

## دور تأهيل وتدريب القيادات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

د. خالد مسعود يحيى الباروني\*

### المقدمة:

حيث أن التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحواسيب وشبكة الانترنت في الدرجة الأولى بل هي قضية إدارية تعتمد على فكر إداري منطور، وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسئوليتها الروتينية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل .

ولا شك أن هذا التحول ليس عملية سهلة ، بل هو عملية شاقة تعتمد على أساليب علمية وتكنولوجيا تتطلب خبرات وتخصصات رائدة تستغرق وقتاً وتتطلب جهداً في الإعداد والتخطيط لذلك تنطلق عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من الرغبة في بناء إدارة مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان المناسب ووفق الموصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين ، ومن هنا يستوجب تجنب ترقيع النظام الحالي وإلغاء أساليب التعامل التقليدية على الناس من خلال استخدام شكل جديد لتقديم الخدمة مع عدم استمرار الأوضاع الحالية بما فيها من تعقيدات إدارية والإجراءات المنكرة وغير المبررة في المستندات والأوراق المطلوب تقديمها للمستفيدين وعلى هذا الأساس فإن الإدارة الإلكترونية تعد حقلاً معرفياً حديثاً وامتداداً طبيعياً لتطور الفكر الإداري (الفرجي وآخرون، 2010: 6) .

### الإطار العام ومنهجية الدراسة:

إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، في المنهج الوصفي إعتد الباحث على الكتب والمنشورات والدراسات ذات الطبيعة القريبة من متغيرات الدراسة التي تعكس محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية (تأهيل وتدريب القيادات الإدارية) ومدى تأثيرها على المتغير التابع (مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة)، وبالتالي فإن المنهج الوصفي أفاد الباحث في التعرف على سلوك متغير الدراسة المستقل (تأهيل وتدريب القيادات الإدارية) في تفاعله مع المتغير التابع للدراسة، وكذلك الإفادة منها في صياغة أداة جمع البيانات (إستمارة الإستبيان)، وبناء فرضيات الدراسة . أما المنهج التحليلي فقد إستخدم فيه عدد من الأدوات الإحصائية التي أدت إلي إثبات فرضيات الدراسة بطريقة علمية مجردة.

\* أستاذ الإدارة الإستراتيجية المساعد - جامعة طرابلس

**مشكلة الدراسة وتساولاتها:**

من خلال الزيارة الميدانية التي قام بها الباحث للمؤسسة قيد الدراسة وإجراء المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين بها تبين انهم غير متحفزين لتطبيق الإدارة الإلكترونية، منها غياب بعض العوامل التنظيمية التي تشكل أساساً لتفعيل وتطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذلك بالإطلاع على الوثائق والمستندات المتوفرة لدى المؤسسة تبين للباحث قلة اهتمام القيادات الإدارية لتطبيق أو تطوير الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين الخدمات وتطوير الأداء المؤسسي، أيضاً عدم استقرار مكان المنظمة قيد الدراسة وانتقالها من مكان إلى آخر، كما أن الباحث لاحظ قلة طلب المنظمة قيد الدراسة لأي الاستشارات في هذا المجال، وقلة إقحام القيادات الإدارية والعاملين في برامج تدريبية أو تقنية في مجال الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها .

وبالتالي فإن الدراسة تحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي (ما هي طبيعة العلاقة بين تأهيل وتدريب القيادات الإدارية بمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة؟)

عليه يمكن ترجمة التساؤل الرئيسي للدراسة إلى التساؤلات التالية :

- ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة ؟
- ما مستوى تأهيل وتدريب القيادات الإدارية بالمنظمة قيد الدراسة؟
- ما هي العلاقة بين تأهيل وتدريب القيادات الإدارية ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة ؟

**فرضية الدراسة:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تأهيل وتدريب القيادات الإدارية ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة .

**أهداف الدراسة:**

- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة .
- التعرف على طبيعة العلاقة بين تأهيل وتدريب القيادات الإدارية ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة.

**حدود الدراسة:**

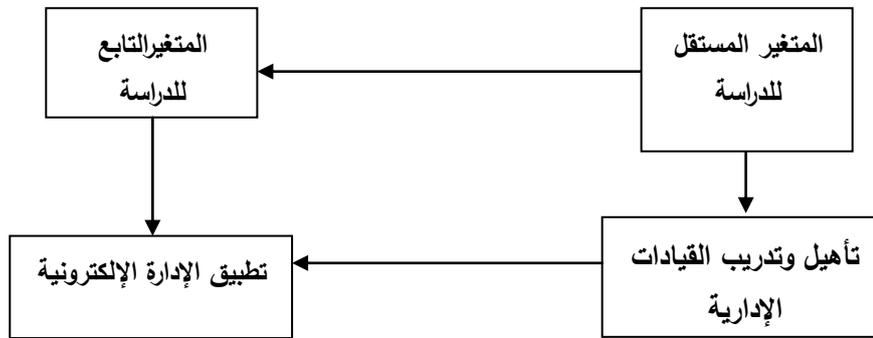
- **الحدود الموضوعية :** تركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين تأهيل وتدريب القيادات الإدارية ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة.
- **الحدود الزمنية :** شملت الفترة الزمنية من 2013/1/21 إلى 2013/6/30 .

- الحدود المكانية: شملت القيادات الإدارية بإدارات وأقسام الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني بليبيا، أما عينة الدراسة فكانت عينة مسحية شاملة للقيادات الإدارية بديوان الهيئة وعددهم 39 قائداً إدارياً هم مدير الهيئة ومدراء الإدارات والأقسام والمكاتب.

### نموذج الدراسة

يوضح النموذج التالي رقم (1) المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة



### الدراسات السابقة:

1-دراسة ( عبدالقادر، 2013 ) بعنوان "دور الادارة الرقمية في تحويل المستندات الورقية الى الكترونية".

تناولت هذه الدراسة واقع العمل الممارس في الإدارة العامة للشئون العامة للخدمات بالشركة العربية للتخزين والاستثمار الزراعي والتعرف على الطرق والأساليب المتعلقة بالمعاملات الورقية القائمة بها وطبعتها وتجهيزها للحفظ والاسترجاع حين الحاجة إليها، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب التحليلي واستخدام مقياس " ليكرت الخماسي كأداة لدراسة واختبار "إلفا كرونباخ" لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان ، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (t) .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- 1- أن الإدارة العليا للشركة لم تقوم بتطبيق السياسات والتشريعات التنظيمية لتطبيق الإدارة الرقمية.
- 2- وجود تعثر كبير في انسياب وتدفق المعاملات، وعدم ضمان وصولها في الوقت المناسب والشكل المناسب، ولا يوجد ربط شبكي للإيصالات بالبيئة الداخلية والخارجية .

3- الشركة لا تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالشكل المطلوب في تحويل واعتماد المستندات اليومية وافتقار الشركة للكوادر الوظيفية المدربة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والإيصالات .

2- دراسة (الجمالي، 2011) بعنوان " دور تقنيات المعلومات في تنظيم المعاملات الورقية في الإدارة العامة للشؤون الإدارية والخدمات بالمؤسسات الوطنية للنفط " .

تناولت هذه الدراسة دور تقنيات المعلومات في تنظيم المعاملات الورقية في الإدارة العامة للشؤون الإدارية والخدمات بالمؤسسة الوطنية للنفط، حيث تم التعرف على الطرق والأساليب المتعلقة بالمعاملات الورقية القائمة بها، وانجاز العمليات اليومية، أما أهدافها الدراسة فقد توجهت نحو دراسة كل ما يتعلق بالمعاملات الورقية التي تتم في الإدارة العامة للشؤون الإدارية والخدمات بالمؤسسة الوطنية للنفط، من حيث الطرق المستخدمة ومدى استخدام تقنيات المعلومات، وكيفية استغلال هذه التقنيات فيما يتعلق بالمعاملات الورقية وإجراءاتها .

وهذا وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : قلة الكفاءة في التعامل الورقي للمعاملات الورقية ناتج عن زيادة نسبة المعاملات الورقية بشكل مطرد لجميع الإدارات، وان العاملون لا يتقنون استخدام تقنيات المعلومات المتعلقة بتنظيم المعاملات الورقية، وحيث توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في تنظيم المعاملات الورقية في الإدارة العامة للشؤون الإدارية والخدمات بالمؤسسة الوطنية للنفط، التوجه نحو الاستثمار في التقنيات المتعددة المتوفرة في المؤسسات ، وتصميم برامج تدريبية على استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات .

3-دراسة (صقر،2010) بعنوان " الإدارة الإلكترونية مشاكل وسبل العلاج دراسة تحليلية على المؤسسات الأمنية بليبيا" .

وقد تناولت هذه الدراسة مشكلة تأخر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الأمنية وهدفت الدراسة إلى التعريف بالإدارة الإلكترونية والصعوبات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات الأمنية في الدولة وتقديم التوصيات بشأن المشكلات التي تواجه تطبيقها، أما النتائج التي توصلت إليها وجود ضعف في مقومات البناء التنظيمي الإداري، وقلة توفر البنية التحتية لشبكات الاتصال، وعدم توفر الكوادر البشرية المدربة الأزمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

4-دراسة (ألفنك، 2008) بعنوان " إدخال الميكنة في الإدارة وأثرها على تبسيط الإجراءات الإدارية - دراسة تطبيقية بالشركة العامة للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية" .

تتلخص مشكلة الدراسة في معرفة مدى مساهمة المكتبة الحديثة في تبسيط الإجراءات وذلك لقلّة الاستخدام و الاستغلال الأمثل للتقنيات أحدثه في تبسيط الإجراءات الإدارية بالمنظمة موضوع الدراسة مما يؤدي إلى ضياع الكثير من الجهد والوقت نتيجة تعقيد إجراءات العمل ، حيث أن الباحث يهدف إلي التأكيد على إدخال الميكنة الحديثة في الإدارة ودورها في تبسيط الإجراءات ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود بعض أنواع القصور في تدريب العاملين في مجال الحاسوب خلال الخمس سنوات الأخيرة متمثلاً في عدم إتاحة فرص التدريب بنسبة 31% من أفراد العينة ، وقد وجدت العديد من العوائق أمام استخدام الميكنة في الشركة ومنها انخفاض اهتمام القيادات الإدارية ، والقصور في برامج التدريب وندرة الكوادر البشرية المؤهلة .

5- دراسة (أبوليفة، 2006) بعنوان " الإدارة الإلكترونية بين الواقع والأفاق دراسة ميدانية حول مدي توافر مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المصرفية العامة في ليبيا" .  
وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدي توافر مقومات تطبيق الإدارة الرقمية في القطاع المصرفي في مسعى لها للخروج بأسس أو مبادي تساهم في التحول إلى الإدارة الإلكترونية في القطاع المصرفي ككل وتكمن مشكلة الدراسة في القصور في توفير مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المصرفية العامة، وكما استخدم المنهج الوصفي التحليلي في اعداد الدراسة .

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة القصور في توفير مقومات البنية التحتية لشبكات الاتصالات والأجهزة والمعدات بالمؤسسات المصرفية وقلّة توفر مقومات بنية الأنظمة المعلوماتية الخدمية المصرفية ، والقصور في مقومات بنية البناء التنظيمي الإداري الوظيفي ، وانخفاض توافر الكوادر الوظيفية من حيث التدريب والتأهيل في المجال المصرفي بالمؤسسات المصرفية العامة في ليبيا.

6- دراسة (الباروني، 2014) بعنوان "دور بعض المحددات التنظيمية والتقنية في تطبيق الإدارة الإلكترونية- دراسة تطبيقية على الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني بليبيا".  
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إتجاهات القيادات الإدارية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى البنية التحتية التقنية وعلاقتها بمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة. وبنيت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى جاهزية القيادات الإدارية ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير البنية التحتية التقنية ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة.
- وتوصلت الدراسة إلى إثبات الحقائق التالية:
- إثبات وجود علاقة طردية بين مستوى جاهزية القيادات الادارية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة، أي أنه كلما زاد مستوى جاهزية القيادات الإدارية كلما زاد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة.
- إثبات وجود علاقة طردية بين مستوى توفر بنية تحتية لتقنية للمعلومات وبين مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية، أي بتوفير البنية التحتية التقنية يزداد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة.
- وجود ضعف في مستوى جاهزية القيادات الإدارية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة.
- وجود مستوى ضعيف لتطبيق أدوات وتقنيات الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة قيد الدراسة .

**التعليق على الدراسات السابقة:** نجد أن الدراسات السابقة تؤكد على أهمية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأعمال الإدارية، وهذا في حد ذاته يقلل من التكاليف والوقت والجهد وهذا بدوره يسهل الإجراءات اليومية، فنجد انها لا تختلف عن الدراسة الحالية الا في مكان تطبيقها من حيث بيئة الدراسة، وكذلك صياغة فروضها والإستبيان الذي صمم لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، وكذلك فإن الدراسات السابقة المتاحة للباحث لم تركز على متغير تأهيل وتدريب القيادات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وجاءت الدراسة الحالية بالتزامن مع دراسة (الباروني، 2014) إلا أن هذه الدراسة ركزت على تحليل العلاقة بين متغير تأهيل وتدريب القيادات الإدارية ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا ما لم تتضمنها الدراسة المشار إليها.

### التعريفات الإجرائية للدراسة:

**القيادة:** "عرفت بأنها" عملية استخدام المحفزات المختلفة لإثارة دافعية الأفراد العاملين بالمنظمة لتحقيق الأداء المرتفع وتوجيه سلوكهم نحو إنجاز الأهداف التنظيمية بصورة مرضية. (طه، 2009 ، 78)

**القيادة الإدارية:** "هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد فهي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص"، ومن وجهة نظر النتائج" فالقيادة هي القدرة على حث وتحفيز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه. (حنفي، 2007 : 426).

الإدارة الإلكترونية: "الإدارة الإلكترونية هي الإطار العام والمنظومة التقنية المتكاملة بحيث تختلف على الممارسات التقليدية للإدارة العادية، بحيث تشمل تحولاً كبيراً في العمل والأنشطة الحياتية في الدولة من بشرية واجتماعية واقتصادية وإنتاجية للتطوير الداخلي لها ، وتهدف إلى تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلاً". (الفرجي وآخرون ، 2010 : 11).

### الإطار النظري للدراسة:

#### مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية هي المدخل الجديد الذي يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات والاتصالات والنظم والبرمجيات المتطورة، للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال. وذلك بالاعتماد على الإنترنت والشبكات الأخرى لتقديم هذه الخدمات بصورة الإلكترونية وتبادل المعلومات بين جميع الأطراف بما يساعد على اتخاذ القرارات، ورفع كفاءة الأداء وفاعليته. (الهوش، 2006، 409).

وتعرف الإدارة الإلكترونية "على أساس تحول كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة" وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق، وهي الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من تخطيط إلكتروني، وتنظيم إلكتروني، وقيادة إلكترونية، ورقابة إلكترونية. (كافي، 2012 ، 54).

وعرفت الإدارة الإلكترونية على إنها " إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة تختلف على الممارسات التقليدية للإدارة العادية، إذ أنها تشمل تحولاً كبيراً في العمل يشمل الأنشطة الحياتية في الدولة من بشرية واجتماعية واقتصادية وإنتاجية وذلك وصولاً للتطوير الداخلي لها، وتهدف إلى تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلاً " (الفرجي وآخرون، 2010: 11).

وأيضاً على "أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه ورقابة على المواد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة". (نجم، 2009: 158).

وعرفت أيضاً "إنها تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلاً من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر". (غنيم، 2009: 26).

وهي أيضاً "الوصول إلى الأهداف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة" (أحمد، 2009 : 46) .  
كما عرّفت أيضاً "بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الإتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الإلكترونية الحديثة" (عامر، 2007 : 28)

### أهداف الإدارة الإلكترونية:

تستخلص الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية من عموم نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والمؤسسات كزبائن أو عملاء يريدون الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإنّ للإدارة الإلكترونية أهدافاً كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل، نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية:

- 1- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات (كافي، 2012: 69 - 71) .
- 2- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين .
- 3- إستيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الإنتظار في صفوف طويلة .
- 4- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنها المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- 5- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي وإستبداله 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 والإستفادة منها في أي وقت كان .
- 6- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءاتها ومهاراتها تكنولوجياً لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق .
- 7- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديثها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والتنوع لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية .
- 8- مناقشة التشريعات والأنظمة القانونية ومحاولة وضع معايير لضمان بيئة إلكترونية متوافقة
- 9- تطبيق أسلوب البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد (السالمي، 2009، 40) .

**خصائص الإدارة الإلكترونية: (مصطفى، 2001، 36-37).**

تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة بلا أوراق وبلا حدود وقتية، (خدمات على مدار الساعة) وهي إدارة بلا مباني تقليدية، فلا حاجة إلى الغرف والمكاتب والخزائن الكثيرة لحفظ الأوراق، وهي إدارة لا تحتاج لأعداد كبيرة من الموظفين، وهي إدارة بلا هياكل تنظيمية تقليدية، إذ أنها باختصار، إدارة بالمعرفة، هذا وقد تتميز الإدارة الإلكترونية بخصائص عدة نذكرها وفق النقاط التالية على سبيل المثال لا للحصر:

- 1- إدارة تدير الملفات بعيدا عن الروتين الإداري القديم والأرشفة التقليدية .
- 2- عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة .
- 3- اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة .
- 4- عدم وجود وثائق ورقية ووجود وثائق إلكترونية .
- 5- 5- إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونيا .
- 6- التفاعل الجمعي أو المتوازي .
- 7- تتصف بالمرونة وسرعة الإستجابة للحدث أو المتغير أينما حدث ووقتما حدث بلا حدود زمنية على مدار ساعات اليوم وأيام السنة .
- 8- لا تعتمد على وثائق ورقية بقدر ما تعتمد على وثائق إلكترونية أسرع وأسهل حفظاً وتعديلاً واسترجاعاً .
- 9- تنتقل من متابعة بالمذكرات إلى متابعة إلكترونية على الشاشات وتعتمد المراقبة عن بعد والعمل عن بعد، وهو ما يوفر التكلفة ويزيد الكفاءة .
- 10- الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسط الأساسي للعمل .
- 11- أنها تستند إلى المؤتمرات الإلكترونية حيث تتم الإجتماعات عن بعد محلياً دون الانتقال المادي للمجتمعين من مقارهم .
- 12- أنها تستمد بياناتها أو معلوماتها من الأرشيف الإلكتروني وتتراسل بالبريد الإلكتروني والرسائل الصوتية بدلاً من الصادر والوارد .

**وظائف الإدارة الإلكترونية**

تعدّ وظائف الإدارة من الأدوات الأساسية التي تستعملها الإدارة في ممارسة أنشطتها في المنظمة ويتطلب ذلك التحوّل من أسلوب الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري المعمول بها في المنظمات التقليدية، وقد أسفر ذلك عن تغيير الوظائف التقليدية، حيث تحوّلت إلى وظائف إلكترونية، وتمثّلت بصفة أساسية فيما يلي :

أولاً: التخطيط الإلكتروني: ويعتمد التخطيط الإلكتروني على إستعمال التخطيط الإستراتيجي، والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية (غنيم، 2009: 71).

يختلف التخطيط التقليدي عن الإلكتروني في النقاط التالية:

1- التخطيط الإلكتروني يتجه نحو تحقيق الأهداف المرنة الوقتية، خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد أهدافه في السنة القادمة.

2- المعلومات الإلكترونية دائمة التدفق، وتضفي إستمرارية على كل شيء داخل المنظمة.

3- العاملون في التخطيط الإلكتروني يساهمون في التخطيط، عكس التخطيط التقليدي الذي يكون في الإدارة العليا فقط (نجم، 2009: 267).

4- الإدارة الإلكترونية تأخذ أيضاً في حسابها ضرورة التكيف والتعامل مع العوامل والمتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أم خارجية، ويعتمد أيضاً على تبسيط الإجراءات ونظم العمل، والتي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث تستبدل بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة، تعتمد على شبكات الاتصالات الإلكترونية، التي تجعل أداء الأعمال يتم وقتياً، مما يؤدي إلى تحقيق وفورات في كل من (الوقت، والتكاليف، والجهد) المبذول، فضلاً عن تحقيق عنصر الأمان.

5- ويعتمد التخطيط في ظل الإدارة الإلكترونية على إستخدام نظم جديدة للمعرفة، مثل: (نظم دعم القرار، النظم الخبيرة، نظم الشبكات العصبية الاصطناعية). فإن هذه النظم تمكن المنظمة من إستعمال أساليب تخطيطية جديدة ومبتكرة، مما يمكنها من رفع وتحسين وزيادة عمليات التنبؤ مما يرفع من كفاية وفعالية عمليات التخطيط وصنع واتخاذ القرارات بالمنظمة. (غنيم، 2009، 73).

ثانياً: التنظيم: التنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهو الذي يعطي المنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية. وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم من الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، المركزية واللامركزية، القياسية أو المعيارية، الرسمية (اللوائح وسلسلة الأوامر والسياسات) (نجم، 2009، 307).

ويعتمد التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح (المفطح أو المسطح)، بمعنى أن تكون كل المستويات الإدارية في مستوى واحد، باعتبار أن الهياكل الطويلة تزودا مشكلها بتعدد المستويات الإدارية، وهذا يترتب عليه زيادة في التكاليف والوقت والجهد. وتتباعد فيها المسافات بين الإدارات، مما يؤدي إلى وجود صعوبات وتعقيدات في التنسيق والاتصال فيما بينهم.

لذلك فإنه يمكن استبدال الهياكل التنظيمية الطويلة التقليدية بهياكل تنظيمية أخرى جديدة، تميل إلى الشكل المسطح، مما يؤدي إلى تدفق أفضل للمعلومات ورفع كفاية وفاعلية عمليات الاتصالات والتنسيق بالمنظمة، كما يؤدي التنظيم الإلكتروني بشكله الجديد إلى القضاء على كل مشاكل التنظيم التقليدي من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو إستبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم (غير المهمة)، وإستحداث وحدات إدارية جديدة، وتحويل بعض الوحدات التقليدية إلى وحدات تعمل وفقاً للنظام الإلكتروني. وكمثال بعض الإدارات الجديدة للمنظمات المعاصرة على سبيل المثال : (غنيم، 2009، 75).

- 1- إدارة قواعد البيانات، والمعلومات، والمعرفة الإلكترونية .
- 2- إدارة الدعم التقني للعميل (تذليل الصعاب وحل المشكلات) .
- 3- إدارة علاقات العميل (كسب ثقة العميل، والمحافظة عليه) (غنيم، 2009، 77) .

**ثالثاً: التوجيه الإلكتروني:** يعتمد التوجيه الإلكتروني الكفاء والفعال على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تحقيق وتفعيل دور الأهداف الديناميكية وتحقيقها . عليه يجب أن يكون للقادة القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، لكسب ثقتهم واحترامهم، وتنفيذ أوامره، وأن يكون لديهم الإستعداد الكامل لمواجهة وتحمل كل المخاطر عند التعامل بالنظم الإلكترونية، والقدرة على التعامل بشبكات منظمات الأعمال الإلكترونية، وأن تتوفر لديهم القدرة على تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات الخاصة بشأنها إلكترونياً، ويقتضي ذلك تخصيص وقت أقل لمتابعة المستندات المتداولة وتخصيص وقت أكبر في مساعدة الموظف في العمل وحل المشاكل. هذا يجعل المدير يتحوّل ليصبح بمثابة المساعد في إيجاد الحلول، وأن تتوفر فيه بعض الصفات والمهارات منها :

- 1- مهارات المعارف التقنية.
- 2- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين.
- 3- مهارات إدارية (غنيم، 2009: 82 - 83) .

**رابعاً: الرقابة الإلكترونية:** يعتمد تطبيق الرقابة الإلكترونية بالمنظمات المعاصرة على إستعمال نظم رقابية، تأخذ في حسابها كلّ الأساليب والإجراءات الرقابية، التي تتسم بالكفاية والفعالية، وكذلك تحديد السلطات والمسئوليات، والصلاحيات. فإذا تبنت منظمة ما في أعمالها المراقبة الإلكترونية، فإن ذلك يتطلب ضرورة تركيز كل القرارات لدى المركز الرئيسي لهذه المنظمة .

عليه يمكن استعمال التقارير كأسلوب للرقابة الإلكترونية، سواء كانت تقارير داخلية في شكل مطبوعات يمكن إعادة إستعمالها عدة مرات أو تقارير خارجية موجّهة إلى أطراف خارج المنظمة، كالعلاء والموردين، وتُعدُّ إلكترونياً على شبكة الإنترنت، لتعكس صورة المنظمة لدى جمهورها، وأيضاً يمكن استعمال التنقيش كأسلوب للرقابة أو الفحص الإلكتروني، للتأكد من هوية الأطراف التي تتعامل مع المنظمة أو تصميم أساليب لمراقبة جودة أداء المنظمة وأعمالها أو المراجعة الإلكترونية (غنيم، 2009، 83-84).

### الثقافة التنظيمية و الإدارة الإلكترونية

لقد أصبح وجود الثقافة التنظيمية عنصراً إيجابياً الذي يساعد المنظمة على عملية التطوير والتحسين، وتطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى ثقافة تؤمن بالتجديد والإبتكار وتستوعب الكثير من المفاهيم التي تساعد على نجاح عملية التطبيق .

ويمكن للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة أن تكون عنصراً إيجابياً في عملية تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية والعكس صحيح إذا كان الطابع لهذه الثقافة هو ميلها نحو التقليد وأداء الأعمال بنفس الطرق التي إعتادت عليها الإدارة، والعمل على تحقيق تغيّرات في الثقافة التنظيمية لإستيعاب مفردات العمل الإلكتروني يجعل من العمليات الإلكترونية ومعطياتها أحد مكونات ثقافة المنظمة، مما يخفف من مقاومة التغيير، ويجعل بيئة المنظمة أكثر قابلية لعملية التحول.

ومن أهم وأبرز الجوانب الثقافية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية هي:

- 1- نشر التوعية بأهمية إستخدام التقنية الحديثة .
- 2- العمل على تثقيف العاملين بمعنى العمل الإلكتروني .
- 3- تعريف العاملين بفوائد الإدارة الإلكترونية .
- 4- تثقيف العاملين بمعنى الشبكة الداخلية وشبكة الإنترنت .
- 5- تثقيف العاملين بمعنى مصطلح البوابة الإلكترونية.
- 6- تثقيف العاملين بمعنى الأرشفة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني .
- 7- الرفع من درجة الثقة لدى العاملين بالتعاملات الإلكترونية بدلاً من التعاملات الورقية (أبومغايض، 2004، 188)

عناصر الإدارة الإلكترونية: ( المير، 2007، 37).

تقوم الإدارة الإلكترونية على العناصر الآتية :

- 1- **العنصر البشري:** ويجب أن تكون مؤهلاً ومدرباً فنياً من خلال الدورات التدريبية المناسبة، وأن يكون على اطلاع دائم على ما هو جديد في مجاله حتى يصبح قادراً على استخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل معها، و استغلال إمكانياتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.
- 2- **شبكات الإتصال:** وهي عبارة عن نظام اتصالات متطور بعض الشيء وذلك لربط بين أجهزة الحاسوب بغرض تحقيق المشاركة في المعلومات والأجهزة الطرفية والإرسال واستقبال المعلومات والبيانات، وتوجد أنواع من هذه الشبكات :
- أ- **الشبكات المحلية:** تعد الشريك الذي لا غنى عنه للحاسبات بأنواعها، والتي تستخدم في جميع المؤسسات تقريباً .
- ب- **الشبكة الواسعة:** وهي عبارة عن مجموعة من خطوط الاتصال والبروتوكولات التي تؤهل الشبكات الداخلية المحلية من الارتباط مع بعضها البعض والتواصل فيما بينها، وتغطي هذه الشبكة مساحة جغرافية واسعة ويتم من خلالها انتقال المعلومات بسرعات عالية .
- ج- **الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت)** وهذه عبارة عن شبكة عملاقة ، وتتكون من مجموعة كبيرة من شبكات الحاسوب المرتبطة ببعضها بواسطة خطوط الاتصال المختلفة ، وتتمركز الشبكة على جهاز مزود ضخ ( server ) يحتوي على المعلومات وينتقل المعلومات من مزودات ( Clients ) وتنتقل المعلومات بين أرجاء الشبكة ، ويتم تنظيم عملية الانتقال أنظمة تخاطب تعرف (بالبروتوكولات)، وأشهرها TCP / IP (بروتوكول) الانترنت الخاص بالتحكم في انتقال المعلومات والرموز عبر الشبكة .
- 3- **قواعد البيانات:** وهذه تسهل على المستخدمين البحث والحصول على المعلومات ، وتساعد على اتخاذ القرار.
- 4- **المعلومات:** وهذه المعلومات المراد المشاركة فيها وتبادلها بين أعضاء الشبكة الداخلية ويمكن أن تكون هذه المعلومات على صيغة صوت أو صور أو بيانات.
- جهاز الحاسوب: وهذا هو العنصر الأهم ونافذة التواصل والتخاطب بين أفراد الشبكة (عناصر الإدارة الالكترونية) .

### الإطار العملي للدراسة:

وصف وتحليل بيانات الدراسة:

أداة الدراسة:

استخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الثانوية للدراسة ، وتم تقسيم إستمارة الاستبيان إلى محورين رئيسيين رئيسية هما:

- تأهيل وتدريب القيادات الإدارية لتطبيق الإدارة الالكترونية.
- مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية .

## توزيع الاستبيان:

تتكون عينة الدراسة كما ذكرنا سابقاً من (39) مفردة هم كل القيادات الإدارية في المستويات الإدارية المختلفة ، والجداول التالية (1) و (2) توضح ذلك :

جدول رقم ( 1 ) يوضح توزيع الاستبيان التي تم توزيعها والتي تم تجميعها

النسبة %	الفاقد	الاستمارات المجمعة	الاستمارات الموزعة
%100	0	39	39

## جدول رقم (2) يوضح توزيع الاستبيان حسب الصفة

العدد	الصفة الإدارية	ت
1	مدير عام	1
6	مدراء إدارات	2
6	رؤساء مكاتب	3
7	رؤساء أقسام	4
4	رؤساء وحدات	5
39	المجموع	

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي في جميع أسئلة الاستبيان وكان المتوسط المعياري مساوياً إلى 2 وهو متوسط القيم (1، 2، 3) للإجابات الثلاث، حيث كانت طول الفترة المستخدمة هي 0.66 وقد تم حساب طول الفترة على أساس القيم (1، 2، 3)، وقد استخدم الباحث درجة الثقة (95%) في الاختبارات بما يعني إن احتمال الخطأ يساوي (5%)، حيث إن هذه النسبة مناسبة لطبيعة البحث. (عبدالفتاح، 2007).

## جدول رقم (3) يمثل خلايا المقياس

الاتجاه الرأي	المتوسط المرجح
غير موافق	1 - 1.66
موافق إلى حد ما	1.67 - 2.33
موافق	2.34 - 3

صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق:

يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وإن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها. وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المتخصصين في علم الإدارة، وقد تم الأخذ في نظر الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين.

الثبات:

وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تقوم فكرة التجزئة النصفية على أساس قسمة فقرات المقياس إلى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام استمارات أفراد العينة والبالغ عددها (39) استمارة وتم تقسيم فقرات المقياس إلى نصفين يضم الأول العبارات الزوجية ويضم الثاني العبارات الفردية. وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (0.808) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.89) وهو معامل ثبات عالي.

جدول رقم (4) الارتباط بين محور العبارات الزوجية ومحور العبارات الفردية

البيانات الزوجية	البيان	
0.808**	معامل ارتباط بيرسون	العبارات الفردية
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية	
39	عدد الحالات	

\*\* القيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01

$$R = \frac{2r}{1+r} = \frac{2*0.808}{1+0.808} = 0.89$$

حيث إن R معامل سبيرمان براون ، r معامل ارتباط بيرسون ويحسب من العلاقة

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

x , y تمثل قيم الظاهرتين

## الوصف الإحصائي لإجابات أفراد عينة البحث حسب محاور الدراسة

محور تأهيل وتدريب القيادات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

جدول (5) يبين الوصف الإحصائي واختبار تي (T-Test) لعبارات محور تأهيل وتدريب القيادات الإدارية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية

قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار	اتجاه الإجابة	الإحزاف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		الترتيب	العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك		
*0.000	موافق	0.687	2.474	57.9	22	31.6	12	10.5	4	4	نقص الوعي بأهمية الحماية و الأمن المعلوماتي لدى بعض القيادات الإدارية
*0.000	موافق	0.413	2.789	78.9	30	21.1	8	0	0	1	الاستعانة بالجهات الإستشارية وبيوت الخبرة للدراسة وتقديم المشورة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.164	إلى حد ما	0.790	2.179	41	16	35.9	14	23.1	9	5	مقاومة بعض القيادات الإدارية للتغيير التقني يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.230	إلى حد ما	0.656	2.128	28.2	11	56.4	22	15.4	6	6	انخفاض ثقة الإدارة العليا بقدرة الهيئة على تطبيق الإدارة الإلكترونية
*0.000	موافق	0.633	2.62	69.2	27	23.1	9	7.7	3	3	خوف بعض القيادات الإدارية من فقدان مراكزهم الوظيفية قد يكون أحد عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.291	إلى حد ما	0.606	2.105	23.7	9	63.2	24	13.2	5	8	ضعف إقتناع بعض القيادات الإدارية بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.230	إلى حد ما	0.656	2.128	28.2	11	56.4	22	15.4	6	7	ضعف الدافعية للتغيير التقني عند بعض القيادات الإدارية يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية
1	إلى حد ما	0.725	2.000	25.6	10	48.7	19	25.6	10	9	خوف القيادات الإدارية من زيادة المهام والأعباء الإدارية المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية
*0.000	موافق	0.530	2.667	69.2	27	28.2	11	2.6	1	2	وجود نقص في الخبرة ومهارات التعامل مع خدمات شبكة الإنترنت لدى القيادات الإدارية، يعيق تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية
*0.000	موافق	0.352	2.34								إجمالي المحور

تبين النتائج في الجدول رقم (5) ضعف تأهيل وتدريب القيادات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي المحور تساوي 2.34 وهي تتجه نحو الموافقة على عدم تأهيلهم وتدريبهم حسب الجدول رقم (3)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفراً وتشير إلى وجود فروق معنوية بين المتوسط الفرضي لإجمالي المحور والمتوسط المعياري (2)، وكانت أكثر الفقرات اتفاقاً هي فقرة (الإستعانة بالجهات الاستشارية وبيوت الخبرة للدراسة وتقديم المشورة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي هو الأعلى ويساوي 2.789.

وتتجه الإجابات إلى الموافقة على هذه الفقرة حسب الجدول رقم (3) وكانت قيمة وانحراف معياري هي الأقل وتساوي 0.413 وتشير إلى وجود إتفاق عال في إجابات عينة الدراسة، أما قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار فتساوي صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى أن الفروق المعنوية ذات دلالة إحصائية بين قيمة المتوسط الحسابي وقيمة المتوسط المعياري، وكانت أعلى نسبة للإجابة موافق وتساوي 78.9 ساهمت في رفع قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة.

ثم فقرة ( إن النقص في الخبرة ومهارات التعامل مع خدمات شبكة الإنترنت لدى القيادات الإدارية، يعيق تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي قيمته 2.667 وتتجه الإجابات إلى الموافقة على هذه الفقرة وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.530، أما قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار فتساوي صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى إن الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين قيمة المتوسط الحسابي وقيمة المتوسط المعياري، وكانت أعلى نسبة للإجابة موافق وتساوي 69.2% والتي ساهمت في رفع قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة.

وفي الترتيب الثالث كانت الفقرة ( خوف بعض القيادات الإدارية من فقدان مراكزهم الوظيفية قد يكون أحد عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية ) بمتوسط حسابي قيمته 2.62 وتتجه الإجابات نحو الموافقة وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.633، أما قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار فتساوي صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى إن الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين قيمة المتوسط الحسابي وقيمة المتوسط المعياري، وأعلى نسبة كانت للإجابة بالموافقة وتساوي 69.2% والتي أدت إلى رفع قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة.

أما الترتيب الرابع من حيث الإتفاق فكان للفقرة (نقص الوعي بأهمية الحماية و الأمن المعلوماتي لدى بعض القيادات الإدارية) بمتوسط حسابي قيمته 2.474 ومنتجه نحو موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.687، أما قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار فتساوي صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى إن الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين

قيمة المتوسط الحسابي وقيمة المتوسط المعياري، وأعلى نسبة كانت 57.9% للموافقة على هذه الفقرة ولها تأثير في رفع قيمة المتوسط الحسابي.

أما الفقرة التي تلي ذلك فكانت (مقاومة بعض القيادات الإدارية للتغيير التقني يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي قيمته 2.179 ومنتجه نحو موافقة عينة الدراسة إلى حد ما على هذه الفقرة وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.79، أما قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار فتساوي 0.164، وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى إن الفروق غير معنوية بين قيمة المتوسط الحسابي وقيمة المتوسط المعياري، وأعلى نسبة كانت 41% للموافقة على هذه الفقرة.

وقد كانت الفقرة (إنخفاض ثقة الإدارة العليا بقدرة الهيئة على تطبيق الإدارة الإلكترونية) في الترتيب السادس بمتوسط حسابي قيمته 2.128 ومنتجه نحو موافقة عينة الدراسة إلى حد ما على هذه الفقرة وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.656، أما قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار فتساوي 0.230 وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى إن الفروق غير معنوية بين قيمة المتوسط الحسابي وقيمة المتوسط المعياري، وأعلى نسبة كانت 56.4% للموافقة إلى حد ما على هذه الفقرة.

وفي الترتيب السابع كانت الفقرة (ضعف الدافعية للتغيير التقني عند بعض القيادات الإدارية يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي قيمته 2.128 وتتجه الإجابات نحو الموافقة إلى حد ما وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.656، أما قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار فتساوي 0.230 وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى إن الفروق غير معنوية بين قيمة المتوسط الحسابي وقيمة المتوسط المعياري، وأعلى نسبة كانت للإجابة للموافقة إلى حد ما وتساوي 56.4%.

ثم فقرة (ضعف إقتناع بعض القيادات الإدارية بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي قيمته 2.105 وتتجه الإجابات نحو الموافقة إلى حد ما وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.606 ن أما قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار فتساوي 0.291 وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى إن الفروق غير معنوية بين قيمة المتوسط الحسابي وقيمة المتوسط المعياري، وأعلى نسبة كانت للإجابة للموافقة إلى حد ما وتساوي 63.2%.

وفي الترتيب الأخير كانت الفقرة (خوف القيادات الإدارية من زيادة المهام والأعباء الإدارية المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي قيمته 2.00 وتتجه الإجابات نحو الموافقة إلى حد ما وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.725، أما قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار فتساوي 1 وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى إن الفروق غير معنوية بين

قيمة المتوسط الحسابي وقيمة المتوسط المعياري، وأعلى نسبة كانت للإجابة للموافقة إلى حد ما وتساوي 48.7%.

مما تقدم يتبين أن أكثر الفقرات إتفاقا عليها لتأهيل وتدريب القيادات الإدارية من قبل أفراد عينة الدراسة حسب الترتيب هي:

1- الإستعانة بالجهات الإستشارية وبيوت الخبرة للدراسة وتقديم المشورة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2- وجود نقص في الخبرة ومهارات التعامل مع خدمات شبكة الإنترنت لدى القيادات الإدارية، يعيق تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.

3- خوف بعض القيادات الإدارية من فقدان مراكزهم الوظيفية قد يكون أحد عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية

4- نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض القيادات الإدارية.

## محور مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية

جدول (6) الوصف الإحصائي واختبار تي (T-Test) لعبارات محور مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية

قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		النسبة	العبرة
				%	ك	%	ك	%	ك		
0.160	إلى حد ما	0.894	1.795	30.8	12	17.9	7	51.3	20	7	تستخدم الهيئة أنظمة معلومات متطورة ، مثل ( نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار ونظم إدارة قواعد البيانات )
0.135	إلى حد ما	0.630	2.154	28.2	11	59	23	12.8	5	4	تستخدم الهيئة أنواعاً متعددة من تقنيات الاتصالات داخل الهيئة
*0.039	إلى حد ما	0.835	1.711	23.7	9	23.7	9	52.6	20	9	الموارد المالية المخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كافية
*0.047	إلى حد ما	0.857	1.718	25.6	10	20.5	8	53.8	21	8	توجد شبكات ربط جيدة بين الإدارة ومتلقي الخدمة
*0.000	موافق	0.521	2.692	71.8	28	25.6	10	2.6	1	1	هناك حاجة ملحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بسبب ضغوط البيئة والمنافسة المعلوماتية والتقنية
0.844	إلى حد ما	0.811	2.026	33.3	13	35.9	14	30.8	12	5	زيادة الاعتماد على شبكة الإنترنت بمشاركة مع الأجهزة العامة والمواطنين
0.324	إلى حد ما	0.822	1.865	27	10	32.4	12	40.5	15	6	تمتلك الهيئة قاعدة بيانات تكفي لإنجاز أعمالها الإلكترونية
*0.000	موافق	0.682	2.462	56.4	22	33.3	13	10.3	4	2	يوجد لديكم أشخاص أكفاء متخصصون في مجال الإدارة الإلكترونية
*0.001	غير موافق	0.788	1.564	17.9	7	20.5	8	61.5	24	10	هناك ضغط من الحكومة لتطوير النظم التقنية ودعم برامج الإدارة الإلكترونية
*0.000	موافق	0.641	2.436	51.3	20	41	16	7.7	3	3	إن المهارات البشرية المتاحة في الهيئة قادرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.585	إلى حد ما	0.45	2.04	الإجمالي							

تبين النتائج في الجدول رقم (6) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي محور مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية تساوي 2.04 وتتجه نحو الموافقة إلى حد ما، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية لإجمالي محور مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية تساوي 0.585 وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى إن الفرق غير جوهري بين قيمة الدلالة الإحصائية وقيمة المتوسط المعياري، أي إن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية كان متوسطاً.

وكانت أكثر الفقرات إتفاقاً هي فقرة (هناك حاجة ملحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بسب ضغوط البيئة والمنافسة المعلوماتية والتقنية) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة هي الأعلى وتساوي 2.692 وتتجه نحو موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة، وكانت قيمة الانحراف المعياري هي الأقل وتساوي 0.521 وتشير إلى عدم وجود تشتت عال في الإجابات حول درجات الموافقة، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتدل على إن الفرق بين المتوسط الحسابي للفقرة والمتوسط المعياري هو فرق جوهري ذو دلالة إحصائية، وكانت أعلى نسبة للإجابة بالموافقة وتساوي 71.8% والتي ساهمت في رفع قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة.

يلي ذلك فقرة (وجود أشخاص أكفاء متخصصون في مجال الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي قيمته 2.462 ومتمجه نحو موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة، وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.682، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتدل على إن الفرق بين المتوسط الحسابي للفقرة والمتوسط المعياري هو فرق جوهري ذو دلالة إحصائية، أما أعلى نسبة إجابة فكانت للموافقة وتساوي 56.4% والتي ساهمت في رفع قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة.

وكانت الفقرة (إن المهارات البشرية المتاحة في الهيئة قادرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يساوي 2.436 وتتجه إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.641، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتدل على إن الفرق بين المتوسط الحسابي للفقرة والمتوسط المعياري هو فرق جوهري ذو دلالة إحصائية، وكانت أعلى نسبة للإجابة بالموافقة وتساوي 51.3% والتي ساهمت في رفع قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة.

يلي ذلك الفقرة (تستخدم الهيئة أنواعاً متعددة من تقنيات الإتصالات داخل الهيئة) بمتوسط حسابي قيمته 2.154 وتتجه الإجابات بواسطته إلى الموافقة إلى حد ما على هذه الفقرة أما قيمة الانحراف

المعياري فتساوي 0.63، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة تساوي 0.135 وهي أكبر من 0.05 وتدل على إن الفرق بين المتوسط الحسابي للفقرة والمتوسط المعياري هو فرق غير جوهري ذو دلالة إحصائية، وكانت أعلى نسبة للإجابة بالموافقة إلى حد ما وتساوي 59%.

وفي الترتيب الخامس كانت الفقرة ( زيادة الاعتماد على شبكة الإنترنت بمشاركة مع الأجهزة العامة والمواطنين ) بمتوسط حسابي قيمته 2.026 وتتجه الإجابات إلى الموافقة إلى حد ما على هذه الفقرة وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.811، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة تساوي 0.844 وهي أكبر من 0.05 وتدل على إن الفرق بين المتوسط الحسابي للفقرة والمتوسط المعياري هو فرق غير جوهري ذو دلالة إحصائية، وكانت أعلى نسبة للإجابة موافق إلى حد ما وتساوي 35.9%.

ثم جاءت فقرة (تمتلك الهيئة قاعدة بيانات تكفي لانجاز أعمالها الإلكترونية) بمتوسط حسابي قيمته 1.865 وتتجه الإجابات نحو الموافقة إلى حد ما، وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.822، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة تساوي 0.324 وهي أكبر من 0.05 وتدل على إن الفرق بين المتوسط الحسابي للفقرة والمتوسط المعياري هو فرق غير جوهري ذو دلالة إحصائية، وأعلى نسبة كانت للإجابة بعدم الموافقة وتساوي 40.5%.

وقد كانت الفقرة ( تستخدم الهيئة أنظمة معلومات متطورة، مثل) نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار ونظم إدارة قواعد البيانات) في الترتيب السابع بمتوسط حسابي قيمته 1.795، ومتجه نحو موافقة عينة الدراسة إلى حد ما على هذه الفقرة، وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.894، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة تساوي 0.160 وهي أكبر من 0.05 وتدل على إن الفرق بين المتوسط الحسابي للفقرة والمتوسط المعياري هو فرق غير جوهري ذو دلالة إحصائية، وأعلى نسبة كانت 51.3% بعدم الموافقة على هذه الفقرة

يلي ذلك فقرة ( توجد شبكات ربط جيدة بين الإدارة ومتلقي الخدمة ) بمتوسط حسابي قيمته 1.718 ومتجه نحو موافقة عينة الدراسة إلى حد ما على هذه الفقرة، وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.857، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة تساوي 0.047 وهي أقل من 0.05 وتدل على إن الفرق بين المتوسط الحسابي للفقرة والمتوسط المعياري هو فرق جوهري ذو دلالة إحصائية، وأعلى نسبة كانت 53.8% بعدم الموافقة على هذه الفقرة .

ثم فقرة ( الموارد المالية المخصصة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كافية) بمتوسط حسابي قيمته 1.711 وتتجه الإجابات نحو الموافقة إلى حد ما وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.835، وكانت

قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة تساوي 0.039 وهي أقل من 0.05 وتدل على إن الفرق بين المتوسط الحسابي للفقرة والمتوسط المعياري هو فرق جوهري ذو دلالة إحصائية، وأعلى نسبة كانت للإجابة بعدم الموافقة وتساوي 52.6% .

وفي الترتيب الأخير كانت الفقرة (هناك ضغط من الحكومة لتطوير النظم التقنية ودعم برامج الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي قيمته 1.564 وتتجه الإجابات نحو عدم الموافقة وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.788، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 وتدل على إن الفرق بين المتوسط الحسابي للفقرة والمتوسط المعياري هو فرق جوهري ذو دلالة إحصائية ، وأعلى نسبة كانت للإجابة لعدم الموافقة وتساوي 61.5% .

مما تقدم يتبين أن أكثر فقرات مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية إتفاقاً عليها حسب الترتيب هي:  
1- هناك حاجة ملحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بسبب ضغوط البيئة والمنافسة المعلوماتية والتقنية.

2- يوجد لديكم أشخاص أكفاء متخصصون في مجال الإدارة الإلكترونية.

3- إن المهارات البشرية المتاحة في الهيئة قادرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

اختبار فرضيات الدراسة:

تنص فرضية الدراسة على "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأهيل وتدريب القيادات الإدارية ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة".

#### جدول رقم (7) الارتباط بين تأهيل وتدريب القيادات الإدارية ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية

البيان		تأهيل وتدريب القيادات الإدارية
معامل ارتباط سبيرمان	0.524**	
قيمة الدلالة الإحصائية	0.000	
عدد الحالات	39	

\*\* القيمة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

تبين النتائج في الجدول رقم (7) وجود علاقة طردية بين مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية و تأهيل وتدريب القيادات الإدارية حيث كانت قيمة معامل ارتباط سبيرمان 0.524 وان هذه العلاقة هي علاقة ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة لدلالة الإحصائية مساوية إلى صفر وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية هذه العلاقة أي إن العلاقة ذات دلالة إحصائية.

**نتائج وتوصيات الدراسة:****نتائج الدراسة:**

- 1- توصلت هذه إلى إثبات وجود علاقة طردية بين مستوى تأهيل وتدريب القيادات الادارية وبين تطبيق الإدارة الالكترونية بالمنظمة قيد الدراسة، أي أنه كلما زاد مستوى تأهيل وتدريب القيادات الإدارية كلما زاد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة.
- 2- وجود ضعف في مستوى تأهيل وتدريب القيادات الإدارية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة.
- 3- خوف بعض القيادات الإدارية من فقدان مراكزهم الوظيفية لا يحفزهم على إتخاذ الإجراءات التي من شأنها تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة .
- 4- إنخفاض مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة .

**توصيات الدراسة:**

- 1- تدعيم برامج التدريب والتطوير المهني لإخصائي نظم المعلومات.
- 2- تكثيف الندوات والمؤتمرات التخصصية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- 3- دعم البنية التحتية التقنية وتوفير كل ما هو مطلوب لتطبيق الإدارة الالكترونية .
- 4- تهيئة وتحفيز القيادات الإدارية على تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة، وذلك من خلال تبصيرهم بأهمية ودور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء التعليمي التقني.
- 5- تطوير الخطط والبرامج التي من شأنها تذليل الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة .

## قائمة مراجع :

- 1- أبو النصر، مدحت محمد.(2007) . إدارة وتنمية الموارد البشرية،الاتجاهات المعاصرة.- القاهرة : مجموعة النيل العربية.
- 2- أحمد، محمد سمير. (2009) . الإدارة الإلكترونية.- الأردن- عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 3- السالمي،علاء عبدالرزاق(2009).الإدارة الإلكترونية .-ط2 .- عمان: داروائل للنشر والتوزيع.
- 4- العتيبي، صبحي جبر(2005) . تطور الفكر والأساليب في الإدارة .- عمان: دار الحامد للنشر.
- 5- العلاق، بشير(1999) . أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم .- عمان : دار اليازوري العلمية.
- 6- الفرجي،عادل حرحوش ...وآخرون(2010). الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية.- القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 7- المغربي، كامل محمد(2004). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس.- الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 8- الهوش، أبوبكر محمود(2006). الحكومة الالكترونية الواقع والأفاق.- القاهرة: دار مجموعة النيل العربية
- 9- حنفي، عبد الغفار،2007،السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 10- خالد، ممدوح ابراهيم.( 2010) . الإدارة الإلكترونية .- الإسكندرية: دار الجامعة.
- 11- ريموند، مكليود؛ ترجمة سرور على سرور، الرياض (1997). نظم المعلومات الإدارية.- الرياض: دار المريخ.
- 12- طه، طارق(2009). إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر.- الاسكندرية : الدار الجامعية.
- 13- عامر، طارق عبدالرؤف.(2007) . الإدارة الإلكترونية- نماذج معاصرة .- القاهرة. : دار السحاب للنشر والتوزيع.
- 14- عبدالفتاح، عز حسن (2007) .مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي.- جدة : خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- 15- غنيم، أحمد محمد (2009) .الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق.- المنصورة، مصر : دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات.

- 16- كافي، مصطفى يوسف (2012). الإدارة الإلكترونية .- سوريا : دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- 17- كلادة، ظاهر (2002). القيادة الإدارية .- عمان :دار زهران للنش.
- 18- كنعان، نواف(2004). القيادة الإدارية .- ط6.- عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 19- مصطفى، أحمد السيد (2001) . المدير وتحديات العولمة.- القاهرة : دار النهضة العربية.
- 20- نجم عبود(2009) . الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجية - الوظائف - المجالات.- عمان: دار اليازوري.
- 21- أبولوية، أسماء بشير صالح (2006). الإدارة الإلكترونية بين الواقع والآفاق دراسة ميدانية حول مدى توافر مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المصرفية العامة في ليبيا ، الأكاديمية الليبية، طرابلس، ليبيا. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- 22- أبوغايض، يحيى محمد(2004). الحكومة الإلكترونية، ثورة على العمل ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة. (رسالة ماجستير منشورة)
- 23- الجمالي، كميله محمد صالح (2011) . دور تقنيات المعلومات في تنظيم المعاملات الورقية في الإدارة العامة للشؤون الإدارية والخدمات بالمؤسسة الوطنية للنفط ، الأكاديمية الليبية، طرابلس، ليبيا. (رسالة ماجستير غير منشورة)،
- 24- أفنك، منير عيسى(2008) . إدخال الميكنة في الإدارة وأثرها علي تبسيط الإجراءات الإدارية، دراسة تطبيقية بالشركة العامة للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية ، الأكاديمية الليبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)
- 25- المير، إيهاب خميس أحمد (2007) . متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض . (رسالة ماجستير غير منشورة)
- 26- بن معلا، العمري سعيد(2003). المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- 27- صقر، عبدالسلام علي(2010) . الإدارة الإلكترونية مشاكل وسبل العلاج دراسة تحليلية على المؤسسات الأمنية بليبيا، جامعة طرابلس، ليبيا. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- 28- عبدالقادر، عمر سليمان (2013) . دور الإدارة الرقمية في تحويل المستندات الورقية إلى إلكترونية، الأكاديمية الليبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)

- 29- الباروني، خالد مسعود(2014) . " دور بعض المحددات التنظيمية والتقنية في تطبيق الإدارة الإلكترونية" .- مجلة الجامعة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع1،
- 30- العبد، جعفر(1977) . القيادة والقائد من تعاليم الإسلام .- مجلة الإدارة،
- 3- الطويل، محمد عبد الرحمن(2003) . الحكومة الإلكترونية كأداة للنظام الحاكم في ظل ثورة تقنية المعلومات والاتصالات.- دراسة مقدمة إلى مؤتمر الحكومة الإلكترونية الواقع والتحديات، المنعقدة في مسقط، عمان.
- 31- العولمة، نائلة (2003) . "توعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي, دراسة استطلاعية" .- مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، مج 15.
- 32- بيزان، حنان الصادق (2001) . "انسياب المعلومات و المشروع الوطني للمعلومات"، وقائع الندوة العلمية الأولى للمعلومات والمشروع الوطني للمعلومات، طرابلس، ليبيا.
- 33- سعيد، حلمي(1970) . "تنمية القيادات الإدارية في القطاع الحكومي".- مجلة الإدارة، بيروت.
- 34- عبد السلام، إبراهيم... وآخرون(1406 هـ) " دور الحاسب الآلي في التنمية الإدارية" .- مجلة الإدارة العامة، ع 50.
- 35- موسى، أماني (2007) " التحليل الإحصائي للبيانات" .- معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة.
- 36- نصير، نعيم (1987). القيادة في الإدارة العربية.- القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، .