

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 08 ماي 45 – قالمة –
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



تخصص: تقنيات الإعلام والاتصال

تحت عنوان:

دور ابتكار الخدمات التأمينية في التأثير على سلوك المستهلك الشرائي (دراسة حالة وكالة سلامة للتأمينات قالمة)

تحت إشراف الأستاذ:

قيدوم لزهر

إعداد الطالبتين:

❖ بويذة فهيمة
❖ عيادي وسيلة

السنة الجامعية: 2011-2012

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
17	من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني.	01
20	الانتقال من التقليدي إلى التنظيم الجديد.	02
72	عدد الحواسيب في القرض الشعبي الجزائري	03
75	عدد العمال في القرض الشعبي الجزائري	04
81	توزيع أفراد العينة وفقا للسن	05
82	توزيع أفراد العينة و وفقا للجنس	06
83	توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخدمة في الشركة.	07
84	توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي.	08
85	توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى الوظيفي.	09
86	استجابة الأفراد لمدى انعكاس الإدارة الإلكترونية على كفاءة أداء العمال داخل القرض الشعبي الجزائري.	10
89	نسبة الموافقة وعدم الموافقة على أسئلة المحور الثاني	11
90	استجابة الأفراد للمعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية.	12
93	نسبة الموافقات و عدمها على أسئلة المحور الثالث من الاستمارة.	13

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
06	نموذج الإدارة الإلكترونية.	01
15	مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني	02

19	القيود الخمسة في التنظيم التقليدي.	03
22	تطور تركيز القيادة.	04
26	خطوات عملية الرقابة	05
27	الرقابة التقليدية والالكترونية	06
49	شرائح المعلومات داخل المنظمة	07
54	وظائف نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني.	08
56	مكونات نظام المعلومات التسويقي الإلكتروني.	09
58	مكونات نظام المعلومات الإلكتروني للموارد البشرية.	10
68	التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري.	11
69	الهيكل التنظيمي لوكالة (CPA) قالمة.	12
74	جمانرب Delta Bank	13
76	صفحة الموقع الالكتروني	14
77	خدمة البنك عن بعد	15
81	توزيع أفراد العينة و فقا للسن .	16
82	توزيع أفراد العينة و فقا للجنس.	17
83	توزيع أفراد العينة و فقا لسنوات الخدمة.	18
84	توزيع أفراد العينة و فقا للمستوى التعليمي.	19
85	توزيع أفراد العينة و فقا للمستوى الوظيفي.	20
90	نسبة الموافقة و عدمها على أسئلة المحور الأول من الاستمارة.	21
94	نسبة الموافقات و عدمها على أسئلة المحور الثالث من الاستمارة.	22

خطة الدراسة

خطة الدراسة

المقدمة

الفصل الأول: مدخل للإدارة الالكترونية

تمهيد

- I. ماهية الإدارة الالكترونية
 - I. 1- مفهوم الادارة
 - I. 2- مفهوم الادارة الالكترونية
 - I. 3- نموذج الادارة الالكترونية
 - II. خطوات إدخال الإدارة الالكترونية
 - II. 1- من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية
 - II. 2- أنماط الإدارة الالكترونية
 - II. 3- مراحل التحول إلى الإدارة الالكترونية
 - III. أهداف وفوائد ومعوقات الإدارة الالكترونية
 - III. 1- أهداف الإدارة الالكترونية
 - III. 2- فوائد الإدارة الالكترونية
 - IV. وظائف الإدارة الالكترونية
 - IV. 1- التخطيط الالكتروني
 - IV. 2- التنظيم الالكتروني (E_Organising)
 - IV. 3- القيادة الالكترونية
 - IV. 4- الرقابة الالكترونية (E_controlling)
 - V. البنية التحتية للإدارة الالكترونية
 - V. 1- الشبكات
 - V. 2- الحاسب الآلي " PC " persona Computer.
 - V. 3- العنصر البشري Resources Human
 - V. 4- البرمجيات
- خلاصة الفصل
- الفصل الثاني: العلاقة بين الادارة الالكترونية و الأداء

تمهيد

- I - مفاهيم أساسية عن الأداء
- I-1- مفهوم الأداء و محدثاته
- I-2- أنواع الأداء
- I-3- أهداف قياس الأداء
- I-4- إجراءات تحسين الأداء
- II. الإدارة الإلكترونية و معالجة المعلومات
- II. 1- خصائص المعلومات المطلوبة في الإدارة الإلكترونية
- II. 2- تسلسل المعلومات داخل المنظمة المطلوب تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها

- .II 3-المعالجة الإلكترونية للمعلومات
- .II 4-نظم المعالجة الإلكترونية للمعلومات
- .III **نظم المعلومات الإلكترونية**
- .III 1-ماهية نظام المعلومات الإلكترونية
- .III 2-أنواع نظم المعلومات الإلكترونية
- .III 3-فوائد نظم المعلومات الإلكترونية
- .IV **دور الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرار وزيادة كفاءة الأداء**
- .IV 1- الإدارة الإلكترونية تدعم اتخاذ القرارات
- .IV 2-الإدارة الإلكترونية و تسلسل مراحل اتخاذ القرار
- .IV 3-القوى الدافعة وراء تحسين بيئة العمل والتحويل إلى نظام أكثر فعالية ومرونة وإنتاجية
- .IV 4-قضايا الإدارة الإلكترونية المؤثرة في الأداء و الفعالية و الكفاءة الإنتاجية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية و دورها في رفع كفاءة الأداء

تمهيد

- .I تقديم القرض الشعبي الجزائري (CPA) و مهامه
- .I 1-نشأة بنك القرض الشعبي الجزائري
- .I 2-الهيكل التنظيمي للبنك القرض الشعبي الجزائري
- .I 3-الهيكل التنظيمي لوكالة قالمة (CPA)
- .I 4-مهام القرض الشعبي الجزائري
- .II **استخدام التكنولوجيا في وكالة قالمة (CPA)**
- .II 1- نظام الصرف الآلي
- .II 2- نظام البطاقة البنكية
- .II 3- نظام الصراف الآلي
- .II 4- فضاء الخدمة الإلكترونية ل(CPA) (البنك عن بعد)
- .III **واقع الإدارة الإلكترونية و دورها في الرفع من كفاءة الأداء في وكالة قالمة (CPA)**
- .III 1-البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في وكالة قالمة (CPA).
- .III 2-تطبيقات الإدارة الإلكترونية في وكالة قالمة (CPA).
- .III 3-دور الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة الأداء في وكالة قالمة (CPA).

خلاصة الفصل

الخاتمة

تمهيد

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في التقنيات وابتكار وسائل الاتصال المتطورة، إلى التفكير الجدي من قبل المؤسسات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للزبون بطريقة الكترونية وتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية، حيث أسهمت بفاعلية في حل العديد من المشكلات، فضلا عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في انجاز العمل وتوفير الوقت والجهد، مما يمكن أن يكون له مردود ايجابي على أعمال المؤسسة.

وقد اشتمل الفصل الأول على مدخل للإدارة الإلكترونية، من خلال استعراض مفهوم الإدارة الإلكترونية خطوات إدخال الإدارة الإلكترونية، أهداف وفوائد ومعيقات الإدارة الإلكترونية، وظائف الإدارة الإلكترونية وكذا البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.

I. ماهية الإدارة الإلكترونية

لقد استخدمت المؤسسات كبيرة الحجم تقنيات المعلومات في النظم الإدارية من اجل تحسين أدائها وتطوير جميع عناصرها من هياكل وأساليب وأفراد وتقنيات إدارية وهذا ما أدى إلى ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية.

1.I- مفهوم الإدارة

منذ البداية تجدر الإشارة إلى أن:

كلمة الإدارة مشتقة من أصل لاتيني مكون من قطعتين هما (AD)، (TO) ومعناها يخدم أو يساعد الآخرين وفي اللغة الانجليزية يطلق عليها إحدى اللفظين التاليين: (1)

*لفظ (management): وتعني مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري ويطلق هذا اللفظ على ما يقوم به المدير في منظمة الأعمال التي تسعى إلى تحقيق الربحية مع الملاحظة أن هذا المفهوم قد يعني عدة أشياء منها:

ا- متخذوا القرارات على مستوى المنظمة.

ب- النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ج- الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة عامة.

د- علم إدارة الأعمال كمجال للمعرفة والبحث العلمي.

هـ- عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة معاً.

*لفظ (Administration): وهو يشير إلى المهام الأساسية التي تنهض بها الإدارة العليا ويطلق هذا اللفظ على الإدارة في مجال المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الربحية أي القطاع الحكومي .

ونوضح في مايلي بعض التعاريف التي أوردها رجال الفكر الإداري للإدارة حتى يكون القارئ على علم ودراية والإلمام بالفكر الإداري:2

1/ تعريف فريدريك تايلور (Fredrik Taylor):

حيث ذكر تايلور في كتابه إدارة الورشة أن الإدارة هي "المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها"

2/ تعريف هنري فايول (Henri Fayol):

ذكر هنري فايول في كتابه الإدارة العامة والصناعية أن "معنى الإدارة أن تريد وان تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب" .

3/ تعريف بيتر دراكر (Peter Drucker):

حيث يرى بيتر دراكر الإدارة على أنها " القوة المحركة للعمل وتمثل العنصر الشخصي فيه فهي عملية ضبط ومراقبة أداء المنظمة وأعمال العاملين فيها".

4/ تعريف لفينجستون (Livingston):

حيث ذكر هذا التعريف في كتابه (هندسة التنظيم والإدارة) حيث يقول عن الإدارة " أن وظيفتها هي الوصول إلى الهدف أحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة وبحسن استخدامها".3

1- محمد سمير احمد، الادارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص22، 21.
2- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008، ص18
ص21.
3- محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص23.

2.I - مفهوم الإدارة الإلكترونية

نظرا لاعتماد الإدارة الحديثة حاليا على التقنية المتطورة التي تساعدها على انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف لذا نجد من الضروري إلى التطرق مفهوم شائع يطلق عليه الإدارة الإلكترونية.¹

ولقد تعددت تعاريف الإدارة الإلكترونية فحسب تعريف الدكتور نجم عبود نجم الإدارة الإلكترونية هي: " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين دون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة".²

وحسب تعريف الدكتور محمد محمود الخالدي الإدارة الإلكترونية هي: "إدارة بلا مكان وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل (24*7*365) أي العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة".³

فالإدارة الإلكترونية بمعناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويطل هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية.

وتتيح الإدارة الإلكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري والاني مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء.

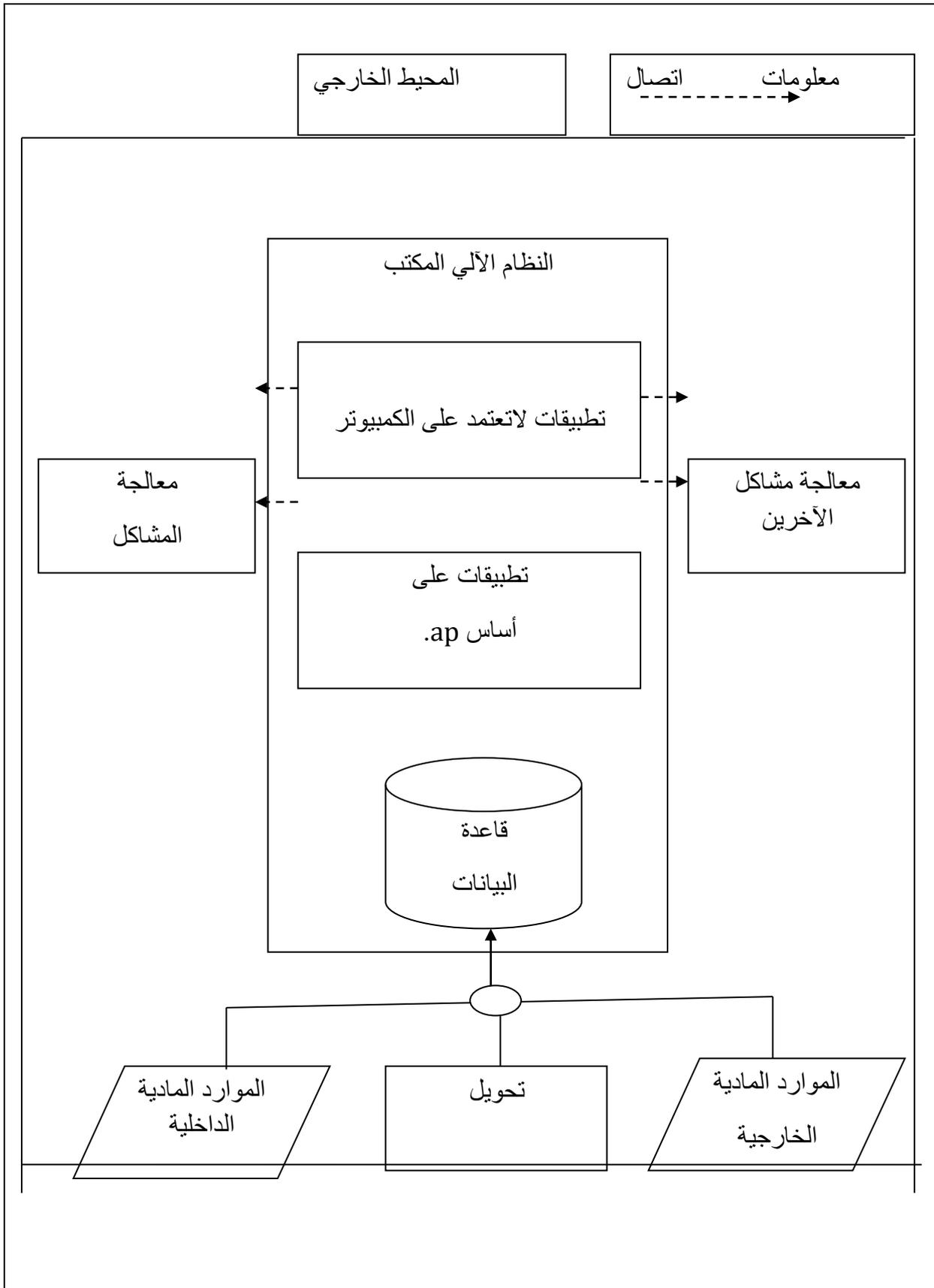
إن التوسع في مفهوم الإدارة الإلكترونية يفتح أفقا جديدة وواعدة لمزيد من التوقعات لا سيما أن الإدارة الإلكترونية ستعمل حتما خارج إطار الانطباع الذهني الذي يراود الكثير حينما يتصورون بأنها لا تخرج عن كونها تنفيذ عمليات روتينية أو تبادل بيانات الكترونية، أي أن الإدارة الإلكترونية إنما هي مدخل تكاملي لاستثمار الجهد و الوقت والحيز والكيونة الاقتصادية وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع.⁴

I .-3- نموذج الإدارة الإلكترونية

ولنكون على معرفة متكاملة لابد من الاطلاع على النموذج المستخدم حاليا لهذه الإدارة الإلكترونية حيث أننا نتوصل عند الاطلاع على هذا النموذج بان هذه الإدارة تعتمد على احدث تكنولوجيا هذا القرن ولا يمكن أن تكون هناك إدارة الكترونية ناجحة دون الاعتماد على هذه التكنولوجيا.⁵

1- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص32.
 2- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص127.
 3- محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2007، ص19.
 4- محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، صص26-25.
 5- علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص34.

الشكل رقم (01): نموذج الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص35.

من ملاحظة الشكل رقم(2) تم التوصل إلى مايلي:¹

1- إن هذا النموذج يعتمد على المعلومات والاتصالات.

2- يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من:

أ-تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الحاسوب.

ب- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب.

ج- قاعدة البيانات.

3- مدخلات النظام هي:

أ- موارد مادية داخلية.

ب- المعالجات.

ج- الموارد المادية الخارجية.

د- معلومات من المحيط الخارجي.

4- يستفاد من هذا النموذج في إعطاء تصور عن الإدارة الإلكترونية وكيف تقدم البيانات من اجل انجاز الأعمال المختلفة.

5- إن عمل هذا النموذج يكون بالشكل التالي:

أ-يتم إدخال البيانات من خلال النظام الفيزيائي للشركة الموجودة أسفل النموذج حيث يتم معالجتها ومن ثم تدخل إلى قاعدة البيانات.

ب- يمكن استخدام هذه المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد على الحاسوب والتي تستخدم في أنظمة المكاتب عن طريق التطبيقات التالية:

أ-معالجة المعلومات.

ب- البريد الإلكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات عن بعد.

ج- التحوار عن طريق الحاسوب.

د- قواعد بيانات إدارية مختلفة.

هـ- التطبيقات الأخرى.

ج- كما أن هذا النموذج يستخدم بعض التطبيقات التي لا تعتمد على الحاسوب (التشاور السمعي أوالتلفزيوني).²

II. خطوات إدخال الإدارة الإلكترونية

1- المرجع السابق، ص ص 34-35.

2 المرجع السابق، ص 36 .

في ظل الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الإلكتروني الرقمي، تحولت إدارة الأشياء (المكان، الأبنية، والأصول المادية الأخرى) إلى الإدارة الإلكترونية الرقمية (المعلومات والرقميات Digitals، الشبكات، العلاقات والتفاعلات)، وفي هذه الإدارة فإن الانترنت تلعب دورا أساسيا وتمثل ذروتها ونموذجها الأرقى وتكنولوجياها الأحدث في قضاء مفتوح وعلاقات شبكية تفاعلية آنية وعالمية وسرعة فائقة هي سرعة الضوء في الاتصال وعقد الصفقات .

1.II من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الرقمية أو الإلكترونية (Digital or E-Management) هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة الكترونيا)، ووظائف الشركة (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الإلكتروني). وإذا كانت الإدارة منذ نهاية القرن 19 م حتى نهاية القرن 20م قد شهدت انعطافات وتحديات عميقة وواسعة على مستوى الفكر الإداري ومدارس الإدارة أو على مستوى الممارسة والتطبيقات الإدارية، استطاعت الإدارة أن تمثلها وتتطور معها بطريقة حققت معها نضوجا متصاعدا تجسد في زيادة فاعلية العملية الإدارية وكفاءتها لهذا:¹

أولاً: إن الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل لم تعد لازمة ضرورية وحاجة أساسية تأتي من طبيعة عمل الأشياء والعلاقات بين الأفراد.

ثانياً: إن الإدارة التي ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط وفق نطاق الإشراف على مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين، فالمدير لا يمكن تصوره بدون آخرين يوجههم ويصنع القرارات والتوجيهات التي ترشدهم فيما ينبغي عمله لتحقيق أهداف المؤسسة ولكن مع النشاط القائم على الحاسوب وهو نشاط في طبيعته ومظاهره العامة عمل فردي منفرد، كما انه في نفس الوقت تفاعلي آني في الوقت الحقيقي الذي لا يستطيع الانتظار لأي شيء سواء كان ذلك الشيء هو مراجعة الخطة والتعليمات أو الرجوع إلى الإدارة لأخذ التوجيهات وما يجب علمه.

ثالثاً: إن الإدارة التي كانت تركز على هرمية المعلومات أخذت تصبح غير مبررة من الناحية العملية فمع الانترنت وشبكات الأعمال التي تجعل قواعد ومستودعات البيانات متاحة للجميع بقدر واسع غير مسبوق، أصبح يفقد الإدارة أهم مبررات البقاء على قمة الهرم واحتكار اتخاذ القرار وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية المرتكزة على الانترنت وشبكات الأعمال تصبح أكثر مشاركة أي ديمقراطية تنظيمية لصالح:

أ- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل .

ب- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة (التي تتخذ القرار) والعاملين والاستشاري (الذي يقدم النصح والتوصية).

ج- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة التي كانت صانعة القرار إلى إدارة استشارية (تقديم الاستثمارات التي تساعد على إزالة العقبات) أو إدارة تنفيذية كل همها هو حل المشكلات ومعالجتها من أجل تفرغ عامل أو مهني لمعرفة يعمل على الويب لانجاز الأنشطة لصالح الشركة.²

2.II - أنماط الإدارة الإلكترونية :

1 نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 121
2 المرجع السابق، ص ص 122-123 .

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماط مختلفة وأشكالا متعددة نتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها ومنها مايلي:¹

1-الحكومة الإلكترونية :

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

ويمكن أن يتمثل ذلك في انجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل :العلاقة بين الحكومة والحكومة، والعلاقة بين الأفراد والحكومة، والعلاقة بين الحكومة والشركات والعلاقة بين الحكومة والموظف .

2- الصحة الإلكترونية

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستثمارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المريض عبر وسائل الكترونية. فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت، كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة أخرى .

كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين، فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب يتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي، لان الطبيب أرسل وصفة الدواء الالكترونية إلى الصيدلية.

3- التجارة الإلكترونية

هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت، لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة،ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.²

3- التعليم الإلكتروني

في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية و مناقشة الرسائل العلمية عبر الشركات المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الانترنت، كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الانترنت.³

4- 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 الأصلية.

1 جوليا ايقانز،الحكومة الإلكترونية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005 ، ص 11 .
2 محمد عبد حسين الطائي، التجارة الإلكترونية(المستقبل لإعداد الأجيال القادمة)، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى،2010 ص16 .
3 محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص 70 .

II. 3-مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة وحتى تلك المراحل مايلي¹:

1- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة :

ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤيا الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الكترونية فيقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية

2- تدريب وتأهيل الموظفين :

الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.

3- توثيق وتطوير إجراءات العمل :

من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق اوان بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير القديم منها كي توافق على كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية وتؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

4- توفير البنية تحتية للإدارة الإلكترونية:

يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تامين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتامين وسائل الاتصال الحديث.

5- البدء بتوثيق المعاملات القديمة الكترونيا:

المعاملات الورقية القديمة المحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها الكترونيا بواسطة الماسحات الضوئية (SCANNERS) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها، وعلى سبيل المثال إحدى الجهات الحكومية لديها أكثر من 42 مليون مستند ورقي ثم تحويل 70 % تقريبا إلى مستند الكتروني.

6- البدء ببرمجة المعاملات الورقية الأكثر انتشارا:

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات الكترونية لتقليل الإهدار في استخدام الورق وعلى سبيل المثال: نموذج طلب عطلة يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه.

III. أهداف وفوائد ومعوقات الإدارة الإلكترونية

III.1-أهداف الإدارة الإلكترونية

إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع، وبذلك فان الأهداف هي نتاج هذه العوامل في نهاية هذا المشروع بالنسبة للمسؤولين وللعاملين في المنشأة ويمكن تلخيصها في مايلي¹:

1 المرجع السابق، ص ص 70 -71.

- 1- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم، وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك العطلة الأسبوعية.
- 2- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
- 3- تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
- 4- إيجاد مجتمع قدر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- 5- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- 6- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
- 7- زيادة حجم الاستثمارات التجارية.
- 8- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.
- 9- إدارة الملفات بدلا من حفظها.
- 10- استعراض المحتويات بدلا من القراءة.
- 11- مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- 12- البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- 13- الإجراءات التقنية بدلا من محاضر الاجتماعات.
- 14- الانجازات واكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة.
- 15- التجهيز الناجح للاجتماعات.

III.2- فوائد الإدارة الإلكترونية

- إن باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية أصبحت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم فوائد تطبيقها مايلي:²
- 1- تبسط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.
 - 2- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
 - 3- الدقة والوضوح في العمليات المنجزة داخل المؤسسة.
 - 4- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
 - 5- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح ستقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة.

1- محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص 73.
2 المرجع السابق، ص ص37-38.

6- كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها اغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور مختلفة.

7- الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل بغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين غير أكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

IV. وظائف الإدارة الإلكترونية

يمكن القول أن الثورة الرقمية قد أدت إلى تغييرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها وأدت كذلك إلى التطور في وظائف الإدارة فتحوّلت هذه الوظائف إلى أنماط جديدة من المهام تقوم على التكيف مع الانترنت ومتطلباته في تخطيط الكتروني، تنظيم، قيادة، ورقابة الكترونية.

1.IV-التخطيط الإلكتروني

تعتبر وظيفة التخطيط أولى الوظائف الأربعة الرئيسية في العملية الإدارية وتمثل نقطة البداية للعمل الإداري لأنها أهم هذه الوظائف لأنها تؤثر تأثيرا كبيرا في الوظائف الأخرى: ولا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لان كلاهما، ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل هذه الإدارة إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات:⁽¹⁾

1- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الهدف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.

2- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المتقطع (وضع التقارير الفصلية إلى التخطيط المستمر).

3- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، ويتم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية. فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

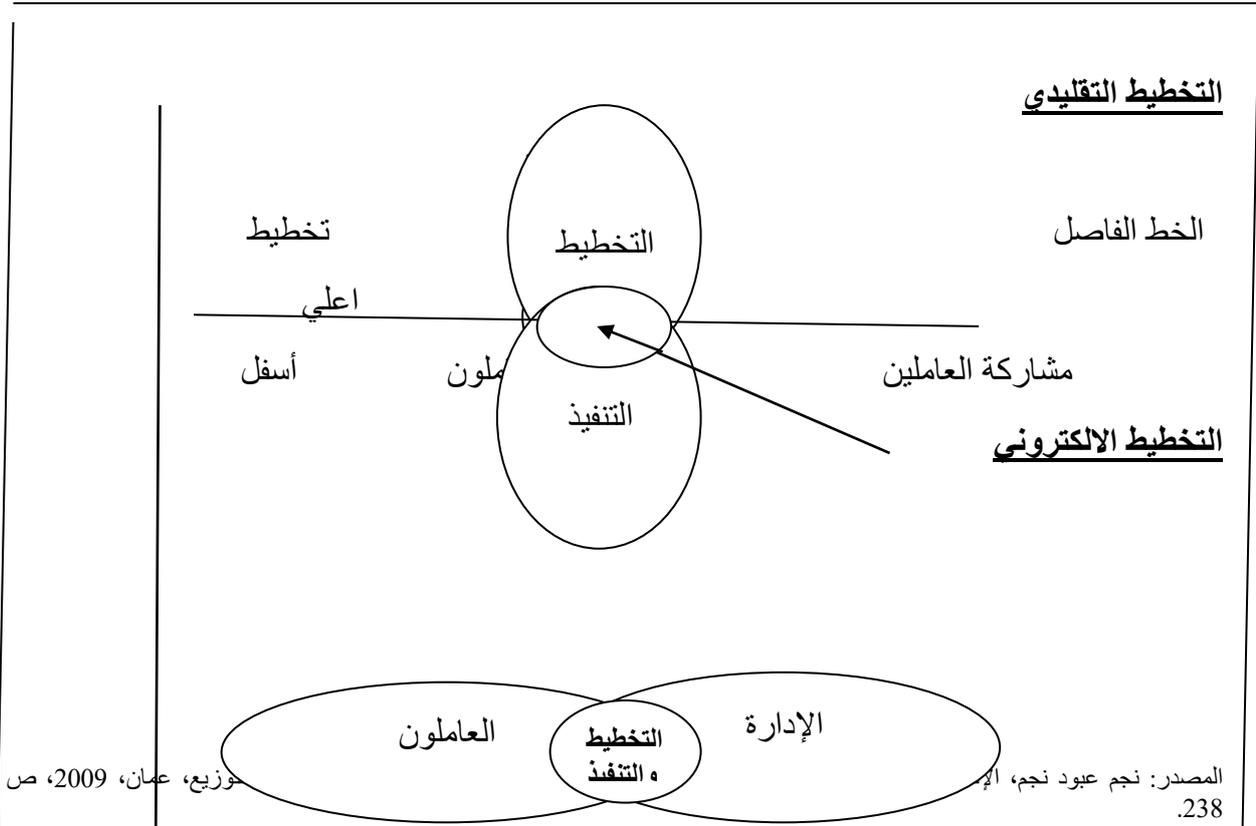
وفي الشكل رقم (2) يوضح إن التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى -أسفل في حيتان التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين. ففي الماضي كانت التوصية الأولى للمستشارين المقدمة للشركات القائمة أو الجديد من أجل بقاء ونمو الشركة تتمثل بأهمية تحديد الأهداف ووضع الخطة طويلة الأمد لما لا يقل عن ثلاث سنوات (وربما أطول من ذلك)، ومن ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة، وهذا أساسيا في مجال التخطيط.

ولكن مع الانترنت والأعمال الإلكترونية فإن هذا كله قد تغي، وفي مقدمة ذلك ما يلي:²

1- محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 248-249.

2- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 237.

الشكل رقم (02): مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني.



أولاً: الحاجة للتخطيط: في زمن وبنية الانترنت يمكن أن يثار التساؤل إذا كان هناك حاجة فعلية للتخطيط وحيث الشركات تعمل بحق في الزمن الحقيقي وفي الزمن الآتي (NEW_TIME) وبالسرعة الفائقة (HYPER SPEED). والبيئة سريعة التغيير بشكل لم يسبق له مثيل، يكون السؤال هو: ما العمل مع الخطة؟

وعلى الأرجح ستكون بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو المرة بما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية، وإذا كان التخطيط ضرورياً ومقيداً في الماضي عندما كانت البيئة مستقرة ويمكن تحديد متغيراتها مسبقاً، فإن التخطيط في الوقت الحاضر سيكون غير موضوع مع أسواق بعضها متغير بسرعة، وبعضها غير موجودة.

ثانياً: أفق التخطيط: إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل في زمن لانترنت وبيئتها في الأقرب أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ تأشيرى أو توجيهى عام وهذا ما نجده في شركات ذات مبدأ الأساس الواحد الذي يمثل مرشدها الاستراتيجى.

ففي الممارسة على الانترنت فإن شركات مثل أمازون والياهو واي باي (E BEY) تنمو بسرعة فائقة تجعل الإدارة بمبادئها وقواعدها وأساليبها المعروفة لدى البعض متقدمة بشكل لم يسبق له مثيل.

ثالثاً: قيود التخطيط في الممارسة: مع أن التخطيط في الشركات المالية التقليدية كان له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المتأنى للقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق والتخصيص وفي المقابل كان التخطيط أوجه النقد العديدة في الممارسة منها: ¹

أ- أن التخطيط ينشئ التقيد والصرامة المقيدة ويحد من الاستجابة للتغيرات في البيئة.

1- محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص 251-250.

- ب- بالتخطيط لا يمكن تطويره في البيئات سريعة التغير ففي بيئة ذات تغيرات عشوائية كبيرة وغير قابلة للتنبؤ المطلوب فيها المرونة وليس الخطط الرسمية.
- ت- إن الخطط الرسمية ينبغي أن لا تحل محل الحدس والإبداع.
- ث- إن التخطيط يركز اهتمامه على المنافسة التي تواجهها الشركة اليوم وليس على البقاء في الغد.
- ج- الاعتقاد بان التخطيط الرسمي يعزز النجاح الذي حققته الشركة في حين انه يقود إلى الفشل، فنجاح الشركة السابق في البيئة المتغيرة لا يولد بالضرورة نجاحا بل انه قد يولد الإخفاق، إذا لم تعتمد على نفس أساليب النجاح السابق.

ولإزاء ذلك فان التخطيط الإلكتروني لا بد من أن يتحول من الخطط والقواعد القديمة إلى الخطط والقواعد الجديدة وذلك موضح في الجدول(1):

الجدول رقم(01): من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني.

خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه
خطط قصيرة وانية (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر).	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة).
الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الديناميكية للتغيرات.	الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها
الخطة مرنة جدا من اجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.	الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.
الخطة تعتمد على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الأنية والمحتملة.	الخطة تركز على قدرات الشركة.
المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.
الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.	الابتكار ضروري من اجل وضع الخطة الأفضل.
الأهداف عامة، غامضة واحتمالية بدرجة عالية.	الأهداف محددة واضحة، قابلة للقياس.
الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن.	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.
الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحه من اجل الشركة.	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.

المصدر: - نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية 2009، ص 306.

IV. 2- التنظيم الإلكتروني (E_Organising)

التنظيم (Organising) هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وان التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية. وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم التي يمكن تحديدها بالتالي:

أولاً: الهيكل التنظيمي (organisationnel structure): وهو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في انقسام إدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المنظمة. فهو يمثل الهيكل العظمي الخاص بالمنظمة، وهو الذي يعطي القوام الصلب لها ولأقسامها والوظائف المكونة بحدود واضحة ولا يمكن تجاوزها.¹

ثانياً: التقسيم الإداري (Departmentalization): وهو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات الأقسام. والخبرة التنظيمية في هذا المجال أوجدت التقسيمات الإدارية على أساس الوظيفة، المنتج، الزبائن، المناطق الجغرافية... الخ. وعلى الإدارة وجميع العاملين الالتزام بالتقسيم الإداري ومتطلباته، الوظيفية في توجيهه وانجاز الأعمال حسب ذلك، وهذا هو التقيد الثاني في المنظمة التقليدية.

ثالثاً: سلسلة الأوامر (Chain of command): وهي ما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات التنظيم الأدنى الذي يوضح من يأمر من أومن يتبع من في هذا المستويات. وسلسلة الأوامر تتميز عن سلسلة العلاقات الأخرى كالعلاقات الاستشارية أو العلاقة بين النظراء في نفس المستوى التنظيمي، بأنها علاقات إشراف أو تبعية لا بد من مراعاتها من حيث طرف يصدر الأوامر (الإدارة) وطرف ينفذ (العاملون) وهذا هو القيد التنظيمي الثالث.

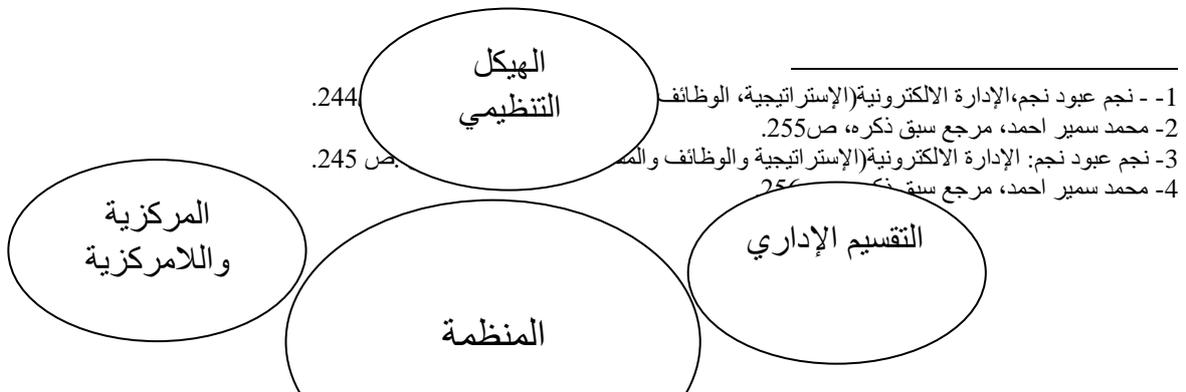
رابعاً: الرسمية (formalization): وهي تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تادية أعمالهم، وهي في العمل اليومي للأفراد في المنظمة تتسم بالصلابة والحدة في التوجيه والتقيد لمرونة العمل والاستجابة للتغيرات التي لا تقل أهمية عن الهيكل التنظيمي نفسه.²

خامساً: المركزية واللامركزية (Centralization et Decentralization):

والمركزية هي تركيز سلسلة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى أو ذروته العليا، في حين تكون اللامركزية بمثابة إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات التنظيمية الدنيا. وإذا كانت المركزية تركز وتؤدي إلى نطاق رقابة أضيق، وبالتالي زيادة عدد الطبقات أو المستويات التنظيمية وبالتالي هيكل تنظيمي طويل، فان اللامركزية تخفف من ذلك من خلال التفويض. وهذا يؤدي إلى نطاق رقابة أوسع وبالتالي تقليص عدد الطبقات أو المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى هيكل تنظيم مسطح.³

والواقع أن المركزية في المنظمات التقليدية تعمل على تقييد المنظمة في كل مستوياتها وأقسامها وأفرادها في حين أن اللامركزية وان كانت تخفف من ذلك التقييد على مستوى المنظمة ككل فإنها تبقى على ذلك التقييد على المستوى التنظيمي الواحد أو القسم الواحد. وهذا لا يعود فقط إلى أن اللامركزية تظل تعمل في ظل الهرمية التي تقوم عليها المنظمات التقليدية وإنما أيضا بفعل صعوبات التنسيق في ظل تقسيم العمل القائم على التخصص وصعوبة التنسيق الإداري بين الوحدات التنظيمية، والشكل رقم (03) يوضح هذه القيود التنظيمية الخمسة.⁴

الشكل رقم (03): القيود الخمسة في التنظيم التقليدي.



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص245.

إن هذه القيود الخمسة قد شهدت تطورات كثيرة خلال الفترة الماضية التي سبقت ظهور الانترنت، مما يعني أن إعادة التنظيم والتطوير التنظيمي كانت حالة طبيعية في مواجهة هذه القيود ومحاولات الحد منها، إلا أن هذه التطورات التي غطت جميع هذه المكونات لم تكن واحدة في قوتها وأبعادها. فبعضها يبقى الهيكل التنظيمي على حاله ويدخل وحدات تنظيمية ذات سمة فنية كما هو الحال في التنظيم المصنوعي أو المشروع. وبعضها الآخر كان يحافظ على السمة الرسمية في الصلاحيات والوظائف والاتصالات. ويوضح الجدول رقم (02) بشكل أساسي ما كان من تطورات تنظيمية قبل الانترنت، أي الانتقال من أشكال التنظيم التقليدية إلى أشكال التنظيم الجديدة.¹

الجدول رقم (02): الانتقال من التقليدي إلى التنظيم الجديد.

المكونات	من	إلى
الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة. - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة - التنظيم أعلى- أسفل. - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.	-التنظيم المصنوعي أو المشروع. - الهياكل القائمة على الفرق. - تنظيم الحداد المصغرة. - مخطط من اليمين إلى اليسار. - شركة دون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	-التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. - التقسيم الإداري التنظيمي.	- التنظيم القائم على الفرق. - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.
سلسلة الأوامر	-سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. - سلسلة الأوامر الخطية.	- الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. - الوحدات المستقلة والفرق

1- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، مرجع سبق ذكره ص 246.

المدارة ذاتيا.	- اللوائح والسياسات التفصيلية - القواعد والإجراءات	الرسمية
- السياسات المرنة. - الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات. - جداول العمل المرنة والمتغيرة.	- جداول العمل القياسية والجدولة مسبقا.	
- تعدد مركز السلطة. - الوحدات المستقلة والفرق.	- المركزية: السلطة في القمة. - اللامركزية: السلطة الموزعة.	المركزية واللامركزية

المصدر: محمد سمير احمد، الادارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، ص 258.

من خلال الجدول السابق نجد أن:

- الانترنت بمكوناتها وخصائصها الأساسية أصبحت تقدم وفرة غزيرة بالمعلومات للمنظمات بدلا من الندرة الكبيرة في المعلومات في المنظمات التقليدية.

- إن الانترنت توفر إمكانية عظيمة للاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات الإلكترونية هنا وفي كل مكان.¹

- إن الانترنت تعمل بالنقرات التي تنتقل بسرعة انتقال التيار الكهربائي وعبر الأقمار الصناعية فيما يقرب من سرعة الضوء. وهذه السرعة أصبحت تسمى الأعمال الإلكترونية ليس فقط في عمل الصفقات وإنما أيضا في العمل التنظيمي كله مرتبط بالإعمال والصفقات.

- إن الانترنت هو التكنولوجيا الأكثر عولمة من كل تكنولوجيا أخرى، وهذا مما يعطي المنافسة بعدا عالميا غير مسبوق جراء إن الانترنت التي تمثل مزيجا فريدا وفعالا من تكنولوجيات كثيرة كتكنولوجيات الحاسوب والاتصالات والموجة الخلوية والشبكات.

- إن الانترنت اوجد مجالا غير منظور هو فضاء الأعمال الذي يوجد على نحو مناظر وموازي لكل قطاعات الأعمال المادية. فالمكان السوقي يقابله الفضاء السوقي (Markatspace)، وسلسلة توريد القيمة المادية تقابله سلسلة توريد القيمة الافتراضية، والتسويق وفق القنوات الثلاثة التقليدية (وجها لوجه، البريد، الهاتف) يقابله التسويق الإلكتروني عبر القنوات الرابعة الانترنت وإدارة الأشياء المادية تقابلها الادارة الرقمية بالنقرات على الانترنت.²

3.IV- القيادة الإلكترونية

لقد واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين هما: المهام والعاملون وكذا هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الادارة ووقتها، وكذلك عقلها (المهام) وقلبها (العاملون) ولقد أدى هذين التحديان مع تطور الفكر الإداري إلى ظهور مدخلين:³

الأول: المدخل المرتكز على المهام (Tasks_centered): وهذا هو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في: قوة المركز الإداري قوة المعلومات وهذه هي القيادة الإجرائية أو قيادة الإجرائية

1- نجم عبود نجم، الادارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، مرجع سبق ذكره، ص 249.

2- محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص 259.

3- المرجع السابق، ص 267.

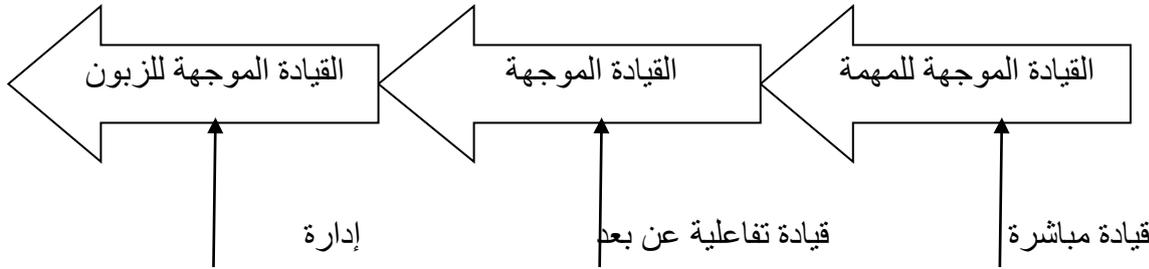
أو قيادة الصفقات (Transactional.I) وهي القيادة التي تركز على المهام وتقوم بصفة تبادل العوائد مقابل الأداء.

الثاني: المدخل المتكرر على العاملين (Empolye_CenteredA.):

وهذا هو المدخل الناعم المؤيد القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وهذا القائد الأقرب إلى العاملين بوصفهم مصدر الأداء المتوقع من المنظمة وهذا هو المدخل الموجه إلى الفاعلية أي القيام بالأشياء الصحيحة (DoingRights).

إن التطورات الكثيرة التي تحققت في هذا المجال أدت إلى تطوير المدخلين السابقين وأن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا (Technology) وان يكون المدخل المرتكز العاملين أكثر تركيز أعلى الزبون (Customer) والشكل رقم (04) يوضح هذا التطور نحو القيادة القائمة على الزبون.

الشكل رقم (04): تطور تركيز القيادة.



المصدر: محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، ص 258، 259.

*أبعاد القيادة الإلكترونية

تتمثل أبعاد القيادة الإلكترونية في¹

أولاً: القيادة التكنولوجية الصلبة

أنها قيادة تقوم على استخدام تكنولوجية الانترنت من اجل إدارة أعمالها وعلاقتها المختلفة بما يجعل منها إدارة مزايا وخصائص التكنولوجية وبالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا وهذه ميزة شبكات الأعمال التي تجعل المدير في كل مكان سواء في آسيا أو أوروبا يمتلك نفس القدرة من المعلومات ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية أو بالموردين عبر الشبكة الخارجية والقيادة الإلكترونية القائمة على بعدها الأساسي الأول المتمثل بتكنولوجيا الانترنت تتسم بالاتي:

1- قيادة حس التكنولوجية (Technologysense):

التغيير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الانترنت (أجهزة، شبكات، برمجيات، تطبيقات) يجعل القائد الإلكتروني في جانب أساسي منه جانب ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف المزايا لتكوين جزء من الميزة التنافسية للشركة.

2- حس الوقت على الانترنت:

1- محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص 268.

إن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة فلان الانترنت يوفر القدرة على تصريف الأعمال، في أي وقت من الليل والنهار وفي أي جانب من العالم.

3-حسن الطوارئ:

إن الانترنت لم تؤثر على تغيير الأعمال المختلفة من الناحية التكنولوجية فقط من خلال المزايا والخصائص الفائقة في الاتصالات.

ثانيا: القيادة البشرية الناعمة

إن مما يثير الاهتمام إن القيادة الإلكترونية تبدو الآن أكثر من أي وقت مضى ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تعويلا على التكنولوجيا، فالقيادة الإلكترونية التي قد تبدو من التسمية إنها تقوم على المدخل المرتكز على المهمة، التكنولوجيا إلا أن هذا لا يروي القضية كلها وذلك لسببين على الأقل:

أ-إن التكنولوجيا الأرقى المتمثل بالانترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من المفكرين والمبتكرين من بين المحترفين النادرين خلاف للعاملين في العصر الصناعي وهذه الفئة المتميزة النادرة.

ب- إن الكثير من العاملين سيعملون مع الانترنت وفق نمط العمل عن بعد القائم على الحاسوب.

- 1) القائد ألبونني: الزبون الذي يستخدم تسهيلات الانترنت من اجل البحث عن السعر الأقل الخصوصية الأكثر أمانا والعاطفة أكثر ألفة وحميمية تجعل من الزبون هو الرقم الأصعب في الأعمال الإلكترونية في ظل المنافسة الفائقة.
- 2) قائد عمال ومهني المعرفة: هو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يعملون للشركة عن أو بعد، فهم أصبحوا شأنهم شأن الزبائن.
- 3) القائد التنافسي: إن البيئة الأعمال اليوم هي بيئة المنافسة الفائقة وذلك بسبب زيادة عدد المنافسين ولان العمل على الانترنت وخدماته الإلكترونية المتاحة للجميع وأعماله التي لا تتطلب استثمارات كبيرة.
- 4) القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة: إن الذين يقودون الشركات الجديدة أصبحوا يظهرون خصائص ملائمة تنسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية.¹

ثالثا: القيادة الذاتية

تقليديا إن التخطيط المهني كان يؤكد على ضرورة فهم الذات من تحديد الاختيارات المهنية للأفراد بطريقة موضوعية وكل هذا يتطلب أن يقوم الفرد بإعادة موازنة لنقاط القوة والضعف وإعادة مسح للتفصيلات الذاتية(ما يحب وما يكره) أن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في إدارة الأعمال عبر الانترنت وهذا ما يعود فقط إلى أن كل قائد الإلكتروني أو تقليدي لا بد أن يطور أسلوبه لإدارة موارده(قدراته الذاتية).

وان مثل هذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي الذي اعتاد أن يجد فسحة كافية لتهيئة وجمع المعلومات واخذ الآراء وغيرها خاصة انه ليس هناك من يقف الآن على الطرف الآخر كما الحال مع القائد الإلكتروني ولهذا فان قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية:

- 1- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام.
- 2- الاستقامة التي تستدعي الولاء للشركة والرغبة في العمل، حسب قيمتها ومعتقداتها.

1-نجم عيود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 266.

3- فهم المنظمة ومساهمتها من اجل المشكلات.¹

4- الرغبة في المبادرة من اجل حل المشكلات.

5- البراعة، المهارة والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.

6- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

وتعد البيئة الإلكترونية نقطة البدء في التأثير في الذات. حيث أن هذه البيئة تؤثر في خصائص الذات الأساسية: الاتجاهات، الوعي، المؤهلات.²

وإزاء كل ذلك لابد من أن يهتم كل قائد بخبرات وأساليب تطوير الذات وبما يحقق التمييز في أن يكون (أنا نفسي) الذي بتفصيلاته الخاصة وبقدراته يستطيع أن يضمن تحقيق أهداف المنظمة تكاملاً مع (أنا المنظمة).

لابد في التقييم الأخر من التأكيد على أن القيادة الإلكترونية بحاجة إلى أن تحقق قدراً عالياً من الموازنة يتمثل في نقل الإدارة وما يرتبط بها من الإدارة بالومضات وقواعد البيانات والبرمجة القياسية والمعرفة الصريحة الموفرة والمطلوبة هو الموازنة بين حس التكنولوجيا في عقل الإدارة والحس الإنساني في قلب الإدارة وما يرتبط بها من عواطف وتفاعل إنساني.

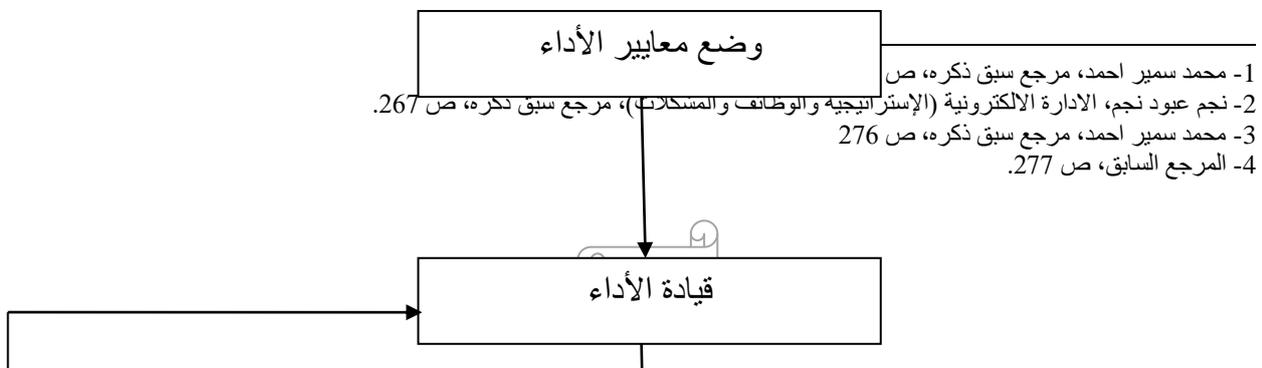
ومن خلال هذه الموازنة يتم تحقيق قيادة الذات الذكية التي تحقق أهداف القائد (أنا نفسي) وأهداف المنظمة (أنا المنظمة).³

4.IV- الرقابة الإلكترونية (E_controlling)

إن من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي، وهذا ما يظهر واضحاً في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ.

فالرقابة هي المقارنة بين التخطيط والتنفيذ الفعلي من اجل تحقيق أهداف والمعايير المخططة ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه.⁴

شكل رقم(05):خطوات عملية الرقابة

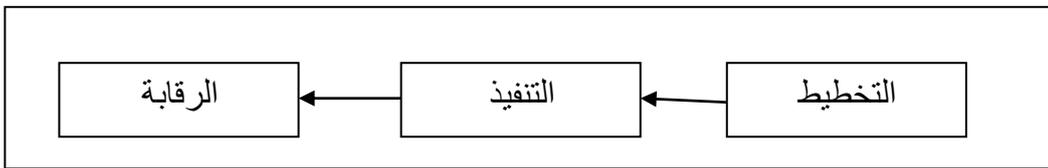


المصدر: محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، ص 258، 259.

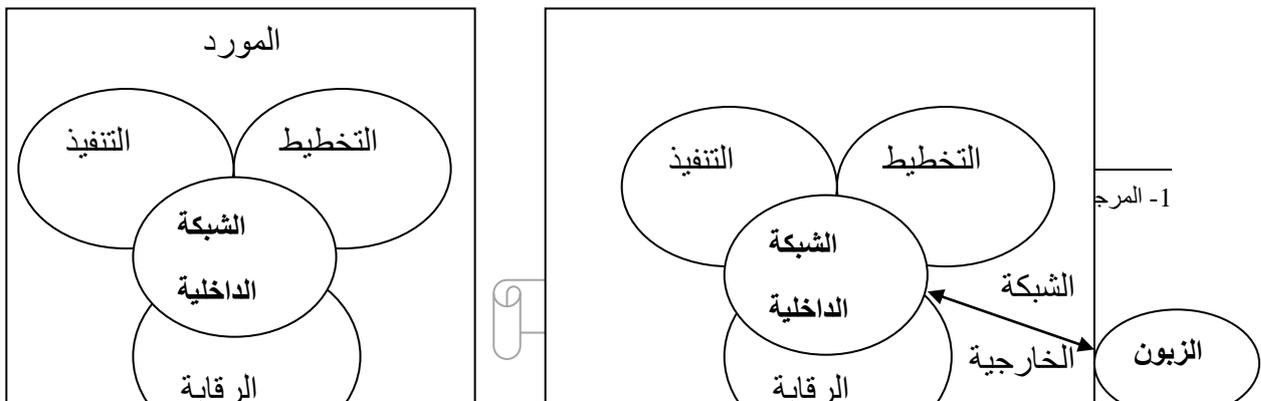
فعن طريق الرقابة أصبح بإمكان الشركة أن ترتبط بالموردين والزبائن في علاقة فورية بلا حدود، مما يوفر قدرة اكبر للرقابة عن طريق شبكة الأعمال الخارجية فهذه الأخيرة توفر فرصة للزبائن لمتابعتهم طلباتهم أولاً بأول، وبالتالي يساهموا في الرقابة التي تقوم به الشركة من اجل انجاز هذه الطلبات والشكل رقم (6). يوضح هذه التأثيرات مقارنة بالرقابة التقليدية:¹

الشكل رقم (06): الرقابة التقليدية والإلكترونية

الرقابة التقليدية



الرقابة الإلكترونية



الشبكة الخارجية Extranet

مصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 275.

ومهما يزيد من قدرة الرقابة فهي توفر خدمات وأدوات التعقب للطلبات، مما يجعل العمل الفوري مع كل الأطراف ذات علاقة بالرقابة ممكنة للانجاز وبكفاءة النموذج الذي قدمنا له الرقابة الإلكترونية يستخدم في الوقت الحاضر على نطاق واسع من قبل الشركات المستفيدة من الإمكانيات التي توفرها الانترنت وشبكات الأعمال. إن المشاركين في هذه الشبكة يستطيعون الوصول إليها بعد حصولهم على شهادات رقمية مع كلمات سر التي ترخصهم للوصول إلى الشبكة.¹

وهذه الشبكة تسمح للإدارة أن تحافظ على رقابة أفضل للشركة.

كما أن هذا النطاق متصل بأدوات التعقب التي يمكن أن تحصل عليها من شركات خدمات مثل فيدرال اكسبرس مما يمكنها بسهولة من تعقب طلباتها لدى الموردين أو تعقب زبائنهم لطلباتهم لديها يجعل الزبائن أنفسهم² إدارة رقابة من أجل خفض المفاجأة المؤدية إلى التأخيرات وكل هذا لا بد من يعني أن حدود المسؤولية الإدارية يعني (موردين) والتنفيذية(العاملين) تتداخل بشكل كبير، فالجميع يعملون في نفس الوقت وفي نفس المسؤولية وفي نفس المهمة ولعل هذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين الزبائن والإدارة.³

ولا بد من القول أن الرقابة القائمة على الثقة لها أسباب كثيرة كالآتي:⁴

أولاً: إن نمط العمل في شركات اليوم هم عمال ومهنيو المعرفة الذين هم من الأفراد عالي المهارة والتخصص في مقابل نمط العاملين فيها المتمثل بالعامل محدود المهارة.

1- محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص 282.

2- المرجع السابق، ص 289.

3 -Joan Magretta:thepowre of virtual intégration an interview with dell computers michael dell vol (76)•NO(02) march –April 1998•pp 73•84.

4-نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، مرجع سبق ذكره، ص277.

ثانياً: إن تكنولوجيا المعلومات تجعل نمط الرقابة القائمة على العلاقات والهرمية الرسمية، التقسيم أو التشعب الإداري غير قابل للعمل، مما يحد من أسباب العلاقات الرسمية في الشركة، فإنها أدت أيضاً إلى إزالة عقبات الأقسام الإدارية.

ثالثاً: إن شركات اليوم تميل بشكل متسارع نحو تبني نمط العاملين عن بعد سواء من مكاتب من مكاتب عن بعد نائية عن مركز الشركة أو من المنزل ومثل هذا النمط لا يمكن بكل حال تصور قيادته وتنظيماته ورقابته بالأساليب السابقة وإنما لابد من تنمية خبراتهم وقدراتهم على إدارة الذات.

رابعاً: إن اعتماد الشركات على الشركاء الخارجيين (كالموردين والزملاء) وأسلوب التوريد الخارجي من شركات أخرى هي أكثر قدرة وكفاءة في إنتاج أجزاء ومكونات منتج الشركة يجعل علاقات الثقة بالشركاء هي قاعدة العمل الذهبية.

• المزايا والمآخذ على الرقابة الإلكترونية

لا شك في أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت لكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها كالآتي:¹

1- تحقيق بالوقت الآني بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي، تحقق رقابة بنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.

2- أنها تحقق رقابة مستمرة بدلا من الدورية مما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية.

3- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة: بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.

4- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب تحفيز العلاقات القائمة على الثقة، فمع المتابعة الفورية فإن المدير يكون أقل حاجة لإظهار جهد رقابي مع العاملين.

5- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكات الأعمال الخارجية، الزبائن وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد.

6- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج.

7- إن الرقابة الإلكترونية تساعد في انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة للحد من المفاجآت.

• الصعوبات التي واجهتها الرقابة الإلكترونية:

1- إن الرقابة الإلكترونية عادة ما تفتقر للتفاعل الإنساني الذي هو الأساس في كل تطوير حقيقي في الشركة سواء كتطوير العاملين أو المعايير.²

2- إن الرقابة الإلكترونية يمكن أن تقترن لدى البعض بالشركة بان الإدارة تراقب نشاطاتهم أول بأول من علمهم، خاصة وأن البرمجيات الجديدة أصبحت تسجل عليهم أنشطتهم على الانترنت.³

1 المرجع السابق، ص 280 .

2 محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 290-289.

3- المرجع السابق، ص 290.

V. البنية التحتية للإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية لم تظهر من فراغ، وإنما سبقتها مراحل متكاملة من التطور التقني و المادي، بمعنى آخر، إن العمل الإلكتروني لا يمكن أن يحدث من دون تقنيات اتصالية تربط ما كان مستقلا من وظائف وأنشطة وعمليات في داخل المنظمة ومع بيئتها الخارجية .

وان من أهم التقنيات الاتصالية الجديدة هي منظومات شبكات الانترانت (Intranet) والاكسترانات (Extranet) وفضائلها الرقمي الانترنت (Internet) بالإضافة إلى مكونات البيئة التقنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، أو التي تدعى في بعض الأحيان بالقاعدة التقنية للإدارة الإلكترونية.

V. 1- الشبكات

تعتبر الشبكات عنصرا مهما وأساسيا وسببا في تطبيق الإدارة الإلكترونية استخدامها في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الأعمال وسرعتها، وبتطوير ذلك الانتشار وبتحسين ذلك الاستخدام ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات بين الوحدات المكونة لأي مؤسسة أو بين المؤسسات وبعضها زاد من أهمية الشبكات.¹

وقد تستخدم هذه الشبكات بغرض:

1/الاتصال بين العديد من البرامج التطبيقية والتي يتم تشغيلها على نظم مختلفة.

2/تقاسم الموارد .

3/توزيع الاستخدامات والتطبيقات على الحواسيب المتباعدة مكانيا.

• أهدافها:2

1/تسهيل وصول المستخدمين إلى المعلومات والاستفادة منها بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.

2/تقديم خدمات معلوماتية أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية.

3/الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتوافرة حاليا.

• تزايد الاهتمام بشبكات المعلومات نتيجة للأسباب التالية:3

1/أهمية المعلومات في مجالات التنمية العلمية والتربوية والثقافية والاقتصادية للمؤسسات.

2/ضخامة الإنتاج الفكري العالمي لإصدار المعلومات المختلفة في أشكالها، موضوعاتها ولغاتها، مما أدى إلى ظاهر انفجار المعلومات أو ما يعرف بثورة المعلومات.

3/تشنت المعلومات ومصادرها داخل البلد أو على المستوى الدولي، وكثرة المعوقات أمام الوصول إلى المعلومات واسترجاعها.

4/تطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات بشكل عام والحواسيب بشكل خاص، وتكنولوجيا الاتصالات مما أدى إلى تسهيل فكرة الشبكات وانتشارها.

• متطلبات شبكات المعلومات :

تتمثل متطلبات شبكات المعلومات في:1

1-نجم عيود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، لمرجع سبق ذكره، ص 191.

2-محمد عبد حسين الطائي، مرجع سبق ذكره، ص180 .

3-المرجع السابق ، ص 181 .

- توفير مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة التقليدية ، وغير التقليدية (قواعد و بنوك المعلومات).
- توفير الأجهزة المناسبة للشبكة Hard Ware من الحواسيب وغيرها.
- توفير البرمجيات المناسبة Soft Ware لمعالجة المعلومات.
- توفير نظام مناسب للاتصالات تجعل الشبكة قادرة على تبادل المعلومات بين الجهات المشاركة في الشبكة.
- توفير المتطلبات البشرية والخبرات اللازمة والمؤهلة من مبرمجين ومشتغلين وخبراء وإداريين...الخ

• فوائد الشبكة:

تتمثل فوائد الشبكات في:²

- انقسام الملفات والتطبيقات المعلوماتية بين عدة مستخدمين .
- الاتصال بين الأفراد (بواسطة الرسائل الإلكترونية ,الحوافز المباشرة...)
- الاتصال بين العمليات (بين آلات صناعية).
- ضمان وحدة المعلومات(قواعد البيانات).

• مكونات الشبكة:

تحتفظ جل الشبكات بالعناصر التالية:³

- الخادم :حواسيب توفر موارد مقسمة للمستخدمين (الطابعات,الماسحات الضوئية...الخ).
- الزبائن : الحواسيب التي تستخدم الموارد التي توفرها الخادم.
- حامل الوصل:يمثل الطريقة التي تربط بين الحواسيب.
- البيانات المقسمة: ملفات مقبولة على خادم الشبكة .
- الطابعات واللواحق المقسمة .
- موارد مختلفة: ملفات أو عناصر أخرى مستخدمة من طرف مستعملي الشبكة .

• خصائص إنشاء الشبكة:

يعتمد إنشاء الشبكة على العوامل التالية:⁴

- حجم المؤسسة وعدد الأفراد الذين هم بحاجة إلى شبكة .
- مستوى الأمن المطلوب.
- نوع النشاط.

1-محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، صص 220- 221 .
 2- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، لمرجع سبق ذكره ،صص 221
 3المرجع السابق، صص 223
 4المرجع السابق، صص 223- 224 .

-مستوى التأهيل الإداري الموجود.

-حجم البيانات التي تستخدم .

-حاجات مستخدمي الشبكة.

-الميزانية المخصصة لتشغيل الشبكة (الشراء, الصيانة,...الخ)

• نماذج الشبكات: هناك ثلاث (3) نماذج هي: ¹

1.نموذج الكابل: وتعني كلمة كابل (Bus) الخط الفيزيائي الذي يربط آلات الشبكة من مزايا هذا النوع سهولة وتشغيلها، ولكن لدينا تحفظ واحد وهو أي خلل في اتصال الحاسوب سوف يؤدي إلى خلل في الشبكة ككل.

2.نموذج النجمة: عكس النوع الأول فان الشبكات من هذا النوع هي اقل قابلية للعطب حيث يمكننا بسهولة إبعاد احد المتصلين عن طريق نزع الواصلة من المجمع بدون التأثير على باقي المتصلين في الشبكة.

3.نموذج الحلقة: في هذا النوع كل حاسوب متصل ينتظر دوره في الشبكة، حيث لدينا حلقة حواسيب ويأخذ كل حاسوب دوره بالتتابع، وهي مرتبطة بجهاز موزع يسمى (وحدة الاتصال المتعدد المخططات) التي تقوم بإدارة الاتصال بين الحواسيب بإعطاء لكل دوره، النوعان الرئيسان من التولوجيا المنطقية التي تستخدم هذا النوع هي : تولوجيا token، تولوجيا FDDI.

• أنواع الشبكات المعلوماتية:

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الشبكات الخاصة حسب أحجامها (من ناحية عدد الآلات) سرعتها في تحويل البيانات و كذلك بعثها، إن الشبكات الخاصة هي شبكات تمتلكها المؤسسة وتوجد ثلاثة أنواع:²

1/شبكات قصيرة المدى (LAN):

تشمل مجموعة الحواسيب التي تنتمي إلى نفس المؤسسة و ترتبط فيما بينها شبكة محدودة الرقعة الجغرافية.

2/شبكات متوسطة المدى (MAN) :

تستخدم من أجل ربط الشبكات المحلية المتباعدة، وكذلك يسمح هذا النوع لشبكتين محليتين بالاتصال وكأنها تنتمي لنفس الشبكة.

3/الشبكات بعيدة المدى (WAN):

هذا النوع من الشبكات هو عبارة عن مجموعة شبكات محلية مرتبطة ببعضها عن طريق واصلات (Routeur).

ويمكن تقسيم الشبكات إلى:

1/شبكة الانترنت :

ليس هناك أدنى شك من أن الإدارة الإلكترونية قبل الانترنت كانت في مرحلة تطور خطية بطيئة لكنها قفزت بفضل استخدام تقنيات الانترنت لتمثل أهم ظاهرة تكنولوجية رافقت ولادة القرن 21م.³

ويمكن تعريف الانترنت كالتالي:

1المرجع السابق، ص ص 225-226 .

2 محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، ص 227 .

3 بشير عباس العلق-سعد غالب ياسين، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 55 .

هي عبارة عن وسيلة اتصالية حديثة تحتوي كل وسائل الاتصال الأخرى يعني أنها تحتوي كذلك خصائصها بل وتفوقها بخصائص أخرى كتنافعية والعالمية ولهذا يستلزم تعدد وتنوع استخداماتها التي تحدد ايجابياتها وسلبياتها من خلال أهداف ونوايا المستخدم.¹

وللانترنت أهمية كبيرة:

- 1- تستخدم كأداة للحصول على مكان في السوق الإلكترونية وتخطيط وتنشيط السوق الإلكترونية.
- 2- وسيلة الإدارة الإلكترونية لبناء المنظمة الشبكية في الاقتصاد.²
- 3- تكلفة الحصول على المعلومات متدنية جدا.
- 4- حرية البحث عن المعلومات باستخدام برمجيات الاتصال.
- 5- حداثة المعلومات ودقتها ووضوحها وتناقلها وتبادلها بين الأفراد والإدارات بسرعة.
- 6- تنمية القدرة على الإبداع والابتكار والتفكير.³

2- الانترنت:

تعرف الانترنت على أنها عبارة عن استخدام تكنولوجيا الانترنت على مستوى المؤسسة، هذه التكنولوجيا تتمثل في البرمجيات مختلفة التكاليف.⁴

هي شبكة داخلية LAN تربط مجموعة من العمال في المؤسسة نفسها سواء موقع واحد أو مواقع مختلفة من اجل تسهيل الاتصالات والتعاون وتسيير عملهم من خلال متصفح بسيط.⁵

وتسمح الانترنت في المؤسسة بالتوفير السهل لصالح العمال ووثائق مختلفة ومتنوعة، مما يسمح بالوصول الممرکز لذاكرة المؤسسة.

ومن أهم وظائف الانترنت:

- توفير المعلومة على المؤسسة.
- توفير الوثائق التقنية.
- محرك بحث للوثائق المرجعية.
- نظام تسيير.
- تبادل البيانات بين أفراد المؤسسة.
- دليل المستخدمين.
- تسيير المشاريع .
- المساعدة على اتخاذ القرار.
- الهندسة بواسطة الحاسوب.
- الرسائل الإلكترونية .

1 اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، إقامة شبكات و البحث و التطوير و الابتكار في البلدان العربية، الأمم المتحدة، نيويورك، العدد 327، 05 ديسمبر 2005، ص 06 .

2 بشير عباس العلاق -سعد غالب ياسين ، الأعمال الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 229 .

3 محمد بن يحيى البناوي، فاعلية تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الدوريات الأمنية بمنطقة عسيل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، منشورة الرياض، 2010، ص31.

4 محمود القدوة، مرجع سبق ذكره، ص 227.

5Nadégéguania :''Enjeu et perspective d'un internet en n''les notes du libre ,n°396 université de toulouse, 2002, recherche publiée, www.univ-tlse.fr/like.

6 محمود القدوة، مرجع سبق ذكره، ص 231 .

- التحاور الإلكتروني المباشر.
- المحاضرات المرئية .
- منفذ لى شبكة الانترنت.

3-الاكسترانت:

تصمم لتلبية احتياجات المستخدمين في خارج المنظمة من زبائن و حملة الأسهم...الخ.

تعرف شبكة الاكسترانت على أنها شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية حاجات الأفراد من المعلومات و متطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال.¹

وتستند شبكة الإكسترانت على تقنيات الانترنت وتوجه إلى المستخدمين في البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تريدها المؤسسة ,لهذا يمكن القول أن شبكة الإكسترانت هي شبيهة إلى حد ما بنظام التبادل الإلكتروني للبيانات .

وبناء على ذلك يمكن أن نجد تطبيقات شبكة الإكسترانت في المجالات التالية:²

- 1.نظم تدريب وتعليم الزبائن.
- 2.نظم التشارك على قواعد البيانات التابعة لمؤسسات أو المراكز المختلفة.
- 3.شبكات المؤسسات الخدمات المالية والمصرفية.
- 4.نظم إدارة شؤون الموظفين والموارد للشركات العالمية والمتعددة الجنسيات .

• فوائد لشبكات الإكسترانت:

1.تسهيل عمليات الشراء في الشركات: يمكن أن تقوم شركة عربية بإرسال طلب شراء إلى شركة يابانية عبر الإكسترانت التي تربط بينهما وتلغي الحاجة إلى المراسلات بكل أنواعها .

2.متابعة الفواتير: تسهل هذه الخدمة عملية توقيع الفواتير من مديري الفروع المنتشرين في مناطق مختلفة (في حال الحاجة لتوقيع جماعي) كما تسمح لهم بمتابعة إجراء الصرف أو القبض ووضع العلامات التي تشير إلى كل عملية تجري على الفاتورة أثناء تنقلها بين الفروع والأقسام .

3.خدمة التوظيف:

تستخدم الإكسترانت لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة مع سوق العمل المتخصصة بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكلا الطرفين.³

4.تواصل شبكات توزيع السلع:

يمكن بناء شبكة إكسترانت لربط الموزعين المحليين بالمزود الرئيسي، وذلك لتسريع عمليات الطلب والشحن وتسوية الحسابات، كما يمكن أن تبني التطبيقات المستندة إلى مفهوم نقطة الطلب، لإتمام كامل عمليات التوزيع وتسوية الحسابات المتعلقة بها.⁴

II-2 الحاسب الآلي «PC» personale Computer

1محمد بن يحيى البناوي، مرجع سبق ذكره، ص34.

2-المرجع السابق، ص 35 .

3بشير عباس العلق، سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص70-71 .

4 المرجع السابق، ص 71 .

يعرف الحاسب لغة بان مصدره الفعل حسب، وعلم الحاسب هو علم الأعداد، وتعني كلمة حاسب بالانجليزية Computer والتي يقابلها في اللغة الفرنسية كلمة Ordinateur أي ناظمة آلية، وقد استخدمت عدة مصطلحات للدلالة على كلمة كمبيوتر مثل الحاسوب والحاسب الآلي والحاسب الإلكتروني.¹

ومن التعريفات التي أعطيت للحاسب الآلي انه " مجموعة من الأجهزة المتكاملة تعمل مع بعضها البعض بهدف تشغيل Process، مجموعة من البيانات الداخلية Input data وفقا لبرامج Program موضوع مسبقا للحصول على نتائج معينة".²

ويتميز الكمبيوتر بعدة خصائص لعل من أهمها انه:

1. نتاج عمل إنساني مشترك و خلاصة مجموعة من العلوم الإنسانية .
2. يتميز جهاز الكمبيوتر بأنه يتعامل مع المعلومات ومزود بقدرات خارقة في عمليات التخزين والمعالجة والاسترجاع.
3. مزود بجهاز قادر على تفسير وتنفيذ التعليمات التي يزودها، وذاكرة تخزين فيها التعليمات و البيانات، ووحدة لإدخال البيانات وأخرى لإخراج المعلومات.
4. مزود بتعليمات مفصلة تسمى برنامج Program ، والتغيير العام للدلالة على البرامج بشكل عام هو تعبير البرمجيات.³

II-3-العنصر البشري Human Resources

توفر الكوادر البشرية يمثل احد أهم مقومات نجاح الإدارة الإلكترونية في أي مجمع، وتشمل هذه الكوادر البشرية المتخصصين في قطاع تقنيات المعلومات وشبكات الاتصال والانترنت والبرامج التطبيقية ذات العلاقة بالإدارة عبر الانترنت.

ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الرئيسية التي يجب توافرها لبناء أساس سليم ومحكم للإدارة الإلكترونية.

فالإدارة الإلكترونية ليست مجرد عمل يمكن انجازه بمعرفة فرد واحد، بل هي عبارة عن منظومة كاملة تحتاج لتوافر مجموعة من المهارات على الصعيدين المهني والتكنولوجي للقيام بأعمالها.⁴

ويجب توافر مهارات معنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وان هذه المهارات لا بد من توافرها على صعيدين رئيسيين هما:

1-الصعيد التكنولوجي.

2-الصعيد المهني.

ويقصد بالصعيد التكنولوجي: الكوادر البشرية التي تقوم بعمليات التقنية المتعلقة بتصميم وتطوير وتجهيز كل ما يتعلق بالنواحي التكنولوجية الخاصة بالإدارة الإلكترونية من أجهزة ومعدات وكذلك برمجيات.

أما الصعيد المهني: فيشمل جميع العاملين بالمنشأة أو المشروع والمسؤولين عن تطبيق الإدارة الإلكترونية به ويحتاج الأمر هنا إلى تحليل دقيق العناصر البشرية التي تعمل بالمنشأة من حيث المهارات التي تتمتع بها وخبراتها في المجال التكنولوجي، ومدى استعدادها للتعليم والتدريب على الوسائل التكنولوجية الحديثة ومجاراتها للعصر وكذلك مدى شعورها بالمسؤولية تجاه المشروع وتحمسها له.⁵

II-4- البرمجيات

يعد هذا العنصر من مركبات تكنولوجيا المعلومات بمثابة الروح والجسد، فدونها لا يمكن الاستفادة من العنصر التكنولوجي، فهي بذلك تعد حلقة الوصل بين المستخدم والآلة أي أنها برنامج تساعد على حفظ

1-خالد ممدوح إبراهيم، الجرائم المعلوماتية، دار الفكر الجامعي، 2009، ص 17 .

2-هدى حامد قشغوش، جرائم الحاسب الآلي، دار النهضة، 1992، ص 19 .

3-فاروق علي الخضاوي، قانون البرمجيات، دار الكتاب الحديث، 2003، ص 28 .

4-محمد فهمي طلبة، الانترنت والاستخدامات المتطورة، المكتب المصري الحديث، القاهرة، 1997، ص 85 .

5 خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص ص 410- 411 .

المعلومات بنظام، و يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة منفصلة من التعليمات والأوامر المعقدة والتي توجه المكونات المادية للحاسوب، للعمل بطريقة معينة بغرض الحصول على النتائج المطلوبة"¹.
وللبرمجيات لغات عدة تشكل وسيلة تخاطب الإنسان مع الآلة تنقسم إلى:²

1-لغات متدنية الأداء: وتشمل:

-لغة الآلة: وهي اللغة الوحيدة التي يفهمها الحاسوب وقد استخدمت في كتابة برمجيات الجيل الأول منه.
-لغات التجميع: وهي ناتجة عن صعوبة كتابة البرنامج بلغة الآلة فهي بذلك تشكل تطورا لها لتجاوز تلك الصعوبة.

2-لغات المستوى العالي: مثل بيسيك، كوبول، باسكال.

3-لغات الجيل الرابع: مثل دي بيس، اوراكل .

خلاصة الفصل

إن التطور السريع في التقنيات والوسائل المستخدمة، أدى بالمؤسسة إلى إتباع ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، والتحول من الإدارة التقليدية التي تعتمد على الأوراق، إلى إدارة حديثة تعتمد على البرامج والتقنيات الحديثة، وذلك لتسهيل العمل والزيادة من كفاءة الأداء داخل المؤسسة، وأن هذا التحول يشمل كل وظائف الإدارة من تخطيط، تنفيذ، قيادة ورقابة.
وحتى تستفيد المؤسسة من الإدارة الإلكترونية، وجب عليها التركيز على البنية التحتية لها، ومجاراة التطورات الحديثة في التقنيات مثل الحاسب الآلي، والبرمجيات والشبكات وكل ما يتعلق بها، وذلك لتستطيع تسهيل عملها ومحاولة المنافسة عالميا، والرفع من الأداء.

1 عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السمراني، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق، عمان الأردن، 2002، الطبعة الأولى، ص 160 .
2المرجع السابق، ص 160

تمهيد

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية ، بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، ونظرا لأهمية الإدارة الإلكترونية وذلك بالاستغلال الأمثل لأحدث عناصر التكنولوجيا الحديثة ونظم شبكات الاتصال، وصولا إلى تحقيق التميز والارتقاء بكفاءة العمل الإداري وارتفاع مستوى جودة الأداء الإداري، عن طريق إنجاز المعاملات إلكترونيا وتوفير الوقت والجهد والمال على مستوى المنظمة .

وحاولنا في هذا الفصل التعرض إلى العلاقة القائمة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء بالتطرق إلى:

مفهوم الأداء و محدداته، أنواعه، أهداف قياسه والإجراءات اللازمة لتحسينه.

وبعدها تناولنا الإدارة الإلكترونية ومعالجة المعلومات من خلال، توضيح خصائص المعلومات اللازمة في الإدارة الإلكترونية، والمعالجة الإلكترونية للمعلومات.

كذلك تطرقنا إلى: نظام المعلومات الإلكترونية من خلال: الماهية والأنواع والأهمية .

وأخيرا إبراز دور الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرار وزيادة كفاءة الأداء من خلال :

- كيفية تدعيم الإدارة الإلكترونية لاتخاذ القرار.

- كيفية تسلسل مراحل اتخاذ القرار .

- قضايا الإدارة الإلكترونية المؤثرة في فعالية وكفاءة الأداء .

I - مفاهيم أساسية عن الأداء

قبل التطرق إلى العلاقة القائمة بين كل من الإدارة الإلكترونية و الأداء يجب أولا الإحاطة بمفهوم الأداء من مختلف جوانبه.

I .1- مفهوم الأداء و محدداته

أ - مفهوم الأداء

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة PERFORMARE التي تعني إعطاء و بعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظ PERFORMANCE وأعطتها معناها¹.

• مصطلح الأداء هو مصطلح متعدد الجوانب والأبعاد، فالبعض يعتبره القدرة على انجاز المهام².

• يرى بعض الباحثين في الأداء على أنه " مستوى تحقيق الأهداف"³ و هذا المستوى يقاس باستخدام مؤشرات، هذا التعريف يحصر الأداء في نسبة انجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا صحيح لكن غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المنوطة بها، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد .

• - ويعرف الأداء على أنه: " مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكما قيما على الأنشطة والنتائج وعلى أثار المنشأة على البيئة الخارجية"⁴.
• كما يعرف الأداء في إطار المؤسسة أو التنظيم بأنه: " المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات، و بصفة عامة فإنها أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة"⁵.

و لقد ارتبط مفهوم الأداء كفاءة وفعالية، يسعى لتحقيق الأرباح لكن مع التطورات الحديثة والتغيرات التي يعرفها المحيط، حيث أصبح على المؤسسة التوقع لتغيرات المحيط مما يفرض عليها نوعا من الليونة فالمؤسسة ذات الأداء هي التي تنتبه بسرعة إلى مختلف التحولات التي تطرأ على محيطها .

مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي: أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل إذن: هو الكفاءة والفعالية معا .

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء تبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء، وهذه المصطلحات هي: الهدف، موارد المؤسسة .

➔ **الهدف:** هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها والهدف له مجموعة من الخصائص هي:⁶

- (1) الوضوح: الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد .
- (2) يجب أو من المفضل أن يكون في شكل، ففي أي قابل للقياس، يسهل عملية الرقابة .
- (3) الواقعية: تعني قابلية التحقيق .
- (4) المرونة: الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط .
- (5) أن يكون الهدف مقصود أي التعمد في تحقيقه .

1-Abdellatifkhmakhem , la dynamique du control de gestion , Dunod , paris ,2 ed , 1976 , P 310.

2- AnniBartoli ,le management dans les organizations publique , editionDunod , paris , 2005 , P 78.

3- A,Buland , J. Y Eglem , P MyKiTA , dictionnaire de gestion , Edition Foucher , paris , 1995 , P 271.

4- ع. الفتح بوخمم، تحليل و تقويم الأداء في المنشأة الصناعية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2002 ، ص 49 .

5- مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة، 2008 ، ص 74 .

6- المرجع السابق ، ص 74 .

هذه الخصائص الخمس هي خصائص الهدف في حد ذاته أما الخصائص الثلاثة الموالية هي خصائص مجمل الأهداف :

- أن تكون الأهداف متكاملة لا متناقضة .
- أن تكون الأهداف مرتبة ومتسلسلة .
- أن تشكل الأهداف فيما بينها شبكة .

→ **الموارد:** يمكن تقسيم الموارد المؤسسة إلى 3 عناصر: الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية

- 1- الموارد المالية: هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة .
- 2- الموارد البشرية: تتمثل في الأفراد و مهاراتهم في القيام بالأعمال المناطة بهم .
- 3- الموارد المادية: تتمثل في الآلات، المعدات، الأراضي، ... إلخ.

ب - محددات الاداء

هناك من يرى أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام ويعني هذا أن الأداء في وقت معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من :¹

1- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

2- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة .

3- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .²

والملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف بينما في الواقع أن هناك عناصر تخرج عن سيطرة الموظف هذه العناصر هي :³

1- الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة .

2- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي ونظام الاتصال والسلطة وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والثواب والعقاب .

1- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 210 .

2- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1986 ، ص 50 .

3- DimitriWuss , resources humines , d'euxiemeseditions , Edition d'organization , paris , 2003 ,P 78.

إضافة إلى العناصر السابقة، قد تؤثر البيئة الخارجة للتنظيم الذي يعمل به الموظف، على أدائه التي تتمثل في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية .

I. 2- أنواع الأداء

إن مفهوم الأداء يرتبط إلى حد كبير بالأهداف وبالتالي يمكن نقل المعايير المستخدمة في تصنيف الأهداف واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية ومعيار الطبيعة .

1- معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى: ¹

1-1- الأداء الكلي: ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح النمو..... الخ.

1-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة التسويق.

2- معيار الطبيعة: تقسم الأهداف إلى اقتصادية، تقنية، سياسية ... الخ، فإنه يمكن تقسيم الأداء إلى: ²

1-2- الأداء الاقتصادي: يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية بالنسبة للمؤسسة ، و الذي يتجسد في الفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدني مستويات استخدام مواردها .

2-2- الأداء الاجتماعي: تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها الاجتماعية والتي في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (الأفراد) ومجتمعها الخارجي، عن طريق الأداء الاجتماعي لها، و بغض النظر عن كونها أهداف أم قيودا فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية وبذلك يتلازم الأداء الاقتصادي والاجتماعي والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.

2-3- الأداء التقني والثقافي والسياسي: وذلك عندما ترسم المؤسسة لنفسها أهداف من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها (تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار)

I.3 أهداف قياس الأداء

إن القيام ببرامج قياس الأداء تهدف إلى تحقيق ما يلي: ³

1-3- تحقيق الاتزان في تنفيذ استراتيجياتها: فالبنية لتحقيق الاتزان فكلما استطاعت المنشأة أن تحدد مهامها بدقة وتبين أهدافها بوضوح كلما نجحت في تحقيق ما تريده عند ممارستها لنشاطها، وإن استطاعت المنشأة

1- ع. المالك مزهود ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة ، 2001 ، ص 89.
2- المرجع السابق، ص 89.

3- سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 222.

أن تشيد مقاييس دقيقة وواضحة، كلما اتجه العاملون نحو تنفيذ أعمالهم بما يواكب الاستراتيجيات الموضوعية وتتجنب بذلك جهودا كانت ستقيم في غير محلها لأغراض غير مطلوبة أساسا يضيع و يبدد الموارد ويذني الكفاية في الأداء .

2-3- زرع التعلم و النمو الذاتي في المعرفة لدى المديرين: تستطيع المنشأة زرع التعليم عن طريق توفير قوى عاملة عالية الكفاءة من خلال برامج مخططة إكسابا للمعارف والمهارات المناسبة من خلال التدريب الفعال وبرامج التعليم الذاتي التي تساهم في تكاليفها ومما يجعل البرامج مقبولة لدى العاملين ربط العمل فيها بالترقيات والحوافز.

I-4 إجراءات تحسين الأداء

لتحسين أداء المؤسسة ولمواجهة مشكلة تدني الأداء، يجب إتباع الخطوات التالية¹:

I-4-1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء :

لتحديد الأسباب له أهمية لكل من الإدارة و العاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين، وهل ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء .

ومن هذه الأسباب الفاعلية التي تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور و الحوافز و المتغيرات الذاتية، والعوامل الموقفية التي تتضمن العديد من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا وإيجابا كنوعية المواد المستخدمة، نوعية الإشراف ونوعية التكوين و ظروف العمل .

I-4-2- تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول: وتتمثل في خطة العمل اللازمة للتقليل من مشاكل الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستثماريين من جهة أخرى .

I-4-3- الاتصال المباشر: هي الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية كبيرة في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الامتثال المناسبة، و من أمثلتها: سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم، كذلك لا بد من استثماراتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء، فمثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الايجابية وتقلل من ردود الأفعال السلبية لدى العاملين .

II. الإدارة الإلكترونية ومعالجة المعلومات

للإدارة الإلكترونية دورا هاما في تسيير المعلومات، لذا سنحاول الوقوف على هذه العلاقة.

II-1 خصائص المعلومات المطلوبة في الإدارة الإلكترونية

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة وحل لمواجهة الكم الهائل من المعلومات التي تواجه الإدارة العليا، فالإدارة العليا بحاجة إلى معلومات بمواصفات معينة تخدم أغراضها، ومن هنا برزت الحاجة إلى

1- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر ، عمان، 2003 ، ص 157.

توفير آلية مناسبة لتقييم مدى جودة هذه المعلومات، هذه الآلية تعتمد على وجود خصائص يجب أن تتوفر في المعلومات لجعلها ذات فائدة في دعم نشاطات الإدارة العليا من اتخاذ قرارات وتخطيط استراتيجي.

ويمكن إيجاز الخصائص التي تحتاجها المعلومات الناتجة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهي كالتالي:¹

- 1- الشمولية: بحيث تغطي هذه المعلومات جميع جوانب الموضوع قيد الدراسة.
- 2- الدقة: بحيث تخلو هذه المعلومات من الخطأ.
- 3- المناسبة زمنياً: بحيث تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب للاستفادة منها.
- 4- الواقعية: بحيث تمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة في التعامل مع هذا الموضوع .
- 5- الكلفة: بحيث تكون كلفة المعلومات أقل من فائدتها .

فإذا غطت هذه المعلومات كافة جوانب الموضوع فإنها تعطي متخذ القرار إلماماً كاملاً بهذا الموضوع وتضع أمامه تصوراً يمكنه من اتخاذ قراراته بثقة بسبب كمال وشمولية المعلومات المتوفرة لديه كذلك يجب أن تكون المعلومات دقيقة خالية من الأخطاء لأن وجود الأخطاء فيها يمهد إلى اتخاذ قرارات غير سليمة قد تنعكس سلباً على المنظمة .

وهذه المعلومات إذا توفرت بعد مرور وقت الحاجة إليها أصبحت عديمة الفائدة لمتخذ القرار، بعدم تمكنه من الاستفادة منها في اتخاذ قراره المطلوب في ذلك الوقت المحدد .

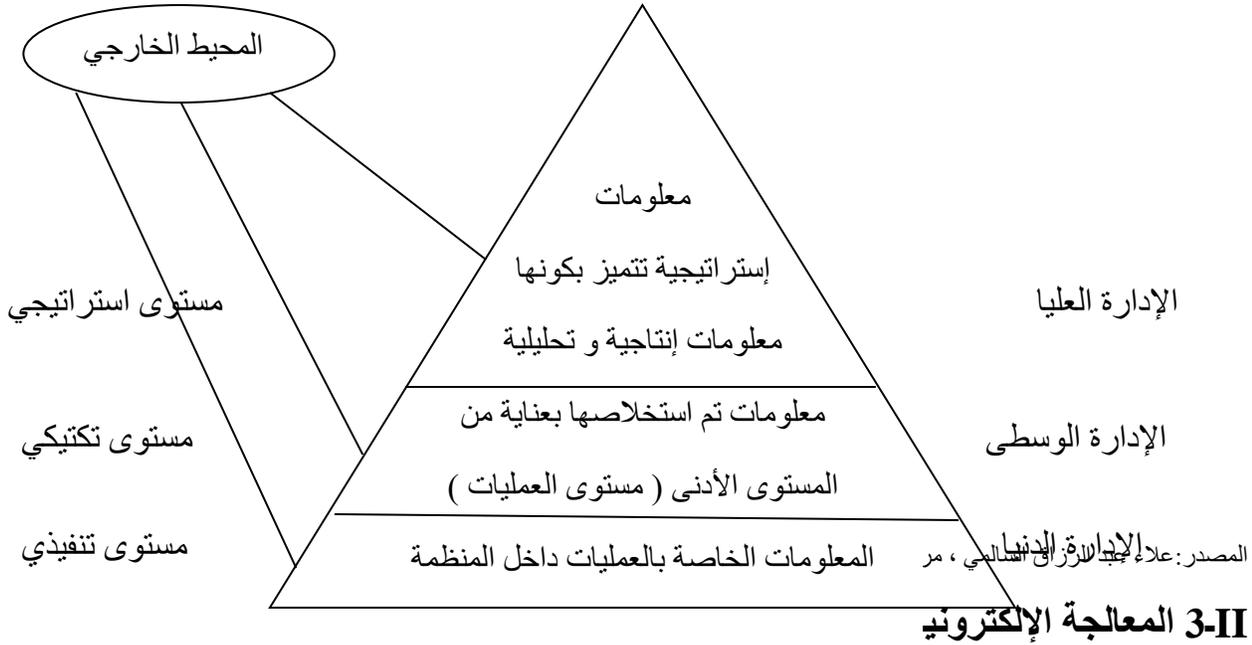
إضافة إلى تلك الخصائص، فالمعلومات الجيدة عليها أن تقلل من حالة عدم التأكد كما أنها قد تحتوي على عنصر المفاجأة بحيث أنها تختبر متخذ القرار بأمور لم يكن يعرفها قبل حصوله على المعلومات، فإذا توفرت هذه الخصائص في المعلومات أصبحت مورداً هاماً للإدارة العليا لا تستطيع الاستغناء عنه في نشاطاتها الإستراتيجية المختلفة .

II-2 تسلسل المعلومات داخل المنظمة المطلوب تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها

تتكون المعلومات من شرائح معينة، حيث تحتوي الشريحة الأولى على المعلومات الخاصة بالعمليات داخل المنظمة، و تتميز هذه الشريحة باحتوائها على معلومات يومية تتميز بأحجام كبيرة، أما الشريحة الثانية فإنها تحتوي على معلومات تم استخلاصها بعناية من مستوى العمليات الأدنى لمساعدة الإدارة في تنفيذ النشاطات التكتيكية و حل المشاكل التي تواجه الإدارة في هذا المستوى، أما المستوى الثالث الذي يدور حول المعلومات الإستراتيجية أي المعلومات الإستنتاجية والتحليلية التي تم استخلاصها من المستوى الأدنى والتي يستفاد منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التخطيط بعد المستوى.

1- علاء ع . الرزاق السالمي ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، الأردن، دونتاربخنشر، ص 124 – 126 .

الشكل رقم (07): شرائح المعلومات داخل المنظمة



لماذا تستخدم المعالجة الإلكترونية للمعلومات ؟

هناك ثلاث أسباب رئيسية وهي ¹:

1- تواجه معظم منشآت الأعمال نموا متزايدا في الحجم وصعوبات كبيرة في مجال أنشطتها، حيث تقدم العديد من المنتجات والخدمات المتنوعة لمجموعات متعددة من العملاء والمستهلكين في أسواق ومواقع متباينة، بالإضافة إلى وجود تزايد مستمر في حجم العاملين بالمنشأة .

2- يجب أن تستجيب منشآت الأعمال إلى المتطلبات المتزايدة في حجم المعلومات ونوعيتها من أجل الأجهزة المركزية والهيئات الحكومية المختلفة، وقد أصبحت هذه المتطلبات مسألة ملحة وضرورية لمتخذ القرار الإستراتيجي على المستوى القومي.

3- يحتاج المستفيدون في مختلف المستويات الإدارية بالمنشأة إلى نوعيات مختلفة من المعلومات لدعم العملية الإدارية والأنشطة التي تقوم بتنفيذها المنشأة، و يجب أن تكون هذه المعلومات دقيقة وشاملة ومناسبة زمنيا وملائمة لاحتياجات المستفيدين .

ويستطيع الحاسوب الإلكتروني تلبية متطلبات معالجة المعلومات المرتبطة بالحاسوب وهذه المزايا

هي ²:

1- السرعة speed:

1- علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 144 - 145 .
2- علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سبق ذكره، ص 144 - 145 .

هي إحدى أكثر المزايا الواضحة لاستخدام الحاسوب الإلكتروني هي السرعة وقد تتفاوت سرعة تداول العمليات من حاسب إلى آخر، ولكنها تصل في بعض الأنواع إلى ملايين العمليات في الثانية الواحدة.

2- الدقة Accuracy:

و تعني أن الحاسوب ينتج دائما معلومات دقيقة خالية من الأخطاء، ومع ذلك تعتبر أخطاء الحاسوب قليلة جدا بالمقارنة مع حجم البيانات الهائل الذي يتم معالجته، والتي تكون في الغالب نتيجة أخطاء بشرية .

3- الاعتمادية Reliability:

تعتبر الدقة في المعالجة الإلكترونية للمعلومات ذات الصلة مباشرة مع الثقة غير العادية في الحاسوب وتعمل الحواسيب الإلكترونية الحديثة بدقة لفترات طويلة من الزمن بدون حدوث أي عطل أو خلل، وتعتبر دوائرها الإلكترونية ذات اعتمادية عالية ولها خصائص المراجعة الذاتية التي تضمن تشخيصا آليا ودقيقا لحالات الخلل .

4- الاقتصاد Economy:

لقد أظهر تحليل التكلفة لمعالجة المعلومات في أحجام مختلفة أن المعالجة الإلكترونية للمعلومات أكثر قبولا للتبرير الاقتصادي عن المعالجة اليدوية للمعلومات، وقد استمرت تلك الميزة في التكلفة مع الزيادة المطردة في تكنولوجيا الحواسيب الإلكترونية والتي أدت إلى خفض التكلفة بصورة ملحوظة .

II-4 نظم المعالجة الإلكترونية للمعلومات

لقد تم استبدال نظم المعالجة اليدوية للبيانات بنظم المعالجة الإلكترونية للبيانات، والتي اعتمدت على طرق المعالجة بالدفعات، وفي أواخر الخمسينات وأوائل الستينات بدأت نظم المعالجة الإلكترونية للبيانات بالوقت الحقيقي في الظهور إلى جانب نظم معالجة الدفعات البعيدة، وقد تكورت المعالجة بصورة متزايدة مع التحسينات التي أدخلت على حاسبات الجيلين الثالث والرابع (1935 - 1985)، التي جعلت نظم المعالجة الموزعة ممكنة مع الحواسيب الدقيقة والحواسيب الصغيرة والطرفيات الذكية Inteligentterminals والحواسيب الأخرى ...، المنتشرة خلال المنشأة والمتصلة فيما بينها بشبكات اتصالات البيانات، وتتضمن التطورات الأخرى نظم معالجة قواعد البيانات، والتي تتكامل بها عمليات تخزين واسترجاع واستخدام البيانات، بالإضافة إلى نظم معالجة الكلمات بالحاسوب¹.

إن نظم الحواسيب لها عدة قدرات معالجة أساسية منها :

- ✓ المعالجة المتزامنة.
- ✓ المعالجة المتداخلة.
- ✓ المعالجة الديناميكية.
- ✓ المهام المتعددة.
- ✓ البرمجية المتعددة.
- ✓ المعالجة المتعددة.

1-علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 144 - 145 .

III. نظم المعلومات الإلكترونية

تمثل نظم المعلومات الإلكترونية الركيزة الأساسية للإدارة الإلكترونية، لذا سنتعرض لها بأكثر تفصيل.

III-1 ماهية نظام المعلومات الإلكترونية

إن تعدد التعارف المقدمة من قبل الباحثين حول نظم المعلومات والاختلافات المتواجدة على مستوى كل تعريف، ووجهة نظر كل باحث مما يسهم في الوصول إلى التعريف المقترح.

يمكن أن نعرف نظام المعلومات الإلكتروني بأنه: " مجموعة مترابطة فيما بينها، تقوم بتجميع وتخزين ونشر المعلومات واستقبال المعلومات المرتدة إليها وذلك لأغراض دعم اتخاذ القرارات وتحقيق الرقابة باستخدام مختلف الوسائل المتطورة والتكنولوجيات الحديثة والشبكات المختلفة " ¹.

بينما عرفه آخرون على أنه: " الاهتمام بمكونات نظام المعلومات والأنشطة التي يقوم بها عند تعريفهم لهذا النظام "، فقد عرفه البعض بأنه: " مجموعة من الأفراد والإجراءات و لبيانات تقوم بجمع وتشغيل ونشر المعلومات داخل المنظمة باستخدام الوسائط المتعددة من الانترنت، إكسترنانت، انترانت،... الخ " ².

كما يمكن تعريفه بأنه: " ترتيب من الأفراد والأنشطة والبيانات وتقنيات المعلومات (IT) المكونات المادية Hard ware وغير المادية Soft ware وشبكات الاتصال) يعمل بصورة متكاملة بغرض دعم وتحسين العمليات اليومية للأعمال المختلفة، ومساعدة الإدارة في حل المشاكل وتوفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار " ².

كذلك هو: " مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات التي تحتاجها المنظمة، باستخدام الأجهزة والبرمجيات والأدوات والوسائل والطرق ونظم البرمجة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها " ³.

III-2 أنواع نظم المعلومات الإلكترونية

هناك العديد من أشكال نظم المعلومات الإلكترونية نذكر منها: ³

1- علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 146 .
2- طه طارق ، نظم المعلومات و الحاسبات الآلية و الانترنت ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 61 - 62 .
3- فايز جمعة صالح النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 53 ، 54 ، 59 .

1-2-III نظم معالجة المعاملات (TPS) Transaction Processing Systems

نظام معلومات يعالج ويسجل البيانات الناتجة عن أحداث مبادلات الأعمال الروتينية اليومية الضرورية لإدارة الأعمال، وتخدم المستوى التشغيلي للمنظمة يجعل المعلومات متوفرة للمستخدمين داخل وخارج المنظمة، حين طلبها على شكل تقارير للمستخدم حيث تستخدم إجراءات وقواعد محددة، وتعمل على حفظ وتخزين البيانات إلى حين طلبها على شكل تقارير للمستخدم، كما تعمل على تأمين جميع المعلومات على المستوى التشغيلي والتي تخدم القرارات المهيكلة بطريقة فعالة، وبدقة أعلى، وفي الوقت المناسب .

2-2-III نظم المعلومات الإدارية : Management Information Systems(Mis)

هي نظم معلومات مصممة لخدمة وظائف المستوى الإداري، عن طريق تزويد المديرين في الإدارة الوسطى بالتقارير الفورية عن الأداء الحالي والتقارير التاريخية، كما تخدم وظائف التخطيط، المراقبة واتخاذ القرار في المستوى الإداري، إذ تقدم تقارير أسبوعية، شهرية وسنوية.

وهناك أنواع عديدة لنظم المعلومات الإدارية ونخص منها:

أ - نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية Accounting Information Systemes

هذا النظام يعبر عن تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك وبالعكس من المورد إلى المنتج فسريان البيانات داخل هذا النظام يمثل الموارد الطبيعية (السلع و الخدمات)، التي تجري داخل القنوات الطبيعية، و بالتالي فإنه يشكل عصب الحياة بالنسبة للمنظمات .

ويعد من أهم أنظمة المعلومات الإدارية، لأن معظم الأنظمة الأخرى تعتمد بشكل أساسي على مخرجات هذا النظام.

• وظائف نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية

يقوم بثلاث وظائف أساسية هي:

1- وظيفة الإدخال: هي وظيفة التسجيل الفوري للمعاملات والصفحات التي تجري داخل المنظمة وبين أقسامها وأنظمتها الفرعية المختلفة، أو بين المنظمة وزبائنها، أو بين المنظمة ومورديها، مثل: تسجيل الودائع والقروض في البنوك، ... الخ.

وتشتمل وظيفة الإدخال عمليات جمع البيانات عن المعاملات من مصادرها الأصلية، و تحويلها إلى بيانات منسقة بهدف إدخالها إلى الحاسوب بواسطة وحدة وسائط الإدخال المناسبة.

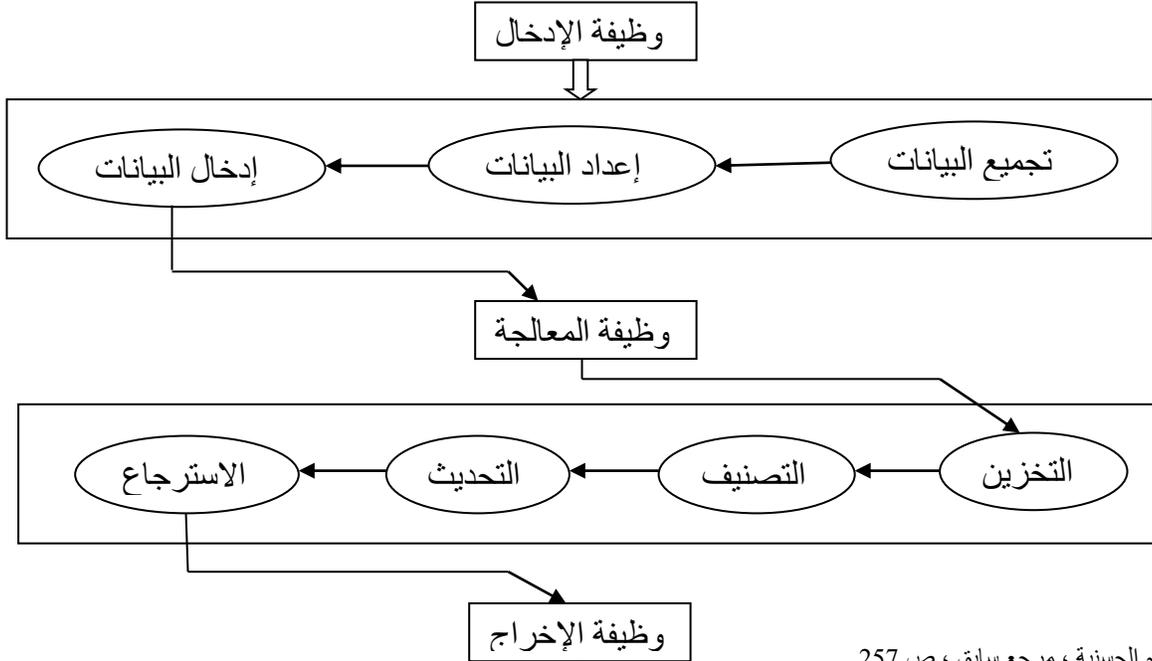
2- وظيفة المعالجة: هي الوظيفة التي تعمل على تخزين البيانات وتعديلها وتغييرها بإجراء العمليات الحسابية والمنطقية المطلوبة لتتلاءم مع حاجات المستفيدين، مثل: التصنيف والفرز والتحديث والحفظ.

3- وظيفة الإخراج: تشمل الوظائف التالية:

أ - إصدار الوثائق: مثل: فواتير المطالبة، والسندات المستحقة، وأرصدة الحسابات .

ب - إصدار تقارير الرقابة: و هي التقارير التي ينتجها النظام من أجل وصف عمليات معالجة المعاملات، بهدف مراقبة هذه العمليات مثل: التقارير الحسابية، تقارير المتابعة والمطالبة، تقارير الرقابة والأخطاء.¹

الشكل رقم (08): وظائف نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني



المصدر: سليم الحسنية ، مرجع سابق ، ص 257 .

ب - نظم المعلومات التسويقية الإلكترونية

تتضمن هذه النظم تحديد أنواع السلع وتحديد الإستراتيجيات والخطط التي تحتاجها في عملية تسعير هذه السلع والخدمات، وتوزيعها، والعمل على تطوير منتجات جديدة وأسواق جديدة من أجل جذب عملاء الحاليين والمحتملين .

◆ مكونات نظم المعلومات التسويقية الإلكترونية

يتكون نظم المعلومات التسويقية من خمسة مكونات رئيسية هي: المدخلات، العمليات والمخرجات بالإضافة إلى نظامي الرقابة والتغذية العكسية .

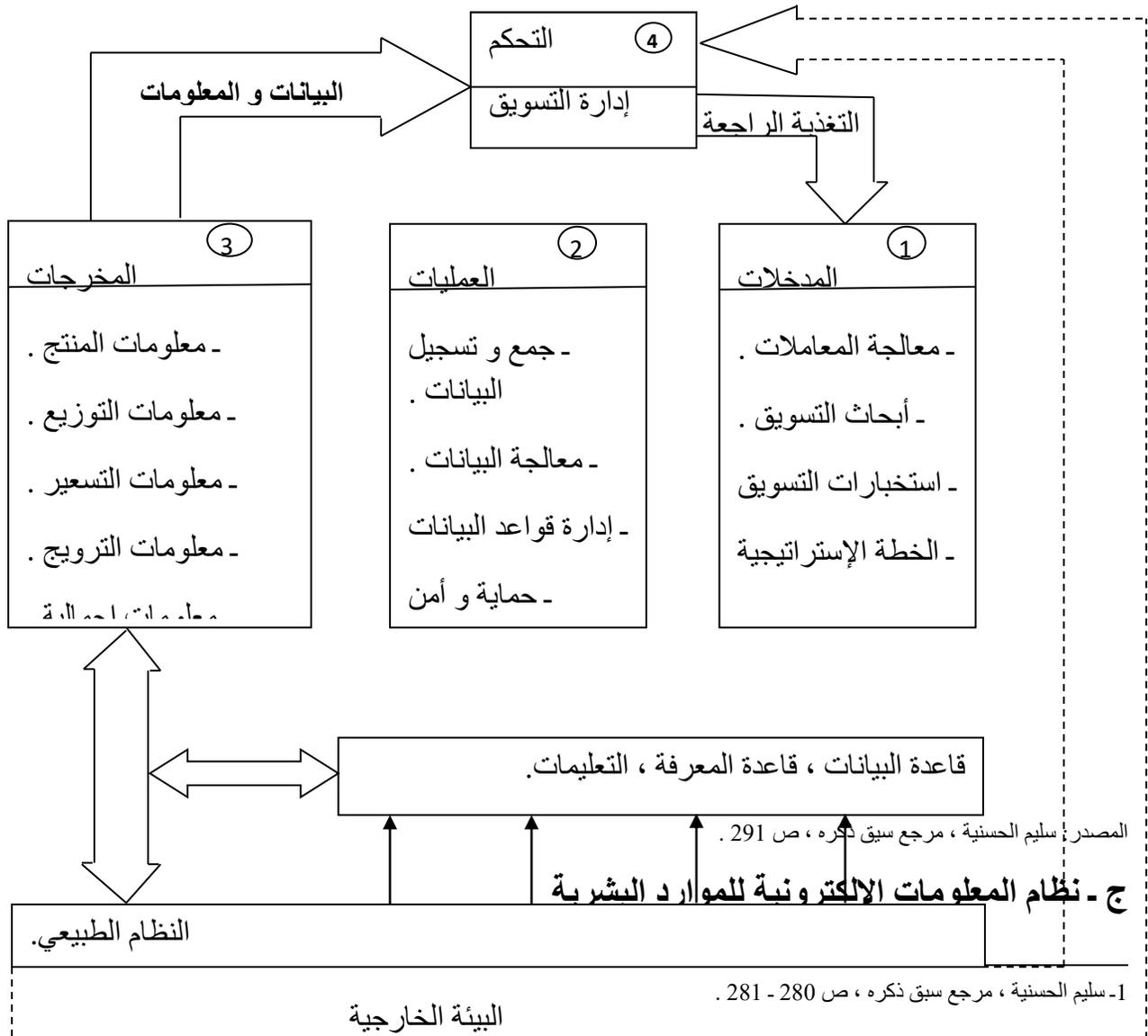
1- المدخلات: تتشكل من نظم البيانات والمعلومات والمعارف والحقائق الآتية من مخرجات: نظم معالجة المعاملات، وأبحاث التسويق واستخبارات التسويق والبيئة الخارجية، والخطة الإستراتيجية .

2- العمليات: وتشمل عمليات تسجيل البيانات عن التسويق والمبيعات وترتيبها وتخزينها وتحديثها واستعادتها وعرضها للمستخدمين يتم ذلك بالاستعانة بمكونات الحاسوب، والبرمجيات، والنماذج الإدارية، ونظم الاتصالات وقاعدة البيانات .

1- سليم الحسنية ، نظم المعلومات الإدارية ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 3 ، 2006 .

3- المخرجات: تتكون المخرجات من البيانات والمعلومات التي تستخدمها إدارة التسويق في مجالات التسويق الفرعية، بما يعرف بالمزيج التسويقي المكون من: المنتج، التوزيع، الترويج والتسعير.¹

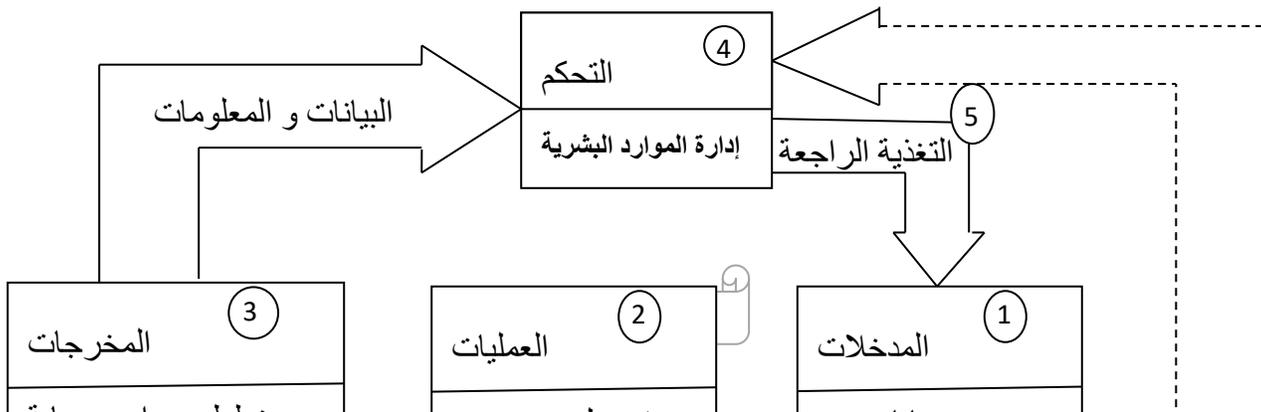
شكل رقم (09): مكونات نظام المعلومات التسويقي الإلكتروني



تتضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية نشاطات الاستقطاب وجذب القدرات الملائمة للتقدم بطلبات الالتحاق بالمنظمة، والاحتفاظ بها وتطويرها، ونشاطات تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي والتكتيكي، مثل: تقدير احتياجات المنظمة للأيدي العاملة على المدى الطويل و القصير، و كيفية تأمين هذه الحاجة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل الوظائف، وحصص المهارات، وتقوم أيضا باختيار الموظفين والعمال وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم، وتحفيزهم وتقويم أدائهم ورعايتهم صحيا ونفسيا واجتماعيا، أثناء وبعد العمل، كما أن هذه الإدارة تكون مسئولة عن تنظيم العلاقات المهنية مع النقابات والإدارات الحكومية، مثل: وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وديوان الخدمة المدنية، والضمان الاجتماعي.

ولقد بينت عدة دراسات أن نظام المعلومات الإلكتروني للموارد البشرية المعتمد على الحاسوب محدود، وبالرغم من ذلك يمكن الإشارة إلى أن هذا النظام عرف قفزة نوعية في استخدام شبكة الانترنت والانترانت فيالاتصال مع العاملين في الشركة مثل: توزيع كشوف الرواتب والتعليمات عبر البريد الإلكتروني عمليات دفع الرواتب عن طريق البنوك باستخدام بطاقات الصراف الآلي وغيرها الكثير مثل وضع مواقع على الشبكة، تعرض فيها الوظائف الشاغرة وكذلك الإعلان عن قبول طلبات التوظيف بواسطة البريد الإلكتروني وظهور أسلوب جديد من التدريب هو التدريب الإلكتروني E.learning.

الشكل رقم (10): مكونات نظام المعلومات الإلكتروني للموارد البشرية



المصدر: سليم الحسنية ، مرجع سبق ذكره،ص 291 .

III-2-3 نظام دعم القرار (DSS) Decision Support Systems

نظم معلومات على مستوى المنظمة يساعد المديرين على حل مشكلة ما إنه نظام يمزج البيانات وتقديم برنامج إدارة وإنتاج الحوار للسماح لصانع القرار بالتفاعل مع النظام والتخاطب المباشر معه.

III-2-4 نظام دعم المديرين التنفيذيين (ESS) Executive Support Systems

نظام معلومات على المستوى الإستراتيجي في المنظمة مصمم لمساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.¹

III-3 فوائد نظم المعلومات الإلكترونية

تقدم نظم المعلومات الإلكترونية العديد من الفوائد للمنظمة نذكر منها:²

1- المرجع السابق ، ص 66 .
2- المرجع السابق ، ص ص 28 - 29 .

- 1- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة.
- 2- تقديم المعلومات إلى الأقسام المختلفة، بغية إصدار التقارير سواء كانت تجميعية، أو تفصيلية عن نشاطات المنظمة المختلفة .
- 3- تجهيز المعلومات الملانمة بشكل مختصر وفي الوقت المناسب لتهيئة الظروف المناسبة لصنع القرار .
- 4- تقييم النتائج والنشاطات في المنظمة، لتصحيح أي انحرافات مختلفة .
- 5.المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة.
- 6.تزويد المستفيدين والباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها .
- 7- الإحاطة المستمرة بالمعلومات عن التطورات الحديثة التي تخدم المستفيدين فيما يخص نشاطات المنظمة المختلفة .
8. تسهيل التماور بين النظام والمستفيدين، للرد على الاستفسارات المختلفة .
- 9- حفظ البيانات والمعلومات المختلفة في المنظمة.

IV. دور الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرار وزيادة كفاءة الأداء

تلعب الإدارة الإلكترونية دورا كبيرا عملية اتخاذ القرار وزيادة كفاءة الأداء،لذا سنحاول إبراز هذا الدور من خلال النقاط التالية:

1_IV الإدارة الإلكترونية تدعم اتخاذ القرارات

تحتاج المنظمة إلى نظام معلومات يدعم مجالات اتخاذ القرارات فيها، وذلك في الحالات التالية :¹

- 1- عندما تعمل المنظمة في نظام اقتصادي غير مستقر نسبيا .
- 2- في حالة ازدياد المنافسة الأجنبية والمحلية التي تتعرض لها المنظمة .
- 3- عندما تكون المنظمة غير قادرة على المجاراة والإلحاق بما يجري حولها في البيئة الاقتصادية المحيطة .
- 4- عندما يكون النظام الأساسي العامل في المنظمة لا يساعدها على تطوير نفسها و زيادة كفاءة العاملين فيها و زيادة الأرباح و فتح أسواق جديدة .
- 5- عندما تكون الإدارة المسؤولة عن معالجة البيانات غير قادرة على تلبية احتياجات الإدارة العليا وعدم وجود تحليل للبيانات .

2.IV الإدارة الإلكترونية و تسلسل مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار في ظل الادارة الالكترونية بالمراحل التالية:²

1- علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 131 .
2- المرجع السابق ، ص 131 .

1- المرحلة الاستخبارية: وتهدف هذه المرحلة للوصول إلى تعريف وفهم المشكلة أو المشاكل في المنظمة وتتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

أ - لماذا توجد المشكلة ؟

ب - وما هي نتائجها ومؤثراتها ؟

حيث يستطيع نظام المعلومات الإدارية التقليدي تهيئة كميات كبيرة من المعلومات التفصيلية للمساعدة في هذه المرحلة .

2- تصميم الحلول: عادة ما يقوم مجموعة من الأفراد بوضع مجموعة من الحلول الممكنة وأن أفضل نظام يقوم بهذه المهمة هو نظام دعم القرارات DSS الصغير أي نظام ذو إمكانيات محدودة ومعروفة.

3- مرحلة الاختيار: وهي اختيار حل من الحلول وأفضل نظام للقيام بهذه المهمة هو نظام دعم القرارات DSS لكونه ذو إمكانيات كبيرة في معالجة مجموعة كبيرة من البيانات المتعلقة بالبدائل المقترحة وبالتأكيد فإن هذا النظام يستخدم أساليب رياضية معقدة للقيام بهذه الأعمال .

IV-3 القوي الدافعة وراء تحسين بيئة العمل والتحويل إلى نظام أكثر فعالية ومرونة وإنتاجية

1- أصبحت متطلبات العمل و الموظف تفرض عليهما الحصول على المعلومات بطريقة أسهل وأسرع .

2- المستهلك أو المراجع يلح على ضرورة انجاز معاملاته بالسرعة اللازمة وبجودة أفضل وخدمة أحسن ومرونة أكثر.

3- حاجة المؤسسات والشركات إلى تخفيض تكاليف التشغيل وترشيد الإنفاق من خلال استغلال إمكانيات التقنيات الحديثة.

وهذه النقاط لا يمكن تحقيقها إلا بإقدام المؤسسات والشركات على احتضان وتشجيع استخدام التقنيات الحديثة مثل: نظم المعلومات وإدارة المحتويات والانترنت والشبكات الداخلية والاستثمار في تأهيل الكادر البشري.¹

IV-4 قضايا الإدارة الإلكترونية المؤثرة في الأداء والفعالية والكفاءة الإنتاجية

من أهم خصوصيات الإدارة الحديثة التحسين المستمر في سبيل تحقيق الأهداف بفعالية مما يتطلب:²

- تعزيز القدرات الإدارية القيادية .
- تقوية إدارة السياسات.
- تحسين التكامل و التنسيق و التفاعل.
- تقوية الأداء و التخطيط المالي.
- تحديث الأنظمة و الإجراءات.
- تعزيز إدارة الموارد البشرية و التدريب.

1- محمود القدوة ، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، ط 1 ، 2010 ، ص 262
2- المرجع السابق،ص 130.

- اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف و النتائج بدلا من أسلوب الإدارة بالإجراءات.
- تقوية أنظمة معلومات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتأمين توافر وتدفق المعلومات و ذلك لتحسين الخدمات ودعم نظم اتخاذ القرارات.
- تعزيز أنماط إدارة الأداء من خلال تحديد مؤشرات للأداء تساعد على القياس و تحديد الإنجاز.

وهذا كله يتطلب مراجعة الهياكل التنظيمية للإدارات والمؤسسات العامة؟ بحيث يتم التركيز على الأهداف والنتائج وإدارة الأداء واستبعاد النشاطات غير الضرورية والتي لا تساهم في تحقيق الأهداف¹.

خلاصة الفصل

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل، أن مفهوم الأداء يقصد به الوصول إلى التفوق والتميز، فالمؤسسة ذات أداء متميز هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل، ولا يتم ذلك إلا باتباع ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، واستخدام التقنيات الحديثة في عملها، ونظام معلومات يساعد على زيادة كفاءة الأداء، وتدعيم اتخاذ القرار، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالأبعاد التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المرودية والتنافسية.

1-محمود القدوة ، مرجع سبق ذكره، ص 130 .

تمهيد

نظرا للتطورات التكنولوجية والمعلوماتية السريعة التي يشهدها العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، فان المؤسسات تسعى لمواكبة هذه التغيرات العالمية في ظل الانفتاح والعولمة، وذلك لتطوير خدماتها هذا فضلا عن إيجاد الأساليب والطرق المناسبة لتحسين الخدمات الالكترونية، وإدخال الإدارة الالكترونية، بقصد تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء، وذلك عن طريق اعتماد نظام معلومات الكتروني فعال، وذلك بقصد الاحتفاظ بزبائنهم وكسب زبائن جدد، وتعزيزا لمركز التنافسي واكتساب القدرة على الاستمرار والتواصل، مع تخفيض تكاليف الخدمات وزيادة الربحية .
ولتحديد الأهمية والدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية للرفع من كفاءة الأداء، ارتأينا اختيار مؤسسة القرض الشعبي الجزائري .

I. تقديم القرض الشعبي الجزائري (CPA) ومهامه

من خلال هذا المبحث سوف يتم إلقاء نظرة عامة حول بنك القرض الشعبي الجزائري وذلك بإبراز النشأة، الهيكل التنظيمي العام للبنك، الهيكل التنظيمي لوكالة قالمة (CPA) ومهامه.

I.1-نشأة بنك القرض الشعبي الجزائري

إن القرض الشعبي الجزائري هو ثاني بنك جزائري، ظهر بعد الاستقلال بموجب المرسوم 66-36 الصادر في 29 ديسمبر 1966، كبنك ودائع برأسمال قدره 15 مليون دينار جزائري، وقد استحوذ هذا البنك على أصول وخصوم البنوك الشعبية التي كانت قبل هذا التاريخ مثل:

- البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائري BPCIA.

-البنك الشعبي التجاري والصناعي لقسنطينة BPCIC.

- البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهراڤ BPCIO.
 - البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة BPCIAN .
 - البنك الجمهوري للقرض الجمهوري للقرض الشعبي الجزائر العاصمة BPCIA.
 - شركة مرسيليا للإقراض SMC.
 - الشركة الفرنسية للإقراض والبنوك CFCB.
- و كانت مهامه عند إنشائه تتمثل في النشاطات الحرفية والفندقية والسياحية والصيد والنشاطات الملحقة به، والتعاونيات الإنتاجية غير الحرفية .

وفي سنة 1985 ساهم في إنشاء بنك التنمية المحلية، وفي أفريل 1990، تحصل بنك القرض الشعبي الجزائري على اعتماده بعد أن استوفي جميع الشروط، التي اقرها قانون النقد والقرض، ليصبح بذلك ثاني اكبر بنك شعبي يحصل على اعتماد من طرف مجلس النقد والقرض، ولقد تطور رأس ماله من 1966 إلى 2008 كمايلي :

- في سنة 1966 ← 0,015 مليار دينار جزائري.
- في سنة 1983 ← 0,8 مليار دينار جزائري.
- في سنة 1991 ← 5,6 مليار دينار جزائري.
- في سنة 1996 ← 13,6 مليار دينار جزائري.
- في سنة 2001 ← 21,6 مليار دينار جزائري.
- في سنة 2005 ← 31,4 مليار دينار جزائري.
- في سنة 2008 ← 39,2 مليار دينار جزائري.

لقد عرف بنك القرض الشعبي الجزائري استمرار تطبيق الخطة التنظيمية للبنك، والتي تشمل على وضع تصميم تنظيمي لشبكة استغلال تتكون من 15 إلى 17 مجموعة استغلال للتسيير، 119 وكالة يؤطرها 4209 موظف منهم 1287 إطار.

I.2-الهيكل التنظيمي للبنك القرض الشعبي الجزائري

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للبنك القرض الشعبي الجزائري كمايلي :



المصدر: مصلحة القروض بوكالة CPA -قالمة-

I. 4- مهام بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA)

من اجل تحقيق الأهداف التي يسعى بنك القرض الشعبي الجزائري للوصول إليها يقوم بمجموعة من المهام أهمها:

1. توسيع نشاطات البنك .
2. مواكبة التطورات الجديدة التي يشهدها العالم، بتطوير المنتجات المصرفية والاعتماد على التكنولوجيا في إنتاج منتجات الكترونية (البطاقة البيبنكية CIB) (الدفع الالكتروني) وخدمات مصرفية جديدة.
3. توفير وتطوير شبكات جديدة، ووضع وسائل حديثة، و أجهزة وأنظمة معلوماتية متطورة.
4. دراسة السوق المصرفية حسب البنوك واحتياجات ورغبات الزبائن .
5. العمل على زيادة وتنمية الموارد المتاحة، بأقل التكاليف والرفع من كفاءة الأداء.
6. تحسين نظام المعلومات من خلال توسيع استخدام الانترنت والإعلام الآلي.
7. العمل على تطوير الموارد كذلك العمل على الاستغلال الجيد لإمكانيات السوق المالية.
8. العمل على تجنيد طاقات البنك لتسهيل المراقبة واتخاذ القرارات من خلال استعمال الدعم الإعلامي (معدات سمعية و بصرية، ندوات، إشهار...).

9. العمل على تحسين العلاقة مع الزبائن من خلال فحص نوعية المعاملات ومعالجة شؤون الزبائن بحرص شديد واحترامهم والرد على طلباتهم بجدية والتكفل بشكاوى واقتراحات الزبائن.

II. استخدام التكنولوجيا في وكالة (CPA) قائمة

إن دخول التكنولوجيا إلى البنوك الجزائرية يعتبر حديث العهد، كما أن تجديدها وتطويرها يسير ببطء، فهي تعتمد على الحد الأدنى من النظم والتقنيات التكنولوجية تتعلق أساسا بالإعلام الآلي والبطاقات البنكية ونظم الصرف الآلي، ومحاولة إدخال الإدارة الالكترونية وإتباع أساليبها للرفع من كفاءة الأداء.

1.II- نظام الصرف الآلي:

إن إدخال وكالة CPA للإعلام الآلي يعتبر بمثابة نقطة تحول جديدة في مراحل تطورها، بحيث خفف الكثير من الأعباء على الوكالة وعلى الموظفين والزبائن، وكانت أول تجربة للوكالة في أكتوبر 1987 تم تجديده عام 2000، حيث كان النظام القديم يعتمد على 5 أجهزة حاسوب Poste de travail وخادم الشبكة المحلية-Serveur، ويسير وفق نظام System d'exploitation Sestos، أما النظام الجديد فأصبح يعتمد على 13 جهاز حاسوب وخادم الشبكة المحلية، أما البرنامج المستخدم الخاص بالعمليات البنكية فهو برنامج Delta Bank الذي يعمل تحت Windows XP، وفي سنة 2007 تم تجديد جميع الحواسيب وإضافة حواسيب أخرى ليصبح عددها 17 حاسوب بالإضافة إلى خادم الشبكة المحلية، وقد تم إدخال الأجهزة كمبيوتر على جميع أقسام الوكالة في الوقت الحالي، حيث أصبحت كل المعاملات البنكية تتم بواسطة الإعلام الآلي وفق البرنامج المتخصص لكل عملية سواء سحب، إيداع أو إقراض... الخ.

ولكل برنامج رقما سريرا وعنوانا يمكن الدخول من خلاله، بحيث يمكن في حالة تعطل الجهاز المخصص لأحد الأقسام استخدام جهاز أي قسم آخر، والدخول إلى البرنامج المخصص للجهاز المعطل بواسطة الرقم السري، والعنوان الخاص به، وهذا بفضل الشبكة المحلية، وأيضا ساهم الإعلام الآلي بالنسبة للموظفين القيام بكل المعاملات البنكية المتعلقة بتسوية الحسابات، و من اجل تقادي تعطيل أجهزة الحاسوب في الوكالة خاصة خادم الشبكة المحلية فقد وجدت فكرة استخدام خادم ثاني يعتبر مرآة للخادم الأول ويسمى Serveur Miroir، أما بالنسبة لإصلاح بعض الأجهزة الخاصة كالطابعة فيتم من قبل موظفي شركة SATIM.

II-2 نظام البطاقة البنكية.

يعتبر البنك من بين المؤسسات المصرفية العريقة في الجزائر، حيث استطاعت أن تشغل خبرتها وتجربتها الطويلة في مجال المعاملات المصرفية، في إحداث بعض التغييرات والتجديدات في أساليب عملها وتطوير نظم خدماتها المقدمة لزبائنها، رغبة منها في مجارات التطويرات العالمية، ومحاولة استدرارك ما فاتها من خلال تبني سياسات جديدة فرضتها عليها التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة والمنافسة الدولية في مجال الخدمات المصرفية، هذا ما دفع البنك إلى إدخال النظام المتطور للبطاقات البنكية على خدماتها المصرفية المتعلقة سواء بالسحب أو الدفع وذلك على المستوى الوطني أو على المستوى الدولي.

II-3 نظام الصراف الآلي.

تعتبر CPA أولى البنوك التي قام بإدخال هذا النظام وذلك سنة 1989، حيث كان جهاز الصراف الآلي المستخدم آنذاك ملكا للبنك، بعمل الجهاز على مستوى الوكالة مع عدم وجود شبكة تربط وكالات CPA، كما أن استخدام الجهاز يتم خلال فترة عمل البنك فقط، اي مع إغلاق الوكالة يتوقف الجهاز عن العمل، وفي سنة 2000 تم تغيير هذا الجهاز بجهاز من إنتاج شركة SATIM في إطار السحب مابين البنوك، حيث تم ربط الأجهزة عبر شبكة الكترونية تشمل جميع البنوك والوكالات على مستوى التراب الوطني مما جعل الوكالة تستفيد من هذا النظام من حيث :

- التقرب أكثر من الزبائن، حيث يمكنهم السحب ببطاقة CPA Casl من أي وكالة، سواء كانت تابعة ل CPA أو البنوك الأخرى.
 - رفع نوعية الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن .
 - الحصول على موارد من خلال الأرصدة المفروض تركها في الحسابات طيلة فترة التعامل بالبطاقات .
 - وضع الإشهار للقرض الشعبي الجزائري CPA.
 - تقديم خدمة مستمرة خارج أوقات عمل الوكالة 24/24سا، وعلى مدار أيام الأسبوع .
 - توفير تكاليف إصدار الشيكات لاستخدامات أخرى.
- 4.II- فضاء الخدمة الالكترونية ل CPA (بنك عن بعد).**

من خلال موقع البنك على الشبكة WWW.ebanking-cpa-bank.dz يمكن هذه الخدمة زبائن بنك CPA من القيام بمجموعة من العمليات منها :

- الاطلاع على رصيد حسابه الجاري عبر الانترنت.
- تحميل كشوف حساباته المفصلة.
- تلقي كشوف حساباته عبر الفاكس.
- تلقي رصيد حسابه الجاري عبر الرسائل القصيرة.

III. واقع الادارة الالكترونية ودورها في الرفع من كفاءة الاداء في وكالة قائمة (CPA)

III. 1- البنية التحتية للإدارة الالكترونية في وكالة قائمة (CPA)

➤ عدد الحواسيب: يمتلك كل عامل على مستوى الادارة حاسوبه الخاص بالإضافة الى كل ملحقاته ومعداته .

الجدول رقم (03): عدد الحواسيب في القرض الشعبي الجزائري

عدد الحواسيب	النوعية
28	SIEMENS

المصدر: معلومات مقدمة من القرض الشعبي الجزائري.

ويعتمد الأفراد على الحاسوب لمعالجة المعلومات بمختلف أنواعها، مثل السحب والدفع ويستطيع حفظها واسترجاعها كليا أو جزئيا عند الطلب وتتوفر المعدات على:

- السرعة العالية التي تساعد على توفير الوقت في أداء العمليات.
- قابلية التوسيع والنمو في ذاكرة الحاسوب الأصلية والذاكرات الثانوية التي تلحق به وإضافة ملحقات مساعدة.

➤ البرمجيات: يستخدم عمال CPA بنك القرض الشعبي الجزائري Exel،Word كبرمجيات عامة الاستخدام وتستعمل في كتابة التقارير اليومية والخاصة بعمليات البنك CPA .

أما كبرمجيات متخصصة فيستخدمون Delta Bank ولقد كان يستخدمون النسخة 04 (vertion04) كأول استخدام له والآن يستعملون النسخة 07 (Vertion 07) وهذا البرنامج يستعمله كل العمال المتخصصين في العمليات البنكية ولكل عامل كلمة سر (mot de passe) تابع لحاسوبه لأنه يحتوي على كل العمليات البنكية:

1. عملية السحب والدفع.
2. المحاسبة

- العمليات المتنوعة

- إدخال المعلومات .
- نشر العمليات .
- الاطلاع على العمليات الجارية (العادية)

3.تسيير الزبائن

- الاطلاع على الملفات .
- تسيير الحسابات الخاصة .

4.عمليات الوكالة

- تسيير الشبايك .
- حوصلة العمليات .
- القاعدة الأمامية للوكالة .
- الاستقبال .
- عمليات أخرى
- رؤية الحساب .
- تغطية نسخ الحساب .
- الشاك البنكي .
- الشيكات الموجودة في بنوك أخرى ومعلومات خاصة .
- إلغاء الشاك .

5.نسبة الصرف:

- الاطلاع على العملات الأجنبية(بيع و شراء) .
- القاعدة الخلفية (الداخلية) .
- تسيير الشاك .
- تحويل الشاك .
- تحويل الكمبيالات .
- التحويل الالكتروني ATCI .

6.المناقصة عن بعد.

7.الودائع.

8.تسيير السندات.

9.الحساب.

10. الكفالات.

11. الضمانات.

12. التجارة الخارجية.

وكل هذه العمليات تتنوع حسب الخدمة وحسب المصلحة، وهي تابعة لبرنامج متخصص (Delta Bank) والذي يتميز ب:

- الدقة في أداء العمليات .
- المرونة في تأدية العديد من الأعمال وعدم الاقتصار على أداء عمل واحد فقط .
- السعة الكبيرة في تخزين البيانات والسرعة في استرجاعها عند الطلب .

الشكل رقم(13): برنامج Delta Bank



المصدر: الموقع الالكتروني www.cpa-bank.dz .

➤ **المورد البشري:** إن معظم العاملين في البنك القرض الشعبي الجزائري CPA هم متخصصين في الإعلام الآلي ولهم خبرة كبيرة في التكنولوجيات الحديثة فهناك زيادة في مستوى المعلومات والخبرة المطلوبة من القوى العاملة بمرور السنين، فالتطور السريع في البرمجيات والالكترونيات المستخدمة، والإبداعات الجديدة في هذا القطاع يتطلب عاملين على مستوى عالي من الخبرة كما أن إدخال تكنولوجيا المعلومات من القطاعات الأخرى عن طريق استعمال تجهيزات وبرمجيات أكثر تعقيدا وتطويرا من التجهيزات المستعملة سابقا، يجعل هذه القطاعات بحاجة لعمال أعلى خبرة وتعليما من ذي قبل.

فهناك في CPA قالمة :

الجدول رقم (04) عدد العمال في القرض الشعبي الجزائري

المنصب	عدد العمال
إطارات	02
عامل	24
للتنفيذ	02
عمال للنظافة والأمن	/

المصدر: وثائق بنك القرض الشعبي الجزائري قالمة.

➤ **الهاتف:** هو من أهم وسائل الاتصال المستخدمة في CPA قالمة، وقد اعتمد عليه كثيرا في العمل داخل المؤسسة البنكية للأهمية المتمثلة في:

- إيصال الخدمات للكثير من المؤسسات .
- قناة اتصال غير مباشر بين المرسل والمستقبل .
- كسب الوقت والسرعة في الوصول إلى الشخص المطلوب .
- تقليل الجهد المبذول أثناء العمل.

وكذلك الهاتف تطور بتطور التكنولوجيا المستعملة، ويمكن الاتصال الهاتفي (المباشر وغير المباشر) وأيضا يكون بشكليين أساسيين هما: الاتصال السلكي والاتصال اللاسلكي، ويوجد عند كل العاملين داخل المؤسسة.

➤ **الفاكس:** هو جهاز حديث يستخدم في عمليات CPA قالمة كل مكتب يحتوي على فاكس ويتم استخدامه لأهمية متمثلة في :

- سهل الاستخدام ولا تحتاج إلى خبرة أو فني مختص .
- رخيص الثمن ويمكن للأفراد شراءها.

- لا يحتاج إلى متطلبات كثيرة، فخطوط الهواتف متوافرة
- مناسب لنقل الوثائق والرسائل المالية والقانونية وكافة المطبوعات.
- السرعة والدقة وتقليل التكلفة.
- يمكن إرسال الرسائل والوثائق إلى عدة جهات في نفس الوقت
- يمكن حمل الفاكس ونقله إلى أي مكان وبسهولة.

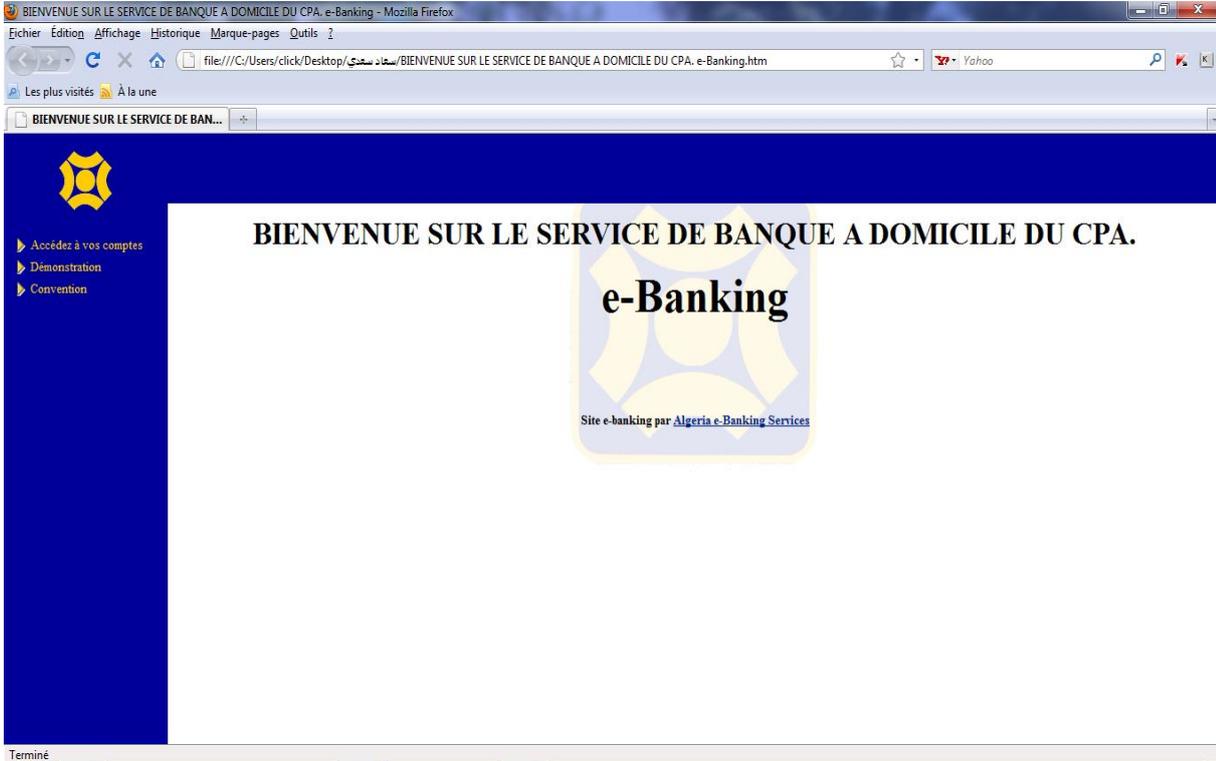
➤ **الشبكات :** الانترنت والانترانات والاكسترانات: أكد عمال CPA قالمة على أهمية الشبكات والتي تسمح بتمرير المعطيات بسهولة وبطريقة اقتصادية من نقطة إلى أخرى إلا أن استخدامها داخل المؤسسة لا يكون بشكل واسع أي أن الانترنت مثلا لا تستعمل إلا البريد الالكتروني للتواصل وإيصال الرسائل لتسهيل العمليات البنكية والذي يمتاز ب:

- سرعة وصول الرسالة وعدم ضياعها وانخفاض تكلفتها .
- تمنح إمكانية حفظها وطباعتها أو إعادة إرسالها
- السرية في الاتصال عند استعمال التشفير.
- إمكانية توزيع الرسالة إلى عدد من الصناديق دفعة واحدة .
- الاشتراك في الندوات والمؤتمرات الالكترونية..

والبريد الالكتروني: info @ cpa-bank.dz

وهناك موقع الكتروني للقرض الشعبي الجزائري CPA www.cpa-bank.dz

الشكل رقم (14): صفحة الموقع الالكتروني



المصدر: الموقع الالكتروني www.cpa-bank.dz

من خلال هذا الموقع يمكن:

- ✓ الاطلاع على رصيد حسابكم الجاري عبر الانترنت.
- ✓ تحميل كشوف حساباتكم المفضلة .
- ✓ تلقي كشوف حساباتكم عبر الفاكس.
- ✓ تلقي رصيد حسابكم الجاري عبر الرسائل القصيرة.
- ✓ خدمة البنك عن بعد **.ebanking-cpa-bank .dz**

الشكل رقم(15): خدمة البنك عن بعد

Les données présentées dans les écrans qui suivent sont fictives, et n'ont de sens que dans le cadre de la visite guidée.

Tapez votre numéro d'abonné (Identifiant) 12345678

Tapez votre mot de passe (Numéro) *****

Valider

Nota : Après avoir validé votre identification, CPA e-BANKING vous propose d'accepter un cookie qui vous permet de créer une "session" entre le serveur CPA e-BANKING et votre poste, vous évitant ainsi d'avoir à vous identifier pour chaque fonction de CPA e-BANKING.
Le cas échéant, pensez à désactiver la fonction de filtrage des cookies sur votre logiciel de navigation, sinon il vous sera impossible d'accéder à vos comptes.

Terminé

المصدر: الموقع الالكتروني www.cpa-bank.dz

2.iii- تطبيقات الادارة الالكترونية في وكالة قالة (CPA)

إن نظم المعلومات تعتمد على النواحي الآلية للحاسوب، البرنامج وتكنولوجيا المعلومات والتي تعتبر احد الأدوات الأساسية في يد المسؤولين في الإدارة للتكيف والتعامل مع التغيير، وتعتبر هي المسؤولة عن التلاؤم مع التطور السريع، ويمكن بواسطتها خلق ميزة تنافسية والرفع من كفاءة الأداء.

1) على مستوى الموارد البشرية

فيما يخص الحصول على الموارد البشرية، فإن بنك القرض الشعبي الجزائري CPA قالة لا يستخدم تكنولوجيا المعلومات بشكل موسع، فبالنكلم عن استقطاب العمال فلا يكون عبر الموقع الالكتروني أي لا يستخدمون التكنولوجيا أو الوسائل الحديثة مثل المؤسسات أو البنوك العالمية، فإن بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة قالة عندما يحتاج إلى لعمال وذلك يكون بعد فترة طويلة من الزمن فإنه يعتمد على المديرية المركزية العامة في الجزائر العاصمة، فإن لديهم مدارس خاصة تؤهل عمال لهذه المناصب عند الحاجة يكون الطلب من عندهم، ويمكن أن تنشر الطلب في الصحف والمجلات.

العمال في CPA لا يستخدمون البطاقة الالكترونية (Carte mantique) لتسجيل الحضور والغياب فإنهم يستخدمون سجل لتسجيل حضورهم وانصرافهم، وهي طريقة تقليدية لم يتم التركيز عليها لتطويرها، وإدخال الوسائل الحديثة .

كل عامل داخل البنك يخضع لفترة تدريب الكتروني تتراوح بين شهر وشهرين، وتكون على البرمجيات المتخصصة الخاصة بالعمليات البنكية، وكذلك كل عامل يحتاج لتدريب مستمر يتناسب مع تطور التجهيزات والبرمجيات وكيفية التعامل معها مع المعلومات من حيث توليها دمجها، معالجتها واستعمالها، ونشير إلى أن كل العمال في البنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) هم متخصصين في الإعلام الآلي ولهم خبرة عالية. إن التواصل الالكتروني بين العمال في البنك يتمثل في استخدام البريد الالكتروني-E-mail فقط، ولكن ليس بصفة مكثفة أي أن استخدامه محدود. إن قاعدة المعلومات (BDD) الخاصة بعمال CPA قالمة غير متوفر داخل وكالة قالمة و لكن كل معلومات العمال توجد في المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

(2) على مستوى التسويق :

هناك مديرية مركزية خاصة بالتسويق لمنتجات البنك القرض الشعبي الجزائري (البطاقة البنكية CIB ، جهاز الدفع الالكتروني ،...) ، وهناك استخدام للموقع الالكتروني (Site Web) للإشهار بمنتجاتها الكترونيا لأنه عبر الموقع يكون أسهل و يوفر الوقت لإيصال المعلومة للزبون، وهناك أيضا مديرية مركزية خاصة بالتسويق، وهي تحتوي على قاعدة المعلومات التسويقية لكل المنتجات الخاصة بالبنك.

(3) على مستوى المحاسبة :

لوكالة قالمة ميزانية محددة كل بداية عام جديد هناك حسابات خاصة بأجور العمال، وحسابات خاصة بمعدات البنك ،...، وتكون محدد من قبل (DPCG) مديرية البرمجة والمراقبة العامة وبرمجيات المحاسبة تكون تابعة ل (Delta Bank) .

3.III- دور الادارة الالكترونية في الرفع من كفاءة الأداء في وكالة قالمة (CPA)

سنحول من خلال هذا المحور تبيان دور الإدارة الإلكترونية في الرفع من كفاءة الأداء بمؤسسة القرض الشعبي الجزائري بقالمة (CPA).

❖ المنهجية و الإجراءات المتبعة

تعد منهجية الدراسة محورا أساسيا لإتمام الجانب الميداني للدراسة، لذا سنحاول توضيح الجوانب المتعلقة بانعكاسات الادارة الالكترونية على كفاءة الأداء، وكذلك المعوقات التي تواجهها.

*مجتمع وعينة الدراسة

لقد اتبعنا في هذه الدراسة منهج البحث التجريبي الميداني على الوجه التالي:

1. مجتمع الدراسة

نظرا لان هذا الموضوع من المواضيع الحديثة فقد حاولنا أن نجد مؤسسة تتوفر على بنية تحتية معتبرة للإدارة الالكترونية حتى نستطيع إقامة الدراسة، ومعرفة مدى تأثيرها على أداء المؤسسة، لذلك فقد اخترنا القرض الشعبي الجزائري وكالة قالمة- (CPA)، وتشكل مجتمع الدراسة من عمال الوكالة لمعرفة الفرق في وجهات نظرهم نحو دور الادارة الالكترونية في رفع كفاءة الأداء في ضوء الخبرات الذاتية لكل منهم وحسب رؤيتهم لأهمية التقنيات الحديثة .

2. عينة الدراسة ونسبتها

نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة من الأفراد، فقد اخترنا عينة مكونة من 20 فرد لتمثل مجتمع الدراسة، وقد كانت العينة المأخوذة متمثلة في رؤساء المصالح وبعض الإطارات ومعظمهم هم عمال مهنيين، ولقد تم اعتماد جميع الاستبيانات الموزعة.

* أداة الدراسة

إن أداة الدراسة المناسبة لتوضيح العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء هي الاستبيان، وقد صممنا الإستبانة وفق توجيهات المشرف العلمي وتعديلاته ومروياته، ثم قمنا بصياغتها وفق أسئلة الدراسة على النحو التالي:

أ-الدراسة المكتبية

هي أدبيات الدراسة (الأولية) والثانوية التي تمثل الخلفية النظرية التي بنيت عليه هذه الدراسة بالاعتماد على التالي:
✓ الكتب العلمية .
✓ البحوث والدراسات العلمية التي بحثت في موضوع الدراسة.
✓ الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب-البيانات الميدانية

تم جمعها عن طريق الاستبيان لخدمة أغراض الدراسة، وقد صمم الباحث الإستبانة وفق أسئلة الدراسة على النحو التالي:
✓ بناء أداة الدراسة

من أجل تحديد آراء العاملين في القرض الشعبي الجزائري -قالمة-، نحو دور الإدارة الالكترونية في الرفع من كفاءة الأداء داخل المؤسسة، ولقد صيغت عبارات بلغ تعدادها 12 عبارة بالنسبة لانعكاسات الإدارة الالكترونية على الأداء، و 10 عبارات بالنسبة للمعوقات التي تواجه الإدارة الالكترونية.

وشكلت في مجموعها إستبانة أولية زودت بمقياس (ليكرت)، ذي البدائل الخماسية على وفق الأوزان الترتيبية الآتية:

1/موافق تماما(5).

2/موافق (4).

3/محايد(3).

4/غير موافق(2).

5/غير موافق تماما(1).

وقد طلبنا من كل أفراد عينة الدراسة وضع إشارة(X) أمام الخانة التي تعبر عن رأيه في تلك الأسئلة، (انظر الملحق الخاص بالإستبانة).

ومن ثم تم استخراج الوسط الحسابي المرجح، ونسبة الموافقة لإجابات كل فرد مع تكراراتها.

*أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل دراسة الاستبيانات وتحليل البيانات التي تم جمعها، قام الباحث بترميز البيانات، وقد تم اعتماد:

✎ التكرارات و النسبة المئوية، وذلك بهدف التعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة، ولتحديد آراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الاستبيان .

✎ المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات الاستبيان.

❖ عرض و تحليل بيانات الدراسة نتائج الدراسة

تحقيقا لأهداف لدراسة في الكشف عن دور الإدارة الالكترونية في الرفع من كفاءة أداء العاملين في القرض الشعبي الجزائري -قالمة- ، قمنا بتوزيع العينة والعمل على استرجاعها، وتفرغ مختلف البيانات، يتم استعراض النتائج، التي توضح لنا خصائص العينة ،والإجابات على مختلف أسئلة الاستبيان.

أولاً: البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية

المحور الأول: بيانات عامة.

تتسم مفردات الدراسة بعدد من الخصائص التي يمكن توضيحها في مايلي:

أ- توزيع أفراد العينة وفقا للسنة:

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة وفقا للسنة

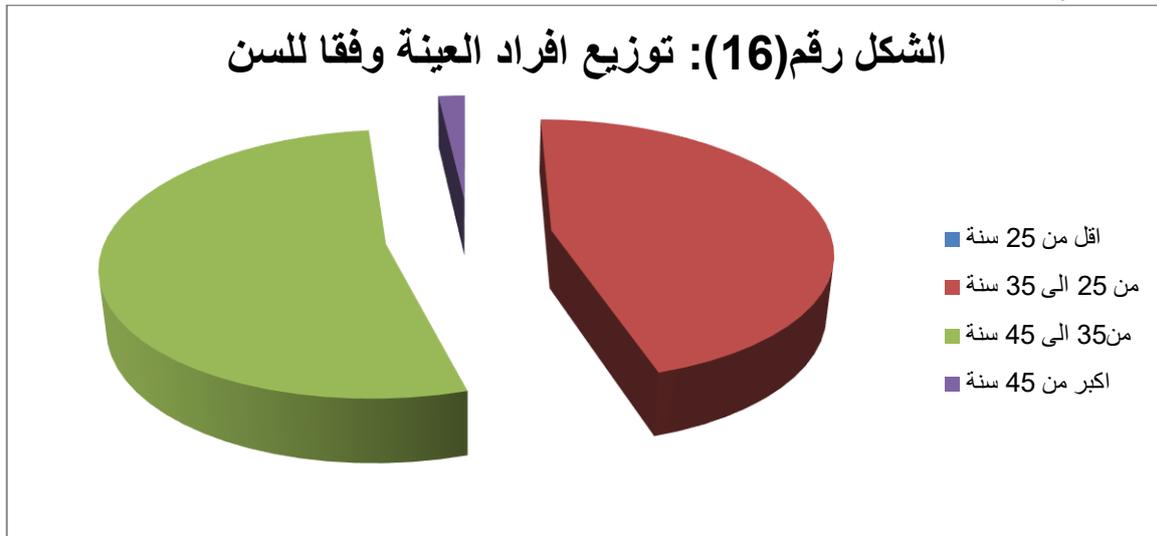
النسبة المئوية	التكرار	السنة
00	00	اقل من 25 سنة
30	06	من 25 الى 35 سنة
35	7	من 35 إلى 45 سنة
35	7	اكبر من 45 سنة
100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول رقم (05) الخاص بالسنة، إن ما نسبته 35% تتراوح أعمارهم من 35 إلى 45 سنة وأن ما نسبته 35% أيضا أعمارهم أكبر من 45 سنة، وأن ما نسبته 30% تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة.

تدل النتائج السابقة على التنوع في أعمار مفردات عينة الدراسة، مع ارتفاع الأعمار نسبيا، مما يعكس تنوع عامل الخبرة، ويخدم أهداف الدراسة، حيث يضمن التعرف على آراء المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات مترجمة، نحو تحديد العلاقة بين الإدارة الالكترونية والرفع من كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

الشكل رقم(16): توزيع افراد العينة وفقا للسنة



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

ب- توزيع أفراد العينة وفقا للجنس

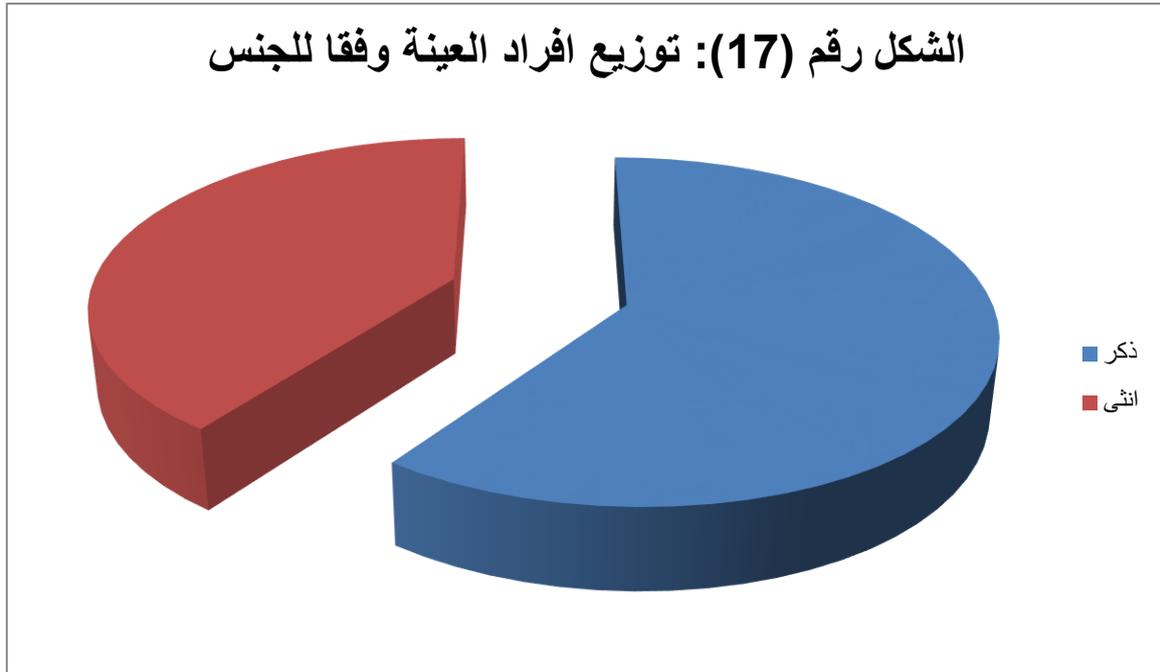
الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة و وفقا للجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60	12	ذكر
40	08	انثى
100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول رقم(06) الخاص بالجنس أن ما نسبته 60% من إجمالي العينة من جنس الذكور وإن ما نسبته 40% من جنس الإناث. مما نلاحظ اعتماد المؤسسة على الذكور أكثر من الإناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل .

الشكل رقم (17): توزيع افراد العينة وفقا للجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

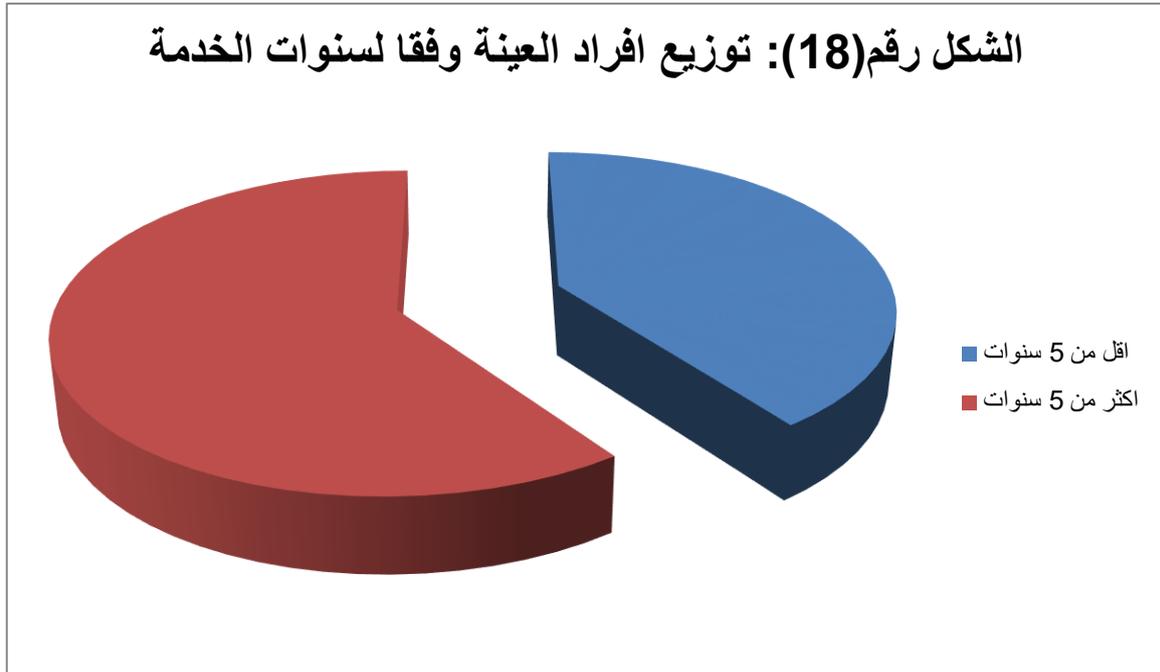
ج-توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخدمة في الشركة: الجدول رقم(07):توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخدمة في الشركة.

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	08	40
اكبر من 5 سنوات	12	60
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالبتين ، بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول رقم(07): الخاص بسنوات الخدمة، إن ما نسبته 60% خدمتهم أكثر من 5 سنوات، وان ما نسبته 40% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات. ما يعني أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة في الميدان ما يعطيهم أهلية للأخذ بأرائهم وتكوين آراء إيجابية أكثر دقة تجاه دور الإدارة الالكترونية في رفع كفاءة أداء العاملين في المؤسسة، حيث تعتبر الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو القرارات، لان الخبرات المتراكمة عبر التجارب تساهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية نحو موضوع معين.

الشكل رقم(18): توزيع افراد العينة وفقا لسنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

د- توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي: الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي

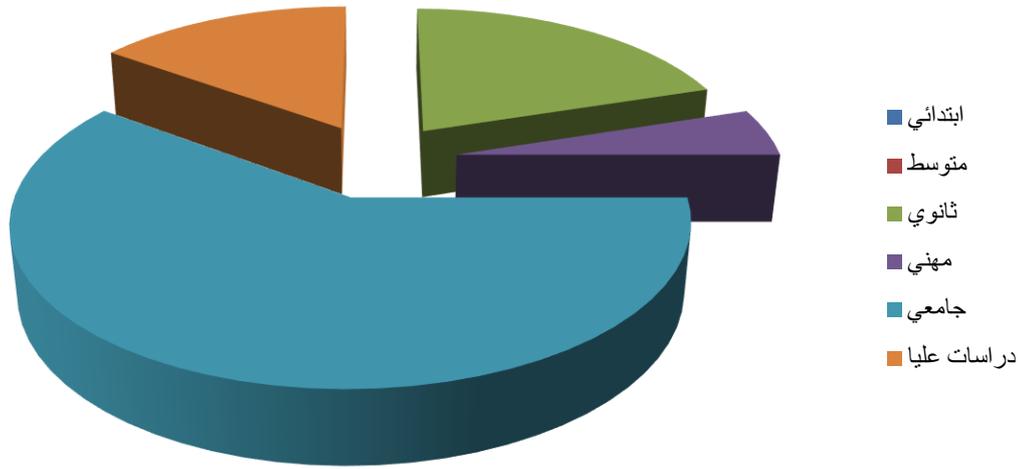
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
00	00	متوسطة
20	04	ثانوي
05	01	مهني
60	12	جامعي
15	03	دراسات عليا
100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

يبين استعراض بيانات الجدول رقم(08)، إن غالبية مفردات الدراسة حاصلين على شهادات جامعية 60%، وان 20% حاصلين على ثانوي، وان 15% حاصلين على دراسات عليا، بينما الأقلية 05% حاصلين على شهادة مهني.

وتدل النتيجة السابقة على تنوع المستوى التعليمي لعينات الدراسة مما يعني إن تحديدهم للعلاقة ما بين الإدارة الالكترونية وكفاءة الأداء، سيتأثر إلى حد ما بخلفياتهم العلمية، أي انه لن يكون تقييما عشوائيا، نظرا لتأثير المستوى التعليمي في اتجاهات الأفراد داخل المؤسسة.

الشكل رقم(19): توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

ه- توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى الوظيفي:

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى الوظيفي

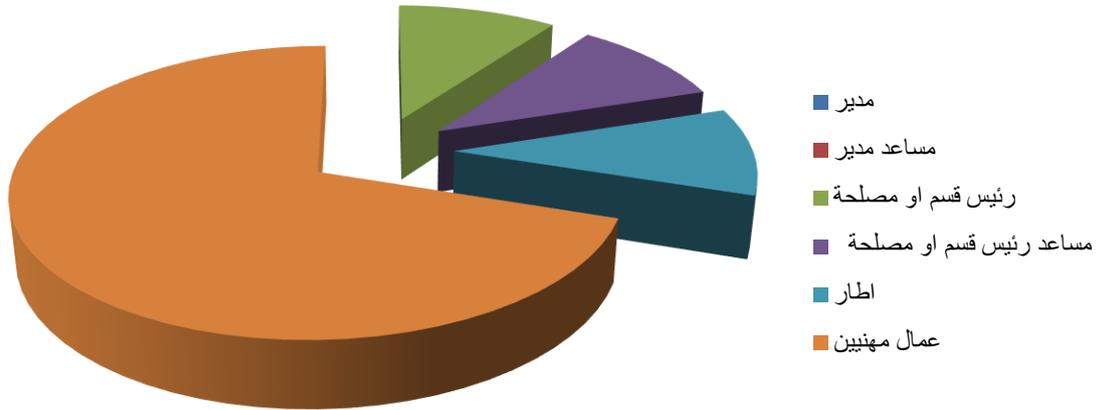
النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
00	00	مدير
00	00	مساعد مدير
10	02	رئيس قسم أو مصلحة
10	02	مساعد رئيس قسم أو مصلحة
10	02	إطار
70	14	عمال مهنيين
100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم(09)، إن غالبية عينات الدراسة من العمال هم عمال مهنيين(70%)، وإن 10% هم إطارات، وكذلك 10% مساعد رئيس قسم أو مصلحة، وفي الأخير 10% تمثل رئيس قسم أو مصلحة.

وتدل النتيجة السابقة على أن هناك تنوع في المستويات الوظيفية بين عينات الدراسة من العمال مما يعني تحديد آراء غالبية المستويات الوظيفية نحو العلاقة بين الإدارة الالكترونية والرفع من كفاءة الأداء، مما تحمله من خبرات نحو مدى تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة، فضلا عن دراسة تأثير المستوى الوظيفي على تطور الإدارة، والانعكاسات الايجابية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة على الأداء، والمعوقات التي تحد من استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة.

الشكل رقم(20): افراد العينة وفقا للمستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

ثانياً: تحليل أجوبة الاستبيان:

بعد تجميع وتفرغ الاستبيانات، تمكنا من الحصول على الجدول الموالي:

المحور الثاني: انعكاسات الادارة الالكترونية على كفاءة أداء

جدول رقم (10): استجابة الأفراد لمدى انعكاس الادارة الالكترونية على كفاءة أداء العمال داخل القرض الشعبي الجزائري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		رقم السؤال
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
1.252	3.9	10	02	00	00	05	01	60	12	25	05	01
1.568	4.052	10	02	00	00	20	04	30	06	40	08	02
1.628	3.95	10	02	05	01	05	01	40	08	40	08	03
1.431	4.2	05	01	05	01	15	03	15	03	60	12	04
1.734	3.45	10	02	15	03	20	04	30	06	25	05	05
1.460	3.75	05	01	15	03	10	02	40	08	30	06	06
1.642	3.2	10	02	20	04	30	06	20	04	20	04	07
1.607	3.35	10	02	15	03	25	05	30	06	20	04	08
1.463	4.1	00	01	10	02	05	01	30	06	50	10	09

الفصل الثالث: واقع الإدارة الالكترونية و دورها في رفع كفاءة الأداء بمؤسسة القرض الشعبي الجزائري بقالة

		5						0				
1.726	3.6	10	02	10	02	20	04	30	06	30	06	10
1.944	4.05	05	01	20	04	00	00	15	03	60	12	11
1.313	3.45	05	01	15	03	30	06	30	06	20	04	12

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (10): يمكن معرفة مدى انعكاس الإدارة الالكترونية على كفاءة أداء العمال داخل القرض الشعبي الجزائري (CPA)، وعليه يمكن استنتاج ما يلي:
العبرة رقم واحد: ساهمت الإدارة الالكترونية في توفير المعلومات الأزمة الكترونيا لجميع المستويات الإدارية.

إن 85% من عينة الدراسة يرون أن الإدارة الالكترونية وفرت المعلومات الأزمة الكترونيا لجميع المستويات الإدارية.

وقد حصلت العبرة على المتوسط الحسابي 3.9.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه والمقدر ب3.9 اكبر من 3 وهذا ما يدل على أن الإدارة الالكترونية، تساهم بشكل لا بأس به في توفير المعلومات اللازمة الكترونيا لجميع المستويات الإدارية داخل القرض الشعبي الجزائري.

العبرة رقم اثنان: ساهمت الإدارة الالكترونية في تحقيق السرعة والدقة في انجاز العمل.

إن 70% من عينة الدراسة يرون أن الإدارة الالكترونية، ساهمت بشكل واضح في تحقيق السرعة والدقة في انجاز العمل .

وقد حصلت العبرة على متوسط حسابي 4.052.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه والمقدر ب4.052 اكبر من 3، وهذا ما يدل على أن الإدارة الالكترونية ساهمت بشكل فعال و واضح، في تحقيق السرعة و الدقة في انجاز العمل، مما يتيح للعامل وكذلك الزبون من انجاز اكبر كمية من العمل، في وقت قليل.

العبرة رقم الثالثة: ساهمت الإدارة الالكترونية في التقليل من أخطاء العمل .

إن 80% من عينة الدراسة يرون أن الإدارة الالكترونية، ساهمت في التقليل من أخطاء العمل.

وقد حصلت العبرة على متوسط حسابي 3.95.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه والمقدر ب3.95 اكبر من 3، وهذا ما يدل على أن الإدارة الالكترونية، ساهمت في التقليل من أخطاء العمل داخل القرض الشعبي الجزائري -قائمة-، وذلك لاستخدام الوسائل الحديثة والمتطورة، في العمل والتعامل مع الزبون .

العبرة رقم أربعة: ساهمت الإدارة الالكترونية في توفير الوقت والجهد والتكلفة.

إن 75% من عينة الدراسة يرون أن الإدارة الالكترونية ساهمت في توفير الوقت والجهد والتكلفة.

وقد حصلت العبرة على متوسط حسابي 4.2.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه والمقدر ب4.2 اكبر من 3، وهذا ما يدل على أن الإدارة الالكترونية، ساهمت في توفير الوقت والجهد والتكلفة. في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري - قائمة-، وذلك بالاعتماد على التقنيات الحديثة.

العبرة رقم خمسة: ساهمت الإدارة الالكترونية في توضيح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين.

إن 55% من عينة الدراسة يرون أن الإدارة الالكترونية ساهمت في توضيح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين.

وقد حصلت العبرة على متوسط حسابي 3.45.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه اكبر من 3، وهذا ما يدل على أن الادارة الالكترونية ساهمت في توضيح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين، في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري- قائمة- العبارة رقم ستة: ساهمت الادارة الالكترونية في زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري . إن 70% من عينة الدراسة يرون أن الادارة الالكترونية ساهمت في زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري .

وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي 3.75. نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه اكبر من 3، وهذا ما يدل على أن الادارة الالكترونية ساهمت في زيادة كفاءة وفعالية العمل الإداري، وذلك لسرعة ودقة العمل الالكتروني. العبارة رقم سبعة: ساهمت الادارة الالكترونية الحد من المنازعات والصراعات بين العاملين. إن 40% من عينة الدراسة يرون أن الادارة الالكترونية ساهمت في الحد من المنازعات والصراعات بين العاملين.

وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي 3.2. نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه اكبر من 3، وهذا ما يدل على أن الادارة الالكترونية لم تساهم في الحد من النزاعات والصراعات بين العاملين، وذلك راجع إلى اعتماد أفراد مؤسسة القرض الشعبي الجزائري على الطرق لتقليدية لحل النزاعات، وعدم استغلال التقنيات الحديثة في هذا المجال. العبارة رقم ثمانية: ساهمت الادارة الالكترونية في التقليل من تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال.

إن 50% من العينة يرون أن الادارة الالكترونية ساهمت في التقليل من تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال.

وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي 3.35. نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه اكبر من 3، وهذا ما يدل على أن الادارة الالكترونية ساهمت في التقليل من تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال، وذلك عدم القدرة على التحايل في البيانات، لاستخدام برمجيات حديثة لا يستطيع التغيير فيها . العبارة رقم تسعة: ساهمت الادارة الالكترونية في تبسيط وتسهيل إجراءات العمل . إن 80% من عينة الدراسة، يرون أن الادارة الالكترونية ساهمت في تبسيط وتسهيل إجراءات العمل .

وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي 4.1. نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه اكبر من 3، وهذا ما يدل على أن الادارة الالكترونية ساهمت في تبسيط وتسهيل إجراءات العمل، وذلك باستخدام الوسائل والتقنيات والبرمجيات الحديثة، لانجاز العمل. العبارة رقم عشرة: ساهمت الادارة الالكترونية في تحقيق الاتصال الفعال بين العاملين وكذلك الزبائن. إن 60% من عينة الدراسة، يرون أن الادارة الالكترونية ساهمت في تحقيق الاتصال الفعال بين العاملين وكذلك الزبائن.

وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي 3.6. نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه اكبر من 3، وهذا ما يدل على أن الادارة الالكترونية ساهمت، في تفعيل الاتصال بين العاملين وكذلك الزبائن، وذلك للتطور الحاصل في تقنيات الاتصال. العبارة رقم احد عشر: ساهمت الادارة الالكترونية في التقليل من استخدام الأوراق. إن 75% من عينة الدراسة، يرون أن الادارة الالكترونية ساهمت في التقليل من استخدام الأوراق.

وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي 4.05. نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه اكبر من 3، وهذا ما يدل على أن الادارة الالكترونية ساهمت في التقليل من استخدام الأوراق، وذلك للاعتماد على الحاسوب وملحقاته، واستبدال المعاملات الورقية بالمعاملات الالكترونية. العبارة رقم اثني عشر: ساهمت الادارة الالكترونية في التعليم المستمر وبناء المعرفة.

إن 50% من عينة الدراسة، يرون أن الإدارة الالكترونية ساهمت في التعليم المستمر وبناء المعرفة.

وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي 3.45.

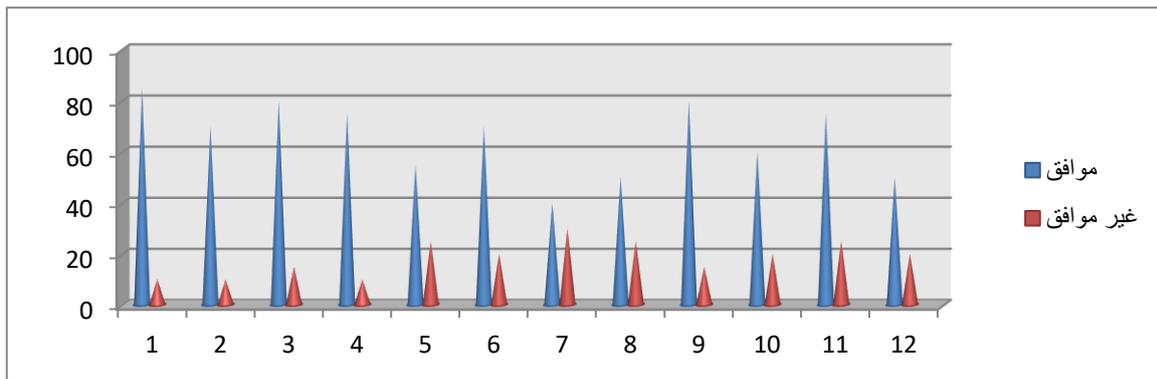
نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه اكبر من 3، وهذا ما يدل على أن الإدارة الالكترونية ساهمت في التعليم المستمر وبناء المعرفة، وذلك لسهولة الوصول إلى المعلومة الكترونيا، باستخدام التقنيات المتطورة والحديثة مثل الانترنت...

الجدول رقم (11): نسبة الموافقة وعدم الموافقة على أسئلة المحور الثاني

رقم السؤال	نسبة الموافقة %	نسبة عدم الموافقة %
01	85	10
02	70	10
03	80	15
04	75	10
05	55	25
06	70	20
07	40	30
08	50	25
09	80	15
10	60	20
11	75	25
12	50	20

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

الشكل رقم (21) : نسبة الموافقات وعدمها على أسئلة المحور الثاني في الاستمارة



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

المحور الثالث: المعوقات التي تواجه الإدارة الالكترونية :

الجدول رقم (12): استجابة الأفراد للمعوقات التي تواجه الإدارة الالكترونية.

رقم السؤال	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		الانحراف المعياري
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
01	20	04	3	06	20	04	20	04	1	02	1.694

		0						0				
1.484	2.7	2 0	04	30	06	10	02	4 0	08	00	00	02
2.010	3.3	2 0	03	40	04	05	01	2 0	08	15	04	03
1.936	3.4	1 0	02	20	04	20	04	2 0	04	30	06	04
1.673	2.9	2 0	04	20	04	15	03	4 0	08	05	01	05
2.421	3	2 0	04	30	06	05	01	2 0	04	25	05	06
1.460	3.25	1 0	02	15	03	30	06	3 0	06	15	03	07
1.421	2.5	2 0	04	40	08	15	03	2 0	04	05	01	08
1.713	2.85	2 0	04	25	05	10	02	4 0	08	05	01	09
1.713	2.35	3 0	06	40	08	00	00	2 0	05	05	01	10

المصدر: من إعداد الطابطين، بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (12) يمكن معرفة المعوقات التي تواجه الإدارة الالكترونية، في القرض الشعبي الجزائري وكالة -قالمة-.

العبارة رقم واحد: قلة الإمكانيات المالية اللازمة لشراء التقنيات الحديثة .

إن 50% من عينة الدراسة يرون أن هناك إمكانيات مالية لشراء التقنيات الحديثة .

وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي 3.3.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه والمقدر ب 3.3 أكبر من 3، وهذا ما يدل أن هناك

إمكانيات مالية لشراء التقنيات الحديثة، على أساس أن المؤسسة هي مؤسسة مالية، ومجبرة أن تواكب التطورات الحاصلة في العالم .

العبارة رقم اثنان : قلة الدعم الفني اللازم لتشغيل وصيانة التقنيات الحديثة.

إن 50% من عينة الدراسة يرون أن هناك قلة في الدعم الفني، اللازم لتشغيل وصيانة التقنيات

الحديثة في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري.

وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي 2.7 .

نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه والمقدر ب 2.7 أقل من 3، وهذا ما يدل أن هناك قلة

في الدعم الفني اللازم لتشغيل وصيانة التقنيات الحديثة في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري، وذلك لاعتمادهم على المديرية العامة في الجزائر العاصمة.

العبارة رقم ثلاثة: قلة الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام التقنيات الحديثة.

إن 60% من العينة يرون أن هناك كوادر بشرية مؤهلة لاستخدام التقنيات الحديثة، في مؤسسة

القرض الشعبي الجزائري.

وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي 3.3 .

نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه والمقدر ب 3.3 أكبر من 3، وهذا ما يدل أن هناك

كوادر بشرية مؤهلة لاستخدام التقنيات الحديثة، لأن كل العمال يقومون بدورة تدريبية قبل الشروع في العمل، في القرض الشعبي الجزائري، وتدريبهم على استخدام البرنامج المستخدم في العمل (Delte

. (Bank

العبارة رقم أربعة: عدم دعم الادارة العليا لسياسة تطبيق الادارة الالكترونية .
إن 60% من العينة يرون أن الادارة العليا ليست عائق أمام الادارة الالكترونية، في وكالة -
قالمة- للقرض الشعبي الجزائري.

وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي 3.
نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه والمقدر ب 3 يعادل 3، وهذا ما يدل أن الادارة العليا لم تكن عائق أمام تطبيق الادارة الالكترونية، في وكالة -قالمة- للقرض الشعبي الجزائري، وذلك لمعرفة المدراء لأهمية التقنيات الحديثة في عملهم .
العبارة رقم خمسة: عدم توافق نظم المعلومات المعمول بها مع تطبيقات الادارة الالكترونية.
إن 45% من العينة يرون أن نظم المعلومات المعمول بها في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري -قالمة-، وتتوافق مع تطبيقات الادارة الالكترونية فيها، و 40% يرون أنها لا تتوافق مع تطبيقات الادارة الالكترونية.

وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي 2.9.
نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه والمقدر ب 2.9 اقل من 3، وهذا ما يدل أن نظم المعلومات المعمول بها في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري -قالمة-، و تتوافق مع تطبيقات الادارة الالكترونية فيها.

العبارة رقم ستة: عدم الثقة بجدوى امن وحماية المعلومات بالإدارة الالكترونية.
إن 50% من العينة يرون انه لا توجد ثقة بجدوى أمن وحماية المعلومات بالإدارة الالكترونية في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري-قالمة-، 45% من العينة يرون انه توجد ثقة بجدوى أمن وحماية المعلومات بالإدارة الالكترونية .

وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي 3.
نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه والمقدر ب 3 يعادل 3، وهذا ما يدل أنه لا توجد ثقة بجدوى أمن و حماية المعلومات بالإدارة الإلكترونية، وهناك نسبة معتبرة ترى انه يوجد ثقة بجدوى أمن وحماية المعلومات بالإدارة، لأنه يجب المحافظة على البيانات المهمة للزبائن.
العبارة رقم سبعة: تدني مستويات التنسيق بين برامج الادارة الالكترونية وبيئة التنظيم.
إن 45% من عينة الدراسة يرون عدم تدني مستويات التنسيق بين برامج الادارة الالكترونية وبيئة التنظيم، في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري -قالمة-.

وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي 3.25.
نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه والمقدر ب 3.25 أكبر من 3، وهذا ما يدل أن مستويات التنسيق، تناسب برامج الادارة الالكترونية في (CPA).

العبارة رقم ثمانية: قلة الدورات التدريبية في مجال استخدام التقنيات الحديثة.
إن 60% من عينة الدراسة، يرون أن الدورات التدريبية قليلة في مجال استخدام التقنيات الحديثة في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري-قالمة-.

وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي 2.5.
نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه والمقدر ب 2.5 اقل من 3، وهذا ما يدل أن الدورات التدريبية قليلة لاستخدام التقنيات الحديثة، إلا الدورة الأولى عند الدخول للعمل.
العبارة رقم تسعة: قلة وعي العاملين بأهمية تقنية المعلومات والاتصال.

إن 45% من عينة الدراسة، يرون أن للعاملين وعي بأهمية تقنية المعلومات والاتصال، في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري، و 45% من عينة الدراسة بقلّة وعي العمال بأهمية تقنية المعلومات والاتصال.

وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي 2.85.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه والمقدر ب 2.85 اقل من 3، وهذا ما يدل أن للعاملين وعي بأهمية تقنية المعلومات والاتصال، في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري، وهناك نسبة معتبرة بقلّة وعي العمال بأهمية تقنية المعلومات والاتصال، ولكن (CPA) يجب أن تعتمد على تقنيات الإعلام والاتصال لكسب الزبائن، وكذلك التعامل بين العاملين.

العبارة رقم عشرة: عدم وجود بيئة عمل تشجع على استخدام التقنيات الحديثة.

إن 70% من عينة الدراسة، يرون عدم وجود بيئة عمل تشجع على استخدام التقنيات الحديثة في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري.

وقد حصلت العبارة على متوسط حسابي 2.35.

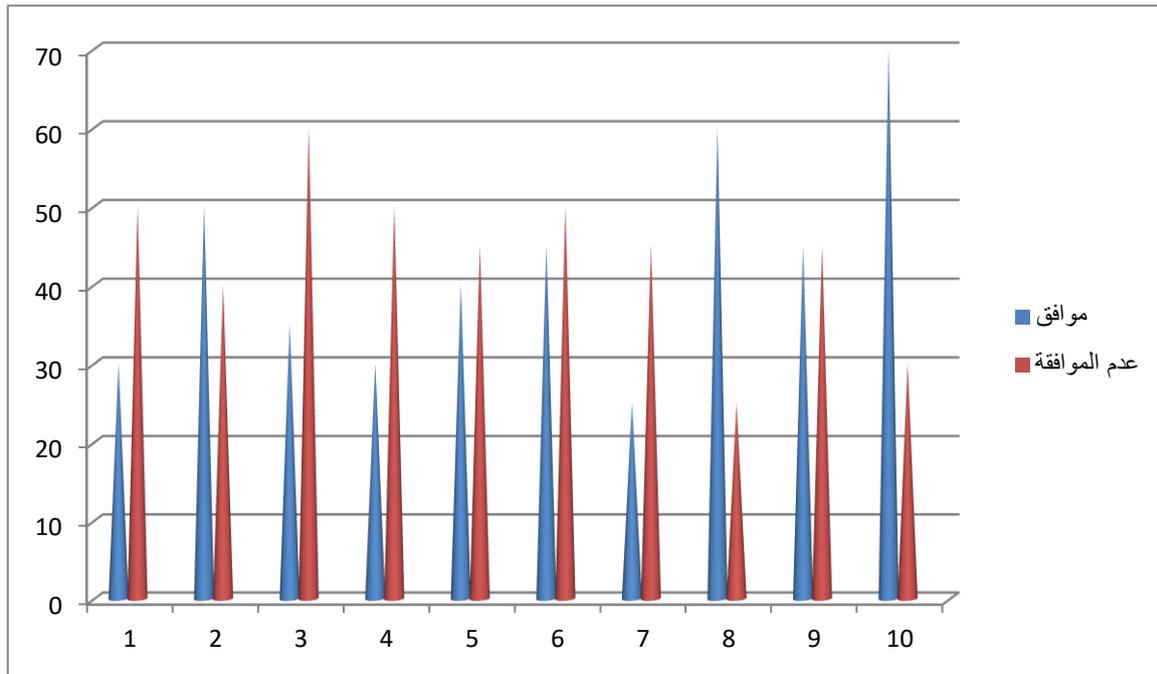
نلاحظ أن المتوسط الحسابي المحصل عليه والمقدر ب 2.35 اقل من 3، وهذا ما يدل على عدم وجود بيئة عمل تشجع على استخدام التقنيات الحديثة في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري، وذلك لان الجزائر من العالم المتخلف، وليس للشعب الجزائري وعي كافي بأهمية التقنيات الحديثة .

الجدول رقم(13): نسبة الموافقات وعدمها على أسئلة المحور الثالث من الاستمارة

رقم السؤال	نسبة الموافقة (%)	نسبة عدم الموافقة (%)
01	30	50
02	50	40
03	35	60
04	30	50
05	40	45
06	45	50
07	25	45
08	60	25
09	45	45
10	70	30

المصدر: من إعداد الطالبتين ، بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

الشكل رقم (22): نسبة الموافقات وعدمها على أسئلة المحور الثالث من الاستمارة



المصدر: من إعداد الطابئين ، بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية (باستخدام المقابلة والاستبيان) ، يتضح لنا الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية، في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري-وكالة قالمة-، في تحسين الأداء من خلال البنية التحتية التي تتوفر عليها، بالإضافة إلى الاستخدام المقبول لنظم المعلومات الالكترونية، كما أن إدخال هذه التكنولوجيا على وظائف المؤسسة، واستخدامها بشكل فعال من شأنه أن يرفع كفاءة العمل، ويحقق الأهداف المرجوة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

إن المنظمات المعاصرة أضحت أنشطتها تستند إلى المعرفة المعلوماتية، وأصبحت تقدم خدماتها للمستفيدين دون الاعتماد على النشطة الورقية في ظل ما يسمى بالإدارة الإلكترونية.

ويعد ذلك نتاجا لثورة الاتصالات والمعلومات والتقنية الحديثة والانفجار المعرفي المتسارع، مما يستلزم تغيير في هيكل العمليات والمعاملات والإجراءات ومعايير الأداء، وامتداد الخدمة على مدار الساعة، مما يتيح للمستفيد إنجاز معاملاته دون حاجز الزمان والمكان وبشفافية تامة بين المستفيد والمنظمة التي تقدم الخدمة، وما يتطلبه ذلك من تبني أساليب إدارية حديثة مثل الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة ومنها التجارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية، وكلها أساليب معاصرة ظهرت في إطار تقدم تقنية المعلومات وتزايد استخدام الحاسب الآلي.

وحيث أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ولجميع المنظمات العامة والخاصة، ونظرا لما تمتاز به الإدارة الإلكترونية من سرعة ودقة في إنجاز الأعمال و رفع كفاءة الأداء، وتحقيق جودة الخدمات والمعلومات، وسهولة تبادل المعلومات لحل المشكلات التي تعترض سير الأعمال، و تحديث للمعلومات وخلق بيئة عمل أفضل.

وبذلك قد يكون تبني الإدارة الإلكترونية مدخلا لتطوير العمل، والذي يجب أن يقوم على التخطيط العلمي للتغيير والتشخيص الميداني للمشكلات، والتكامل والشمول في التطوير ويساعد على إحداث التوافق بين المتغيرات البيئية والارتقاء بمستوى الأداء.

مما يترتب عليه استثمار الوقت والجهد وتحقيق التقدم ورفع جودة الخدمات والتخلص من الإدارة التقليدية لتحسين الخدمات والأداء.

في هذا السياق، قد وضعنا بعض الفرضيات تحت الاختيار فكانت الإجابة عنها كالآتي:

✓ ترتكز الفرضية الأولى على أن القرض الشعبي الجزائري يتوفر على بنية تحتية معتبرة وملائمة للإدارة الإلكترونية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثناء بحثنا اتضح لنا أن مؤسسة القرض الشعبي الجزائري تسعى إلى إدخال الجديد نظرا لكونها أصبحت حتمية وضرورية حتى تتمكن المؤسسة من مواكبة التطورات الحاصلة والرقى بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة، إلا أنها تبقى مقبولة ولا ترقى للمستوى المطلوب .

✓ تتمحور الفرضية الثانية على أنه يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بقالمة، فالإدارة الإلكترونية أصبحت اليوم عنصرا هاما من عناصر الإنتاج، ولها دورا هاما في تحديد فعالية وكفاءة المؤسسة، لذلك فهي تتجه إلى تصميم وبناء أنظمة للمعلومات من أجل مواكبة المؤسسات العالمية، واستخدام التقنيات الحديثة والمتطورة لتضمن وصول المعلومات موثوقة وصحيحة ودقيقة إلى كافة المستويات والأهداف المرجوة ، وبأقل تكلفة ممكنة، وبسرعة أكبر، بين المؤسسة والزبون، وتبادلها بسرعة بين مصالح المؤسسة، وبالتالي اتخاذ قرارات صحيحة، بالإضافة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة غير أن تطبيقها يبقى إلى المستوى المطلوب في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري.

✓ أما الفرضية الثالثة فنتمركز حول العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وكفاءة الأداء، وأثناء بحثنا اتضح لنا انه نتيجة لازدياد حجم المعلومات التي تتطلبها المؤسسة والتي يجب أن تستقبل، تعالج و تخزن و تقدم في أحسن الشروط من حيث الوقت و الجودة أدت إلى وجوب استعمال التقنيات الحديثة، والتي

أصبحت المؤسسات الاقتصادية الأكثر تأثرا بها، الاستخدام لا يجب أن يكون عشوائيا، بل يجب التخطيط له، وكذلك وجوب الرقابة على استخدام هذه التقنيات وإجراء تقييم دوري لفاعليتها ومعايرة النتائج مع المؤسسات المنافسة للتأكد من أن الادارة الالكترونية تساهم في الرفع من كفاءة الأداء .

نتائج الدراسة:

وقد قادنا هذا العمل أيضا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

➤ تتوافر الإمكانيات المادية لتطبيق الادارة الالكترونية بمؤسسة القرض الشعبي الجزائري بقالمة بدرجة متوسطة .

➤ إن الإمكانيات المادية التي وجدناها عن الدراسة في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بقالمة بدرجة كبيرة هي الحاسب الآلي، الهاتف والفاكس والطابعات.

➤ إن الإمكانيات المادية التي وجدناها عند الدراسة في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بقالمة بدرجة متوسطة لتطبيق الادارة الالكترونية هي:

- الدعم المالي اللازم لشراء التقنيات الالكترونية لزيادة فرص نجاح أعمالها.

- وجود موقع الكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت.

- الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الالكترونية.

- الدعم المالي لتحديث الحاسبات الآلية.

- الموارد المالية اللازمة للاستعانة بالمدرين المؤهلين لزيادة قدرات العاملين على تطبيق إلية العمل الالكتروني.

➤ إن الإمكانيات المادية التي تتوافر بدرجة قليلة لتطبيق الادارة الالكترونية.

- استخدام شبكة الانترنت، الانترنت والاكسترانت.

➤ الادارة الالكترونية تأتي بتسهيلات ومزايا تخدم المؤسسة بشكل عام.

➤ استخدام التقنيات الحديثة يسمح بزيادة دقة المعلومة، مما يسهل التعاون معها من طرف المسيرين، واستخدامها بشكل أفضل في أداء المهام.

➤ الإمكانيات البشرية ذات خبرة متوسطة لتطبيق الادارة الالكترونية.

➤ توزيع العاملين على مجالات العمل المناسبة لتخصصاتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم.

➤ في عصر لاقتصاد الرقمي أو اقتصاد المعرفة فإن المعلومات كمورد تتطلب نظاما فعالا لحجز، تخزين وبت هذه المعلومات مما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الأداء، ويسمى نظام المعلومات.

➤ إن التقدم المذهل في التقنيات المستخدمة في المؤسسات، قد زاد من فعالية أنظمة المعلومات أي زيادة فعالية الادارة وإعدادها وتوفيرها للوقت والجهد.

➤ مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة لقرض الشعبي الجزائري بقالمة مقبول لكن لم يرقى للمستوى المطلوب.

➤ اعتماد مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بقالمة على نظم المعلومات الالكترونية يبقى محدود ودون المستوى المطلوب.

➤ إن إدخال الادارة الالكترونية لمؤسسة القرض الشعبي الجزائري بقالمة أدى إلى تحسين الأداء ورفع كفاءة العمل وتحقيق معظم الأهداف المنشودة.

➤ الاستخدام العقلاني للتقنيات الحديثة في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بقائمة قد أدى إلى تحسين أداء العمال، ورفع كفاءته وزيادة جودة الخدمات.

توصيات الدراسة:

في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها، نتقدم بالتوصيات التالية:

✎ تهيئة البنية التحتية المناسبة أكبر لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات التقنية والبشرية والمادية، ودعم خصوصية التعاملات عبر الإدارة الإلكترونية بناء على خطط تأسيس مرنة لاستيعاب أية تغيرات يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية.

✎ توفير الدعم المالي المناسب لشراء الأجهزة والبرمجيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، فضلا عن تخصيص ميزانية لتطوير الأجهزة والبرمجيات المستخدمة لكي تتواءم مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العالمية.

✎ استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء في تصميم وتطوير البرامج لاستفادة منها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

✎ إنشاء قسم جديد بالإدارة العامة للمؤسسة القرض الشعبي الجزائري، يتولى التنسيق والتخطيط والإشراف على تطبيق الإدارة الإلكترونية بكافة أبعادها وجوانبها.

✎ مواكبة التطورات الحاصلة في التقنيات الحديثة المستعملة، ومحاولة ألقمتها مع المؤسسة.

✎ الاطلاع على تجارب المؤسسات التي نجحت في هذا المجال، والاعتماد عليها في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروفها ومحيطها.

✎ ضرورة تبني استراتيجيات التكوين والتعزيز البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء لمؤسسة بشكل عام.

✎ ضرورة بناء نظام معلومات لمصالح وأقسام المؤسسة، ويسعى إلى اللامركزية والتقليل من أعمالها الإدارية الروتينية.

✎ زيادة درجات اللامركزية وإتاحة قدر أكبر من مشاركة العاملين بالقرض الشعبي الجزائري، في وضع تصوراتهم وتقديم مقترحاتهم حول كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية، للحصول على دعمهم وحماسهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية وضمان عدم مقاومتهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8ماي 45

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

استمارة بحث حول

دور الإدارة الالكترونية في الرفع من كفاءة الأداء
دراسة حالة في القرض الشعبي الجزائري وكالة
قالمة.

من اعداد الطالبتين :

✓ سعدي سعاد

✓ مزياي نجاة

ملاحظة:

هذه الاستمارة موجهة للموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري، لغرض إعداد بحث علمي حول الإدارة الالكترونية ودورها في الرفع من كفاءة الأداء، مع التركيز على علاقة الإدارة الالكترونية بالأداء، ننتظر منكم الجواب على أسئلة الاستمارة بصدق و موضوعية. وسنستعمل هذه المعلومات لأغراض البحث العلمي، كما نشكركم على تعاونكم سلفا لملء هذا الاستبيان.

السنة الجامعية: 2011/2012

المعلومات العامة

1. السن:

<input type="checkbox"/>	أقل من 25	<input type="checkbox"/>	من 25 إلى 35 سنة	<input type="checkbox"/>	من 35 إلى 45 سنة	<input type="checkbox"/>	أكبر من 45 سنة
--------------------------	-----------	--------------------------	------------------	--------------------------	------------------	--------------------------	----------------

2. - الجنس: ذكر أنثى

3. سنوات الخدمة في الشركة:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	أكثر من 5 سنوات
--------------------------	----------------	--------------------------	-----------------

4. - المستوى التعليمي: ابتدائي متوسطة ثانوي

مهني جامعي دراسات عليا

5. - المستوى الوظيفي: مدير مساعد مدير رئيس قسم أو مصلحة

مساعد رئيس قسم أو مصلحة إطار

عمال مهنيين

بالنسبة للأسئلة في الجدول التالي الرجاء الإجابة بوضع إشارة [X] في الخانة المناسبة للواقع الذي ينطبق على شركتكم التي تعملون فيها :

I. انعكاسات الإدارة الإلكترونية على كفاءة الأداء					
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					1. ساهمت الإدارة الإلكترونية في توفير المعلومات اللازمة الكترونيا لجميع المستويات الادارية.
					2. ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق السرعة والدقة في انجاز العمل.
					3. ساهمت الإدارة الإلكترونية في التقليل من اخطاء العمل.
					4. ساهمت الإدارة الإلكترونية في توفير الوقت و الجهد والتكلفة.
					5. ساهمت الإدارة الإلكترونية في توضيح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين.
					6. ساهمت الإدارة الإلكترونية في زيادة كفاءة و فاعلية العمل الاداري.
					7. ساهمت الإدارة الإلكترونية في الحد من المنازعات و الصراعات بين العاملين.
					8. ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل من تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الاعمال.
					9. ساهمت الإدارة الإلكترونية في تبسيط وتسهيل اجراءات العمل.
					10. ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقق الاتصال الفعال بين العاملين وكذلك الزبائن.
					11. ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل استخدام الاوراق.
					12. ساهمت الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر وبناء المعرفة.

II. المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
				1- قلة الإمكانيات المالية اللازمة لشراء التقنيات الحديثة .
				2- قلة الدعم الفني اللازم لتشغيل وصيانة التقنيات الحديثة.
				3- قلة الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام التقنيات الحديثة.
				4- عدم دعم الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية .
				5- عدم توافق نظم المعلومات المعمول بها مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
				6- عدم الثقة بجدوى أمن وحماية المعلومات بالإدارة الإلكترونية.
				7- تدني مستويات التنسيق بين برامج الإدارة الإلكترونية وبيئة التنظيم.
				8- قلة الدورات التدريبية في مجال استخدام التقنيات الحديثة .
				9- قلة وعي العاملين بأهمية تقنية المعلومات والاتصال.
				10- عدم وجود بيئة عمل تشجع على استخدام التقنيات الحديثة.