

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية. العلوم التجارية. وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة ب:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل الداخلية للمؤسسات البنكية

دراسة حالة: البنك الوطني الجزائري (BNA) - وكالة تبسة

تحت إشراف الأستاذ(ة):

- د. عروف راضية

من إعداد الطالبتين:

- إيمان العقون

- فاطمة عياد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بوعلاق نوال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
عروف راضية	أستاذ محاضر-أ-	مشرفا ومقررا
بوطرفة صورية	أستاذ محاضر-أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

على إثر إنّهائنا لهذا العمل المتواضع نتقدم بشكرنا وعظيم امتناننا للمولى عز وجل مصداقا لقوله: {لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ}؛

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذة المشرفة "عروف راضية" لقبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى نصائحها وتوجيهاتها وأراءها القيمة، راجين من المولى عز وجل أن يوفقها في حياتها المهنية

كما نتوجه بالشكر والعرّفان إلى جميع الأساتذة وكذلك إلى جميع من ساعدنا في هذا البحث ومد يد العون سواء من قريب أو من بعيد

إهداء

الحمد لله رب العرش العظيم الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع
وأزكى الصلاة والسلام على صفيه وخليه محمد صلى الله عليه وسلم
خاتم الأنبياء والرسل أكرم السابقين واللاحقين

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا

إلى من حملتني وربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى
أغلى إنسان في الوجود، إلى أمي الحبيبة حفظها الله وأدام عليها الصحة
والعافية والتي أتمنى أن تمنحني الحياة فرصة مكافأتها ولو حتى بالقليل.
إلى من عمل بكد في سبيلي و علمني معنى الكفاح وشجعني بكل إخلاص
لأكمل مشواري الدراسي وأوصلني إلى ما أنا عليه الآن، أبي الكريم أدامه
الله لي.

إلى أخي مصدر البهجة والسعادة "محمد" حفظه الله

إلى أخواتي آية وملاك أسأل المولى عز وجل أن يوفقهم في دراستهم
إلى أقرب وأعز الناس على قلبي، سندي في الحياة، إلى من علمني حب
العلم وحب الطموح والتفوق "محمد زكرياء" حفظه الله ورعاه
إلى صديقتي ورفيقتي فاطمة، عفراء، نريمان أدام الله وجودهم في
حياتي

إيمان

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين حبيبنا
وشفيعنا محمد عليه الصلاة والسلام وصحبه أجمعين...أما بعد..

أهدي ثمرة جهدي

إلى نبع العطف والحنان... إلى أروع امرأة في الوجود: أمي الغالية

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة... إلى أعظم رجل
في الكون: أبي العزيز

إلى سندي في الحياة، إخوتي وأخواتي الأعزاء: وائل، رائد، أمينة، قطر الندى،
عفراء

إلى براعم العائلة: مرام، أسماء، أسيل، نهال، طلال، محمد خليل، محمد أمير
إلى من أتشوق لأن أرى مستقبلها المشرق بإذن الله: قزّة عيني ونبض
فؤادي ريماس

إلى من قضيت معهم أجمل أيام حياتي وعشت معهم أحلى الذكريات إلى
صديقاتي العزيزات: إيمان، أسماء، نريمان، خولة

إلى أختي وصديقتي وشريكة أحلامي: الدكتورة رحمة الله أوريسي

إلى من كان خير عون لي في إنجاز هذا البحث، زوج خالتي العزيز: مراد
عيدودي

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

فاطمة

فهرس المحتويات

الصفحة	المكونات
ا	شكر وعرهان.....
II	الإهداء.....
III	قائمة الأشكال.....
IV	قائمة الجداول.....
V	قائمة الملاحق.....
أ-ط	مقدمة.....
أ	تمهيد.....
ب	أولاً: طرح إشكالية الدراسة.....
ب	ثانياً: الأسئلة الفرعية.....
ب	ثالثاً: فرضيات الدراسة.....
ج	رابعاً: نموذج الدراسة.....
ج	خامساً: أهمية الدراسة.....
د	سادساً: أهداف الدراسة.....
د	سابعاً: منهج الدراسة.....
د	ثامناً: عرض وتحليل الدراسات السابقة.....
ط	تاسعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة.....
ط	عاشراً: صعوبات الدراسة.....
ط	الحادي عشر: هيكل الدراسة.....
01	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية.....
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: مدخل إلى الادارة الإلكترونية.....
03	المطلب الأول: ماهية الادارة الإلكترونية.....
03	أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية.....

06 ثانيا: مفهوم الإدارة الإلكترونية
09 ثالثا: خصائص الإدارة الإلكترونية
10 رابعا: أهمية الإدارة الإلكترونية
12 المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية ومبادئها
12 أولا: أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية
13 ثانيا: مبادئ الإدارة الإلكترونية
14 المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية وأشكالها
14 أولا: عناصر الإدارة الإلكترونية
16 ثانيا: أشكال الإدارة الإلكترونية
18 المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية
18 أولا: التخطيط الإلكتروني
21 ثانيا: التنظيم الإلكتروني
23 ثالثا: القيادة الإلكترونية
26 رابعا: الرقابة الإلكترونية
28 المبحث الثاني: أساسيات في الإدارة الإلكترونية
28 المطلب الأول: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
28 أولا: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية
31 ثانيا: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية
33 المطلب الثاني: مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وخطوات تطبيقها
33 أولا: مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية
34 ثانيا: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية
36 المطلب الثالث: مجالات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
36 أولا: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية
38 ثانيا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
41 المطلب الرابع: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما

41	أولاً: عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية.....
42	ثانياً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
47	خلاصة.....
48	الفصل الثاني: الإطار النظري لبيئة العمل الداخلية في المؤسسات
49	تمهيد
50	المبحث الأول: مدخل إلى بيئة العمل.....
50	المطلب الأول: بيئة العمل وعلاقتها بالمنظمة والعاملين.....
50	أولاً: مفهوم بيئة العمل
52	ثانياً: علاقة بيئة العمل بالمنظمة.....
54	ثالثاً: علاقة بيئة العمل بالعاملين.....
55	المطلب الثاني: أنواع بيئة العمل
55	أولاً: بيئة العمل العامة.....
55	ثانياً: بيئة العمل الخاصة.....
55	ثالثاً: بيئة العمل الخارجية.....
56	رابعاً: بيئة العمل الداخلية.....
56	المطلب الثالث: أنماط بيئة العمل.....
58	المبحث الثاني: مدخل إلى بيئة العمل الداخلية.....
58	المطلب الأول: ماهية بيئة العمل الداخلية.....
58	أولاً: مفهوم بيئة العمل الداخلية.....
59	ثانياً: خصائص بيئة العمل الداخلية.....
62	ثالثاً: أهمية تحليل بيئة العمل الداخلية والتعرف عليها.....
64	المطلب الثاني: أساسيات حول بيئة العمل الداخلية.....
64	أولاً: عناصر بيئة العمل الداخلية وأنواعها.....
73	ثانياً: مكونات بيئة العمل الداخلية.....
75	ثالثاً: أبعاد بيئة العمل الداخلية.....

76	المطلب الثالث: بيئة العمل الداخلية: النظريات، المتطلبات والمعوقات.....
76	أولاً: العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية.....
77	ثانياً: نظريات الإدارة التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية.....
83	ثالثاً: متطلبات ومعوقات نجاح بيئة العمل الداخلية.....
85	المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية وبيئة العمل الداخلية.....
85	أولاً: أسباب ومتطلبات إقامة بيئة عمل إلكترونية.....
88	ثانياً: أهمية تكنولوجيا المعلومات في تطوير بيئة العمل الداخلية.....
89	ثالثاً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير بيئة العمل الداخلية.....
94	خلاصة.....
95	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية لبيئة العمل الداخلية بالمؤسسة البنكية- الوكالة الرئيسية تبسة 491 - BNA
96	تمهيد.....
97	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.....
97	المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري.....
97	أولاً: نشأة البنك الوطني الجزائري.....
98	ثانياً: مهام البنك الوطني الجزائري
99	ثالثاً: مكانة البنك الوطني الجزائري.....
99	المطلب الثاني: التعريف بالوكالة الرئيسية تبسة-491 - BNA
100	أولاً: نشأة الوكالة الرئيسية تبسة- 491 - BNA.....
100	ثانياً: مهام الوكالة الرئيسية تبسة- 491 - BNA.....
101	ثالثاً: أهداف الوكالة الرئيسية تبسة- 491 - BNA.....
102	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية تبسة- 491 - BNA.....
102	أولاً: الإدارة العامة.....
104	ثانياً: مصلحة الصندوق.....
104	ثالثاً: مصلحة العمليات مع الخارج.....

104	رابعاً: مصلحة التعهدات والقروض.....
105	خامساً: مصلحة العلاقات مع الزبون.....
108	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
108	المطلب الأول: منهجية وطريقة الدراسة.....
108	أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.....
109	ثانياً: منهج الدراسة.....
109	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات.....
110	أولاً: أدوات الدراسة.....
111	ثانياً: صدق أداة الدراسة.....
112	ثالثاً: ثبات أداة الدراسة.....
113	المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستعملة لتحصيل البيانات.....
115	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
115	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....
117	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
118	أولاً: تحليل نتائج محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء.....
120	ثانياً: تحليل نتائج محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار.....
123	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
126	خلاصة.....
128	الخاتمة.....
128	نتائج اختبار الفرضيات.....
128	نتائج الدراسة.....
129	اقتراحات الدراسة.....
130	آفاق الدراسة.....
132	قائمة المراجع.....
145	الملاحق.....

فهرس المحتويات

	الملخص باللغة العربية.....
	الملخص باللغة الفرنسية.....
	الملخص باللغة الانجليزية.....

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	تطور المدارس الإدارية.....	.1
06	التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية.....	.2
16	عناصر الإدارة الالكترونية.....	.3
36	خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية4
64	نقاط القوة والضعف وأهم الفرص والتحديات التي تتلقاها المؤسسة5
79	المبادئ الإدارية لهنري.....	.6
107	الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية تبسة- BNA-4917
115	نسبة الذكور والإناث في العينة8
116	نسبة توزيع السن لأفراد العينة.....	.9
117	نسبة توزيع المستوى التعليمي لأفراد العينة.....	.10

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم	الجدول	الصفحة
1.	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني.....	20
2.	الفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الالكتروني.....	22
3.	الفرق بين القادة التقليديين والقادة الالكترونيين.....	25
4.	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية.....	30
5.	درجات الاستقرار والتعقيد في البيئة.....	57
6.	تداول الاستبيان.....	109
7.	توزيع استمارة الاستبيان على محاور الدراسة.....	111
8.	نتائج اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ).....	112
9.	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....	113
10.	عدد الذكور والإناث في العينة.....	115
11.	توزيع السن لأفراد العينة.....	116
12.	المنصب لأفراد العينة.....	117
13.	إجابات أفراد العينة لمحور مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء للمؤسسة البنكية تبسة- BNA.....	118
14.	إجابة أفراد العينة لمحور مساهمة الإدارة الالكترونية في عملية اتخاذ القرار للمؤسسة البنكية تبسة- BNA.....	120
15.	معامل ارتباط بيرسون بين المحورين مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء ومساهمة الإدارة الالكترونية في عملية اتخاذ القرار.....	123
16.	الفروق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=3$).....	123

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
145الاستبيان	01
149مخرجات البرنامج الاحصائي الاجتماعي	02

مقدمة

تمهيد

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

تعنى الإدارة الإلكترونية بالانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني الشبكي، في ظل غياب العراقيل والحواجز الإدارية والتنظيمية التي تقف أمام العمل الإداري، وهذه التغييرات في بيئة العمل فرضت نفسها من خلال استخدام التكنولوجيا نفسها. فاستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات أصبحت ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها لتسريع عملية إنجاز التعاملات الإلكترونية ولتطوير هذه المنظومة التي تسير عليها المؤسسة واستبدالها بأحدث التقنيات من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

تحتل المؤسسات على اختلاف نشاطاتها سواء كانت خدماتية أو اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية مركزا مهما في المجتمعات، إذ أنها مسؤولة على مواكبة التقدم والتطور لتحقيق أهدافها ونتيجة للتغيرات السريعة والتطورات العلمية والتقنية المستمرة وزيادة المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي جعلها تقف أمام تحديات كبيرة، فكان لزاما عليها أن تتبنى أحدث الأساليب الإدارية لمواكبة تطورها للتفاعل مع عصر التقنية الرقمية، فالمؤسسة تحتاج إلى إدارة ناجحة معتمدة على الآليات الإدارية، كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بهدف الوصول إلى أهدافها، فالإدارة المتطورة والعصرية لا يبقى نظامها الإداري نظاما تقليديا، بل يجب عليها استعمال أساليب إدارية حديثة ومن بين هذه الأساليب، أسلوب الإدارة الإلكترونية.

ويتبلور مفهوم هذه الأخيرة حول استخدام المعلومات وتبادلها بين العاملين بصورة إلكترونية، فهي استراتيجية إلكترونية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات للأفراد والمؤسسات مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الموارد المادية، البشرية والتنظيمية والتكنولوجية المتاحة في إطار إلكتروني للاستغلال الأمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة والجودة المطلوبة.

ولقد أصبح التغيير من أهم سمات الوقت المعاصر الذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءات عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية، وهذا كان بمثابة تنبيه العاملين في المؤسسات لأهمية الاستجابة للمستجدات من حولهم حتى يستطيع العامل فهم بيئة التغيير ومن ثم يحسن إدارتها والتعامل معها بإيجابية ونتيجة لهذا

التغيير فقد انتقلت بيئة العمل مستفيدة من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من أساليب تقليدية تعتمد على معاملات ورقية والإجراءات الروتينية إلى أساليب الكترونية في الإدارة من خلال ظهور وظائف جديدة. حيث أن معرفة الإداريين استعمال واستخدام أساليب تكنولوجية يخلق بيئة عمل ملائمة ومشجعة تعتبر مقوما أساسيا لنجاح أي مؤسسة وتعود عليها بالفائدة وزيادة إنتاجية وجودتها.

أولاً: إشكالية الدراسة

وعلى ضوء ما تقدم تؤدي الدراسة الحالية التي من خلالها سنحاول معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير بيئة العمل الداخلية من خلال تحسين أداء العاملين وتطويره، وتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وانجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وفعالة و بأقل تكلفة وأسرع وقت، و منه تم صياغة الإشكال الآتي:

- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل الداخلية للمؤسسة البنكية BNA بولاية تبسة؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

ثانياً: الأسئلة الفرعية

1. كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين عملية الأداء؟
2. كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار؟
3. فيما تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل الداخلية؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

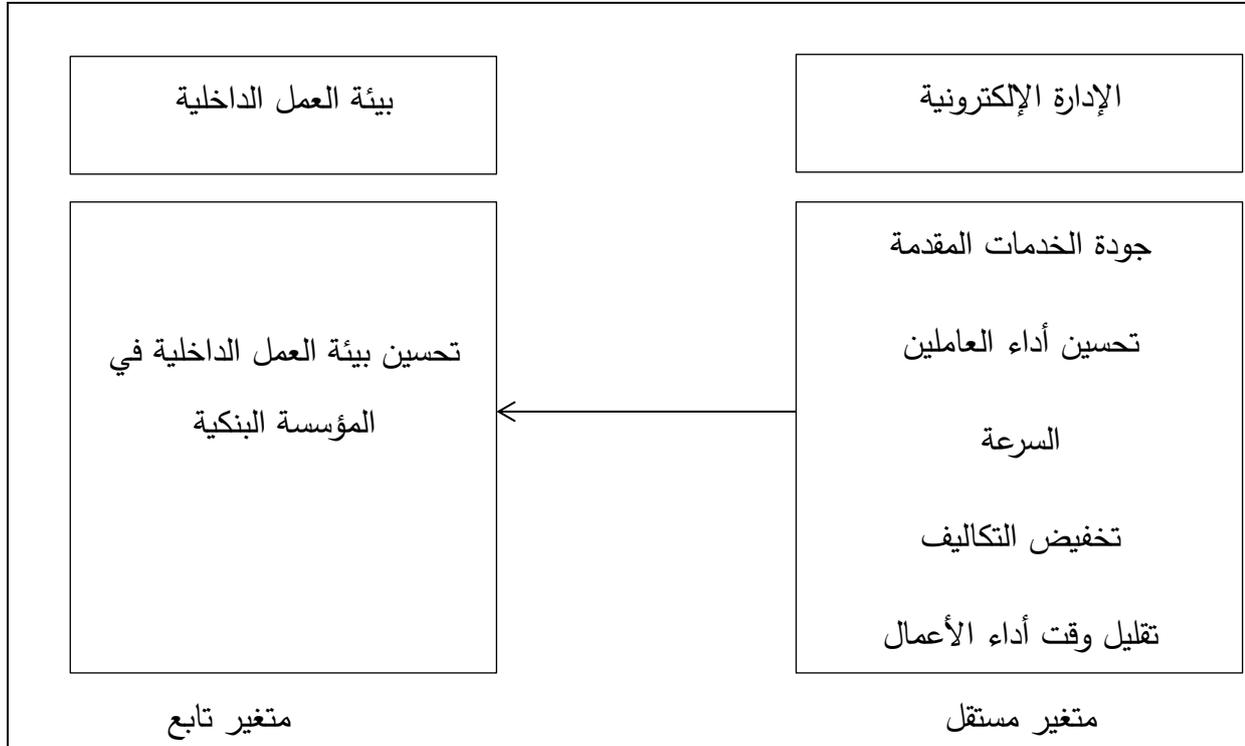
للإجابة على تساؤلات الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

1. تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين عملية الأداء من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحسين أداء العاملين؛
2. تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال سرعة الحصول على البيانات الدقيقة وصحة المعلومات؛
3. تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية في بيئة العمل الداخلية من خلال تحسين مستوى أداء المؤسسة.

رابعاً: نموذج الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية واختيار فرضيات الدراسة سيتم اعتماد نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

خامساً: أهمية الدراسة

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته ببيئة العمل الداخلية، أهمية بالغة من المواضيع التي نالت اهتماماً كبيراً في المجال الإداري لأهميتها في مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها بأقل جهد ووقت وتكلفة. كما تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم التطورات التي تسعى الجزائر لمواكبتها، وتتوجه نحو تطبيقها في مختلف المجالات والمؤسسات الاقتصادية. وعليه فالنتائج التي ستؤول إليها هذه الدراسة ستساهم في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين بيئة العمل الداخلية، ولفت انتباه مسيري المؤسسات لضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية نظراً لما تقدمه لتحسين مستوى الأداء وتخفيض التكاليف والوقت اللازم لإنجاز الأعمال.

سادسا: أهداف الدراسة

نجد الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى بلوغها في النقاط التالية:

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

سابعا: منهج الدراسة

تم الاعتماد في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي بحيث يظهر من خلال عرض المعلومات عن الإدارة الإلكترونية، وظائفها، متطلبات وخطوات تطبيقها وأهم المفاهيم المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، عناصرها، مكوناتها وأهم العوامل والمتطلبات المرتبطة بها. بالإضافة إلى المنهج التحليلي في تحليل ومناقشة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين بيئة العمل الداخلية.

منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي والمنهج الإحصائي من خلال تحليل المعطيات والأرقام، خاصة ما ورد منها في الدراسة الميدانية، من خلال اعتماد إستبانة وزعت على عينة، مأخوذة من مجتمع الدراسة الإحصائي.

ثامنا: عرض وتحليل الدراسات السابقة

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي أسهمت بدور متميز في إعداد الدراسة الحالية، ومن أهم هذه الدراسات نذكر:

1. الدراسات العربية

- **عبان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر":** دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د، علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل 2016، هدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة إداريا وعلميا، ويهدف أيضا إلى البحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ومدى معرفة وعي المواطنين عن وجودها، كما توضح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية والقضاء على الأساليب التقليدية الممارسة فيها وتشخيص الأساليب المتبعة في الإدارات الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأيضا قياس رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي

تقدمها الإدارة الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تتمثل في أنه ليست هناك امكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهذا راجع إلى نقص الإمكانيات المادية والبشرية والمالية، وتبين أن دافعية العاملين في الإدارة الجزائرية ليست منخفضة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات التي يعملون فيها وذلك من أجل تحسين أدائهم وتطوير البلديات والخدمات، وتبين أيضا أن هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر بدرجة كبيرة، والإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر، وتبين أن الإدارة الإلكترونية تساهم بدرجة كبيرة في تطوير الوظائف الإدارية التقليدية من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة على الوظائف التقليدية، وتبين أيضا أن الإدارة الإلكترونية ليست العامل الأساسي في تطوير الوظائف الإدارية في البلديات الجزائرية، وإنما هناك عوامل أخرى تساهم في تطوير الوظائف الإدارية منها أداء العاملين، تخطيط المديرين، وتوفير وسائل التكنولوجيا التي من شأنها أنها تساهم في تطوير الوظائف التقليدية للبلدية، وتبين أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر في تساهم في عصرنة الإدارة التقليدية ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة إلكترونيا والتحديات التنظيمية والتي تخص الاجراءات والاستراتيجيات الإدارية والتحديات الاجتماعية والنفسية وما جعل الإدارة الجزائرية لازلت رهيبة الاجراءات التقليدية التي بدورها لم يجعلها تسير وفق متطلبات الحكومة الإلكترونية، مثلما هو معمول به في الدول المتقدمة والعربية.

- عاشور عبد الكريم، دراسة بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخص الديمقراطية والرشادة 2010، هدفت الدراسة إلى ازالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية وهدفت إلى الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي، باعتباره يمثل مبادرة دولية متقدمة تكنولوجيا، ومحاولة التعرف على استراتيجيات الخدمات العامة الإلكترونية وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبار من الدول النامية، وتوصلت الدراسة إلى النتيجة الرئيسية التالية: أن الإدارة الإلكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية، بما يحقق النزاهة، المحاسبة، المسائلة، الرقابة، سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، ويرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية ويقربها من المواطن، غير أن النقابيين والاختلاف يبقى بين كل نموذج إلى آخر، تبعا لبيئة وخصوصية التجربة والنموذج المطبق.

- سهام بن رحمون، "بعنوان بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي"، دراسة عينة من الإداريين بكليات ومعاهد، جامعة باتنة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد

البشري، 2014، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإدارتين ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة، وذلك بالتعرف على مدى استقاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمالية المكونة لها، ومدى رضا الإدارتين عن بيئة عملهم الداخلية ورضاهم عن عناصرها، إضافة للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإدارتين من خلال تقييم أدائهم في ظل عناصر بيئتهم الداخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها. وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمالية بشكل نسبي بنسبة 66.50% وليست بشكل تام في الإدارة الجامعية (الكليات والمعاهد)، وتبين أن مستوى الأداء الوظيفي للإدارتين في ظل العناصر الإدارية والمالية لبيئة العمل الداخلية وتم استنتاج أن مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد بجامعة باتنة هو تأثير قوي ومرتفع جدا، لأنها أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل وأداء وظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة.

- دراسة مارلين سركسب، بعنوان: "أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للمعاملين"، دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق، بحث مقدم لنيل ماجستير إدارة أعمال 2018. هدفت الدراسة إلى دراسة أثر بيئة العمل المتمثلة في تكنولوجيا التدريب، الحوافز، المكافآت وظروف العمل، الهيكل التنظيمي على الأداء الإبداعي للمعاملين في المصارف السورية الخاصة العاملة في مدينة دمشق وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد تأثير بيئة العمل على الأداء الإبداعي للمعاملين في المصارف السورية الخاصة، حيث احتلت المرتبة الأولى ظروف العمل كأفضل عامل من عوامل بيئة العمل حسب تقييم المعاملين في المصارف، ثم الهيكل التنظيمي، ثم التكنولوجيا، ثم التدريب وأخيرا الحوافز والمكافآت.

2. الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Deloitte research 2000) بعنوان:

"At the Dawn of E-Government: The Citizen as customer"

شملت الدراسة 250 مؤسسة حكومية في خمس دول هي الولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا، كندا، نيوزيلندا والمملكة المتحدة، لدراسة رؤى الإدارات العليا في المؤسسات التي تحت البحث حول الحكومة الإلكترونية وتطلعاتهم وتوقعاتهم وخططهم لمواجهة التحولات الجذرية في مفاهيم الحكومات المعاصرة والمستقبلية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الحكومات التي أدخلت مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى أساليب عملها في خدمة المستهلكين، قد نجحت في تحقيق فوائد عديدة أهمها توفير خدمات أسهل وتحقيق إنتاجية أعلى وتوفير معلومات أفضل وتقليص عدد شكاوي العاملين وتحسين الصورة الكلية للمؤسسة. وكشفت الدراسة عن تركيز الحكومات في استعمال التكنولوجيا عن المشاركة

بالمعلومات التي تعتبر عنصراً أساسياً في التوجه نحو الحكومة الإلكترونية، وتجميع الخدمات التي تشترك فيها مؤسسات حكومية مختلفة في جهة موحدة بحيث تقدم للمستفيدين من مدخل واحد مشترك، ودمج تكاملي لنظم المعلومات بين مختلف الأجهزة الحكومية.

- دراسة (Seresht and others 2008) بعنوان:

"E-management: Barriers and Challenges In Iran"

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتحليل أبرز العقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران، وشملت عينة الدراسة 45 هيئة تضمنت هيئات عامة وخاصة، وتم توزيع الاستبيانات على 200 خبير وعالم ومدير وقد توصلت الدراسة إلى المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران وهي كالتالي: معوقات إدارية من أهمها افتقار المدراء للوعي التكنولوجي والدافعية والدعم، وعدم كفاية التزام الإدارة العليا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات ومعوقات بشرية من أبرزها مقاومة الموظفين للتغيير، وافتقار الموظفين إلى الاهتمام والدافعية لتطبيق التكنولوجيا الحديثة، معوقات ثقافية واجتماعية، من أهمها الثقافة غير المتطورة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات، معوقات تكنولوجيا تقنية تمثلت في ضعف البرامج وشبكات الاتصال ومعوقات تنظيمية هيكلية من أهمها ضعف قنوات الاتصال في المنظمات وافتقار إلى الموارد المالية للإمداد بالبرامج والأجهزة، والقدرة المالية غير الكافية للوحدات لتطبيق تكنولوجيا المعلومات.

كما بينت الدراسة أن من أكثر العقبات التي تمنع تطبيق الإدارة الإلكترونية هي العوامل الثقافية والتنظيمية بينما تعد العوامل البشرية والتقنية أقل العوامل أهمية.

- دراسة (Rahman and Hussain 2011) بعنوان:

"The Impact of Information Technology on Performance Evaluation in Developing Countries: An Empirical study"

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير تكنولوجيا المعلومات على وظائف المديرين وعلى تقييم الأداء باستخدام مقاييس مالية وغير مالية، طبقت هذه الدراسة على قطاع الخدمات المصرفية في الدول النامية، وتحديدًا في بنغلاديش، المملكة العربية السعودية، الإمارات العربية المتحدة وعمان، وشملت عينة الدراسة ثلاثة مجموعة من 106 مدير من جميع الدول، تم تصنيفهم بناء على تصورهم لمدى تأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات على وظائفهم (عالي، متوسط، منخفض).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على أداء المديرين لوظائفهم وتأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات كان بدرجات مختلفة، حيث أثر على مقاييس تقييم الأداء المرتبطة بالربحية والانتاجية بشكل أكبر من التكلفة وتأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات على مقاييس تقييم الأداء الغير المالية أكبر من المالية، بالإضافة إلى أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات يجعل المنظمات أكثر مرونة وشفافية، وسرعة في الاستجابة للتغيرات البيئية.

3. تعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة تم التوصل إلى أن هناك أوجه تشابه واختلاف فيما بينها وبين موضوع الدراسة الحالية، والتي تكمن في:

اهتمت جميع الدراسات السابقة بأحد متغيرات الدراسة الحالية للإدارة الإلكترونية وبيئة العمل، كما تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام نفس المنهج وهو المنهج الوصفي باستثناء الدراسات التالية اعتمدت على زيادة عن المنهج الوصفي باستخدام مناهج أخرى تتمثل في المنهج الإحصائي، منهج دراسة حالة، المنهج التجريبي المنهج الوصفي المسحي وهم الدراسة الأولى دراسة عبان عبد القادر، اعتمدت على المنهج الاحصائي والدراسة الثانية دراسة عاشور عبد الكريم، اعتمدت على منهج دراسة حالة ، أما بالنسبة دراسة **Seresht and others 2008** اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي و دراسة **Rahman and Hussain 2011** اعتمدت على المنهج التجريبي، كما أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

أما الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة فتبين من ناحية الحدود الزمنية والمكانية، وكذا اختلاف مجتمع وعينة الدراسة، ومنه الاختلاف في نتائج الدراسة.

وقد عززت وأثرت الدراسة الحالية في عدة جوانب من بينها:

- إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية من خلال الاعتماد على بعض المفاهيم وبعض العناصر التي تضمنتها هذه الدراسة السابقة؛
- ساعدت في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها؛
- توجهت للاستفادة من العديد من الكتب والمراجع المتعلقة بمشكلة البحث؛
- ساعدت في تحديد منهج الدراسة واختيار أدوات الدراسة أكثر ملائمة؛
- عززت الدراسة في تحليل جداول الدراسة وتفسير نتائجها.

تاسعا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

هناك العديد من الأسباب الدافعة إلى معالجة هذا الموضوع وهي كالتالي:

- تناسب الموضوع مع التخصص العلمي، والرغبة في الاطلاع على الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية؛
- الاستفادة من موضوع الدراسة في الحياة العلمية والعملية؛
- حداثة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

عاشرا: صعوبات الدراسة

- صعوبة الحصول على المعلومات والوثائق من محل الدراسة، نظرا لخصوصية وسرية المعلومات في المؤسسة؛
- صعوبة استرجاع استثمارات الاستبيان.

الحادي عشر: هيكل الدراسة

من أجل دراسة ومعالجة الموضوع وكذلك معالجة الإشكالية واختبار الفرضيات تم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول، بالإضافة إلى كل من مقدمة وخاتمة كما يلي:

- **الفصل الأول:** وجاء بعنوان **الإطار النظري للإدارة الإلكترونية**، يحتوي على مبحثين حيث تناولنا فيه مدخل للإدارة الإلكترونية من نشأة، مفهوم، خصائص الإدارة الإلكترونية، أهميتها ومبادئها، كذلك دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها وبعدها عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما.
- **الفصل الثاني:** وجاء بعنوان **الإطار النظري لبيئة العمل الداخلية في المؤسسات**، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين ويتضمن مدخل إلى بيئة العمل مفهومها وعلاقة بيئة العمل بالمنظمة والعاملين وأنواعها، وبعدها أنماطها وأيضاً مفهوم وأهم خصائص بيئة العمل الداخلية وكذلك عناصر ومكوناتها بالإضافة إلى عوامل ومتطلبات بيئة العمل الداخلية وأهم النظريات وبعدها أهمية تكنولوجيا المعلومات في تطوير بيئة العمل الداخلية ومساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير بيئة العمل الداخلية.
- **الفصل الثالث:** وجاء بعنوان **دراسة تطبيقية حول الإدارة الإلكترونية لبيئة العمل الداخلية بالمؤسسة البنكية - الوكالة الرئيسية تبسة BNA-491** ، ليوضح تسليط الجانب النظري على الواقع التطبيقي من خلال دراسة حالة المؤسسة البنكية BNA حيث تناولنا منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، ثم عرض وتحليل بيانات الدراسة وفي الأخير تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

**الفصل الأول: الإطار
النظري للإدارة
الإلكترونية**

تمهيد

تنشط المؤسسات المعاصرة في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والمستمرة في ظل التطور الهائل للتقنيات الحديثة، ثورة المعلوماتية وتوفر شبكات الاتصال، حيث أصبح من الضروري على المؤسسة الاستفادة من تلك التقنيات لضمان جودة الأداء وتطوير أساليب العمل وتحقيق أهدافها والاستمرارية باعتبارها مواكبة للتطورات الحاصلة في العصر الحالي، وتحتم علينا ظروف العصر التي نعيشها اليوم بذل مجهود كبير في سبيل إنجاز الأعمال ذات المتطلبات الكثيرة في وقت قصير.

من هنا تبرز الحاجة إلى الإدارة الإلكترونية والتي تكمن في الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية باستخدام شبكات الحاسب الآلي، وشبكات الاتصال وغيرها من الأساسيات التي تقوم عليها، وتعتبر الإدارة الإلكترونية عن نقلة نوعية وتحولات رئيسية في أداء وعمل المنظمات التقليدية وإداراتها المختلفة.

قصد التعمق في الإدارة الإلكترونية تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: أساسيات في الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية

في ظل الثورة المعلوماتية والتطور السريع والمتلاحق في تقنية المعلومات والاتصالات المعتمد على استخدامات الحاسبات الآلية و شبكاتها وتطبيقاتها، كان التوجه القوي لأغلب المنظمات إلى التحول إلى القيام بأعمالها وتقديم خدماتها إلكترونياً، وهو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، التي تمثل اتجاهاً جديداً في الإدارة المعاصرة وتقدم فرصاً لتطوير إمكانيات وقدرات المنظمات بما يمكنهم من تحقيق مستويات أعلى من الأداء. وعليه سنحاول في هذا المبحث التعرض إليها من جوانبها الأساسية.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى بروز نموذج أو نمط جديد من الإدارة، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية. "وبذلك فإن ظهور هذه النمط الإداري لم يأتي من فراغ، وإنما جاء نتيجة تطور موضوعي تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات من القرن الماضي، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب معناه الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد.¹

يرى البعض الآخر إلى أن تاريخ نشأة الإدارة الإلكترونية بدأت منذ سنة 1996 م، عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Word Processing)، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964، عندما أنتجت هذه الشركة جهازاً طرحته في الأسواق أطلقت عليه اسم (MT / ST) (الشريط الممغنط/جهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وعند النظر لهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى من بعد هذا ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض: المملكة العربية السعودية،

لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها، وصولاً إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء¹.

وقد حصرت كالتالي²:

- استخدم مصطلح المكتب اللاورقية (Paperless Office) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (Digital)؛
- في عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل؛
- في سنة 1996 كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جداً؛
- في نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية، وأُعيدت كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.

هذا ويشير البعض من المفكرين والكتاب إلى أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن:

- امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها

فقد حدد المختصون في الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداءً بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية³.

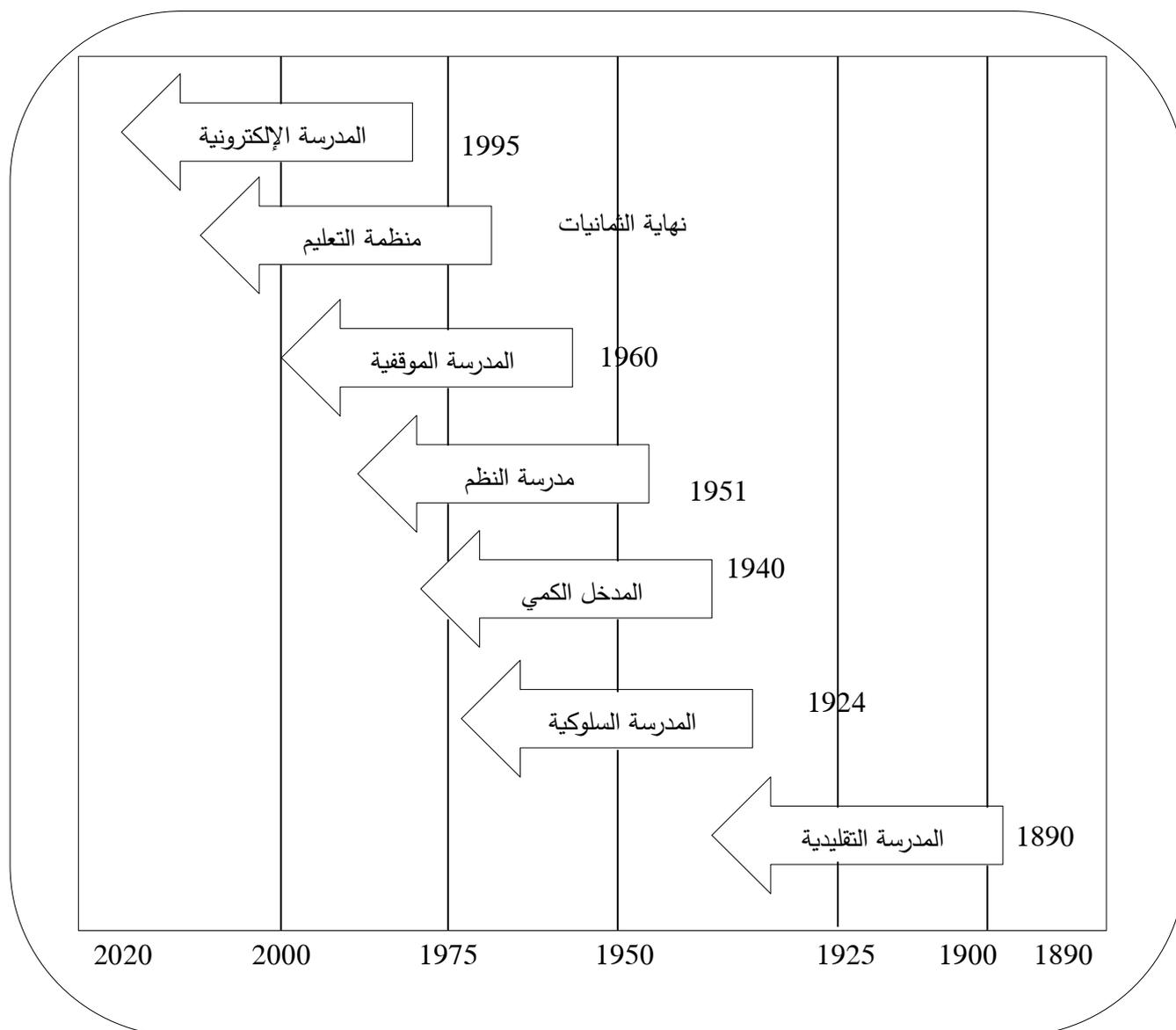
الشكل التالي يوضح هذا التطور:

¹ - نسرين زروقي، الإدارة الإلكترونية كأحد افرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 07، العدد 02، 2017، ص 23.

² - عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 250.

³ - عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص.ص 129-128.

الشكل رقم (01): تطور المدارس الإدارية



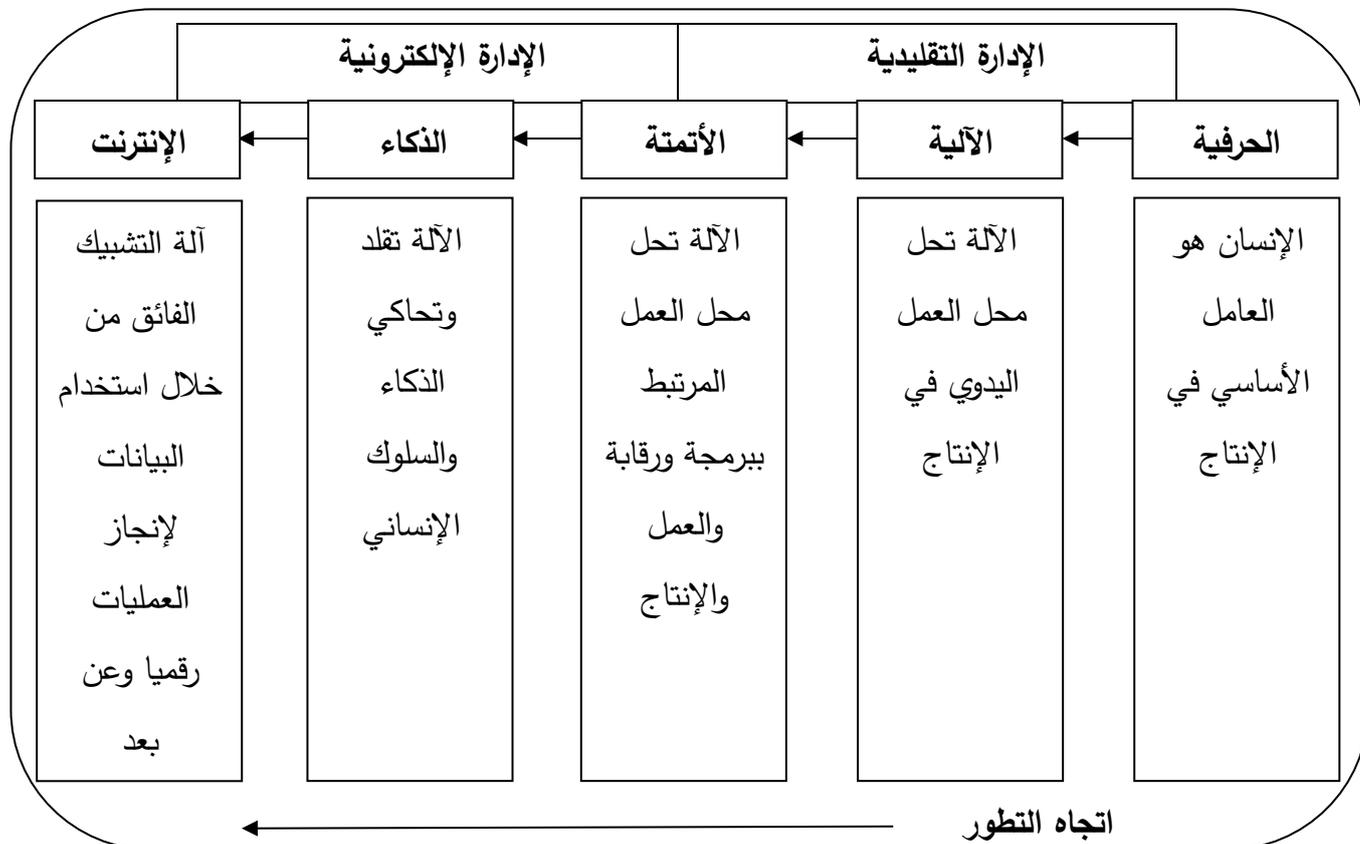
المصدر: عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص.ص 128-129.

- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة

إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البداية إلى إحلال الآلة محل العامل، وكان هذا في بدء العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة، لينتقل بعد ذلك إلى العمليات الذهنية من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة؛ فالإنترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأكثر عولمة والأسرع توصيلاً والأكثر

تشبيكا، وهو ما يجعل من الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا. والشكل التالي يوضح أبعاد التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية:¹

الشكل رقم (02): التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 124.

ثانيا: مفهوم الإدارة الإلكترونية

1. مفهوم الإدارة

- اختلف رجال الفكر الإداري في تحديد مفهوم الإدارة وسنوجز فيما يلي أهم التعريفات التي أوردوها:
- تعريف فريدريك تايلور: حيث عرف الإدارة هي بأنها «المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها»²؛

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 122.

² - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية: مصر، 2008، ص 18.

- **تعريف هنري فايول:** ذكر هنري فايول في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" أن «معنى الإدارة أن تريد وأن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب» وبذلك فإن الإدارة هي مجموعة العمليات والوظائف الإدارية المتسلسلة التي تمثل جوهر وجودها¹؛
- **عرف Daft الإدارة على أنها:** «إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط و التنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية»².

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الإدارة هي "التنسيق الفعال للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، بغية تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية وبأقل تكاليف ممكنة.

2. تعريف الإدارة الإلكترونية

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ظهر نتيجة لتطورات كثيرة شهدها العالم المعاصر منذ الانتقال إلى مرحلة العمل الإلكتروني بعيدا عن التعاملات الورقية فتناوله الباحثون في الإدارة عبر عدة تعريفات منها نذكر منها:

تعرف الإدارة الإلكترونية أولا و قبل كل شيء، على أنها «إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتية الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها، في مقابل أن الإدارة التقليدية هي إدارة الأشياء أو إدارة موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان التحدث عن رأس المال المعلوماتي الاجتماعي-الفكري إلا في أضيق الحدود»³؛

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: «استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة»؛

¹ - عنتر بن مرزوق والآخرين، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، ط 1، مركز الكتابة الأكاديمية للنشر، عمان، الأردن، 2018، ص 20-21.

² - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات-العمليات الإدارية-، وظائف المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 20.

³ - حمودة النصيرة، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول: استراتيجية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية أداة لتطوير ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، 2014/01/29، ص 4.

كما تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: «العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة»¹؛

عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: «هي منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة»²؛

عرف أيضا بأنها: «عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية، وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات، لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً»³؛

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: «القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي».

ومن هذا التعريف تتضح العناصر الجوهرية التالية:

- القيام بمجموعة من الجهود التخطيطية والتعليمية والرقابية؛
- الاعتماد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات عند القيام بالعمليات الإدارية؛
- مزج مجموعة الموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والآلية في المزيج المناسب لتقديم الخدمة الإلكترونية⁴.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف المنظمات، وذلك بهدف تطوير أدائها والقيام بوظائفها إلكترونياً وصولاً إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفعالية".

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2009، ص 43.

² طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، 2007، ص 28.

³ هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 418.

⁴ محمد فلاق و رضوان أنساع، الإدارة الإلكترونية مفهومها، متطلباتها، تطبيقها، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول: متطلبات إرساء

الحكومة الإلكترونية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة الجزائر، ص 3.

ثالثاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية النابعة من ارتباطها بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث، وتشمل ما يلي:

1. إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية؛

2. إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية؛

3. إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية؛

4. إدارة بلا تنظيمات جامدة: حيث تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة؛

5. السرعة والوضوح: تميزت الإدارة التقليدية بعدة عقبات التي ترسخت لسنوات منها بطئ في الإجراءات والمعاملات نظراً للأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل. فتلاشت كل تلك الإجراءات بالتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية حيث لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل بل على كبسة زر وبشكل أوضح وإرسالها إلى الجهة المعنية؛

6. المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها؛

7. الرقابة المباشرة و الصادقة: ومن خصائصها أيضاً أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية وبصمات الموظفين وغيرها من وسائل الرقابة التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على بقعة من مواقعها الإدارية وكذلك على أجهزتها التي يتعامل معها الجمهور بعيداً عن أسلوب المتابعة بالمدكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارة التقليدية والخصوصية؛

8. السرية والخصوصية: السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكّنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا

تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرًا بالغ الصعوبة.¹

رابعاً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية ذات أهمية بالغة من حيث تطبيقها واستخدامها حيث أصبح من خلالها الربط بين جميع الإدارات وجعلها إدارة واحدة وبذلك تحقق هدف رئيسي وهو تخفيض التكاليف وتسهيل المهام ويمكن إبراز أهميتها في ما يلي:

1. أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات

توفر الإدارة الإلكترونية العديد من الفرص والمزايا للمؤسسات والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:

1.1. تحسين مستوى أداء المؤسسة

فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المؤسسة لعملائها ويحقق التواصل بين المؤسسة وهؤلاء المتعاملين معها، كما تمكن الإدارة الإلكترونية المؤسسة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدمات لجمهورها بصورة أفضل لتسهيل حركة التعامل مع العاملين بالمؤسسة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة؛

2.1. تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة

حيث يختلف شكل المؤسسة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى أشكال الكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافيا محددة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض التكاليف والوقت ويقلل النفقات؛

3.1. اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة

حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال تغطية شبكة الاتصالات الإلكترونية وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة؛²

4.1. توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2012، ص.ص 20-21.

² - رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 19.

يوفر العمل وفقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومات دقيقة عن احتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، حيث في ضوء هذه المعلومات تتمكن المؤسسات من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، الأمر الذي يزيد من مبيعاتها وربحيتها؛

5.1. تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة

تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسة التواجد المستمر في الأسواق، ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع احتياجاتهم، وتحسين خدمات ما قبل البيع، وما بعد البيع، وهذا يؤدي إلى تحسين درجة التنافسية للمؤسسة؛

6.1. تجنب مخاطر التعامل الورقي

لأنه باستخدام الحاسوب يمكن تخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج، وأعمال المخازن، وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على التعامل الورقي وأثاره السلبية كالجهد وضياح الوقت، وزيادة التكاليف والتعرض للتلف والفقْد والضياع؛

7.1. تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة أساسية في تنفيذ هذه الإدارة

عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد¹.

2. أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي

1.2. تحسين مستوى الخدمات الحكومية: وذلك من خلال تبسيط إجراءاتها، لتقديمها للأفراد بما هو ملائم، كما تقوم بفتح قنوات جديدة للاتصال بين القائمين على إدارتها وبين الأفراد، مما يحقق الثقة ويزيل الكثير من العوائق والصعوبات القائمة في طريق هؤلاء الأفراد وبالتالي يشعر الفرد بالراحة لما أنجز له؛

2.2. تحقيق الشفافية: من شأن الإدارة الإلكترونية أن تساعد الموظف من الحصول على المعلومات الجديدة عن طريق الاتصال بالمنظمة التي يعمل بها والمنظمات الأخرى، كما تساهم في تحقيق الشفافية بين الموظفين عن طريق الأعمال المبدولة لكل موظف في المنظمة الواحدة؛

3.2. الاستفادة من التكنولوجيا: حيث تتيح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المنظمات الدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات وتصميم قواعد المعلومات والبيانات وكل ذلك يساعد في تأهيل وتكوين الكوادر البشرية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية؛

¹ - رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017 ص.ص 35-36.

4.2. تدعيم الاقتصاد الوطني: تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تساهم إسهاما فعالا في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الاقتصاد في الدولة، وذلك من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية، فمثلا تمتلك إمكانية الوصول إلى نشر استثماراتها ومزاياها الاقتصادية عن طريق المراسلة بعيدا عن الفوارق الزمنية والمكانية؛

بالإضافة إلى ذلك تسعى الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرة المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية، فالإدارة الإلكترونية أداة فاعلة لدفع هذه المنظمات على المشاركة في حركة التجارة العالمية من خلال زيادة قدرتها على اختراق الأسواق الأولية بكفاءة وفعالية، وتقليل تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة نشاط هذه المنظمات، ويساهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني؛

5.2. إيجاد فرص جديدة للعمل الحر: تقوم الإدارة الإلكترونية بتيسير وتسهيل وصول الأفراد إلى مراكز الاستهلاك التي يرغبونها، كما أنها تقوم بإتاحة الفرص أمامهم في إنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة، ومن أمثلة فرص العمل الحر مؤسسات الخدمات، والصناعات الخفيفة، وبرمجيات الحاسوب الآلي¹.

المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية ومبادئها

أولاً: أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية

تشمل الأهداف الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:²

1. الاقتصاد في التكاليف: حيث أن تأدية الأعمال الإدارية وإدارة مختلف الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة ينجر عنه تكاليف اقل ما يقال عنها أنها تثقل كاهل المؤسسة، لكن هذا الطرح يبدأ في التراجع متى ما تم الاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى زيادة؛

2. الفعالية في الأداء: يسمح الاعتماد على الإدارة الإلكترونية بإمكانية تأدية العديد من الأعمال في وقت واحد بالإضافة إلى تلبية احتياجات الكثير من الزبائن والعملاء وحتى المواطنين في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية على تخلص وتصريف شؤون الفئات المذكورة آنفاً، تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة. وفي هذا الشأن تذوب كل أوجه العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملات الإدارية، أو التخفيف منها إلى أقصى حد ممكن؛

¹ - سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر، 2018 ص.ص 20-21.

² - عبد الرزاق غزال، الإدارة الإلكترونية وحركة تداول المعلومات بالمؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 3، العدد 4، 2013، ص.ص 136-137.

3. الأرشفة الإلكترونية للوثائق: تساهم الإدارة الاليكترونية في إلغاء نظام الأرشيف الورقي وتساعد على استبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق و المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان أي أنها إدارة ممتدة عبر الزمان؛

4. الأداء عن بعد: إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين التخاطب معهم وإرسال الأوامر التعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال " Video Conference" ومن خلال الشبكة الاليكترونية للإدارة؛

5. تعظيم دور المعلومات وتيسير اتخاذ القرار: تساهم الإدارة الاليكترونية في تيسير سبل الحصول على المعلومات الكاملة والدقيقة والمتكاملة بما يساهم في توفير الكثير من الخيارات التي تساعد في صناعة مجموعة من البدائل التي تساعد بدورها في اتخاذ القرار الصحيح والصائب. بالموازاة مع ذلك فإنها تعمل على تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وآنية، ما يعمق الشفافية والبعد عن المحسوبية؛

6. بناء قاعدة بيانات المؤسسة: إن عمليات الترقيم المتعلقة بسلسلة التعامل مع المعلومات في إطار نظام المعلومات داخل المؤسسة تمكن من بناء قاعدة بيانات تتعلق بكل مكونات المؤسسة من أفراد ومصالح وأقسام وإمكانات وغيرها، واستمرارية هذه العملية وديمومتها تمكن من توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا مما يسمح بمتابعة وإدارة كافة المصالح وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا؛

7. تأمين المؤسسة: يتعلق بسرية المحافظة على الوثائق وتأمين المعلومات وتداول البيانات والحقائق، والتقليل من مخاطر ضياعها أو سرقتها وحتى إتلافها أو تسريبها.

ثانيا: مبادئ الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية وجود مجموعة من المبادئ والأنظمة التي تحكم عملها، من أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية ما يلي:¹

1. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهنية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليل دقيق للمعلومات المتوفرة؛

¹ - عبد الكريم غرسي عابد ومحمد الشريف، الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 3، العدد 3، 2013، ص.ص 82-83.

2. **التركيز على النتائج:** ونقصد بهذا المبدأ اهتمام الإدارة الإلكترونية بتنصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين ومن حيث الجهد والمال والوقت؛

3. **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع؛

4. **تخفيض التكاليف:** ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنها تخفيض التكاليف؛

5. **التغير المستمر:** وهذا المبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد ترقية الزبائن أو بالتفوق في مجال المنافسة.

المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية وأشكالها

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من توفير العناصر الضرورية لعملها، ومن تلك العناصر نذكر:

1. عتاد الحاسوب

يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها، ونظراً لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:¹

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة؛

- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

2. البرمجيات

هي مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسوب الآلي والاستفادة من إمكاناته المختلفة وتسمى البرمجيات، ويمكن تصنيفها إلى ما يلي:²

1.2 **برمجيات التشغيل:** هذا النوع خاص بتشغيل الجهاز وجعله قابلاً للتعامل مع البرمجيات ويكون عادة داخل الجهاز؛

¹ - بلقاسمي مولود، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر: بين الأمية وإشكالية التطبيق، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، مجلد 2 العدد 4، 2019 ص 271.

² - خليفة بن صالح بن خليفة بن مسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 41.

2.2. **برمجيات الترجمة:** هذه البرمجيات تعني بتفسير الأوامر والتعليمات التي ترد إلى الجهاز إلى لغة الجهاز Machine Cod؛

3.2. **البرمجيات التطبيقية:** هذه البرمجيات تستخدم كتطبيق للاستفادة من قدرات الحاسوب في إجراءات العمليات والمهارات المختلفة ومن الأمثلة عليها معالج النصوص وقاعدة البيانات، والبيانات المجدولة؛

4.2. **البرامج التعليمية:** هذا النوع من البرمجيات يعني بتدريس الطلاب محتوى تعليميا معيناً عن طريق الحاسوب.

3. شبكات الاتصالات

هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت Intranet وهي شبكة مستندة في عملها على الإنترنت وتستخدم خدمات الإنترنت وبروتوكولاته والفرق الوحيد بينهما أنها داخلية لا يسمح لأحد الدخول إليها من خارج المؤسسة. والاكسترانت Extranet هي مجموعة شبكات إنترنت لها خصوصيتها بوصفها شبكة إنترنت وتتشترك فيما بينها ببعض الخدمات والتطبيقات. والإنترنت Internet وهي شبكة اتصالية عالمية يستطيع جميع الأشخاص الدخول إليها والاستفادة من خدماتها ضمن بروتوكولات معينة ومن أكثر استخداماتها الشبكة العنكبوتية المعروفة بالرمز WWW والبريد الإلكتروني... وغيرها¹.

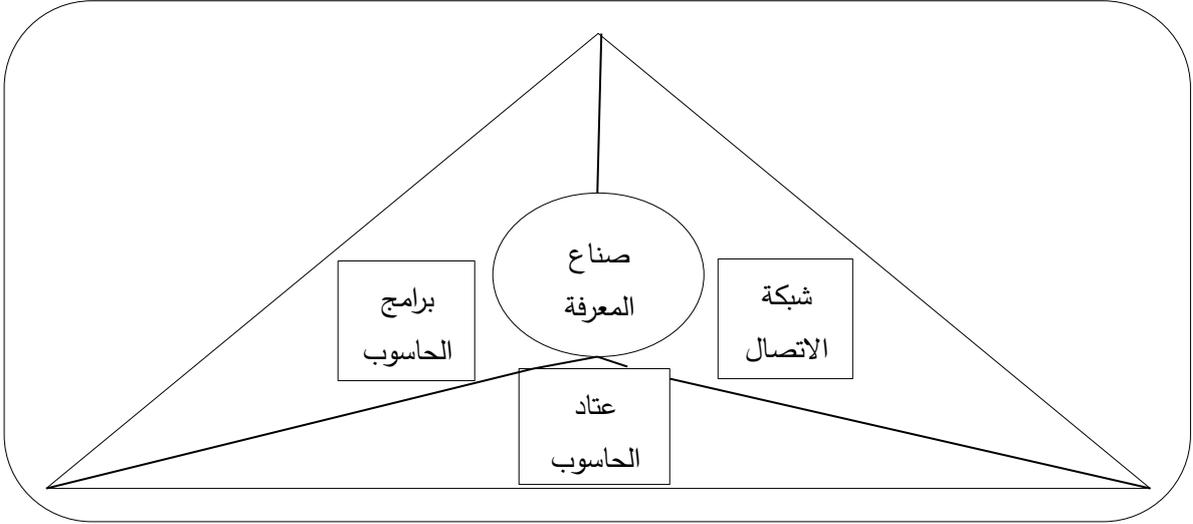
4. صناع المعرفة

هو المديرون والمحليون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة الأخرى²، ويمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

¹ - أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 04، 2016، ص 349.

² - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 15.

الشكل رقم (03): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية، دار مؤسسة رسلان لطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، سوريا، 2011، ص 77.

ثانيا: أشكال الإدارة الإلكترونية

تأخذ الإدارة الإلكترونية عدة أنماط مختلفة وأشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأشكال نذكر ما يلي¹:

1. الحكومة الإلكترونية: تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية.

كما تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها "إنجاز المعاملات الحكومية الرسمية بين الجهات الحكومية، أو بين هذه الجهات والمستفيدين منه بطريقة معلوماتية تعتمد على استخدام التقنية الحديثة في الوصول إلى معلومات محددة، يتطلبها الإجراء الرسمي المطلوب اتخاذه وفقا لإجراءات أمنية تحمي المستفيد والجهة صاحبة الخدمة".

2. الأعمال الإلكترونية: لقد كانت مؤسسة (IBM) من بين الأوائل الذين استخدموا مصطلح الأعمال الإلكترونية سنة 1997 بغرض تعزيز خدماتها. وقد عرفت بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الانترنت؛

¹ - زكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص إدارة أعمال والتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص.ص 33-34.

تعرف الأعمال الإلكترونية أيضا على أنها: "الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام الصلات الإلكترونية القائمة على الشبكات مع الأطراف الأخرى (كعاملين، المديرين، الزبائن، الموردين والشركاء) بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة". يركز هذا التعريف على الإطار الشمولي لكل ما يدخل ضمن الأعمال. ومع ذلك فإن الأعمال الإلكترونية ليست مجرد عملية صلات إلكترونية لتصرف عمل المؤسسة مع الأطراف الأخرى وإنما هي رؤية استراتيجية كما هي ممارسات أفضل لا بد منها لتحقيق أهداف المؤسسة.

3. التجارة الإلكترونية: التجارة الإلكترونية هي "كل التبادلات الإلكترونية للمعلومات ما بين المؤسسة وأصحاب المصالح الخارجيين، لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية"¹.

التجارة الإلكترونية وهي "أداء الأعمال بصورة مباشرة على شبكة الإنترنت، والتي تعبر عن عمليات بيع وشراء وتبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال الشبكات بما فيها الإنترنت. ويمكن تقسيم نشاطاتها بشكلها الحالي إلى قسمين رئيسيين هما:

1.3. تجارة إلكترونية من المؤسسات إلى الزبائن الأفراد: وهي تمثل التبادل التجاري بين المؤسسات من جهة والزبائن الأفراد من جهة أخرى. وقد تكون هذه المؤسسات حكومية، أو أفراد.

2.3. تجارة إلكترونية من المؤسسات إلى المؤسسات: تمثل التبادل التجاري الإلكتروني بين مؤسسة وأخرى.

4. الصحة الإلكترونية: تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية. فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية، التحاليل المخبرية، المعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت، كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة و أن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى، كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين، فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي، لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونية إلى الصيدلية.

5. التعليم الإلكتروني: من خلال التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت.

¹ - بوزكري جيلالي، المرجع سبق ذكره، ص 35.

6. النشر الإلكتروني: من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية¹.

المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية تمثل مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري وتغيرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية. ولقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة في إحداث تغير في العملية الإدارية التقليدية وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل وتحقيق التنسيق ، من أهم هذه الوظائف نذكر:

أولاً: التخطيط الإلكتروني

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، بينما التخطيط الإلكتروني فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد، وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط².

حيث يعتمد التخطيط الإلكتروني على 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 الإدارة الإلكترونية التي تجعل أداء الأعمال يتم لحظياً، ونظم الإدارة الإلكترونية كنظم دعم القرار، النظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية التي تؤدي إلى توظيف أساليب تخطيط عديدة ومبتكرة، وتحسن عمليات التنبؤ، وترفع من كفاءة التخطيط، وتزيد من فعالية صنع واتخاذ القرارات³.

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد ثلاث مجالات يمكن ذكرها فيما يلي⁴:

¹ - مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار مؤسسة رسلان لطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص 57.

² - زرار العياشي، أثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص 36.

³ - أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية (أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، مصر، 2004، ص 56.

⁴ - الحيت أحمد فتحي محمد، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، أطروحة دكتوراه منشورة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012، ص 37-38.

- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة؛
 - أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيف استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط، مما يحوله من التخطيط الزمني المقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر؛
 - أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال ينقذون، قد تم تطويرها في ظل الإدارة الإلكترونية فأصبح العاملون يقدمون مقترحات وأفكاراً تساعد الإدارة في عملية التخطيط؛
- ولكن مع ظهور الانترنت والأعمال الإلكترونية وأحدث تغيير في عملية التخطيط ممثلة في النقاط التالية:¹

1. الحاجة إلى التخطيط: ففي زمن بيئة الإنترنت أصبحت الشركات تعمل في الزمن الحقيقي وبالسريعة الفائقة، وضمن بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل، حيث إن ظروف تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغير بالأسبوع واليوم، على الأرجح ستكون الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية؛

2. أفق التخطيط: حيث أن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل غافلة عن الإنترنت وبيئته هي الأقرب إلى التراث الإداري ومن تقاليد الإدارة القديمة، أو هي في أحسن الأحوال لا تزيد على عبارة أو مبدأ تأشيري أو توجيهي قليل الكلمات عام المقاصد لا يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقاً واسعاً من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة؛

3. قيود التخطيط في الممارسة: فمع أن التخطيط في المؤسسات التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المتأني للقدرة الجوهرية للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق والتخصيص المدروس للموارد، إلا أن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة.

يوضح الجدول التالي الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني من حيث الأهداف والأفق الزمني والمشاركين في وضع الخطة.

¹ - إلهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 12، العدد 01، جوان 2019، ص 470.

الجدول رقم (01): الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني	
خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة.	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.	عدد الخطط
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.	المرونة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد، (لا يقل أمدها عن سنة واحدة).	خطط قصيرة وأنية (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر).	أفق التخطيط
الخطة تحدد الأهداف و مراحل ووسائل تنفيذها.	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.	التركيز
الخطة تركز على قدرات المؤسسة.	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة، والزيائن وحاجياتهم الآنية و المحتملة.	المخاطرة
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة الأفضل.	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.	الابتكار
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.	المخططون
المدراء هم المخططون والعاملون هم المنفذون (مدخل أعلى-أسفل).	المخططون هم المبادرون من المدراء والعاملين (مدخل الجميع-في كل الاتجاهات الشبكية).	الاهداف
الأهداف واضحة ومحددة بدقة لضمان النجاح.	الأهداف عامة غامضة واحتمالية بدرجة عالية.	الوسائل
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزيائن.	المعايير
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب نجاحه من أجل المؤسسة.	

المصدر: رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 134.

ثانيا : التنظيم الالكتروني

إن التنظيم الالكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي يحقق التنسيق الأمني وكل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك الأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتكاسم.

يمكن إجمالاً وصف التغيرات التي تحصل في التنظيم التقليدي بالاعتماد على التنظيم الإلكتروني في النقاط التالية:¹

1. الهيكل التنظيمي

- الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي أو المشروع؛
- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعي؛
- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة؛
- الانتقال من الهيكل المحدد إلى هيكل غير محدد.

2. التقسيم الإداري

- الانتقال من التقسيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي المتوسع القائم على تحالفات داخلية وخارجية.

3. سلطة الأوامر

- الانتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية؛
- الانتقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً؛
- الانتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.

4. الرسمية

- الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة؛
- الانتقال من قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات والفرق المدارة ذاتياً؛

¹ - رابح الوافي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019، ص 40.

- الانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.

5. المركزية واللامركزية

- المركزية هو تركز السلطة في القمة إما في التنظيم الإلكتروني تعدد مراكز السلطة؛

- اللامركزية هي أن السلطة موزعة أما في التنظيم الإلكتروني فإن الوحدات مستقلة و فرق مدارة ذاتيا. والجدول التالي يبين أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني:

الجدول رقم (02): الفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني

التنظيم الإلكتروني	التنظيم التقليدي
التنظيم المصفوفي	التنظيم الهرمي
الهيكل القائم على فرق العمل الجماعي	الهيكل القائم على الوحدات
وحدات تنظيمية مصغرة	الوحدة التنظيمي الواحدة
التنظيم الأفقي	التنظيم الرأسي
الهيكل الغير محدد	الهيكل المحدد
التنظيم الخلوي	التقسيم الإداري التقليدي
القيادة الاستشارية	سلطة الأوامر الخطية
الرؤساء المتعددون	الرئيس المباشر الواحد
السياسات المرنة واجتهادات الأفراد	التعليمات الحرفية
إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا	قواعد إجراءات المحددة
القرار بالمشاركة	انفراد القيادة بالقرار
تعدد مراكز السلطة	مركزية السلطة
الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها	التحكم في المعلومات وسريتها

المصدر: رابح الوافي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019، ص 40.

ثالثا: القيادة الإلكترونية

تعرف القيادة الإلكترونية بأنها عملية تأثير اجتماعي، تتخللها علاقة تعاونية بين التقنيات والتكنولوجيا لإحداث تغيير على مستوى كلا من: المواقف، المشاعر، التفكير، السلوك، أداء الفرد أو الجماعة، وحتى على مستوى المنظمة ككل وتنقسم القيادة الإلكترونية إلى ثلاثة أقسام:¹

1. القيادة التقنية الصلبة

تعتمد هذه القيادة على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا الإنترنت في إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة، كما تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام، كزيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل، وهذه ميزة شبكات الأعمال التي تجعل المدير في كل مكان يمتلك نفس القدر من المعلومات، ويتعامل مع نفس الحاسوب المحمول، ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية، أو بالمستفيدين الآخرين عبر الشبكة الخارجية من أجل أن يستكمل صورة اتخاذ القرارات التي تكون أكثر كفاءة، وربما فاعلية بالاعتماد على هذه التكنولوجيا. وتتسم القيادة الإلكترونية التي تقوم على هذا البعد، والمتمثل بتكنولوجيا الإنترنت، بما يلي:

1.1. إنهاء قيادة الإحساس بالتكنولوجيا: فالفائد الإلكتروني ذا قدرة على تحسس أبعاد التطور التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الإنترنت وعلى العمل على توظيف مزاياه من أجهزة شبكات برمجيات وتطبيقات لخلق ميزة تنافسية لمؤسسة؛

2.1. قيادة الإحساس بالوقت على الإنترنت: القائد الإلكتروني هو قائد سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، فنظرا لكون العمل على الإنترنت مستمر في الليل والنهار، فإن حس الوقت على الإنترنت يتجاوز إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني؛

3.1. قيادة الإحساس بالطوارئ: فالفائد الإلكتروني دائما يقظ وحذر ومتقطن لكل ما يحيط به، وما يحدث من تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة، فهو بذلك متوقع كل المفاجآت ومستعد لأي طارئ.²

2. القيادة البشرية الناعمة

القيادة الإلكترونية رغم اعتمادها على التقنية إلا أنها ذات محتوى إنساني كبير، وتتسم القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري بأن القائد فيها هو:

¹ - إلهام شيلي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات ع1، سطيف، الجزائر، 2020، ص 141.

² - فرحة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص.ص 35-36.

1.2. القائد الزبوني: هو الأكثر ارتباطا بالبحث عن قنوات ومجالات مشاركة الزبائن وإنشاء المنافع والمزايا، وهذا ما يحولهم بشكل متزايد إلى زبائن ذوي ولاء، حيث نجد أن بعض المنظمات أصبحت تعامل زبائنهم كعاملين وذلك من خلال الدفع لهم مقابل تقديم اقتراحاتهم وملاحظاتهم، وفي النهاية تحصل هذه المنظمة على ولاءهم.

2.2. قائد عمال ومهني المعرفة: فكما أن القائد الزبوني يجد تسهيلات ومنافع ومزايا للزبون ذي الولاء خارج المنظمة، فإنه سيكون أيضا عليه إيجاد تسهيلات ومنافع للعاملين للحصول على ولاءهم داخل المنظمة، وبالتالي الحفاظ على المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية لهم.

3.2. القائد التنافسي: إن القائد التنافسي مطلوب منه بالقدرة على الأداء التنافسي وكذلك بأن يكون:

- الأسرع في الوصول إلى السوق من المنافسين؛

- الأفضل في خدمة شركائه، موردين، زبائن من المنافسين؛

- أكثر قدرة على الابتكار (خدمات، أساليب، منتجات جديدة) من المنافسين.

4.2. القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة: فالقائد الإلكتروني يتميز بخصائص تتسجم مع بيئة عمله الإلكترونية، كاليقظة الدائمة والتركيز المستمر، سرعة الاستجابة والمبادرة، والأهم من ذلك إتقان استخدام التقنيات المتطورة والاستفادة منه.¹

3. القيادة الذاتية

تركز على جملة من المواصفات، حيث يتصف بها القادة بصفات شخصية ذاتية ضمن إدارة أعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، الولاء والرغبة في العمل مما يكون لديه المهارة والمرونة في التكيف من خلال التأثير بالبيئة الإلكترونية وتكوين الذات واكتساب تكوين إداري محترف نظرا لتطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية².

والجدول التالي يوضح الفرق بين القادة التقليديين و القادة الإلكترونيين:

¹ - زواوي خالصة، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017، ص 14.

² - لكحل محمد، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019، ص 30.

الجدول رقم(03): الفرق بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين

القادة التقليديين	القادة الإلكترونيين
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد	متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة
يدير العمل بصوته ويجيد الكلام	يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الانصات
غير مضطر الى التعلم ويتعامل بالمصادقة	مضطر الى التعلم ويتعلم بالعمد والاختيار
يرتبط بالمؤسسة والأفراد	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات
أهداف طويلة الأجل(معاش التعاقد أهمها)	أهدافه متتالية و طويلة الأجل
نموذج في الحكم الذاتي	نموذج في الحكم الجيد
يهتم بالتفاصيل ويغرق فيها	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على علمه وجرأته
مظهره وملامحه أهم أدواته الإدارية	أسلوبه في الاتصال وملامح لغته من أهم أدواته الإدارية
انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه	تواصلني ومنفتح على مؤسسات الآخرين
إما مجامل وإما صدامي(من دون وسطية)	إما محاور وإما مستمع
أحادي المزاج، فهو اما سعيد وإما حزين طول اليوم	متعدد
يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش الأمان	يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادرها قبل الفشل
يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلق الفصل بين المجالات
العمر : 57	العمر: 38

المصدر: زرزار العياشي، أثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم

الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص.ص38-39.

رابعا : الرقابة الإلكترونية

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي حيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة

تكشف عن الانحراف أولاً بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والعملاء 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 اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.¹

ولا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما بكل ما يعنيه ذلك من فحص وتدقيق ومتابعة آلية وشاملة وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها في النقاط التالية:

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، في تحقق الرقابة بالنتائج بدلاً من الرقابة بالتقارير؛
- تحقيق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية بما يولد تدفقاً مستمراً للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلاً من الرقابة المنقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري؛
- إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة؛
- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة؛
- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردون، المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، العملاء وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكناً في السابق؛
- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج في إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.²

¹ - لكحل محمد، مرجع سابق، ص 31.

² - نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، ط 1، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014،

المبحث الثاني: أساسيات في الإدارة الإلكترونية

تعتبر عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية عملية هادفة وحساسة في المؤسسة، وتوجد بعض العوامل التي تبرر وتدفع إلى تبني هذا المدخل الإدارية، وكأي عملية تحول هناك عوائق تواجه عملية التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتعد عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية عملية واعية ومخططة تمر عبر مراحل متتالية تمهد إحداها للآخرى، ولتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب أن تتوفر على مجموعة متنوعة من الإمكانيات والظروف، والتي من شأنها ضمان تعامل إلكتروني فعال، حتى لا يشكل التحول إلى هذا النمط من الإدارة عبئاً جديداً عليها. وفيما يلي نستعرض دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومجالاته وعوائقه، كما سنتطرق إلى مراحل عملية هذا التحول وخطوات تطبيقها.

المطلب الأول: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

أولاً: الفرق بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية

هناك مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين و هي كالتالي:

1. طبيعة الوسائل المستعملة عند التعامل بين الأطراف: تشير الممارسات الإدارية للمفهوم التقليدي إلى الاعتماد على استعمال الاتصالات المباشرة بين أطراف التعامل المختلفة كالمنظمات التسويقية أو الهاتف أو المراسلات أو غيرها من الوسائل التقليدية. بينما تشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال وسيط إلكتروني، بحيث يتم تداول الوثائق والبيانات خلال شبكات الاتصالات الإلكترونية؛

2. طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل: بالنسبة للإدارة التقليدية فعادة ما يكون هناك علاقة مباشرة بين أطراف التعامل، وقد لا توجد علاقة بينهم حيث تستعمل الاتصالات الشخصية، والهاتف، والمراسلات. وتشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى انقضاء وعدم وجود علاقة مباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل معا في الوقت نفسه على شبكات الاتصالات كوسيط دائم بينهم؛

3. طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل: تؤكد ممارسات الإدارة التقليدية أن التفاعل بين الأطراف يتسم بالبطء النسبي ، حيث يتكرر الاتصال مما لا يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين الأطراف. بينما تمكن ممارسات الإدارة الإلكترونية أحد أطراف التعامل من إرسال رسالة إلى عدد لا نهائي من المستقبلين لها في الوقت نفسه دون إعادة إرسالها مرة أخرى. وبالتالي تحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين أطراف التعامل من خلال شبكات الاتصالات الإلكترونية¹؛

¹ - عبد الفتاح علاوي و ناصر الهمامي، دور الإدارة الإلكتروني في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 3،

4. نطاق خدمة المستفيدين : توفر ممارسات الإدارة التقليدية خدمات للمستفيدين خلال ساعات العمل الرسمية على مدى أيام الأسبوع في مقر المنظمة أو عن طريق التليفون، في حين توفر ممارسات المفهوم الإلكتروني للإدارة خدمات أوسع تستمر على مدى ال 24 ساعة خلال أيام الأسبوع، كما يتم إرسال كل الحلول المطلوبة عبر الوسائل الإلكترونية؛

5. نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات: تعتمد ممارسات الإدارة التقليدية بصفة أساسية على استخدام الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أي أوراق، وتعد الرسالة الإلكترونية بمثابة سند قانوني متوفر أمام كل طرف من أطراف التعامل عند حدوث أي نزاع؛

6. إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية الإدارية: تواجه الإدارة التقليدية صعوبة في استخدام أي وسيلة من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية الإدارية، في حين تتحقق تلك الإمكانية بسهولة في ظل الإدارة الإلكترونية؛

7. الاعتماد على الإمكانيات البشرية والمادية: تعتمد ممارسات الإدارة التقليدية على توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بأفضل صورة ممكنة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، في حين تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على استغلال تقنية المعلومات والاتصالات، حيث يتم غالباً تخفيض استخدام الكثير من الأصول المادية والبشرية إلى أقل قدر.¹

ويمكن إبراز الفوارق بين الإدارة التقليدية والإلكترونية في كما يلي:

¹ - عبد الفتاح علاوي و ناصر الهمامي، مرجع سبق ذكره، 13.

الجدول رقم (4): الفرق بين الإدارة التقليدية و الإلكترونية

التصنيف / الميزة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ	المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت	النظام الإلكتروني في مأمن من التلف القادم ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط إلكتروني
الضياع	احتمال ضياع المعاملات والأوراق المهمة	صعوبة فقدان أي بيانات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية
الاسترجاع	صعوبة الاسترجاع	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي معاملة
التكاليف	ارتفاع التكاليف، حفظ الملفات والمعاملات	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليه المعلومات سلفاً
التوثيق والضبط	تحتاج إلى مخازن ضخمة	تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة
الإجراءات	ضرورة التعامل مع الموظف وجها لوجه	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب أو مكان الإدارة المخصص لهذا الغرض
السرعة	تحتاج إلى أيام وأشهر	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها من استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام الرسمي	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا
المهام	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة	سهولة إنجاز المهام الخاصة

المصدر: زرزار العياشي، أثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم

الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص.ص 33-34.

ما يلاحظ من الجدول السابق هو أن العنصر الذي يصنع الفارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية هو "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذا المزايا التي يمنحها للإدارة في ظل تبنيها لتلك

- التكنولوجيا من ربح للجهد والوقت والتكلفة وتحسين الأداء وجودة الخدمة، إلا أن هناك صعوبات يمثلها الحل الإلكتروني في الإدارة يمكن ذكرها في النقاط التالية:¹
- تكلفة اقتناء الأجهزة الإلكترونية اللازمة لذلك وتثبيتها؛
 - تكلفة تطوير الأنظمة المعلوماتية والبرمجيات وصيانتها؛
 - تكلفة تكوين الموظفين أو توظيف تقنيين مختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ثانياً: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية

توجد مجموعة من الأسباب والدوافع التي أدت إلى التحول والاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية، ويمكن توضيح أبرزها فيما يلي:²

1. دافع الزمن: عندما تسعى الإدارة إلى كسب سباق السرعة وترجيح كلفتها بعنصر الزمن، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات التقنية، بوصفها المطلب الأول لإلقاء أسباب بطء الحركة من روتين ومعاملات يدوية وراء ظهرها، والانطلاق إلى أفق الإبداع التقني، وتيسير اتخاذ قراراتها وتعميمها بالسرعة المطلوبة، وانجاز معاملاتها في الوقت الملائم لوضعها في دائرة المنافسة، فان لم تكن الإدارة منافسة فإنها تكون إدارة خدمية حكومية فهنا الفائدة تكون أعظم، إذ أن المجتمع بأكمله سيكتسب ميزة اختصار الزمن في ظل سباق مجتمعات العالم نحو التطور والبناء، إذ ليس هناك إدارة يمكنها أن تتصور أن بإمكانها العمل بمعزل عن التقنية فالنظرة العميقة الشاملة تظهر انه لا أحد يمكنه التضحية بعنصر الزمن اذ الخسائر حينها ستكون اعم وأفدح.

2. تطور الحاسوب وتطبيقاته: لقد انعكست تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية، التي بدأت تتميز وتخرج من وضعها القديم وتبدل بعضها من الحراك والتقدم في اتجاه هذه التقنية، فأصبحت الآلات تتخذ كثير من القرارات بناء على برامج الكترونية تم تحميلها عليها، فبدأت الآلة تنوب عن الإنسان في كثير من مواقع العمل إلى الدرجة التي جعل عدد من كتاب الإدارة ومفكرها والمهتمين بالشأن الإداري أمثال "هربرت سايمون ودراكر وديفز" وغيرهم يتوقعون أن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية، التي سببني أنظمتها الإدارية على محورية دور الآلات والحواسيب، ومن هنا فقد كان الحاسوب وتطبيقاته، والقفزات التطورية والفوائد المحسوسة التي حققها على مختلف الأصعدة دافعا مهما للتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

¹ - سمير العماري، الإدارة الإلكترونية لمؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة الرقمية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 3، العدد 1، 2019، الجزائر، ص 125.

² - حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظري والتطبيقي، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص.ص 19-20.

3. تطور الاتصالات: إن التقدم المذهل في شبكة الاتصالات والانترنت عزز بقوة فكرة تحول الإدارات إلى تعميم تطبيقات التقنية بما أتاحتها الاتصالات من تواصل فعال وسريع، مختصر للوقت والجهد والإمكانات المادية عبر شبكات الاتصالات الداخلية للإدارة، وأيضاً ما أتاحتها شبكة الانترنت العالمية من انفتاح للإدارات على أفق التنمية العالمية وما وفرته لها من تواصل، إذ وفرت شركات الانترنت للإدارة بكمية هائلة من المعلومات، فكونت لها مرجعية معرفية تعينها على بناء خططها ومشروعاتها وتصوراتها التي أصبحت ممكنة التنفيذ في ظل الدعم المعلوماتي الذي تقدمه للإدارة التقنية، التي بدأت تشعر بثقة كبيرة في اتخاذ قراراتها، بخلاف الإدارات التقليدية التي لم تكن تتمتع بالثقة بنفسها في اتخاذ القرار فضلاً عن زهد تكلفة هذا المد من المعلومات الذي تستطيع الإدارة الإلكترونية جمعه عبر شبكة الانترنت في زمن قياسي، الأمر الذي لم يكن متاحاً أبداً في ظل واقعها القديم، وكان يحتاج إلى نفقات طائلة ووقت طويل حتى تتمكن الإدارة من الحصول عليه، وربما لتباعد الفترات الزمنية ليصبح عديم الفائدة عند توافره بين أيدي الجهات الإدارية، إضافة إلى تقادي الإدارة الجديدة سقوط بعض التفاصيل من ذاكرة الموظف أو المراجع أو غيرها من احتمالات الخطة التي يصعب تصور وجودها في ظل السيطرة الرقمية الجديدة على الوضع كله، وخضوع خزانة معلومات الإدارة لأوامر تقنية لا تعرف منطق النسيان.¹

4. القرية الكونية : أصبح مصطلح القرية الكونية من البديهيات، واحد من بدائل اصطلاح العولمة، وهي في مجملها تعبيرات تشير إلى حالة من اختزال المسافة، الزمن وسرعة تبادل المعلومات والأداء وسهولة تبادلها عبر العالم، إذ أن هذا الواقع الجديد الذي لم يكن إلا خيالاً أو حلماً في الماضي، وضع العالم أمام فكرة الحصول على جميع التفاصيل في كل مكان وفي الوقت نفسه، دون بذل جهد يذكر، فثمة نسخة أخرى طبق الأصل من العالم يمكن الاطلاع عليها والدخول إلى عالمها بكبسة زر أو نقرة على احد المفاتيح.

5. الإجماع على التقنية: لقد شاعت الثقافة الإلكترونية وانتشرت بين الشباب، وتعمقت علاقتهم بالحاسوب والانترنت سواء المتخصص منهم في هذا الحقل أو غير المتخصص إلى درجة باتت محرجة للحكومات إن لم تتخذ خطوات عاجلة، لتشرع أجيال الشباب الجديدة أنها على قدر طموحاتهم وثقافتهم، إذ ليس من المنطق أن تسبق عقول الأجيال الجديدة حكوماتها في حين أن الأصل أن تتبادر الحكومات بما يرفع من مستوى وعي شعوبها وثقافتها من خلال تزويدهم بالتطبيقات التقنية التي توسعت مفاهيمها الجديدة وثقافتها في أجواء العالم.²

¹ - العوض أحمد محمد حسن، الإدارة الإلكترونية: مفاهيم سمات عناصر، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العالمي للإدارة الإلكترونية بعنوان: تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر، طرابلس ليبيا، من 1-4/6/2010، ص.ص 24-25.

² - العوض أحمد محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 26 .

6. **أزمات القطاع العمومي:** أدى اجتهاد القطاع الخاص في الاعتماد على أساليب الإدارة الحديثة إلى تعميق الهوة والفرق الشاسع في الأداء بينه وبين القطاع العمومي، فقد بدى أداء هذا الأخير نمطيا تقليديا لا يرقى إلى مستوى طموح المواطن بل حتى طموح إدارات القطاع العمومي نفسه، حيث لم يعد للإدارة العمومية خيار أمامها سوى خوض تجربة الإدارة الإلكترونية، لترشيد جهودها ونفقاتها، ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد، وخاصة أمام شح الموارد المالية وازدياد الطلب على الخدمات في ظل النمو السكاني المتزايد، مما يضاعف من أعباء الإدارات العمومية، ويضعها أمام ضغوط مالية متزايدة، الأمر الذي يستدعي دائما أن يبقى العمل تحت سيطرة الإدارة العمومية، إذ لا يمكن تنفيذه على النحو المرجو إلا في ظل الإدارة الإلكترونية التي تساعد على تحديد موضع الخلل لها وتقف عند احتياجات المواطنين.

7. **الحوار والتواصل:** تسعى المجتمعات المعاصرة إلى إقامة حوار حضاري على نحو اجتماعي وتعزيز أوصل الثقة مع إدارات شؤون البلاد بعيدا عن العنف وتجاذب المصالح وزوال الثقة وتزايد الشكوك¹

المطلب الثاني: مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وخطوات تطبيقها

أولا: مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية

تتمثل هذه المراحل فيما يلي:²

1. **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تتميتها وتطويرها في نفس وقت البدء في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإرادات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

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

¹ - وردة بن بختة، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في دول العربية، مجلة الدراسات حول الجزائر والعالم، المجلد 1، العدد 4، مارس 2017،

ص7.

² - بوقلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص. ص 93-95.

3. مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: وهذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عالي، حوالي 25-30% من عدد الشعب عال وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عموميه بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية بشكل المطلوب وبأسرع وقت وأقل جهد وكلفة، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

إذن فإن التحول للإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل لتتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومنها:

- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشئة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكتروني؛
- تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة؛
- توثيق وتطوير إجراءات العمل؛
- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية؛
- البدء بوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونيا؛
- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا.¹

ثانيا: خطوات تطبيق الادارة الالكترونية

لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية لابد من المرور بجملة من المراحل والخطوات لضمان نجاح هذا المشروع، وتتجلى هذه الخطوات في ما يلي²:

1. إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

- تحتاج الادارة إلى تطبيق الادارة الالكترونية؛
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج الى تطوير؛
- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الادارة الإلكترونية؛

¹ - محمود الفتوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصر، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.ص 112-113.

² - فداء حامد، الإدارة الإلكترونية "الأسس النظرية والتطبيقية"، ط 1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان : الأردن، 2015، ص 243.

- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

2. وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ¹.

3. تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محددة 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 الإدارة أو المؤسسة.

4. تحديد المسؤولية: تعني أن تحدد الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطة في كل موقع أو قسم أو فرع في المؤسسة وتمويلها وإمدادها بالموارد المطلوبة، كما تحدد مسؤولية جهات الدعم التقني أو الاستشاري التي يمكن الاستعانة بها من خارج المؤسسة².

5. متابعة التقدم التقني: تتحمل الجهة المشرفة على عملية التنفيذ مسؤولية أخرى، تتمثل في متابعة كل تطور يحصل في مجال التكنولوجيا المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، وتسعى للحصول على أحدث الابتكارات في المجال. وتتضمن هذه المرحلة عملية التوثيق الإداري للوضع الحالي، الذي يشمل توثيق الهيكل التنظيمي، مسارات العمل والإجراءات الإدارية، المهام الوظيفية، الصلاحيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتطوير الإداري بإعادة هندسة الأعمال بمنظور تقني، إضافة إلى التطوير التقني الذي يتضمن تطوير الجوانب التقنية أي البنية التحتية التقنية من برمجيات وأجهزة حاسوب وشبكات وقواعد بيانات³.

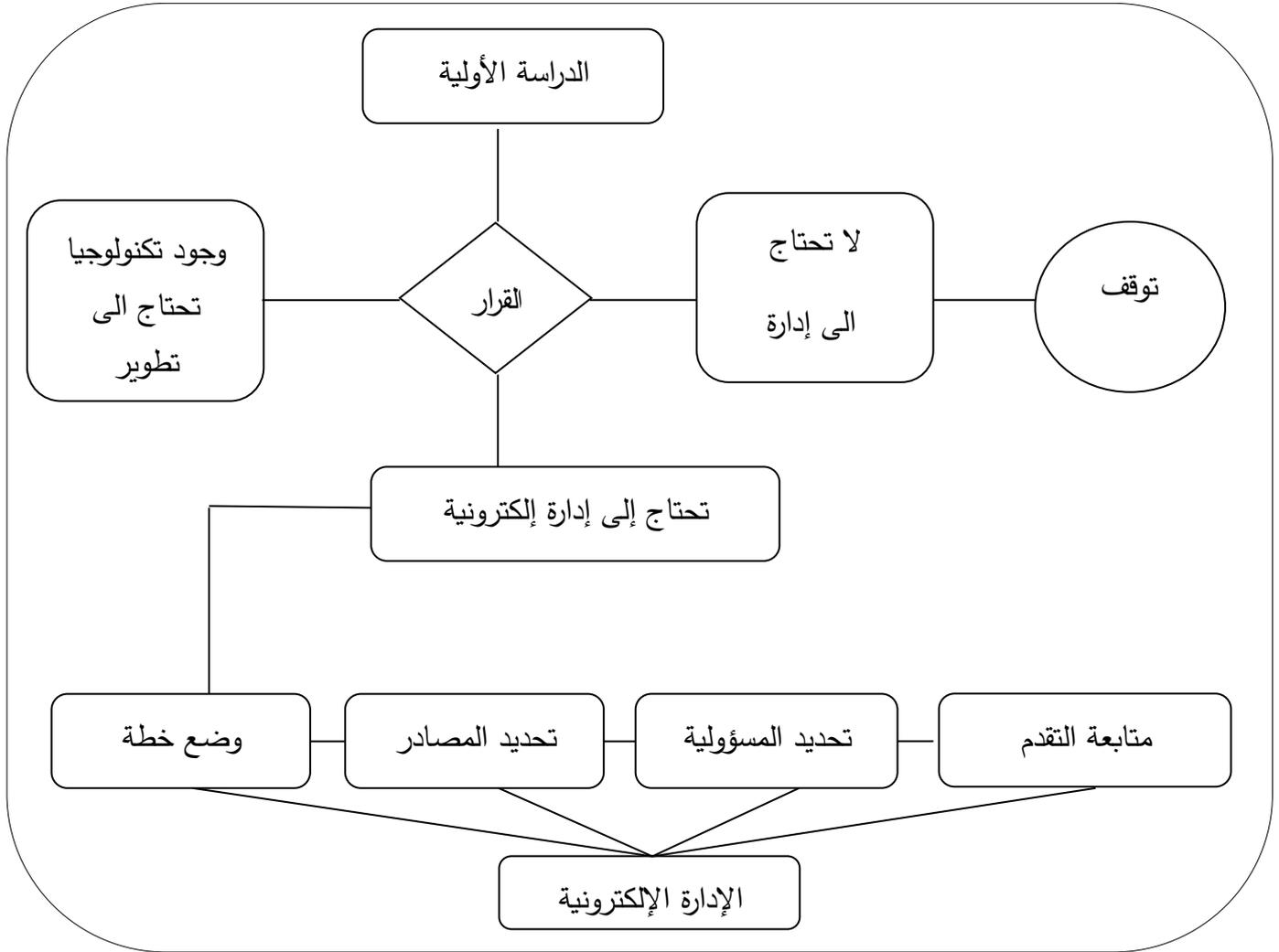
يمكن تلخيص الخطوات في الشكل التالي:

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي و خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 64.

² - فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014، ص 123.

³ - فاطمة الزهراء طلحي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

الشكل رقم (04): خطوات تطبيق الادارة الالكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي و خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 66.

المطلب الثالث: مجالات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أولاً: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجالات عديدة، من أهمها¹:

1. المجال الإداري

وذلك من خلال:

- تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات إلكترونياً؛

¹ - سارة بن غيدة، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص.ص 20-21.

- حفظ الصور والوثائق الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني، مما يسهل عملية الرجوع لإتلاف الوثائق في أي وقت؛
- تسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية من صادر ووارد وتصويرها رقمياً بشكل منظم ومفهرس.

2. المجال السياسي

- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى انتشار الحكومات الإلكترونية أو ظهور نمط جديد من العلاقة بين المواطنين والدولة تستند إلى زيادة الوعي السياسي وتسهيل المشاركة في وضع السياسات وتحديد الأولويات واستخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية التمثيل السياسي والانتخابات.

3. المجال الاقتصادي

- تتضح آثار الإدارة الإلكترونية والثورة الرقمية في صناعة البرمجيات وتضاؤل أهمية رأس المال النقدي في مقابل أهمية اقتصاديات المعرفة، وفتح أسواق جديدة، وزيادة فعالية العمليات الإنتاجية، ويمكن حصر آثار الإدارة الإلكترونية في المجال الاقتصادي من خلال:

- بروز قطاع اقتصادي جديد لم يكن من قبل، أفرزته الثورة الرقمية؛
- تسريع التطور الاقتصادي من خلال فتح قطاعات جديدة للاستثمارات؛
- زيادة فعالية العمليات الإنتاجية من خلال تحسين البنيات التحتية الوطنية، مما يؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج والتحفيز على زيادة الإنتاجية؛
- المساعدة على دخول سلع جديدة للسوق المحلي نتيجة التعامل الإلكتروني؛
- وضع نظام الأعمال المالية في قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو موقع المؤسسة؛
- إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة؛
- التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونياً؛
- الإعلان عن المناقصات والمشاريع إلكترونياً؛
- مراقبة المخزون والحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة عن موجودات مخزون المؤسسة.

4. المجال الاجتماعي

- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يؤثر بشكل كمي وشمولي على جميع المكونات الاجتماعية، وظهور معيار جديد للتفرقة بين المستويات الاجتماعية يستند إلى معرفة المعلومة ومن هذه التأثيرات

الاجتماعية عولمة الثقافة، والتأثير السلبي على الثقافة المحلية والمعاناة من التفكك الاجتماعي على الرغم من زيادة وتيرة التفاعل الاجتماعي من المؤسسات التي تقدم الخدمات أهلية كانت أو حكومية.¹

ثانيا : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة من أهمها:

1. المتطلبات الإدارية

تتخصر المتطلبات الإدارية في العناصر التالية:

1.1. وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ وضع الخطط المشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية الدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة؛

2.1. القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمر ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيتضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة و اهتمام ومساندة الإدارة العليا للتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح الإدارة الإلكترونية؛²

3.1. توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصال، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة للك هائل من الاتصالات والمعلومات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة ،وحاسبات آلية ومحاولة توفيرها وإتاحتها للأفراد والمؤسسات³؛

4.1. الهيكل التنظيمي: أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات. ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية و التنظيمية

¹ - سارة بن غيدة، المرجع سبق ذكره ، ص 21.

² - مراكشي محمد أمين، فقاير فيصل، الإدارة الإلكترونية وأثرها على اصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الإبداع، مجلد 7، العدد 8، البلدة، الجزائر، 2018، ص 183.

³ - ناصر عويد عطية، خلود الهادي، تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين أداء الموظفين للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد 13، العدد 45، 2018، ص 71.

والإجراءات والأساليب حيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية؛

5.1. التعليم، التدريب والتثقيف: تؤدي نشاطات التعليم والتوعية دورا أساسيا، ومهما في نشر تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء على مستوى المواطنين أو العاملين، كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية مطلباً أساسياً للتحول نحو التكنولوجيا الجديدة ومتطلبات تطبيقها، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود من أجل زيادة وعي الجمهور، وتعزيز الاستعداد النفسي والسلوكي للمعنيين لمواجهة طبيعة هذا التحول، لذا تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول.¹

2. المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل.

3. متطلبات قانونية: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية و يضيف عليها المشروعية والمصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.²

4. المتطلبات المالية: يقترن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإمكانات المالية المتاحة للمؤسسات من خلال توافر السيولة النقدية لديها، والتي تسهل تطبيقه وتضمن نجاحه حتى لا يتوقف في منتصف الطريق انتظارا للدعم مما يعطل المشروع، ومن ضمن التكاليف التي تحملها المؤسسة نتيجة التحول إلى أسلوب

¹ - العمودي مينة، واقع وأفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات، أطروحة دكتوراه منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 22.

² - قريمطي وردة و ضيف أحمد، تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الإداري، مجلة نور لدراسات الاقتصادية، مجلد 50، عدد

01، 2019، ص 33.

الإدارة الإلكترونية، تكلفة شراء الآلات والمعدات، وتكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب والشبكات¹.

5. المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال².

6. المتطلبات الأمنية: تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات والأرشيف الإلكتروني من أي عبث³.

ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت؛
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية؛
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة، تحديد آليات المراقبة والنقش النظم المعلومات والشبكات الحاسوبية؛
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن وتشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط⁴.

7. المتطلبات التقنية: إن توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج، وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة، وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن يعد من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية والبنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما¹:

¹ - آسيا سليمان تيش تيش، واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014، ص.ص 31-32.

² - يوسف مسعداوي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، مجلة الدراسات، المجلد 5، العدد 1، 2014، ص 164.

³ - ناظم جواد و زينب مصطفى خليل، تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، العدد

87، 2015، ص 185.

⁴ - مراكشي محمد لمين، المرجع سبق ذكره، ص.ص 184-185.

1.7. 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 وصفقات التجارة الإلكترونية وغيرها؛

2.7. البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: تتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها انجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

المطلب الرابع: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمؤسسات للتكيف مع طبيعة التطور التكنولوجي، إلا أن المؤسسة تواجه مجموعة من المعوقات التي تحول بينها وبين تطبيق الإدارة الإلكترونية إلا أن على المؤسسة البحث واتباع، ومسايرة كل العوامل التي تعمل على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل جيد.

أولاً: عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية

على المسؤولين في المؤسسة، الذين يرغبون في التحول للإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الحسبان عدة عوامل لتحقيق النجاح و أهمها:

- وضوح الرؤيا الاستراتيجية للمسؤولين في المنشأة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والشركات التجارية وجود إعلانات كبيرة لتوضيح الرؤيا والرسالة؛
- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور؛
- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها؛
- التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصص؛
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال؛
- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية؛
- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين؛
- التعاون الإيجابي بين أفراد والإدارة داخل المؤسسة والابتعاد عن الاعتبارات الشخصية؛

¹ محمد جمال اكرم عمار ، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص.ص 74- 75.

- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الخطأ¹.

ثانيا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

نظرا لضخامة مشروع الإدارة الإلكترونية لذلك فإن معوقاته كبيرة، والتي من أهمها:

1. المعوقات الإدارية

1.1. غموض المفهوم: حيث مازال الكثير من القيادات الإدارية يجهل موضوع الإدارة الإلكترونية وبعضهم لا يعرف حتى المصطلح لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية له في جميع الإدارات ومن خلال نشر المفهوم فستكون لكل إدارة وجهة نظرها الخاصة بهذا المشروع مما ينتج عنه وجود رؤية خاصة بها، ونظرا لتعدد الرؤى المختلفة للإدارات، وتستند هذه الرؤية إلى بلورة استراتيجيات وسياسات ثم أهداف وغايات.

2.1. مقاومة التغيير: إن إقامة مثل هذه المشروعات مشروع الإدارة الإلكترونية يحمل في طياتها الكثير من التغييرات على الصعيد الداخلي للإدارات حيث يتطلب إعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية المراكز الوظيفية والملكيات والتخصصات الجديدة الذي يحتاجها مشروع الحكومة الإلكترونية لذا فإن هناك ستكون مقاومة تغيير، وهذا التغيير سيطول جميع أركان التنظيم، وتبعا لذلك تنشأ مقاومة للتغيير ويمكن التغلب عليها بصورة متدرجة من خلال التغيير التدريجي للنسيج الثقافي للإدارة وإدخال التغييرات الجزئية شيئا فشيئا من دون أن يؤدي إلى الأضرار الكبيرة في مصالح العاملين ويمكن إعادة تأهيلهم للإيفاء بالمتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية².

كذلك من المعوقات الإدارية نذكر مايلي:

- عدم وضوح الرؤية المستقبلية للإدارة الإلكترونية؛
- ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لإنجاز المشروع سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدء التنفيذ أو سماح الظروف بذلك من عدمه؛
- عدم اقتناع القيادات العليا للمنظمة بدواعي التحول ومتطلباته، وغموض مفاهيم العمل الجديدة لديهم؛
- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة؛

¹ - لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث ودراسات اقتصادية عربية، المجلد 01، العدد 42، 2008، ص 146.

² - نبراس محمد جاسم الأحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر،

2018، ص.ص 47-48.

- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في المنظمة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها.¹

2. المعوقات البشرية

- قلة دراية صناع القرارات بالمنظمات بأهمية تقنية المعلومات والنظرة إلى مشروعات الحاسب الآلي والإدارة الإلكترونية من منطلق التكلفة دون إعارة الفائدة منها الاهتمام الكافي؛

- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة؛

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي؛

- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول و النجاح؛

- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم، ومن ذلك "تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا سلطتهم"؛

- ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين، والتهيب من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية؛

- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية؛

- عدم تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.²

3. المعوقات التقنية: وتحددت في ما يلي:³

- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية، كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية؛

- ضعف خدمات الاتصالات المتوفرة؛

- عدم جاهزية الكثير من المؤسسات من ناحية توافر البنية التحتية كالشبكات؛

- عدم جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات على شبكة الإنترنت؛

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة، مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

¹ - وسام بن صالح ، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر ،مذكرة ماجستير ، منشورة ،تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2014، ص 68.

² - حسين علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير منشورة، تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014، ص 97.

³ - شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 42.

- تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي نظرا للتطور السريع في هذا المجال.

4. المعوقات المالية: وتتمثل فيما يلي:

- ضعف موارد المؤسسة المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية؛

- يتضرر الجانب التدريبي أيضا في المؤسسات الساعية إلى مشروع الإدارة الإلكترونية من محدودية الموارد المالية اللازمة للقيام بالرحلات التدريبية؛

- تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتنا وغيرها من العمليات المكلفة؛

- جمود الإدارات المالية في بعض المؤسسات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقا؛

- تقف التكلفة المالية للاشتراك في شبكة الأنترنت عائقا أمام الأسر الفقيرة، مما يعوق إمكانية تواصل تلك الأسر مع شبكات الدوائر الإدارية لإجراء معاملاتها¹.

5. المعوقات التشريعية: وتتمثل فيما يلي:²

- قصور التشريعات والقوانين، مثل قواعد الإثبات والحجية والمصادقية، مما يجعل الخوف كبيرا داخل مقدمين على خوض التعاملات الإلكترونية في ظل غياب ما يثبت حقوقهم من الوثائق، وعدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها؛

- احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت طويلين لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقاته وتضع الأطر القانونية لممارسته؛

- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيق الإدارة والمعاملات الإلكترونية؛

- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة؛

- غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم.

¹ - قادة دليلا، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص 100.

² - حسين محمد حسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، ط 1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.ص 192-193.

6. المعوقات الأمنية

يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية، حيث أن هناك مجموعة من الأساليب لاختراق المنظومة المعلوماتية، وما يترتب عنها من فقدان خصوصية المستخدمين وسريتهم، كما أن انعدام الثقة للزبائن تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، ومن أهم المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، خاصة مع انتشار الفيروسات وبرامج التجسس التي تهاجم أنظمة الكمبيوتر، كما أن عدم توفر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المعتمدة، وكذا غياب البعد التوعوي للحماية وعدم تعريف الأفراد بأهم الوسائل اللازمة لحماية معلوماتهم، مع نقص التشريعات اللازمة لتنظيم مسائل الحماية التي من بينها:

- **جدار الحماية:** يمثل بناء بوابة أو حاجز عازل بين الشبكات الداخلية وشبكة الانترنت، كما يقوم بتسجيل كل استخدام ويحد من تعرض الشبكة للاختراقات والقرصنة ؛
- **التشفير:** من أهم النظم الأمنية لحماية الشبكات الإدارية الإلكترونية، ودوره هو عدم السماح بمحاولات تعديل البيانات المنقولة للشبكة أو إلغاء أو تأخير وصول الرسائل إليها، وكذا عدم السماح بتغيير كلمات السر الخاصة بالمستخدمين من خدمات الإدارة؛
- **التوقيع الإلكتروني:** هو مجموعة بيانات تأخذ شكل حروف أو أرقام أو رموز مدرجة شكل رقمي وله طابع منفرد يدل على شخصية الموقع دون غيره، مما يوفر درجة عالية من التامين والحماية والخصوصية عند تنفيذ معاملات الإدارة الإلكترونية.¹

¹ - سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 2، العدد 7، جويلية 2019، ص 230.

خلاصة الفصل

مما سبق التعرض إليه في هذا الفصل، تم التعرف على تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية، وأهدافها وعناصرها، وتفوقها على الإدارة التقليدية في العديد من المزايا، كما يتضح أنها قد أحدثت تغييرات جوهرية في وظائف الإدارة التقليدية وممارساتها المختلفة وهو ما فسح المجال للوظائف الإدارية الإلكترونية، ويتطلب تنفيذها سيرورة من الخطوات، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة فهي تحتاج بنية تحتية شبكية وكادر بشري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة.

تعد الإدارة الإلكترونية عنصر رئيسي وهام للمؤسسات، حيث تعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمؤسسة، عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، وبالإضافة إلى ذلك فإن للإدارة الإلكترونية مساهمة فعالة في توفير معلومات وتخفيض التكاليف واستغلال الأمثل للوقت، وبصفة عامة فإنه يمكن تحديد أهمية الإدارة الإلكترونية للمؤسسات المعاصرة من خلال ما توفره من العديد من الفرص والمزايا، لذلك فإنه أصبح ضرورة حتمية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لنجاح المؤسسة ومواكبة للتطورات الحاصلة في العصر الحالي القائم على التكنولوجيا.

الفصل الثاني: الإطار النظري

لبيئة العمل الداخلية في

المؤسسات

تمهيد

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتعمل باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها، فمن الضروري أن يتمكن المديرون من التعامل مع تغيرات البيئة وبصورة مستمرة حتى تضمن المؤسسة البقاء في سوق تسودها المنافسة.

حيث يعتبر موضوع بيئة العمل الداخلية من الموضوعات الحديثة التي انتشرت مؤخرا في الدراسات والبحوث، وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بها باعتبارها إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بها، فلكل مؤسسة ثقافتها وتقاليدها وهيكلها الخاص بها ومواردها التنظيمية وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها والتي من خلالها يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لديها. وفي هذا الفصل نتطرق إلى أهم وأبرز أنواع بيئة العمل الداخلية وعناصرها المختلفة وكذا العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى بيئة العمل

المبحث الثاني: مدخل إلى بيئة العمل الداخلية

المبحث الأول: مدخل إلى بيئة العمل

تقوم المنظمة المعاصرة اليوم في ظل ظروف اقتصادية وسياسية وتكنولوجية واجتماعية من أجل تلبية حاجات ورغبات مجتمعاتها، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة من أجل تحقيق أهداف تتبع من المجتمع وتتسم بخصائصه وتعود في النهاية إليه، فبيئة العمل ما هي إلا مجموعة من العوامل المتداخلة والمتشابكة والمتغيرات المتلاحقة التي تؤثر علة مشروع الأعمال وتتأثر به بدرجات متفاوتة، بالبيئة هي سلسلة من الأنظمة، فالبيئة هي سلسلة من الأنظمة التي يستقل كل منها في حد ذاته من الناحية النظرية إلا أنها تتشابه من الناحية العلمية، فرغم وجود علوم متخصصة في الاقتصاد والسياسة والتكنولوجيا والقانون والإجماع إلا أن النظم المتعلقة بهذه المجالات المتعددة والمختلفة تتفاعل مع بعضها وتؤثر في بعضها البعض من أجل استقرار المجتمع وازدهاره.

المطلب الأول: بيئة العمل وعلاقتها بالمنظمة والعاملين

أولاً: مفهوم بيئة العمل

1. المعنى العام للبيئة: كلمة البيئة مشتقة أساساً من كلمة (environs) أي كل ما هو محيط بالكرة الأرضية، وكلمة البيئة في الأصل كانت تعني العناصر الطبيعية للحياة مثل الشمس، القمر، الجبال، الصحراء والغابات وقد تطور هذا المفهوم ولم يقتصر على العلوم الطبيعية بل شمل معظم العلوم الاجتماعية السياسية، الاقتصادية، القانونية والإدارة، ولهذا يفترض عدم ذكر كلمة "البيئة" ككلمة مجودة بل يفضل تحديد نوع البيئة المقصودة حديثاً¹.

2. تعريف بيئة العمل: نظراً لتعدد وتداخل مكونات بيئة العمل لا يوجد هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين في تقديم أو تحديد مفهوم لها، كما أن محاولة الوصول إلى تعريف لبيئة العمل يعكس غالباً وجهة نظر القائم بالتحليل أو الدراسة، وذلك وفقاً للأهداف التي يسعى لتحقيقها من خلال البحث.

وبالنسبة لعلم الإدارة فقد اهتم ببيئة العمل لعدة أسباب، أهمها أنه لا توجد منظمة تعمل في فراغ مهما كانت درجة الاكتفاء الذاتي الذي تتمتع به، فهي جزء من نظام أكبر هو هيكل اجتماعي، بل هي نفسها عبارة عن مجموعة إدارات أو أنظمة فرعية أصغر، والمنظمة لا بد أن تتعامل مع غيرها من المنظمات والقوى التي تشاركها نفس البيئة، وهي بذلك تسعى إلى تحقيق القبول العام لأهدافها وسياساتها، فحياة المنظمة وتطورها لا بد أن تتوافر له الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية الملائمة، أي أن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الفعالية في نشاطها لا بد أن تتوافق مع الظروف المحيطة بها.

¹ - محمد منير حجاب وسحر محمد وهبة، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، 2000، ص 89.

يمكن عرض بعض المحاولات الخاصة بتعريف بيئة العمل وذلك من خلال الكتابات والبحوث التي تناولت دراستها ومنها ما يلي:

تعريف فيلهو: حيث يرى أن " البيئة التي تعمل فيها أي منظمة تتطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات، المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى القومي، كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فتضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة وترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها، ومن أمثلتها، الأجهزة الحكومية، المستهلكين، وتجار الجملة والتجزئة، أما المجموعة الثالثة فتتطوي على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي للمنظمة والتي تتكون من العمال والمدراء وغيرهم¹.

تعريف ديل: يرى أن بيئة عمل المنظمة هي ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات، هي العملاء، الموردون، العاملون، والمنظمات المنافسة وجماعات الضغط أو التأثير كالحكومة واتحادات العمال وغيرها².

تعريف امري وتريسن: " بيئة العمل هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة وتحقيق أهدافها³.

وتتأثر بها المنظمة وبالتالي فإنها كل القوى ذات التأثير الفعال على المنظمة وأدائها، أو هي كل ما يحيط بالمنظمة بشكل عام ويؤثر في حركة وعمل وأداء المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر فالبيئة تحدد اتجاهات عمل المنظمة ، كونها المصدر للعديد من الأشياء التي تحتاجها المنظمة، كالمعلومات، تنوع الأداء والمواد الأولية⁴.

3. الخصائص العامة لبيئة العمل: نذكر منها⁵:

- إن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في إطار ومفهوم البيئة؛
- إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة، منها ما يمكن قياسه ومنه يمكن قياسه؛
- إن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها، تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليفها؛
- انه يمكن النظر إلى البيئة من وجهة نظر ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات.

¹ - عبد السلام أبو قحف، *اقتصاديات الأعمال*، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص 27.

² - المرجع نفسه، ص 28.

³ - عبد الغفار خلفي، رسمية قرياقص، *أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال*، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000، ص 151.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، قيس عبد المؤمن، *المنظمة ونظرية التنظيم*، دار وهران للنشر والتوزيع، 1994، ص 131.

⁵ - بيئة الأعمال، متاح على الرابط: <http://cubouira.3oloum.org/t29-topic>، تاريخ الاطلاع: 2022/02/04.

4. أهمية دراسة بيئة العمل: تكمن أهمية دراسة بيئة العمل في تمكين المنظمة من التعرف على الأبعاد التالية¹:

- الأهداف التي يجب تحقيقها؛
- بيان المواد المتاحة وكيفية الاستفادة منها؛
- تحديد نقاط السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها؛
- بيان علاقة التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة؛
- تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المنظمة؛
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات.

ثانيا: علاقة بيئة العمل بالمنظمة

مهما كانت نوعية نشاط المؤسسة فإنها تنمو وتتطور داخل محيط معين، تربطها به علاقات متشابهة ومتباينة، حيث لا يمكن فصل حياة المؤسسة عن المحيط الذي تنتمي إليه، فالمؤسسة تقوم باتخاذ قرارات تخص كيفية بلوغ الأهداف التي تم تسطيرها من طرفها، ولأجل ذلك فإن المؤسسة عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة المختلفة والتي من شأنها أن تؤثر على عملها، في إطار العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، وتظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المؤسسات في عدة اتجاهات، فالمؤسسة تستمد مدخلاتها من البيئة باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، موارد، عناصر بشرية، معلومات، بيانات، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها الملتقى النهائي لنتائج عملياتها وهنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المؤسسات في غياب فهم خصائص ومكونات عوامل البيئة وظروفها المختلفة.

كما أن المؤسسات في تنافس مستديم مع غيرها من المؤسسات الأخرى، وينبغي على كل مؤسسة أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها في حدود الموارد المحدودة، حيث أن ما تحصل عليه المؤسسات يؤثر على ما تحصل عليه المؤسسات الأخرى.

إن أهمية علاقة المؤسسة ببيئتها لا تستند على تبادل الموارد والمعلومات والمنتجات فقط وإنما تمتد إلى ما يمكن أن تسميه نظرية نطاق الوجود الطبيعي للمؤسسة، وجوهر هذه النظرية هو أن لكل مؤسسة حيزا مكانيا وزمانيا من البيئة كي تمارس فيه نشاطها وعلاقتها التبادلية مع الآخرين، ويتسع هذا النطاق

¹ - أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية، www.hrdiscussion.com، تاريخ الاطلاع، 2022/02/04.

ويضيق بحسب مقدرة وطاقمة المؤسسة في تحقيق أهدافها وزيادة نموها دون إلحاق الضرر ببيئتها، وفي الأخير يمكن استنتاج أهم النطاق التي توضح طبيعة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها¹:

- إن المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها، وهؤلاء الأفراد هم أفراد من بيئتها وكل ما فيها من عوامل اقتصادية واجتماعية يؤثرون فيها ويتأثرون بها؛
- بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة فهي تمتلك رأس المال، أي وسائل الإنتاج التي يقوم الأفراد بإنتاجها، ولكي يكون هذا المجموع متجانس، يجب أن تتحقق علاقة متناسقة بين العنصرين المذكورين، لذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على استمالة كل الصفات الجديدة التي يتميز بها الأفراد والعاملون بها؛
- المؤسسة تأتي بمواردها من البيئة وتقدم إليها مخرجاتها، وبالتالي لا يهملها فقط كيفية الحصول على هذه الموارد المختلفة من حيث الزمان والمكان والنوعية والكمية، بل أيضا ما يمكن تلبية مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق.

عندما نقول أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح، فإن بعض من المؤثرات البيئية التي يصعب التعامل معها تصبح عوامل ضاغطة أو ضابطة، وبالتالي لا يمكن أن تعد هذه المؤثرات من بين المتغيرات المتفاعلة مع المؤسسة، بل هي متغيرات ثابتة ينبغي للمؤسسة أن تتكيف وتتأقلم معها، أما المتغيرات الأخرى فهي تلعب دورها أو تظهر كأحداث طارئة قد تتغير ببطء أو لا تتغير إلا أنها لا تكون محلا للرقابة من قبل إدارة المؤسسة، ذلك بأنه لا توجد مؤسسة قادرة على تأدية أعمالها برشد وعقلانية تنظيمية مثالية لأن ذلك يتطلب من المؤسسة الإلمام التام بمتغيرات البيئة، وعليها كذلك أن تقوم بحالة رقابية واسعة حتى تتحكم في هذه المتغيرات.

من هنا نستنتج أن المؤسسة في علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر بيئتها ولا بد لها أن تبحث عن أحسن طريقة مناسبة للتأقلم مع هذه المتغيرات التي ستؤثر عليها بشكل إيجابي أو سلبي، حيث أن بعض المؤسسات تكتفي برد الفعل تجاه الأحداث والمتغيرات البيئية ويطلق عليها مؤسسات متفاعلة، بينما نجد البعض الآخر يتوقع المشاكل قبل حدوثها مما يجعله أقدر على أخذ زمام المبادرة لمنع التغيرات المؤثرة بشكل سلبي، ويطلق على هذا النوع من المؤسسات بالمؤسسات الفعالة.

كما أن المؤسسة في تنافس مستمر مع غيرها من المؤسسات وينبغي على كل مؤسسة أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها في حدود الموارد المحدودة، حيث أن ما تحصل عليه المؤسسة يؤثر على ما تحصل عليه المؤسسات الأخرى وفي الصدد نجد "يوختمان وسيشور" يعرفان فعالية المؤسسة بأنها القدرة على استغلال بيئتها والحصول على الموارد اللازمة مع الحفاظ على ذاتها واستغلالها في التفاوض وهو

¹ - الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،

جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2014، ص 48.

نفس ما يذهب إليه كل من "ريتشمان و فريمان" إلى أن المؤسسات تفشل في الازدهار في ظروف بيئة معينة لأن مؤسسات أخرى تتنافس معها على الموارد الضرورية، وتحدث المنافسة لأن قدرة المؤسسات على التوسع غير محدودة بينما الموارد اللازمة لهذه المؤسسات محدودة. كما أن نمو وبقاء المؤسسات في بيئة عدم التأكد يتوقف على مدى اكتسابها لمجموعة من العناصر التنافسية، (التكنولوجيا والمهارات والمعرفة التنظيمية، القيادة) التي تلعب دورا بارزا في تحديد قدرة المؤسسة على البقاء.¹

ثالثا: علاقة بيئة العمل بالعاملين:

إن مصلحة المنظمة تقضي ضرورة تجنب العوامل السلبية في بيئة العمل لكي لا تكون سمة متحكمة في سلوك العاملين، ومن تلك العوامل الاتجاهات النفسية السلبية التي يحملها العامل اتجاه العمل أو المنظمة، والتي تهيمن عليه وتوجه سلوكه في مختلف مواقف العمل توجيهها بعيدا عن المعايير المطلوبة للأداء سواء كان العامل يحمل اتجاهات سلبية من البيئة المنزلية أو تبناها من بيئة العمل، فإن إدارة المنظمة الواعية تلاحظ أي مبادرة لاتجاه سلبي غير سليم، أو أي ظاهرة غير صحيحة فنصحها إذ أن الاتجاهات والميول التي تم اكتسابها تقاوم التعديل أو التغيير عادة، ولكن بجهود معينة يمكن تعديلها والأفراد لديهم الاستعداد للتغيير مدى الحياة وفي مختلف الأعمار.

فالبيئة إذن تؤثر على سلوك وتصرفات الجماعات والأفراد، وذلك من خلال عوامل اقتصادية، اجتماعية وثقافية، كما لها تأثير على السلوك الإداري والنفسي على العاملين بالمنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها.

وتساعد تهيئة بيئة العمل في تكريس الوقت والجهد وتوجيه وحصر الفكر في الإنجاز الدقيق وما يتخلله من تنسيق وتنظيم وإبداع وغير ذلك من الأساسيات التي تدعم الجهاز الإداري وتهيأ من العمل الفعال الذي يساعد على تحقيق الأهداف بالسرعة والكفاءة المطلوبة، ومن هذا المنطلق فقد أصبح التعرف على بيئة العمل وسلبية مهمة لتحسين الأداء ورفع إنتاجية العاملين واجتذابهم نحو المنظمات لذا فإن الإدارة الفعالة هي التي تحرص على التعرف على عناصر هذه البيئة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى حتى يتسنى لها تبني سياسات وإجراءات لدعم الجوانب الإيجابية في المنظمة، والقضاء على السلبيات للوصول إلى بيئة عمل نموذجية ومن هنا تتجلى أهمية دراسة عناصر بيئة العمل بشكل عام وبيئة العمل الداخلية بشكل خاص.²

المطلب الثاني: أنواع بيئة العمل

¹ - bill mckelreyet howard.population naturel selection shane science qualenly.v28,1983.p108.

² - حماد بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف، العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 14.

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

1. البيئة العامة

تتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم، والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته وهذه العناصر ليست بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر أخرى في المنظمة، وتؤثر هذه البيئة على كل المنظمات العامة في المجتمع، وهذه البيئة الواحدة لجميع المنظمات في المجتمع والقوى المؤثرة في هذه البيئة وتشمل (بيئة الطبيعة، كالتربة ومناخها، البيئة الاقتصادية، البيئة التكنولوجية كالمعرفة والتقدم، البيئة الاجتماعية والبيئة الثقافية كالعادات والتقاليد)¹.

2. البيئة الخاصة

تتشكل من جميع الكيانات أو المتغيرات التي تقع خارج التنظيم ولها تأثير مباشر عليها وتتفاعل معه لضمان استمراره وتحقيق أهدافه، ونظرا لتلك البيئة تضمن من بين عناصرها أحد الكيانات المؤثرة للغاية على التنظيم، وهم المنافسون، فقد أطلق عليها بعض الباحثين البيئة التنافسية باعتبار أن المنظمات ومنافسيها يتصارعون حول الفوز أو التعامل مع بقية الكيانات الأخرى المكونة للبيئة الخاصة مثل العملاء، ومن أهم عناصرها العملاء والمنافسون، الحكومة، جماعات الضغط².

3. البيئة الخارجية

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

إن العناصر والمتغيرات التي تتكون منها بيئة التنظيم تختلف درجة تأثيرها فيه حسب طبيعة نشاطاته، فقد تتأثر بعض التنظيمات بالعوامل الطبيعية أكثر من غيرها من العوامل الاقتصادية أو السياسية والإدارية³.

4. البيئة الداخلية

¹ - أحمد يوسف دودين، *منظمات الأعمال المعاصرة، الوظائف والإدارة*، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 43.
² - طارق طه، *السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت*، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص 91.
³ - عامر الكبسي، *التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة*، التنظيم التطويري وقضايا معاصرة، دار الشرق، الدوحة، 1998، ص 87-86.

وهي عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المؤسسة أو تعمل المؤسسة بموجبها، ومما لا شك فيه أن جميع هذه العناصر والمتغيرات تشكل وصفا عاما يؤثر على سلوكيات وتصرفات وعلاقات الأفراد العاملين في المؤسسة¹.

المطلب الثالث: أنماط بيئة العمل

هناك تصنيفات كثيرة لبيئة العمل ترجح طبيعتها إلى نوع الخصائص الموجودة في المؤسسة، فقد توصف مؤسسة بأنها بيئة متغيرة، كما قد تكون البيئة التنظيمية في إحدى المؤسسات مريحة للعاملين ودافعا لهم لزيادة إنتاجهم، وفي مؤسسة أخرى قد تكون متعبة للعاملين بحيث لا يوجد تحفيز للمزيد من العمل.

بصفة عامة فإنه لا يوجد هناك بيئة تنظيمية مثالية تلائم كافة المؤسسات في جميع الأوقات فالبيئة التنظيمية التي تلائم مؤسسة معينة قد لا تلائم مؤسسة أخرى تعمل في صناعة أخرى أو حتى نفس الصناعة، وكذلك فإن البيئة التنظيمية التي تلائم مؤسسة معينة في وقت من الأوقات قد لا تلائمها في وقت آخر.

إن عدم وجود بيئة تنظيمية مثالية صالحة لكل المؤسسات وفي جميع الأوقات يرجع بالدرجة الأولى إلى الفروقات الفردية في ادراكات العاملين في المؤسسة، حيث يختلف الأفراد في طريقة إدراكهم وأسلوب تفكيرهم.

وقد يتم التمييز بين خاصيتين هما درجة الاستقرار ودرجة التعقيد في البيئة، حيث أن درجة الاستقرار تبين معدل التغير في عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة، أما درجة التعقيد فهي تعدد عوامل البيئة الداخلية، وبناء على هاتين الخاصيتين يمكن تحديد أربعة أنماط من البيئات التي تعمل فيها المؤسسات وهي²:

- البيئة البسيطة المستقرة: وهذه البيئة تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة وعددها قليل؛
- البيئة البسيطة المتغيرة: وتتميز بكثرة العوامل البيئية وبساطتها، ولكنها تتغير من فترة لأخرى؛
- البيئة المعقدة المستقرة: وتتميز بكثرة عدد العوامل البيئية ولكنها بسيطة لا تتغير من فترة إلى أخرى، لذلك فهي واضحة لحد ما؛
- البيئة المعقدة المتغيرة: وهي من أصعب الأنماط، فالعوامل البيئية فيها كثيرة وصعبة وغير واضحة، وهي تتغير من فترة إلى أخرى،

¹ - محمد بومخولوف، التنظيم الصناعي والبيئة، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص 27.

² - جودة محفوظ الزعبي، ياسر حسن منصور، منظمات الأعمال، المفاهيم والظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 21.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(05): درجات الاستقرار والتعقيد في البيئة

درجة التغيير		البيئة البسيطة	درجة التعقيد
البيئة الغير مستقرة	البيئة المستقرة		
<ul style="list-style-type: none"> - بيئة بسيطة ديناميكية -بيئة متقلبة وغير مؤكدة. -مكونات بيئية محدودة. -حاجة إلى معلومات محددة، مثال: شركة المشروبات الغازية. - بيئة معقدة ديناميكية -بيئة متقلبة وغير معروفة. -متغيرات بيئية كثيرة. -مكونات غير متشابهة ومتغيرة دائماً. -حاجة إلى معلومات كثيرة ومتخصصة، مثال: شركة الطيران التجارية، شركات التلغونات، المحلات التجارية الكبيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - بيئة بسيطة مستقرة -بيئة معروفة ومستقرة. -مكونات بيئة محدودة. -لا تحتاج إلى معلومات معقدة، مثال: مطاعم الوجبات السريعة. - بيئة معقدة مستقرة -بيئة معروفة ومستقرة. -مكونات بيئية كثيرة. -مكونات غير متشابهة لدرجة بسيطة. -حاجة إلى معلومات كثيرة ومتخصصة، مثال: شركات المنتجات الغذائية، جامعات، مستشفيات، الدوائر الحكومية. 	البيئة المعقدة	

المصدر: محمد موفق حديد، وظائف المدير، المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق للنشر

والتوزيع، عمان، 2010، ص92.

المبحث الثاني: مدخل إلى بيئة العمل الداخلية

تعتبر بيئة العمل الداخلية الحيز والمحيط الذي يعمل فيه الإداري داخل المنظمة، وهي تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق طموحاته وأهدافه الخاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود، حيث يحدث فيها التفاعل والاحتكاك بالآخرين، فإذا كانت بيئة العمل الداخلية تؤثر في الإداري خاصة في كمية الجهد الذي يبذله وروحه المعنوية وفي مستوى ارتياحه ورضاه وانتمائه لمؤسسة فسوف تنمي فيه قيم الالتزام وتحمل المسؤولية.

المطلب الأول: ماهية بيئة العمل الداخلية

أولاً: مفهوم بيئة العمل الداخلية

1. تعريف بيئة العمل الداخلية

هناك عدة تعريفات لبيئة العمل الداخلية إلا أنه سيتم عرض البعض منها والمتمثلة في الآتي:

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها¹.

كما تعرف كذلك على أنها البيئة الجزئية تمثل المنظمة نفسها، وتظم رسالة المنظمة وأهدافها وثقافتها والعاملين فيها والموارد والسياسات والتقنيات والإجراءات وعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات².

يبين لنا هاذين التعريفين أن بيئة العمل الداخلية هي ذلك الكل والجزء، أي المنظمة وما تشمله بداخلها من أفراد وأهداف وسياسات وثقافة العاملين بها والتقنيات والأدوات والإجراءات وعمليات الإنتاج والخدمات، حيث أن جميع هذه العناصر والمتغيرات تشكل وصفاً عاماً يؤثر في سلوكيات وتصرفات وعلاقات الأفراد العاملين في المنظمة.

كما عرفت بيئة العمل الداخلية بأنها نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بوجه خاص، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها والناجمة عن طبيعة هذه الأعمال، أو عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلاقي هذه المخاطر وأثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل، أو على

¹ - محمد بومخولوف، مرجع سابق، ص 27.

² - حسين حريم، إدارة المنظمات من منظور كلي، دار الحامد، الأردن، 2003، ص 43.

الأقل التخفيف من هذه الآثار، وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي ونفسي سليم وصحي يحافظ على هذه الموارد من أي خطر¹.

أما "فريد لاندر ومارجيليوس" (Margullies et Fridlander) فيشيران إلى أن البيئة الداخلية ليست خاصة مجردة من العوامل الشخصية، كما أنها ليست شخصية بل هي عبارة عن خصائص مستقرة نسبياً لبيئة المنظمة الداخلية تتحدد حسب ادراكات الفرد العامل وتؤثر فيه².
هذا المفهوم يبرز:

- عدم إمكانية قياس البيئة الداخلية بمعزل أفرادها؛

- أهمية البيئة الداخلية وكونها عاملاً مؤثراً على مستوى الأفراد داخل المنظمة.

وهناك من يطلق على المتغيرات الداخلية للمنظمة بالمناخ التنظيمي، ولكن هناك فرق بين المناخ التنظيمي وبيئة العمل الداخلية حيث يعرف المناخ التنظيمي بأنه يمثل خصائص بيئة العمل الداخلية والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم³.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن المناخ التنظيمي يركز على الخصائص المميزة لبيئة عمل المؤسسة بصفة عامة، وكذلك يركز على الجوانب النفسية والقدرات الفردية في الإدراك والوعي والتفسير لمكونات المحيط، والحيز الذي يعملون فيه والمواقف والسلوكيات التي تترتب عن ذلك، فالمناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل وبالتالي يمكن أن نستنتج أن:

- بيئة العمل الداخلية هي ذلك الحيز والمحيط الداخلي للعمل وما تتضمنه من تنظيم وأدوات وآلات وعلاقات بين الأفراد وأساليب العمل وغيرها؛

- أما المناخ التنظيمي فهو ذلك الجو السائد داخل مكان العمل الذي يؤثر في تفاعل الأفراد وعلاقتهم فيما بينهم وشخصياتهم، معاييرهم، معتقداتهم ومستوى أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: خصائص بيئة العمل الداخلية

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

1. خصائص البيئة التنظيمية: تتكون هذه الخصائص مما يلي:

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 559.

² - away.A&G.W.Warkclimate and innovation in semiconductions.www.jstor.org/stable/255984.

³ - عبد الله الحرثيسي حميد، المناخ التنظيمي

. www.economicourses.blogspot.com/2014/04/normal0-21-fals.html

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

2.1. الثقافة التنظيمية السائدة: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن نظام مطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد السائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى، وتتكون من قيم واعتقادات ومدرجات ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة، والثقافة هي شيء لا يشاهد ولا يحس لكنه حاضر ويتواجد في كل مكان وهو كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه¹.

3.1. المناخ التنظيمي: هو الحصيلة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم ونتاجاتهم للمنظمة التي يعملون فيها لذلك يسهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تحسين سلوك تنظيمي ورفع مستوى الأداء لدى العاملين من خلال ما يضيفه على الهيكل التنظيمي من مرونة تزيد من قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، فضلاً على إثارة التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع والسعي للإنجاز من أجل الحصول على مكافأة أو ترقية التي يوفرها المناخ التنظيمي الإيجابي بخلاف المناخ التنظيمي السلبي الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء بسبب الجمود وضعف قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، مما يحد من قدرة العاملين على مواجهة التهديدات التي تؤثر سلباً على مكاسب المنظمة في ضوء استمرار متطلبات العمل الروتينية التي تتركس الملل وتحد من الإبداع².

4.1. الوصف الوظيفي: يتضمن الوصف الوظيفي قائمة معلومات مختصرة حول الوظيفة من حيث مهامها وأعبائها ومسؤولياتها وظروفها، وهناك قائمتين للوصف الوظيفي الأولى خاصة بالوصف العام للوظيفة والتي ترتبط بالاستراتيجيات المنظمة تركز على الإبداع والمرونة وأخرى هي قائمة الوصف المحدد والتفصيلي ويرتبط هذا الوصف باستراتيجيات المنظمة التي تركز على الكفاءة والرقابة.

¹ - رميلة لعمور، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية

غرداية، مخبر السياحة الاقليم والمؤسسات جامعة غرداية، الجزائر، 2019، ص.ص 451-450.

² - عبد الحق علي ابراهيم بلل، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، مذكرة شهادة دكتوراه، كلية

الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص.ص 105-106.

5.1. نمط السلطة: يؤثر نمط السلطة على بيئة العمل في الإبداع من حيث المركزية الشديدة في قتل عناصر الإبداع والابتكار وتعطيل الأعمال واللامبالاة على عكس المركزية وكلما زاد تعقد البيئة زادت لامركزية الهيكل، فالعوامل البيئية المختلفة تبين أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مواجهة عدم التأكد باللامركزية، ففي البيئات المعقدة سيحتل نظام المعلومات الإداري المركزي اثر من طاقته لذلك يجب أن يحول القرارات إلى الوحدات و عندما يستلزم الأمر وجود استجابات مختلفة من قبل الوحدات الفرعية للبيئة الفرعية، فإن اللامركزية في المنظمة يجب أن تعطي لهذه الوحدات¹.

2. الخصائص الوظيفية

1.2. نظام الأجور والمكافآت والحوافز: هي مؤشرات خارجية تؤثر على القوى الداخلية للإنسان بمعنى تحفيزه على إنجاز عمل ما بنجاح، وهي تنقسم إلى:

- الحوافز المادية: كالأجر والزيادات السنوية والمكافآت والمشاركة في الأرباح؛
- الحوافز المعنوية: تتمثل في الترقية وتقديم الشكر؛
- الحوافز السلبية: تتمثل في العقاب أو الخصم من الراتب والإنذار.

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

3.2. جماعات العمل: تسهم في تشكيل قوة ضغط لا يستهان بها، سواء كانت هذه الجماعات رسمية أو غير رسمية فجماعات العمل تجلب مناخ تنظيمي خاص بها، وهي تؤثر بشكل مباشر على الأداء لكل من يخالفها، بل تشكل وسيلة ضغط قوية على مراكز اتخاذ القرار خاصة إذ كانت القرارات المتخذة تتعارض مع مصالحها فكلما زاد تأثير هذه الجماعات كلما أجبرت متخذ القرار على التراجع على قراره، وهو ما يشكل عقبة أمام متخذي القرارات وتجعلهم يصابون بالضجر وبالتالي نقل رغبتهم في الأداء نتيجة شعورهم بالعجز عن مواجهة جماعات العمل.

4.2. الترقية: إن تحديد وصف الوظائف للواجبات ومدى صعوبتها ومسؤولياتها وما تتطلب من مؤهلات علمية وخبرات عملية تتمثل أساسا موضوعا للترقية إلى الوظيفة الأعلى إذ أن اختلاف مستوى الصعوبة

¹ - رميلة لعمور، مرجع سابق، ص.ص 542-544.

في الواجبات والمسؤوليات يساعد في تحديد الظروف بين الدرجات المختلفة للوظائف وكذلك تدرج فئات الوظائف يوضح للعاملين مدى فرص الترقى المتاحة لهم ومتطلبات التأهيل اللازمة للوظائف التي يمكن الترقى إليها.

5.2. التدريب: التدريب عملية مستمرة وهي من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات يمكن من خلالها تحقيق الأهداف وتحسين الأداء باستمرار.¹

ثالثاً: أهمية تحليل بيئة العمل الداخلية والتعرف عليها

1. أهمية بيئة العمل الداخلية

تكمن أهمية بيئة العمل الداخلية في الآتي:

- لبيئة العمل الداخلية دورا هاما في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها و السلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل؛
- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمؤسسة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المؤسسة؛
- إن تحديد طبيعة المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية لأي مؤسسة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به؛

- لبيئة العمل الداخلية دورا هاما في عملية التطور التنظيمي.²

تضيف زينة محمود أحمد أهمية بيئة العمل الداخلية في مايلي:

تتمثل أهمية البيئة الداخلية لأي مؤسسة في تحديدها لمواطن القوة والضعف فيها لجميع أنشطتها ومكوناتها، وربطها بالبيئة الخارجية، حيث تمثل البيئة الداخلية الهوية الخاصة لأي مؤسسة والتي لا يمكن تمثيلها في مؤسسة أخرى، كما أنه لا بد من كل مؤسسة الاهتمام بتحليل نقاط القوة والضعف بطريقة تؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية، وذلك من خلال تخصيص الموارد لتعزيز مجالات معينة في المؤسسة.³

¹ - عبد الحق علي ابراهيم، مرجع سابق، ص. ص، 109-111.

² - محمد دهان، هاجر قرشي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بظغوط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات العدد 5، 2017، ص.ص، 46-49.

³ - زينة محمود، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف، ط1، دار عياد للنشر والتوزيع، الأردن 2016، ص 121.

2. تحليل بيئة العمل الداخلية

تعني تحليل بيئة العمل الداخلية التعرف على المكونات الداخلية للمؤسسة، وذلك لتحديد القوة والضعف في المكونات والعناصر التي تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة وتركز على العوامل التي يمكن التحكم بها إلى حد كبير والسيطرة عليها من جانب إدارة المؤسسة.¹

إن البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفة التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، ولذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية للمؤسسات يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها التي من الممكن أن تصبح محدد أساسي لإستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة.²

فالتحليل البيئي الداخلي لبيئة العمل يستوجب الوقوف على نقاط القوة والضعف، وتشير نقاط القوة إلى مجموعات من الكفاءات المحددة، وجوانب التميز التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية، أما نقاط الضعف فتشير إلى مجموعة أوجه القصور والخلل الداخلية في المؤسسة التي تجعلها تعاني من مشاكل وتحديات تعتبر هذه الخطوة ضرورية لأنها تحدد قدرة المؤسسة على استغلال فرص والتعاون مع التهديدات والتي تحيط بها بيئة العمل الخارجية.³

والشكل التالي يوضح شرح نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة:

¹ - صاحب عبد مزروك الجنائي، إستراتيجيات القيادة والإشراف، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص 210.

² - خالد محمد بني حمدان، وأئل صبحي ادريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية، للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 74.

³ - نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2007، ص 65.

الشكل رقم(05): نقاط القوة والضعف للمؤسسة وأهم الفرص والتهديدات التي تلقاها المؤسسة

<p>عناصر القوة:</p> <p>هي عبارة عن الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل أو الخصائص التي تعطي للمؤسسة إمكانيات جيدة تعزز وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.</p>	<p>عناصر الضعف:</p> <p>تتمثل في النقاط التي تؤثر على نقص في إمكانيات المؤسسة، وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المؤسسات المنافسة لها أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس.</p>
<p>الفرص:</p> <p>هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين وفي فترة محددة لتمكن من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها ولابد للمؤسسة من العمل الدؤوب والقيام باستغلالها.</p>	<p>التهديدات:</p> <p>هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت، فسوف تسبب آثارا سلبية للمؤسسة.</p>

المصدر: عائشة يوسف الشمبلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية والرقابة والحكومة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2017 ص 74.

المطلب الثاني: أساسيات حول بيئة العمل الداخلية

أولاً: عناصر وأنواع بيئة العمل الداخلية

1. عناصر بيئة العمل الداخلية

قد يبدو أن هناك اختلافاً بين الباحثين بخصوص العناصر والمكونات الأساسية لبيئة العمل الداخلية، هذا الاختلاف مردود إلى الانتماءات الإيديولوجية والفكرية لها ونذكر منها:

1.1 الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسات كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات¹.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار المسيرة للنشر، 2003، ص 146.

هو عبارة عن إطار لجميع العاملين تظهر فيه خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف من المستويات العليا إلى المسؤوليات الدنيا¹.

كما يمكن أن يؤثر الهيكل التنظيمي على القرارات الإدارية وإذ يتكون من وحدات وأقسام ويتحدد ضمن نمط السلطة وأساليب اتخاذ القرارات والهيكل التنظيمية على عدة نماذج منها:

- **النموذج الآلي:** والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة وعليه يمكن القول أن هذا الشكل يتصف بالمركزية الشديدة والرسمية في القوانين².

- **النموذج العضوي:** يتصف بالمرونة العالية حيث تطبق فيها اللامركزية ويسمح فيها بالتنظيمات غير الرسمية المتوقعة مع أهداف المؤسسة لذلك غالبا ما يتم الاستعانة بها في المؤسسات التي تواجه بيئات غير مستقرة³.

ليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأية مؤسسة لأن الهيكل التنظيمي يعتمد على أهداف المنشأة وطبيعة عملها وظروفها المحلية وقد يبين العديد من الدراسات والتجارب أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الهياكل التنظيمية المناسبة نذكر منها⁴:

- **حجم المنشأة:** حيث أن حجم المنشأة يلعب دورا هاما في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فإذا كانت المنشأة صغيرة الحجم يكون من الصعب القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات الواجب القيام بها، وكلما كان حجم المنشأة كبير تكون الأنشطة أكثر تنوعا مما يستدعي التنسيق والرقابة؛

- **مدة حياة المنشأة:** حيث يلعب الزمن دورا مهما في التأثير على الهيكل التنظيمي فإذا كانت حياة المنشأة قصيرة يتطلب هيكلا تنظيميا بسيطا في مكوناته وذلك لأن الفترة التي يستعمل فيها قصيرة⁵؛

- **طبيعة عمل المنشأة:** هناك منشآت تعمل على نطاق محلي وأخرى على نطاق البلد الواحد أو الإقليم أو العالم وعليه فالمنشآت ذات النطاق العالمي بطبيعة الحال يكون لديها هيكل تنظيمي كبير ومعقد، بالمقارنة مع المنشآت ذات النطاق الوطني أو المحلي⁶.

- **درجة التخصص:** يتأثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كثيرا بدرجة التخصص التي تحتاج إليها، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة كبيرة والنشاطات متنوعة كان تصميم الهياكل التنظيمية معقد والعكس صحيح¹.

¹- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 124.

²- خضير محمود كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 262.

³- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 138.

⁴- سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، ط1، دار مجلوي للنشر والتوزيع، 2004، ص 133.

⁵- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، ط1، دار دجلة، ناشرون وموزعون، الأردن، 2007، ص 75.

⁶- بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 203.

- **التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا أحد أهم العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي والمحددة لسماته الأساسية ويشير هذا المفهوم أيضا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، غير أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والآلات كما هو شائع بل يشير أيضا إلى المعرفة الفنية كجزء أساسي من التكنولوجيا، وأن هناك علاقة قوية بين حجم العمليات الإنتاجية والهيكل التنظيمي المتبع في المؤسسة وتبين أن كفاءة المؤسسة وفعاليتها تعقد بدرجة كبيرة على مدى التناسب بين التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة والهيكل التنظيمي المتبع فيه².

- **القدرات الإنسانية:** إن المنشآت التي لا تتمتع بقدرات بشرية محدودة ومتواضعة، غالبا ما تلجأ إلى الهياكل التنظيمية البسيطة التي تتناسب مع الإمكانيات البشرية أما المؤسسات التي تتمتع بقدر كبير ومتجدد من القدرات فإن هياكلها تكون تفصيلية ومعقدة³.

1.1.1. أهمية الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة وليس غاية لأنه وسيلة لمساعدة المؤسسة والعاملين على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح، فالهيكل التنظيمي يمثل الإطار الذي ضمنه ممارسة القوة ويقرر ويحدد الوظائف التي تمتلك القوة في المؤسسة ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات كما يساعد على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة⁴.

كما يسهم في تحديد قيم وسلوك العامل بحيث تحدد مراكز اتخاذ القرارات في قمة الهرم، كما يبين الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية المختلفة ونطاق الإشراف وشبكة الاتصالات الرسمية التي يتعين على العاملين إجراء اتصالات من خلالها وعدم تجاوزها⁵.

2.1.1. أنواع الهياكل التنظيمية

إن الحديث عن أنواع الهياكل التنظيمية متشعب نظرا لتعدد الأنواع والتسميات التي رافقتها ومازالت إلى حد الآن ونظرا لتبني المؤسسات وبشكل مستمر هياكل تنظيمية مناسبة وحجم ونوعية أعمالها ومحيطاتها⁶.

قبل عرض أهم هذه الهياكل وأشهرها، لابد من الإشارة إلى شكلين من أشكالها وهما:

¹ - بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 110.

² - فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، ط1، شركة بريطانية مسجلة في إنجلترا لندن، 2019، ص 151.

³ - بشير العلاق، تنظيم إدارة العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 203.

⁴ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 145.

⁵ - حنا نصر الله، الإدارة العامة المفاهيم والتطبيقات، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 82.

⁶ - حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص. ص 293-294.

- الهيكل الرسمي: ويشير إلى العلاقات الرسمية بين العاملين داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- الهيكل الغير رسمي: ويعبر عن شبكة العلاقات الغير رسمية بين العاملين داخل المؤسسة و غير المعتمدة على الدوافع والاتجاهات والحاجات.¹
- فبالرغم من تنوع أشكال ونماذج الهياكل التنظيمية إجماع على بعض الأنواع أكثرها شيوعا واستخداما في المؤسسات الحديثة، ومن بين هذه الأنواع نذكر:
- الهيكل الرسمي التنفيذي (البسيط): يعتبر من أقدم أنواع الهياكل التنظيمية ومن أكثرها انتشارا وشيوعا وقد تم استخدامه في المؤسسات ذات الحجم الصغير، خاصة المؤسسات العسكرية ويعد هذا النوع من أبسط الأنواع حيث تمارس فيه السلطة من أعلى السلم الإداري نزولا إلى المستويات الدنيا، والمدير هو من يتحمل مسؤولية القيام بجميع الوظائف الإدارية، ويتميز هذا النمط بالسرعة في تنفيذ الأوامر بشكل أكثر كفاءة ودقة؛
- الهيكل الوظيفي: لقد كان "فريدريك تاييلور" أول من اقترح بناء الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف وكان ذلك عام 1903 ميلادي، ولقد لاحظ "تاييلور" من خلال خبرته العلمية بأن الأعباء الوظيفية تتطلب جهودا كبيرة وزمنا أطول في الانجاز، لذلك اقترح الهيكل التنظيمي الوظيفي بديلا عن الرأسي²؛
- يعتمد الهيكل الوظيفي على أساس مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مختلف الأقسام والإدارات في المؤسسة، وما يميز هذا النوع أنه يعمل على تنمية روح التعاون والعمل كفريق متكامل ومن بين مبادئ هذا النوع هو تحديد الوظائف الرئيسية وبناء وحدات تنظيمية رئيسية لها، بالإضافة إلى تقسيم الوحدات الرئيسية إلى وحدات فرعية، وتحديد الوظائف الفرعية للوحدات الفرعية في إطار الوظائف الرئيسية، وما يعاب على هذا النموذج عجزه عن الإلمام بالأهداف العامة للمؤسسة، وعدم القدرة على رؤية الخدمات الأخرى بالمؤسسة والتي قد تكون مفيدة.³
- الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري: يعتمد هذا النوع على قيام التنظيم التنفيذي بالاستعانة بمستشارين كالمستشار المالي أو القانوني أو الفني أو وحدات إدارية، بهدف تقديم النصح والمشورة للإدارات أو المديرين التنفيذيين، مما يساعدهم على أداء أعمالها بشكل أفضل، ويخفف عنهم ضغط العمل وإضاعة الوقت، ويساعدهم على اتخاذ قرارات أفضل، ويعد هذا النوع أكثر شيوعا في الحياة العملية؛

¹- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007، ص 428.

²- هنري أنطوان سميت، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، دار زهوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 94.

³- محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي الجزء الثالث إدارة المنظمات الصحية، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة،

2014، ص 125.

- الهيكل التنظيمي المصفوفي (المصفوفة): تظهر الحاجة إلى هذا النوع في البيئة والظروف المعقدة، المتطورة، المتنوعة تكنولوجيا والتي تتعرض إلى تطورات سريعة في تقنياتها، وفي ظل هذا النموذج يعتذر تطبيق مبدأ وحدة الأوامر ومبدأ تطابق المسؤولية ويساعد هذا النوع المؤسسات المعاصرة في الاستجابة للظروف البيئية المستجدة والتفاعل مع المهام والأعباء التي تفرضها.¹

2.1. الثقافة التنظيمية: تتعدد التعريفات حول الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

يرى "تسلون وكوبك" أن الثقافة التنظيمية التي يعتقها الأفراد في المؤسسات لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم.²

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى مجموع المبادئ والسلوكيات التنظيمية والمعاملات التي تراكمت لدى أعضاء الجماعة وتشكل مشاعرهم وأفكارهم طوال تاريخ المؤسسة.³

تعرف أنها منظومة المعاني، الرموز، المعتقدات، الطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.⁴

تعرف أيضا أنها عبارة عن مجموعة ثابتة من القيم، الرموز، الطقوس، القصص التي تعمل تحت السقف تاركة أثر كبير على السلوك الخاص والعام في مكان العمل.⁵

نقصد بها أيضا تلك الفعاليات التي تحصل في المؤسسة وتؤثر في سلوك العاملين فيها وهذه الآثار غير منظورة ولكن يمكن أن تلمس آثارها.⁶

1.2.1. أهمية الثقافة: تلعب الثقافة التنظيمية دورا مزدوجا في التأثير على السلوك التنظيمي للأفراد فهي من ناحية تسهم في تشكيل أنماط التفكير الموجهة للسلوك الإداري التنظيمي وذلك من خلال ما تحويه الثقافة من قيم، معايير ورموز ذات دلالات ومن ناحية أخرى تمثل الثقافة الإطار المرجعي لمفسر السلوكيات، القواعد، الطقوس، التعليمات والاعتبارات المفيدة لسلوك الأفراد في المنظمات.⁷

¹ - رسلان علاء الدين، التطور التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2013، ص.ص 139-140.

² - محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات اعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 79.

³ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل، الأردن، 2005، ص 311.

⁴ - محمد قاسم القربوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 373.

⁵ - موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2010، ص 41.

⁶ - حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 292.

⁷ - ابراهيم توهامي، سوسيولوجيا المنظمات، ط1، دار البهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 114.

إذ تساعد هذه الثقافة بالتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه مشكلة أو موقفاً معيناً، فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي دون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد.

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى الثقافة التنظيمية، تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة¹.

2.2.1. خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص الثقافية للتنظيمات، ومن أهم هذه الخصائص نذكر:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية من العمل وحرية التصرف؛
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة؛
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين؛
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم².

حسب "السكرانة" فقد تم تحديد خصائص الثقافة التنظيمية في كونها نظام مركب أي أن المؤسسة لا تمتلك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية، تختلف عن اختلاف الأفراد المنتمين إليها، بالإضافة إلى كونها نظام متكامل وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المؤسسة بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى³.

بالإضافة إلى ما سبق فمن بين الخصائص التنظيمية:

- **الانتظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المؤسسة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف؛
- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً ولا قليلاً)؛
- **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل الانصياع للأنظمة والتعليمات⁴.

3.1. الموارد: حتى يتسنى على المؤسسة أن تضع استراتيجياتها وأهدافها يتطلب أن تحصل على موارد سواء كانت مالية، طبيعية أو بشرية، وهذه الموارد لا بد أن تتوفر لدى المؤسسة حتى تحافظ على

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 314.

² - محمد قاسم الفيروتي، **السلوك التنظيمي:** دراسة السلوك الانساني الفردي الجماعي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 173.

³ - بلال خرف السكرانة، **التطور التنظيمي والإداري**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.ص 371-372.

⁴ - عاشوري ابتسام، **الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية:** دراسة ميدانية لمؤسسة ديون الترقية، التسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2015، ص 75.

استمرارها وبقائها فهي روح المؤسسة "كما تشير الموارد إلى الموارد المالية، البشرية، الطبيعية، التكنولوجية والمعلوماتية".¹

إن معرفة الموارد المتاحة في مؤسسة ما، عاملا مهما في تقييم احتياجات تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى ذلك معرفة الموارد الأخرى مثل المرافق والخبرات المتوفرة في المؤسسة، على كيفية إدارة أنشطة جهود تنمية الموارد البشرية.²

أما الموارد التنظيمية هي أنظمة وعمليات أي مؤسسة، وتشمل استراتيجيات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة الموارد ونظم المعلومات وهي تعد إطار شموليا ومتكاملا التي تملكها المؤسسة والتي تحتاجها لتحقيق أهدافها ورسالتها، ولذلك فمفهوم الموارد التنظيمية أوسع وأشمل من مفهوم الموارد المادية.³

تتمتع الموارد التنظيمية بخصائص عديدة ومن بينها: الموارد التنظيمية متعددة ومتنوعة وغالبا ما تحتاج إلى بذل الجهد والوقت والمال لتحقيق الاستفادة منها، كما تتصف أيضا بالندرة بمعنى أن الموارد غير كافية ومحدودة، وهذا يشير إلى الموارد المتاحة من الكم والنوعية.⁴

4.1. المناخ التنظيمي: يشكل المناخ التنظيمي الحصلة لكل عوامل البيئة الداخلية، كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم، وعلى أدائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها.⁵

- يعرف كل من "برتشارد وكراسبك" بأنه: صفة البيئة الداخلية للتنظيم ذات استمرارية ونسبة تعمل على تميزه عن غيره من باقي التنظيمات والتي تتجم عن سلوك وسياسات التنظيم، خاصة الأطر العليا يدركها أفراد التنظيم وتعمل كأحد مصادر الضغط نحو توجيه الأنشطة.⁶

1.4.1. أهمية المناخ التنظيمي: يسود المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها مناخا تنظيميا يميز مجتمع أي مؤسسة من أخرى، فكل مؤسسة تختلف عن الأخرى من حيث الخصائص، التعاملات وتكمن أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي:

¹ - جودة أحمد، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 21.

² - جوان وارثر، ترجمة عبد المحسن نعساني، تنمية الموارد البشرية الجزء الأول، النشر العلمي والمطابع، الرياض، 2011، ص 143.

³ - عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص

205.

⁴ - مدحت محمد ابو النصر، تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات، ممارسات، ط1، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص

68.

⁵ - أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث

الولوية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2017، ص 14.

⁶ - محمد يوسف القاصي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 15.

- تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المؤسسات في تحقيق أهدافها المخططة، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها، يعد تأثيرا مباشرا، كما يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة، حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المؤسسة والذي له تأثير كبير على الأفراد، كما تبرز أهميته في كونه عنصرا لازما في تحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها ومدى إسهامه في تنمية المؤسسة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها ونمط تأثير المناخ التنظيمي على نمو إمكانيات العاملين على حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال¹.

2. أنواع بيئة العمل الداخلية

تتنوع وتختلف أنواع بيئة العمل الداخلية باختلاف الرؤى لدى الباحثين والمنظرين اتجاه مفهومها ومكوناتها، وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أنه يمكن الجمع بين أنواعها على النحو التالي:

1.2. البيئة التنظيمية: يقصد بالبيئة التنظيمية البيئة التي تتضمن الأنظمة، الإجراءات، أنماط القيادة و التقنية المستخدمة، ولقد حاول العديد من الباحثين تحديد أبعاد البيئة التنظيمية للمؤسسة من خلال استكشاف أهم المتغيرات والعوامل التي تؤثر على سلوكيات الأفراد في العمل، مما تنتج عنه تصورات عديدة لهذه الأبعاد، فقد حدد "زاموتو وكركاور" مجموعة من الأبعاد والمتمثلة في الثقة، التضحية، الروح المعنوية، المكافآت، مصداقية القيادة، مقاومة التغيير والصراع التنظيمي².

كما أشارت العديد من الدراسات إلى وجود اختلاف بين الباحثين في تحديد أهم الأبعاد التنظيمية للبيئة، حيث نجد أن كل من "سترينغر ولتون" ركز على أن الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات الموجودة في المؤسسة من أهم الأبعاد التنظيمية، حيث أضاف "جونر وجايمس" الرضا وروح الفريق والتنوع والعمل والتعاون الموجود بين العاملين كإحدى الأبعاد التنظيمية المهمة في المؤسسة³.

2.2. البيئة المادية : تشمل العناصر المرتبطة بالعمل كضغوط العمل، هذه الأخيرة يعتبرها بعض الباحثين كمحفز للسلوك الإبداعي وغيابها لا يثير روح التحدي.

حيث تتضمن المكونات المادية الموجودة في المؤسسة مثل تصميم المكاتب، التهوية، الضوضاء، الحرارة... أي أن البيئة المادية تشير إلى مجمل الظروف البيئية المحيطة ببيئة العمل.

¹ - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 15.

² - أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02 الجزائر، 2019، ص.ص 395-396.

³ - نبيل سوفي: على دبي، أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين: دراسة حالة العيادة المتعددة الخدمات بالعنصر، مجلة العلوم الانسانية، العدد 46، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 268.

كما تشمل بيئة العمل المادية، المكاتب، الأجهزة، المعدات، والأدوات والمركبات وكل شيء مادي يساهم في العملية الإنتاجية¹.

3.2. البيئة التقنية: حيث يعتبر هذه البيئة بمثابة القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي مؤسسة لإحداث أي تغيير، لذلك لا بد على كل مؤسسة أن توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في بيئة العمل التقنية والتنبؤ به².

هناك من يصنف بيئة العمل الداخلية وفقا لخطوط السلطة ودرجة المركزية واللامركزية السائدة للنمط القيادي السائد والثقافة التنظيمية إلى نوعين وهما:

- **بيئة العمل الجامدة:** هي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة والانضباط وقلة تفويض السلطات والاعتماد على المركزية المطلقة وسريان خطوط السلطة والاتصالات من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي الهرمي، وهذه البيئة من شأنها أن تقلل من الإبداع نتيجة التقيد الشديد بالأوامر والتعليمات وانتظار صدور هذه التعليمات من المستويات الإدارية العليا قبل الشروع في أي مهمة أو البدء في حل أي مشكلة تواجه مهام العمل، حيث يسود الروتين والإجراءات المعقدة والخوف من الوقوع في الأخطاء والعرض للعقوبات.

- **بيئة العمل المرنة:** هي البيئة التي تتسم بالمرونة وتشجيع الإبداع والابتكار والتوسع في تفويض الصلاحيات والاعتماد على اللامركزية وسريان خطوط السلطة والاتصالات ف جميع الاتجاهات في الهيكل التنظيمي المصنوعي من خلال القيادة الديمقراطية والقيادة بالأداء والقيادة التحويلية، وتتسم هذه البيئة بعدم الانتظار لعدم صدور هذه التعليمات من المستويات القيادية والإدارية العليا، مما يساعد على سرعة إنجاز العمل و إعداد العاملين لتولي مناصب قيادية أعلى³.

4.2. البيئة النفسية والاجتماعية: تشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية والعلاقات السائدة بين الموارد البشرية والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين وهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب:

- العلاقات بين المرؤوسين ببعضهم البعض؛

- علاقات الرؤساء بمرؤوسيهم؛

¹ - فؤاد يوسف عبد الرحمان، عباس مجيد، **بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين**، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة إدارة الاقتصاد، العدد 91، 2012، ص 187.

² - سفيان بوعطيط، رانية هادف، **المناخ التنظيمي والعوامل البيئية التنظيمية الشخصية المساهمة في تكوينه**، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات المجلد 02، العدد 06، الجزائر، 2019، ص 152.

³ - العواملة نائل عبد الحافظ: **تطوير المنظمات: المفاهيم والهيكل والأساليب**، مركز أحمد ياسين للنشر، عمان، 1995، ص 75.

- علاقة هيئة الإدارة ببعضهم البعض¹.

ثانيا: مكونات بيئة العمل الداخلية في المنظمات

1. المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية

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

1.1. البناء الغير الصحي: هو البناء الذي يفترق إلى فتوحات كافية تسمح بدخول الهواء للبناء وتجديدها كما أنه لا يسمح بدخول أشعة الشمس والضوء الطبيعي إليه بشكل جيد مثل: بناء يخلق مناخا طبيعيا يساعد على انتشار الأمراض المعدية بين العاملين في مكان العمل كالأنفلونزا وضيق في التنفس والصداق بسبب نقص الأكسجين.

2.1. عدم كفاءة التصميم الداخلي للبناء: يسبب التصميم الداخلي السيئ للبناء مخاطر متنوعة على العاملين في مكان العمل، ومن مؤشرات هذا التصميم.

- ضيق المساحات والممرات مما يسبب ازدحاما وتلوثا في الجو الداخلي وخطوات التصادم إلى جانب أنه يسبب ضيقا نفسيا وعصبيا لدى العنصر البشري في مكان العمل، وارتفاع مستوى الضجيج والضوضاء فيه؛

- عدم وجود منافذ كافية للنجاة مما يشكل خطرا على الموارد البشرية في مكان العمل عند حدوث ظرف يستدعي إخلاء أرضية المكان بسرعة غير مدروسة التي قد تتسبب في مخاطر الانزلاق وما ينتج عنها من كسور متنوعة.

3.1. الإضاءة: إن الإضاءة لها تأثير فعال على الإنتاج، ويؤكد "نشونز" على أن تدني مستوى الإضاءة يؤدي إلى تدني مستوى الإنتاج، فتوزيع الإضاءة له أثر كذلك على العملية الانتاجية، ومن المرغوب فيه أن تكون الإضاءة موزعة بالتساوي على مكان العمل، وذلك أن تركيز الإضاءة في جزء دون اخر معناه إحداث توتر في العينين لأنه ركزت الإضاءة على موضع العمل فقط، أي مكان محدد الذي يؤدي فيه العمل فإن العامل عادة ما ينقل بصره تلقائيا أو عفويا من موضع عمله إلى المكان المحيط به، فإذا كانت الإضاءة عالية في موضع العمل ومدنية في بقية المكان فإن انتقال العامل ببصره التلقائي أو العفوي إلى

¹ - العوامة نائل عبد الحافظ، المرجع السابق، ص 189.

بقية المكان يؤدي إلى اتساع وضيق على التوالي في حرقه للعين، مما يؤدي إلى الشعور بالألم والإرهاق والتوتر.

4.1. الضجيج: يؤكد "نشونز" أن العديد من البحوث تشير إلى أن الضوضاء لها أضرار على العمال وهي تضر الأذن والتوتر العصبي وغير ذلك ولكن ليس لها أضرار مؤكدة على الإنتاج بصفة مباشرة، لكن هذا لا ينفى أن للضوضاء أضرار على الإنتاج في المدى الطويل، لأنها تضر بالعامل جسمياً ونفسياً، فالعامل هو سيد العملية الإنتاجية ورأس مالها¹.

5.1. الحرارة: لا شك أن الظروف المناخية تؤثر على الحالة النفسية والحالة الإنتاجية، البرودة الشديدة والحرارة الشديدة، كلا منها غير مرغوب، فالاستجابة للحرارة المرتفعة أو المنخفضة تختلف باختلاف الأفراد، من حيث لياقتهم البدنية وصحتهم الجسمية بوجه عام، ومهما يكون الأمر فإن درجات الحرارة المرتفعة جداً أو المنخفضة جداً لها تأثير سلبي على العملية الإنتاجية.

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

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

8.1. التدخين: يلوث التدخين الهواء في مكان العمل ويجعله فاسداً ويحدث ضرراً لدى كل من يعمل فيه، مسبباً أمراضاً قلبية وصدريّة مما يرفع معدل غيابه عن العمل بسبب المرض ولهذا يجب دفع تكلفة لتقية الهواء الداخلي وصيانة الجدران والسقوف بسبب ما يحدث الدخان من سوء، ويفضل منع الموظفين من التدخين في أماكن العمل ووجود فسحة خاصة للتدخين في الهواء الطلق².

2. مكونات بيئة العمل النفسية والاجتماعية

تشمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة.

ثالثاً: أبعاد بيئة العمل الداخلية

¹ مارلين ساركيس: أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على المصاريف السورية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال الجامعة السورية، دمشق، 2018، ص 25.

² أمجد عبد الرحمان الأهل، أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011، ص 9.

1. **مرونة التنظيم:** يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية؛
2. **طبيعة العمل:** إن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي إلى عدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير وخلق الابتكار؛
3. **أهمية الإنجاز:** تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية كأسس للمكافآت المادية والمعنوية؛
- لكن اختلاف الباحثين في تعريف بيئة العمل الداخلية، انعكس على الأبعاد المكونة لهذه البيئة، ومن أهم الأبعاد المكونة للبيئة الداخلية أيضا:
4. **الهيكل التنظيمي:** حيث يعتبر هو الأساس الذي تتشكل وفقا له أعمال المؤسسات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ويشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات؛
5. **القيادة التنظيمية:** تعني تلك العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف المعلنة، وبالتالي فالقيادة الإدارية تتقارب مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط، ويقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطط المؤسسة، فالنمط القيادي له دور في تحديد طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة؛
6. **الحوافز:** إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداة يعمل في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية وفق هامش أكبر من الحرية؛
7. **الاتصالات:** تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين بيئة عمل داخلية وتحديد خصائصها وفعاليتها الاتصالات، تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية في بيئة العمل الداخلي للمؤسسات، فهي بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم وبذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي داخل بيئة العمل الداخلية، فوجود اتصالات فاعلية مؤثر هاما على وجود بيئة عمل داخلية جيدة؛
8. **العمل الجماعي:** إن الأفراد يميلون أحيانا إلى العمل الجماعي أي كفريق واحد ويعتبر إتمامهم للعمل بصفة جماعية نوعا من الاستمتاع الذاتي، وتشكيل فريق للعمل والاعتماد على العمل الجماعي يساعد على تحقيق الأهداف المنظمة؛

9. المسؤولية: هي الالتزام الشخصي بتنفيذ الأعمال والمهام الموكلة للعاملين فالمسؤولية تنشأ عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، فمن خلالها يميل العاملون إلى الاندفاع في الإنجاز للعمل بشكل عام¹.

المطلب الثالث: بيئة العمل الداخلية: النظريات، المتطلبات والمعوقات

أولاً: العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية

تتأثر بيئة العمل الداخلية بعدة عوامل تأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل، والموارد البشرية وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي:

1. المواد الخام: تحصل المؤسسة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق، الآلات، المعدات، التقنيات، الأثاث المكتبي، التجهيزات المكتبية، وغيرها وكل ما تحتاجه بيئة العمل المادية².

2. الموارد البشرية: فهذه الموارد وما تتضمنه من إداريين وفنيين وعمال وذوي الخبرات والمهارات وإمكانيات وقدرات، لذلك تهتم المؤسسة بالقيام بمهام وأعباء العمل، تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته وما تملكه من مهارات وإمكانيات وقدرات لذلك تهتم المؤسسات لإدارة الموارد البشرية، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة، فضلاً عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد لدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة فعالية³.

3. الموارد المالية: يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المؤسسة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية الجيدة، فضلاً عن تحقيق الأمن الوظيفي للعمال وإشعارهم بالثقة على خلاف الضيق الاقتصادي الذي يهدد وجودهم، ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير مستلزمات للتواجد المريح⁴.

4. القيم المهنية: فالمؤسسة التي تشجع فيها القيم الخيرية والتي تحترم الفرد وتحرص على رفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً للاستقرار والبقاء في المؤسسة، عكس الاستقلالية التي تؤدي إلى تحفيز العاملين على ترك المؤسسة في الوقت الذي تحتاجه إليهم فيه.

¹ - أثير جدو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 8 العدد 26، 2012، ص.ص 99-100.

² - طلق عوض الله السواط وآخرون: الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط3، 2007، ص 58.

³ - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 2004، ص 12.

⁴ - عامر الكبيسي: التطور التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الجزء 4، دار الرضا للنشر، دمشق،

2006، ص 75.

5. **النمط القيادي:** يعد نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المؤسسة، فالإشراف المركزي يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية.

6. **السياسات الإدارية:** تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعدالة في تهيئة الأجواء المريحة والبيئة التنظيمية المعززة للاستقرار، أما السياسات الإدارية المتخيرة أو العشوائية إذ كانت غير موجودة أساساً، فإن غيابها أو عجزها تجلب بيئة تنظيمية تخفض من معنويات العاملين وتؤثر سلباً على أدائهم¹.

7. **نظام الأجور والحوافز:** أي أن تبني المؤسسة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين على الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً البقاء في المؤسسة².

8. **خصائص أعضاء التنظيم:** تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة البيئة الداخلية فالمؤسسات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفض التعليم والطموح، ستكون بيئتها الداخلية مختلفة تماماً عن مؤسسة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع، ومرتفعي الطموح، كما تكون البيئة الداخلية أكثر ودا وتألّق في المؤسسات التي يشارك أعضائها بعضهم في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل³.

ثانياً: نظريات الإدارة التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية

يتضمن تراث المعرفة والأدب الإداري عدد كبير من النظريات والمبادئ والأفكار والمفاهيم الإدارية التي تطورت وتفاعلت بشكل تراكمي على مدى فترة زمنية طويلة نسبياً، كما شهدت الإدارة الحديثة تطوراً مكثفاً وزحماً في جهود المفكرين وعلماء الإدارة منذ أواخر القرن العشرين بشكل خاص وحتى يومنا هذا وليس من أهداف هذه الدراسة استعراض تطور علم الإدارة ونظرياتها المختلفة بكل التفاصيل، وإنما الإشارة الموجزة لأهم النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية التي تناولت بيئة العمل بصفة عامة وبيئة العمل الداخلية بصفة خاصة، لأن الهدف الرئيسي من أبحاث هؤلاء المفكرين هو إيجاد الحلول للمشكلات التي تحدث في الإدارة والمنظمات وإيجاد أنجع السبل سواء في طبيعة قيادتها أو ظروف العمل ووسائله، أو في القوانين التي تنظمه أو في طبيعة العمل وغيرها، ويمكن استعراضها في الآتي:

1. **هنري فايول وفريدريك تايلور:** من خلال قراءتنا لتراث الإدارة ونظرياتها نجد أن أشهر مفكريها الذين ساهموا في بلورة الفكر الإداري بشكل علمي، هنري فايول - التنظيم الإداري - فريدريك تايلور - الإدارة

¹ - مارلين ساركس، مرجع سابق، ص 28.

² - طارق الأسدي، تأثير المناخ التنظيمي في وجود الخدمات الصحية، دراسة ميدانية على بعض المستشفيات بمحافظة دمشق، مذكرة ماجستير في التسويق، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، 2015، ص 36.

³ - بالكبير بومدين: دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2013، ص 17.

العلمية، وذلك بدراستهم للواقع تماشياً مع إحداث الثورة الصناعية التي غيرت النشاط الصناعي، في أواخر القرن الثامن عشر وأواخر القرن التاسع عشر¹.

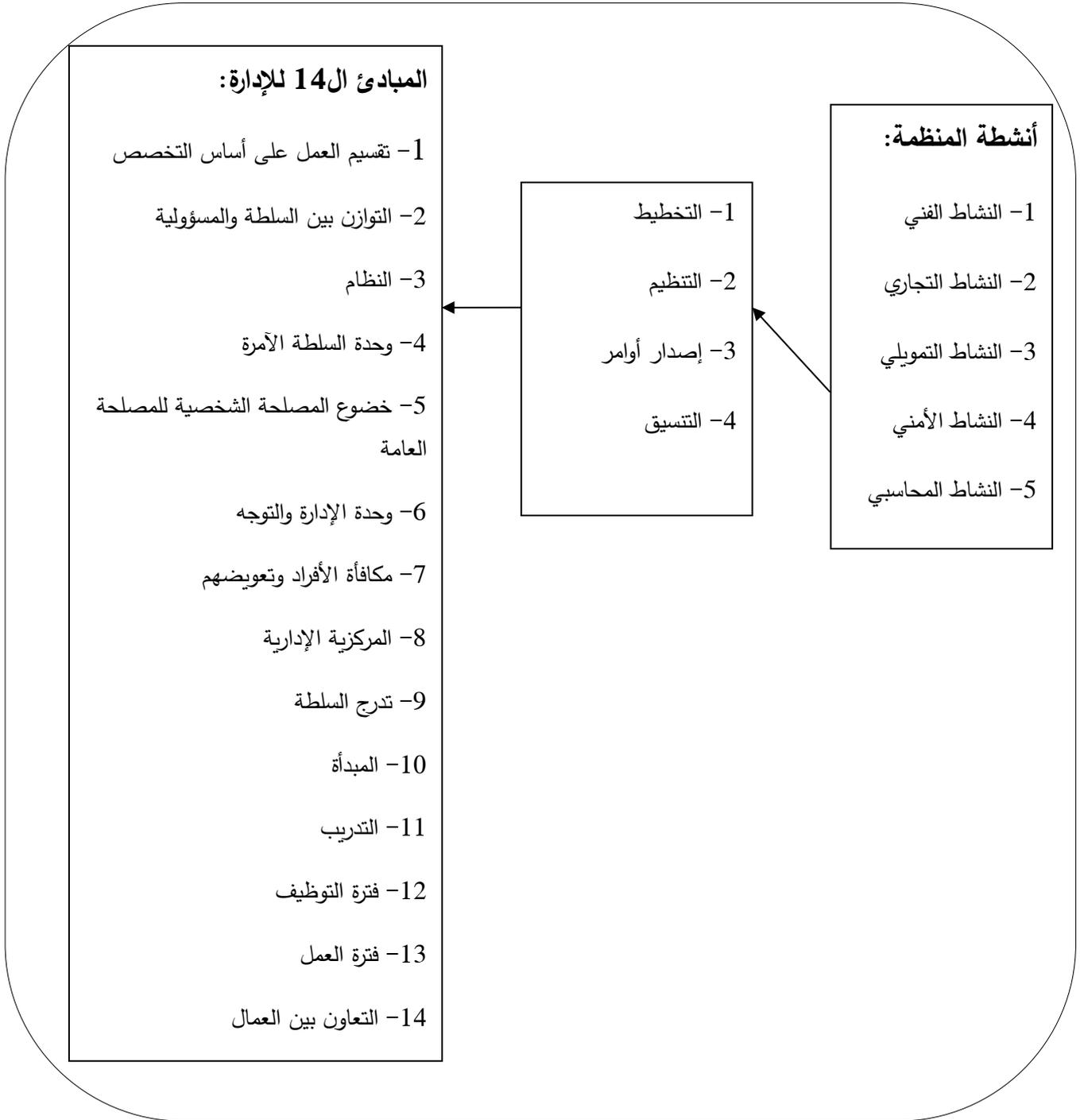
بالنسبة لـ "فايول" يرى أن العملية الإدارية تنقسم إلى ستة مجموعات من الأنشطة التالية:

الأنشطة الفنية، التجارية، التمويلية، الأمنية المحاسبية والإدارية، ولقد ركزت دراسات فايول حول المستويات الإدارية العليا، ومن خلال دراسته توصل إلى وضع أربع عشر مبدأ إداري يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة، وبذلك كونه الأساس للنظرية الإدارية.

ويمكن تلخيص هذه المبادئ في الشكل التالي:

¹ - بالكبير بومدين، مرجع سابق، ص ص، 17-18.

الشكل رقم(06): هنري ومبادئه الإدارية



المصدر: <http://www.ust.edu//dl/courses/management/businessadmin-index.as>

15/02/2022.h16:00pm

من خلال هذه المبادئ التي قدمها فايول فإن الاهتمام ببيئة العمل الداخلية واضح في المبدأ الخاص بتقسيم العمل حتى يكون هناك توازن وتعاون وتكافؤ في أداء المهام وكذلك الإلتقان أيضا مبدأ مكافأة الأفراد وتعويضهم بمعنى الأجر والتحفيز وهي عناصر تتضمنها بيئة العمل الداخلية.

أما بالنسبة "لفريدريك تايلور" كانت فكرته تنطلق من توضيح العلاقة بين الإنتاجية ونجاح المؤسسة فوجد أن نجاح المؤسسة وتحقيق الربح من خلال التنظيم الجيد الذي يعمل على رفع الإنتاجية، ونجاح العاملين والرؤساء عند "تايلور" يقاس بقيمة المردود وأيضا من خلال دور القيادة في التسيير الذي يرفع من الإنتاجية.

أهم المبادئ التي جاء بها "تايلور" هي:

- إخلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في تحديد عناصر عمل الفرد واستخدامه بالطريقة العلمية في دراسة الحركة والزمن، للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل وهو ما أطلق عليه تايلور التنظيم العلمي للعمل؛
- الاختيار العلمي للعمال دون انتخاب واختيار لأفضل العمال عملا وتدريبهم على أفضل أسلوب
- يؤجر الأجير حسب مردود الوظيفة التي يعمل بها؛
- تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال فالمديرين يقومون بالتخطيط والتنظيم ويقوم العمال بتنفيذ الأعمال¹.

فمن خلال المبادئ التي جاء بها تايلور نستنتج أن الاهتمام ببيئة العمل الداخلي تتجلى في تحديد الأجر والمكافآت وكذلك في تقسيم العمل بتباين طبيعة العمل لكل فرد في المؤسسة، والتخصص حسب الكفاءات.

2. أوليفر شيلدون:

قدم في عام 1923 كتاب بعنوان "فلسفة الإدارة" وقال فيه أن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج، وأعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليس مجموعة من الماكينات والعمليات الفنية واقترح "شيلدون" إتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العمال:

- لا بد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم؛
- لا بد أن يتلقوا وسائل تحقق مستوى مرتفع من المعيشة؛
- لا بد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية؛
- لا بد من تأمينهم ضد البطالة غير الإدارية؛
- لا بد أن يشتركوا في الأرباح طبقا لإسهاماتهم.

¹ - jacques orsomi,pierre helfer:management stratégique 2^{ème} édition.lapolitique générale de l'Enterprise vuibert-09-1994.p15.

- لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال¹.

فمن خلال هذه القواعد يتضح اهتمام شيلدون ببيئة العمل الداخلية من خلال الاهتمام بالعامل كفرد وإنسان لديه رغبات تتحقق، من خلال توفير البيئة الجيدة للعمل والتكوين والتأمين والأجر وكذا العلاقات الطيبة بينه وبين العاملين والإدارة، حتى يؤدي مهامه بشكل يناسب مهارته وقدرته وكذلك حدد الأجر خلال اشتراك العمال في الأرباح طبقاً لمستوى أداء كل فرد واختصاصه.

3. ماري باركر فوليت:

وفي سياق "شيلدون" تقول الأمريكية "ماري باركر فوليت" إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى، فماري رأت أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة التي يعمل معها ومن أفكارها أنها دعت إلى:

- حل الصراعات عن طريق الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول؛

- إطاعة القوانين التي يفرضها الموقف وليس المدير؛

- القيادة لا بد أن تكون مبنية على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه².

"ماري باركر فوليت" أشارت لبيئة العمل الداخلية من العناصر التي جاءت بها كأفكار خاصة حينما أكدت على وجوب الحوار والمشاركة والعمل الجماعي في التنظيم، حيث دعت في القيادة على وجود التأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين بمعنى أن يكون هناك فعل و رد فعل وأن يكون التأثير نحو اتجاهات متعددة من خلال قنوات الاتصال الإداري وبالنسبة للقوانين دعت إلى أن يكون هناك في كل مؤسسة أو منظمة وحتى بيئة العمل الداخلية قوانين وقواعد تنظم أداء المهام وليس المدير هو الذي ينظم ويسيطر.

4. جورج التون مايو:

كان هدف "التون مايو" إعادة النظر في الفرضيات الكلاسيكية في التنظيم خاصة المتعلقة بشروط العمل والمؤثرة في زيادة الإنتاجية، فأول ما يبدأ به مايو في دراسته الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي ووصل إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمل وسلوكهم، تفسيراً تابعاً من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع وأوضح "التون مايو" أن العمل ليس كائنًا سيكولوجيًا

¹ - وليام روث، تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي اترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 45.

² - صبيحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص.ص 35-36.

منعزلا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها¹.

هذا ما تؤكدته التجارب التي قام "التون" وزملائه في مصنع "الهاوتورن" التابع لشركة "وسترن إلكترونيك" بين عام 1924-1932 ووجد أن الظروف الفيزيائية ليست وحدها التي تؤثر في الإنتاجية، فمثلا زيادة الإضاءة تزيد من الإنتاجية، ولكن توصل إلى نتيجة محيرة وهي أن بعد تخفيض شدة الإضاءة تحصل على نفس المعدل من الإنتاجية.

هذا من وجهة نظر "مايو" إلى عدة عوامل أخرى ذات أهمية وهي العوامل النفسية التي تساعد على فهم سلوك الأفراد في التنظيم، لأن المصنع ليس مجموع الآلات ولكن هو مجموع الأفراد الذين يعتبرون بعد فعال في تحقيق أهداف التنظيم².

فالفاعلية والإنتاجية لا تحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تقرير الثقة وعدم السلطة وإعادة النظر في معنى المسؤولية أي الاتجاه نحو الإدارة الديمقراطية التي تعارضها، فدراسة "مايو" للعلاقات الإنسانية أضافت مفاهيم جديدة في التنظيم تتعلق بالإنسان أثناء العمل ليكون أكثر إنتاجية وسعادة كاحترام، التعاون، الولاء للمؤسسة³.

"التون مايو" اهتم ببيئة العمل الداخلية من خلال اهتمامه بالعلاقات الغير رسمية التي كانت مهمة سابقا ونوع القيادة، فهي أحد أهم عناصر بيئة العمل الداخلية.

5. دوجلاس ماكجر يجور

"دوجلاس ماكجر يجور" من خلال كتابته "الجانب الإنساني للمنظمة" الذي نشر عام 1960 طور نظريتين مختلفتين والمتمثلة في الآتي:

- نظرية X: تتكون من الفروض التالية:

إن الفرد يكره عمله ويميل للكسل بالفطرة وأهدافه تختلف عن أهداف المنظمة ويتجنب تحمل المسؤولية ويقول دوجلاس أنه يسبب كره الفرد للعمل، يجب مراقبته وتوجيهه واستخدام وسائل تؤديه لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف⁴.

¹ - السيد الحسني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم: سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار المعارف، العدد 18، ط4، 1989، ص 124.

² - dominique roux.daniel soulié:gestion.imprimerie des universitaires de France 73.Avenue Romsard 41100 vondome.1996.p.p 230-231.

³ - Orsonl et helfor:Lbid.p.236.

⁴ - zoux soulié:Lbid.p 236.

فطبقا لنظرية X "لماكجر يجور" فإن المديرين يعتقدون أنه يمكن تحفيز العاملين فقط من خلال بث الخوف في نفوسهم من احتمال فقدان وظائفهم، وهذا النمط الإداري يؤكد على أهمية الحاجة الفسيولوجية والأمنية، ويتجاهل حاجات تحقيق الذات.

- **نظرية Y:** وتتكون من الفروض التالية:¹

- الفرد يحب العمل وذلك إذا تم إقصاء الرقابة الشديدة والتهديد بالعقاب فهما ليسا الوسيلة الوحيدة لدفع جهود الأفراد للإنجاز وتحقيق الأهداف؛

- القيادة تستطيع أن تحقق نتائج إيجابية في أقل وقت، إذا جعلت الإكراه في حالات خاصة فقط، وإن تؤدي دورها بشكل يحقق أهداف المنظمة والفرد معا؛

- الأفراد العاملين ليسوا ضد تحمل المسؤولية، فهي بالنسبة لهم شيء ضروري وذاتي لتنمية قدراتهم وأدائهم.

في النظرية Y يتوجه المديرين إلى الاعتقاد بإمكانية تحفيز العاملين من خلال إتاحة الفرصة وتهيئة الأجواء لإخراج الممتلكات الابتكارية لهؤلاء العاملين لإشباع حاجاتهم، فنظرية Y تؤكد على أهمية النمو والتوجيه الذاتي بينما نظرية X تؤكد على أهمية التسلط.²

فمن خلال طرح "دوجلاس" لنظريته تبين أنه اهتم ببيئة العمل الداخلية في العناصر الإدارية كالقيادة، الرقابة والتحفيز.

ثالثا: متطلبات ومعوقات نجاح بيئة العمل الداخلية

1. متطلبات نجاح بيئة العمل الداخلية

يقصد بمتطلبات نجاح تلك العوامل التي تساعد بيئة العمل أن تكون ذات تأثير إيجابي على المؤسسة وعلى من يعمل بها وتلك العوامل هي:

- اعتماد المؤسسة على استخدام المكافآت الإيجابية أكثر من التهديد والعقاب؛
- عدم التعارض بين أهداف العمل والعاملين؛
- أن تتسم التقارير التي تستخدمها المؤسسة لنقل المعلومات بالسرعة والدقة والموضوعية؛
- الشعور بالفخر بالولاء الشخصي للمؤسسة؛
- أن تكون نظم المكافآت واضحة ومفهومة؛

¹ - دافيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة محمد رفاعي ومحمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية، 2001، ص260.

² - Roux soulié:Lbid p.p 236-237.

- وضوح دور كل فرد داخل بيئة العمل؛
- أن يكون التناسب بين السلطات الممنوحة للعاملين وحجم المسؤوليات الملقاة عليهم؛
- عدم تأثر العامل بالمشاكل التي يتعرض لها خارج مكان العمل؛
- الاهتمام بدراسة شكاوي ومقترحات العمال؛
- أن لا يشعر العمال داخل بيئة العمل بالضغط المستمر لتحسين الأداء الفردي والجماعي؛
- أن يسمح وسائل الاتصال داخل المؤسسة وأن يحصل العمال على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب؛
- تفويض السلطة من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى منها؛
- تمكين العاملين والثقة فيهم والعدالة فيما بينهم¹.

2. معوقات نجاح بيئة العمل الداخلية

يقصد بالمعوقات تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على البيئة الداخلية وهذه العوامل هي:

- اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية؛
- علم الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج؛
- عدم رغبة الأفراد بمشاعر تحمل المسؤولية؛
- الافتقار إلى وجود علاقات إنسانية بين العمال داخل بيئة العمل؛
- عدم تشجيع العمال على التعبير عن آراءهم وأفكارهم؛
- اتخاذ المشرف كامل القرارات لنفسه إبلاغها المرؤوسين ولا يسمح بمناقشته؛
- اعتقاد الإدارة أن الصراع بين الأفراد المنافسين ظاهرة صحية للغاية؛
- التركيز على رضا المرؤوسين هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج؛
- عدم التشجيع على الابتكار والإبداع في العمل؛
- سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد العامل داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية وبيئة العمل الداخلية

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2007، ص 27.

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

أولاً: أسباب ومتطلبات إقامة بيئة عمل إلكترونية

1. أسباب التوجه لإقامة بيئة عمل إلكترونية

أدت مجموعة متكاملة من العوامل إلى تنامي الدعوات الأكاديمية والفنية إلى أن تجرى بيئة الأعمال في بيئة عمل إلكترونية للاستفادة من ثروة المعلومات، ويرى جانب من الباحثون أن العوامل الدافعة لإقامة بيئة عمل إلكتروني تتمثل في:

1.1. تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به

أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، في ما ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة على السواء للمجتمع وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الأعمال لتحسين كمية ونوعية الحياة الإنسانية المتاحة، خصوصاً أن حجم الاستثمار المتزايد في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيره لتسهيل الحياة والرفاهية الإنسانية عموماً¹.

2.1. توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية

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

3.1. التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات شعبية

ساهمت حركات التحرر العالمية في تطالب بمزيد من الانفتاح، الحرية، المشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية

¹ - بدران عباس، الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 2004، ص 94.

على وجه الخصوص، وقد رافق هذه التغيرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده بما في ذلك مؤسساته السياسية، الإدارية والقضائية ويشمل ذلك بطبيعة الحال الارتقاء بمستوى الأعمال من حيث النوع، الأسلوب، التوقيت ويمثل العمل الإلكتروني فرصة متميزة لتحقيق هذا الارتقاء.¹

4.1. الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة

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

1.4.1. الأحداث السياسية: تتمثل ظهور العولمة وتزايد حدة المنافسة على إعادة صياغة أداء الأعمال التجارية والخدمية الخاصة والعامة كمؤشر على تقدم المجتمع من ناحية لكسب الربح والتأييد من ناحية أخرى والاستفادة من إيجابيات الانضمام إلى المنظمة التجارية العالمية ودعم البنك الدولي للبلدان النامية، لإجراء مثل هذا التحول

2.4.1. الأحداث التقنية: من أهمها شبكة الأنترنت والمساعي التي بذلتها لنقلها من الهيئات العسكرية المغلقة التي تصبح في متناول جمهور العامة، وتدني أسعار معدات وأجهزة المعلوماتية، بحيث يتمكن اليوم معظم الناس من شراء أجهزة حاسوب منزلية بأسعار معقولة جدا، وتطور شبكات الاتصالات وظهور مفهوم طريق المعلومات السريع الذي يعتمد على الشبكات العالمية السعة والقدرة على نقل البيانات الضخمة والوسائل المتعددة بسهولة، وتطوير مستويات عالية من تشفير البيانات بحيث أصبحت الثقة بالشبكة وأمنها أمرا ممكنا، وابتكار الإضاءة الإلكترونية والرد على تحدي التوقيع المادي الورقي وظهور وسائل اتصال حديثة.

3.4.1. الأحداث الاقتصادية: التوجه نحو إلكترونية التجارة وما تطلبه من تواصل مؤسسات الأعمال التجارية مع بعضها من ناحية و مع جمهور العلماء والمؤسسات الاقتصادية في الدولة وفي الخارج، يفرض على المؤسسات التجارية، إقامة بيئة إلكترونية تمكنها من الظهور على الساحة أولا ثم التنافس ثانيا.

4.4.1. الأحداث الاجتماعية: وتتمثل هذه الأحداث في زيادة الوعي العام بتقنية المعلومات والانترنت وارتفاع درجة معرفة المواطن بما هو ممكن تحقيقه تكنولوجيا، والبحث الدائم عن وسائل الراحة، ويضاف إلى ما تقدم من أحداث ووجود استجابة وتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، حيث أن انتشار مفهوم وأساليب الأعمال الإلكترونية وتطبيقاتها في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم علينا جميعا للحاق

¹ - بدران عباس، مرجع سابق، ص 95.

بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على معايير السهولة، الفعالية، الكفاءة، النوعية والكمية الملائمة، أي أنه لا يمكن لأية دولة أو مجتمع إنساني أو منظمة أ يعيش نظاماً مغلقاً دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعادها المختلفة¹.

2. متطلبات إقامة بيئة عمل إلكترونية

يحتاج إقامة بيئة عمل إلكترونية إلى مجموعة من العناصر تتضافر جميعاً لتشكيل المناخ المناسب للإقامة مقر هذه البيئة وتعتمد على جاهزية المنظمة لتوفير المقومات اللازمة من حيث كفاءة البنية الشبكية للأعمال الإلكترونية، درجة الميكنة واستخدام الحاسبات، وكفاءة العنصر البشري العامل بها وتوفير الكفاءة المادية والسياسة المتبعة في التعامل مع المعلومات.

2.1. كفاءة البيئة الشبكية للأعمال الإلكترونية

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

2.2. درجة الميكنة واستخدام الحاسبات

تمثل الحاسبات الإلكترونية المكون الثاني في شبكة الاتصال التي تقدم خلالها خدمات الأعمال الإلكترونية، ودون وجود درجة عالية من الميكنة والاستخدام المكثف لأجهزة الكمبيوتر في دورات وإجراءات العمل، فإن التقديم لخدمات عبر هذه الشبكات لن يحدث الآمال والطموحات نظراً لعدم توفر بيئة عمل إلكتروني حقيقة يمكنها سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين².

3.2. كفاءة العنصر البشري العامل

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

¹ - سبنسر ليل، هندرة الموارد البشرية، ترجمة: شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، مصر، 2000، ص 18.

² - السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الصندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية،

المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 306.

4.2. الموارد المالية

التحول إلى العمل إلكتروني يحتاج إلى استثمارات كبيرة، خصوصا في ظل تطور التقنية ، البرامج ، متطلبات الصيانة ، التشغيل، المعدات والتنظيمات، لذلك تصبح المطالب المالية عبئا إضافيا في سبيل إقامة بيئة عمل إلكتروني.

5.2. سياسة التعامل مع المعلومات

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

6.2. إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتألف الأعمال سواء كانت ربحية أو خدمية من عدد من العمليات تستدعي تعبئة وتوقيع وإرفاق إثباتات وبيانات شخصية، بالإضافة إلى دفع رسوم الخدمة ومن غير المنطق نقل الخدمة إلى مجال العمل الإلكتروني دون أن تتماشى العمليات التي يحتويها هذا العمل في البيئة الجديدة التي تحتويها وهي البيئة الإلكترونية وهذا ما يسمى بإعادة هندسة العمليات التي تعني النظر بشكل جذري في إجراءات العمل وإعادة تصميمها بشكل يرفع الأداء والكفاءة ويقلل الكلفة المادية¹.

ثانيا: أهمية تكنولوجيا المعلومات في بيئة العمل الداخلية:

من وجهة نظرنا نرى أنه إذا أخذنا تكنولوجيا المعلومات نجد أن التغييرات التي أحدثتها في بيئة الأعمال ليس لها حدود وهي متصعبة القوة في التأثير الشامل عن المنظمات والأفراد والجماعات، واليوم نشهد تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات قائمة على المعلومات، كما تستخدم تكنولوجيا المعلومات لخلق تغييرات مهمة في أنماط العمل، وفي مقدمة هذه التغييرات، تحول المنظمة من الهياكل الهرمية المنضبطة التي توجه من خلال وحدة القيادة والسيطرة إلى منظمات مرنة وبسيطة ومتكيفة مع التغييرات الداخلية والخارجية.

يظهر أثر تكنولوجيا المعلومات في خلق التغييرات الجوهرية في بيئة الأعمال الداخلية من خلال الطوفان الذي أحدثته في منتجات الصناعة، العتاد والبرمجيات، وشبكات الاتصالات وصناعة الواقع الافتراضي والفضاء وغير ذلك.

¹ - السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سابق، 307.

ولا يزال يرافق طوفان منتجات النقابة سلاسل مستمرة من التغيرات النوعية الهائلة في كل صناعة ونشاط وفي عمق كل تصميم وملامح كل فن مندمج مع التكنولوجيا المحاسبية، إن سلسلة التغير والتحسين النوعي تبدأ على مستوى المنتجات مثلاً: من المنتجات المبرمجة إلى المنتجات الذكية ومن المنتجات الذكية إلى المنتجات الذكية التفاعلية، وعلى مستوى تكنولوجيا العتاد والبرمجيات يزداد الاتجاه التصاعدي نحو التصغير والرقمنة والتعاقد الداخلي والخارجي مع تقنيات المعلومات والاتصالات.

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

ومن بين هذه التغيرات الجوهرية في بيئة الأعمال وخاصة في ميدان المنافسة، أن تعمق الخيار الاستراتيجي نحو خلق المزيد من التحالفات والاندماجات الاستراتيجية في الداخل والبحث عن المشروعات المشتركة والاستثمار المباشر، بغية زيادة فرص النمو من خلال الاستثمارات المتنوعة بغية مواجهة المنافسة الكونية الشديدة وتحديات العولمة بكل عناصرها وأبعادها¹.

هذا هو العصر الذي نعيش ونعمل فيه، عصر التغير السريع والتقدم الهائل على صعيد الفكر والعلم والتكنولوجيا.

ثالثاً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير بيئة العمل الداخلية

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد في الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسة ومجالات عملها، واستراتيجيتها ووظائفها، ومن وجهة نظرنا نرى أن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضاً على البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت بعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق مزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين والإدارة القائمة على الفريق.

قد ساهمت الثروة الرقمية في إحداث تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليبها، أهمها:²

- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي؛
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجهاً لوجه إلى الإدارة عن بعد؛
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي؛

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن 2010، ص.ص 42-44.

² - موسى عيد الناصر، مرجع سابق، ص 94.

- الانتقال من القيادة المتركزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المركزة على المزيج التكنولوجي؛
 - الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي على المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية.
- إن هذه التغيرات قيمت آثار هذه المتغيرات على الإدارة ووظائفها وفيما يلي سوف يتم توضيح مختلف هذه الوظائف بشكلها الجديد والمطور:

1. مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط

نتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتنافسية العالية، أصبح التخطيط أكثر فاعلية وقادر على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات، حيث أصبح التخطيط بهذا الشكل يعرف بالتخطيط الإلكتروني¹.

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

تساهم الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال:

- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، ويساهم في تنمية قدراتهم من وجهة توسيع قاعدة المشاركة من جهة أخرى؛
- يجعل محور التخطيط ليس بيئة المنظمة الداخلية فحسب، بل السوق وحاجات العملاء محتملة؛
- يعرض على منظمات تحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، يقدم على أساسها العمل في اتخاذ قرار من مدى استمراره مع هذه المنظمة من عدمه، لأن العمل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى المنظمة وعلى المنظمة أن تستجيب فوراً².

2. مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم

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

² عادل حردوش المرفجي، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية منظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية،

- التنظيم الإلكتروني هو: تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين:
- استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيين وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية؛
- استخدام العاملين عن البعد على أساس الحاسوب؛
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين، وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبوها واختيار خصائص وتوليفات التي يحددونها عبر الحاسوب، فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

3. مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية الرقابة

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي، تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآتية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ، وعملية تصحيحية كما أنها عملية مستمرة، متجددة تكشف عن الانحراف من خلال تدفق المعلومات والتشكيك بين المديرين، العاملين، الموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة والمستفيدين، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة¹.

4. مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية القيادة

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

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

¹ - موسى عبد الناصر، مرجع سابق، ص 96.

2.4. القيادة البشرية النائمة: تطرح فكرة القيادة النائمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، تتسم هذه القيادة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والتركيز على عنصر التجديد في توفير خدمات المتعاملين.

3.4. قيادة ذاتية: تركز على جملة من المواصفات يجب أن تتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على انجاز المهمات والرغبة في المبادرة على إضافة المهارات العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة¹.

5. مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار

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

على العموم تساهم الإدارة الالكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار من خلال:

- سرعة الحصول على البيانات الدقيقة؛
- صحة وتكامل المعلومات؛
- مساعدة الإدارات في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية؛
- تحسين الاتصالات الإدارية؛
- دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقييم كل جديد؛
- تحويل البيانات إلى معلومات منظمة و مترابطة تساعد المسؤولين في التحليل والتفكير وبذلك تعتمد على القرارات على أسس علمية بدلا من اجتهادات شخصية؛
- تخفيض الضغط على المسؤولين وتوفير الوقت لديهم من خلال برمجة جميع القرارات الواضحة لكي يقوم المختصون بتنفيذها؛
- التخلص من النظام اليدوي في الحصول على المعلومات؛
- سرعة الحصول على المعلومات واسترجاعها وتخزينها وتخفيض حجمها وتقليل الجهد والوقت والبحث عنها.

¹ - عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خبضر،

خلاصة:

مما سبق تم التعرف على بيئة العمل الداخلية حيث تم التطرق إلى مفهومها، أنواعها وعناصرها بشيء من التفصيل والتحليل، وتم التوصل إلى أن بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها وذلك في إطار تحديد استراتيجيات مستقبلية وتهيئتها، حتى تكون مفيدة وفعالة لأداء الفرد لمهامه، فبيئة العمل الداخلية تشمل العديد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتكون لنا ما يسمى بإدارة الأعمال أو إدارة المؤسسة، ومن بين هذه العناصر التي تمثل مكونات بيئة العمل الداخلية، الموارد البشرية، طبيعة القيادة، النظم، اللوائح، القوانين، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، الرقابة الإدارية وتفويض السلطة، تقسيم العمل والاتصال الإداري، الإضاءة والحرارة والضوضاء والنظافة.

تبين أن بيئة العمل الداخلية وإن كانت لا توجد لها نظرية خاصة وضعت من طرف المفكرين في علم الإدارة إلا أنها ظهرت واهتم بها في جزئية معينة من نظريات الفكر الإداري والتنظيمي، وذلك نظرا لما لها من أهمية في التأثير على تحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات.

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

الفصل الثاني: الإطار النظري لبيئة العمل الداخلية في المؤسسات

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول
الإدارة الإلكترونية لبيئة العمل الداخلية
بالمؤسسة البنكية - الوكالة الرئيسية

تبسة BNA-491

تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري وعرض مختلف المفاهيم والأساسيات المرتبطة بموضوع البحث في الفصلين السابقين، وتطرقنا إلى مختلف الجوانب التي تمس بالموضوع، سيتم تخصيص الفصل الثالث لدراسة مدى مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين بيئة العمل الداخلية بالبنك الوطني الجزائري- الوكالة الرئيسية تبسة BNA-491، وذلك من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مستوى الوكالة.

من أجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، يتضمن الأول تقديمًا للبنك بصفة عامة والوكالة بصفة خاصة، كما سيتم تسليط الضوء على مهام ومكانة الوكالة، أما المبحث الثاني فيتضمن تقديمًا للإطار المنهجي للدراسة الميدانية والذي يندرج ضمنه تصميم قائمة الأسئلة (الاستبيان) وطريقة المعاينة وجمع البيانات، فيما يتناول المبحث الثالث عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها، أي التحليل الوصفي للاستبيان والتوصل إلى اختبار فرضيات الدراسة للتوصل إلى النتائج.

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري - الوكالة الرئيسية تبسة BNA-491

يعتبر البنك الوطني الجزائري جزء من النظام المصرفي الجزائري، تطورت مهامه بتطور الإصلاحات التي مست النظام فإنه سيتم تناول التعريف بالبنك الوطني الجزائري ثم الوكالة الرئيسية على مستوى ولاية تبسة موقع التبريص، وأهم مهامها ووظائفها من خلال الهيكل التنظيمي وذلك من خلال النقاط الثلاث الآتية:

- التعريف بالبنك الوطني الجزائري؛

- التعريف بالوكالة الرئيسية تبسة -491؛

- الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية تبسة -491.

المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري

قبل التطرق إلى الوكالة الرئيسية للبنك الوطني الجزائري بولاية تبسة -491 أحد فروعها وموقع التبريص لا بد من التعريف بالبنك بصفة عامة.

يتم التعريف به من خلال التعرض إلى:

- نشأة البنك الوطني الجزائري؛

- مهام البنك الوطني الجزائري؛

- مكانة البنك الوطني الجزائري.

أولاً: نشأة البنك الوطني الجزائري

يعتبر البنك الوطني الجزائري من أول البنوك التجارية التي أنشأت في الجزائر المستقلة، حيث جاء هذا البنك في 13 جوان 1966، معوضاً للبنوك الأجنبية التي توقفت نشاطها بعد الاستقلال لتستبدل به وهي:¹

- القرض العقاري للجزائر وتونس؛

- القرض الصناعي والتجاري؛

- البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا؛

- بنك باريس وهولندا؛

- مكتب معسكر للخصم .

¹ - الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2003، ص ص: 188، 189.

بهذا أنشأ البنك الوطني الجزائري.

ثانيا: مهام البنك الوطني الجزائري

باعتبار البنك الوطني الجزائري بنك تجاري، فقد كانت له صفة بنك الودائع حيث يقوم بجمعها ومنح القروض قصيرة الأجل وتبعاً لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري فقد تكفل البنك الوطني الجزائري بمنح القروض للقطاع الفلاحي، حيث بدأ في تولي هذه المهمة سنة 1967، وفي سنة 1968 أحكر البنك التمويل الفلاحي إلى حين إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 1982 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وانتقال مهمة تمويل القطاع إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

كما تحدده المادة 05 من القانون الأساسي للبنك الوطني الجزائري هو بنك للودائع، حيث يقوم بكل الوظائف البنكية التي تخول لمثل هذا النوع من البنوك فمن ناحية جمع الموارد بإمكانه استقبال الأموال من الجمهور في شكل ودائع، إما من ناحية الإقراض بإمكانه منح مختلف القروض والتسبيقات بالإضافة إلى عمليات التجارة الخارجية فهي تعالج كل عمليات الصرف وتسوية المعاملات مع الأطراف الأجنبية إلى جانب ضمان العمليات العادية مثل عمليات الصندوق والتسديد عن طريق الشيكات والتحويلات والتوطين البنكي... الخ من العمليات البنكية.¹

قد قام قانون النقد القرض بتحديد مهام كل البنوك التجارية الجزائرية على وجه العموم بما فيها البنك الوطني الجزائري، حيث تتضمن العمليات المصرفية وفقاً لهذا القانون ما يأتي:²

- تلقي الأموال من الجمهور وكذلك وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارة هذه الوسائل؛
- القيام بكل عمليات الإقراض؛
- عمليات الصرف؛
- العمليات على الذهب والمعادن الثمينة والقطع المعدنية الثمينة؛
- الاستشارة والمساعدة في مجال تسيير الممتلكات؛
- الاستشارة والتسيير المالي لكل الخدمات الموجهة لتسهيل إنشاء المؤسسات أو التجهيزات وإنمائها مع مراعاة الأحكام القانونية في هذا المجال.

¹ - A.NAAS. Le système bancaire Algérien, Edition INAS, Paris, 2003, PP: 44-48.

² - الأمر رقم 03-11 مؤرخ في 27 جمادى الثانية، 1424 هـ، الموافق لـ: 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقروض، المعدل والمتمم لقانون النقد والقروض، 90-10، الجريدة الرسمية رقم 52، المواد 66 إلى 72.

كما أن البنك الوطني الجزائري له مساهماته الفعالة في تمويل المشاريع، من خلال منح القروض وتسهيل المعاملات الخارجية فيما يخص استيراد وسائل الإنتاج وذلك مساهمة منه في تشجيع الاستثمار ويعتبر الصندوق الجزائري للتنمية أن البنك الوطني الجزائري بنكا متعدد الأبعاد فهو بنك للودائع وبنك المؤسسات الوطنية وبنك الاستثمار باختصار هو بنك يتجه نحو السوق الداخلية والسوق الخارجية فهي حقا البنك "الوطني الجزائري بسبب تعدد وتنوع أهدافها ومهامها.¹

ثالثا: مكانة البنك الوطني الجزائري

لقد عرف البنك الوطني الجزائري تطورا ملحوظا خلال مختلف سنوات نشاطه بزيادة إمكانياته البشرية، المادية والمالية، حيث بلغ عدد الوكالات الموزعة على مستوى التراب الوطني 169 وكالة في نهاية سنة 1999.

كما أن البنك الوطني الجزائري احتل في إحصائيات تم إجراؤها حول ترتيب البنوك الإفريقية وانتقاء 200 بنك الأولى على مستوى الإفريقي لينة 2000، المرتبة الحادية عشر بإجمالي ميزانية يصل إلى 4.14 مليار دولار من بين 200 بنك².

بهذا يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم البنوك لتجارية حتى على المستوى الإفريقي ويرجع ذلك لطول فترة نشاطه وتعدد مهامه وتطورها وانتشار وكالاته على مستوى التراب الوطني والتي تعتبر الوكالة الرئيسية لولاية تبسة إحداهما وموقع التربص لذا سيتم التركيز عليها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: التعريف بالوكالة الرئيسية تبسة -491-

سيتم التعريف بهذه الوكالة انطلاقا من العناصر الآتية:

- نشأة الوكالة الرئيسية تبسة -491-؛
- مهام الوكالة الرئيسية تبسة -491-؛
- أهداف الوكالة الرئيسية تبسة -491-.

أولا: نشأة الوكالة الرئيسية تبسة -491-

¹- Abd Ikrim, NAAS, Op-cit, P:48.

²-ZIADY, Les 200 première banques Africaines, Economica a revue, Paris,N°10-11, Août -Septembre

بدأت الوكالة الرئيسية تبسة -491- مهامها بموجب القرار الصادر بتاريخ 13 أبريل 1985 وفي من أهم الوكالات الرئيسية التابعة للمديرية الجهوية للاستغلال بعنابة وأعطى لها الرقم الاستدلالي 491، وتتفرع منها ثلاثة وكالات فرعية هي:

- وكالة فرعية لولاية تبسة -483-؛
- وكالة فرعية لبلدية ونزة -484-؛
- وكالة فرعية لبلدية بئر العاتر -486-.

ثانيا: مهام الوكالة الرئيسية تبسة -491-

الوكالة الرئيسية بولاية تبسة -491- لها عدة مهام من أهمها:

- فتح الحسابات بكل أنواعها.
- إجراء كل العمليات على الحسابات التي تم فتحها، من سحب ودفعة وتحويل.
- القيام بتحصيل الشيكات وعمليات التحويل.
- التعامل وفق الأوراق التجارية من خلال التحصيل والخصم.
- القيام بعمليات الصرف.
- تسهيل مخلف إجراءات التعاملات الخارجية وفقا لعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، سواء التحويلات للخارج قصد التسوية وفتح الاعتمادات المستندية وتسيير العقود التجارية الأجنبية عن طريق التحويل الحر أو التحصيل المستندي.
- العمل على توفير كل فرص التمويل من قروض قصيرة الأجل بكل أنواعها أو متوسطة الأجل سواء للقطاع العام أو الخاص.
- تسهيل التعاملات التجارية من خلال تقديم الضمانات للمتعاملين المقبلين على دخول مناقصات.
- متابعة حسابات العملاء وتسجيل المخالفات كعدم الالتزام بشروط التعاملات المصرفية مثل عدم تغطية حساب مدين، ببحث يتم تشكيل بنك المعلومات يتم توزيع محتوياته على كافة الوكالات والبنوك والمصالح الضريبية والقضائية للحذر من التعامل مع هذا النوع من العملاء.
- المتابعة الإدارية والقانونية الصارمة لمختلف العمليات المصرفية نظرا للمخاطر المصرفية العديدة التي تواجهها.
- تأجير الخزائن الحديدية.

ثالثا: أهداف الوكالة الرئيسية تبسة -491-

الوكالة الرئيسية تبسة -491- باعتبارها وكالة رئيسية على مستوى الولاية فهي تقوم بأغلب الوظائف المصرفية المخولة للبنوك التجارية وذلك رغبة منها في تحقيق الأهداف الآتية:

- العمل على تحقيق الربح باعتبارها شخصية معنوية تتمتع بصفة التاجر خاصة بعد الإصلاح النقدي الذي جاء بموجب القانون رقم 86-12 الصادر في 19 أوت 1986 وإعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات بموجب القانون 88-06 الصادر في 12 جانفي 1988، وابتداء من هذا التاريخ أصبح نشاط البنوك يخضع إلى قواعد التجارة ولا بد وأن يأخذ أثناء نشاطه بمبدأ الربحية والمردودية¹؛

- السعي إلى تلبية احتياجات العملاء من خلال توفير مختلف العمليات المصرفية بكل أشكالها مع مراعاة عاملي الكلفة والزمن؛

- مسايرة التطور التكنولوجي واستخدامه لتحري السرعة والدقة في تنفيذ أنشطتها؛

- إدخال تقنيات حديثة في عالم الأنشطة البنكية مثل البطاقات الائتمانية وبطاقات الدفع الآلية ووسائل التسويات العالمية مثل نظام السويفت (Swift) وتوفيره على مستوى الوكالات الرئيسية لتسهيل هذه العمليات؛

- توفير مختلف احتياجات المتعاملين الاقتصاديين من التمويل من خلال التنوع في محفظة قروضها وبالتالي المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال تشجيع الاستثمارات التي تؤدي إلى تحقيق الربح وخلق مناصب الشغل.

يعتبر البنك الوطني الجزائري من البنوك التجارية التي تقوم بأداء كل الوظائف المصرفية وأيضا تعمل على مواكبة التطور الاقتصادي الذي تعيشه البلاد تحاول أن تتكيف ومعطياته، فاستقلالية النظام البنكي واتخاذ لمساره الأصلي في النظام المالي وأدائه لدوره في التمويل الذي خلق من أجله يعتبر إضافة إلى النظام البنكي وهذا ما ينعكس على كل المجالات الاقتصادية، وفي نفس الوقت سوف يضاعف من مسؤولية البنوك التجارية التي كانت لا تفكر في تحمل الخسائر من عدمه كون الدولة كانت دائما العون الذي يعمل على تغطية العجز الذي تقع فيه، لكن المعطيات الحديثة تعني ضرورة العمل والسيطرة على الوظائف المصرفية وحتما المخاطر المرافقة لها ومنها على وجه الخصوص خطر القرض أو خطر عدم التسديد والذي يحتاج إلى نظام يتكامل فيما بينه ليساعد على التحكم في هذا الخطر ولذا سيتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي بالوكالة ودراسة وظيفة الإقراض وموقعها من الهيكل التنظيمي.

¹ - الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص، 195.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية تبسة -491-

يوضح الهيكل التنظيمي بالوكالة أهم الأنشطة موزعة على مختلف المصالح وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01) حيث يظهر الهيكل التنظيمي مشكلا من:

- مصلحة الادارة العامة ؛
- العلاقات مع الزبون ؛
- مصلحة الصندوق؛
- مصلحة العمليات مع الخارج؛
- مصلحة التعهدات الإدارية والقروض.

أولاً- الإدارة العامة

يتواجد على رأس الإدارة العامة المدير المسؤول الأول على حسن سير مختلف الأنشطة بالوكالة والسهر على تنفيذ أوامر ولوائح البنك المركزي والمديرية الجهوية للاستغلال بعناية و يساعده في أداء مهامه نائبين أحدهما يشرف على كل ما يتعلق بمصلحة الصندوق و الآخر يشرف على مصلحة القروض و التعهدات،

تتلخص أهم مهام مدير الوكالة في:

- متابعة ومراقبة نشاط الوكالة وإشرافه على كل العمليات بها، التي لا يمكن أن تتم دون موافقته وتوجيهه بسبب خطورة التعاملات البنكية وضرورة متابعتها من خلال السهر على تطبيق القوانين السارية؛
- السهر على ضرورة سرعة معالجة العمليات بالوكالة؛
- السهر على حسن التسيير المالي للوكالة وميزانيتها؛
- السهر على احترام التوجيهات وتحقيق الأهداف المرسومة؛
- المتابعة الصارمة لحالات عدم سداد القروض.

وعليه على مدير الوكالة أن يعمل على تطبيق المهام الموكلة إليه وإلى موظفيه بصرامة وفعالية، حيث يتم هذا العمل بمساعدة الأمانة العامة و هي أعلى اتصال مباشر مع المدير العام وتوكل مهامه - المدير- في حال غيابه إلى نائب المدير المسؤول الثاني في الوكالة والذي تفوض له أهم مهام المدير لضمان حسن سير الوكالة في حال غيابه وأيضا مساعدته في أداء مهامه السابقة، و تتمثل الأقسام التي تعمل تحت إشرافه في :

1. مصلحة الإدارة

تتمثل باختصار مهام هذه المصلحة في تسيير مختلف الموارد البشرية والمادية بالوكالة من مستخدمي، أمن ونقل.

2. فرع التعهدات والمنازعات

يهتم هذا الفرع بالجوانب القانونية للنشاط البنكي ومتابعة سير الأنشطة بالوكالة ومن مهامه:

- استقبال اعتراضات الضرائب؛
- استقبال اعتراضات الضمان الاجتماعي؛
- تحصيل الضمانات المطلوبة عند منح القروض؛
- العمل على تحصيل القروض المتعثرة وديون النزاعات؛
- متابعة حسن تطبيق الشروط البنكية بصفة عامة؛
- التأكد من نظامية ملفات القروض على الصعيد الإداري، الجبائي والحاسبي؛
- متابعة تطور المؤسسات التي يتم تمويلها (زيارات ميدانية، معلومات استقصائية...الخ).

3. فرع المراقبة

تهتم هذه المصلحة بمراجعة ومراقبة العمليات الحسابية اليومية المنجزة من طرف جميع المصالح وتسوية جميع النقائص.

ثانيا- مصلحة الصندوق

تتمثل مهام هذه المصلحة في استقبال العملاء ومعرفة احتياجاتهم واستعلاماتهم المتعلقة بالخدمات المقدمة على مستوى المصرف وإجراء مختلف العمليات المتعلقة بالحسابات المفتوحة على مستوى الوكالة وكذلك تحديد قيمة الأموال الموجودة في الصندوق يوميا وذلك بمساهمة:

1. فرع الشبابيك

على مستوى هذا الفرع يتم التعامل مع الزبائن مباشرة من خلال شبك إيداع النقود وشباك السحب، ومهمته صرف الأموال وتكون هذه العمليات بمختلف العملات الوطنية والأجنبية.

2. فرع التحويلات

يقوم على تحويل أموال العملاء من حساب إلى حساب آخر داخل الوكالة ذاتها أو ما بين الوكالات.

3. فرع المحفظة

يستقبل هذا الفرع مختلف الأوراق التجارية التي تحصل في نفس الوكالة أو في وكالات أخرى.

4. فرع المقاصة

يختص هذا الفرع بتسوية معاملات البنوك عن طريق البنك المركزي.

ثالثا: مصلحة العمليات مع الخارج

تهتم هذه المصلحة بمختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية من استيراد وتصدير وعمليات الصرف والتحويلات بالعملة الصعبة، أي الإشراف على كل التعاملات الخارجية من استيراد وتصدير وتوفير أساليب الدفع من اعتمادات مستندية، تحويل حر وتحصيل مستندي حسب الاتفاق بين الطرفين واللوائح السارية.

رابعا: مصلحة التعهدات والقروض

هذه هي المصلحة التي تظهر من خلالها وظيفة الإقراض بالوكالة وهي تهتم بدراسة ملفات القروض بمختلف أنواعها، ومن طرف كل المتعاملين، بالإضافة إلى دراسة إمكانية استمرار الوكالة في الإقراض، وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين.

1. فرع القطاع العام

تتخصص مهام هذا الفرع في استقبال طلبات الإقراض من طرف المؤسسات العمومية، والعمل على دراستها وتحليلها إصدار القرار حول إمكانية منح القرض من عدمها أيا كان نوع القرض.

2. فرع القطاع الخاص

بعد الإصلاحات التي مست النظام البنكي فتح أمام البنك الوطني الجزائري كغيره من البنوك الوطنية فرص تمويل القطاع الخاص، وذلك من خلال توفير كل أنواع القروض قصيرة الأجل والمتوسطة

الأجل والتي خصصت لتمويل المشاريع الاستثمارية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتم على مستوى الفرع استقبال الطلبات ودراستها من كل النواحي إدارية، قانونية ومالية.

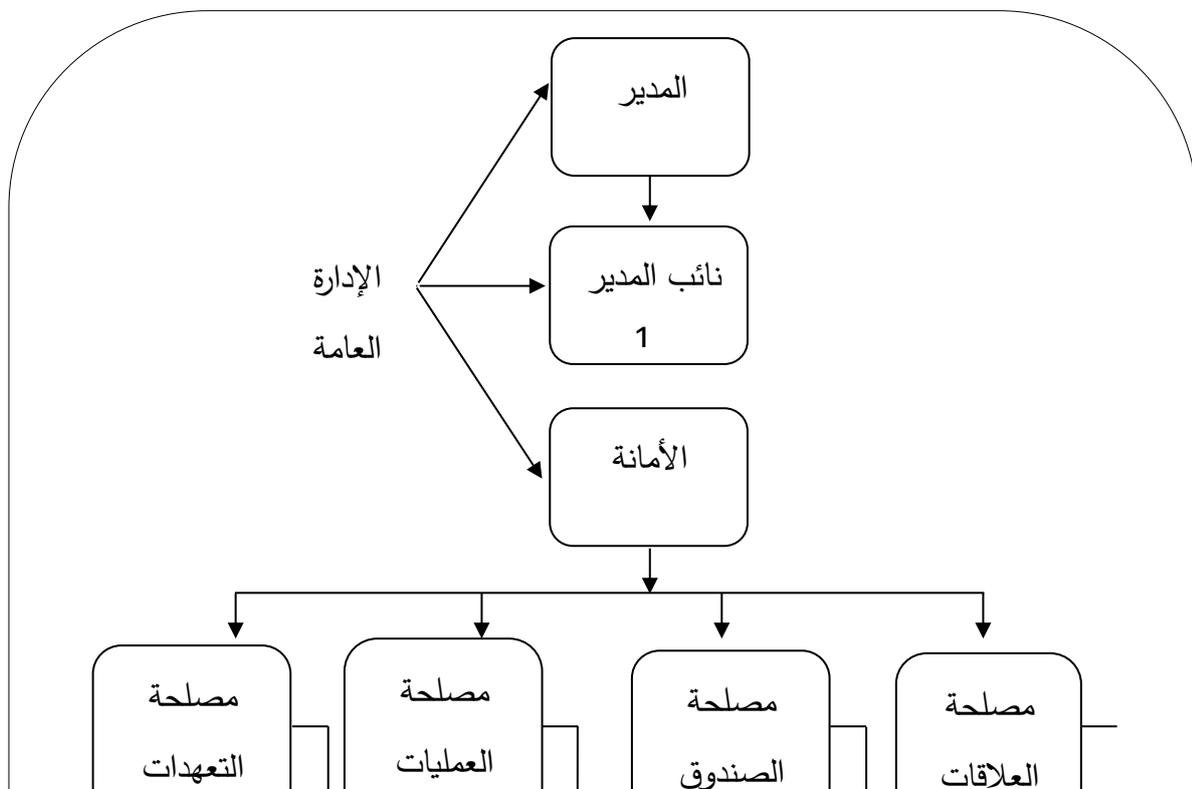
خامسا: مصلحة العلاقات مع الزبون

تتمثل مهام القائم بهذه المصلحة في ما يلي :

- جلب عدد أكبر من التعاملات و تلبية حاجات و رغبات زبائن البنك؛
- التعرف على ردة الفعل حول الحملة الترويجية قبل القيام بها و ذلك للتأكد من صحة الوعود التي سوف تطلقها الحملة؛
- القيام بفحص الخدمة والتعرف على العناصر والمفاتيح الرئيسية فيها والتي يمكن أن تركز عليها حملات الترويج؛
- القيام ببحوث دورية تهدف الى تقييم تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة على مستويات توقعات الزبائن مثل التعرف على تأثير الأسعار؛
- فهم توقعات الزبائن، ومعرفة اهتماماتهم وشرح طبيعة الخدمات المقدمة لهم، أو شكرهم على اختيارهم لخدمات البنك، لأن الاتصال الدائم بالزبائن يجنب البنك الوقوع في مشاكل محتملة عند تقديم الخدمة؛
- أداء الخدمة بشكل صحيح، ومن أول مرة أي ذات درجة عالية من الاعتمادية، إضافة الى وجود ثقة عالية بالمؤسسة؛
- التعرف على التوجهات العامة للزبائن، والمنافسين كذلك والتي يمكن ان يستفيد منها البنك في تعديل استراتيجياته الحالية، ووضع استراتيجيات مستقبلية؛
- معرفة ما إذا كان الزبون راض أم يحتاج الأمر مراجعة لتجنب تكرار نفس الأخطاء في المستقبل؛
- اعطاء أهمية لشكاوي العملاء، وانتقاداتهم وامكانية وضع الحلول اللازمة، والمناسبة بأسرع وقت ممكن، وأخذ مقترحاتهم حول الخدمة المقدمة بعين الاعتبار؛
- تحليل أسباب توقف بعض الزبائن عن التعامل مع البنك، والبحث في الطرق الكفيلة باسترجاع ثقتهم ورضاهم عن الخدمات التي يقدمها.

من خلال تفحص الهيكل التنظيمي فإن الوكالة تمارس أغلب الوظائف المصرفية التقليدية المتمثلة في الودائع والقروض، فهي لم تهمل جانب الإقراض الذي خصصت له مصلحة منفردة بدارسة وتحليل ملفات القروض مهما تنوعت أطرافها لكن ما يمكن ملاحظته عدم توفر فروع بالمصلحة لدراسة ومواجهة المخاطر الإقراضية على الرغم من أهميتها، وضرورة توفير يد عاملة متخصصة وذات كفاءة تسهر على ذلك.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية تبسة - 491



المصدر: BNA , Circulaire N° 2124 du 12/05/2016

المبحث الثاني: منهجية و إجراءات الدراسة الميدانية

للإمام بكافة جوانب الدراسة التطبيقية وجب وضع أهمية كبيرة للإطار المنهجي للدراسة بمختلف جوانبه، وذلك بالتحديد الدقيق لمجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وكذا مختلف الأدوات المستعملة في التحليل، والدراسة الوافية للموضوع من خلال تطبيق ما تم تداوله في الجزء النظري على واقع المؤسسة والبحث في إمكانية تطبيقها للمفاهيم الاقتصادية محل الدراسة داخل محيطها.

المطلب الأول: منهجية وطريقة البحث

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من عينة من القائمين على تسيير المؤسسة البنكية BNA تبسة من رؤساء ومرؤوسين بمختلف المصالح حيث بلغ عددهم (75) إطار وعامل بالمؤسسة،¹ وأخذنا عينة 25 عامل حيث تم توزيع الاستبيانات بما يوافق حجم عينة مجتمع الدراسة ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة والتي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول (06): تداول الاستبيان

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	نسبة الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	
25	25	0	25	%100	موظفي المؤسسة البنكية BNA تبسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على النتائج المحصلة من توزيع الاستبيان

يلاحظ من الجدول رقم (06) أنه تم توزيع 25 استبيان، حيث تم استرجاعها كاملة أي ما يوافق نسبة 100% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث اختلفت وظائف العاملين في المؤسسة البنكية BNA تبسة باختلاف مستوياتهم الإدارية وتوزيعهم حسب المناصب المحددة من طرف الهيكل التنظيمي للوكالة.

ثانياً: منهج الدراسة

¹ - معطيات مقدمة من المؤسسة البنكية BNA - تبسة -

يمثل منهج البحث الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يتوخى قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة الموضوع على اختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، ولقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يتضمن قدا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة، ويتم أيضا من خلال هذا المنهج تجميع البيانات، والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة محل الدراسة، هذا إلى جانب استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجرائها مع بعض عمال المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسليمها من قبل المؤسسة البنكية BNA تبسة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للوكالة التجارية وعلاقتها ببيئتها.

أولا: أدوات الدراسة

1.1. الوثائق والسجلات

لغرض إتمام البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة البنكية BNA تبسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها وإمكانياتها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.¹

2.1. استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

- الجزء الأول: يشمل على المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في كل من الجنس، الخبرة، المناصب الادارية القيادية.

¹ مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998، ص 305.

- الجزء الثاني: يتضمن استبيان تم من خلاله طرح عدة أسئلة والتي يقدر عددها بـ18 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (07) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

بناء على ما تقدم ذكره تم توزيع مجموعة من الاستثمارات البالغ عددها (25) على إطارات وعمال الوكالة الرئيسية تبسة BNA -491 بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، بحيث تم توضيح طريقة الإجابة للموظفين بكل دقة و موضوعية.

الجدول رقم (07): توزيع استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)	محاور الدراسة
07	المحور الأول: مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين الاداء
11	المحور الثاني مساهمة الادارة الالكترونية في عملية اتخاذ القرار
18	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

حيث:

- المحور الأول متعلق بمساهمة الادارة الالكترونية في تحسين الأداء: يتعلق بمدى أهمية الحاسوب في سرعة أداء العمل، الدور الذي تلعبه التكنولوجيا ووسائلها الحديثة، الاتصال الالكتروني، شبكات الاتصال في تبسيط مهام العمل وأدائها بشكل جيد كذلك إلى أي مدى تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء هذه المؤسسة.

- المحور الثاني متعلق بمساهمة الادارة الالكترونية في عملية اتخاذ القرار: يتعلق بمدى مساهمة وسائل، أنظمة المعلومات للإدارة الالكترونية في تحسين الاتصال الإداري وإحداث التغييرات في القرارات، كذلك مدى مساهمة التكنولوجيا في تكامل المعلومات واتخاذ القرارات السريعة والآنية.

3.1. المقابلة

يتم اللجوء إلى طريقة المقابلة في حالة الحاجة لذلك أو لغموض في المعلومات والبيانات المقدمة من الشركة أو عدم كفايتها فيما يخص موضوع الدراسة، إذ تمثل المقابلة تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث تتم استشارة المبحوث حول آراءه ومعتقداته تجاه مشكلة أو استفسار معين، وقد تم القيام بمجموعة من المقابلات الحرة مع نخبة من الإطارات بالوكالة وطرح بعض الأسئلة عليهم.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

يقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين.

كما أنه قبل أن تطرح قائمة الاستبيان في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها تصلح للقياس، حيث اعتمدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وأصحاب الخبرة والتخصص، وتم تزويدهم بأهداف البحث للتأكد من صدقها وتحقيقها لأغراض وأهداف البحث، وقد أبدوا آرائهم واقتراحاتهم والتي على أساسها تم تعديل القائمة، وعندها استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 25 على عينة الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل ألفا كرونباخ (Cronach's Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

1.1. اختبار معامل ثبات الاستبيان

يمكن التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، الذي تتراوح قيمته بين 0 و1، والنتائج مبينة في الجدول رقم (08):

الجدول رقم (08): نتائج اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

معامل الثبات	
عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
18	0.905

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بمخرجات البرنامج الإحصائي الاجتماعي

حيث يتبين من الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ قدرت بـ 0.905 وهي أكبر من 0.6 وبالتالي تحقق خاصية ثبات الاستبيان.

2.1. اختبار توفر خاصية التوزيع الطبيعي للبيانات

تم الاعتماد على اختبار Kolmogorov-Smirnov Test للتأكد من توافر خاصية التوزيع الطبيعي في بيانات الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	عدد المشاهدات	المعنوية	النتيجة
المحور الأول	25	0.927	يتبع التوزيع الطبيعي
المحور الثاني	25	0.977	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بمخرجات البرنامج الإحصائي الاجتماعي

بما أن المعنوية لكلا المحورين أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

بما أن كل من خاصية التوزيع الطبيعي وثبات الاستبيان محققة يمكن الآن المرور لمرحلة التحليل الإحصائي لبيانات هذا الاستبيان.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "Spss" في نسخته العشرين حيث تضمنت معالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

1. التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

2. معامل ألفا كرونباخ (Cronach's Alpha)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

a: يمثل ألفا كرونباخ

n: يمثل عدد الأسئلة

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور

3. اختبار التوزيع الطبيعي

أستخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

4. معامل الارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\left(\frac{y - \bar{y}}{Sy} \right) \sum \left(\frac{x - \bar{X}}{Sx} \right) r = \frac{1}{n}$$

n: عدد المشاهدات.

xi: قيم المتغير الأول.

yi: قيم المتغير الثاني.

sx: الانحراف المعياري للمتغير الأول.

sy: الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

بعد القيام بدراسة وتحليل الاستبيان والقيام بتحليل المعطيات والبيانات، وجب التعرف على النتائج وعرضها وتحليلها من أجل التوصل لأهداف الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

من خلال الأسئلة الموضوعة في الجزء الأول من الاستبيان، تم التعرف على مميزات أفراد العينة المدروسة (الجنس، الخبرة، المناصب الإدارية القيادية) بالنسبة للمؤسسة البنكية BNA تبسة.

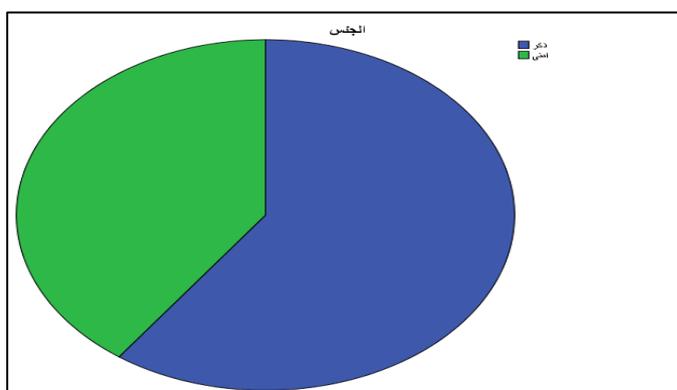
1. **الجنس:** يوضح كل من الجدول والشكل الموالين عدد ونسبة الذكور والإناث في العينة المدروسة.

الجدول رقم (10): عدد الذكور والإناث في العينة

الجنس	التكرار	% النسبة
ذكر	15	60
أنثى	10	40
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (08): نسبة الذكور والإناث في العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بمخرجات البرنامج الإحصائي الاجتماعي

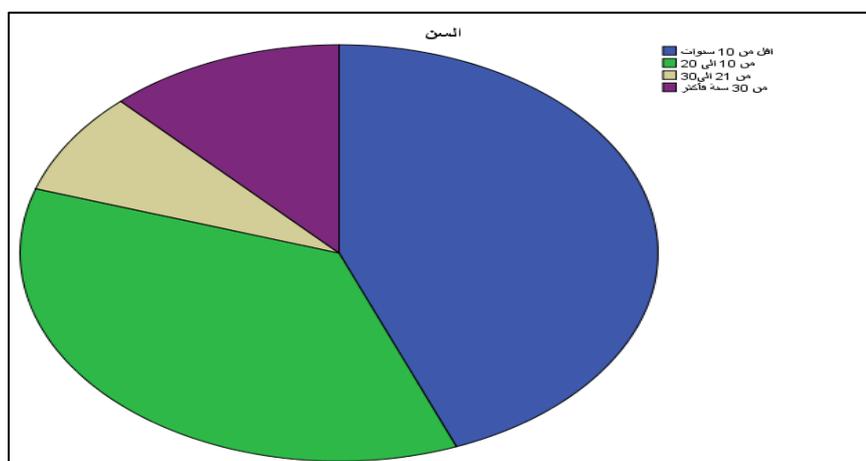
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة المدروسة للذكور بلغت نسبة 60% في حين أن نسبة العينة المدروسة للإناث بلغت 40%.

الجدول رقم (11): توزيع سنة الخبرة لأفراد العينة

الخبرة	التكرار	% النسبة
أقل من 10 سنوات	11	44
من 10 إلى 20 سنة	9	36
من 21 إلى 30 سنة	2	8
من 30 سنة فأكثر	3	12
المجموع	25	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (09): نسبة توزيع سنة الخبرة لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بمخرجات البرنامج الإحصائي الاجتماعي

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الخبرة البشرية الغالبة على المؤسسة هي الفئة التي لديهم أقل من 10 سنوات خبرة بنسبة 44 بالمائة من حجم العينة، في حين شكلت الفئة من 10 إلى 20 سنة نسبة 36 بالمائة، ثم نسبة 12 بالمائة للفئة الأكثر من 30 سنة، تليها نسبة 8 بالمائة التي تمثل الفئة من 21 إلى 30 سنة خبرة.

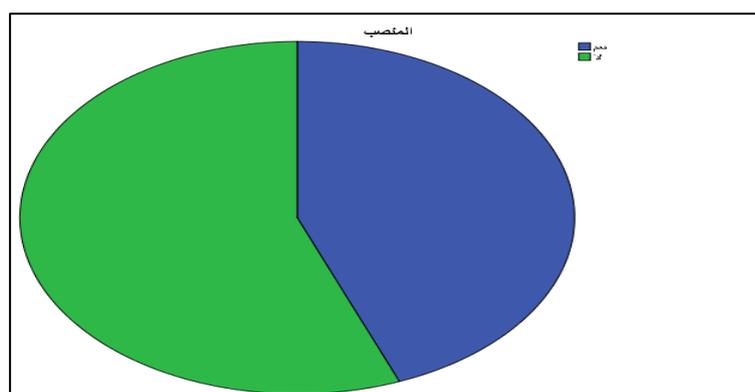
3. المنصب: يتوزع أفراد العينة من حيث المنصب كالتالي:

الجدول رقم (12): المنصب لأفراد العينة

المنصب الادارية القيادية	التكرار	%النسبة
نعم	11	44
لا	14	56
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (10): نسبة توزيع المستوى التعليمي لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بمخرجات البرنامج الاحصائي الاجتماعي

من خلال الجدول والشكل أعلاه فإن فئة الموظفين الذين لم يتولوا مناصب ادارية قيادية هي الفئة الأكبر لعينة الدراسة، حيث مثلت نسبة 56 بالمئة، ثم تليها نسبة الموظفين اللذين تولوا مناصب ادارية قيادية بنسبة 44 بالمئة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال تحليل الجزء الثاني من الاستبيان، الذي يحتوي على محورين يمكننا التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل الداخلية للمؤسسات البنكية - دراسة حالة المؤسسة البنكية BNA بتبسة- وفي الأخير التطرق إلى مناقشة نتائج الدراسة، هذا ما سيتم تناوله من خلال هذا المطلب:

- تحليل نتائج محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء؛

- تحليل نتائج محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار؛

أولاً: تحليل نتائج محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء:

يوضح الجدول الموالي توزيعات إجابات الأفراد نحو المحور الأول، المتمثل في مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء في المؤسسة البنكية BNA بتبسة، وكذلك التوزيع النسبي لإجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم(13): إجابات أفراد العينة لمحور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء في المؤسسة البنكية BNA بتبسة

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة
مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء										
1	التكرار	0	23	2	0	0	2.9200	0.27689	1	متوسط
	%	0	92	8	0	0				
2	التكرار	0	10	15	0	0	2.4000	0.50000	6	مرتفع
	%	0	40	60	0	0				
3	التكرار	0	15	8	2	0	2.5200	0.65320	4	مرتفع
	%	0	60	32	8	0				
4	التكرار	0	13	12	0	0	2.5200	0.50990	4	مرتفع
	%	0	52	48	0	0				
5	التكرار	0	20	3	2	0	2.7200	0.61373	2	مرتفع
	%	0	80	12	8	0				
6	التكرار	0	12	10	3	0	2.3600	0.70000	7	مرتفع
	%	0	48	40	12	0				
7	التكرار	0	18	5	2	0	2.6400	0.63770	3	مرتفع
	%	0	72	20	08	0				
المجموع										
متوسط / 0.36168 2.58285										

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي الاجتماعي

يتضمن هذا المحور 07 عبارات تقيس في مجملها اتجاهات عينة الدراسة لتحسين الأداء في المؤسسة البنكية BNA بتبسة.

العبارة رقم (1): "يساعد استخدام الحاسوب وملحقاته في انجاز المهام في أسرع وقت"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.92) والانحراف المعياري قيمته (0.27) واحتلت المرتبة الأولى بدرجة متوسط هذه النسبة متوسطة.

العبارة رقم (2): "استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى التقليل من الأخطاء في العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.40) والانحراف المعياري قيمته (0.50) واحتلت المرتبة السادسة بدرجة مرتفع هذه النسبة جيدة.

العبارة رقم (3): "يساهم توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة من زيادات الكفاءات في العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.52) والانحراف المعياري قيمته (0.65) واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (4): "تساهم شبكات الاتصال في تنمية المهارات والخبرات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.52) والانحراف المعياري قيمته (0.50) واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (5): "تساهم تقنيات المعلومات والاتصال الكترونيا من تحقيق الفاعلية في العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.72) والانحراف المعياري قيمته (0.61) واحتلت المرتبة الثانية بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (6): "يساعد استخدام التكنولوجيا في معرفة الموظفين لوظائفهم وتبسيط وتسهيل إجراءات العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.36) والانحراف المعياري قيمته (0.70) واحتلت المرتبة السابعة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (7): "استخدام الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين الأداء"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.64) والانحراف المعياري قيمته (0.63) واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

ثانيا: تحليل نتائج محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة البنكية BNA: يوضح الجدول التالي توزيعات إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار، حيث شمل التوزيع النسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجاباتهم.

الجدول رقم (14): إجابات أفراد العينة لمحور مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة البنكية BNA بتبسة

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة
1	التكرار	0	23	2	0	0	2.9200	0.27689	1	متوسط
	%	0	92	8	0	0				
2	التكرار	0	16	7	2	0	2.5600	0.65064	8	مرتفع
	%	0	64	28	8	0				
3	التكرار	0	20	5	0	0	2.8000	0.40825	2	مرتفع
	%	0	80	20	0	0				
4	التكرار	0	9	12	4	0	2.2000	0.70711	11	مرتفع
	%	0	36	48	16	0				
5	التكرار	0	15	10	0	0	2.6000	0.50000	7	مرتفع
	%	0	60	40	0	0				
6	التكرار	0	18	5	2	0	2.6400	0.63770	5	مرتفع
	%	0	72	20	8	0				
7	التكرار	0	17	8	0	0	2.6800	0.47610	4	مرتفع
	%	0	68	32	0	0				
8	التكرار	0	20	3	2	0	2.7200	0.61373	3	مرتفع
	%	0	80	12	8	0				
9	التكرار	0	14	9	2	0	2.4800	0.65320	9	مرتفع
	%	0	56	36	8	0				

مرتفع	5	0.63770	2.6400	0	2	5	18	0	التكرار	10
				0	8	20	72	0	%	
مرتفع	10	0.73711	2.2800	0	4	10	11	0	التكرار	11
				0	16	40	44	0	%	
مرتفع	/	0.40750	2.59272	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي الاجتماعي

يتضمن هذا المحور 11 عبارة تقيس في مجملها، اتجاهات عينة الدراسة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة البنكية BNA.

العبارة رقم (1): " ساهمت وسائل الاتصال الحديثة من تحسين الاتصالات الادارية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.92) والانحراف المعياري قيمته (0.27) واحتلت المرتبة الأولى بدرجة متوسط هذه النسبة متوسطة.

العبارة رقم (2): " أنظمة الإدارة الإلكترونية قادرة على إحداث التغيير في اتجاه القرارات "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.56) والانحراف المعياري قيمته (0.65) واحتلت المرتبة الثامنة بدرجة مرتفع هذه النسبة جيدة.

العبارة رقم (3): " يساهم استخدام أنظمة الإلكترونية من تحقيق الضغط عن المستخدمين وتوفير الوقت "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.80) والانحراف المعياري قيمته (0.40) واحتلت المرتبة الثانية بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (4): " تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير أجهزة البرمجيات الخاصة بنظام المعلومات والتعامل معها "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.20) والانحراف المعياري قيمته (0.70) واحتلت المرتبة 11 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (5): " الاعتماد على البرمجيات يساهم في سرعة الحصول على البيانات "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.60) والانحراف المعياري قيمته (0.50) واحتلت المرتبة السابعة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (6): " تساهم التقارير الاحصائية في عملية اتخاذ القرار "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.64) والانحراف المعياري قيمته (0.63) واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (7): " تستطيع الإدارة من إعادة دراسة قراراتها في بناء أنظمة حديثة ومتطورة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.68) والانحراف المعياري قيمته (0.47) واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (8): " تساهم معدات التكنولوجيا من تكامل المعلومات "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.72) والانحراف المعياري قيمته (0.61) واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (9): " تمنح تكنولوجيا نظام المعلومات المستخدمة في المؤسسة كفاءة عالية في تصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات التي تحتاجها في العمل "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.48) والانحراف المعياري قيمته (0.65) حيث احتلت العبارة المرتبة التاسعة بدرجة مرتفع، وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (10): " تساعد شبكة الاتصال في توزيع القرارات الإدارية بين مختلف المصالح في المؤسسة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.64) والانحراف المعياري قيمته (0.63) حيث احتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة مرتفع، وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (11): " تساهم الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرارات السريعة والآنية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.28) والانحراف المعياري قيمته (0.73) حيث احتلت العبارة المرتبة 10 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية، وكذا معامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين بيئة العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسسة البنكية BNA - تبسة - ، وفي هذه الحالة سيتم اختبار مجموعة من الفرضيات.

لدينا ثلاثة فرضيات دراسية ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): معامل ارتباط بيرسون بين المحورين مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء ومساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار

معامل التحديد R ²	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل ارتباط بيرسون	متغير تابع متغير مستقل
0.859	0.000	0.927	مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء
0.955	0.000	0.977	مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي الاجتماعي

الجدول رقم (16): الفروق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=3$)

قيمة الاختبار=3							
المحور الأول: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء	حجم العينة	Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart type الانحراف المعياري	Mean Difference الفرق بين المتوسط الحسابي و($\mu=3$)	T المحسوبة	SIG	القرار
	25	46.6000	43.60000	43.60000	32.408	0.000	دال

قيمة T الجدولية: Ttab=1.711 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية DF=24

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي الاجتماعي

من خلال الجدول السابق يتضح أنه هناك علاقة بين المحور التابع للمتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الإلكترونية والمحور التابع تحسين بيئة العمل، والتي يمكن توضيحها من خلال الفرضيات الفرعية.

1.1 الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحسين العاملين في المؤسسة البنكية BNA - تبسة - .

حيث تشير النتائج في الجدول (12) أن معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء في المؤسسة البنكية BNA - تبسة- يساوي (0.927)، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (0.859) من التغيرات التي تطرأ على تحسين الأداء تعود للإدارة الإلكترونية، وبذلك تتأكد صحة الفرضية الأولى التي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحسين العاملين في المؤسسة البنكية BNA - تبسة- .

2.1. الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرار من خلال سرعة الحصول على البيانات الدقيقة وصحة المعلومات في المؤسسة البنكية BNA - تبسة- .

حيث تشير النتائج في الجدول (12) أن معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرار يساوي (0.977)، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (0.955) من التغيرات التي تطرأ على عملية اتخاذ القرار تعود للإدارة الإلكترونية، وبذلك تتأكد صحة الفرضية الثانية التي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرار من خلال سرعة الحصول على البيانات الدقيقة وصحة المعلومات في المؤسسة البنكية BNA - تبسة-

3.1. الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية (H_0): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبيئة العمل الداخلية من خلال تحسين مستوى الأداء في المؤسسة البنكية BNA - تبسة- .

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبيئة العمل الداخلية من خلال تحسين مستوى الأداء في المؤسسة البنكية BNA - تبسة- .

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ت" (T-TEST) في حالة العينة الواحدة (Sample t-test one) ويفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتوسط الفرضي الذي يساوي 3.

حيث اعتمدنا على مستوى دلالة =0.05 وهو الاكثر شيوعا واستخداما.

درجة الحرية DF = عدد العينة -1 = 25-1=24.

قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 24 فإن قيمة T الجدولية تساوي

$$T_{tab}=1.711$$

نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض h_0 ونقبل h_1 (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبيئة العمل الداخلية من خلال تحسين مستوى الأداء في المؤسسة البنكية BNA - تبسة -).

تشير النتائج في الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على اجمالي عبارات المحور الأول المتعلق بمساهمة الادارة الالكترونية في تحسين الاداء بلغ (46.6000) وبانحراف معياري بلغ (43.6000) وهو اكبر من المتوسط الحسابي الفرضي والفرق بينهما موجب (43.6000) أي h_1

وننتج اجابات العينة دال احصائيا حيث ان قيمة T المحسوبة $T_{cal}=32.408$ اكبر من قيمة T الجدولية $T_{tab}=1.711$ كما ان قيمة الاحتمال الخطأ $sig=0.000$ اقل من مستوى الدلالة 0.05.

اذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبيئة العمل الداخلية من خلال تحسين مستوى الأداء في المؤسسة البنكية BNA - تبسة - .

خلاصة القول أنه تم عرض البيانات الأساسية، والتي تمثل استجابات أفراد العينة في الاستبيان على مستوى محور مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء ومحور مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار وتوضيح النتائج المتوصل إليها.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة البنكية، محل الدراسة، وتناولت هذه الدراسة من خلال عدة جوانب انطلاقاً من المنهج المتبع، بعدها قمنا بتوزيع الاستمارات على عينة دراسة قدرت بـ 25 فرد، كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين بيئة العمل الداخلية للمؤسسة البنكية، بعدها قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS، وبعد عرض وتحليل تفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى أنه توجد علاقة وطيدة وجيدة بين الإدارة الإلكترونية وبيئة العمل الداخلية وهذا من خلال تحسين مستوى الأداء في المؤسسة البنكية.

خاتمة

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

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضيات المقدمة في الدراسة كما يلي:

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين عملية الأداء من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحسين أداء العاملين. فرضية صحيحة حيث تم إثبات صحتها عن طريق معامل ارتباط بيرسون حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.927$ وهو ارتباط دال احصائياً.

بالنسبة للفرضية الثانية: تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال سرعة الحصول على البيانات الدقيقة وصحة المعلومات. فرضية صحيحة حيث تم إثبات صحتها عن طريق معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرار من خلال سرعة الحصول على البيانات الدقيقة وصحة المعلومات في المؤسسة البنكية، حيث أن $R=0.977$ وهو ارتباط دال احصائياً.

بالنسبة للفرضية الثالثة: تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية في بيئة العمل الداخلية من خلال تحسين مستوى أداء المؤسسة. هي فرضية غير صحيحة، حيث تم إثبات نفيها من خلال اختبار T-Test، حيث أن قيمة T المحسوبة $T_{cal}=32.408$ اكبر من قيمة T الجدولية $T_{tab}=1.711$ كما ان قيمة الاحتمال الخطأ $sig=0.000$ اقل من مستوى الدلالة 0.05.

ثانياً: نتائج الدراسة

من خلال ما سبق نجد أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على:

- من أهم المؤثرات على سرعة أداء العمل هي الحاسوب؛

- تعد التكنولوجيا بوسائلها الحديثة، الاتصال الإلكتروني وشبكات الاتصال من أهم العوامل المؤدية إلى تبسيط مهام العمل وأدائها بشكل جيد حيث تلعب دور فعال وإيجابي بهذا الصدد؛
- الإدارة الإلكترونية تساهم بشدة وفعالية في تحسين أداء المؤسسة؛
- المساهمة الفعالة لوسائل وأنظمة المعلومات للإدارة الإلكترونية في تحسين الاتصال الإداري بين الموظفين وإحداث التغييرات في القرارات على مستوى المؤسسة؛
- مدى مساهمة التقارير الإحصائية في اتخاذ القرارات؛
- المساهمة الملحوظة والبناءة للتكنولوجيا في تكامل المعلومات واتخاذ القرارات السريعة والآنية فيما يتعلق بالمؤسسة؛
- في حين نتائج اختبار الفرضيات أكدت أن الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحسين العاملين؛
- كذلك تؤثر الإدارة الإلكترونية على عملية اتخاذ القرار من خلال سرعة الحصول على البيانات الدقيقة وصحة المعلومات؛
- في حين اثبت وجود علاقة وطيدة وجيدة بين الإدارة الإلكترونية وبيئة العمل الداخلية وهذا من خلال تحسين مستوى الأداء.

ثالثاً: مقترحات الدراسة

- على ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن تقديم بعض المقترحات التالية:
- ضرورة توفير البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات الإدارية و البشرية والتقنية والمالية؛
- نشر الوعي بين العاملين لمفهوم ومزايا الإدارة الإلكترونية مقارنة مع الإدارة التقليدية وبيان دورها في تحسين أداء المؤسسة؛
- ضرورة الاطلاع على تجارب المؤسسات البنكية الناجحة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ومحاولة استخراج نقاط القوة منها ومعرفة كيفية الاستفادة منها؛
- مواكبة المستجدات في مجال الإدارة الإلكترونية سواء من حيث أجهزة ومعدات أو برامج ملائمة وجعلها في متناول جميع الموظفين؛
- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالأداء والعمل على تحسينه باستمرار من خلال التقييم المستمر لأنشطة وخدمات المؤسسات وأداء الموظفين؛

- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية، وذلك من أجل تحسين بيئة العمل الداخلية من خلال الاستفادة من خبراتهم ومواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة؛
- الاستعانة بنظم وأساليب الإدارة الإلكترونية للرفع من كفاءة العمليات وإلغاء الأعمال الروتينية وتخفيض تكلفة ووقت أداء الأعمال.

رابعاً: آفاق الدراسة

تعتبر هذه الدراسة محاولة الالمام بأحد أهم المواضيع الحديثة وهو " دور الإدارة الالكترونية في تحسين بيئة العمل الداخلية للمؤسسات البنكية"، وذلك من خلال دراسة حالة في المؤسسة البنكية الوكالة الرئيسية تبسة BNA-491، وفي هذا الصدد نقترح عددا من المواضيع التي تحتاج إلى المزيد من البحث والدراسات مستقبلاً، نذكر منها:

1. الممارسات العملية الناجحة في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات البنكية؛
2. معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسات واستراتيجيات تطبيقها؛
3. دور الإدارة الالكترونية في خلق المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؛
4. الإدارة الالكترونية كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. ابراهيم توهامي، سوسيولوجيا المنظمات، ط1، دار البهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
2. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية (أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، مصر، 2004.
3. أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة، الوظائف والادارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
4. السعيد مبروك ابراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الصندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
5. السيد الحسني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم: سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار المعارف العدد 18، ط4، 1989.
6. العوالمه نائل عبد الحافظ: تطوير المنظمات: المفاهيم والهياكل والأساليب، مركز أحمد ياسين للنشر، عمان، 1995.
7. السعيد مبروك ابراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الصندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
8. بالكبير بومدين: دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2013.
9. بدران عباس، الحكومة الالكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 2004.
10. بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
11. بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
12. بلال خرف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
13. جوان وارثر، ترجمة عبد المحسن نعلاني، تنمية الموارد البشرية الجزء الأول، النشر العلمي والمطابع، الرياض، 2011.

14. جودة أحمد، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
15. حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
16. حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
17. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات-العمليات الإدارية-، وظائف المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
18. حسين حريم، إدارة المنظمات من منظور كلي، دار الحامد، الأردن، 2003.
19. حسين محمد حسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، ط 1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2009.
20. حنا نصر الله، الإدارة العامة المفاهيم والتطبيقات، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
21. خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية، للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
22. خضير محمود كاظم الفريحات وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
23. دافيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة محمد رفاعي ومحمد أحمد عبد المتعال المملكة العربية السعودية، 2001.
24. رسلان علاء الدين، التطور التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2013.
25. زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، ط1، دار دجلة، ناشرون وموزعون، الأردن، 2007.
26. زينة محمود، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف، ط1، دار عيذاء للنشر والتوزيع، الأردن 2016.
27. سبنسبر ليل، هندرة الموارد البشرية، ترجمة: شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، مصر، 2000.
28. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض: المملكة العربية السعودية، 2005.
29. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

30. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، ط1، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
31. صاحب عبد مزروك الجنائي، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
32. صبيحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
33. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
34. ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
35. طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية "نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، 2007.
36. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.
37. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
38. طلق عوض الله السواط وآخرون: الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط3، 2007.
39. طاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2003.
40. عادل حردوش المفرجي، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية منظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر 2007.
41. عامر الكبيسي: التطور التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الجزء 4، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006.
42. عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، التنظيم التطويري وقضايا معاصرة، دار الشرق، الدوحة، 1998.
43. عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2007.
- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1997.
44. عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

45. عبد الغفار خلفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000.
46. عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
47. عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
48. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
49. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
50. عنتر بن مرزوق والآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، ط 1، مركز الكتابة الأكاديمية للنشر، عمان، الأردن، 2018.
51. فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، ط1، شركة بريطانية مسجلة في إنجلترا لندن، 2019.
52. فداء حامد، الإدارة الإلكترونية "الأسس النظرية والتطبيقية" ، ط 1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2015.
53. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار المسيرة للنشر، 2003.
54. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 2004.
55. محمد بومخوف، التنظيم الصناعي والبيئة، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2001.
56. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية: مصر، 2008.
57. مدحت محمد ابو النصر، تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات، ممارسات، وليم روث، تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي اترك للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
58. مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998.
59. مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار مؤسسة رسلان لطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011.
60. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2010.

61. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2009.
62. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل، الأردن، 2005.
63. محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
64. محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي الجماعي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
65. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات اعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
66. محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي الجزء الثالث إدارة المنظمات الصحية، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، 2014.
67. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصر، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
68. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2012.
69. محمد يوسف القاصي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
70. نبراس محمد جاسم الأحبابي، أثر الادارة الالكترونية في إدارة المرافق العامة دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2018.
71. نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
72. نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 2007.
73. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
74. هنري أنطوان سميث، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، دار زهوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
75. هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

76. وليام روث، تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي اترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

II. المذكرات والأطروحات:

77. أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين في قطاع الخدمات بوكالة الغوت الدولية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2017.

78. آسيا سليمان تيش ، واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014 .

79. الحيت أحمد فتحي محمد، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، أطروحة دكتوراه منشورة ، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.

80. العمودي مينة، واقع وأفاق تطبيق الادارة الالكترونية في ترقية قطاع الخدمات، أطروحة دكتوراه منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.

81. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2014.

82. إلهام شيلي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه منشورة ، تخصص إدارة اعمال والتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات ع1، سطيف، الجزائر، 2020.

83. أمجد عبد الرحمان الأهدل، أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011.

84. بوقلاشي عماد، الادارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.

85. حسين علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير منشورة، تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014.

86. حماد بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف، العربية للعلوم الأمنية، 2007.
87. خليفة بن صالح بن خليفة بن مسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
88. رايح الوافي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019.
89. رحماني سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
90. رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
91. زواوي خالصة، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017.
92. سارة بن غيدة، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017.
93. سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
94. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.

95. شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الالكترونية في السجون، رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006 .
96. طارق الأسدي، تأثير المناخ التنظيمي في وجود الخدمات الصحية، دراسة ميدانية على بعض المستشفيات بمحافظة دمشق، مذكرة ماجستير في التسويق، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، 2015.
97. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية لمؤسسة ديون الترقية، التسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2015.
98. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
99. عبد الحق علي ابراهيم بلل، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، مذكرة شهادة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
100. فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014.
101. فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
102. قادة دليلة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.
103. لكل محمد، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019.
104. مارلين ساركيس: أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على المصاريف السورية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال الجامعة السورية، دمشق، 2018.

105. محمد جمال اكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
106. وسام بن صالح ، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر ،مذكرة ماجستير، منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر، 2014.
107. وزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص إدارة أعمال والتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
- III. المجلات والدوريات العلمية:
108. أثير جدو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 8 العدد 26، 2012.
109. أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 04، 2016.
110. أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02 الجزائر، 2019.
111. إلهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 12، العدد 01، جوان 2019.
112. بلقاسمي مولود، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر: بين الأمية وإشكالية التطبيق، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، مجلد 2 العدد 4، 2019.
113. رميلة نعمور، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الابداع الاداري، دراسة حالة في مديرية الادارة المحلية لولاية غرداية، مخبر السياحة الاقليم والمؤسسات جامعة غرداية، الجزائر، 2019.
114. زرزار العياشي، أثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2013.

115. سفيان بوعطيط، رانية هادف، المناخ التنظيمي والعوامل البيئية التنظيمية الشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات المجلد 02، العدد 06، الجزائر، 2019.
116. سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 2، العدد 7، جويلية 2019.
117. سمير العماري، الإدارة الإلكترونية لمؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة الرقمية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 3، العدد 1، 2019، الجزائر.
118. عبد الرزاق غزال، الإدارة الإلكترونية وحركية تداول المعلومات بالمؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 3، العدد 4، 2013.
119. عبد الفتاح علاوي و ناصر الهمامي، دور الإدارة الإلكتروني في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2019.
120. عبد الكريم غرسي عابد ومحمد الشريف، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 3، العدد 3، 2013.
121. فؤاد يوسف عبد الرحمان، عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة إدارة الاقتصاد، العدد 91، 2012.
122. قرميطي وردة و ضيف أحمد، تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الإداري، مجلة نور لدراسات الاقتصادية، مجلد 50، عدد 01، 2019.
123. لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث ودراسات اقتصادية عربية، المجلد 01، العدد 42، 2008.
124. محمد دهان، هاجر قريشي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات العدد 5، 2017.
125. مراكشي محمد لمين، فقاير فيصل، الإدارة الإلكترونية وأثرها على اصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الإبداع، مجلد 7، العدد 8، البليلة، الجزائر، 2018.
126. موسى عبد الناصر، محمد قريش، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، عدد 09 جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.
127. ناصر عويد عطية، خلود الهادي، تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين أداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد 13، العدد 45، 2018.

128. ناظم جواد وزينب مصطفى خليل، تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، العدد 87، 2015.

129. نبيل سوفي: على دبي، أثر بيئة العمل المادية على أداء الموظفين: دراسة حالة العيادة المتعددة الخدمات بالعنصر، مجلة العلوم الانسانية، العدد 46، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.

130. نسرين زروقي، الإدارة الإلكترونية كأحد افرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الالكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 07، العدد 02، 2017.

131. وردة بن بخيطة، الادارة الإلكترونية وتطبيقاتها في دول العربية، مجلة الدراسات حول الجزائر والعالم، المجلد 1، العدد 4، مارس 2017.

132. يوسف مسعداوي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، مجلة الدراسات، المجلد 5، العدد 1، 2014.

IV. القوانين والمراسيم:

133. الأمر رقم 03-11 مؤرخ في 27 جمادى الثانية، 1424 هـ، الموافق لـ: 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض، 90-10، الجريدة الرسمية رقم 52، المواد 66 إلى 72.

V. المواقع الالكترونية:

134. أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية، www.hrdiscussion.com

135. عبد الله الحرتيسي حميد، المناخ التنظيمي

www.economicourses.blogspot.com/2014/04/normal0-21-fals.html

136. عمر وصفي عقيلي، قيس عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار وهران للنشر والتوزيع، بيئة الأعمال، متاح على الرابط: <http://cubouira.3oloum.org/t29-topic>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. A.NAAS. Le système bancaire Algérien, Edition INAS, Paris, 2003

2. away.A&.G.W.Warkclimate and innovation in semiconductions.www.jstor.org/stable/255984.

3. bill mckelreyet howard.population naturel selection shane science qualenly.v28,1983.p108.

4. Dominique roux.daniel soulié:gestion.imprimerie des universitaires de France 73.Avenue Romsard 41100 vondome.1996.

5. jacques orsomi, pierre helfer: management stratégique 2^{ème} edition.lapolitique générale de l'entreprise vuibert-09-1994.

6. ZIADY, Les 200 première banques Africaines, Economica revue, Paris,N°10-11, Août
Septembre.

الملاحق

استمارة استبيان

الأستاذة (ة) الفاضل (ة):

تحية طيبة، وبعد:

تشكل هذه الاستبانة جزءا من دراسة تهدف إلى التعرف على "دور الادارة الالكترونية في تحسين بيئة العمل الداخلية للمؤسسات البنكية- دراسة حالة المؤسسة البنكية BNA بتبسة-" وذلك كمتطلب للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، الرجاء القيام بقراءة فقرات الاستبيان بعناية ودقة، واختيار الاجابة التي تعكس رأيك الحقيقي عن كل فقرة، علما بأن الاجابات التي ستعامل بمنتهى السرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم

الطالبتين

أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس:

أنثى	ذكر

2. الخبرة:

أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	من 21 إلى 30 سنة	30 سنة فأكثر

3. المناصب الإدارية القيادية:

لا	نعم

ثانياً: أبعاد الدراسة

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق	تعديلات وإضافات
المحور الأول: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء					
1	يساعد استخدام الحاسوب وملحقاته في انجاز المهام في أسرع وقت.				
2	استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى التقليل من الأخطاء في العمل.				
3	يساهم توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة من زيادات الكفاءات في العمل.				
4	تساهم شبكات الاتصال في تنمية المهارات و الخبرات.				
5	تساهم تقنيات المعلومات والاتصال إلكترونيا من تحقيق الفاعلية في العمل.				
6	يساعد استخدام التكنولوجيا في معرفة الموظفين لوظائفهم وتبسيط وتسهيل اجراءات العمل.				
7	استخدام الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين الأداء.				
المحور الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار					
8	ساهمت وسائل الاتصال الحديثة من تحسين الاتصالات الادارية.				
9	أنظمة الإدارة الإلكترونية قادرة على احداث التغيير في اتجاه القرارات.				
10	يساهم استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية من تحقيق الضغط عن المستخدمين وتوفير الوقت.				

				11	تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير أجهزة البرمجيات الخاصة بنظام المعلومات والتعامل معها.
				12	الاعتماد على البرمجيات يساهم في سرعة الحصول على البيانات.
				13	تساهم التقارير الإحصائية في عملية اتخاذ القرار.
				14	تستطيع الإدارة من إعادة دراسة قراراتها في بناء أنظمة حديثة ومتطورة.
				15	تساهم معدات التكنولوجيا من تكامل المعلومات.
				16	تمنح تكنولوجيا نظام المعلومات المستخدمة في المؤسسة كفاءة عالية في تصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات التي تحتاجها في العمل.
				17	تساعد شبكة الاتصال في توزيع القرارات الادارية بين مختلف المصالح في المؤسسة.
				18	تساهم الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرارات السريعة والأنية.

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent
Valid	ذكر	15	60,0
	انثى	10	40,0
	Total	25	100,0

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent
Valid	اقل من 10 سنوات	11	44,0
	من 10 الى 20	9	36,0
	من 21 الى 30	2	8,0
	من 30 سنة فأكثر	3	12,0
	Total	25	100,0

المنصب

		Frequency	Percent
Valid	نعم	11	44,0
	لا	14	56,0
	Total	25	100,0

Q1

		Frequency	Percent
Valid	محايد	2	8,0
	موافق	23	92,0
	Total	25	100,0

Q2

	Frequency	Percent

Valid	محايد	15	60,0
	موافق	10	40,0
	Total	25	100,0

Q3

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	2	8,0
	محايد	8	32,0
	موافق	15	60,0
	Total	25	100,0

Q4

		Frequency	Percent
Valid	محايد	12	48,0
	موافق	13	52,0
	Total	25	100,0

Q5

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	2	8,0
	محايد	3	12,0
	موافق	20	80,0
	Total	25	100,0

Q6

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	3	12,0
	محايد	10	40,0
	موافق	12	48,0
	Total	25	100,0

Q7

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	2	8,0
	محايد	5	20,0

موافق	18	72,0
Total	25	100,0

Q8

	Frequency	Percent
Valid محايد	2	8,0
موافق	23	92,0
Total	25	100,0

Q9

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	2	8,0
محايد	7	28,0
موافق	16	64,0
Total	25	100,0

Q10

	Frequency	Percent
Valid محايد	5	20,0
موافق	20	80,0
Total	25	100,0

Q11

	Frequency	Percent
Valid غير موافق	4	16,0
محايد	12	48,0
موافق	9	36,0
Total	25	100,0

Q12

	Frequency	Percent
Valid محايد	10	40,0
موافق	15	60,0
Total	25	100,0

Q13

	Frequency	Percent
--	-----------	---------

Valid	غير موافق	2	8,0
	محايد	5	20,0
	موافق	18	72,0
	Total	25	100,0

Q14

		Frequency	Percent
Valid	محايد	8	32,0
	موافق	17	68,0
	Total	25	100,0

Q15

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	2	8,0
	محايد	3	12,0
	موافق	20	80,0
	Total	25	100,0

Q16

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	2	8,0
	محايد	9	36,0
	موافق	14	56,0
	Total	25	100,0

Q17

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	2	8,0
	محايد	5	20,0
	موافق	18	72,0
	Total	25	100,0

Q18

		Frequency	Percent

Valid	غير موافق	4	16,0
	محايد	10	40,0
	موافق	11	44,0
	Total	25	100,0

Statistics

	الجنس	سنوات الخبرة	المنصب	Q1	Q2	Q3	Q4
المتوسط الحسابي	1,4000	1,8800	1,5600	2,9200	2,4000	2,5200	2,5200
الانحراف المعياري	,50000	1,01325	,50662	,27689	,50000	,65320	,50990

Statistics

	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
المتوسط الحسابي	2,7200	2,3600	2,6400	2,9200	2,5600	2,8000	2,2000
الانحراف المعياري	,61373	,70000	,63770	,27689	,65064	,40825	,70711

Statistics

	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
المتوسط الحسابي	2,6000	2,6400	2,6800	2,7200	2,4800	2,6400	2,2800
الانحراف المعياري	,50000	,63770	,47610	,61373	,65320	,63770	,73711

Statistics

	المحور الأول	المحور الثاني	الاستمارة ككل
المتوسط الحسابي	18,0800	28,5200	46,6000
الانحراف المعياري	2,53180	4,48256	6,72681

Correlations

	المحور الأول	المحور الثاني	الاستمارة ككل
المحور الأول	Pearson Correlation	1	,826**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	25	25

المحور الثاني	Pearson Correlation	,826**	1	,977**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	25	25	25
الاستمارة ككل	Pearson Correlation	,927**	,977**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	25	25	25

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

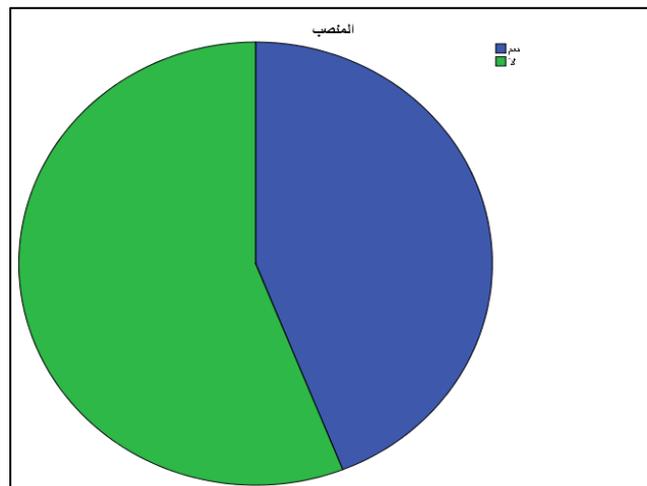
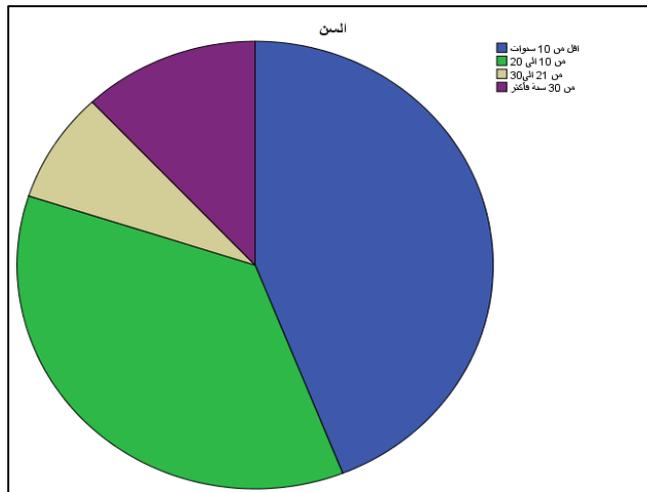
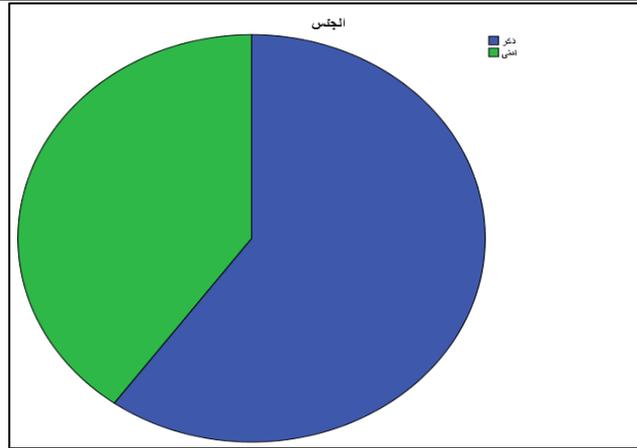
Reliability Statistics

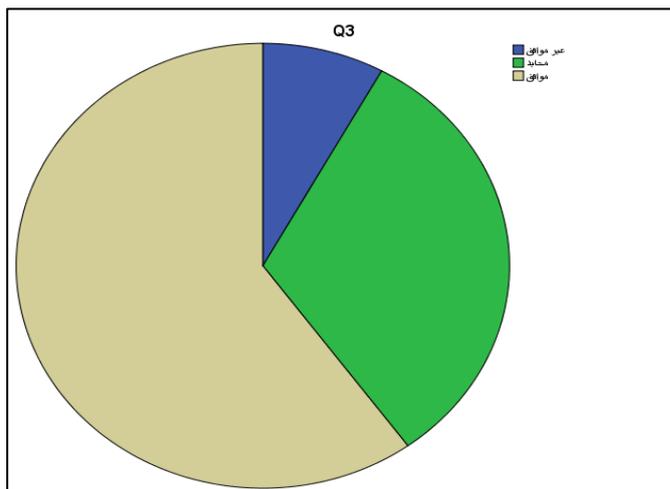
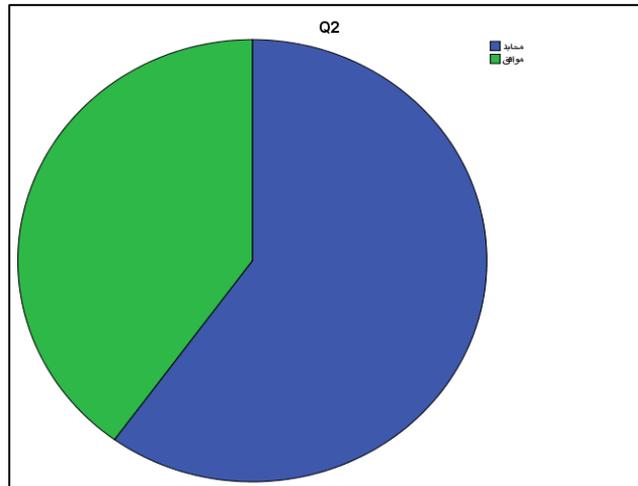
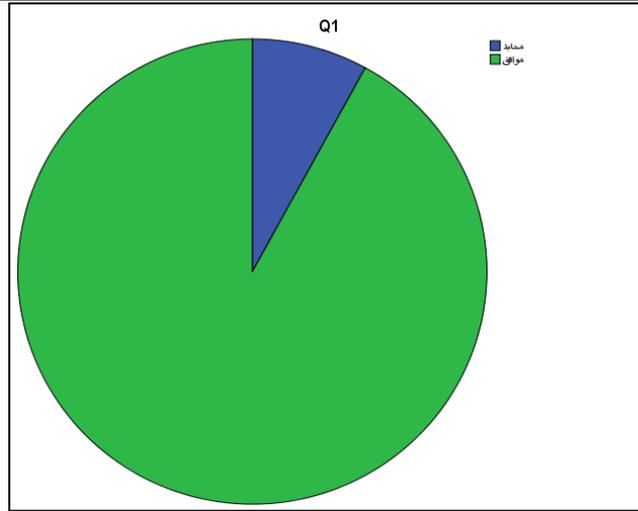
Cronbach's Alpha	N of Items
,905	18

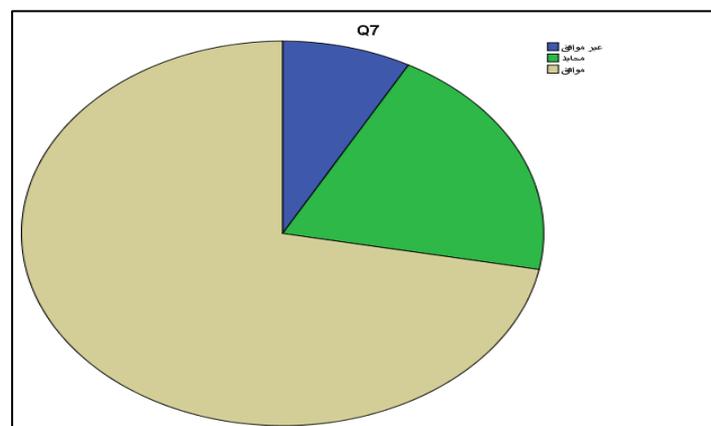
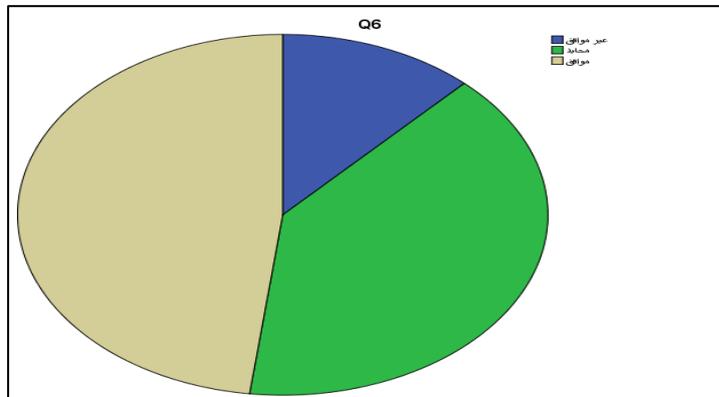
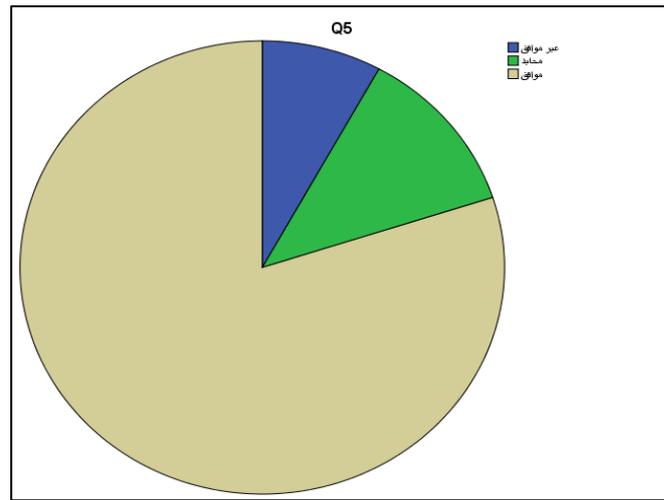
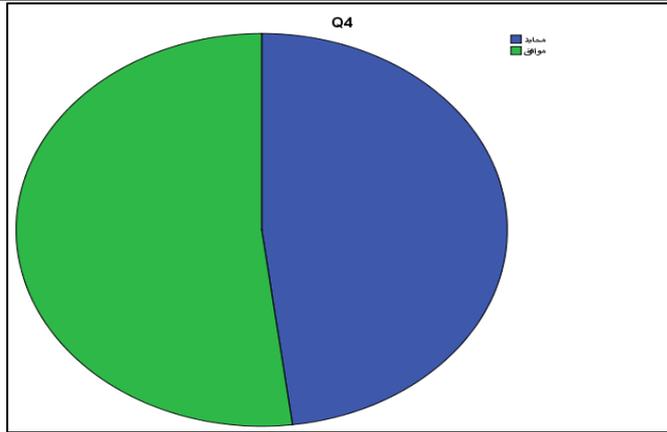
Item-Total Statistics

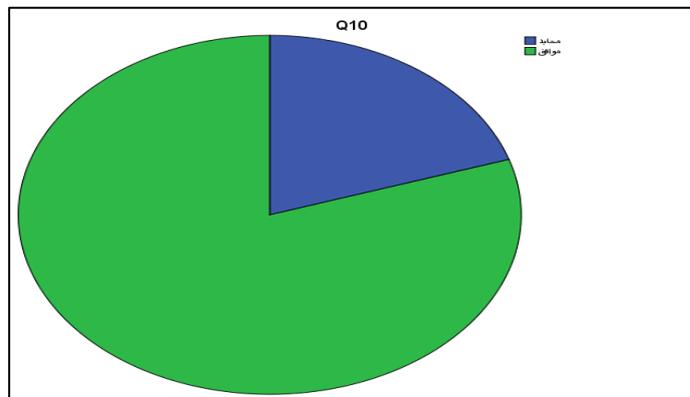
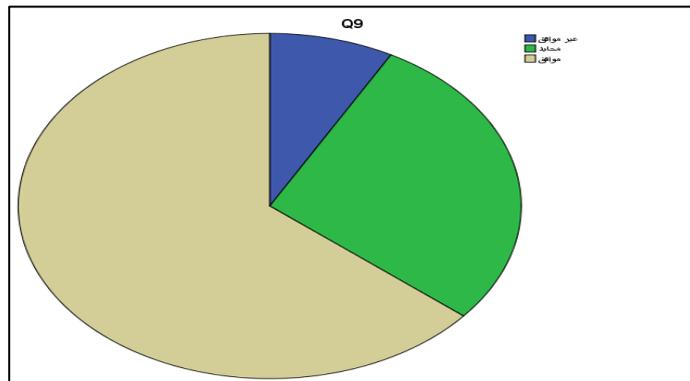
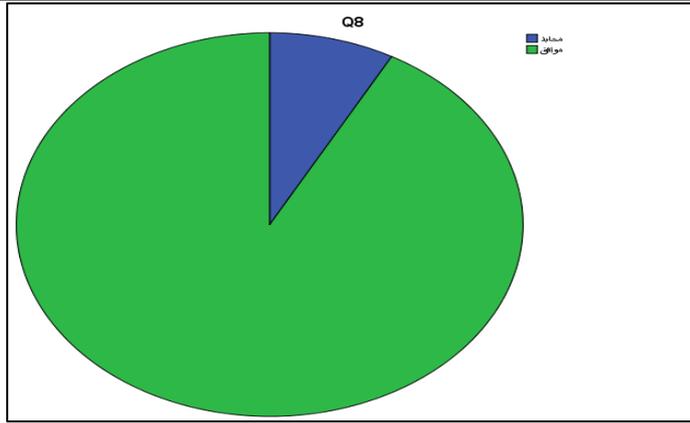
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
المحور الأول	75,1200	124,277	,891	,948
المحور الثاني	64,6800	83,227	,950	,759

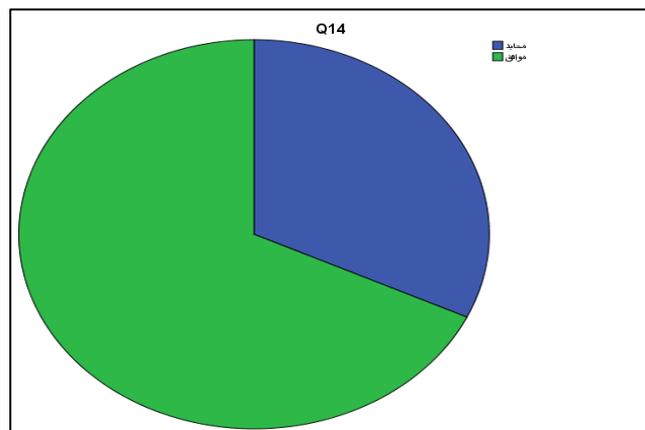
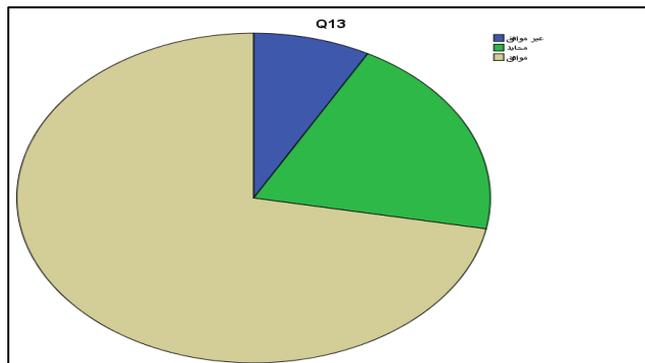
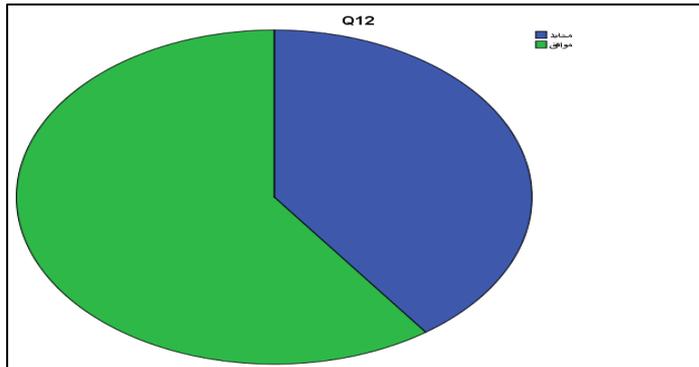
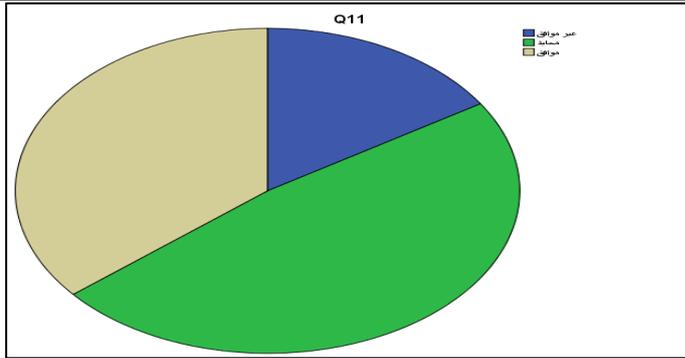
Pie Chart

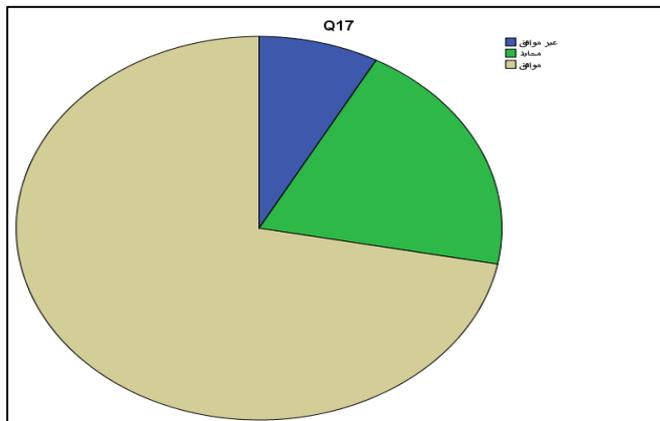
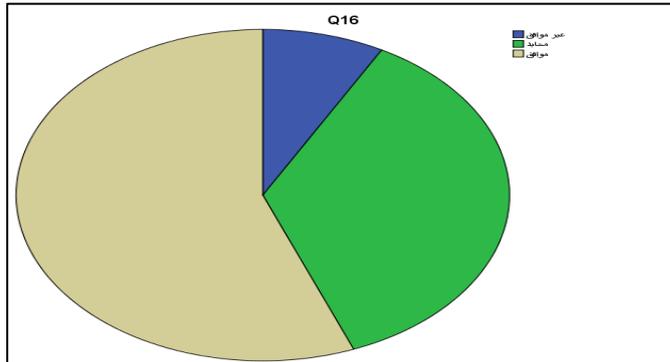
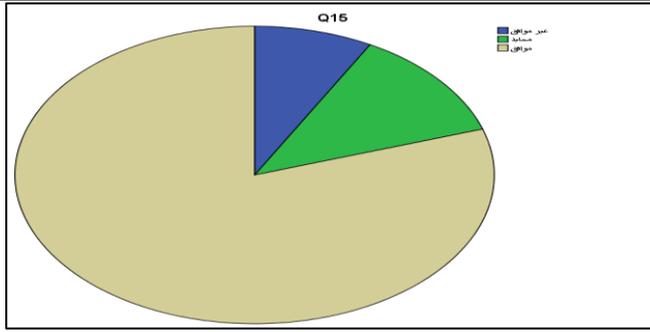


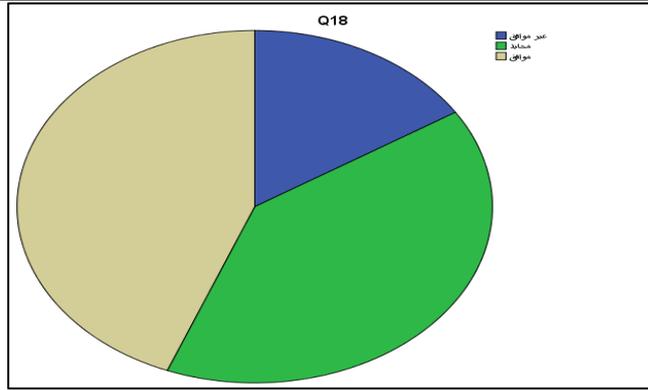












ملخص:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشبكات الإنترنت في مختلف العمليات الإدارية، فالإدارة الإلكترونية لها أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية التي تصر على البقاء والاستمرارية.

تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على موضوع الإدارة الإلكترونية وأهميتها في تحسين بيئة العمل الداخلية في المؤسسات البنكية والتعرف على مختلف متطلبات تطبيقها وكذا مختلف العراقيل والمعوقات التي تقف حائل دون تطبيقها وشملت الدراسة جملة من المفاهيم المحيطة بموضوع الإدارة الإلكترونية وبيئة العمل الداخلية، وكذلك دراسة حالة المؤسسة البنكية -الوكالة الرئيسية تبسة BNA-491.

تناولت الدراسة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء وعملية اتخاذ القرار لدى عينة بلغت (25) موظفا من موظفي الوكالة البنكية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية من خلال تحسين جودة الخدمات وتحسين أداء العاملين والسرعة في إنجاز المهام وكذلك تخفيض التكلفة والوقت وتبسيط الإجراءات الإدارية، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج مجموعة من التوصيات منها: ضرورة الاستعانة بالنظم وأساليب الإدارة الإلكترونية، وتوفير البنية التحتية المناسبة لها، وعقد دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، بيئة العمل الداخلية، الأداء المؤسساتي، عملية اتخاذ القرار.

Résumé:

L'administration électronique est l'un des concepts de gestion modernes qui utilisent les technologies de l'information et de la communication et les réseaux Internet dans divers processus administratifs. L'administration électronique est d'une grande importance dans les institutions économiques qui insistent sur la survie et la continuité .

La présente étude vise à montrer l'importance de l'administration électronique dans l'amélioration de l'environnement de travail interne dans les institutions bancaires, et à identifier les différentes exigences à son application, ainsi que les différents obstacles et difficultés qui s'opposent à sa mise en œuvre, l'étude comprenait un certain nombre de concepts liés au sujet de l'administration électronique et de l'environnement de travail interne, ainsi qu'une étude de cas de l'institution bancaire - l'agence principale de Tebessa BNA-491.

L'étude a porté sur la contribution de l'administration électronique à l'amélioration de la performance et du processus décisionnel auprès d'un échantillon de (25) employés de l'agence bancaire, l'étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont le plus important est que la l'administration électronique contribue à améliorer l'environnement de travail interne en améliorant la qualité des services, en améliorant la performance des employés et la rapidité d'exécution des tâches, ainsi qu'en réduisant les coûts et le temps et simplifier les procédures administratives, à la lumière de ces résultats, l'étude a présenté un ensemble de recommandations, notamment : la nécessité d'utiliser des systèmes et des méthodes de l'administration électronique, fournir l'infrastructure appropriée, et organiser des formations dans le domaine de l'administration électronique.

Les mots clés : Administration électronique, Environnement de travail interne, performances institutionnelles, processus décisionnel

Abstract :

Electronic administration (e-administration) is one of the modern management concepts that use information and communication technology and Internet networks in various administrative processes, e-administration is of great importance in economic institutions that insist on survival and continuity.

The current study aims to show the importance of e-administration in improving the internal working environment in banking institutions, and to identify the different requirements for its application, as well as the different obstacles and difficulties that oppose to its application, The study included a set of concepts related to the subject of electronic management and the internal work environment, as well as a case study of the banking institution - the main agency of Tebessa BNA-491.

The study focused on the contribution of e-administration to improving performance and the decision-making process for a sample of (25) employees of the banking agency, the study gave a number of results, the most important of which is that e-government contributes to improving the internal working environment by improving the quality of services, improving employees performance and the speed of execution of tasks, as well as reducing costs and time and simplifying of administrative procedures, in light of these results, the study presented a set of recommendations, including: the need to use e-administration systems and methods, provide the appropriate infrastructure, and organize training in the field of e-administration.

Key words: e-administration, internal work environment, institutional performance, decision-making process.