

فعالية الإدارة الإلكترونية في تطوير  
منظمات الأعمال  
دراسة ميدانية علي بعض الشركات الخاصة  
بولاية البليدة  
Effectiveness of e-governance in the development  
of business organizations  
Field study on certain private companies in Blida  
State

أحمد مسعود أسامة

جامعة لونيبي علي البليدة 2

Ouss.ahmed@hotmail.com

تاريخ القبول: 2022/12/28

تاريخ الاستلام: 2022/06/04

**ملخص:**

تهدف هاته الدراسة إلى التعرف على فعالية الإدارة الإلكترونية في تطوير منظمات الأعمال، تم تطبيق الدراسة على مستوى أربعة مؤسسات خاصة ذات طابع إنتاجي وهي : ( Sosemie - IECO EMBALLAGE - Venus- Vita jus)، وكانت العينة مكونة من مختلف العاملين فيها وقدرت ب25 عاملا وعاملة موزعة بينها، وخلال تطبيقنا لإستبيان الدراسة تمت ملاحظة وجود فروق بين آراء العمال، والتي ترجع إلى إختلاف وجهات نظرهم حول الإدارة الإلكترونية من جهة و طبيعة عملهم من جهة أخرى، و بعد تحليل النتائج وجدنا أنه هناك فعالية بارزة للإدارة الإلكترونية في هاته المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي، و تسهم في تطويرها والتحسين من أدائها .

**الكلمات المفتاحية:** رقمنة، إدارة إلكترونية، تطوير، أتمتة، تغيير .

**Abstract :**

This study aims to identify the effectiveness of e-governance in the development of business organizations. The study was applied at the level of four private enterprises of a productive nature: ( Sosemie - IECO EMBALLAGE - Venus- Vita jus) The sample was made up of the various employees and was estimated at 25 workers distributed between them, During our application of the study questionnaire, differences between workers' opinions were observed which is due to their different views on e-governance on the one hand and the nature of their work on the other, After analyzing the results, we found that there is a significant effectiveness of e-governance in these productive institutions, contributing to their development and improving their performance.

**key words :** Digitization, electronic management, development, automation, change.

## مقدمة :

إذا كانت وسائل التواصل في السابق تقتصر على رسائل البريد ومراسلات تتم عبر الورق، بما تتضمن من إجراءات تطول فترة من الزمن، فإن واقع الأمر الآن قد تغير بعد دخولنا في عصر التطور والتكنولوجيا، فيمكن في لحظة إرسال أي وثيقة لعدد كبير جدا من الأفراد في نفس الوقت وبدون عناء التنقل وإجراء أي خطوات من شأنها أن تعطل في العملية الإدارية، وهذا متوفر عن طريق الإنترنت، فقد سهلت علينا الكثير من الأمور التي كنا نحسب لها حسابات قبل وصول هذه الأخيرة إلينا. لذلك حاولنا التطرق إلى موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير منظمات الأعمال .

### 1. الإشكالية:

إن تطوير منظمات الأعمال هو الهدف الأول لكل منظمة، بعد الربح المادي بطبيعة الحال ومن أسباب تطور منظمات الأعمال، إستعمالها للإدارة الإلكترونية كألية عمل لديها، بمختلف عتادها وأجهزتها، فمن غير المعقول أن من يستخدم أجهزة رقمية في منظمته يكون سواء مع من يستخدم الأجهزة الميكانيكية التقليدية، أو حتى من لا يستخدم أجهزة ويكتفي بالموظفين في تحريك سلسلة الإنتاج، وهذا هو الهدف من هذه الدراسة، معرفة مدى فعالية الإدارة الإلكترونية في تطوير منظمات الأعمال، بحيث نبحت عن مساهمة هذا النمط الحديث من الإدارة في تحسين أداء المؤسسات وتطوير مردوديتها الإنتاجية ومن هذا المنطلق نستنتج أهمية الإدارة الإلكترونية في المنظمات و كيفية تطويرها، لذلك تم إختيار هاته الدراسة " فعالية الإدارة الإلكترونية في تطوير منظمات الأعمال " التي طبقت على عمال في مؤسسات خاصة ذات طابع إنتاجي وذلك لمعرفة كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسن وتطوير منظمات الأعمال بالشكل الإيجابي المطلوب دائما. بحيث تعتبر الرقمنة في الوقت الحالي أمرا اعتياديا بالنسبة للدول المتقدمة، بينما لا نزال نعيش نحن فترة انتقالية من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني الرقمي، وهذا يدل على وجود هوة شاسعة في البنية التحتية بين الدول المتطورة والدول السائرة في طريق التطور، ومما سبق نجد أن إشكالية الدراسة تكون على النحو الآتي:

هل توجد فعالية للإدارة الإلكترونية في تطوير منظمات الأعمال الخاصة بولاية البليدة ؟

### 2. الفرضيات:

توجد فعالية للإدارة الإلكترونية في تطوير منظمات الأعمال الخاصة بولاية البليدة .

### 3. الأهداف:

تهدف هاته الدراسة إلى التطرق إلى فعالية الإدارة الإلكترونية، و كيفية مساهمتها في تطوير منظمات الأعمال، و محاولة التغلب على الصعوبات التي كانت سابقا في الإدارة التقليدية.

### 4. الأهمية:

تأتي أهمية هاته الدراسة من حيث حداثة الإدارة الإلكترونية بحيث نبحت في مدى فعاليتها على نمط سيرورة المؤسسات، كما أن الدراسات من هذا النوع حديثة في الجزائر وبدأ التطرق إليها مؤخرا فقط، لا سيما من جانب علم النفس، لكي تأخذ طابعا تحليليا نفسيا.

### 5. تحديد المفاهيم:

### 6. الخلفية النظرية:

### 1.6. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها " عملية تحويل كافة الأعمال و الخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال و خدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية و دقة متناهية دون استخدام الورق

### 2.6. مزايا الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية، تعني مكننة عمل ونشاط المنظمة بشكل كفوء من خلال الإستعانة بالشبكة الإلكترونية، وبما يساهم في أداء الأعمال الإدارية كافة، باستخدام المحتوى الإلكتروني، ضمن و في إطار بنية تحتية إلكترونية فاعلة وكفوءة وبدعم مباشر من شبكات الحاسوب و الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات و نظم المعلومات، سواء أكانت مناسبة من داخل أم خارج المنظمة. ومن المزايا المحتملة وراء توظيف الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للشركة وكأنها وحدة مركزية.
- دعم عمل إتحادية إتخاذ القرار في نقاط العمل المختلفة في الشركة.
- تجميع البيانات ومن مصادرها الأصلية بصورة موحدة ومركزية.
- تقليص معوقات إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها مع بعضها.
- تقليل النفقات في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي وكفوء و بناء ثقة العاملين بذلك.
- التوفير الفوري للمعلومات وحسب الطلب.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا و متابعة و إدارة كافة الموارد في الشركة.
- زيادة رصيد الشركة في المنافسة و التميز على مستوى السوق العالمي<sup>1</sup>.

### 3.6. دواعي التحول للإدارة الإلكترونية:

هناك مجموعة من الدواعي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمات الإدارية للمستفيدين، وتجديد أساليب وطرق وإجراءات العمليات والأعمال الإدارية والتنظيمية للمنظمات.

ويمكن إيجاز أهم بنود دواعي التحول للإدارة الإلكترونية على النحو التالي:<sup>2</sup>

• تسارع التقدم العلمي والتطور التكنولوجي مع انتشار الثقافة الإلكترونية، و تطور الحاسوب وتطبيقاته و تطور الإتصالات التي أدت إلى ترابط المجتمعات الإنسانية من خلال توجهات العولمة نحو القرية الكونية، الدواعي العالمية وتتضمن العديد من النقاط من أهمها:

- ضرورة الإستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة و التكيف معها.
  - التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات و توقعات إجتماعية.
  - تزايد شح الموارد والإتجاه نحو الخصخصة و أزمات القطاع العام.
  - التحول إلى التقنية الجديدة المتجددة والتحول إلى المعاملات الإلكترونية
  - ضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة التي تسعى للتنافس.
  - التحول من نمط الإدارة التقليدي إلى نمط الفكر الإداري الجديد القائم على تقنيات الإتصالات والمعلومات وإستيعابها من منظور إداري يقوم على تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وإستكشاف التقنيات المناسبة القادرة على مساعدتها في تحقيق أهدافها، ويمكن حصر بعض من الدواعي الإدارية في النقاط التالية:
  - تصميم هياكل تنظيمية على ضوء تدفق حركة المعلومات فيما بين مستويات التنظيم.
  - تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية.
  - استخدام تدفق المعلومات كأساس لإعادة بناء الهياكل التنظيمية.
  - تنظيم علاقات العمل بدلا من التخصص الوظيفي، و تغيير الإجراءات والعمليات.
  - تحقيق الإتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
  - إدارة الوقت بإعتباره مورد رئيسي بالإضافة إلى حشد و إستثمار كل الطاقات.<sup>3</sup>
  - التحول من منظومات المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات الشبكية.
  - الإنتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية.
  - التوجه نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات حتى يتم إنجاز الأعمال بالدقة المطلوبة .
- الدواعي المرتبطة بالتقنية الجديدة لنظم المعلومات والحاسبات:

- تطبيق أساليب متطورة لنظم دعم وإتخاذ القرارات و تقديم التوصيات الفورية.
- توحيد البيانات على مستوى المؤسسة للوقوف على معدلات قياس الأداء.
- توفير البيانات المتداولة للعاملين على مستوى المنظمة.
- الإنتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية.
- العمل من خلال الشبكات المحلية القطرية و العالمية.

وبذلك يتضح أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات ونظم شبكات الإتصالات وبرمجيات نظم تكنولوجيا المعلومات رغم أنها أحد الركائز الداعمة للإدارة الإلكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تحتاج إلى فكر إداري منطور وقيادة إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لتحقيق مسؤوليتها الرئيسية لخدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الإلتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل<sup>4</sup>.

#### 4.6. تحول الإدارات التقليدية إلى إدارات إلكترونية:

وإن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيح القيادة الإدارية العليا بصبر وتوفر القائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات<sup>5</sup>.

الإدارة الإلكترونية لا تعنى فقط بتطوير أنماط التعامل بين الجهة الإدارية المختصة وبين جماهير المتعاملين معها . ولكنها تتضمن أيضا وبنفس الدرجة من الأهمية تطوير أنماط التعامل و العلاقات البينية بين أجزاء المنظمة ذاتها و أقسامها الداخلية من ناحية و فيما بينها و بين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى . وعلى سبيل المثال إذا كان إنهاء عملية منح ترخيص لإقامة مبنى يتطلب من المواطن مقدم الطلب أن يحصل على موافقات من عدة جهات حكومية مثل مديرية الإسكان . مرفق الكهرباء . مرفق المياه . الدفاع المدني . الأثار . وغيرها من أجهزة متعددة . فإن مقتضى التحول إلى الحكومة الإلكترونية يعني في المقام الأول أن تتسق هذه الجهات الحكومية علاقاتها فيما بينها بحيث يتعامل المواطن مع جهة واحدة تتولى هي إلكترونيا إنهاء جميع المعاملات مع الجهات الأخرى المختصة وبذلك تتحقق الغاية الأساسية من الإدارة الحكومية الإلكترونية . وفي غياب هذا التحول الجماعي والتنسيق التام والتعامل الإلكتروني بين وحدات الحكومة ذاتها يصبح الحديث عن الحكومة الإلكترونية غير ذي معنى ويهدر الجهود المبذولة في هذا المجال<sup>6</sup>.

يمثل التحول إلى التعامل إلكترونيا عاملا مهما في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية و القانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص . ومن مقتضى هذا التحول بالضرورة تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل إعداد الوظائف والإستعانة بإعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلا والأعلى تدريبا . مما يعني بوضوح أن يفقد كثير من صغار العاملين وشاغلي وظائف الإدارة الوسطى وظائفهم التي يتحتم الإستغناء عنها وفق منطق التعامل الإلكتروني الذي يقوم في الأساس على تفادي الوسطاء وتقصير الإجراءات بالدخول على موقع تقديم الخدمة على شبكة الأنترنت . ومقتضى هذه الحقيقة أن يتم إعداد خطة إستراتيجية لتفريغ الأجهزة الحكومية التي يتم تحويلها إلى المعاملات الإلكترونية من الموظفين الزائدين على الحاجة وإعادة تأهيلهم لأداء أعمال أخرى مطلوبة في قطاعات الإنتاج والخدمات وخاصة في مشروعات التنمية الزراعية ومشروعات الصناعات الصغيرة والحرفية وغيرها من مجالات منتجة و نافعة تسهم في حل مشكلات الإقتصاد الوطني من تلك التي يمولها الصندوق الإجتماعي للتنمية وغيره من جهات الإقراض لأغراض التنمية<sup>7</sup>.

و ثمة ملاحظة مهمة أن التعامل مع شبكة الأنترنت للحصول على الخدمات الحكومية و شراء المنتجات التي تطرحها شركات الأعمال بأسلوب التجارة الإلكترونية يقتضي من المواطن معرفة طرق التعامل وإمتلاك حاسب ألي . ومن ثم يفترض فيه معرفة القراءة والكتابة . ومن هنا يمثل المواطنون الذين يعانون من الأمية أو عدم إمتلاك حسابات شخصية مشكلة ينبغي التصدي لها تحقيقا لديموقراطية و عدالة تقديم الخدمات للمواطنين بغض النظر عن إختلاف قدراتهم . ويمكن حل هذه المشكلة عن طريق تيسير انتاج وبيع حاسبات آلية بأسعار معقولة مع اتصافها بالمواصفات المناسبة لتجعلها مفيدة لمن يمتلكونها ليس فقط لأغراض التعامل مع الحكومة الإلكترونية و لكن في جميع الإستخدامات الأخرى . من جانب آخر فإن حل مشكلة المواطنين الأميين يمكن أن تتم بإنشاء مواقع في مكاتب البريد مثلا أو في مجالس القرى والمدن التي توجد بها حاسبات آلية يقوم على تشغيلها الطلاب و الخريجون الباحثون عن أعمال وذلك نيابة عن المواطنين غير القادرين على التعامل المباشر مع تلك الأجهزة<sup>8</sup>.

إن الإسراع بتحويل الجهاز الإداري للدولة ومنظمات الأعمال إلى إدارات إلكترونية يصبح ضرورة وطنية إذا أردنا نجاح توجهاتنا نحو تنمية الصادرات من السلع و الخدمات و الإندماج في السوق العالمية و التفاعل الإيجابي والنشيط مع الفرص سنتيحها اتفاقية الشراكة مع

الإتحاد الأوروبي. و كذا لتجنب التهديدات و المواجهة النشيطة للمنافسة الشرسة التي تأتي من الشركات الأجنبية و الدور النشط لمنظمة التجارة العالمية في هذا المجال.<sup>9</sup>

**7. الدراسات السابقة:**

### **1.1. دراسة (درمان، 2009) :**

عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية " دراسة ميدانية في عينة من المنظمات التكنولوجية في مدينة الموصل - العراق " حيث جاءت إشكالية الدراسة حول : إلى أي مدى تدرك المنظمات عينة البحث عوامل النجاح الحرجة في تبني مشروعات الإدارة الإلكترونية ؟ وقد هدفت الدراسة إلى الكشف و بصورة واقعية و في المنظمات التكنولوجية عن مدى وجود عوامل حرجة في المنظمات المبحوثة و التي تحاول أن تتحول إلى الإدارة الإلكترونية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه هناك إعتقاد لدى كثير من الأفراد و العاملين في المنظمات المبحوثة بأن الإدارة الإلكترونية لا تزيد في الواقع عن إستخدام البريد الإلكتروني في التبادلات الداخلية في المنظمة، والإعتماد على الإنترنت في تحقيق التواصل بين مختلف فروع المنظمة، ومع أن الإعتماد على البريد الإلكتروني في تحقيق العمليات الإتصالية داخل المنظمات يندرج بالفعل تحت الإدارة الإلكترونية للمنظمة، إلا أنه في الواقع لا يمثل سوى 10 % فقط من الإدارة الإلكترونية الفعلية للمنظمة.

إن الإدارة الإلكترونية في واقع الأمر تختلف عن الإدارة التقليدية على تسريع وتبسيط أسلوب تقديم الخدمات، والعمل على ضمان مستويات عالية لجودة الخدمات، فضلا عن تخفيض النفقات إلى أدنى حد ممكن . يمكن النظر إلى أهم المشكلات التي تعاني منها المنظمات : ضخامة الأرشيف الورقي المحفوظ، تكرار غير مبرر للأصول الورقية، تكرار المعلومات في الوثائق المختلفة، نمط تدفق المعلومات بين المركز و الفروع يستنفذ الكثير من الوقت، كلفة إنتاج وتعميم الأصول الورقية عالية جدا، التعامل مع تقنيات الحاسوب بوصفها بديل عن الآلة الكاتبة في معظم الأحيان وعدم الاستفادة من خصائصها الفنية الأخرى، هدر و إستنزاف جهود العاملين في العمل الروتيني، زيادة أعداد الممتلكات الإدارية على حساب الممتلكات الفنية<sup>10</sup>.

### **2.7. دراسة (المسعودي، 2010):**

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية، حيث جاءت إشكالية الدراسة حول : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية ؟

محاولة التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وتتمثل في (المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية). كما كانت عينة الدراسة مكونة من 100 فرد تتمثل في مديري وموظفي الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمكة المكرمة. و قد توصلت الدراسة إلى : وجود معوقات إدارية تتمثل في : الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية، ضعف التحفيز بنوعيه ( المادي / المعنوي ) لإستخدام التقنيات الإلكترونية وجود معوقات تقنية تتمثل في : نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لأليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، الإفتقار إلى قواعد بيانات دقيقة و متكاملة، ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. وجود معوقات بشرية تتمثل في : قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية، النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل و صيانة أجهزة الحاسب الألي، ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية. وجود معوقات مالية تتمثل في : ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم ( المحاضرات، الندوات، ورش العمل ) ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث و الدراسات في مجال تقنيات المعلومات، قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية<sup>11</sup>.

### 3.7. دراسة (قدوري، 2010) :

الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، حيث جاءت إشكالية الدراسة حول : مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تفعيل و بلورة الجودة في المؤسسات الحكومية والخاصة من خلال مجموع التطبيقات التي تتيحها ؟  
محاولة التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية، وإبراز أهميتها في إدارة المؤسسات . صياغة إطار معرفي لتكامل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية مع تحقيق إدارة الجودة بإعتبارها من الأدوات الداعمة لرفع كفاءة و فعالية وديمومة المؤسسات . وكانت توصلت الدراسة إلى:  
تمثل الإدارة الإلكترونية التحول الذي يساعد الزبائن والأعمال لكي تجد فرصا جديدة في إقتصاد المعرفة الدولي، فهي تمثل إصلاح كيفية عمل المؤسسة، وإدارة المعلومات، وإدارة الوظائف الداخلية بالمؤسسة، وخدمة الزبائن و رجال الأعمال، وفي هذه الإدارة تستخدم التكنولوجيا الحديثة كأداة لتحقيق الجودة الشاملة والنجاح في خطط التنمية الإدارية أو الإصلاح الإداري المستهدف المرتكز حول خدمة الزبون.

إن تكيف الأعمال مع متطلبات الزبائن، وتحسين الخدمات المقدمة، وعقلنة عمليات الإنتاج، وتقادي ضياع الوقت و التبذير عند الإنجاز، تعتبر من الشروط الضرورية التي لا بد أن تستجيب لها المؤسسات اليوم<sup>12</sup>.

#### 4.7. دراسة (المغيرة، 2010) :

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية، حيث جاءت إشكالية الدراسة حول : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية ؟  
محاولة التعرف على المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري في ديوان وزارة الداخلية. التعرف على المعوقات التقنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري في ديوان وزارة الداخلية. التعرف على المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري، في ديوان وزارة الداخلية. التعرف على المعوقات المالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري، في ديوان وزارة الداخلية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التنظيمية : الإعتماد على الخبرات الشخصية في إدارة العمل .ممارسة أسلوب الإدارة المركزية لدى بعض الرؤساء .عدم تهيئة الرؤساء لموظفيهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

أهم المعوقات الفنية: قلة الدورات المتخصصة في إستخدام التقنيات الحديثة .ضعف ثقة القيادات الإدارية في التقنيات الحديثة فيما يخص السرية .تدني مستوى خبرة العاملين على التقنيات الحديثة .عدم وجود نظام فعال للصيانة .تكرار أعطال الأجهزة التقنية .عدم الإستعانة بالخبراء للمساعدة في التدريب على إستخدام التقنيات الحديثة.

أهم المعوقات المالية :قلة الحوافز المادية المقدمة للموظفين .إرتفاع التكاليف المادية للأجهزة التقنية.

عدم وجود دراسات جدوى إقتصادية لمشروع الإدارة الإلكترونية.

أهم المعوقات البشرية في :ضعف الإعداد الأكاديمي والمهني لمستخدمي تقنيات الإدارة الإلكترونية .ضعف الوعي التقني عند القيادات التي تملك قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية .عدم وجود مهارات مستخدمي الأجهزة التقنية .الخوف من التغيير لدى بعض الرؤساء و المرؤوسين

## 5.7. دراسة (واعر، 2011) :

دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية " حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية - الجزائر"، حيث جاءت إشكالية الدراسة حول: ما هو دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية؟ محاولة التعرف على إبراز أهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجماعات المحلية والتأكيد على مردودها على العمل من حيث الجودة، الوقت، التكلفة و الجهد. على مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بقطاع الجماعات المحلية - الجزائر. التعرف على دور الحكومة الإلكترونية الجزائرية في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحسين و جودة الخدمات الحكومية.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود عقبات التي تواجه تطبيقات الحكومة الإلكترونية من أبرزها: الأمية الإلكترونية، ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات وضعف الوعي العام بأهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية كأداة لتحسين جودة الخدمات، لذلك يجب وضع رؤية و إستراتيجية واقعية للحكومة الإلكترونية على مستوى الدولة و خطة عمل يقوم بها فريق عمل من جميع التخصصات. يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخيار الأفضل للمؤسسة العامة الراغبة في تحسين جودة خدماتها، إذ تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، وتعتبر في مجملها المطلب الرئيسي لمؤسسات القطاع العام. نشر الوعي الإلكتروني للعاملين وللمواطنين و تزويدهم بمعارف حديثة تسمح بتجسيد مفهوم الحكومة الإلكترونية.<sup>14</sup>

## 8. تعقيب على الدراسات السابقة:

إن ما يشترك في جل الدراسات السابقة الخاصة بالإدارة الإلكترونية هو إتفاقها على وجود عراقيل ومعوقات بشرية وتقنية ومالية و إدارية التي تضعف من تطبيق السير الحسن للإدارة الإلكترونية، كذلك وجود مقاومة من العاملين للإدارة الإلكترونية خوفا على مناصبهم، وهذا لا ينفي الإيجابيات الموجودة والتي تحسب لصالح الإدارة الإلكترونية والتي إتفقت عليها أغلب الدراسات وهي: سرعة الوصول إلى البيانات، توفير الكثير من الوقت، زيادة كفاءة العمل الإداري. تخفيض النفقات في إطار الإدارة الإلكترونية، كما تنقص من مشاكل أهمها: ضخامة الأرشيف الورقي، تكرار غير مبرر الأصول الورقية، تكرار معلومات في وثائق مختلفة، كلفة الورق كبيرة جدا، هدر و إستنزاف جهود العاملين، وكحوصلة للدراسات السابقة نستنتج أن الإدارة الإلكترونية ليست فقط تحويل أنظمة العمل والخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط و لكنها منظومة متشابكة و معقدة، تحتاج إلى دراسات واعية كافية. ومن هذا المنطلق

نحن نحاول إكمال ما توصلت إليه هاته الدراسات السابقة، وإكمال هاته السلسلة من البحوث بإضافة حلقة جديدة لها، لينطلق منها باحثون آخرون مستقبلا.

### 9. المنهج المستخدم:

بناء على الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إليها، تم تبني المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع المادة المكتبية والدراسة الميدانية محاولا دون تدخل الباحث في إحداث الظاهرة، وذلك بذكر مختلف الخصائص المتعلقة بالموضوع و يتيح إمكانية التعبير عن الظاهرة بصورة كمية وكيفية، و لقد تم إختياره بناء على نوع موضوع الدراسة الذي يتلاءم معه وطبيعة العينة.

### 10. الحدود الزمنية والمكانية:

تمت هاته الدراسة في الفترة ما بين سبتمبر - أكتوبر من سنة 2018 . وعلى مستوى أربعة شركات خاصة كلها في ولاية البليدة.

### 11. العينة:

تم إختيار العينة القصدية كونها تناسب طبيعة الدراسة، من حيث إختيار العينة أين تم قصد الشركات و كذا تحديد الأفراد من الموظفين، عبر مختلف مناطق ولاية البليدة، وهذا من أجل تعميم النتائج. حيث حددت العينة ب25 عاملا في أربعة شركات خاصة على مستوى ولاية البليدة، ذات طابع إنتاجي وهي: (Vita jus ، Venus ، IECO EMBALLAGE ، Sosemie).

### 12. المتغيرات الشخصية الخاصة بعينة البحث :

#### جدول (1)

يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات
ذكر	20
أنثى	5
المجموع	25

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن عدد الذكور أكثر ب 20 عاملا بنسبة 80 %، مقارنة بعدد الإناث 5 عاملات بنسبة 20 %.

## جدول (2)

### يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

التكرارات	السن
15	34-25
8	44-35
2	59-45
25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25-34 سنة هو 15 عامل بنسبة 60% و هي النسبة الكبرى، يليها العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35-44 سنة وعددهم 8 عمال بنسبة 32% في المرتبة الثانية، و في الأخير العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 45-59 سنة وعددهم 2 عمال بنسبة 8% .

## جدول(3)

### يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

التكرارات	المستوى الوظيفي
3	عون تحكم
4	عون تنفيذي
18	إطار
25	المدمومع

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن عدد عمال الذين هم في رتبة عون تحكم 3 عمال بنسبة 12% فقط، يليها العمال الذين هم في رتبة عون تنفيذي و عددهم 4 عمال بنسبة 16% فقط، يليها أكبر نسبة وهم الإطارات وعددهم 16 عاملا بنسبة 72% .

## 13. أدوات جمع البيانات:

قام الباحث ببناء إستبيان قام بتطبيقه على مجموعة من العمال وهم عينة الدراسة، ويتكون الإستبيان من خمسة عشر بند، كما هو موضح لاحقا، مع بدائل نعم ولا. كما إستعان الباحث بالملاحظة المباشرة من موقع عمل الموظفين، و كذا المقابلة التي أجراها معهم خلال إجاباتهم على بنود الإستبيان، كما إستعان الباحث بالتكرارات والنسب المئوية .

## 14. النتائج :

### جدول (4)

#### يمثل إجابات أفراد العينة على بنود الإستبيان

لا	نعم	بنود الإستبيان
0	25	1- هل تحسنت سرعة الإنتاج عند إستعمالك للأجهزة الرقمية مقارنة بالسابق ؟
0	25	2- هل أصبح الموظف في وضع مريح أكثر عند إستعماله للأجهزة الرقمية ؟
0	25	3- هل ترى أنه يمكن تطوير الإنتاج أكثر إذا إستمرت التكنولوجيا الحديثة في إنتاج أجهزة رقمية جديدة ؟
18	7	4- هل تعتبر الإدارة الإلكترونية بديلا للعامل ؟
1	24	5- هل إكتسب الموظف مهارات جديدة في إطار الإدارة الإلكترونية ؟
12	13	6- هل يرتكب الموظف أخطاء عند إستعماله للأجهزة الرقمية ؟
2	23	7- هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في جودة المنتج ؟
8	17	8- هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية ؟
2	23	9- هل تمنحك الإدارة الإلكترونية دقة أكبر في المعلومات ؟
1	24	10- هل أدت الإدارة الإلكترونية إلى ربح الوقت والجهد على الموظف ؟
2	23	11- هل أدت الإدارة الإلكترونية تسهيلا للعمل في ما يخص تخزين الملفات مقارنة بالأشرف الورقي سابقا ؟
11	14	12- هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل الصراعات بين الموظفين ؟
12	13	13- هل تلقيت تكويننا متخصصا بالعتاد الإلكتروني الذي تستعمله ؟
0	25	14- هل ترى أن العمل أحسن في ضل وجود أجهزة رقمية مقارنة بالسابق ؟
0	25	15- هل ساهمت الإدارة الإلكترونية فعليا في تطوير مؤسستك ؟

### المناقشة والتفسير :

من قراءتنا لأجوبة أفراد العينة نجد أن هناك إجماع كلي حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسن وضع العمال سواء من حيث السهولة في العمل أو من حيث تحسن أداء الإنتاج للمؤسسة بشكل عام ( البنود 1-2-3-14-15)، وهذا يدفعنا للبحث عن أسباب هذا التحسن والتي ترجع حسب ما تم ملاحظته إلى التطور التكنولوجي الحديث والذي لمس جل الصناعات في مختلف المؤسسات الخاصة في ولاية البليدة، و بالتالي فقد تغير مفهوم العمل نسبيا من العمل اليدوي و الذي يتطلب وقت وجهد مضاعف إلى عمل إلكتروني رقمي لا يتطلب جهدا كبيرا و كذا عددا أقل من العمال للتحكم فيه.

من قراءتنا لأجوبة أفراد العينة نجد أن هناك إجماع شبه كلي للموظفين حول تحسن كل من مهاراتهم، جودة المنتج، و كذا القضاء على البيروقراطية، الدقة في المعلومات ، ربح الوقت والجهد ، تخزين الملفات بسهولة مقارنة بالأرشيف الورقي سابقا ( البنود 5-7-8-9-10-11)، و هذا يدفعنا للتساؤل عن توافق إجابات معظم العاملين في المؤسسات، والتي نسردها حسب إطلاعنا على الواقع : الإدارة الإلكترونية جاءت لتسهل على العامل من مهامه وتنظم الأداء بدقة عكس ما كان عليه في الإدارة التقليدية جهد مبدول كبير وهذا يدفع بالعامل إلى الإرهاق والوقوع في الخطأ، أيضا الدقة في المعلومات فمثلا في المحركات التي تعمل بكميات كبيرة جدا و التي كانت في السابق تتطلب من الموظفين تركيز عالي لكي لا يخطئون في المقدار المحدد مثلا، الآن تغير الأمر مجرد كبسة زر و تتكفل الآلة بالمقدار المحدد بالغرام المطلوب، أيضا نقطة مهمة البيروقراطية في الإدارة التقليدية، كانت موجودة بشكل مبالغ فيه وهذا لعدم وجود رقابة لصيقة بالموظفين، الآن مع الإدارة الإلكترونية تغير الأمر كثيرا، فمع وجود نظام رقمي لا يمكن تجاوز الإجراءات مثل إمضاء الدخول صباحا، الآن يحسب بالبصمة وبالوقت الذي وصل فيه العامل، نقطة مهمة أخرى وهي الأرشيف، في النظام السابق التقليدي كان يجب تخصيص غرفة للأرشيف الورقي و فيه خطر النار أن تصل إليه و يمكن أن يفسد عن طريق القوارض من الجردان أو ما شابه، إذن هو في خطر، ناهيك عن تخصيص عامل يقوم على جلب الوثائق المطلوبة منه من داخل الأرشيف، عكس الإدارة الإلكترونية التي تتطلب جهاز حاسوب فقط والذي يكفي مكان صغير جدا لا يتجاوز الطاولة في ركن غرفة ويمكنه إحتواء أضعاف الملفات الموجودة في الأرشيف الورقي و سهولة الوصول إلى المعلومات بكبسة زر تجدها مرتبة حسب التاريخ و الوقت أيضا.

من قرأنا لأجوبة أفراد العينة نجد أن هناك بعض البنود التي لاقت تجاوب مختلف من طرف العمال (البنود 4-6-12-13) وهذا راجع إلى المقاومة التي تتلقاها أي طريقة متبعة جديدة في المؤسسات فمن هم من الجيل السابق يجدون صعوبة نوعا ما في تعلم الأنظمة الحديثة لأنها دخيلة عليهم عكس الشباب الذين كبروا مع هذا التطور الرقمي الجديد، فمن العمال من يعتبر الإدارة الإلكترونية بديلا للعامل ومنهم من يقول عكس ذلك، و هذا يبرر ما ذكرناه أنفا حول مقاومة العمال للتغيير، نقطة مهمة أيضا حول إرتكاب الموظف أخطاء عند إستعماله للإدارة الإلكترونية، هنا يجب التدقيق في إجابات العمال حول هذا السؤال، نصفهم قد أجابو بأن الأخطاء ترتكب حتى في إطار إستعمال الإدارة الإلكترونية، وهذا منطقي لأن الآلة حتى و إن كانت على قدر عال من الدقة إلا أنها تتطلب نوعا من المراقبة من طرف العامل، فإذا غفل

عنها لفترة من الزمن يمكن أن تحدث كارثة لأنها مبرمجة للعمل وليس لتفقد جودة المنتج فيمكن أن تكلف خسارة كبيرة للمؤسسة، أما في ما يخص تقليل الصراعات في إطار الإدارة الإلكترونية فأختلفت الأجوبة بين العمال بين مؤيد ومعارض، وهذا راجع حسب إطلاعي إلى اختلاف أماكن العمل بين المؤسسات و تموقع العمال بين الأجهزة الرقمية الحديثة، فمثلا توجد أجهزة تتطلب عاملا واحد في مكان منعزل وهكذا بالنسبة للأجهزة الأخرى هنا لا يمكن أن يحدث صراع لأن جل وقت العامل في مركز عمله وهو لوحد، بينما توجد أجهزة أخرى تتطلب وجود عمال في مكان واحد و هذا يفسر ما ذكرناه أنفا حول تباين أجوبة العمال، أما في ما يخص التكوين المتخصص للعمال في مجال عملهم، فقد أجاب نصف العمال بنعم والنصف الأخر ب لا، وهذا يرجع حسب إطلاعي إلى توفير المؤسسات للتكوين سواء بجلب مكون للمؤسسة أو بمنح العمال فرصة للذهاب إلى مكان التكوين المخصص لذلك، وهذا يتطلب مبالغ ضخمة فقد سبق و أن خصصت إحدى المؤسسات التي قمنا بتطبيق الدراسة عليها تكوينا للعمال في بلد أجنبي ولكن ما قام به بعض العمال هو تقويت فرصة التكوين وإستغلال الفرصة في السياحة في ذلك البلد، و هذا ما دفع بعض المؤسسات بالإكتفاء بتعليم العمال أساسيات العمل والباقي يأتي بالخبرة .

## خاتمة:

إن الإدارة الإلكترونية حديثة في المؤسسات الخاصة في ولاية البليدة وتم تطبيقها في الإنتاج بشكل كبير وهذا نظرا لأهمية الإنتاج لهاته المؤسسات، وما نتج عن هذا التحول الكبير في المؤسسات التي تعمل بهاته الأجهزة الجديدة والرقمية توفير كبير لجهد العاملين و ربح الوقت و المال، وما يحسب لهاته الإدارة الإلكترونية هو أنها قامت بتحديد المهام بشكل دقيق جدا لمختلف العمال، وتمكننا من الوصول إلى الدقة في المعلومات والسهولة في التعامل مع المعطيات سواء ملفات في حاسوب ألي أو شاشة رقمية فيها لوحة تحكم، ولكن تختلف رؤية بعض العمال لهاته الإدارة الإلكترونية فمنهم من يراها تهدد مكان عمله وبالتالي ينتج عنه مقاومة لها، خاصة إذا كان في منصب إطار أو رئيس مصلحة، وعلى العموم فقد جاءت الإدارة الإلكترونية لتسهل على العامل من مهام عمله و تختصر الجهد المبذول لديه، وتقلص من المصاريف الزائدة التي كانت على حساب المؤسسات في الإدارة التقليدية، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير منظمات الأعمال الخاصة بولاية البليدة بشكل إيجابي، وما يمكننا الختام به هو أن لكل نظام إداري إيجابيات وسلبيات وبالتالي لا يمكننا الجزم بأن الإدارة الإلكترونية ممتازة أو مثالية إلا بعد سنوات من إستخدامها، وهذا لكي تظهر كل ما فيها عبر مختلف المؤسسات بأنواعها.

## قائمة المراجع:

- 1 العاني مزهر شعبان، جواد شوقي ناجي. (2014). *الإدارة الإلكترونية*. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 181-182.
- 2 الشريف عمر أحمد أبو هاشم، عبد العليم اسامة محمد، البيومي هشام محمد. (2013). *الإدارة الإلكترونية " مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة "*. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 75.
- 3 لشريف عمر أحمد أبو هاشم، عبد العليم اسامة محمد، البيومي هشام محمد. (2013)، مرجع سابق، ص 75.
- 4 الشريف عمر أحمد أبو هاشم، عبد العليم اسامة محمد، البيومي هشام محمد. (2013)، مرجع سابق، ص 76.
- 5 السالمي علاء عبد الرزاق. (2009). *الإدارة الإلكترونية*. ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن. ص 59.
- 6 السالمي علاء عبد الرزاق. (2009)، مرجع سابق، ص 60.
- 7 السالمي علاء عبد الرزاق. (2009)، نفس المرجع، ص 61-62.
- 8 السالمي علاء عبد الرزاق. (2009)، مرجع سابق، ص 62.
- 9 السالمي علاء عبد الرزاق. (2009)، مرجع سابق، ص 63.
- 10 درمان صادق سليمان . (2009). *عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية "* دراسة ميدانية في عينة من المنظمات التكنولوجية في مدينة الموصل-العراق". المؤتمر الثاني لكلية الأعمال. الأردن: الجامعة الأردنية.
- 11 المسعودي مطر سميرة. (2010). *معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية*. مكة، السعودية. الجامعة الافتراضية الدولية. (المملكة المتحدة).
- 12 قدوري سحر. (2010). *الإدارة الإلكترونية وإمكانيتها في تحقيق الجودة الشاملة*. مجلة المنصور، 157-175.
- 13 المغيرة عبد العزيز فهد. (2010). *معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية*. مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

14 واعر وسيلة. (2011). **دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية "**  
**حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية-الجزائر.** الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة  
بقطاع الخدمات 10-11 ماي (الصفحات 1-20). قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري  
قسنطينة.