت التعريفات التي تناولت الإدارة الإلكترونية، ونستعرض بعض منها فيما يأتي:

- بأنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا وعبر الشبكات (ياسين، 2010، ص27).
- أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه ورقابة على المواد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة (نجم، 2009، ص158).
- إنها تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال إستخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الإعتماد على إستخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الإتصال المباشر (غنيم، 2009، ص26).

- أنها الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً (السالمي، 2008، ص32).
- بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الإتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة (عامر، 2007، ص28).
- الإدارة الإلكترونية تشمل جميع إستعمالات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال (الهوش، 2006، ص410).

2-2 أهداف الإدارة الإلكترونية:

- إن أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة جداً، وكلها تصب في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، ونستعرض بعض الأهداف منها (أحمد، 2009، ص73):
- 1- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وخلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الاسبوع بما في ذلك الإجازة الإسبوعية.
 - 2- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
 - 3- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
 - 4- تعميم مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
 - 5- زيادة حجم الإستثمارات التجارية.
 - 6- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.

بينما ذكرها (عامر، 2007، ص 33-34):

- 1- تطوير الإدارة بشكل عام بإستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.
- 2- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- 3- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.
- 4- تحسين الانتعاش الإقتصادي وجذب الإستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.
- 5- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.
- 6- تواصل أفضل وإرتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- 7- إدارة ومتابعة المقار المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- 8- تركيز نقطة إتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- 9- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
- 10- تقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- 11- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- 12- توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- 13- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.

2-3 أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من إنبثاق ما يمكن تسميته بالثورة

المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة (ياسين، 2010، ص35).

إن إهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ بل بسبب وجود فوائد كبيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد التي ذكرها (السالمي، 2008، ص37-38):

- 1- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.
 - 2- إختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
 - 3- الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
 - 4- تسهيل إجراء الإتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
 - 5- إن إستخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيققل من إستخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة.
 - 6- تقليل إستخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الإستفادة منها في أمور أخرى.
 - 7- الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والإستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.
- ويضيف (عامر، 2007، ص35) المزيد من الدلائل على أهمية الإدارة الإلكترونية من أهمها:

1- تحسين فاعلية الأداء وإتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.

2- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب بإستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.

3- سهولة عقد الإجتماعات عن بعد (Video Conferencing) بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.

4- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين.

5- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنبابة عن الدوائر الأخرى (المحطة الواحدة).

6- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الإحتفاظ بالنسخ الإحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

7- الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المنظمات، والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:

أ- إنخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.

ب- إتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.

ج- توجيه الإنتاج وفقا لإحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.

د- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجه تنافسية المنظمة.

هـ- تلافي مخاطر التعامل الورقي.

وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في

تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، تحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل وزيادة العائد على إستثمارات أصحاب الأسهم والملاك.

كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات، خدمات الصيانة، التسويق، التمويل وغيرها من العمليات. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق إستخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة.

2-4 وظائف الإدارة الإلكترونية:

سبق تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها الإستثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة)، وذلك بهدف تحسين أداؤها وتعزيز مركزها التنافسي.

وتتجلى وظائف الإدارة الإلكترونية في أنها تسهم في تحقيق جملة من الفوائد من أبرزها تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، ومنه إختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة، إضافة إلى تسهيل إجراء الإتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى، وضمان الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة، وأخيراً تقليل إستخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة (السالمي والسليطي، 2008).

ووفقا لنجم (2009) فإن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري، والإدارة القائمة على الفريق، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم التأثير، إلا أنها ستظل تمثل القلب النابض للمؤسسات، وإن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها ستبقى هي وظائف الإدارة الإلكترونية، ويؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية، في التأثير على وظائف الإدارة إيجابياً.

كما تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في التطوير الإداري، وتغييراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) هذا وسنتناول بشكل أكثر تفصيلاً في المبحث الثاني تطوير العمل الإداري وإجراء مقارنة بين وظائف العمل الإداري التقليدي ووظائف الإدارة الإلكترونية.

1- التخطيط الإلكتروني: (E-Planing) يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات (نجم، 2009، ص 297):

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في إتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والآنية، وقصيرة الأمد والبالغة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل.
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.
- تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، إنطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة، عبر الشبكات المحلية، والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة، وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2- التنظيم الإلكتروني (E-Organizing) (نجم، 2009، ص 307): في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها إنتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم.

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس فرق العمل، بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات

المستقلة والسلطة الإستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

3- 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 (نجم، 2009، ص 260-266):

- **القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطاتها على إستخدام تكنولوجيا الإنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالتكنولوجيا (Technology sense)، والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من إمتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى ذلك تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والإستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، وإتخاذ القرارات.
- **القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الإستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.
- **القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على إنجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

4- الرقابة الإلكترونية: (E-Controlling) إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها 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 تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر إقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة (نجم، 2009، ص343).

ويرى (أحمد، 2009، ص277-283) إن الاستخدام الفعال لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت حولت العملية الرقابية من رقابة دورية في أوقات متباعدة إلى رقابة مستمرة بما يوفر تدفقاً مستمراً للمعلومات الرقابية في كل وقت، وتحققت الرقابة الآنية بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فقلصت إلى الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية والأزمات عبر معرفة الجميع بما يوجد داخل المنظمة، وحفزت العلاقة القائمة على الثقة بين المدير والعاملين، وتوسعت الرقابة إلى عملية الشراء، والموردين، والزبائن والعاملين عن بعد، والشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، وكذلك في إمكان المنظمة عن طريق شبكة الأعمال الخارجية أن ترتب بالموردين والزبائن في علاقة فورية بلا حدود في المكان، مما يوفر قدرة أكبر للرقابة، وتوفر هذه الشبكة للزبائن الفرصة ليتابعوا طلبياتهم أولاً بأول، وبالتالي يساهموا في عملية الرقابة التي تقوم بها المنظمة من أجل إنجاز هذه الطلبيات.

2-5 عناصر الإدارة الإلكترونية:

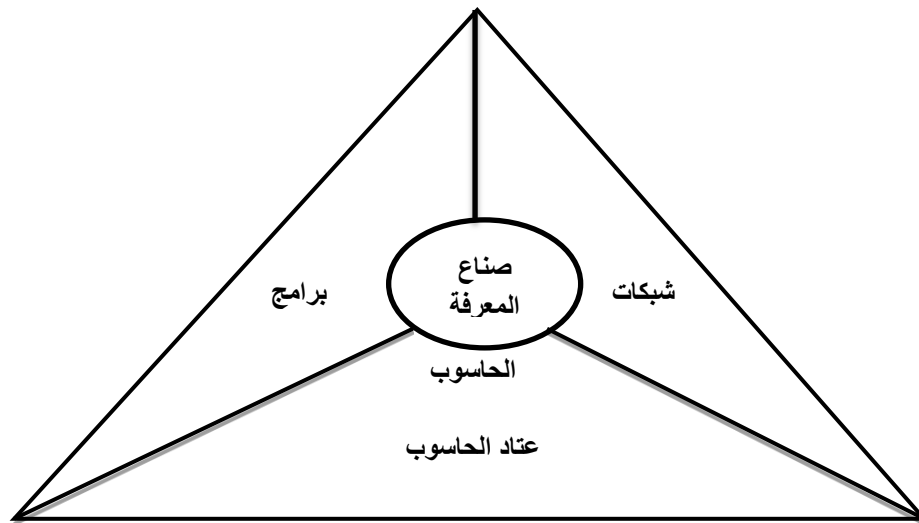
تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية أربع مكونات أساسية كالتالي (ياسين، 2010، ص30):

1- عتاد الحاسوب: Hardware يضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمته، وملحقاته.

2- البرمجيات: Software تشمل برامج نظم التشغيل Operating Systems ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات مثل برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة الإلكترونية، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات.

3- شبكات الاتصال: communication network وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الإنترنت والإكسترنات والإنترنت والتي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية.

4- صناع المعرفة: تتمثل في القيادات الرقمية (Digital Leaderships) وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون، والمحللون للموارد المعرفية؛ فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري، وفق ما يتمتعون به من خبرات، ومعارف في مجال المعلوماتية.



الشكل (1-2) عناصر الإدارة الإلكترونية

المصدر: ياسين، 2010، ص31.

كما يشير (السالمي والسليطي، 2008، ص42) إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب عدة عناصر وهي كالتالي:

- 1- الأجهزة والمعدات.
- 2- البرمجيات بمختلف أنواعها.
- 3- الإتصالات.
- 4- نظم المعلومات.
- 5- الكوادر البشرية.

2-6 خصائص الإدارة الإلكترونية:

تشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونياً وذلك من خلال استخدام الإتصالات الإلكترونية، مما يشير إلى إنتفاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل وذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية، حيث توجد أطراف التعامل معاً وفي نفس الوقت على شبكات الإتصالات الإلكترونية. كما تتم معالجة كل المشكلات الذي يواجهها العملاء بإستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة حيث تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على إستخدام تكنولوجيا الواقع الحالي، حيث يتم غالباً إستبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية، أو التقليل من إستخدامها إلى أقل قدر ممكن.

ومن خصائص الإدارة الإلكترونية كما ذكرها (عامر، 2007، ص29):

- إدارة بلا أوراق : حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان : وتعتمد أساساً على الهاتف المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد.

- إدارة بلا زمان: فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي (24) ساعة في اليوم والآن تسمى (x 24v) إدارة.

- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات التي تعتمد على صناعة المعرفة.

وكذلك أورد (نجم، 2009: 159-160) أن من خصائص الإدارة الالكترونية:

1- أنها عملية إدارية: وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات (وإن كانت سريعة التغير) وتوجيه الموارد وفق خيارات إستراتيجية وعملية الرقابة عليها.

2- الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال: وتفسر البعد الإلكتروني والذي يتحدد عبر:

أ - التشبيك الفائق: وهذا التشبيك يشير إلى أن الإنترنت يعمل بقوة كل الحواسيب التي تشبك وتعمل عليها، وأنه يعمل على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة إتصال بإتجاهين تعادل مربع إمكانيات عدد المشاركين فيها.

ب - التفاعل الآني وعلى مدار الساعة: حيث الإنترنت في تفاعل حي ومباشر وبالوقت الحقيقي سواء بين العاملين أو بينهم وبين الزبائن والموردين والأطراف الأخرى، كما إن الإنترنت يعمل وفق قاعدة 24 ساعة في اليوم على 7 أيام في الأسبوع.

ج - التفاعل هنا وفي كل مكان: حيث إن الإنترنت وشبكات الأعمال توفر إمكانيات التفاعل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين أو الزبائن الموجودين هنا حيث الشركة، وفي كل مكان عبر العالم ببسر وبسهولة وبتكلفة إتصال محدودة جداً.

د - السرعة الفائقة: إن المزايا التي تتمتع بها الإنترنت في الإتصالات عن بعد، تجعل إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني لا يأخذ أكثر من (15) ثانية، بل إن كتابة الرسالة تأخذ أضعاف وقت إيصالها إلى المستقبل في الطرف الآخر من العالم.

ر - الموارد والعمل عن بعد: إن المنظمة مع الإنترنت لم تعد تهتم بالحدود التي تفصلها كموارد مادية وبشرية عن الآخرين، لهذا فإن سمة العمل الأساسية للأعمال الإلكترونية

إمكانية العمل بلا حدود، وبالتالي فإن النشاط الافتراضي هو جزء من قدرة المنظمة، وإن العاملين عن بعد هم جزء من قوة عمل المنظمة ولو كانوا يقدمون لها خدماتهم من خارجها.

كما يورد أيضاً (الحسن، 2009، ص 17-18) أن من خصائص الإدارة الإلكترونية:

1- السرعة والوضوح: وذلك عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية وتلافي كثير من عقباتها ومعوقات الإدارة والإحتراز منها كلياً في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها مع ضمان سرعة إنجاز المعاملات بسرعة فائقة وإرسالها وإستقبالها.

2- عدم التقيد بالزمان والمكان: فإمكانية المراجعة طوال ساعات اليوم، فمواقع الإدارة متاحة عبر الإنترنت، أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، ويقوم الحاسوب بالإجابة على أسئلة المراجع ويتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة من الخيارات والأوامر التي يتيحها للمراجع.

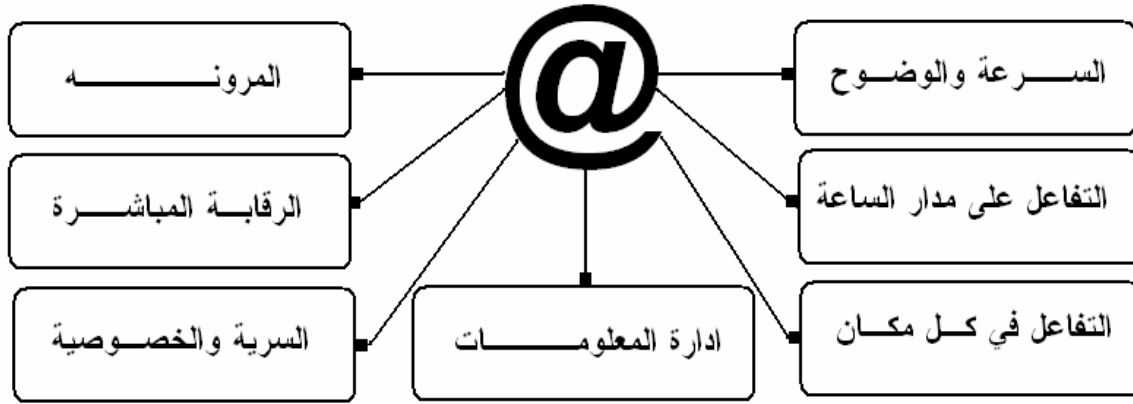
3- إدارة المعلومات لا الإحتفاظ بها: وذلك عبر توفير برامج للمراجع تمكنه من إنجاز معاملته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمية.

4- المرونة: وذلك بسبب الإستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الإتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات لم تكن متاحة في السابق بسبب عوائق الإدارة التقليدية.

5- الرقابة المباشرة والصادقة: وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

6- السرية والخصوصية: وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفذ إلى تلك المعلومات.

ويمكن تمثيل خصائص الإدارة الإلكترونية كما في الشكل الآتي:



الشكل (2-2) خصائص الإدارة الإلكترونية

المصدر: الحسن، حسين بن محمد، 2009.

2-7 خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:

وعندما يتم اتخاذ قرار بتطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتنا لابد من التأكد من عدة أمور أهمها الحاجة لهذه الإدارة وهل الكلفة التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها هذه الإدارة وهل تتوفر لدينا العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة ولذلك لابد من القيام بخطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية وهي: (السالمي، 2006: 64):

2-7-1 إعداد الدراسة الأولية:

ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعنونه متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بيئة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

1- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2- الإنسجام مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير إقتصادية.

2-7-2 وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

2-7-3 تحديد المصادر:

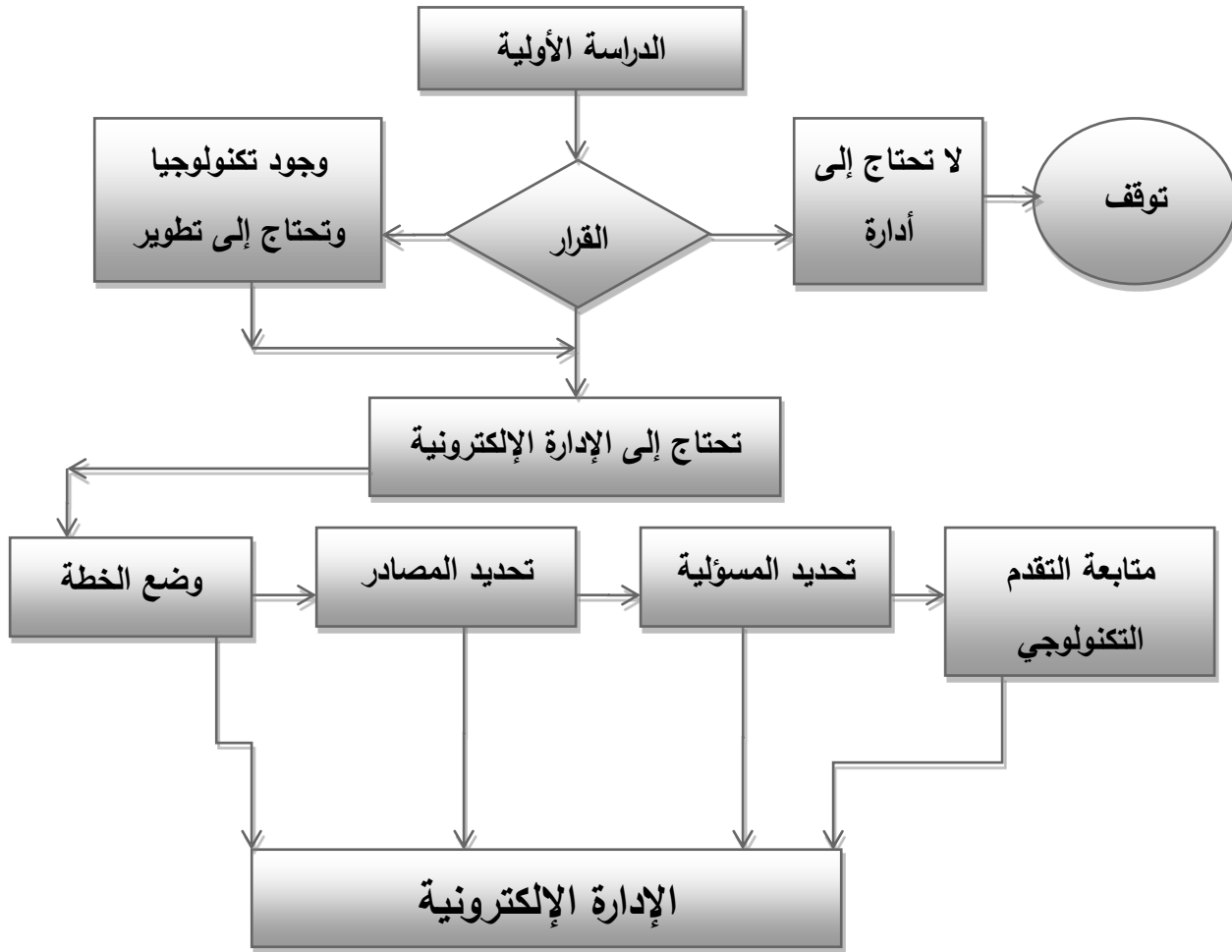
المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه المؤسسة.

2-7-4 تحديد المسؤولية:

لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكلفة المرصودة لها.

2-7-5 متابعة التقدم التقني:

نظرًا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من إتصالات وأجهزة و برمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية. وتتمثل خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية موضحة بالشكل في الصفحة القادمة



الشكل (2-3) خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

المصدر: السالمي، والسليطي، 2008، ص66.

8-2 أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقق مسئوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الإلتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

إن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيح القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات (السالمي، 2008، ص 59). تتطرق عملية التحول من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين. ومن أسباب التحول مايلي (النجار، 2008، ص 57):

- 1- تطور المنظمات خلال القرن العشرين بشكل متجدد شمل:
 - أ - الهياكل التنظيمية الوظيفية.
 - ب - الهياكل التنظيمية البيروقراطية.
 - ج - الهياكل التنظيمية بالمصفوفات.
 - د - الهياكل التنظيمية المنظومية.
- 2- أدى الإهتمام بتطبيقات الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات إلى تطبيق:
 - أ- قواعد البيانات.
 - ب- نظم معلومات القرارات.
 - ج- النظم الخبيرة.
 - د- الذكاء الاصطناعي.
- ويضيف (عامر، 2007، ص 46) أن من الأسباب مايلي:
 - 1- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.
 - 2- إزدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة.
 - 3- الإتصال المستمر بين العاملين على إتساع نطاق العمل.
 - 4- تحسين الخدمات المستمرة.
 - 5- تحسين مشاركة الموظفين.
 - 6- إعادة تعريف البيئة الاجتماعية.

7- ضبط الأداء وفق مواصفات معينة.

ويذكر (السالمي، 2008، ص 61) أن من أسباب التحول للإدارة الإلكترونية مايلي:

1- تحسين مستوى الخدمة.

2- ترشيد إستخدام الموارد، حيث يمثل التحول إلى التعامل إلكترونياً عاملاً مهماً في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين وترشيد إستخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة.

كما يشير (ياسين، 2010، ص 35) إلى أنه من الأسباب مايلي:

- إنبثاق ثورة المعلومات والمعرفة والتحول العالمي إلى إقتصاد المعرفة.

- فرض وتحديات تكنولوجيا المعلومات.

- ثورة الأعمال (الإنترنت).

- العولمة.

- التغيرات الجذرية المستمرة في بيئة الأعمال.

9-2 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة من أهمها:

1- المتطلبات الإدارية والأمنية:

تتحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية

في العناصر التالية (العمرى، 2003، ص 18-21):

• وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على

المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، والمتابعة، والتنفيذ لمشاريع الحكومة

الإلكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا

في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

• توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف

شبكات الإتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة،

ومستوعبة للكم الهائل من الإتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة، وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

- **تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي:**

بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تتسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل (إلغاء إدارات، إستحداث إدارات جديدة تتماشى مع التطور التكنولوجي).

- **متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة:** وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة،

تمتلك زاداً معرفياً يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة مايمكنها من أن تصبح مورداً بشرياً مؤهلاً لإستخدام تقنيات المعلومات.

- **وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:** أن تكون قبل

التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.

2- المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن إستثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي إكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري (المير، 2007). وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملاكات العلمية والفنية والمهارية المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (تأسيسات، توصيلات، تشبيك، توصيلات، تطويرات لاحقة) أو البنية التحتية الناعمة (تقديم خدمات، إستشارات، نماذج أعمال

جديدة، برمجيات تطبيق الخ). (نجم، 2009، ص 68-69). أن برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف، وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والانترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفة أبدًا داخل بعض الأجهزة، وبالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دورًا حاسمًا في نجاح البرنامج. لذلك فإن توفير العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها وتنميتها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- المتطلبات التقنية:

يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية، حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية صحتها ومصداقيتها (عامر، 2007، ص 85).

وذكر (نجم، 2009، ص 68) أن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما:

أولاً: البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد) وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً.

ثانياً: البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات (Network Operating Systems) وبرمجيات التطبيقات (Applications Software) التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية من خلالها. وهذه تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية للزبون، خدمات التجارة الإلكترونية على الويب، الشبكة الداخلية (Intranet) لسلسلة القيمة الداخلية والشبكة الخارجية (Extranet) لسلسلة القيمة الخارجية.

وقد ذكر (عدوان، 2007، ص74) بعض المكونات المادية للبنية التحتية التقنية للإدارة الإلكترونية مثل:

تقنيات الإتصالات:

تعد العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكترونياً لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة وتتكون من عنصرين رئيسيين وهما:

1- قنوات الإتصال : تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر سواءً عبر القنوات السلكية والمتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعات عالية أو عبر القنوات اللاسلكية والتي منها الأرضية (المايكرويف)، أو بالقنوات الفضائية التي تعمل من خلال أقمار الإتصال والتي تعرف بالأقمار الصناعية.

2- محطات الإتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم : وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات وتتكون من مكونات إلكترونية مختلفة قد توجد كلياً أو جزئياً في المحطات المختلفة تبعاً لوظائف المحطة، ومن هذه المكونات: أجهزة تختص بالإرسال والاستقبال، وهناك أيضاً أجهزة المضاعفة والتوجيه التي تعمل على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة وإرسالها عبر قناة واحدة، إضافة لتوجيه المعلومات عبر أفضل الطرق بين المرسل والمستقبل، وهناك كذلك مكونات إلكترونية تكفل التكامل بين شبكات الإتصال بالربط بينها إلكترونياً وبالتالي تحقق الجودة في الاستخدام.

تقنيات الحاسب الآلي ومكوناته: ومن أهم المكونات الحاسوبية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية ما يلي:

1- المكونات المادية: وتتمثل في أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها وقدراتها، إضافة إلى الأجهزة الملحقة بها، والتي تعتبر ضرورية كأجهزة الإدخال أو الإخراج بمختلف أنواعها.

2- المكونات المنطقية: وتشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات وغيرها من المكونات المنطقية الأخرى.

3- مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى المنظمة مثل: المواقع المكانية، التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، الطاولات الخاصة بالحاسب وغير ذلك.
شبكات الحاسب الآلي:

تعني كلمة شبكة هنا توصيل مجموعة من الحاسبات معاً بواسطة سلك بشكل مباشر أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية أو اللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعية، بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحاسبات، وفيما يلي توضيح لأهم أنواع الشبكات:

1- شبكة الإنترنت (Internet):

ورغم كبر حجم الكرة الأرضية، (World Wide Web) فإن الشبكة العنكبوتية العالمية وإمتدادها الجغرافي باتت تغطي أجزاء كبيرة من الكرة الأرضية وهي مفتوحة لأي شخص في العالم.

2- شبكة الإنترنت (Intranet):

وتعرف بأنها الشبكة الداخلية للمنظمة، والتي تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة مع فتح قنوات إتصال جديدة بين الموظفين، والفرق الرئيسي بينها وبين شبكة الإنترنت هو أن الأخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم، بينما الأولى خاصة فقط بمنتسبي المنظمة وتحمى بما يسمى بالجدار الناري من الغرباء.

3- شبكة الإكسترنات (Extranet):

وتعرف بأنها شبكة إنترنت خاصة يسمح لبعض المستفيدين المحددين سلفاً بالدخول عبر شبكة الإنترنت إلى الإنترنت ولكن بصلاحيات وقيود محددة، وبذلك تكون تطويراً لشبكة الإنترنت تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على إختلاف أنواعها، وخاصة في المجالات التجارية.

2- 10 معوقات الإدارة الإلكترونية:

تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة، لأن الإدارة الإلكترونية هي عملية ابتكار جذرية، ناتجة من اندماج تكنولوجيا المعلومات والإنترنت واقتصاد المعرفة وتطبيقات نماذج الأعمال الجديدة. ويلخص (ياسين، 2010، ص285) تلك التحديات بالنقاط التالية:

- 1- إدارة عملية التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة وعمليات المنظمة.
 - 2- تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية.
 - 3- تنمية وتطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية.
 - 4- إدارة موقع المنظمة على شبكة المعلومات العالمية (www).
 - 5- إدارة المشروعات والمنظمات الافتراضية.
- وصنّف العديد من الباحثين والمفكرين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى العديد من المعوقات ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

1- المعوقات الإدارية وتتمثل في الآتي (أحمد، 2009):

- 1- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 2- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- 3- عدم القيام بالتغبيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
- 4- اختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- 5- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- 6- ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية.
- 7- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية (القرني، 2007).
- 8- غياب التنسيق بين الإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة، حتى التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات (العمرى، 2003).

2- المعوقات التشريعية وتتمثل في الآتي (عامر، 2007، 54-55):

- 1- عدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعمول بها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 2- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكتروني، لما يتطلبه ذلك من جهد ووقت طويل.
- 3- قصور التشريعات والقوانين مثل قواعد الإثبات والحجية والمصادقية.
- 4- عدم وجود تشريعات تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعه لمرتكبيها.
- 5- عدم وجود التشريعات القانونية لاعتماد التوقيع الإلكتروني، والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طلب الخدمة.

3- المعوقات المالية وتتمثل في الآتي (القرني، 2007):

- 1- قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدد فيها أوجه الإنفاق.
- 2- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
- 3- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.
- 4- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية.
- 5- ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات.

4- المعوقات البشرية (نجم، 2009):

- 1- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت.
- 2- ضعف الوعي الثقافي في تكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.
- 3- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والصيانة لهذه التقنية الجديدة.
- 4- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدانهم لوظائفهم.
- 5- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديد لسلطتهم.

6- عدم تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.

7- ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين والرغبة من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية (السبيعي، 2005).

8- عدم الثقة في سرية وأمن التعاملات الإلكترونية (السالمي، 2003).

5- المعوقات التقنية وتتمثل في الآتي (أبو مغايز، 2004):

- 1- سرعة تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي نظراً للتطور السريع في هذا المجال.
- 2- سرعة تقادم مهارات العاملين التقنية مما يتطلب إنفاق الكثير على التدريب المستمر لهم.
- 3- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية.

- 4- عدم جاهزية بعض المؤسسات الحكومية من ناحية توافر البنية التحتية كالشبكات.
- 5- عدم جاهزية بعض المؤسسات الحكومية من ناحية أمن المعلومات على شبكة الانترنت.
- 6- عدم وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- 7- صعوبة تطوير البرمجيات، حيث إن هناك عدم دقة في معرفة البرمجيات المطلوبة، ومواصفاتها وشروط عملها، ومن ثم تطويرها، ووضعها في الاستثمار بعد إجراء عمليات التحليل والتقييم.

- 8- ضعف البنية التحتية للاتصالات، إذ تتطلب تطبيقات الإدارة الإلكترونية توفر وسائل الاتصال المختلفة بالشكل الكافي وقدرتها الاستيعابية على تحمل الضغوط والأعباء الكبيرة من قبل المستخدمين دون أي أثر على مستوى الحصول على الخدمات الإلكترونية في أي وقت (العوامل، 2002).

التحول من العمل الاداري التقليدي الى الالكتروني	عدم اقتناع المنظمة بدواعي التحول ومتطلباته	اختلاف نظم الادارة في المنظمة
قلة الاعتمادات المالية	معوقات التحول وتطبيق الإدارة الإلكترونية	صعوبة الوصول للتكامل الاداري الالكتروني
الخوف من التكنولوجيا والتغيير		قلة الكفاءات البشرية
ضعف التنسيق وغياب التشريعات		عائق اللغة
غياب الشفافية	عدم الثقة في التقنية	تداخل المسؤوليات

الشكل (2-4) يوضح معوقات التحول وتطبيق الادارة الالكترونية

المصدر: عامر، طارق عبدالرؤوف، 2007.

الفصل الثالث

تطوير العمل الإداري

- ❖ مفهوم العمل الإداري.
- ❖ عناصر العمل الإداري.
- ❖ التطوير الإداري.
- ❖ أهداف التطوير الإداري.
- ❖ أهمية التطوير الإداري.
- ❖ مسؤولية التطوير الإداري.
- ❖ دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.
- ❖ دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط.
- ❖ دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم.
- ❖ دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية القيادة.
- ❖ دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة.

3-1 مفهوم العمل الإداري:

أن الهدف الأساسي من تطوير العمل الإداري هو تحسين وتطوير الوظائف الإدارية في المنظمات، وذلك للقيام بأعمالها من أجل الاستفادة بأكبر قدر ممكن من الإمكانيات والموارد لدى المنظمة، ونسرد بعض التعريفات لمفهوم العمل الإداري.

- "محاولات جادة ومخططة تهدف إلى تحقيق إنجازات أو أهداف باستخدام أفضل الموارد، بإتباع سياسات وبرامج في ظل ظروف وبيئة معينة تفرض علي الإدارة بعض القيود والتي في ضوءها يتم إتخاذ القرارات المناسبة" (الوليد، 2009، ص54).
- "عمل يقوم به شخص أياً كان منصبه الإداري أو مجال عمله، وهذا العمل يتضمن عدداً من الأنشطة، يستعين بها في إدارة المنظمة وتحقيق أهدافها" (الخطيب، 2006، ص23).

- "مجموعة أنشطة ووظائف يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأية مؤسسة من المؤسسات" (العبيدي وآخرون، 2010، ص30).
- "يتكون العمل الإداري من نشاطات ووظائف محددة يؤدي تنفيذها إلى ضمان السير الحسن لكافة أعمال المؤسسة. وبالتالي فإن هذا الأمر بدوره سوف يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة والمتمثلة في البقاء والإستمرار في سوق المنافسة" (عبدالناصر وقريشي، 2011، ص92).

وإنطلاقاً من هذه التعريفات فالحديث على العمل الإداري يعني الحديث على الوظائف التالية:

3-1-1 التخطيط: في الوقت الحالي تعيش منظمات الأعمال في ظروف دائمة التغيير، حيث أن رغبات وأذواق المستهلكين في تطور مستمر، وكذلك طرق وأساليب العمل في تطور دائم؛ وعليه فإن المؤسسة إذا تركت أمورها تسير وفقاً للصدفة، فإن مثل هذه الظروف سوف تقودها إلى الفشل لا محالة. ويعرف هنري فايول التخطيط بقوله "يشتمل التخطيط علي التنبؤ بما سيكون عليه مع الإستعداد للمستقبل" (كافي، وآخرون، 2013، ص119). ومن هنا فإن المنظمات بحاجة ماسة للتخطيط وبشكل خاص في أيامنا هذه،

ذلك لأنها تعمل في بيئات مختلفة ومتنوعة، وفي داخل كل بيئة عوامل وظروف متغيرة غير مستقرة، بناءً عليه تجد المنظمات نفسها في أمس الحاجة للقيام بعملية تنبؤ لمعرفة هذه المتغيرات البيئية، وتحديد اتجاهاتها وتأثيرها في نشاطها، للعمل علي مواجهتها والإستعداد لها، من خلال التخطيط الجيد الواعي والرشيد الذي يخفض درجة الغموض وعدم اليقين حتي نضمن للمنظمات النمو البقاء والإستمرار، لتقف علي أرض صلبة وممتينة وقائمة علي درجة جيدة من التأكد، وتخفيف حدة مفاجأة المستقبل لأدني حد ممكن وجعلها تسير بخطوات ثابتة لتحقيق ما تصبو إليه (كافي، وآخرون، 2013، ص121).

3-1-2 التنظيم: يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت منظمات خدمية أو ربحية أو لا تهدف إلى الربح، فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي بدوره يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها المرجوة مع بقية عناصر العملية الإدارية. فالتنظيم لا يكتمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة، وتعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية، فهذه الوحدات ينبغي أيضاً ربطها معاً بحيث يمكن للأفراد العمل مع بعضهم بفاعلية (منصور، 2004، ص145).

3-1-3 القيادة: هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص. ويمكن القول إن القيادة هي القدرة علي حث وحفز الأفراد علي إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه (منصور، 2004، ص211).

3-1-4 الرقابة: تعتبر الرقابة من أهم حلقات العملية الإدارية، وتأتي إستكمالاً للعناصر الإدارية الأخرى، وتتبع أهميتها من الدور الذي تقوم به في كافة المنظمات الكبيرة والصغيرة علي حد سواء، وتهدف من التأكد أن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعية، ومن ثم فهي تنطوي علي وضع الأهداف والمتابعة، وقياس الأداء وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل الأنشطة التنظيمية تجاه تحقيق الأهداف الموضوعية، كما تهدف الرقابة إلى التأثير علي سلوك الأفراد العاملين، وتوجيههم لتحقيق هذه الأهداف (كافي، وآخرون، 2013، ص348).

2-3 عناصر العمل الإداري:

يتطلب العمل الإداري خمسة عناصر أساسية تلعب كل منها دوراً هاماً في إدارة المنظمات (الوليد، 2009، ص 54-55) وتتمثل هذه العناصر في الآتي:

1- الأهداف: وهي النتائج أو الأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وتمثل الأهداف عنصراً مهماً في عمل الإدارة وهي ذات اتجاهين:

الأول: أنها أساس لرسم السياسات والخطط.

الثاني: أنها معيار للمتابعة وتقييم الأداء.

2- الموارد: تشكل عنصراً آخر من عناصر العمل الإداري، فهي تمثل الأدوات المهمة التي تعتمد عليها للوصول إلى أهدافها، والموارد التي تتعامل معها الإدارة هي:

أولاً: العنصر البشري من مختلف النوعيات ومستويات المهارة.

ثانياً: رأس المال في أشكاله ومظاهره المختلفة.

ثالثاً: التنظيم وهو حصيلة كل من الخبرة المهنية والخبرة العلمية.

3- السياسات: وهي مجموعة من القواعد التي تحددها الإدارة العليا، لتكن مرشداً للأعمال التنفيذية والموجهة للمنفذين عندما تواجههم مشكلات تحتاج إلى إتخاذ القرارات.

4- الخطط والبرامج: وهي تعبر عن العمل الإداري الذي ينسق بين الأجزاء ويحقق التناسق فيما بينها، ليجمعها في خط واحد متكامل ويسير في اتجاه واحد.

5- القيود: وهي مجموعة القيود التي تضطر الإدارة للتعامل معها، ولا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر.

3-3 التطوير الإداري:

للتطوير الإداري تعريفات عديدة منها:

يعرف التطوير بأنه "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية" (مشهور، 2010، ص 47).

وكذلك بأنه "التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية" (الصيرفي، 2006، ص14).

وكذلك أيضاً بأن التطوير الإداري هو "إحداث تغيرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري" (مشهور، 2010، ص47).

3-4 أهداف التطوير الإداري

يسعى التطوير الإداري إلى تحقيق جملة من الغايات والأهداف، وهي كالتالي (مشهور، 2010، ص47-48):

- 1- تطوير الموارد البشرية من مديرين وإداريين ومستخدمين وفنيين.
- 2- تطوير الأعمال والأشغال.
- 3- إعداد الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية.
- 4- فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة.
- 5- تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة العامة.
- 6- تطور الأنظمة والقوانين والتعليمات.
- 7- تطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا.
- 8- تطوير وسائل الإتصال.
- 9- تطوير الإرشاد في العمل.
- 10- تطوير الأهداف الإدارية.
- 11- تطوير الأساليب الإشرافية.
- 12- تنمية القيم والمهارات والقدرات.
- 13- تطوير العلاقات الإنسانية.
- 14- تطوير التخطيط والتقويم ونظم المعلومات والهياكل التنظيمية.
- 15- تنمية التفكير العلمي وتنمية روح المغامرة وتطور نظم الحوافز.

3-5 أهمية التطوير الإداري:

وتكمن أهمية التطوير الإداري في أسباب عديدة ذكرها العديد من المؤلفين، وقد ذكرها (الأعرجي، 1982، ص 66-67) بشكل مجمل وشامل في الوقت نفسه، وهي كما يلي:

1- تحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمات للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة لمقابلة الطلب علي السلع والخدمات المطلوب إنتاجها وتوفيرها، على أن يكون حجم المنتج من السلع والخدمات يقابل ما تملكه المنظمات من إمكانيات مادية وبشرية.

2 -التبعات المترتبة علي الزيادة المستمرة في أعداد السكان زادت من أهمية التطوير الإداري بالنسبة للمنظمات؛ لتكون قادرة علي مواجهة وإشباع حاجات الجمهور العامة وتطلعاتهم نحو الأفضل والأحسن من السلع والخدمات المطلوبة.

3 -الأجهزة الإدارية في الفترة المعاصرة اختلفت في الأهداف والمعطيات البيئية، حيث إن البيئة التي نشأت فيها تلك المنظمات والأجهزة لها خصائص ومعطيات تختلف عن خصائص ومعطيات البيئة الحالية، مما ترتب علي ذلك إعادة النظر في طرق ووسائل وآلية عمل المنظمة وفقاً لمعطيات البيئة الجديدة.

4 -الإلتجاه إلى تبني أهداف تنموية جديدة أدى إلى ضرورة التطوير وإعادة النظر في مكونات الأجهزة الإدارية؛ لتكون قادرة على تحقيق تلك الأهداف الجديدة.

3-6 مسؤولية التطوير الإداري:

هناك عدة طرق للقيام بعملية التطوير وهي إما أن تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير أو أن تعتمد على مستشار خارجي أو الإعتماد على الطريقتين في نفس الوقت، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير، وفي هذه الحالة تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد مهام التطوير، إن مسؤولية التطوير الإداري في المنظمات تقع بالدرجة الأولى على الإدارة العليا ويمكن حصرها حسب (حسين، 2009، ص 171-173) فيما يلي:

أولاً: الإدارة العليا

وهنا يختص المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعملية التطوير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك؛ وقد يكون التطوير في الأفراد وذلك من خلال سياسات النقل أو التدريب أو إحلال عامل مكان آخر، أو قد يكون في الجماعات وذلك من خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل للوصول للتطوير الذي ترغبه الإدارة، أو قد يكون التطوير في هياكل التنظيم ويشمل ذلك تغييرات في أنظمة وإجراءات العمل.

ثانياً: المشاركة

حيث تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير، ويعتمد هذا المدخل على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة. وتتم مشاركة العاملين عن طريق أحد الأسلوبين التاليين:

- 1- إتخاذ القرار الجماعي: تقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل ودراستها وتحديد بدائل الحلول، ثم بعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل واختيار البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.
- 2- حل المشاكل الجماعي: وهذا الأسلوب أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع المعلومات والتوصل إلى بدائل مناسبة.

ثالثاً: التفويض

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء الصلاحيات لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في المنظمة لتحديد معالم التطوير المناسبة، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يطلعوا على معظم مهام التطوير والتغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب.

3-7 دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري:

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك أثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى إستراتيجياتها ووظائفها، وفي الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى 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 تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه وطريقة تنظيمه ومصادر ميزته التنافسية وغيرها، ويمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال مايلي (نجم، 2009، ص295):

- 1- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
- 2- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
- 3- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- 4- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
- 5- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على المزيج تكنولوجيا - زبون.
- 6- الانتقال من زمن الإداري إلى زمن الانترنت.
- 7- الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية.

إن هذه التغيرات أوجدت إتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه المتغيرات على الإدارة ووظائفها (نجم، 2009، ص296):

الأول : يرى أن الإنترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى إعادة توزيع مهام الإدارة ووظائفها، عبر نمط جديد هو الإدارة الرقمية (الإلكترونية).

الثاني : يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرون على أن الأعمال هي الأعمال، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في

أبعادها وماضيها، تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات وإن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة اعتمادها على الإدارة الإلكترونية.

يتمثل دور الإدارة الإلكترونية في البنية التحتية التقنية، والتي تعد المكون الطبيعي لمشروع الإدارة الإلكترونية، فلا يمكن قيام المشروع بدونها، فكلما كانت البنية التحتية قوية كلما إزدادت قدرتها على توظيف الإدارة الإلكترونية في الحاضر مع إستيعاب الزيادة والتوسع المستقبلي (القرني، 2007، ص 23). وتتكون البنية التحتية من مجموعة من المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إدارة المؤسسة، ومن أهمها:

1- الحاسب الآلي

الحواسيب عبارة عن أجهزة يقوم الإنسان بتصميمها وصيانتها لتنفيذ خطأً وتحل له مسائل يقوم بوضعها. وتقوم هذه الأجهزة بالمهام أو الأعمال الموكلة إليها بناءً على قوانين ومعادلات رياضية وعمليات ميكانيكية وكهربائية وإلكترونية، وتتم عملية الحوسبة من خلال إستقبال الحواسيب للبيانات (Data) وتقوم بإجراء العمليات الحسابية وغيرها على هذه البيانات، وذلك بناءً على تعليمات البرامج (Instructions). والغرض من ذلك كله هو الحصول على المعلومات التي يتم تخزينها للإستفادة منها عند الحاجة إليها. ويمتاز الحاسوب بصفته نظاماً لمعالجة البيانات عن غيره من الأنظمة بتوافر الإمكانية لتعديل البيانات أو تغييرها وفقاً لتعليمات البرنامج وأوامره التي تحدد خطوات عمل الحاسوب (خاطر، 2011، ص 66):

مكونات الحاسب الآلي:

يتكون نظام الحاسوب من جزئين أساسيين، المكونات المادية Hardware، والبرمجيات Software ولا أهمية لأي من هذين الجزئين إلا بوجود الآخر:

أ- المكونات المادية Hardware

تتألف المكونات المادية للحواسيب بشكل عام من الأجزاء الرئيسة الآتية:

- الأجهزة الطرفية Peripherals : وهي وحدات الإدخال والإخراج: ويتم ربط هذه الأجهزة بوحدة المعالجة المركزية(خاطر، 2011، ص68).

- وحدة المعالجة المركزية Central Processing Unit وهي العقل المدبر في الجهاز، وتتكون من شريحة من السيلكون وتتصل مع جميع الوحدات الرئيسية الأخرى مباشرة وتشمل هذه الوحدة على: وحدة الذاكرة Memory Unit وحدة السيطرة Control Unit، ووحدة الحاسبات المنطقية Arithmetic and Logical Unit (سعادة والسرطاوي، 2010، ص34).

ب- البرمجيات (Software) :

تعد برامج الحاسوب من الأساسيات اللازمة لتشغيل الحاسوب الشخصي، ويمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع، وهي: برمجيات الترجمة، وبرمجيات نظم التشغيل، وبرمجيات التطبيق، والبرمجيات المساعدة (خاطر، 2011، ص150-153).

2- شبكات الإتصالات

يعتبر هذا العنصر هو الأهم من الناحية الفنية، فبدونه لا وجود للإدارة الإلكترونية، أو لأي مفهوم إلكتروني موجود حالياً (أبو أمونه، 2009، ص37). والشبكة عبارة عن مجموعة من التجهيزات (حواسيب، وطرفيات، وطابعات، ووحدات تخزين، وغيرها) مرتبطة مع بعضها البعض. وهذه التجهيزات يمكن أن تكون في مواقع متجاورة أو متباعدة، كما أن طريقة ربطها يمكن أن تكون بإستخدام أي من قنوات الإتصال (برهان، 2009، ص211).

أنواع شبكات الإتصالات:

1- الشبكة المحلية (L.A.N (Local Area Networks

الشبكة المحلية هي شبكات إتصال تغطي موقعاً واحداً، ولا يقصد هنا بالموقع بناء واحد يمكن أن تشمل عدة مبان أو مكاتب قريبة نسبياً من بعضها. وتستخدم هذه الشبكات في تبادل المعلومات والرسائل بما في ذلك البريد الإلكتروني، وتبادل الوثائق الإدارية

والفنية والربط بالشبكات العامة، وغالباً ما توجد في المؤسسات الإدارية الكبيرة عدة شبكات محلية (برهان، 2009، ص213-214).

ويؤكد (Truban, 2003, p178) أن شبكة الإتصال المحلية (LAN) لها أهمية كبيرة في المؤسسة حيث أنها تسمح لعدد كبير من المستخدمين من مشاركة موارد المؤسسة مثل: أجهزة تخزين البيانات، الطابعات، البرامج، ملفات المعلومات. كما أنها تمنح المستخدمين طريقة سريعة وفعالة للوصول إلى بنك من المعلومات والبيانات، وهي تعمل على إلغاء توزيع النشرات الورقية بإستبدالها بالنشرات الإلكترونية مما يزيد من الكفاءة والفعالية.

2- الشبكة الداخلية للمؤسسة (الانترانت Intranet)

الشبكة الداخلية هي بمثابة الوب الداخلي (Internal Web) وهي عبارة عن شبكة مصممة لخدمة الحاجة إلى المعلومات داخل المؤسسة بإستخدام مفاهيم وأدوات الوب وقدرات الإنترنت وخاصة التصفح السهل وغير المكلف، فهي شبكة صلات يستطيع العاملون في المؤسسة أن يطلعوا على القرارات، والخطط، والإستفسارات وطلب المعلومات وإسترجاع البيانات من قاعدة بيانات المؤسسة وتقدم نظام البريد الإلكتروني العالمي (نجم، 2009، ص42).

3- الشبكة الخارجية للمؤسسة (الإكسترنات Extranet):

لقد ساهم الإنترنت في تغيير النظرة القائمة على أن تكون القدرات الجوهرية كلها داخل المؤسسة، حيث سعت المؤسسات إلى توسيع شبكتها الداخلية إلى الشبكة الخارجية Extranet والتي تمكن المستفيدين من تقاسم قواعد ومستودعات بيانات المؤسسة من أجل المساهمة في تطوير أعمالها (نجم، 2009، ص45)

4- الشبكة الواسعة (Wide Area Networks) WAN:

كلمة الانترنت Internet تعنى شبكة تتكون من مجموعة شبكات وهي اختصار إلى (Interconnected network) والبعض يقول إنها إختصار (International network) أما شبكة الإنترنت هي تلك الشبكات التي تغطي مساحة جغرافية واسعة

ويتصل بها عدد كبير من الأجهزة والشبكات المحلية، وغالباً تكون شراكة بين عدة مؤسسات، وتعتبر من النوع الأخير أى الشبكات العامة وهي شبكة عملاقة تغطي أغلب الكرة الأرضية (خاطر، 2011، ص257). وتتجه شبكة الانترنت يوماً بعد يوم لتكون وسيلة حياة وليست واسطة إستغلال فقط، ففي بدايات نشاط الإنترنت نشأت العديد من المواقع للترويج للإعلاني كالنشر عن الخدمات الأكاديمية والجامعات والمدارس ومراكز البحث وغيرها، وشيئاً فشيئاً أدركت المؤسسات بسبب ما وفرته تقنيات الوسائط المتعددة إمكانية إستغلال الشبكة لأداء خدمات تعليمية وتدريبية على الخط (توفيق، 2006، ص29).

الخدمات التي تقدمها شبكة الإنترنت ما يلي (خاطر، 2011، ص458-462):

- يستطيع مستخدمو الانترنت تبادل البريد الإلكتروني ويتكلفه وسرعة أفضل بكثير من البريد التقليدي، لأنه يمكن المستفيدين من الشبكة إرسال الرسائل فيما بينهم، والبريد الإلكتروني عبارة عن رسالة تترجم إلى نبضات إلكترونية تمر عبر قنوات النقل ويمكن تخزينها بغرض التوثيق أو لأي أغراض أخرى.
- يشارك مستخدمو الإنترنت في مجموعات تتناقش فيما بينها وتعرف بإسم مجموعات الأخبار، كما ويتبادلون الأحاديث ويطلعون على المعلومات التي يرسلها بعضهم.
- أن الإتصالات والأعمال التجارية هي أعظم الأحداث المميزة التي ستأخذنا للقرن القادم كما أن الإنترنت يعد وسيلة التفاهم العامة التي تعطيك ما تريد مشاهدته أو قراءته بدون أن يفرض عليك شئ كما في الوسائل الأخرى.
- إن الإنترنت يعد وسيلة إتصال بين جهتين فأكثر وبالتالي فإن كل مستخدم للإنترنت يمكن أن يكون مصدراً للمعلومات كما ويمكن أن يكون مستقبلاً لها.
- يعتبر الإنترنت أكبر مكتبة في العالم على الإطلاق ويعتبر وسيلة إعلام حيث يتم من خلاله نشر المعلومات والخدمات المختلفة

3-8 دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط:

نتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتنافسية العالية أصبح التخطيط يتم بأكثر فعالية وقادر على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات، حيث أصبح التخطيط بهذا الشكل يعرف بالتخطيط الإلكتروني الذي يعني تحديد ما يراد عمله آنياً ومستقبلاً بالإعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المؤسسة وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة ووفقاً لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطط آنية وقصيرة الأمد (المفرجي، وآخرون، 2007، ص 97).

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي لان كلاهما ينصبان علي وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها. إلا أن الاختلافات الأساسية قد ترد في ثلاثة مجالات (نجم، 2009، ص 297):

أولاً: إن 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 علي كفاءة التخطيط.

ثانياً: إن المعلومات الإلكترونية دائمة التدفق تضيي إستمرارية علي كل شيء في المنظمة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.

ثالثاً: إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين الإدارة التي تخطط وعمال الخط الأمامي الذين ينفذون، يتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الإلكترونية. فجميع العمال يعملون عند الخط الأمامي علي سطح المكتب يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي أي وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

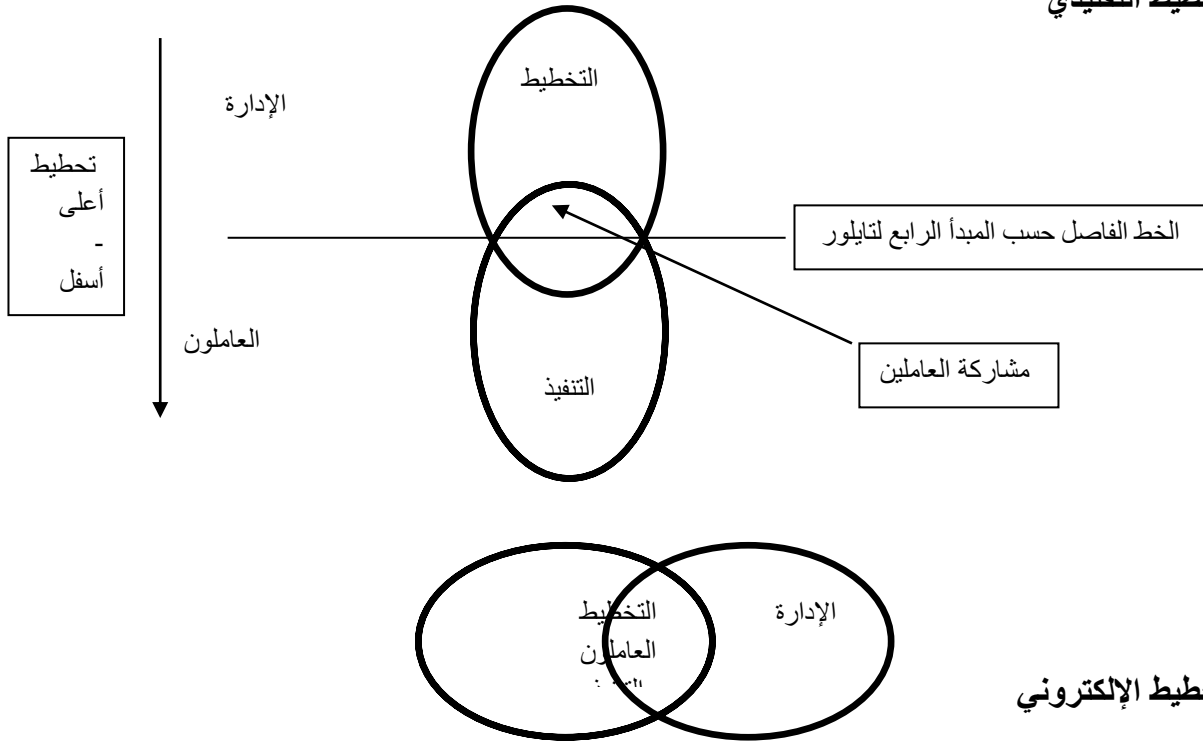
الجدول (1-3) يوضح الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي

المعيار	التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
من حيث الأهداف	الأهداف عامة ومرنة وآنية وإحتمالية بدرجة عالية، فضلاً عن كونها قابلة للتجديد والتطوير المستمر.	الأهداف محددة وواضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة.
من حيث المعلومات	تدفق المعلومات باستمرار، إذا يكون التخطيط مستمراً.	يكون التخطيط زمنياً متقطعاً من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة (اليومية، الأسبوعية، الفصلية).
من حيث تقسيم العمل	المخططون هم المديرون والعاملون، أي استخدام مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية.	المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون من خلال استخدام مدخل أعلى-أسفل.
من حيث التركيز	يكون التركيز عند إعداد الخطط علي الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم المحتملة.	ترتكز الخطة علي النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المنظمة.
من حيث المدة	خطط قصيرة الأمد وآنية ومتعددة للاستجابة للظروف المختلفة، تتضمن جميعها تحت خطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتجزئة والتطبيق.	خطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد وهي خطة واحدة توجه أعمال المنظمة.

المصدر: المفرجي، وآخرون، 2007، ص98.

إن التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى-أسفل في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين كما يوضح الشكل التالي:

التخطيط التقليدي



التخطيط الإلكتروني

تخطيط أفقي

الشكل (3-1) يوضح التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

المصدر: نجم عبود نجم، 2009.

تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال: (المفرجي، وآخرون، 2007، ص99)

1- ينقل عملية التخطيط من ممارسة إحتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية.

2- إلزام المؤسسات بتحقيق سرعة الإستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل إتخاذ القرار عن مدى إستمراره مع هذه المؤسسة من عدمه، لأن العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل إحتياجاته فوراً إلى المؤسسة وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فوراً لتلبيتها.

3- جعل محور التخطيط ليس المؤسسة فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وهو أحد أهم مؤشرات البقاء.

كما أضاف (العريشي، 2008، ص 40-41):

- 1- زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات.
- 2- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة، وتقويم كل بديل.
- 3- زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع والنمذجة الواقعية بإستخدام نظم المعلومات الإلكترونية.
- 4- القدرة على تفعيل ودعم القرارات.
- 5- القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية بإستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة.

3- 9 دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم:

التنظيم هو الوظيفة الإدارية الثانية التي تلي وظيفة التخطيط، فالتنظيم هو الأكثر إرتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية والرسومية التي تكون أكثر كثافة ووظيفية داخل المنظمة وأقل كثافة ووظيفية خارج المنظمة.

ويعرف (Dessler, 2001, p190) التنظيم (هو الأكثر إرتباطاً بالمكان، فهو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة).

أشير في التعريف السابق إلى التطبيقات التقليدية للتنظيم والتي تركز على ترتيب المنظومات داخل بيئات داخلية أكثر مما هي خارجية، وعلى بيئات مادية أكثر مما هي إفتراضية، وعلى بيئات مستقرة أكثر مما هي متغيرة. ولكن هذا الوضع يخالف ذلك، لأنه يحتاج إلى تطبيقات للتنظيم تلائم بيئات تعمل وفقاً لمنظومة داخلية وخارجية متغيرة وإفتراضية، فأن سمة التغيير هي سمة ملازمة للتنظيم المطلوب.

وبهذا فإن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية - الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم (أبومونه، 2009، ص57).

فدور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم تتلخص في النقاط التالية (نجم، 2009، ص315-324):

- يتسم التنظيم الإلكتروني بأنه مرن يسمح بالإتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- تحقيق التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet) وتؤدي إلى الصلات الفائقة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المنظمة. ولاشك أن هذه الصلات القائمة على الإنترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الإتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي.
- الشركات الافتراضية مع شبكات الأعمال والإنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات يعمل علي الإستفادة من القدرات الجوهرية والمزايا الأساسية للشركات الأخرى من أجل إنتاج السلع كما في المصنع الافتراضي (Virtual factory)، أو تقديم خدمات إفتراضية عبر التوسط بين منظمات أخرى والزبائن.
- إن الإنترنت يؤدي إلى تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير وعميق على التنظيم. وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما:
 - الأول: يتمثل في إستخدام عاملين ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو إستغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية.
 - الثاني: إستخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.
- إن الإنترنت بفعل التشبيك الفائق مع الزبائن أخذ يحول الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها وإختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحدوها عبر الحاسوب فتقوم المنظمة بإنتاجها.

الجدول (3-2) يبين التطور الحاصل في عملية التنظيم

المكونات التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي	-التنظيم العمودي. -الهيكل القائم على الوحدات الثابتة. -تنظيم الوحدة التنظيمية. -التنظيم أعلي-أسفل. -شركات ذات هيكل تنظيمي محدد.	-التنظيم المصفوفي أو المشروع. -الهيكل القائمة على الفرق. -تنظيم الوحدات المصغرة. مخطط من اليمين إلى اليسار. -شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	-التقسيم الإداري على أساس الأقسام والوحدات. -التقسيم الإداري التقليدي	-التنظيم القائمة على الفرق. -التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.
سلسلة الأوامر	-سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. -سلسلة الأوامر الخطية. -التنظيم إداري الرئيس المباشر.	-الوحدات الإستشارية أو الوحدة الإستشارية. -الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً. -التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.
الرسمية	-اللوائح والسياسات التفصيلية. -القواعد والإجراءات. -جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً.	-السياسات المرنة. -الفريق المدار ذاتياً أو إدارة الذات. -جداول العمل المرنة أو المتغيرة.
المركزية واللامركزية	-المركزية: السلطة في القمة. -اللامركزية: السلطة موزعة.	-تعدد مراكز السلطة. -الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً.
القباسية أو المعيارية	-تقسيم عمل كثيف. -قواعد وإجراءات أداء محددة. -سلوكيات موحدة في أداء المهام.	-التنوع في المهام. -توسيع العمل وإثراؤه -التمكين الإداري

المصدر: نجم عبود نجم، 2009، ص311-312.

10-3 دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية القيادة:

لقد تحققت تطورات كثيرة في مجال القيادة، فمع تطور شبكات الأعمال كان الإهتمام متزايداً بالعقل الإستراتيجي للقادة (القيادة طويلة الأمد)، وكان الإهتمام أيضاً برؤية القيادة

التي تحول المنظمة من مرحلة ما قبل الرؤية إلى مرحلة الرؤية. ولقد أدى هذا التطور في الفكر الإداري إلى ظهور مدخلين (نجم، 2009، ص 325-326):

الأول: المدخل المرتكز علي المهام (Tasks-centered): وهذا هو المدخل الصلب للقيادة علي قوة التنظيم المتمثل في: قوة المركز الإداري، القوة الشرعية (المرتبطة بالسلطة الرسمية)، القوة القسرية، قوة العوائد، وقوة المعلومات وهذه القيادة الإجرائية أو قيادة الصفقات وهي القيادة التي تركز علي المهام وتقوم بصفقة تبادل العوائد مقابل الأداء.

الثاني: المدخل المرتكز علي العاملين (Employee-centered) وهذا هو المدخل الناعم المرن القائم علي قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم. وهذا القائد الأقرب إلى العاملين بوصفهم مصدر الأداء المتوقع من المنظمة وهذا هو المدخل الموجه إلى الفاعلية أى القيام بالأشياء الصحيحة.

إن التطورات الكثيرة التي تحققت في هذا المجال أدت إلى تطوير المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس في المدخل المرتكز علي المهام هو التكنولوجيا (Technology) وأن يكون المدخل المرتكز علي العاملين أكثر تركيزاً على الزبون (Customer).

إن القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بالآتي (نجم، 2009، ص 332):

1- القائد الزبوني (Customized Leader): الزبون الذي أصبح يستخدم تسهيلات الإنترنت من أجل البحث عن السعر الأقل، المعلومات الأكثر، الجودة الأفضل، الخصوصية الأكثر أماناً، والاستجابة الأسرع، وكذلك العاطفة الأكثر ألفة وحميمية، تجعل من الزبون هو الرقم الأصعب في الأعمال الإلكترونية في ظل المنافسة الفائقة.

2- قائد عمال ومهني المعرفة: هو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يعملون للمنظمة عن قرب أو عن بعد. فهؤلاء العاملون أصبحوا شأنهم شأن الزبائن يمكن أن ينتقلوا بسهولة بقدراتهم ومعارفهم إلى خارج المنظمة.

3- القائد التنافسي (Competitive Leader): إن بيئة الأعمال اليوم هي بيئة المنافسة الفائقة وذلك بسبب زيادة عدد المتنافسين ولأن العمل على الإنترنت وخدماته الإلكترونية

المتاحة للجميع وأعماله لا تتطلب إستثمارات كبيرة فقد تساوت قوة المنافسة بين المنظمات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة.

4- القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة: إن الذين يقودون المنظمات الجديدة أصبحوا يظهرون خصائص ملائمة تنسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية.

5- القيادة الذاتية: إن قيادات الذات (Self-Leadership) هي الأكثر بروزاً في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان، ومثل هذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي الذي إعتاد أن يجد فسحة زمنية كافية لتهيئة وجمع معلومات.

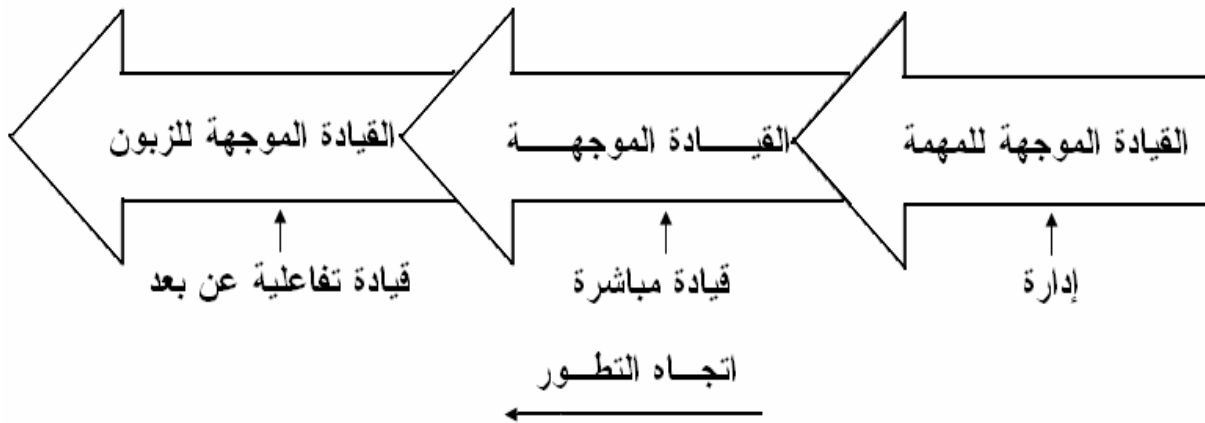
ويوضح الجدول (3-3) الفروق بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين:

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد	متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة
اهداف طويلة الأجل (اهمها معاش التقاعد)	اهداف متتالية وقصيرة الأجل
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على علمه وجرأته
يرتبط بالمؤسسة والأفراد	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات
يهتم بالتفاصيل ويغرق فيها	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز
يدير العمل بصوته ويجيد الكلام	يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الأنصتات
يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش الأمان	يخاطر بمشروعات جديدة وأحياناً يغادرها قبل لفشل
مظهره وملامحه اهم ادواته الادارية	اسلوبه في الاتصال وملامح لغته من اهم ادواته الادارية
محلي	عالمي ومحلي
إما مجامل وإما صدامي(من دون وسطية)	إما محاور وإما مستمع
غير مضطر للتعلم ويتعامل بالمصادفة أو الإكراه	مضطر إلى التعلم ويتعلم بالعمد أو الإختيار
يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى مهمة أخرى	ينجز مهام متعددة في نفس الوقت

المصدر: العلاق، بشير عباس، 2005، ص 22-23.

وتساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية القيادة علي النحو التالي (نجم، 2009، ص337):

- 1- القدرة علي تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.
- 2- الإستقامة التي تستدعي الولاء للمنظمة والرغبة في العمل حسب قيمتها ومعتقداتها.
- 3- فهم المنظمة ومساهمتها من أجل حل المشكلات.
- 4- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
- 5- البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.
- 6- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطوراتهم.



الشكل (3-2) يوضح تطور تركيز القيادة

المصدر: أحمد، محمد سمير، 2009 م، ص327.

3-11 دور الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة:

يؤخذ على الرقابة التقليدية أنها تركز على الماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعاني المحددة من ناحية والأداء الفعلي من ناحية أخرى لتحديد الفجوة الزمنية بين إكتشاف الإنحراف وتصحيحه. لكن نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وكفاء وبذلك أصبح

يطلق عليها "الرقابة الإلكترونية"، فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسات (الشبلي والنسور، 2009، ص 446).

وعرف (نجم، 2009، ص 343) الرقابة الإلكترونية: بأنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والإطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لإتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة.

لاشك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة، وتتحقق مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة من خلال الآتي (نجم، 2009، ص 349-350):

- 1- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقر علي الفأرة بدلا من الرقابة بالتقارير.
- 2- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المنقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
- 3- تقليص المفاجآت الداخلية إلى الحد الأدنى من خلال الرقابة المستمرة داخل المنظمة.
- 4- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

5-توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكناً في السابق.

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

7-إن الرقابة الإلكترونية تساعد على إنخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المنظمة.

الفصل الرابع

الجانب التطبيقي

❖ نبذة مختصرة على الشركة الليبية النرويجية للأسمدة.

❖ منهجية الدراسة.

❖ مجتمع وعينة الدراسة.

❖ صحيفة الإستبيان.

❖ جمع البيانات.

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة.

❖ تحليل البيانات وعرض النتائج.

❖ اختبار فرضيات الدراسة.

4-1 نبذة مختصرة على الشركة الليبية النرويجية للأسمدة.

تأسست الشركة سنة 2009 تحت إسم (الشركة الليبية النرويجية للأسمدة-لايفكو) بموجب إتفاقية المشاركة فيما بين المؤسسة الوطنية للنفط والمؤسسة الليبية للإستثمار وشركة يارا النرويجية، حيث يملك الجانب الليبي 50% مناصفة والجانب الأجنبي 50%. النشاط الرئيسي للشركة: يتمثل في مصنعي الأمونيا الأول والثاني، ومصنعي اليوريا الأول والثاني، والتي تختص في إنتاج وتصدير مادتي الأمونيا واليوريا محلياً وخارجياً. ويتكون الهيكل التنظيمي للشركة من مجموعة من الإدارات وتتمثل في الآتي:

1- إدارة مصانع عمليات الأمونيا.

2- إدارة مصانع عمليات اليوريا.

3- إدارة الصيانة والفحص.

4- إدارة الشؤون الفنية.

5- إدارة الشؤون المالية.

6- إدارة الشؤون الإدارية.

7- إدارة السلامة.

وقد بلغ عدد المستخدمين بالشركة (1050). منهم (938) مستخدم وطني و(93) مستخدم أجنبي و(19) مستخدم عربي. الملحق رقم (1) يبين الهيكل التنظيمي للشركة الليبية النرويجية للأسمدة-لايفكو.

4-2 منهجية الدراسة:

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على كل من المنهج الوصفي التحليلي بقصد التعرف على الجوانب الملموسة والمعروفة في قطاعاتنا ومؤسساتنا الإدارية. هذا وإن الأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد فوالواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً فالتعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات إرتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

4-3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من بعض المستخدمين بالمقر الرئيسي للشركة الليبية النرويجية للأسمدة بالبريقة. ولتمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً صحيحاً تم إختيار عينة عمدية من مجتمع الدراسة وبحجم (150) شخصاً من جميع الشرائح مع التركيز على الجزء الأكبر من الإداريين وجميع مشرفي الأقسام.

4-4 صحيفة الإستبيان:

قام الباحث بتصميم صحيفة الإستبيان بعد إطلاع على مجمل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والأدب النظري المتعلق بالإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري واحتوت هذه الصحيفة على ثلاثة أجزاء:-

الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الديموغرافية عن أفراد العينة.

الجزء الثاني: ويتعلق بالإدارة الإلكترونية التي تتضمن الأجهزة والمعدات، والبرمجيات، وشبكات الإتصال.

الجزء الثالث: ويتعلق بتطوير العمل الإداري والذي يكمن في التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية.

وقد تم تصميم صحيفة إستبيان عامة لكل الشرائح من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين (فنيين أو إداريين)، بالمقر الرئيسي للشركة الليبية النرويجية للأسمدة (لايفكو)، ولقد تم صياغة الأسئلة بحيث يمكن تحويل الإجابة عليها إلى قيم كمية على مقياس ليكرت الخماسي الذي يأخذ المدى من 1 إلى 5 لأغراض التحليل الإحصائي وكما يلي:

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
5	4	3	2	1

ويعرض الباحث نموذج الصحيفة المستخدمة في الجانب الميداني بالملحق.

4-4-1 صدق وثبات الإستبيان:

الصدق الظاهري للإستبيان

تم عرض الإستبيان على مجموعة من المختصين بمجال الدراسة والأكاديميين وقد أخذ الباحث بالملاحظات التي وردت وأجريت التعديلات المطلوبة وبهذا يكون قد تحقق صدق الإستبيان.

4-4-2 ثبات الإستبيان :

بعد التأكد من صدق الإستبيان الظاهري تم حساب معامل الثبات للإستبيان بإستخدام طريقة (سبيرمان- براون) للتجزئة النصفية وبحجم عينة ($n = 20$) وكان معامل الثبات يساوي (0.9414) الأمر الذى يشير إلى إرتفاع معامل الثبات أى أنه ذو درجة مطمئنة من الثبات مما يدل على ثبات الإستبيان لأنه كلما إقترب معامل الثبات من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على ثبات الإستبيان.

4-5 جمع البيانات:

بعد التأكد من صدق وثبات الإستبيان تم توزيع نماذج الإستبيان على العينة المختارة وبحجم (150) إستمارة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة وبعد ذلك تم تجميعها من قبل الباحث وبلغ عدد الإستمارات التي وصلت إلى الباحث (118) إستمارة وتعتبر نسبة الإستجابة جيدة جداً حيث بلغت حوالي 79%. وبعد مراجعة وتدقيق تلك الإستمارات المستلمة من قبل الباحث تم إستبعاد عدد 4 إستبيانات لعدم إكمال الإجابات على أسئلتها ليصبح عدد الإستمارات الخاضعة للتحليل الإحصائى (114) إستمارة ونسبة 76%.

4-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض إجراء المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة إستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- معامل (سبيرمان - براون) للتجزئة النصفية وذلك لحساب معامل الثبات.
- 2- التكرار والنسبة المئوية لوصف العينة المختارة.
- 3- الوسط الحسابي لتحديد مستوى درجة الموافقة للمبحوثين.
- 4- الانحراف المعياري لتحديد مدى التشتت بين إجابات المبحوثين.
- 5- إختبار مربع كاي للإستقلالية بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة.
- 6- معامل الارتباط (correlationPearson) لدراسة وجود علاقة بين المحاور وبين المحاور والبند ومعرفة أى محورين الأقوى ارتباطا وأيهما لأقل ارتباطا.

4-7 تحليل البيانات وعرض النتائج:

بعد التعرف على خصائص العينة أجرى الباحث التحليل الإحصائي للبيانات وذلك لتحديد مستوى درجة الموافقة للمبحوثين حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري" بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة" وذلك من خلال إيجاد الوسط الحسابي وباستخدام التوزيع التكراري والنسبي لإجابات المبحوثين حول ذلك بالإضافة إلى الانحراف المعياري واعتمد الباحث في تحديد مستوى درجة الموافقة على المقياس المئوي بعد تصنيفها إلى ثلاثة مستويات فقط كما هو مبين في الجدول التالي:-

مستوى القياس لدرجة الموافقة	ضعيف	متوسط	عالي
مدى درجة الموافقة	1 - 1.66	1.67 - 3.33	3.34 - 5

وكانت النتائج كما يلي :-

لتحديد مستوى درجة موافقة المبحوثين حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة لابد من تحديد كل ما يلي:-

أولاً- تحديد مستوى درجة موافقة المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية التي تتضمن الأجهزة والمعدات، والبرمجيات، وشبكات الإتصال.

لتحديد مستوى درجة موافقة المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية التي تتضمن الأجهزة والمعدات، والبرمجيات، وشبكات الإتصال إستخدم الباحث الوسط الحسابي وذلك بعد إيجاد التوزيع التكراري والنسبي لإجابات المبحوثين وكانت النتائج كما بالجدول التالي:-

جدول (4-1) التوزيع التكراري والنسبي لإجابات المبحوثين وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري

ر.م	العبارة	موافق جدا		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق على الاطلاق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
البند 1													
الأجهزة والمعدات Hardware.													
س1	تتوفر أجهزة الحاسوب وملحقاتها لدى الشركة.	43	37.7	59	51.8	5	4.4	6	5.3	1	0.9	4.20	0.82
س2	كفاءة أجهزة الحاسوب وملحقاتها المستخدمة بالشركة.	34	29.8	62	54.4	12	10.5	5	4.4	1	0.9	4.07	0.81
س3	تتلاءم أجهزة الحاسوب وملحقاتها لطبيعة العمل.	31	27.2	61	53.5	14	12.3	7	6.1	1	0.9	4.00	0.85
س4	استخدام الاجهزة والمعدات يؤثر إيجاباً علي تقليص التكلفة المادية.	47	41.2	46	40.4	12	10.5	8	7	1	0.9	4.14	0.93
س5	استخدام الاجهزة والمعدات يؤثر في تطوير العمل الاداري.	56	49.1	38	33.3	9	7.9	10	8.8	1	0.9	4.21	0.98
س6	تتصف أجهزة الحاسوب المتوافرة بسهولة استخدامها.	38	33.3	64	56.1	8	7	4	3.5	0	0	4.19	0.71
س7	توفير الصيانة الدورية للأجهزة المستخدمة.	11	9.6	55	48.2	18	15.8	19	16.7	11	9.6	3.31	1.15
البند 2													
البرمجيات (Software).													
س8	تتوفر أحدث النظم والبرامج عالية المستوي.	9	7.9	33	28.9	44	38.6	22	19.3	6	5.3	3.14	0.99
س9	تتم متابعة وتحديث البرامج وأنظمة المعلومات المستخدمة بشكل مستمر .	8	7	33	28.9	38	33.3	27	23.7	8	7	3.05	1.04
س10	برامج الحاسوب المستخدمة في الشركة تتناسب مع طبيعة العمل.	18	15.8	66	57.9	20	17.5	9	7.9	1	0.9	3.79	0.83
س11	يتوفر خبراء متخصصون في مجال البرمجيات.	2	1.8	31	27.2	49	43	26	22.8	6	5.3	2.97	0.88
س12	لدي الشركة برامج جاهزة وخاصة بتطبيق الادارة الالكترونية.	11	9.6	14	12.3	50	43.9	32	28.1	7	6.1	2.91	1.01
س13	استخدم البرمجيّات المضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات الإدارية.	27	23.7	55	48.2	22	19.3	8	7	2	1.8	3.85	0.92
س14	استخدام تخويلات وصلاحيات خاصة بالخصوصية كلاً حسب مسؤوليته.	17	14.9	56	49.1	21	18.4	18	15.8	2	1.8	3.59	0.98
البند 3													
شبكات الاتصال Communication Networks													
س15	تتوافر لدي الشركة شبكة حاسوب محلية (ENTRANET).	38	33.3	55	48.2	10	8.8	7	6.1	4	3.5	4.01	0.99
س16	تتوافر لدي الشركة شبكة حاسوب خارجية (EXTRANET)امتداد للشبكة المحلية بحيث تسمح لمكاتب الشركة بطرابلس وبنغازي من الاطلاع علي المعلومات التي يتم عرضها بالشبكة المحلية.	7	6.1	21	18.4	36	31.6	39	34.2	11	9.6	2.77	1.05

ر.م	العبارة	موافق جدا		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق على الإطلاق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
س17	تتوافر في الشركة أجهزة اتصالات متطورة تلبي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	8	7	46	40.4	30	26.3	26	22.8	4	3.5	3.24	1.00
س18	تمتلك الشركة موقعاً إلكترونياً على شبكة الإنترنت.	43	37.7	49	43	14	12.3	8	7	0	0	4.11	0.88
س19	تتوافر لدى الشركة خدمة الإنترنت.	50	43.9	56	49.1	5	4.4	3	2.6	0	0	4.34	0.68
س20	تتعامل الشركة مع العاملين عن طريق البريد الإلكتروني عبر موقعها الرسمي.	17	14.9	35	30.7	26	22.8	26	22.8	10	8.8	3.20	1.20

من نتائج جدول (4-1) تبين الآتي:-

1- الأجهزة والمعدات (Hardware).

من النتائج المدرجة في هذا البند تبين أن أعلى وسط حسابي كان (4.21) للفقرة (إستخدام الأجهزة والمعدات يؤثر في تطوير العمل الإداري). حيث جاءت أعلى نسبة للإجابة ب(موافق جدا) إذ بلغت (49.1%) تليها نسبة الإجابة ب(موافق) وبلغت (33.3%) كما تم حساب الانحراف المعياري للإجابات على هذه الفقرة والذي بلغ (0.98) مما يدل على عدم تباعد إجابات المبحوثين. هذا وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي لكافة الفقرات تحت هذا البند من 3.31-4.21 الأمر الذي يشير إلى أن المبحوثين موافقين وبمستويات من متوسطة إلى عالية على إستخدام الأجهزة والمعدات. هذا كما بلغت أعلى نسب للإجابة على كافة الفقرات في هذا البند قد كانت بموافق جداً وموافق، كما أشارت قيم الانحراف المعياري للإجابات على كافة الفقرات تحت هذا البند والتي تراوحت من (0.71-1.1) وهذه الأرقام تدل على عدم وجود تشتت بأنه هناك ارتباط تام بين إجابات المبحوثين.

2- البرمجيات (Software).

من نتائج البند الثاني تبين أن أعلى وسط حسابي للفقرات تحت هذا البند قدره (3.85) للفقرة (إستخدام البرمجيات المضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات الإدارية). الأمر الذي يشير إلى أن المبحوثين موافقين وبمستوى (عالي) من الموافقة على هذه الفقرة

وقد جاءت أعلى نسبة للإجابة بـ(موافق) وبلغت (48.2%) تليها نسبة الإجابة بـ(موافق جداً) وبلغت (23.7%) تليها نسب الإجابة بـ(محايد) وبلغت (19.3%) وأن الانحراف المعياري للإجابات على هذه الفقرة كانت قيمته (0.92) مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين.

وبعد ذلك جاءت بقية الفقرات بهذا البند بأوساط حسابية تراوحت من 2.91-3.79 وبإنحرافات معيارية تراوحت من (0.92-1.04) مما يدل على أن المبحوثين موافقين وبمستوى من متوسط إلى عالي على استخدام البرمجيات.

3- شبكات الإتصال (Communication Networks).

وعلى نفس السياق بلغ أعلى متوسط حسابي للإجابات على الفقرات الخاصة بهذا البند قد بلغ 4.34 وكان للفقرة (تتوافر لدى الشركة خدمة الإنترنت) مما يشير إلى مستوى عالي من الموافقة حيث جاءت أعلى الإجابات على هذه الفقرة بـ(موافق وموافق جداً) حيث بلغت 49.1% و 43.9% على التوالي وبإنحراف معياري قدره (0.68) الأمر الذي يشير إلى عدم وجود تشتت فيما بين إجابات المبحوثين على هذه الفقرة. هذا كما جاءت بقية الفقرات بأوساط حسابية تراوحت من 2.77-4.11 مما يشير إلى مستوى من متوسط إلى عالي من موافقة المبحوثين على استخدام شبكات الإتصال. هذا كما أن قيم الانحراف المعياري للفقرات بهذا البند تشير إلى عدم وجود تشتت فيما بين إجابات المبحوثين. التوزيع التكراري والنسبي لإجابات المبحوثين بشكل عام وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري:

1- الأجهزة والمعدات (Hardware)

جدول (1-1-4)

إجابة المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق جداً	260	32.6	4.02	0.94
موافق	385	48.2		
محايد	78	9.8		
غير موافق	59	7.4		
غير موافق على الإطلاق	16	2		
المجموع	798	100 %		

من نتائج جدول (4-1-1) والخاص بالأجهزة والمعدات يتضح أن قيمة الوسط الحسابي لكافة الفقرات تحت بند الأجهزة والمعدات تساوى (4.02) بإنحراف معياري قدره (0.94) لإجابات المبحوثين حول إستخدام الأجهزة والمعدات حيث جاءت أعلى نسبة للإجابة بـ(موافق) وبلغت (48.2%) تليها نسبة الإجابة بـ(موافق جداً) وبلغت (32.6%) الأمر الذى يدل على مستوى عالي من الموافقة للمبحوثين حول إستخدام الأجهزة والمعدات، كما أن قيمة الإنحراف المعياري تشير إلى عدم تباعد إجابات المبحوثين.

2 - البرمجيات (Software).

جدول (4-1-2)

إجابة المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق جداً	92	11.5	3.33	1.02
موافق	288	36.1		
محايد	244	30.6		
غير موافق	142	17.8		
غير موافق على الإطلاق	32	4		
المجموع	798	100 %		

من نتائج جدول (4-1-2) والخاص بالبرمجيات يتضح أن قيمة الوسط الحسابي يساوى (3.33) بإنحراف معياري قدره (1.02) لإجابات المبحوثين حول إستخدام البرمجيات حيث جاءت أعلى نسبة للإجابات بـ(موافق) وبلغت (36.1%) تليها نسبة الإجابات بـ(محايد) وبلغت (17.8%) بينما بلغت نسبة الإجابة بـ(موافق جداً) فقط 11.5% الأمر الذى يشير إلى مستوى متوسط من الموافقة للمبحوثين حول إستخدام البرمجيات بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة. هذا كما تشير قيمة الإنحراف المعياري للإجابات إلى تقارب تلك الإجابات للمبحوثين.

3- شبكات الإتصال (Communication Networks)

جدول (3-1-4)

إجابة المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق جداً	163	23.8	3.61	1.13
موافق	262	38.3		
محايد	121	17.7		
غير موافق	109	15.9		
غير موافق على الإطلاق	29	4.2		
المجموع	684	100 %		

من نتائج جدول (3-1-4) والخاص بشبكات الإتصال يتضح أن قيمة الوسط الحسابي يساوي (3.61) لإجابات المبحوثين حول مدى توفر شبكات ومواقع إلكترونية للعاملين بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة حيث جاءت أعلى نسبة للإجابة بـ(موافق) تليها نسبة الإجابة بـ(موافق جداً) حيث بلغت 38.3% و 23.8% علالتوالى مما يدل على أن مستوى عالي من الموافقة للمبحوثين حول توفر الشبكات للعاملين بالشركة.

ثانياً - تحديد مستوى درجة موافقة المبحوثين حول تطوير العمل الإداري والذي يتضمن الوظائف التالية: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية .

لتحديد مستوى درجة موافقة المبحوثين حول تطوير العمل الإداري والذي يتضمن التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية إستخدم البحث الوسط الحسابي وذلك بعد إيجاد التوزيع التكراري والنسبي لإجابات المبحوثين وكانت النتائج كما بالجدول التالي:-

جدول رقم (4-2) يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات المبحوثين وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتطوير العمل الإداري.

ر.م	العبارة	موافق جدا		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق على الاطلاق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
البند-1												التخطيط الالكتروني	
س1	تساهم الإدارة الإلكترونية في نجاح الخطط الإدارية.	35	30.7	54	47.4	18	15.8	7	6.1	0	0	4.02	0.84
س2	تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير الخطط الإدارية البديلة عند الحاجة.	21	18.4	57	50	27	23.7	8	7	1	0.9	3.78	0.85
س3	تساعد الإدارة الإلكترونية في إكساب الإداريين العديد من الخبرات الإدارية.	29	25.4	63	55.3	13	11.4	9	7.9	0	0	3.98	0.83
س4	تساعد الإدارة الإلكترونية في الحد من مشكلات التخطيط.	28	24.6	60	52.6	20	17.5	6	5.3	0	0	3.96	0.79
البند-2												التنظيم الالكتروني	
س5	تساعد الإدارة الإلكترونية في توفير مبدأ الخصوصية لدى مختلف الأطراف.	26	22.8	58	50.9	18	15.8	10	8.8	1	0.9	3.86	0.90
س6	توفر الإدارة الإلكترونية عناء الإنتقال عبر الإدارات لإنجاز المعاملات.	42	36.8	53	46.5	9	7.9	6	5.3	3	2.6	4.10	0.94
س7	تساعد الإدارة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات.	42	36.8	58	50.9	4	3.5	9	7.9	1	0.9	4.14	0.88
س8	تساهم الإدارة الإلكترونية في إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالدقة والمرونة في العمل الإداري.	35	30.7	59	51.8	10	8.8	8	7	1	0.9	4.05	0.87
س9	تساهم الإدارة الإلكترونية في تأمين التواصل بين مختلف الإدارات.	43	37.7	60	52.6	5	4.4	5	4.4	1	0.9	4.21	0.79
البند-3												القيادة الالكترونية	
س10	يوجد لدى الادارة العليا الرغبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	23	20.2	32	28.1	49	43	8	7	1	0.9	3.60	0.92
س11	تساهم الإدارة العليا بنشر الثقافة الإلكترونية بين موظفي الشركة.	15	13.2	20	17.5	34	29.8	35	30.7	10	8.8	2.95	1.17
س12	يؤدي إستخدام الإدارة الإلكترونية في دعم الشركة لتحقيق مراكز متقدمة في الأداء الإلكتروني بين الشركات.	35	30.7	57	50	13	11.4	8	7	1	0.9	4.02	0.88
س13	تعمل الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري علي توفير المعلومات لدى جميع الموظفين.	34	29.8	49	43	21	18.4	7	6.1	3	2.6	3.91	0.98
س14	تساعد الإدارة الإلكترونية في تنفيذ العديد من الخطط الإدارية بسهولة ويسر .	24	21.2	69	61.1	11	9.7	8	7.1	1	0.9	3.94	0.82
س15	تعمل الإدارة الإلكترونية على الحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنهاء المعاملات.	30	26.3	48	42.1	20	17.5	15	13.2	1	0.9	3.79	1.00

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الاطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق جدا		العبارة	ر.م
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
الرقابة الالكترونية												البند-4	
0.86	3.94	1.8	2	5.3	6	13.2	15	56.1	64	23.7	27	س16 ترسخ الإدارة الإلكترونية مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية للمهام الإدارية.	
0.89	3.92	2.6	3	4.4	5	15	17	54	61	23.9	27	س17 تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير نظام رقابي إلكتروني وفقاً للوائح والتعليمات في الشركة.	
0.94	4.09	2.6	3	5.3	6	7.9	9	48.2	55	36	41	س18 تساعد الإدارة الإلكترونية في متابعة الخطط والأعمال اليومية.	
0.94	3.77	1.8	2	8.8	10	21.1	24	47.4	54	21.1	24	س19 تساعد الإدارة الإلكترونية في الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها والضعف لعلاجها في العمل الإداري.	
0.95	4.12	2.6	3	5.3	6	7.9	9	45.6	52	38.6	44	س20 تزود الإدارة الإلكترونية إدارة الشركة بالتقارير والبيانات الإحصائية.	

من نتائج جدول (2-4) تبين الآتي:-

1- التخطيط الإلكتروني

بلغ أعلى متوسط حسابي لإجابات المبحوثين حول الفقرات بالبند رقم 1 والخاص بالتخطيط الإلكتروني قيمة 4.02 وقد وجدت هذه القيمة للفقرة (تساهم الإدارة الإلكترونية في نجاح الخطط الإدارية). مما تشير إلى مستوى عالي من الموافقة على هذه الفقرة من طرف المبحوثين حيث وجدت أعلى نسبة بـ(موافق) تليها نسبة الإجابة بـ(موافق جداً) والتي بلغت على التوالي 47.4، 30.7% على التوالي بينما بلغت أقل النسب تحت غير موافق وغير موافق على الإطلاق، كما تبين أن قيم المتوسط الحسابي لبقية الفقرات تحت هذا البند قد تراوحت من 3.78-3.98 مما يؤيد موافقة المبحوثين وبدرجة عالية على مساهمة الإدارة الإلكترونية بالشركة في تطوير العمل الإداري. هذا كما دلت قيم الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على كافة الفقرات تحت هذا البند والتي تراوحت من -0.79-0.85 فقد دلت على عدم وجود تشتت فيما بين إجابات المبحوثين.

2- التنظيم الإلكتروني

لقد جاءت أعلى نسبة للإجابات على كافة الفقرات بالبند رقم 2 والخاص بالتنظيم الإلكتروني بموافق حيث تراوحت من 46.5 إلى 52.6%. هذا وقد بلغت قيم المتوسط الحسابي للإجابات على كافة الفقرات من 3.86 إلى 4.21 الأمر الذي يبين موافقة المبحوثين وبدرجة عالية على مساهمة الإدارة الإلكترونية بالشركة في تطوير العمل الإداري. وقد جاءت تلك الإجابات بإنحرافات معيارية تتراوح من 0.79 إلى 0.94 مما يشير إلى تقارب إجابات المبحوثين.

3- القيادة الإلكترونية

لقد بلغ أعلى متوسط حسابي لإجابات المبحوثين على الفقرات بالبند رقم 3 قيمة 4.02 وقد وجد هذا الرقم للفقرة (يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في دعم الشركة لتحقيق مراكز متقدمة في الأداء الإلكتروني بين الشركات). تليها الفقرة (تساعد الإدارة الإلكترونية في تنفيذ العديد من الخطط الإدارية بسهولة ويسر). والذي بلغ 3.94 مما تشير إلى أن المبحوثين موافقين وبدرجة عالية على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في دعم الشركة وتطوير العمل الإداري بها. وعلى نفس السياق فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي لبقية الفقرات تحت هذا البند من 2.95-3.91 الأمر الذي يشير إلى موافقة المبحوثين وبدرجة من متوسطة إلى عالية على مساهمة الإدارة العليا بالشركة في تطوير العمل بالإدارة.

4- الرقابة الإلكترونية

بلغت أعلى نسبة للإجابات على الفقرات بالبند رقم 4 بموافق حيث تراوحت من 45.6 إلى 56.1% وبأوساط حسابية تراوحت من 3.77 إلى 4.12 الأمر الذي يشير إلى أن المبحوثين موافقين وبدرجة عالية على أن النظام الرقابي الإلكتروني يسهم في تطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة. كما جاءت هذه الإجابات بإنحرافات معيارية تراوحت من 0.86 إلى 0.95 مما يدل على عدم وجود تشتت فيما بين إجابات المبحوثين .

التوزيع التكرارى والنسبي لإجابات المبحوثين بشكل عام وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري:

1-التخطيط الإلكتروني

جدول رقم(4-2-1)

إجابة المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق جدا	113	24.8	3.93	0.83
موافق	234	51.3		
محايد	78	17.1		
غير موافق	30	6.6		
غير موافق على الإطلاق	1	0.2		
المجموع	456	100 %		

من الجدول (4-2-1) يتبين بأن المتوسط الحسابي لإجابات كافة الفقرات الخاصة بالتخطيط الإلكتروني قد بلغت 3.93 وبانحراف معياري قدره 0.83 الأمر الذى يشير إلى موافقة المبحوثين وبدرجة عالية على أن التخطيط الإلكتروني يسهم فى تطوير العمل الإداري بالشركة. هذا وقد جاءت أعلى نسبة للإجابة بـ(موافق) تليها نسبة الإجابة بـ(موافق جداً) حيث بلغت 51.3 % و 24.8 % على التوالي.

2- التنظيم الإلكتروني:

الجدول رقم(4-2-2)

إجابة المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق جدا	188	33.2	4.07	0.88
موافق	289	50.8		
محايد	47	8.1		
غير موافق	38	6.7		
غير موافق على الإطلاق	8	1.2		
المجموع	570	100 %		

وعلى نفس السياق فقد إتضح من الجدول (4-2-2) بأن كافة الفقرات الخاصة بالتنظيم الإلكتروني قد خلصت الإجابات عليها من طرف المبحوثين بمتوسط حسابي وقدره 4.07 وبانحراف معياري بلغ 0.88 مما يشير إلى موافقة المبحوثين وبدرجة عالية من الموافقة على أن التنظيم الإلكتروني يساعد فى تطوير العمل الإداري بالشركة. هذا كما بلغت

أعلى نسبة من الإجابات بـ(موافق) حيث4 بلغت 50.8 وأقله نسبة بـ(غير موافق على الإطلاق) حيث بلغت فقط 1.2%.

3- القيادة الإلكترونية.

الجدول رقم(4-2-3)

إجابة المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق جداً	161	23.6	3.70	1.03
موافق	275	40.3		
محايد	148	21.7		
غير موافق	82	11.9		
غير موافق على الإطلاق	18	2.5		
المجموع	684	100 %		

لقد أوضحت النتائج بالجدول (4-2-3) بأن كافة الإجابات على الفقرات الخاصة بالقيادة الإلكترونية قد جاءت بأعلى نسبة بـ(موافق) حيث بلغت 40.3% وأستكملت الإجابات وخلصت إلى متوسط حسابي بمقدار 3.70 الأمر الذي يشير إلى مستوى عالى من الموافقة على أن القيادة الإلكترونية تسهم فى نشر الثقافة الإلكترونية وتطوير العمل الإدارى بالشركة.

4- الرقابة الإلكترونية

الجدول رقم(4-2-4)

إجابة المبحوثين	التكرار	النسبة المئوية %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق جداً	163	28.6	3.97	0.92
موافق	286	50.3		
محايد	74	13		
غير موافق	33	5.8		
غير موافق على الإطلاق	14	2.3		
المجموع	570	100 %		

من خلال الجدول (4-2-4) بلغ أعلى متوسط حسابي لإجابات المبحوثين على الفقرات الخاصة بالرقابة الإلكترونية قيمة 3.97 مما تشير إلى أن المبحوثين موافقين وبدرجة عالية على أن الرقابة الإلكترونية تسهم وتدعم فى تطوير العمل الإداري بالشركة الليبية

النرويجية للأسمدة وعلى نفس السياق تبين بأن أعلى نسب لإجابات المبحوثين على تلك الفقرات قد جاءت بموافق وبلغت 50.3% تليها الإجابة بـ(موافق جداً) والتي بلغت 28.6%، كما أشارت قيمة الانحراف المعياري للإجابات والتي بلغت (0.92) على عدم وجود تشتت فيما بين إجابات المبحوثين.

4-8 اختبار فرضيات الدراسة:

لقد تم إجراء اختبار مربع كاي للاستقلالية بين المتغيرين تحت الدراسة وهما المتغير المستقل وهي الإدارة الإلكترونية التي تتضمن الأجهزة والمعدات، والبرمجيات، وشبكات الإتصال والمتغير التابع وهو تطوير العمل الإداري والذي يكمن في الوظائف الإدارية التالية التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية وذلك بوضع ما يلي:

فرض العدم

$H_0 =$ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين

أما الفرض البديل

$H_1 =$ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين

إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة".

جدول (4-3) يوضح العلاقة الإحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة".

Chi-Square Tests

	Value	df	Asy mp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1922.430 ^a	1482	.000
Likelihood Ratio	510.609	1482	1.000
Linear-by-Linear Association	21.801	1	.000
N of Valid Cases	114		

a. 1560 cells (100.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .01.

الجدول رقم (3-4) يعطى قيمة مربع كاي وتساوي (1922.430) وإحتمال المعنوية (وقيمة 0.000) وهي قيمة أقل من 0.05 مما يعني وجود دلالة إحصائية، وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة".

جدول (1-3-4) يوضح معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة".

Correlations

	مج / تطوير ادارى	مج / تطوير ادارى	مج / تطوير ادارى
Pearson Correlation	1	.439**	
Sig. (2-tailed)	.	.000	
N	114	114	
Pearson Correlation	.439**	1	
Sig. (2-tailed)	.000	.	
N	114	114	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ومن الجدول (1-3-4) نلاحظ أن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة" علاقة طردية ضعيفة ($r=0.439$) وذات دلالة إحصائية عالية جداً (0.000).

إختبار الفرضية الفرعية الأولى

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام الأجهزة والمعدات (Hardware) وتطوير العمل الإداري بالشركة.

جدول (4-4) يوضح العلاقة الإحصائية بين إستخدام الأجهزة والمعدات (Hardware) وتطوير العمل الإداري بالشركة.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1093.447 ^a	702	.000
Likelihood Ratio	367.995	702	1.000
Linear-by-Linear Association	15.633	1	.000
N of Valid Cases	114		

a. 760 cells (100.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .01.

من الجدول رقم (4-4) يتبين بأن قيمة مربع كاي وتساوي (1093.447) وإحتمال المعنوية وقيمته (0.000) وهي قيمة أقل من 0.05 مما يعني وجود دلالة إحصائية، وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل أى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام الأجهزة والمعدات (Hardware) وتطوير العمل الإداري بالشركة.

جدول (1-4-4) يوضح معامل الارتباط ما بين الأجهزة والمعدات (Hardware) وتطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة".

Correlations

	مج / الأجهزة	مج / تطوير ادارى
Pearson Correlation	.372**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.
N	114	114
Pearson Correlation	1	.372**
Sig. (2-tailed)	.	.000
N	114	114

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ومن الجدول (1-4-4) نلاحظ أن العلاقة بين الأجهزة والمعدات (Hardware) وتطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة" علاقة طردية ضعيفة ($r=0.372$) وذات دلالة إحصائية عالية جداً (0.000).

إختبار الفرضية الفرعية الثانية

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام البرمجيات (Software) وتطوير العمل الإداري بالشركة.

جدول (4-5) يوضح العلاقة الإحصائية بين إستخدام البرمجيات (Software) وتطوير العمل الإداري بالشركة.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	983.933 ^a	858	.002
Likelihood Ratio	370.446	858	1.000
Linear-by-Linear Association	11.555	1	.001
N of Valid Cases	114		

a. 920 cells (100.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .01.

لقد أوضحت النتائج بالجدول رقم (4-5) بأن قيمة مربع كاي وتساوي (983.933) وإحتمال المعنوية وقيمته (0.002) وهي قيمة أقل من 0.05 مما يعني وجود دلالة إحصائية، وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام البرمجيات (Software) وتطوير العمل الإداري بالشركة.

جدول (4-5-1) - يوضح معامل الارتباط ما بين إستخدام البرمجيات (Software) وتطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة".

Correlations

	مج / برمجيات	مج / تطوير ادارى
Pearson Correlation	.320**	1
Sig. (2-tailed)	.001	.
N	114	114
Pearson Correlation	1	.320**
Sig. (2-tailed)	.	.001
N	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ومن الجدول (4-5-1) نلاحظ أن العلاقة بين إستخدام البرمجيات (Software) وتطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة" علاقة طردية ضعيفة ($r=0.320$) وذات دلالة إحصائية عالية جداً (0.001).

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام شبكات الإتصال (Communication Networks) وتطوير العمل الإداري بالشركة.

جدول 4-6 يوضح العلاقة الإحصائية بين إستخدام شبكات الإتصال (Communication Networks) وتطوير العمل الإداري بالشركة.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	825.918 ^a	624	.000
Likelihood Ratio	384.421	624	1.000
Linear-by-Linear Association	18.382	1	.000
N of Valid Cases	114		

a. 680 cells (100.0%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is .02.

لقد تبين من النتائج الإحصائية بالجدول رقم (4-6) بأن قيمة مربع كاي وتساوي (825.918) وإحتمال المعنوية وقيمته (0.000) وهي قيمة أقل من 0.05 مما يعني وجود دلالة إحصائية، وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل أى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام شبكات الإتصال (Communication Networks) وتطوير العمل الإداري بالشركة.

جدول (4-6-1) - يوضح معامل الارتباط ما بين إستخدام شبكات الإتصال (Communication Networks) وتطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة".

Correlations

	مج / شبكات	مج / تطوير ادارى
Pearson Correlation	.403**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.
N	114	114
Pearson Correlation	1	.403**
Sig. (2-tailed)	.	.000
N	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ومن الجدول (1-6-4) نلاحظ أن العلاقة بين استخدام شبكات الإتصال (Communication Networks) وتطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة" علاقة طردية ضعيفة ($r=0.403$) وذات دلالة إحصائية عالية جداً (0.000).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1-5 النتائج.

2-5 التوصيات.

5-1 النتائج

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لدى الشركة الليبية النرويجية للأسمدة بالبريقة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج الخاصة بالأهداف:

1- تساهم الإدارة الإلكترونية مساهمة فعالة في تطوير العمل الإداري بالمؤسسات الصناعية.

2- وجود بعض المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية ولكن ليست بالصعبة.

3- هناك تحسين واضح في العمل الإداري عند إدخال جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية على الشركة محل الدراسة.

ثانياً: النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النرويجية للأسمدة وهذه العلاقة طردية ضعيفة ($r=0.439$) وذات دلالة إحصائية عالية جداً (0.000) كما هو موضح بالجدول رقم (4-3-1).

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة والمعدات (Hardware) وتطوير العمل الإداري بالشركة وهذه العلاقة طردية ضعيفة ($r=0.372$) وذات دلالة إحصائية عالية جداً (0.000) حسب ما هو موضح بالجدول رقم (4-4-1).

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات (Software) وتطوير العمل الإداري بالشركة وهذه العلاقة طردية ضعيفة ($r=0.320$) وذات دلالة إحصائية عالية جداً (0.001) حسب ماهو موضح بالجدول رقم (4-5-1).

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام شبكات الإتصال Communication Networks وتطوير العمل الإداري بالشركة وهذه العلاقة طردية ضعيفة ($r=0.403$) وذات دلالة إحصائية عالية جداً (0.000) حسب ماهو موضح بالجدول رقم (4-6-1).

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة:

1- ضعف قناعة المسؤولين بالإدارة العليا بأهمية الإدارة الإلكترونية وإعتقادهم أنها تقلل من سلطاتهم الإدارية.

2- رغم توفير الشركة لبنية تحتية قوية من أجهزة ومعدات وشبكات الإتصال كافية للانتقال للإدارة الإلكترونية ولكن لازالت في طور الإنشاء.

3- لا يوجد خبراء متخصصون في مجال البرمجيات وهذا ما يؤكد عليه سؤال الإستبيان رقم 11 في الإدارة الإلكترونية بند البرمجيات حيث جاء بمتوسط حسابي أقل من 3.

4- لا يوجد لدى الشركة برامج جاهزة وخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا ما يؤكد عليه سؤال الإستبيان رقم 12 في الإدارة الإلكترونية بند البرمجيات حيث جاء بمتوسط حسابي أقل من 3.

5- تتعامل الشركة مع بعض العاملين من (مدراء، إداريين، ومشرفي الأقسام الفنية) عن طريق البريد الإلكتروني عبر موقعها الرسمي.

6- ضعف مساهمة الإدارة العليا بنشر الثقافة الإلكترونية بين موظفي الشركة وهذا ما يؤكد عليه سؤال الاستبيان رقم 11 في تطوير العمل الإداري بند القيادة الإلكترونية حيث جاء بمتوسط حسابي اقل من 3.

7- معظم العاملين بالشركة لا يدركون أن هناك موقع رسمي خاص بالشركة رغم توفير الإنترنت في كافة أقسام الشركة.

5-2 التوصيات:

في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة يمكن للباحث أن يوصي بالنقاط التالية:

- 1- ضرورة دعم الإدارة العليا بالشركة لمركز تكنولوجيا المعلومات، والعمل على أن تواكب ما هو جديد في مجال التكنولوجيا.
- 2- أن تستعين الإدارة العليا في الشركة بالجهات الاستشارية والخبراء المختصين بتوظيف الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال دعوتهم للمشاركة في إلقاء بعض المحاضرات، والندوات، والمؤتمرات، أو تنظيم بعض الدورات.
- 3- نشر ثقافة القبول والتعاون بين العاملين بأهمية توظيف الإدارة الإلكترونية، وتوفير بيئة العمل المناسبة لذلك.
- 4- العمل على استثمار مواهب المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتطوير أداء العاملين في مجال الحاسب الآلي.
- 5- توفير البرمجيات اللازمة للدخول في الإدارة الإلكترونية.
- 6- العمل على تفعيل شبكات الإتصال الخارجية (الإكسترنال) بين الشركة وفروعها.
- 7- العمل على تسليط الضوء على استخدام جميع العاملين الموقع الرسمي للشركة، وذلك من خلال نشر الاخبار عبر موقعها الرسمي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- أبوأمانة، يوسف محمد (2009). "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 2- أبوليفة (2006). (الإدارة الإلكترونية بين الواقع والأفاق دراسة ميدانية حول مدي توافر مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المصرفية العامة في ليبيا) الأكاديمية الليبية.
- 3- أبوغايض، يحيى بن محمد (2004). الحكومة الإلكترونية، ثورة على العمل الإداري التقليدي، مكتبة العبيكان، الرياض.
- 4- أحمد، محمد سمير (2009). الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 5- الأعرجي، عاصم وآخرون (1982). نظريات التطوير الإداري، ط1، العراق: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 6- التمام، عبدالله بن علي (2004). "الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري": دراسة تطبيقية علي الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، بمكة المكرمة.
- 7- الحسن، حسين بن محمد، "الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، 2009، الرياض-السعودية.
- 8- الحيلة، محمد (2001). التكنولوجيا التعليمية والمعلوماتية، العين: الإمارات العربية المتحدة.
- 9- الخطيب، أحمد (2006). الإدارة الجامعية دراسات حديثة، ط1، أريد: عالم الكتب الحديثة.
- 10- السالمي، علاء عبدالرازق (2008). الإدارة الإلكترونية، عمان: داروائل للنشر.

- 11- السالمي، علاء عبدالزاق، والسليطي، خالد إبراهيم (2008). الإدارة الإلكترونية، عمان: داروائل.
- 12- السالمي، علاء (2006). "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
- 13- السالمي، علاء عبد الرزاق (2003). نظم إدارة المعلومات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 14- السهلي، فهد (2009). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة الرياض، رسالة ماجستير قدمت لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، الرياض.
- 15- الشبلي، هيثم والنسور، مروان (2009). إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 16- الصيرفي، محمد (2006). الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 17- الضافي، محمد عبدالعزيز (2006). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- 18- العبيدي، محمد؛ اعريبي؛ العبيدي، آلاء (2010). الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، ط1، عمان: دار ديبونو.
- 19- العريشي، محمد (2008). إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين) رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 20- العلاق، بشير عباس (2005). الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات، ط1، أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.
- 21- العمار (2007). الثقافة الإلكترونية، الرياض: مجلة الاتصالات والعالم الرقمي العدد (201).

- 22- العمري، سعيد معلا (2003). المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم.
- 23- العوامل، نائل عبدالحفيظ (2002). الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة: دراسة إستطلاعية للقطاع العام في دولة قطر، دراسات علوم الإدارة، المجلد 29، العدد (1).
- 24- القرني، حسنين حجر بن حسن، 2011 "مهاره إستخدام الحاسب الآلي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة درجة أهميتها وانعكاسها على تطوير العمل الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 25- المفرجي، عادل حrchوش وآخرون (2007)، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيسية عملية، القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 26- المير، إيهاب، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، المملكة العربية السعودية.
- 27- النجار، فريد (2008)، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 28- الهمالى، عبدالله (2008)، التقنيات الإحصائية ومناهج البحث-مدخل نظري وتطبيقي للعلوم الإجتماعية، بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.
- 29- الهوش، أبوبكر محمود (2006)، الحكومة الإلكترونية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر.
- 30- الوليد، بشار (2009)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، عمان: دار الراية.
- 31- باكير، علي حسين (2006)، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية. مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث (الامارات)، العدد 23.

- 32- برهان، محمد نور (2009)، أنظمة المعلومات الإدارية، جامعة القدس المفتوحة، عمان.
- 33- بيسو، محمد طالب (2010)، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية عللاً كفاءة العمليات الإدارية، في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين - وكالة الغوث، رسالة ماجستير قدمت للجامعة الإسلامية قسم إدارة الأعمال، غزة.
- 34- حسين، فايز (2009)، سيكولوجيا الإدارة العامة، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 35- خاطر، منتصر عبدالله (2011)، مبادئ الحاسوب، جامعة القدس المفتوحة، عمان.
- 36- سرگز، العجيلي عصمان وامطير، عياد (2003). البحث العلمي وتقنياته، طرابلس: الجامعة المفتوحة.
- 37- سعادة، جودت والسرطاوي، عادل فايز (2010)، استخدام الحاسوب والإنترنت في ميادين التربية والتعليم، دارالشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 38- عامر، طارق عبدالرؤوف (2007). الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دارالسحاب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر.
- 39- عبادة، حسان (2005)، استخدام الحاسوب في المكتبات ومراكز المعلومات، عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 40- عبدالناصر، قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث. 2011.
- 41- عدوان، إياد، "مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، 2007، غزة، فلسطين.

42- غنيم، أحمد بن علي (2006)، دور الادارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات إستخدامها في مدارس التعليم العالي العام للبنين بالمدينة المنورة، المجلة التربوية 21.

43- غنيم، أحمد محمد (2004)، الإدارة الإلكترونية "آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل" المنصورة/ مصر: المكتبة العصرية.

44- غنيم، أحمد محمد (2009). الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ط1، بيروت: المكتبة العصرية.

45- كافي، مصطفى يوسف وآخرون (2013)، مبادئ الإدارة: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

46- مراد، عبدالفتاح (2003)، الحكومة الإلكترونية، دار المعارف، القاهرة.

47- مشهور، ثروت (2010)، إستراتيجيات التطوير الإداري، ط1، عمان: دار أسامه للنشر والتوزيع.

48- منصور، علي محمد (2004)، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، الطبعة الثانية، القاهرة: مجموعة النيل العربية

49- نجم، نجم عبود (2004)، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض: دار المريخ للنشر.

50- نجم، نجم عبود (2009)، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمجالات، عمان/ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

51- ياسين، سعد غالب (2005)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

52- ياسين، سعد غالب (2010)، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1– Truban, Efraim and others (2003): Introduction to Information Technology, 2nd edition, John Wiley & Sons, Singapore.
- 2– Gary Dessler (2001): A Framework for Management, Prentice Hall, New Jersey.

الملاحق

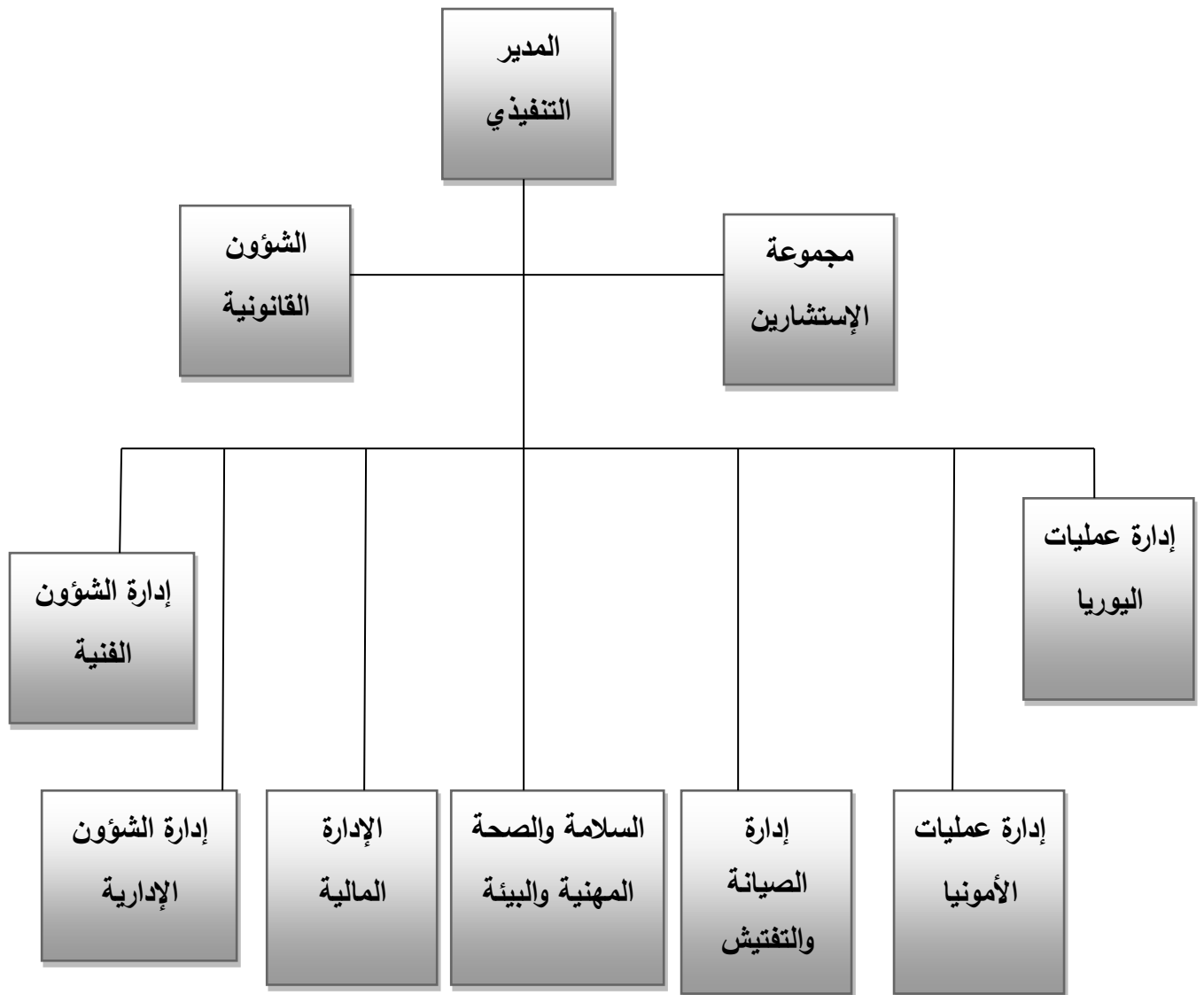
❖ الملحق رقم (1) الهيكل التنظيمي للشركة الليبية النرويجية
للأسمدة-لايفكو.

❖ الملحق رقم (2) إستبيان الإدارة الإلكترونية.

❖ الملحق رقم (3) إستبيان تطوير العمل الإداري.

❖ الملحق رقم (4) قائمة المحكمين.

الملحق رقم (1) الهيكل التنظيمي للشركة الليبية النرويجية للأسمدة-لايفكو



الملحق رقم (2) إستبيان الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الأجهزة والمعدات (Hardware).						
1	تتوفر أجهزة الحاسوب وملحقاتها لدى الشركة.					
2	كفاءة أجهزة الحاسوب وملحقاتها المستخدمة بالشركة.					
3	تتلاءم أجهزة الحاسوب وملحقاتها لطبيعة العمل.					
4	استخدام الاجهزة والمعدات يؤثر إيجاباً علي تقليص التكلفة المادية.					
5	استخدام الاجهزة والمعدات يؤثر في تطوير العمل الاداري.					
6	تتنصف أجهزة الحاسوب المتوافرة بسهولة استخدامها.					
7	توفير الصيانة الدورية للأجهزة المستخدمة.					
البرمجيات (Software).						
8	تتوفر أحدث النظم والبرامج عالية المستوي.					
9	تتم متابعة وتحديث البرامج وأنظمة المعلومات المستخدمة بشكل مستمر .					
10	برامج الحاسوب المستخدمة في الشركة تتناسب مع طبيعة العمل.					
11	يتوفر خبراء متخصصون في مجال البرمجيات.					
12	لدي الشركة برامج جاهزة وخاصة بتطبيق الادارة الالكترونية.					
13	استخدم البرمجيات المضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات الإدارية.					
14	استخدام تحويلات وصلاحيات خاصة بالخصوصية كلاً حسب مسؤوليته.					
شبكات الاتصال (Communication Networks).						
15	تتوافر لدي الشركة شبكة حاسوب محلية (ENTRANET) .					
16	تتوافر لدي الشركة شبكة حاسوب خارجية (EXTRANET) امتداد للشبكة المحلية بحيث تسمح لمكاتب الشركة بطرابلس وبنغازي من الاطلاع علي المعلومات التي يتم عرضها بالشبكة المحلية.					
17	تتوافر في الشركة أجهزة اتصالات متطورة تلبي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
18	تمتلك الشركة موقعاً إلكترونياً على شبكة الإنترنت.					
19	تتوافر لدى الشركة خدمة الإنترنت.					
20	تتعامل الشركة مع العاملين عن طريق البريد الإلكتروني عبر موقعها الرسمي.					

الملحق رقم (3) إستبيان تطوير العمل الإداري

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	تساهم الإدارة الإلكترونية في نجاح الخطط الإدارية.					
2	تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير الخطط الإدارية البديلة عند الحاجة.					
3	تساعد الإدارة الإلكترونية في إكساب الإداريين العديد من الخبرات الإدارية.					
4	تساعد الإدارة الإلكترونية في الحد من مشكلات التخطيط.					
5	تساعد الإدارة الإلكترونية في توفير مبدأ الخصوصية لدى مختلف الأطراف.					
6	توفر الإدارة الإلكترونية عناء الانتقال عبر الإدارات لإنجاز المعاملات.					
7	تساعد الإدارة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات.					
8	تساهم الإدارة الإلكترونية في إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالدقة والمرونة في العمل الإداري.					
9	تساهم الإدارة الإلكترونية في تأمين التواصل بين مختلف الإدارات.					
10	يوجد لدى الإدارة العليا الرغبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
11	تساهم الإدارة العليا بنشر الثقافة الإلكترونية بين موظفي الشركة.					
12	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في دعم الشركة لتحقيق مراكز متقدمة في الأداء الإلكتروني بين الشركات.					
13	تعمل الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري علي توفير المعلومات لدى جميع الموظفين.					
14	تساعد الإدارة الإلكترونية في تنفيذ العديد من الخطط الإدارية بسهولة ويسر .					
15	تعمل الإدارة الإلكترونية على الحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنهاء المعاملات.					
16	ترسخ الإدارة الإلكترونية مبدأ المتابعة والرقابة الذاتية للمهام الإدارية.					
17	تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير نظام رقابي إلكتروني وفقاً للوائح والتعليمات في الشركة.					
18	تساعد الإدارة الإلكترونية في متابعة الخطط والأعمال اليومية.					
19	تساعد الإدارة الإلكترونية في الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها والضعف لعلاجها في العمل الإداري.					
20	تزود الإدارة الإلكترونية إدارة الشركة بالتقارير والبيانات الإحصائية.					

الملحق رقم (4) قائمة المحكمين

الوظيفة	الاسم	الرقم
عضو هيئة تدريس بجامعة الزيتونة	الدكتور العربي أحمد عقيلة	-1
عضو هيئة تدريس بالأكاديمية الليبية	الدكتورة خيرية المبروك عمر	-2
رئيس إدارة قسم المشاريع بالأكاديمية الليبية	الدكتور محمد الشريف	-3
عضو هيئة تدريس بمدرسة العلوم الهندسية بالأكاديمية الليبية	الدكتور ابوبكر الهوش	-4

Abstract

The study aimed to identify the contribution of e-management to the development of administrative work at the Libyan Norwegian fertilizer Company in Brega, it was used the descriptive analytical method, and collected primary data by a questionnaire, was used intentional sample method where distributed the questionnaire to various user segments taking the largest share of their direct relationship using e-management in the Libyan Norwegian fertilizer Company in Brega where the employees sample were (150), the Response was (118), and after examining the questionnaires (4) were excluded because of giving non-fulfillment of the conditions required to answer, and thus the number of questionnaires under study became (114) questionnaires, in percentage 76%.

The study concluded numbers of results, the most important of which are:

- 1- There are significant statistical relationship between the e-management and the development of administrative work at the Libyan Norwegian fertilizer Company in Brega;it was a positive correlation relationship.
- 2- There are significant statistical relationship between computer and accessories and the development of administrative work at the Libyan Norwegian fertilizer Company in Brega, It was a positive correlation relationship.
- 3- There are significant statistical relationship between Softwares and the development of administrative work at the Libyan Norwegian fertilizer Company in Brega;it was a positive correlation relationship.
- 4- There are significant statistical relationship between the communication networks and the development of administrative work at the Libyan Norwegian fertilizer Company in Brega;it was a positive correlation relationship.

The study's recommendations:

- 1- The company's top management needs to support the Information Technology Centre, and keep pace with what is new in the technology field.
- 2-Top management should ask for help from Consultants and specialist for employment of electronic management, and that by inviting them to participate in the shed some lecture, Seminars, conferences, or organize some courses
- 3- Dissemination of the culture of acceptance and cooperation between the employees of the importance of e-management, and providing appropriate work environment for it.
- 4- Work on Investment outstanding talents in the use of e-management applications, to develop the performance of employees in computers field.