

## الإدارة الإلكترونية وأثرها على نمو المنظمة دراسة تطبيقية بمصنع الدقيق بصرمان -

عامر المختار عبد الله الحمودي - كلية الاقتصاد/العجيلات - جامعة الزاوية.

### الملخص :

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق النمو بمصنع الدقيق بصرمان من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اقتصرت مشكلة الدراسة في التساؤلين التاليين:

- ما أثر الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية على تحقيق النمو في المصنع محل الدراسة؟
  - ما مدى إدراك القيادات الإدارية لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق النمو للمصنع محل الدراسة؟
- من أهم أهداف الدراسة التعرف على اهتمام و توجه القيادات الإدارية بمصنع الدقيق بصرمان للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية والوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تساعد المصنع محل الدراسة على تحقيق النمو والتطور من خلال التركيز على أهمية الاهتمام بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها:
- قلة درجة اهتمام القيادات الإدارية بمصنع الدقيق بصرمان بدراسة وتحليل جميع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي أثر سلبا على تحقيق جميع معايير النمو للمصنع محل الدراسة.
  - ضعف معرفة وإدراك القيادات الإدارية لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق النمو لمصنع الدقيق بصرمان.

كما خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها:

- ضرورة الاهتمام بدراسة وتحليل جميع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية الأمر الذي سيساهم في تمكين المصنع - محل الدراسة - من القدرة على النمو والتطور، الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية بمصنع الدقيق بصرمان ، من اجل توعيتهم وزيادة معارفهم بأهمية الاهتمام بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثر ذلك على تمكين المصنع - محل الدراسة - من تحقيق النمو . ومن ثم يحتاج برنامج التوعية إلى ضرورة التركيز على : أهمية الموارد البشرية في التطبيق الناجح للإدارة الإلكترونية، الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي لتطبيق الإدارة الإلكترونية، توفير الاعتمادات المالية اللازمة

لتطبيق الإدارة الإلكترونية، العناية بالنواحي الفنية و التقنية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

**الكلمات المفتاحية :** الإدارة الإلكترونية ، نمو المنظمة.

## **1-1 مقدمة الدراسة:**

تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلاً جديداً يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة و الاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية، وإنجاز الأعمال، واعتماد شبكة المعلومات الدولية و الشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة، وبينها و بين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات، وتكوين المعرفة بصورة مستمرة، وتوظيفها من أجل تحقيق أهداف النمو والتطور للمنظمة.

فالإدارة الإلكترونية هي حركة انتقال نحو الحداثة والتطوير لتعطي للتخطيط والتنظيم والتوجيه و الرقابة معنأً إلكترونياً تختزل به مفردات كثيرة كالوقت والجهد والتكلفة ، وبالتالي نقطة تحول في مسيرة المنظمات التي تسعى لتحقيق النمو والتطور عبر تحويل مفردات تعاملاتها الإدارية والعلمية والفنية والانتاجية من سريان النظم التقليدية إلى معالم المجتمع الرقمي ، باستخدام تقنيات المعلوماتية والاتصالات. وفي ضوء هذا التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الإلكترونية، أصبح الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية مطلب وضرورة لا غنى عنها للمنظمات لا سيما الصناعية، لما تحققه من نتائج إيجابية نحو رفع مستوى التقنية وتحسين الأداء، وبالتالي تعزيز قدرة المنظمة في التميز والمنافسة، ودفع منحنى نموها إلى أعلى باستمرار.

ومن هذا المنطلق فقد اهتمت هذه الورقة البحثية بدراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نمو مصنع الدقيق بصرمان.

## **1-2 مشكلة الدراسة:**

لا شك أن الإدارة الإلكترونية من أهم التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت في الوقت الحالي مرتبطة بثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة ، لذا أصبحت المنظمات لا سيما الصناعية تتنافس في تطبيق هذه التقنيات الحديثة في إدارتها ، وبالتالي يحتاج الأمر إلى ضرورة اتجاه المنظمات الصناعية الليبية ومنها مصنع الدقيق بصرمان إلى النهوض من روتين التعاملات التقليدية إلى تطبيق الأساليب الإلكترونية الحديثة لتحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة و فاعلية الأداء بها ، والمحافظة عليها من الهدر في الوقت والجهد والتكاليف ، حيث لاحظ الباحث من خلال الزيارات الميدانية للمصنع - محل

الدراسة – واجراء مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين بأن المصنع محل الدراسة يعاني من تذبذب كميات الانتاج ، وانخفاض المبيعات ، وانحسار المبيعات وغيرها من المشاكل الإدارية والتقنية الي جعلت مصنع الدقيق بصرمان غير قادر على تحقيق النمو والتطور وبناء على ما سبق فان مشكلة الدراسة تتبلور في التساولين التاليين:

1- ما أثر الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية على تحقيق النمو في مصنع الدقيق بصرمان ؟

2- ما مدى إدراك القيادات الإدارية في المصنع - محل الدراسة - لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق النمو للمصنع محل الدراسة ؟

### 1-3 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى :

1- التعرف على اهتمام وتوجه القيادات الإدارية بمصنع الدقيق بصرمان للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

2- التعرف على أهمية الإدارة الإلكترونية كمفهوم إداري حديث لدى القيادات الإدارية بالمصنع محل الدراسة.

3- اختبار العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ونمو المصنع محل الدراسة.

4- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي ستساعد مصنع الدقيق بصرمان على تحقيق النمو والتطور من خلال التركيز على أهمية الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

### 1-4 فرضية الدراسة:

استناداً إلى طبيعة المشكلة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد صاغ الباحث الفرضية الآتية : " قلة الاهتمام بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر سلباً على تحقيق النمو في مصنع الدقيق بصرمان ."

### 1-5 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة ومبررات القيام بها في الآتي:

1- تكمن أهمية الدراسة في كونها تهتم بمعالجة مشكلة من أخطر المشاكل التي تواجهها المنظمات الصناعية الليبية وهي ضعف القدرة على تحقيق النمو .

2- بيان أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق النمو للمنظمة محل الدراسة .

3- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتطبيقها على المصانع المماثلة في قطاع الصناعة الليبي.

**1-6 متغيرات الدراسة :** تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

**المتغير المستقل:** الإدارة الإلكترونية.

**المتغير التابع:** نمو المنظمة.

**1-7 منهجية الدراسة:**

لتحقيق الأهداف المطلوبة من الدراسة اعتمد الباحث على المنهج التالي:

المنهج الوصفي التحليلي : وهو المنهج الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها واختبار صحة الفرضية باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات ليقوم "أثر الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق النمو لمصنع الدقيق بصرمان.

**1-8 مجتمع وعينة الدراسة:**

**مجتمع الدراسة :** ويتمثل في جميع المسؤولين بمصنع الدقيق بصرمان، حيث بلغ عددهم (26) مسؤولاً.

**عينة الدراسة :** نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، ولزيادة دقة النتائج فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لدراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة.

**1-9 أدوات الدراسة:**

**الجانب التوثيقي (المكتبي):** وتم من خلال مراجعة الكتب والأبحاث المتوفرة في الدوريات والمواقع بشبكة المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكذلك التقارير الصادرة عن المصنع محل الدراسة.

**الجانب الميداني:** تم الاعتماد على جمع وتحليل البيانات المتصلة بالدراسة ميدانياً بواسطة استمارة الاستبيان، حيث صممت خصيصاً لخدمة موضوع الدراسة، وتم تحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة SPSS.

**1-10 حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** دراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ونمو المنظمة.

**الحدود المكانية:** مصنع الدقيق الكائن بمدينة صرمان.

**الحدود الزمنية:** تمت الدراسة خلال سنة (2021).

**1-11 مصطلحات الدراسة:**

**1- الإدارة الإلكترونية :** وهي " أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة تعمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بالأعمال الإدارية المختلفة من

تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ، ورقابة، ووسائل اتصال، من أجل تطوير العمل الإداري ورفع كفاءته، وتحقيق الأهداف المخطط لها" (1).

**2- نمو المنظمة:** "النمو يعني الزيادة وبالتالي فإن نمو المنظمة يعني (2): الزيادة في حجم المنظمة، أي: الزيادة في عدد العاملين .

- التوسع في الهيكل التنظيمي، أي: زيادة وتوسع عدد وحجم التشكيلات الإدارية.
- التوسع في استخدام المدخلات في المنظمة .
- تطور وزيادة الإمكانيات المالية والمادية للمنظمة.

### 1-12 الدراسات السابقة :

**1- دراسة:** نجم العزاوي بعنوان: "أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة" (3) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء في مصرف الرافدين العراقي بجميع فروعه، تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي للعينة والذي يعد منهجا ملائما لدراسة الظواهر الاجتماعية ميدانيا . تم تحليل بيانات الدراسة من خلال استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليل العملي . تمكنت نتائج الدراسة من إعطاء صورة واضحة عن مستويات التأثير المباشر لمكونات الإدارة الإلكترونية على الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد وتنفيذ برامج متخصصة تهتم بالإدارة الإلكترونية لإعداد قيادات إدارية مؤهلة علميا وعمليا في حقل الإدارة الإلكترونية، الاعتماد على مناهج التعليم الإلكتروني عموما والإدارة الإلكترونية خصوصا، كما أوصت الدراسة باستقطاب كوادر متخصصة لتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين لتحسين مستويات أدائه.

**2- دراسة:** حويل بعنوان "الإدارة الإلكترونية وجودة أداء الجامعة لوظائفها" (4) ، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة أداء جامعة أسيوط في جمهورية مصر لوظائفها المختلفة، وإلى وضع تصور مقترح لتفعيل هذا الدور. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالاستعانة بإحدى أدواته وهي الاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى الإداريين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إدراك العينة لأهمية الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة أداء الجامعة لوظائفها المختلفة، إسهام الإدارة الإلكترونية في توفير بيئة تعليمية وبحثية أفضل، إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق رضا الطلاب والمستفيدين، توفير فرص أفضل للاتصال والتعاون بين الجامعة والجامعات الأخرى وكذلك بينها وبين المجتمع المحلي من خلال الإدارة الإلكترونية، كما أنها تسهم في

التحسين المستمر لأداء الجامعة لوظائفها المالية والإدارية من خلال زيادة فرص المشاركة والاتصال وتدفق المعلومات وتقليل الوقوع في الأخطاء وتوفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الشفافية.

**3- دراسة :** عبد الجبار بعنوان: "الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء" (5). وقد هدفت الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الأعمال الإدارية، ومعرفة مدى جدوى استخدامها لتحسين أداء الموظفين، إضافة إلى تقديم مقترحات لتلافي الصعوبات ومحاولة التغلب عليها بأفضل طريقة ممكنة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمعرفة وجهات نظر منتسبي مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز حيال أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أدائهم من خلال توزيع استبانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: مساهمة الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين بشكل فعال، محدودية إلمام الموظفين بمفاهيم الإدارة الإلكترونية، وحاجتهم إلى توسيع مداركهم نحو أهميتها وفعاليتها في تطوير العمل الإداري، إن ظهور بعض الصعوبات عند عملية التغيير يعتبر أمراً حتمياً لا بد من مواجهته لتحقيق الأهداف من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

**4- دراسة :** الباجتقي، بعنوان: "آفاق الإدارة الإلكترونية في ليبيا" (6). هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على الأسباب التي أدت إلى تأخر شركتي الخطوط الليبية (البراق، الإفريقية) دون استخدام الإدارة الإلكترونية، والتعرف على مدى توافر مقومات استخدام الإدارة الإلكترونية وآفاقها المستقبلية. من أهم نتائج الدراسة: تتوفر مقومات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وإحلالها محل العمل التقليدي يمكن أن يلقي تأييداً ورضاً من قبل العاملين.

**5- دراسة :** الهدار بعنوان: "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري" (7). هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بالشركة الليبية النروجية للأسمدة بالبريقة، وكانت أهم نتائجها: وجود علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري بالمنظمة قيد الدراسة، وكذلك وجود علاقة طردية بين استخدام الأجهزة والمعدات والبرامج وشبكة الاتصال وتطوير العمل الإداري بالمنظمة قيد الدراسة.

**13-1 التعقيب على الدراسات السابقة :** بعد استعراض الدراسات السابقة وبالنظر إلى هذه الدراسة يمكن القول بأنها تتميز عن غيرها بالتالي:

1- كونها استهدفت موضوع أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق النمو بمصنع الدقيق بصرمان، حيث تعتبر أول دراسة من نوعها حسب علم الباحث تدرس العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و نمو المنظمة بشكل مباشر.

2- اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمنية و مجتمع الدراسة.

## المبحث الثاني - الإدارة الإلكترونية:

2-1 مفهوم الإدارة الإلكترونية : تتعدى فكرة الإدارة الإلكترونية بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أم الخارجية. وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، إلا أنها تتميز بقدرتها على تكوين المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.

ولهذا المفهوم عدة تعريفات قد تتشابه أو تختلف؛ ولكنها كلها تصب في مجال واحد ألا وهو الإدارة الإلكترونية، ومن هذه التعريفات ما يلي:

- تعرف بأنها: "العملية الإدارية القائمة على الامكانيات المتميزة للأنترنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"<sup>(8)</sup>.
- كما تعرف بأنها " أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة تعمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بالأعمال الإدارية المختلفة من تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ، ورقابة، ووسائل اتصال، من أجل تطوير العمل الإداري ورفع كفاءته، وتحقيق الأهداف المخطط لها"<sup>(9)</sup>.
- وتعرف بأنها: "عملية ميكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات؛ لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً"<sup>(10)</sup>.

ويتفق الباحث مع آراء الكتاب والباحثين حول تحديدهم لمفهوم الإدارة الإلكترونية ويرى أن الإدارة الإلكترونية هي : استخدام كافة التقنيات الحديثة وتوظيفها داخل

المؤسسات على اختلافها من خلال ممارسة وظائف الإدارة الكترونياً، من أجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

**2-2 أهداف الإدارة الإلكترونية :** تتمثل أهم أهداف الإدارة الإلكترونية في الآتي (11):

1- تقليل تكاليف الإجراءات الإدارية، وزيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين الشركات .

2- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية على تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطربهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

3- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء .

4- إلغاء نظام الأرشيف الورقي استبداله بنظام أرشفة إلكترونية مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن .

5- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين.

6- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وأنية ما يعمق الشفافية والبعد عن المحسوبة.

7- الحفاظ على أمن و سلامة الوثائق و سرية المعلومات و تقليل مخاطر فقدها.

**2-3 مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:** إن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا بد وأن يمر بمراحل مترابطة ومتكاملة فيما بينها، وهذه المراحل هي (12):

1- **مرحلة التوثيق الإداري:** وتشمل هذه المرحلة التوثيق الهيكل التنظيمي، ومسارات الأعمال، والإجراءات الإدارية، والمهام الوظيفية والصلاحيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتجرى عملية التوثيق الإداري للوضع الراهن للمؤسسة للاستفادة منها في عمليات التطوير القادمة.

2- **مرحلة التطوير الإداري :** وهي ما يعرف بإعادة هندسة الأعمال، وفي هذه المرحلة يتم التطوير الإداري بمنظور تقني يراعي متطلبات الإدارة الإلكترونية ، كأن يأخذ بعين الاعتبار التطوير الأفقي للهيكل التنظيمي ، وليس التطوير العمودي ؛ لأن التطوير الأفقي يسهل الإجراءات الإدارية ، أما التطوير العمودي فإنه يزيد من تعقيد الإجراءات الإدارية، كما يمكن إضافة المفاهيم الحديثة في الإدارة: مثل إدارة



الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، ويتم ذلك من خلال تطوير أعمال المؤسسة وفق مفاهيم الإدارة الحديثة، بما يراعي أسس ومفاهيم الإدارة الإلكترونية.

**3- مرحلة التطوير التقني:** وتشمل تطوير جميع الجوانب التقنية، مثل البرمجيات، والفنيين، والبنية التحتية، وتتضمن عملية تطوير البرمجيات تحليل جميع الأعمال الإدارية المطورة وتحويلها إلى برامج تطبيقات في الحاسب الآلي، ويترتب على ذلك ضرورة توفير جميع الأجهزة اللازمة مثل شبكات الحاسب وقواعد البيانات وأجهزة أمن المعلومات، والعنصر البشري أو الفنيين القائمين على التقنية، وما يحتاجون إليه من تدريب وتطوير لمهاراتهم وتحفيزهم معنوياً ومادياً ليقوموا بمهامهم على الوجه الأمثل.

**2-4 وظائف الإدارة الإلكترونية:** ويمكن استعراض وظائف الإدارة الإلكترونية باختصار في الآتي :

**1- التخطيط الإلكتروني:** يعتمد التخطيط الإلكتروني أساساً على التخطيط الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية، حيث تنتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد كذلك في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضاً على تبسيط نظم وإجراءات العمل (13).

**2- التنظيم الإلكتروني:** يعتمد التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة على إجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية فيتم تحويلها من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي، كما يتطلب أيضاً إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها؛ لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية (14) :

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونياً.
- إدارة الدعم التقني للمستفيد.
- إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.

**3- التوجيه الإلكتروني:** يعتمد التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل

على تحقيقها، كما يعتمد أيضاً على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين ، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها (15).

**4- الرقابة الإلكترونية:** تعتمد الرقابة الإلكترونية على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة ، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدفع مستمر (16).  
وتتمثل اهم مزايا الرقابة الإلكترونية في الآتي (17) :

- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.
- تعد النتائج هي المعول الرئيس الذي تنصب عليه عمليات الرقابة الإلكترونية، فتقديم الخدمة أو المنتج للفئة المستهدفة بالمستوى المخطط له يعتبر دليل على أن النظام الإداري يعمل بكفاءة عالية.
- الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.

## **2-5 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :-** وتتمثل كما يراها البعض فيما يلي (18):

- التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية.
- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقميات.
- وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات.
- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها.
- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات إدارة إلكترونية.
- الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.
- التركيز على ترابط نظم الخدمات.
- التركيز على القدرات الفنية.

وفى ضوء المتطلبات السابقة يتضح أن المنظمة التي تريد أن تدخل عالم الرقميات عليها أن تبذل جهودا مكثفة لتكوين المجتمع الذي يعتمد على المعرفة والمعلومات ويساعد على تحقيق ذلك الركائز التالية (19):

1- **بناء رؤية إلكترونية وصياغة استراتيجية التغيير:** إن توفر رؤية عن المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات يساعد المنظمة في تصور مكانتها المستقبلية. وهذه الرؤية يجب أن تهتم بكل ما يخص تنمية الموارد البشرية وطرائق وأساليب تقديمها لمنتجاتها وعلاقتها ببيئتها المحيطة. ويجب أن تتضمن الرؤية اعتماد المنظمة على استراتيجية واضحة للتغلب على العوائق التي تعترض عملية التغيير.

2- **دعم الإدارة العليا ومشاركة المستفيدين في بناء النظام:** وحتى يمكن ترجمة الرؤية الإلكترونية إلى الواقع يجب على المنظمة العمل على:

- منح الفريق المسؤول عن تنفيذ مبادرة الإدارة الإلكترونية الدعم والتمويل اللازم للتنفيذ.

- مشاركة معظم المستفيدين للمساهمة في بناء نظام الإدارة الإلكترونية مثل شركات الإنترنت وشركات التكنولوجيا المتقدمة والمستخدمين من قطاع الأعمال والمسؤولين المعنيين والجامعات ونقابات العمال والمصارف والجمعيات الأهلية.

3- **وضع الخطط المتكاملة للاتصالات مع جميع الجهات ذات الصلة:** على المنظمة أن تضع الخطط المتكاملة بعد دراسة الإمكانيات والاحتياجات لجميع الأطراف المرتبطة بالنظام. ومن ثم يجب مراعاة الآتي:

- حاجات ورغبات العملاء ودراستها وتحليلها وبيان الخدمات التي يمكن تقديمها ومحاولة تحقيق الترابط فيما بينها.

- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على القدرات الفنية المدعمة لذلك.

- دراسة الإجراءات التفصيلية لأداء الخدمات والأجهزة التي تقدمها مع مقارنتها بالتجارب الناجحة.

2- **6 التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية:** تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة؛ لأن الإدارة الإلكترونية هي عملية ابتكار جذرية ناتجة من اندماج تكنولوجيا المعلومات والإنترنت واقتصاد المعرفة وتطبيقات نماذج الأعمال الجديدة، لذا تتمثل أهم التحديات في الآتي<sup>(20)</sup>:

1- إدارة عملية التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة وعمليات المنظمة.

2- تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية.

3- تنمية وتطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية.

4- إدارة موقع المنظمة على شبكة الويب.

5- إدارة المشروعات والمنظمات الافتراضية .

هذه هي التحديات الجوهرية التي تواجه الإدارة الإلكترونية والتي تتطلب معالجتها الانفتاح المستمر على الأفكار المبتكرة وأساليب العمل الجديدة ، وإلى حشد الطاقات والموارد التنظيمية لقيادة عملية التغيير الاستراتيجي نحو الأعمال الإلكترونية .

### المبحث الثالث – نمو المنظمات:

**3-1 مفهوم النمو:** يتوقف النمو على القرارات التنظيمية المقررة لحدوث النمو والتنفيذ الجيد لتلك القرارات ووضعها موضع التنفيذ ومتابعة تنفيذها فمثلما هناك فرص لنمو المنظمات ، فإن هناك مراحل تنحدر فيها المنظمات وتضمحل ، الأمر الذي يتطلب ضرورة تفهم الإدارة لهذه المراحل في حياتها، و التعامل بفاعلية مع طبيعة المشاكل والتحديات التي تواجهها في هذه المراحل ؛ إذ ما أرادت المحافظة على بقاءها، ناهيك عن استمرارها ونموها، و بالتالي فالنمو متعدد الأبعاد ، ولا يمكن قياسه إلا إذا اقترن بمتغيرات أخرى.

عرف (كمبرلي ) النمو بأنه : " الزيادة في الطاقة المادية وعدد العاملين المدخلات والمخرجات و الموارد المادية " (21).

- وتم تعريف النمو بأنه: "حالة صحية وطبيعية في دفع استمرار بقاء المنظمة بالصورة التي تستفاد و تستثمر نقاط قوتها، و معالجة أو إلغاء نقاط ضعفها، باستخدام إحدى صور النمو، أو الاستفادة من الفرص في البيئة الخارجية، و الابتعاد عن التهديدات باستخدام إحدى صور النمو الخاصة بالاندماج " (22).

و من التعريفات الهامة للنمو و كيفية قياسه هو ما عبر عنه كل من عمر وصفي عقيلي و قيس عبد المؤمن بأن النمو يعني الزيادة وبالتالي فإن نمو المنظمة يعني(23):

- الزيادة في حجم المنظمة ،أي: الزيادة في عدد العاملين .
  - التوسع في الهيكل التنظيمي ،أي: زيادة وتوسع عدد وحجم التشكيلات الإدارية.
  - التوسع في استخدام المدخلات في المنظمة .
  - تطور و زيادة الإمكانيات المالية و المادية للمنظمة.
- و بعد الاطلاع على الجهود السابقة يمكن تعريف النمو بأنه عبارة عن الزيادة في تحقيق المؤشرات الآتية :

1- عدد الموارد البشرية في المنظمة بالشكل الذي يتناسب مع نموها .

2- مدخلات و مخرجات المنظمة .

3- حجم الهيكل التنظيمي: و ذلك من خلال زيادة عدد المستويات الأفقية والراسية.

4- الموارد المالية والمادية : و تتضمن الموجودات، و قيمة المبيعات، ورأس المال، و الدخل الصافي .

وبناء على ما سبق، يمكن وضع ثلاثة معايير لقياس نمو المنظمة من الناحية العملية وفقا للجدول الآتي :

جدول رقم (1) : يبين معايير قياس نمو المنظمة الصناعية

المعايير التنظيمية للنمو	المعايير الاقتصادية للنمو	المعايير التكنولوجية للنمو
- زيادة عدد العاملين بشكل يتناسب مع نمو المنظمة. - توسع عدد المستويات الإدارية والفنية واتساعها بالمنظمة. - النجاح في استقطاب قيادات إدارية وفنية ذات خبرات ومهارات عليا. - الانتشار الجغرافي والحصول على حصص سوقية جديدة.	- زيادة حجم المبيعات . - زياد حجم الإنتاج الإجمالي. - ازدياد أرباح المنظمة. - زيادة الإمكانات المالية وتنوع مصادر التمويل.	- التوسع في استيعاب واستخدام التكنولوجيا . - التوسع في صناعة منتجات ذات مواصفات ونوعيات جديدة .

المصدر : إعداد الباحث

3-2 أسباب سعي المنظمات للنمو: تحرص المنظمات كافة على تحقيق النمو و ذلك للأسباب التالية :

1- **زيادة الحجم**: يتيح الحجم الكبير للمنظمة العمل بصورة أكثر كفاءة، و ذلك للاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير، و يسهل الحجم أيضا فرص المنظمة في الحصول على دعم متزايد من البيئة التي تعمل فيها، مما يثبت قواعد المنظمة و يجعل من الصعب على المجتمع الاستغناء عنها، و ذلك إما للخدمات و المنتجات التي تقدمها المنظمات، وإما للأعداد الكبيرة من العاملين فيها (24).

2- **الارتباط بين النمو و الفاعلية**: يرتبط نمو المنظمة و زيادة حجمها بالفاعلية، فإذا نمت وأصبحت أكبر فأكبر فإن ذلك يفترض أنها تدار بفاعلية، و بذلك يفخر المديرين في المنظمات الصناعية بزيادة حجم المبيعات، و زيادة حجم الطلب، وكذلك يفخر رؤساء الجامعات بالأعداد الكبيرة من الطلبة والمدرسين والعاملين، و يعتبر النمو مرغوبا فيه في مفهوم النظم؛ لأنه يؤشر إلى الشباب والحيوية، وهو دليل على أن المنظمة تتمتع بصحة جيدة (25).

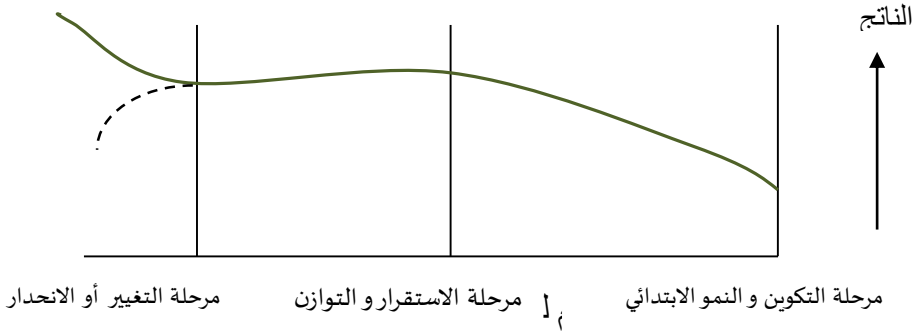
3- **ارتباط النمو بزيادة القوة والنفوذ**: يوفر النمو للمنظمة مزيدا من القوة أمام المنظمات الأخرى في البيئة المحيطة، فالمنظمات الأكبر تمتلك تأثيرا أكبر في التعامل مع الموردين والزبائن والدولة... الخ، أما على مستوى الإدارة العليا فغالبا ما يزداد النفوذ

والسلطة والهيبة والأمن الوظيفي للمديرين مع زيادة حجم المنظمة، فالقوى المسيطرة على المنظمة تعمل باستمرار على تشجيع المنظمات على النمو و التوسع (26).

### 3-3 النموذج العام لنمو المنظمات الصناعية: تواجه المنظمات في بداية تكوينها

العديد من المسائل في آن واحد ، إذ يتعين عليها أن تكون قادرة على إنجاز الأعمال، وفي نفس الوقت قادرة على بناء الهياكل التنظيمية. ويعتمد بقاء المنظمة بحالة جيدة على كيفية أدائها لمهامها بصورة مثلى .

إن عملية نمو المنظمات في إطارها الشامل تعني تطور المنظمات عبر الزمن حجماً وأداءً، ومن خلال المراحل الموضحة يشير هذا النموذج إلى أن المنظمات تمر بثلاث مراحل للنمو، كما هو مبين في الشكل الآتي (27) :



المصدر : (28) (جاسون، 1998، ص56).

يوضح الشكل السابق مراحل نمو المنظمات وفقاً للنموذج العام للنمو الذي اعتمدت عليه نماذج النمو الأخرى، كما يوضح هذا النموذج أن المنظمات تمر بثلاث مراحل للنمو هي :

1- **مرحلة التكوين والنمو الابتدائي:** وفي هذه المرحلة يزداد الإنتاج و ذلك لاهتمام المنظمات بإنجاز مهامها في السنوات الأولى.

2- **مرحلة الاستقرار والتوازن:** وفي هذه المرحلة يتصف الإنتاج بالثبات.

3- **مرحلة التغيير أو الانحدار والزوال:** وهذه المرحلة ليست حتمية، فهي حينما تعجز المنظمة عن التأقلم أو التغيير للمحافظة على نموها . و بذلك تواجه الانحدار والزوال الأمر الذي يحتم على المنظمات أن تتأقلم أو تتغير من خلال دراسة جميع العوامل البيئية، سواء الداخلية أم الخارجية؛ وذلك حتى تتمكن المنظمات من المحافظة على بقائها ونموها وتجنب الوقوع في دروب الفشل والزوال .



## المبحث الرابع - الدراسة العملية:

1-4 نبذة عن مصنع الدقيق بصرمان (29):

1- **النشأة والتأسيس:** تم التعاقد على إنشاء مصنع الدقيق بصرمان مع شركة أوكريم الإيطالية بقدرة إنتاجية قدرها 300 طن / 24 ساعة، حيث تم إبرام عقد رقم 40 لسنة 1977 بين المؤسسة الوطنية العامة للتصنيع وشركة أوكريم الإيطالية بإنشاء مطحن الغلال بصرمان بطاقة إنتاجية قدرها 300 طن / 24 ساعة ، وذلك بمدينة صرمان الواقعة غرب مدينة طرابلس بحوالي 60 كم، على مساحة قدرها 7 هكتارات تقريباً، وبقيمة إجمالية قدرها 6,166892.000 ستة ملايين ومائة وستة وستون ألف وثمان مائة واثنان وتسعون ديناراً ليبي لا غير تم دفعها عن طريق المؤسسة الوطنية العامة للتصنيع .

2- **تاريخ افتتاح المطحن :** تم افتتاح المطحن بتاريخ : 28 / 08 / 1980 م، وبدأ المطحن في الإنتاج الفعلي بتاريخ : 15 / 02 / 1981 م، وقد تم ضم هذا المطحن إلى الشركة الوطنية العامة للمطاحن والأعلاف بتاريخ : 01 / 01 / 1981 م ، بناءً على القرار الصادر عن أمين اللجنة الشعبية العامة للصناعة رقم 476 بتاريخ : 24 / 09 / 1980 م .

3- **نوعية الإنتاج بالمطاحن :** يقوم المصنع بطحن القمح الطري الذي ينتج عنه المنتجات الآتية :

- دقيق درجة أولى خاص بالمخابز عبوة 50 جرام تقريباً .
- دقيق فاخر للاستعمال المنزلي عبوة 25 كجم وعبوة 5 كجم .
- مخلفات الطحن مادة النخالة وهي تستخدم كمادة أولية في صناعة الأعلاف .
- 4- **مهام المصنع :-** وتتمثل في الآتي:
  - طحن الغلال بمختلف أنواعها .
  - صناعة الأعلاف والمواد الأولية اللازمة لها .
  - تسويق منتجاتها في الداخل والخارج .
  - استيراد الأعلاف الجاهزة وتصريفها في السوق المحلي عند الحاجة .
- 5- **الهيكل التنظيمي للمصنع :** صمم الهيكل التنظيمي وفقاً للتقسيم الوظيفي لتشغيل عدد 127 موظف عند افتتاحه ، والعدد الموجود حالياً 115 موظف بين إداريين وماليين وفنيين وسائقين وعمال عادية .

4-2 تصميم أداة الدراسة: اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات التي تساعده في اختبار فروض الدراسة، حيث قام بتصميم استمارة الاستبيان، وللتحقق من صدق استمارة الاستبيان، تم استخدام طريقة صدق المحتوى بأسلوب صدق المحكمين، حيث تم عرض الاستبيان مرفقا بخطة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين، وقد تم إدخال بعض التعديلات على بنود الاستبيان على ضوء ملاحظاتهم واقتراحاتهم. وبعد عملية التحكيم أصبحت استمارة الاستبيان تضم أربعة أجزاء هي :

**الجزء الأول:** ويمثل (5) أسئلة حول الخصائص العامة المتعلقة بأفراد مجتمع الدراسة. وقد تم الإشارة إليها بالرموز من (A5-A1)

**الجزء الثاني:** يهدف هذا الجزء إلى التعرف على درجة اهتمام مفردات مجتمع الدراسة بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصنع محل الدراسة، وتمثلها (10) فقرات تم الإشارة إليها بالرموز (B10 - B1).

**الجزء الثالث:** يهدف هذا الجزء إلى التعرف على درجة اهتمام مفردات مجتمع الدراسة بتحقيق النمو للمصنع - محل الدراسة - وقد تم تقسيم هذا الجزء كما يلي:

1- درجة الاهتمام بتحقيق المعايير التنظيمية للنمو : وتمثلها (4) فقرات تم الإشارة إليها بالرموز (C4 - C1) .

2- درجة الاهتمام بتحقيق المعايير الاقتصادية للنمو : وتمثلها (4) فقرات تم الإشارة إليها بالرموز (D4 - D1)

3- درجة الاهتمام بتحقيق المعايير التكنولوجية : وتمثلها (2) فقرتان تم الإشارة إليهما بالرموز (E2- E1) .

وتكون الإجابة عن فقرات الاستبيان وفقا لمقياس لكارث الخماسي، وقد أعطي لكل مستوى رقم كما يلي: منخفضة جداً (1) منخفضة (2) متوسطة (3) عالية (4) عالية جداً (5). وبالتالي يكون متوسط درجة الإجابات = 3، بحيث يمكن القياس عليه، فمثلا إذا كان متوسط درجة الإجابة تزيد معنويا عن 3 فهذا يدل على ارتفاع درجة الاهتمام.

#### 4-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد تناول الباحث تحليل البيانات بعدة أساليب إحصائية باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لتأكيد نتائج الدراسة وهذه الأساليب هي:

1- اختبار كرو نباخ الفا (Cronbach's Alpha) للصدق والثبات.

2- اختبار ولكوكسن (Wilcoxon).



### 3- تحليل الانحدار.

#### 4-4 مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية :

4-4-1 مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع البحث في جميع القيادات الإدارية بمصنع الدقيق بصرمان ، والتي تشمل المدير العام، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وبعد إجراء الزيارات الميدانية وإجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض المديرين ومن ضمنهم مدير مكتب الشؤون الإدارية والمالية تبين أن بعض القيادات الإدارية يشغلون أكثر من وظيفة وبالتالي يكون حجم المجتمع الذي خضع للدراسة فعلياً هو ( 30 ) مفردة، لذا تم توزيع عدد ( 30 ) استمارة استبان وقد تم استرجاع عدد(26) استمارة والفاقد كان (4) استمارات، ويمثل نسبة 86.7% وهي النسبة الخاضعة للبحث وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً، بالتالي يمكن الاعتماد عليها في تمثيل مجتمع الدراسة .

#### 4-4-2 الخصائص الديموغرافية لمفردات مجتمع الدراسة: يمكن توضيحه وفقاً للآتي :

جدول رقم (2) يبين التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات مجتمع الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

ر. م	الجنس	التكرار	النسبة %
1	ذكور	24	92.3
	إناث	2	7.7
2	الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
	أقل من 30 سنة	3	11.5
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	6	23.1
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	38.5
	من 50 سنة فما فوق	7	26.9
3	المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
	مدير عام	1	3.8
	مدير إدارة	5	19.2
	مدير مكتب	8	30.8
	رئيس قسم	12	46.2
4	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
	دبلوم متوسط أو ما يعادله	8	30.8
	مؤهل جامعي	18	69.2
	ماجستير أو دكتوراه	0	0.0
	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %

11.5	3	أقل من 5 سنوات	5
15.5	4	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
73.0	19	من 10 سنوات فما فوق	
%100	26	المجموع	

المصدر : استمارة الاستبيان

من خلال الجدول (2) السابق نلاحظ الآتي:

- معظم مفردات مجتمع الدراسة من الذكور مما يبين ضعف مشاركة المرأة في المهام القيادية بمصنع الدقيق بصرمان، حيث بلغت نسبة مشاركتهم 7.7%، و بوجه عام، ويمكن القول إن خصائص مجتمع الدراسة تشمل الذكور والإناث وعليه فإنه يمكن الاعتماد على إجابات أفراد المجتمع لمعرفة وجهة نظر الجنسين بخصوص موضوع الدراسة.
- أعمار مفردات مجتمع الدراسة متنوعة إلى حد ما وليست متمركزة عند عمر معين مما يؤدي إلى الحصول على بيانات ومعلومات موضوعية ودقيقة.
- المستويات الإدارية لإفراد مجتمع الدراسة متنوعة، وتتنوع بشكل طبيعي، وهذا يساعد في الوصول إلى جمع معلومات وبيانات يمكن الاعتماد عليها في التحليل.
- معظم مفردات مجتمع الدراسة من الحاصلين على مؤهل جامعي بنسبة 69.2% ، في حين تبين عدم وجود حملة المؤهلات العالية الدكتوراه أو الماجستير، ويتضح مما سبق أن المؤهلات العلمية لإفراد مجتمع الدراسة مقبولة بحيث يمكن الاعتماد على إجابات أصحابها في الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة.
- أغلب مفردات مجتمع الدراسة خبرتهم من 10 سنوات فأكثر، ويمثل نسبة 73.0% ، وعلى ذلك يمكن القول بأن الخبرة العملية لأفراد مجتمع الدراسة عالية حيث يمكن الاعتماد على إجابات أفراد المجتمع والحصول على معلومات تخدم أهداف الدراسة وتساعد في صياغة بعض النتائج.

4-5 اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) للصدق والثبات:

جدول رقم (3) يبين درجة نتائج اختبار ألفا كرو نباخ حول العناصر المكونة لمتغيرات الدراسة.

ر. م	متغيرات الدراسة	عدد العناصر	الفا كرو نباخ
1	تطبيق الإدارة الإلكترونية	10	0.698
2	نمو المصنع - محل الدراسة -	10	0.785

المصدر : استمارة الاستبيان

نلاحظ من الجدول (3) السابق أن قيمة معامل الفا كرو نباخ حول العناصر المكونة لجميع متغيرات الدراسة تتراوح بين (0.698 - 0.785) وهي قيم مرتفعة (أكبر من 0.75)، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول درجة الاهتمام بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وجميع معايير تحقيق النمو الأمر الذي يعزز الثقة والثبات والمصدقية في نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

#### 4-6 اختبار ولوكوكسن (Wilcoxon) :

#### 4-6-1 المتغير المستقل : الإدارة الإلكترونية:

لاختبار معنوية درجة الاهتمام بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تم استخدام اختبار ولوكوكسن حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما في الجدول (4) حيث كانت:  
الفرضية الصفرية: متوسط درجة الاهتمام بالمتطلبات لا يختلف معنويًا عن (3)  
مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الاهتمام بالمتطلبات يختلف معنويًا عن (3)  
جدول (4) يبين نتائج اختبار ولوكوكسن (Wilcoxon) حول متوسط درجة الاهتمام بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ر.م	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية
B1	التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مشروع الإدارة الإلكترونية بالمصنع .	2.28947	0.620073	12.235	0.000
B2	التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	2.21053	0.697323	7.803	0.000
B3	وضع الخطط المتكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات بالمصنع.	2.35088	0.703750	9.848	0.000
B4	وجود وحدة إدارية على مستوى تنظيمي عال مسؤولة عن تقوية وتعزيز استخدامات	1.85965	0.689712	8.777	0.002

				الإنترنت والشبكات داخل المصنع.	
0.000	8.178	0.664081	2.16667	التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها بالدقة والسرعة.	B5
0.000	7.086	0.535642	2.52632	الاهتمام بالموارد البشرية المسؤولة عن تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية وتنمية قدرتها ومهاراتها.	B6
0.000	8.291	0.553601	2.31579	الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.	B7
0.000	8.314	0.694926	2.06140	تدعيم العلاقات الإنسانية المدعمة لنجاح الإدارة الإلكترونية.	B8
0.022	2.314	0.566629	2.87719	التركيز على المتطلبات الفنية من خلال الشبكات الداخلية والخارجية.	B9
0.000	4.047	0.621323	2.74561	وضع استراتيجية متكاملة لتمويل عمليات التحول نحو الرقمية في تقديم منتجات المصنع.	B10

المصدر: استمارة الاستبيان

من خلال دراسة الجدول (4) السابق نلاحظ أن الدلالة المعنوية لإحصاءات الاختبار أقل من مستوى معنوية (0.05) ومتوسط درجة اهتمام مفردات مجتمع الدراسة بجميع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تقل عن المتوسط (3) . لذلك نرفض الفرضية الصفرية لهذه المتطلبات ونقبل الفرضية البديلة لها ، وحيث أن متوسطات درجات اهتمام مفردات مجتمع الدراسة بهذه المتطلبات تقل عن المتوسط (3) فهذا يدل على انخفاض درجة الاهتمام بهذه المتطلبات مما يشير إلى ضعف درجة اهتمام القيادات الإدارية للمصنع - محل الدراسة - بتحقيق متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية. الأمر الذي أثر سلباً على تحقيق النمو لمصنع الدقيق بصرمان ، مما يؤكد المشكلة ويتوافق مع الشرط الأول من فرضية الدراسة ويثبت صحتها.

#### 4-6-2 المتغير التابع : نمو مصنع الدقيق بصرمان :

لاختبار معنوية درجة تحقق معايير النمو تم استخدام اختبار ولكوكسن حول المتوسط (3) فكانت النتائج كما في الجدول (5) حيث كانت:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة تحقق المعيار لا يختلف معنويا عن (3).

مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة تحقق المعيار يختلف معنويا عن (3).

جدول (5) يبين نتائج اختبار ولكوكسن (Wilcoxon) حول متوسط درجة تحقق معايير النمو.

ر.م	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المعنوية
C1	زيادة عدد العاملين بشكل يتناسب مع نمو المصنع .	2.43860	0.638514	9.388	0.000
C2	توسع و اتساع عدد المستويات و الأقسام الإدارية والفنية بالمصنع.	2.47368	0.598087	9.396	0.000
C3	النجاح في استقطاب قيادات إدارية و فنية ذات خبرة و مهارات عالية.	2.34211	0.621573	11.301	0.011
C4	الانتشار الجغرافي و الحصول على حصص سوقية جديدة.	2.26316	0.595746	13.206	0.000
D1	زيادة الإمكانيات المالية و تنوع مصادر التمويل.	2.06140	0.628034	15.957	0.000
D2	زيادة حجم المبيعات.	1.85965	0.689712	8.777	0.002
D3	زيادة حجم الإنتاج الإجمالي .	2.23684	0.707765	11.513	0.003
D4	ازدياد أرباح المصنع .	1.91228	0.645768	17.984	0.000
E1	التوسع في استيعاب و استخدام التكنولوجيا.	2.06140	0.694926	14.421	0.000
E2	التوسع في صناعة منتجات ذات مواصفات و نوعيات جديدة .	2.31579	0.553601	13.196	0.000

#### المصدر: استمارة الاستبيان

من خلال دراسة الجدول (5) السابق نلاحظ أن الدلالة المعنوية لإحصاءات الاختبار أقل من مستوى معنوية (0.05) ومتوسط درجة اهتمام مفردات مجتمع الدراسة بجميع معايير تطبيق الإدارة الإلكترونية تقل عن المتوسط (3) .

لذلك نرفض الفرضية الصفرية لهذه المعايير ونقبل الفرضية البديلة لها، وحيث أن متوسطات درجات اهتمام مفردات مجتمع الدراسة بتحقيق جميع معايير النمو تقل عن المتوسط (3) فهذا يدل على انخفاض درجة الاهتمام بتحقيق معايير النمو مما يشير إلي

ضعف درجة اهتمام القيادات الإدارية للمصنع - محل الدراسة - بتحقيق معايير النمو سواء التنظيمية أم الاقتصادية أم التكنولوجية الأمر الذي أدى إلى ضعف قدرة مصنع الدقيق بصرمان على تحقيق النمو مما يؤكد المشكلة ويتوافق مع الشرط الثاني من فرضية الدراسة ويثبت صحتها.

#### 4-6 تحليل الانحدار واختبار فرضية الدراسة:

لاختبار فرضية الدراسة تم استخدام الانحدار الخطي كطريقة ملائمة لتحليل فرضية الدراسة وذلك وفقاً للآتي:

**فرضية الدراسة:** "قلة الاهتمام بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر سلباً على تحقيق النمو في مصنع الدقيق بصرمان".

جدول (6) يبين نتائج انحدار نمو المصنع كمتغير تابع على الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل.

الإدارة الإلكترونية	
0.754	نمو المصنع محل الدراسة
0.354	معامل التحديد R <sup>2</sup>
79.213	إحصائي اختبار F
0.000	مستوى المعنوية
8.453	إحصائي اختبار t
0.000	مستوى المعنوية
1.765	الخطأ المعياري Durbin-Watson

المصدر : استمارة الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة التباين = 35.4% فنستنتج أن ثابت الانحدار مهم وإيجابي ( $\beta=0.754$   $p=0.000 < 0.05$ ) مما يشير إلى وجود علاقة طردية (موجبة) بين نمو المصنع محل الدراسة والإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل الأمر الذي يؤدي إلى قبول فرضية الدراسة التي تنص على: "قلة الاهتمام بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر سلباً على تحقيق النمو في مصنع الدقيق بصرمان".

#### 4-7 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- قلة درجة اهتمام القيادات الإدارية بمصنع الدقيق بصرمان بدراسة وتحليل جميع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية نجد ذلك في الجدولين (4 - 6)، الأمر الذي أثر سلباً على تحقيق النمو لمصنع الدقيق بصرمان.

2-قلة درجة اهتمام القيادات الإدارية بمصنع الدقيق بصرمان بدراسة وتحليل جميع معايير تحقيق النمو نجد ذلك في الجدولين (5- 6) وهذا أدى إلى ضعف قدرة المصنع - محل الدراسة - على النمو بالرغم من مضي عدة سنوات على تأسيسه.

3-وجود علاقة طردية (موجبة) بين نمو مصنع الدقيق بصرمان كمتغير تابع والإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل حيث أن ثابت الانحدار مهم وإيجابي  $(\beta=0.754 \text{ p}=0.000 < 0.05)$  نجد ذلك في الجدول (6) والنتيجتين (1،2). وهاتان النتيجةتان تتفقان مع فرضية الدراسة وثبتها.

4-من النتائج الثلاث السابقة تبين ضعف معرفة وإدراك القيادات الإدارية بمصنع الدقيق بصرمان لأهمية الاهتمام بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق النمو لمصنع الدقيق بصرمان.

#### 4-8 توصيات الدراسة:

- وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها فإن الدراسة توصي بالآتي:
- 1- ضرورة الاهتمام بدراسة وتحليل جميع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يسهم في تمكين المصنع - محل الدراسة - من القدرة على النمو والتطور.
  - 2- زيادة الاهتمام بدراسة وتحليل جميع المعايير اللازمة لتحقيق النمو للمصنع - محل الدراسة - سواء المعايير التنظيمية أم الاقتصادية أم التكنولوجية الأمر الذي يعزز قدرة المصنع - محل الدراسة - على تحقيق النمو المطلوب.
  - 3- الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية بمصنع الدقيق بصرمان من أجل توعيتهم وزيادة معارفهم بأهمية الاهتمام بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثر ذلك على تمكين المصنع - محل الدراسة - من تحقيق النمو، ويجب التركيز في برنامج التوعية على: أهمية الموارد البشرية في التطبيق الناجح للإدارة الإلكترونية.
  - الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال رؤية واضحة وغايات محددة على المدى البعيد.
  - توفير الاعتمادات المالية اللازمة للاستعانة بالأساليب والوسائل التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - العناية بالنواحي الفنية التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - 4- توفير المناخ الصحي لنشر ثقافة الإدارة الإلكترونية عبر عقد الندوات والورش و الحلقات العلمية التي من شأنها أن تسهم في تسليط الضوء على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصنع محل الدراسة حتى يتسنى له مواكبة التطورات التقنية الفعالة

لتحقيق النمو والتطور.

#### 4-9 الهوامش

- 1 - ثابت عبدالرحمن إدريس "نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة"، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، ط1، 2005) ، ص 23.
- 2- عمر وصفي عقيلي وقيس عبد المؤمن: " نظرية المنظمة " (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2000)،ص173.
- 3- نجم العزاوي: "أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة- دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق" (مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة مسلة ، الجزائر، العدد17 ، المجلد 10).
- 4- ايناس إبراهيم حويل: "الإدارة الإلكترونية وجودة أداء الجامعة لوظائفها" ، (مجلة كلية التربية بأسبوط، 2009، مجلد 25 ، عدد2).
- 5- شيماء عبد الجبار : "الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء " (رسالة ماجستير غير منشورة، 2010، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة ).
- 6- أحمد الباجقني: "آفاق الإدارة الإلكترونية في ليبيا " (رسالة ماجستير غير منشورة ، 2015، الأكاديمية الليبية ، طرابلس).
- 7- عبد السلام الهدار : "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري " (رسالة ماجستير غير منشورة ، 2016، الأكاديمية الليبية ، طرابلس).
- 8- صالح العامري وظاهر الغالبي "الإدارة والأعمال" (دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2007، 1)، ص8.
- 9- ثابت عبدالرحمن إدريس مرجع سبق ذكره ، ص 23.
- 10- علاء عبدالرزاق محمد السالمي وحسين علاء عبد الرزاق السالمي شبكات الإدارة الإلكترونية عمان. وائل للنشر و التوزيع ط1 (2005م) ص 235 .
- 11- عامر ، طارق عبد الرؤوف " الإدارة الإلكترونية " ( دار السحاب للنشر والتوزيع ، مصر ، ط1 ، 2007م )، ص ص (33- 34).
- 12- سعد. ياسين ( 2005 ) " الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية" ،(الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث ، 2005)، ص12.
- 13- أحمد غنيم: (دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، مجلد 21، العدد 81 ، 2006)، ص 57.
- 14- أحمد غنيم : مرجع سبق ذكره ، ص 57.
- 15- أحمد غنيم : مرجع سبق ذكره ، ص 71.
- 16- عبود نجم: "الإدارة الإلكترونية- الاستراتيجية والوظائف والمشكلات" (الرياض: دار المريخ للنشر، ط2005، 1) ص 24.
- 17- حسين محمد الحسن " الإدارة الإلكترونية - المفاهيم – الخصائص- المتطلبات" ( مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2011 ) ، صص (100-101).
- 18- رافت رضوان : " التصدي لمشاكل البيروقراطية من خلال الحكومة الإلكترونية"، (مؤتمر الأعمال الإلكترونية والتنمية، القاهرة ، 2001)، ص 88 .
- 19- رافت رضوان : " عالم التجارة الإلكترونية" (مكتبة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1999) ص 95 .



- 20- سعد ياسين: " الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية " (معهد الإدارة العامة ،السعودية، ط5،2005،1)، ص 222.
- 21-جون جاكسون وآخرون، ترجمة خالد زروق وحامد عطية "نظرية التنظيم -منظور كلي للإدارة"(السعودية : معهد الإدارة العامة ، ط1 ، 1998) ، ص 381.
- 22- هشام الغريزي : "إدارة البقاء – مدخل إستراتيجي " ( عمان : دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط،1998 ) ، ص 46.
- 23- عمر وصفي عقيلي وقيس عبد المؤمن: "نظرية المنظمة"(عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2000) ، ص173.
- 24- محمد قاسم القريوتي: " نظرية المنظمة والتنظيم " ( دار وائل ، عمان، ط4 ، 2010) ، ص(306).
- 25- محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره ،ص (307).
- 26- حسين حريم : "تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، 2006)، ص (372).
- 27- جون جاكسون و آخرون : "نظرية لتنظيم – منظور كلي للإدارة " مرجع سبق ذكره، ص 56.
- 28- جون جاكسون و آخرون : "نظرية لتنظيم – منظور كلي للإدارة " مرجع سبق ذكره ،ص 566.
- 29- بيانات ومعلومات صادرة عن مصنع الدقيق بصرمان.