



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

قسم علوم التسيير

الموضوع:

الإدارة الالكترونية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية

دراسة حالة بمؤسسات (بريد الجزائر، موبيليس، اوريدوا) لولاية سعيدة

تحت اشراف الاستاذة :

شيخي عائشة

اعداد الطالبتان :

بوعكة سميحة

خليف حفيظة

السنة الجامعية 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

قسم علوم التسيير

الموضوع:

الإدارة الالكترونية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية

دراسة حالة بمؤسسات (بريد الجزائر، موبيليس، اوريدوا) لولاية سعيدة

تحت اشراف الاستاذة :

شيخي عائشة

اعداد الطالبتان :

بوعكة سميحة

خليف حفيفة

لجنة المناقشة

جامعة سعيدة	رئيسا	د. عيشور ذهبية
جامعة سعيدة	مشرفا ومقررا	د. شيخي عائشة
جامعة سعيدة	ممتحنا	د. أرزي فتحي

السنة الجامعية 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُعِيدُ النَّاسَ
وَالَّذِي يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيحَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ
وَالَّذِي يُغِيثُ النَّاسَ
وَالَّذِي يُغِيثُ النَّاسَ
وَالَّذِي يُغِيثُ النَّاسَ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين..

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل فهو من أنار لنا الطريق وسدد لنا خطانا ، وما توفيقنا إلا بالله سبحانه. .

نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما ونتقد بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة القديرة "شيخي عائشة" لتفضلها بالإشراف على هذا البحث، ونسال الله أن يجازيها عنا كل الخير .

الشكر الخالص منا إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين لقبولهم دعوتنا لمناقشة مذكرتنا المتواضعة.

الشكر لجميع موظفي مؤسسات (موبيليس، بريد الجزائر، اوريدوا) بسعيدة .
الشكر لكل من سألهم في هذا البحث من قريب أو من بعيد بقول أو عمل، أو كلمة طيبة.

"ألا بنعمة الله تتم الصالحات"



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هاته إلى كل عزيز على قلبي..

إلى سندي وقدوتي أبي الغالي حفظه ربي..

إلى من دعموني منذ صغر سني عائلتي الكريمة وأحبتي إخوتي وأخواتي

إلى طفلي المميز آدم عبد الرؤوف

إلى أسطورة السنين أصدقائي الأعتاء

إلى صديقتي وشريكتي "بوعكة سميحة"

إلى كل من ساهم في ثمرة جهدي هذه من قريب أو بعيد



خليفة حفيظة



الإهداء

أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك وجودك، الحمد لله ربي ومهما حمدنا فلن نستوفي حمدك
والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

إلى تلك الحرف اللامتناهي من الحب والرقّة والحنان، إلى التي بحنانها ارتويت وبدفئها احتमित، وبنورها اهتديت
وببصرها اقتديت ولحقها ما وفيت، إلى من يشتهي اللسان نطقها، وترفرف العين من وحشتها، والتي كانت تتمنى
رؤيتي وأنا أحقق هذا النجاح، وشاء الله أن يأتي هذا اليوم ، أهدي هذا العمل إلى أمي.
إلى درعي الذي احتमित بهم وفي الحياة بهم اقتديت، والذي شقا لي بحر العلم والتعلم، إلى من احترقت شموعهم
ليضيء لي درب النجاح، ركيزة عمري، وصدر أمانني وكبريائي وكرامتي أخي "عبد القادر" وأختي "عائشة" أطال
الله عمرهما .

وإلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم، وإلى من قاسموني حلو الحياة ومرها، تحت السقف الواحد
.....جميع إخوتي وأخواتي وإلى الكتاكيت نورهان، يوسف، مروى، شيماء، سيرين.
إلى أحسن من عرفني بها القدر رفيقتي خليف حفيظة رعاها الله ووقفها في مسيرتها .
وإلى كل من لم يدركهم قلمي، أقول لهم بعدتم ولم يبعد عن القلب حبكم، وأنتم في فؤاد حضور
كما أشكر كثيرا جميع الأساتذة الذين قدموا لنا المساعدة مهما كانت طبيعتها وإلى كل من قدم لنا تشجيعا مهما
بلغت درجته.

كما أتوجه بخالص الشكر إلى كافة أساتذتنا الكرام بقسم التسيير تخصص إدارة الأعمال بجامعة سعيدة على ما
قدموه لنا طيلة فترة تكويننا وبصفة خاصة : بختا ويفاطيمة، يزيد قادة، بوزيان عثمان، بن قدور علي، نزعي
واخيرا لا انسى اقدم شكرا وتقديرا واحتراما خالص إلى اساتذتي الكريمة التي اشرفت على هذا العمل شيخي
عائشة أسئل الله أن يطل في عمرها ويوقفها في حياتها.

إلى بلدي الحبيب الجزائر، وإلى شعب فلسطين الثائر

فافخر بعلم ولا تطلب به بدلا***** فالناس موتى واهل العلم أحياء



بوعكة سميحة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية بأبعادها (أجهزة الحاسوب ولواحقها، لشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات، والكوادر البشرية) في تعزيز المرونة التنظيمية، دراسة حالة (البريد الجزائري، موبيليس، اوريدوا) ولتحقيق هدف الدراسة فقد اعتمدا الباحثان على الاسلوب المسح كمنهج للدراسة بتصميم استمارة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من 60 موظف، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.28)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية .
- وقد توصلت الدراسة أيضا إلى وجود اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية (البعد البشري والتقني) في تحسين المرونة التنظيمية.
- ومن أهم التوصيات المقترحة من طرف الباحثين:
- ضرورة وضع استراتيجية لدعم استخدام الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في المؤسسات بما يسهم في تعزيز المرونة التنظيمية .
- الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية ، المرونة التنظيمية ، البعد التقني ، البعد البشري .

Abstract :

The study aimed at recognizing the electronic management contribution in enhancing organizational flexibility” a field study in mobilis ,oreedoo, Algeria post office” saida.

In order to achieve the objective of this study , the researchers relied on a survey methodology , and a questionnaire was designed to collect the initial data from the research sample consisting of 60 employée

In light of this data were collected , analyzed and hypothesized using the spss; the research reached a set of results the most important are :

- There is a significant correlation (relationship) between E-Management demensions and organizational flexibility; and the results also showed that there is a significant effect of the E-Management demensions (humain dimension, technical dimension) on organizational flexibility .
- The most important recommendations of the researchers is the need to develop a strategy to support the use of E-Management and application in the organization in a way that contributes to enhancing organizational flexibility

Key-words: E-Management- organizational flexibility- humain demension – technical demension .

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	فهرس الجداول
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
17	المبحث الثاني: ماهية المرونة التنظيمية
24	المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
31	تمهيد
31	المبحث الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
35	المبحث الثاني: دراسات سابقة باللغة الاجنبية.
38	المبحث الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة .
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات محل الدراسة ("بريد الجزائر"، "موبيليس"، "اوريدوا") بولاية سعيدة .
52	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
60	المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها.
73	خلاصة الفصل
75	خاتمة عامة
80	قائمة المراجع
84	الملاحق

مقدمة عامة

يسود العالم اليوم مجموعة من التحولات والمتغيرات التي فرضت تغييرا على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي، والثقافي، إذ بدأ هذا التغيير خاصة بعد انهيار الاتحاد السوفياتي، وأوروبا الشرقية و بروز نظام على أحادي القطبية بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية مبني على فكرة تدوير الحدود بين الدول وحرية تنقل الأفراد والسلع، ورؤوس الأموال والاستثمارات المباشرة والخبرات والمعلومات بين الدول لتحسين أداء الاقتصاد العالمي، وتعزز هذا التحول بسبب الثورة التكنولوجية في ميدان الاتصال والمعلومات والمواصلات التي جعلت من العالم المترامي الأطراف قرية صغيرة أضحت من الصعب على لإثرها أن تقفل الدول حدود أمام المنتجات والأفكار والقيم الأخرى، لأن هذه المنتجات وهذه الأفكار اكتسحت البيوت من دون إذن عن طريق القنوات القضائية والأقمار الصناعية وشبكة الانترنت.

خلفت تقنية المعلومات، وتكنولوجيا الاتصال، خلال السنوات القليلة الماضية واقعا إداريا جديدا ومختلفا . عما كان سائدا في مجال علم الإدارة، والنظم الإدارية. الأمر الذي استوجب على المؤسسات اليوم ضرورة مواكبة هذا الواقع الإداري الجديد والتكيف معه . حيث أخذت الأنشطة والعمليات الإدارية تتحول من أنشطة عادية إلى أنشطة إلكترونية " الإدارة الإلكترونية "، وبذلك أصبحت الإدارة الإلكترونية مطلب تسعى مؤسسات اليوم لتحقيقه .فهي الوسيلة التي تضمن لها. مواكبة التطورات الناتجة عن التكنولوجيا .كما وتضمن تحقيق الاهداف . باعتبارها عملية إدارية قائمة على الامكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في انجاز جميع معاملاتها الإدارية من (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على الأفراد إلكترونيا) وانجاز كل وظائفها من (تسويق، إنتاج، تمويل، والاستثمار، والأعمال المكتسبة بسرعة ودقة فائقة)، مما يتيح لمنظمات الأعمال تحقيق التميز بتقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الاداء .

وفي ظل مسعى المؤسسات لتبني الإدارة الإلكترونية بغية تفادي خطر الزوال والاختفاء، فقد أضحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحقيق درجة من المرونة التنظيمية والتي تبرز كأحد أهم عوامل النجاح بل وأهم المعايير في التقييم. حيث تجعل المؤسسة تمتلك قدرات إدارية متنوعة إضافة إلى أنها تحقق لها السرعة التي تجعلها فاعلة لزيادة قدرتها الرقابية والاستجابة بسلاسة للتغيرات البيئية التي تنشط فيها، بالتوقع والتنبؤ بأي تغيير متنامي يظهر على أداؤها والاستجابة له .

أمام ظهور الإدارة الإلكترونية كثمرة من ثمار التطور التقني الذي نتج عنه تغيير في أساليب العمل من خلال تطوير التنظيمات الإدارية أصبح لزاما على المؤسسات التكيف مع هاته المعطيات الجديدة والتمتع بدرجة من المرونة التنظيمية . وفي ظل هذه المفارقة فدراستنا الحالية جاءت مسلطة الضوء على العلاقة بين كل من الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية من خلال طرح الاشكالية الرئيسية التالية :

- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة (بريد الجزائر، موبيليس،اوريدوا)؟

ومن أجل محاولة الإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ❖ هل يمتلك موظفي المؤسسات محل الدراسة تصورا واضحا حول تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟
 - ❖ هل يمتلك موظفي المؤسسات محل الدراسة بسعيدة تصورا حول مفهوم المرونة التنظيمية ؟
 - ❖ ما مدى توافر المرونة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة ؟
 - ❖ هل تتوفر المؤسسات محل الدراسة على المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبالشكل الذي يسهم في تعزيز المرونة التنظيمية ؟
 - ❖ ما طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة ؟
 - ❖ ما مدى تأثير كل من التقنية والكوادر البشرية على المرونة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة ؟
- للإجابة على هذه التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية والتي سنحاول من خلال هذا العمل تأكيدها أو نفيها، وهي كالتالي :

الفرضيات:

- تطبق المؤسسات محل الدراسة الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الموظفين بها.
- تتمتع المؤسسات محل الدراسة بالمرونة التنظيمية.
- يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 بين الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية بالمؤسسات محل الدراسة بسعيدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة الإلكترونية على المرونة التنظيمية بالمؤسسات محل الدراسة بسعيدة .

أسباب اختيار الموضوع :

لجئنا إلى هذا النوع من المواضيع نظرا إلى :

- 1- ملائمة الموضوع مع التخصص العلمي ؛
- 2- أهميته في الحياة العملية للمجال الاقتصادي وخصوصا في الفترة التي تخللتها جائحة كورونا ؛
- 3- حاجة المؤسسات إلى تبني مثل هذه المواضيع خصوصا في ظل التطورات التي تطرأ على الوضع الراهن؛

أهمية البحث :

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية :

- يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة، نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية .
- _ الحاجة إلى مثل هذه الدراسة لفتح افق مستقبلية للدراسات العلمية ذات العلاقة .
- _ يمكن أن يساهم هذا البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومن ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الإلكترونية في المؤسسات الاجتماعية المختلفة .
- إبراز الدور المهم الذي يلعبه كل من الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية لتبني المنظمات مثل هاذين المفهوميين لتحقيق الاهداف والتميز .

أهداف البحث

- _ التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية وأبعادها وكيفية تطبيقها ودورها الإيجابي في الإدارة .
- _ تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية بمؤسسات محل الدراسة بسعيدة.
- _ محاولة اختيار العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية على مستوى المؤسسات محل الدراسة.
- _ تسليط الضوء على درجة إسهام الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية بالمؤسسات محل الدراسة .
- _ محاولة بناء نموذج افتراضي واختياره للوصول إلى صورة تعكس علاقة الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة .

المنهجية المتبعة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ولمعالجة موضوع دراستنا والإجابة على الإشكالية اعتمدنا على:

المنهج الوصفي التحليلي: سيتم الاعتماد عليه في بحثنا هذا على النحو التالي، سيتم استغلال البيانات المحصل عليها من مصادرها في وصف الخلفية النظرية للموضوع من أجل إبراز أهم المفاهيم والخصائص والأبعاد المتعلقة بمتغيرات الدراسة "الإدارة الإلكترونية" و"المرونة الاستراتيجية"، كما سنعتمد في التحليل على برنامج SPSS لتحليل النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية .

حدود الدراسة :

- الحدود البشرية :** الموظفون والإداريون والعمال في المؤسسات محل الدراسة بولاية "سعيدة" .
- الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المؤسسات محل الدراسة بولاية "سعيدة" من خلال توزيع الاستبيانات .
- الحدود الزمانية :** أجريت الدراسة على امتداد السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2021/2022.

صعوبة البحث :

- من أبرز الصعوبات التي واجهة موضوعنا هذا، هي :
- 1- قلة المراجع التي توسعت في مفهوم المرونة التنظيمية .
- 2- جائحة كورونا الأمر الذي صعب من الحصول على المعلومات بأريحية.
- 3- اصطدامنا بالعدد القليل من الموظفين في المؤسسات المبحوثة .

مخطط البحث :

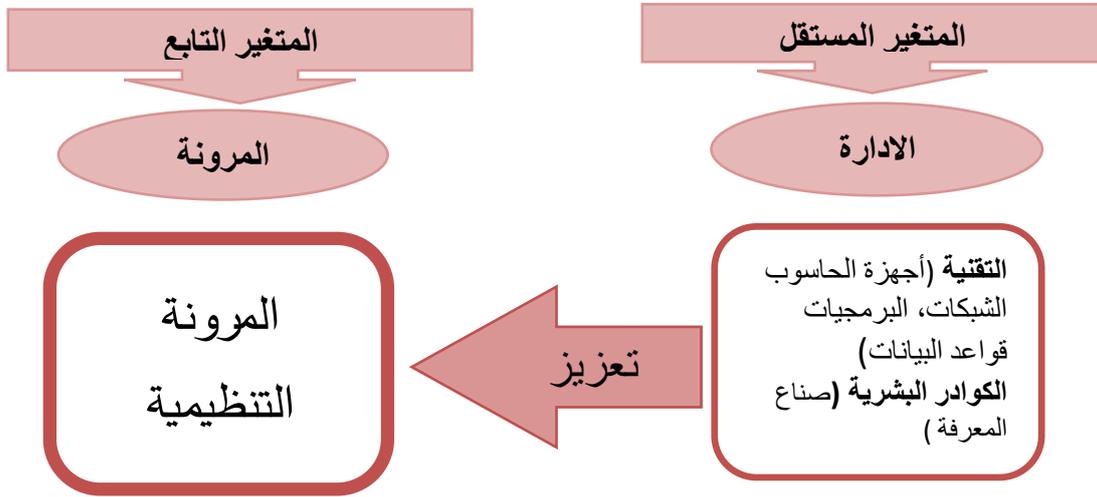
من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب موضوعنا هذا فإنه والاجابة على الإشكالية التي طرحت في هذا البحث واختبار صحة الفرضيات، فقد تم تقسيم هذا البحث العلمي وفقا لمنهجية IMRAD . التي تقوم على دراسة الحالة في كل من المؤسسات (البريد الجزائري، موبيليس، اوريدوا)، ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة أقسام رئيسية هي: المقدمة، الطريقة، النتائج المناقشة، وعليه تم تقسيم الدراسة إلى شقين نظري وتطبيقي حيث :

تضمن الجانب النظري فصلين : واشتمل كل فصل ثلاث مباحث ، ومن خلال تقسيم كل مبحث إلى مطالب، ثم التطرق إلى الإطار النظري لكل من "الإدارة الإلكترونية" و"المرونة التنظيمية" إضافة إلى إبراز العلاقة بينهما.

بينما في الفصل الثاني فقد أكفلنا الحديث عن أهم الدراسات (دراسات باللغات العربية، الأجنبية) والتي ساعدتنا في توضيح معالم دراستنا ذلك لإحاطتها بأحد جوانب موضوع بحثنا. لننتقل في مرحلة مواتية للجانب التطبيقي وهو ما تضمنه الفصل الثالث والذي يختص بعرض الظاهرة حيز التطبيق بمؤسسات محل الدراسة (البريد الجزائري، موبيليس، اوريدوا)، حيث عرضنا فيه للمفاهيم الخاصة لكل من المؤسسات المستهدفة وياتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية ثم التوصل للمعلومات التي تعزز دراستنا وتحليلها إحصائيا نصل لجملة من النتائج ومناقشتها وصولا للخاتمة التي تجيب على الإشكالية .

نموذج البحث:

تحتوى هذه الدراسة على متغيرين أحدهما مسقل هو الإدارة الإلكترونية والآخر متغير تابع هو المرونة التنظيمية، وللمتغير المستقل ثلاث (03) أبعاد تتمثل في: الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، والكوادر البشرية وقد تم تصميم نموذج افتراضي من أجل معالجة مشكلة البحث وهو كما في الشكل التالي :



الشكل (1) نموذج افتراضي للبحث

الفصل الأول : الإطار النظري

والمفاهيمي للإدارة

الإلكترونية والمرونة

التنظيمية

تمهيد :

ساهمت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في سد الفجوة الحاصلة في التغييرات المتسارعة في بيئة العمل للمنظمات المختلفة من خلال تطبيق أساليب إدارية متطورة متمثلة بالإدارة الإلكترونية مما ينعكس على سرعة استجابتها لهذه التغييرات وتنفيذ أعمالها بيسر ودقة كما أدى إلى جعل هذه المنظمات تتصف بالمرونة على كافة الأصعدة .

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع سنقوم بالاعتماد على عدة مناهج وهذا حسب متطلبات الموضوع ففي المرحلة الأولى اعتمدنا على المنهج الوصفي بهدف سرد المفاهيم والمعلومات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية وكمرحلة ثانية اعتمدنا المنهج التحليلي.

المبحث الاول : الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية

المطلب الاول :عموميات حول مفهوم الإدارة الإلكترونية

اولا : نشأة الإدارة الإلكترونية وتطورها

إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى عقود الخمسينية الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة أعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدام الحاسوب يسعى لإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد.

لقد أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من المستوى لإعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما سمي بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومية الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية، وعليه فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت، في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطورها.

يرى البعض الآخر إلى أن تاريخ نشأة الإدارة الإلكترونية بدأت منذ سنة 1960م، عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكانت سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى نتائج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Wordprocessing)، وإن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964م، عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرحته في الأسواق أطلقت عليه اسم (MT/ST) (الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختارة)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وعند النظر لهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب ارسال نفس الرسالة إلى عدد كبيرا من المرسل اليهم.¹

وتوالي من بعد هذا ظهر العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها، وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء وقد حصرت كالتالي:

1- علاء عبد الرزاق السالمي ، الإدارة الإلكترونية دار وائل للنشر ، عمان، الاردن ، 2008،ص(32).

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

ويرى الدكتور علي حسين بكير في كتابه "المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية" أن تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية قد مر بثلاثة مراحل هي ¹:

1/ مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة الإلكترونية ومحاولة تنميتها، وتطويرها بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته واجراءاته بشكل سهل وبدون اي روتين، او مماثلة في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسوب شخصي الاطلاع على نشرات المؤسسات والادارات واحداث البيانات، والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع امكانية طبع واستخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز اي معاملة .

2/ مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل: هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة التي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل، أو المواطن من الاعتماد على الهاتف المتوفر ويمكنه الاستفسار في الاجراءات والأوراق اللازمة لإنجاز أي معاملة، واستخدامه للفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها . وما يميز هذه المرحلة عن المرحلة السابقة هو الانتقال من تلقي البيانات والاطلاع المعلومات من طرف المواطن (مستقبلا) إلى التفاعل وإعطاء رأيه والاستفسار والرد عليها وكما أن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط، والتعرفة تكون أكثر كلفة من الهاتف والفاكس، لذلك فان الميسورين وما فوق هم القدر على استعمال هذه التكنولوجيا نظرا لعدم توسع نطاقها لأنها كتقنية لم تكن في متناول الجميع .

3/ مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: هذه هي مرحلة الاخيرة والتي يتم من خلالها التخلي عن الشيء التقليدي للإدارة بحيث يصبح عدد المستخدمين للشبكة الانترنت ما يقارب 30% من المواطنين ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب بشكل شخصي، أو عن طريق الاكشاك، وتكون تكلفتها معقولة ومتاحة لكل مواطن لإنجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب وبأسرع وقت ممكن، وأقل جهد وأقل تكلفة وأكثر فاعلية، وبذلك يكون الرأي العام قد تم تقهيم الإدارة الإلكترونية وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها .

والملاحظ للمراحل التي مر بها تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية (مراحل التحول) نرى أنها ركزت على:

1-عشور عبد الكريم "دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر"،(رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010)

- اندماج المجتمع بشكل تدريجي لكي يكون هناك تقبل طوعي لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية بما يؤدي إلى تخصيص شدة مقاومة التغيير التنظيمي، والتي تنتج غالباً عندما يكون هناك مشروع يتعلق ب: تحول جذري ومفاجئ في الأساليب الإدارية .
 - الاهتمام بالمعدات والأجهزة الإلكترونية اللازمة على اعتبار أن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية.
- هذا ويشير البعض من المفكرين والكتاب من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح ان الإدارة الإلكترونية عبارة عن¹:

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

2/ الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الانترنت وشبكات الأعمال.

3/ إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد.

4/ انتقال من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي، ففي السابق كانت المشكلة في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني، كبعد المسافات وصعوبة الاتصال . لكن مع الإنترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مدها تنظيمياً وجغرافياً وفنياً وزمناً، فالإنترنت تجعل الاتصال ممكناً الآن في كل مكان باعتمادية عالية وأقل ما يمكن من الضوضاء مهما كانت المسافات، وبالتالي يصبح التفاعل آلياً حاسوبياً²

ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

ينطلق تعريف الإدارة الإلكترونية من خلال ما عرضه الأدبيات الحديثة في الإدارة ذات الصلة بتطور التقنيات الإلكترونية في الإدارة، إذ يعد تناول مفهوم الإدارة الإلكترونية مدخلاً مهماً لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها كالحكومة الرقمية، التسويق الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، المكاتب الإلكترونية بالرغم

1- عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع وعمان، الاردن، 2014، ص(250).

2- حمد قبيلان ال فطیح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الامنية السعودية، 2008، ص(21).

من حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية، فإن جهودا مهمة بذلت لتطوير شامل لهذا الموضوع، إذ يشير مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين باستخدام التكنولوجيا، وفي الغالب يكون مرتبطا باستخدام وتيسير تكنولوجيا المعلومات.

أ/ الإدارة الإلكترونية : هي عملية الالتقاء بين الحاسوب وشبكات الاتصال، فقد نتج عن الاندماج بين تكنولوجيا الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الاتصالات تكوين شبكة حركية أو اتحاد للشبكات هي شبكة الإنترنت وهذه الشبكة تستند على الحاسبات الآلية لتبادل البيانات إلكترونيا والتعامل معها آنيا¹.

كما أن مفهوم الإدارة الإلكترونية أوسع من كونه وجود حواسيب وبرمجيات وإنترنت وغيرها من التقنيات، إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجستية والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وإدارة الإمداد وإدارة العلاقات العامة، وعرض التكنولوجيا الخاصة بخدمات الخدمة العامة وضبط طلبات الحصول على الخدمات وتلبية حاجات عميل الإدارة وهو المواطن وتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص ولهيات الرسمية وغير الرسمية.

كما نشير إلى وجود العديدة من التعريفات لهذا المفهوم منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقا، ولعل أهم هذه للإدارة الإلكترونية:

1/ "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا"².

2/ "القدرة على استخدام الحاسبات الآلية في تنفيذ الأعمال الإلكترونية والأنشطة الإدارية عبر الإنترنت والشبكات، وتقديم الخدمات آليا في أي مكان وزمان مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوحيد وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل سليم"³

3/ أما التعريف المتبني من قبل الاتحاد الأوروبي للإدارة الإلكترونية فهو: "حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للمواطنين وقطاع الأعمال الحرة للتعامل والتواصل مع الحكومة باستخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل: الهواتف، البطاقات الذكية، الاكشاك، البريد الإلكتروني، والإنترنت، وهي تتعلق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة والقوانين والتنظيم ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق اصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات"⁴.

كما واشتملت الإدارة الإلكترونية على عدة تعاريف أخرى حيث :

الجدول (1) تعريفات الإدارة الإلكترونية

1- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية (الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2009، ص19

2- علاء عبد الرزاق السالمي، (2008):مرجع السابق

3همم الفليكاوي (2002): الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرس الوطني، العدد 19، الكويت، ص50

4- حمادة مختار (2002):تأثير الإدارة الإلكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، ص 07

الباحث	تعريفها
نجم عبود نجم	"العملية الإدارية القائمة على الامكانيات المتميزة للإنترنت، وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة" ¹
عادل حrchوش المفرجي ،احمد علي صالح	"نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية، وذلك بالقيام بخطوات رئيسية محددة، تبدأ بأتمتة أعمال المنظمة، ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة، الذي يحقق التوفير في الوقت، وفي حجم الأعمال الورقية، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية، التي يمكن توظيفها في أماكن مختلفة والذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة، تنعكس إيجاباً على قدرات العاملين" ²
كلثوم الكبيسي	"العملية الإدارية القائمة على الامكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف، وهي إدارة بدون إوراق أو زمان أو متطلبات جامدة حيث أنها تعتمد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والرسائل الصوتية، وهي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد على عمال المعرفة" ³
احمد محمد غني	"هي أداة العمليات بين مجموعة من الشركات، من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة، بغية زيادة كفاءة وفعالية الاداء" ⁴

ومن خلال هذه التعريفات يمكن القول كذلك أيضاً أن:

الإدارة الإلكترونية هي مدخل يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة، والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية التي تعتمد على تطوير البنية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال، وذلك لاستثمار الوقت والجهد وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع.

الإدارة الإلكترونية "على أنها تلم الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين، وقطاع الأعمال بسرعة عالية، وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب، وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة"⁵

المفاهيم ذات العلاقة ب الإدارة الإلكترونية:

الجدول (2) المفاهيم ذات العلاقة ب الإدارة الإلكترونية

الأعمال الإلكترونية	هي عبارة عن أسلوب متكامل سهل مرن وآمن، للقيام بالأعمال التجارية بطريقة متميزة، أو هي عبارة عن تحويل أو استبدال أو مقايضة للسلع والخدمات والمعرفة بواسطة استخدام الشبكات والتقنيات التي تكمن المنظمات من القيام بهذه الأعمال بسهولة وسلاسة ⁶ .
---------------------	--

6- حسين محمود الحسن، الادارة الالكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص41

<p>هو مفهوم جديد يشرح عملية بيع أو شراء أو تبادل منتجات أو خدمات من خلال شبكات الكمبيوتر من ضمنها الإنترنت⁷.</p>	<p>التجارة الإلكترونية</p>
<p>يعرفها الدكتور عمر أحمد أبو هاشم في كتابه " الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة "، على أنها: "عملية تغيير وتحويل العلاقات بين المؤسسات الحكومية والمواطنين ورجال الأعمال من خلال تكنولوجيا المعلومات بهدف تقديم خدمات أفضل للمواطنين مع تحسين التعامل والتفاعل مع رجال الأعمال ومجتمع الصناعة، وتمكين الناس منا لوصول إلى المعلومات المتاحة بطريقة مرنة بدون أي عقبات روتينية، أو إجراءات إدارية معقدة⁸".</p>	<p>الحكومة الإلكترونية</p>
<p>يقصد به إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة عبر شبكة الانترنت⁹.</p>	<p>التعليم الإلكتروني</p>
<p>يقصد بها: تقديم الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية. متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات غير الشبكية المحلية للمستشفى، أو عبر شبكة الانترنت، وهي بذلك تعمل على تقليل أوقات الانتظار للمرضى وتسهيل التعامل للأطباء أو جهاز الإدارة الطبية¹⁰.</p>	<p>الصحة الإلكترونية</p>

ثالثا : خصائص الإدارة الإلكترونية

في الإدارة الإلكترونية يتم تداول البيانات والوثائق الكترونيا وذلك من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية، مما يشير إلى انتقاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل وذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية، حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس لوقت على الشبكات الاتصالات الإلكترونية كما تتم معالجة كل المشكلات التي يواجهها العملاء باستخدام تكنولوجيا الواقع الحالي، حيث يتم غالبا استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية أو التقليل من استخدامها إلى لأقل قدر ممكن¹¹.

- 2- عادل حرحوش المفرجي، احمد علي صالح، بيدااء تيار البيانات، الادارة الالكترونية (مركزات فكرية ومتطلبات علمية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة ومصر 2007،ص12
- 3- كلثوم الكبيسي، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط2007،ص1،ص29
- 4- احمد محمد غنيم، الادارة الالكترونية (افاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية 2004،ص30
- 5- بسام عبد العزيز الحمادي، وليد بن سليمان الحمضي، الحكومة الالكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض: معهد الادارة العامة، 2003،ص03
- 6- حسين محمود الحسن، الادارة الالكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات. عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2011،ص41
- 7- سوسن زهير المهنتي، تكنولوجيا الحكومة الالكترونية. الاردن: دار اسامة للنشر، 2011،ص25
- 8- عمر احمد ابو هاشم واسامة محمد عبد العليم وهشام محمد بيومي، الادارة الالكترونية: مدخل الادارة التعليمية الحديثة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013،ص67
- 9- حسين محمود الحسين، مرجع سابق الذكر، ص51-54
- 10- عامر طارق عبد الرؤوف، الادارة الالكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007،ص27
- 11- كافيّة عيّدوني، حميد بن حوجة: مجلة اصيل البحوث الاقتصادية والادارية، العدد2، جامعة عباس اغرور، خنشلة، ديسمبر 2007،ص222

وتشمل خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي¹²:

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

إدارة بلا مكان : وتعتمد أساساً على الهاتف المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد.

إدارة بلا زمان : تستمر لـ 24 ساعة (24/7/265) متواصلة ففكرة ليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد.

إدارة بلا تنظيمات جامدة : فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

بالإضافة إلى خصائص السابقة، لا يمكن ان نذكر ما يلي¹³:

1/ السرعة والوضوح : في ظل الإدارة الإلكترونية لم تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، وحتى نسخها أكثر من نسخة إذ استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي تستبت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما، وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، وهي مشكلات أصبح في الإمكان الاحتراز منها كلياً في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية التامة على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضاً ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها .

2/ إدارة المعلومات لا احتفاظ بها : لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها بدرجة أشبه بالتعليمية.

3/ عدم التقيد بالزمان ومكان : فمن خلال تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فمواقع هذه الإجازة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، بل مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب وملحقاته، ويصلح ليكون مقراً لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبانها بعشرات المرات، فضلاً عن أن المراجع يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية وليس أمام موظفين، حيث يتقلص عدد الأفراد، ويحل الحاسوب محلهم ويجب عن اسئلة المراجع ويتلقى منه معاملته ببسر عبر قائمة الخيارات والأوامر التي يتيحها لمراجع الإدارة الإلكترونية.

4/ المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل امكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجارب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات الذي لم تكن متاحة أبداً بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

12- عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص18

13- احمد المعاني، وآخرون، قضايا ادارية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2011، ص85-88

5/ الرقابة المباشرة والصادقة: وذلك من خلال متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذا منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة، التي تقيم بها انشطتها، وتتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات.

6/ السرية والخصوصية: وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم اتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة مرور للنفاذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارة الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن قدرتها على الاخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات العصر الحالي الذي يختصر الفضاء الرقمي والعولمة واقتصادات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت بكل متغيراته..... هذه الاستجابة الناتجة عن خصائص المميّزة التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية والتي تكسبها أهمية كبيرة إما على القطاع الخاص أو على مستوى القطاع العام .

وبناء على ما تقدم، يمكننا أن نقول بأن أهداف الإدارة الإلكترونية تتلخص فيما يلي¹⁴:

- إدارة الملفات واستعراض المحتويات بدلا من حفظها ومراجعة محتواها بدلا من كتابتها .
- التحول نحو الاعتماد على المراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد .
- اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات، حيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آلي دون انتظار.
- تخفيض إجراءات العمل البيروقراطي وتعقيده وإذ لا حاجة إلى تضخيم المستويات الإدارية وتعددتها .
- إجراء واحداث تحويل في الاجراءات الحكومية مثل توفير الخدمات بصورة أسرع وبكلفة اقل

المطلب الثاني : ابعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى جملة من خطوات بما يحقق الأهداف المرغوبة، وذلك من خلال مجموعة من خطوات وهي كالآتي¹⁵:

إعداد الدراسة الأولية أي لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة، ثم وضع خطة التنفيذ (عند اقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ)، ثم تحديد المصادر (التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في

14 - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الاسلامي للنشر والتوزيع، لبنان، 2006، ص15

15- علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 64 - ص 65

هذه الإدارة أو المؤسسة)، ثم وأخيرا تحديد المسؤولية (عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف الموصودة إليها).

ويتطلب كذلك تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال إلكترونية وتخلق وظائف تتدرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية، وتتمثل هذه العناصر في:

التقنية (أجهزة الحاسوب، الشبكات، البرمجيات قواعد البيانات)، الكوادر البشرية أو الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الانسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

1/ التقنية:

أجهزة الحاسوب ولواحقها:

يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الاجهزة في المؤسسات فانه من الافضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما¹⁶:

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة
- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات

الشبكات:

فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصالي لشبكات الانترنت Intranet، الاكسترانت Extranet، وشبكة الانترنت Intrernet، والتي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية¹⁷.

البرمجيات وقواعد البيانات (Database):

البرمجيات:

هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة هي مجموعة برامج تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من الإمكانيات المختلفة أو هي تعليمات تفصيلية تسيطر على عمليات نظام الحاسوب، والبرمجيات نوعان:¹⁸

برمجيات النظام System Software : وهي التي تدير وتراقب أنشطة الحاسوب .

برمجيات التطبيق Application Software : وهي التي تهتم بإنجاز المهام للزبائن النهائيين

قواعد البيانات: هي مجموعة من العناصر البيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية حيث تتكون من جدول أو عدة جداول ويتكون الجدول من سجل أو أكثر ويتكون السجل من حقل أو أكثر ويكتب بلغة برمجية معينة.

16- يوسف محمد يوسف ابو امونة، واقع ادارة الموارد البشرية الالكترونية في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة رسالة ماجستير في ادارة اعمال

(غير منشورة)، الجامعة الاسلامية وكلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2009، ص37

17- سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها العربية، الادارة العامة للطباعة والنشر، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص25

18- نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص309-310

2/ الكوادر البشرية (الصناع المعرفة):¹⁹

وهم العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية، من مديرين ومحللين للموارد المعرية ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع لمعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى. وعليه يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي التي تمارس عناصرها الأساسية (البرامج، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة) وظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) وفقا لمواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات.

المطلب الثالث : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل الوظائف والأدوار في سياق تطور عمليات التحول الإلكتروني للمنظمة، وهي ليست جاهزة، أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة تشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والبشرية وغيرها وبالتالي من توفر متطلبات عديد وخطوات ومجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

1/ متطلبات الإدارة الإلكترونية:

المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي²⁰:

وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس:

ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

القيادة الدعم الإداري:

من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشل، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المنظمة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعه واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح الإدارة الإلكترونية.

الهيكل التنظيمي:

أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمنظمة الذي واكب عصر الصناعة غير ملائم لنماذج الأعمال الجديدة في عصر التكنولوجيا المعلومات الأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية

19- عامر طارق عبد الرؤوف , مرجع السابق ,ص200

جامعة 09موسي عبد الناصر ومحمد قريشي ,مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي ,مجلة الباحث ,العدد -20

92-ص 90,ص2011بسكرة ,الجزائر

هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في جوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية .

تعليم وتدريب العاملين، نوعية وتثقيف المتعاملين:

تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية ولمواكبة متطلبات التحول لجديدة بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة لمستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

1/ وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:

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

2/ المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وأي منظمة وله أهمية كبيرة تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأة الإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري، فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس لمال الفكري في المنظمة، يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم : المديرون، والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر .

3/ المتطلبات التقنية:

وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهرة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في الآن الواحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات الية وأجهزة

ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المنظمي على أوسع نطاق ممكن، وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى²¹:

البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:

وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً.

البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية:

وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها انجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

شبكات الاتصال:

أهم هذه الشبكات : شبكة الانترنت، الشبكة الداخلية (الانترانت)، والشبكة الخارجية (الاكسترانت).

شبكة الانترنت (Internet):

وهي شبكة معلوماتية عالمية وتمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية مكونة بذلك شبكة من حواسيب آلي مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة أو نظام واحد ومن أهم الخدمات التي تقدمها الإنترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر²²:
خدمة منتديات الحوار (News Group): والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الإنترنت .

خدمة بروتوكول نقل الملفات (File Transfer Protocol): وتقدم خدمات تبادل الملفات

خدمة المحادثات (Chating): إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم خدمة التخاطب مجانا وفق ثلاثة أنماط :

- خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة

- خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت، اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة

- المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات (يشاهد كل طرف الآخر)

كما توفر الإنترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونية والتي منها :

خدمة الاتصال عن بعد (Telecommunication network): حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، لميكرويف وبواسطة الأقمار الاصطناعية .

خدمة البريد الإلكتروني (E-mail): هو أحد اوجه استخدام الإنترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة

21- موسى عبد الناصر ومحمد قرشي، مرجع سابق، ص 91

28، ص 26، عشور عبد الكريم، مرجع سابق ص 22-

بحيث تكون في صورة بيانات وبحوث، كتب ، أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحوار والمناقشة للكثير من لمواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني .

خدمة الشبكة الويب (World Wide Web/ 3W): إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود تتقاسم ملكيتها جامعات، دور نشر وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص، صور، أصوات) وهي ميوّبة بطريقة يسهل الوصول إليها وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من الحاسوب في كندا إلى آخر في نيوزيلندا بالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل أو أسلوب الإدارة التقليدية .

ب/ الشبكة الداخلية للمنظمة "الانترانت (Intranet):

هي شبكة الشركة الخاصة و(Privat) وتعتمد على تقنية الانترنت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمنظمة ولا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، وتقدم لشبكة الانترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات بواسطة ما يطلق عليه جدران النار. (Fire Wales)

ج/ الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء "الاکسترنات (Extraranet):

هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والاکسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركة، إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الاکسترنات تقدم كلمة المرور لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما ان استخدامها مخصص لفئة معينة .

4/ المتطلبات الامنية :

تعد مسألة أمن لمعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها الكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الارشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد أما بوضع الأمن في برمجيات البرتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور .

ولتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها²³:

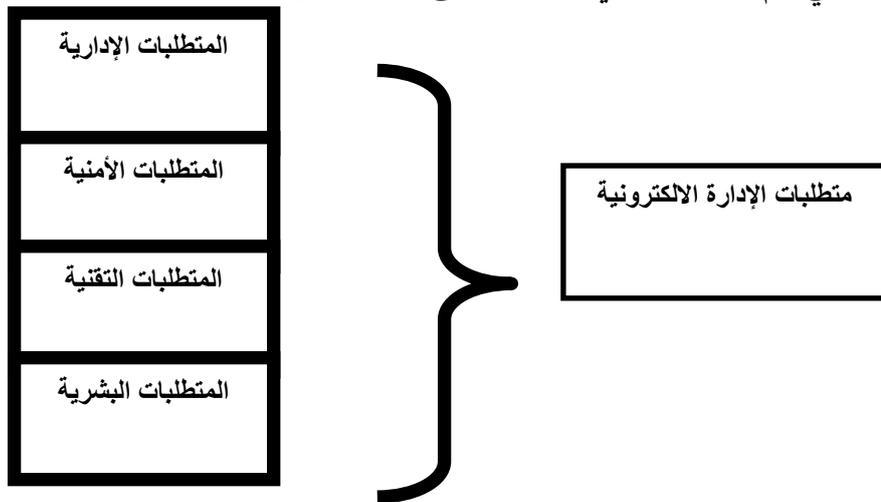
وضع السياسات الأمنية للتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.

تبني الاستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.

وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات الإدارة الإلكترونية.

وهناك عدة متطلبات أخرى لحماية أمن نظم المعلومات وهي:

- يجب على الإدارة العليا في المنظمة دعم أمن نظم المعلومات لديها، وأن تكون هذه المسؤولية لأشخاص محددين .
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- الاحتفاظ بالنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.



شكل رقم (2) متطلبات الإدارة الإلكترونية

المصدر (من اعداد الطالبان)

المبحث الثاني: الإطار النظري للمرونة التنظيمية

يعد مصطلح المرونة التنظيمية موضوع بحث كبير، حيث يرتبط تكيف المؤسسة بدرجة المرونة التي تتعلق بقدرة المؤسسة على التوقع والتنبؤ بأي تغيير متماي يظهر على أداء المؤسسة والتكيف معه لضمان بقاءها واستمراريتها. وقبل التطرق لمفهوم المرونة التنظيمية لابد والادراك للمصطلحات لتوضيح وسهولة فهمها.

—Organizational means a social unit of people which are systematically structured and managed to meet the objective and goals on a continuing basis. Their task, roles, responsibilities, duty and authority are divided based on their specialty. —

—Flexibility means the capacity of freedom given in a time frame. Therefore, organizational flexibility can be defined as when, where and how people work given the flexibility because an essential part of creating an effective organization as well as meeting the organization goals and objective.

ولقد تعددت مفاهيم وخصائص وأهداف المرونة التنظيمية حيث :

المطلب الاول :عموميات حول المرونة التنظيمية

أولاً :تعريف المرونة التنظيمية

لقد كان أول ظهور لمصطلح المرونة سنة 1939 من قبل STIGLER بحيث ارتبط المصطلح بالتغيرات في سعر الوحدة الواحدة بسبب تقلبات الطلب، إلى أن أصبح مفهوما شاملا في مختلف المنظمات للحد من تأثير التغيرات التي تحصل في محيطها والتكيف مع مختلف التطورات حيث :

يعد هذا المفهوم واحدا من أهم المفاهيم الأكثر شمولاً وذلك لقدرته على التعامل مع حالات الغموض وعدم التأكد والتغيرات التي تتعرض لها بيئة الأعمال في الأيام الحالية، وإن ما يعرف بمفاهيم إعادة الهيكلة، وهندسة التغيير، وظهور المنظمات إلى ما يعرف بالإدارة المرنة.

يعرف (ALEXANDER, 2013, p3) المرونة على أنها وصف لقدرة عمل ما أو نظام معين للعودة إلى

التوازن بعد الانحدار أو التدهور.

24-charles remandrenspr ,gopalanraman, rameshkumarmoonahajimohamed, prashanth-beleya&sureshnodeson , february2013, « **organizationelflexibility and its implications on employeesprductivity** , interdiscaiplinary journal of contemporaryReaserch business , institute of interdisciplinary business resaerch 298,vol 4 ,no 10, p299

25/د/محمد حمدي زكي ، 2019،"المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة"،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،محافظة مطروح ،المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان (فرع مطروح)،مايخ قبول النشر 17/12/2019 ص.624.

ويرى (yeo, 2002, p242) أن المرونة التنظيمية تتمثل في السعي وراء تحقيق النجاح الذي يتطلب وجود قدرة عالية وفائقة للمنظمة لإجراء التغيير باستمرار والتخفيف من حدة المخاطر والمشاكل والأزمات، كما أوضحت البحوث والدراسات أن المرونة التنظيمية هي توفير نظرة ثاقبة لخصائص المنظمة التي تجعل من السهل الوقوف على أي خطر مباشر أو غير مباشر من المحتمل أن يضر بالمنظمة وعملية التصدي له قبل حدوثه (BAKER ET AL, 2008, p25)، و يعرف . (lim et al, 2012, p299) المرونة التنظيمية على أنها القدرة على الاستجابة للتغير مع الظروف البيئية، كما يرى (dinford et al, 2013, p91) أن المرونة التنظيمية هي القدرة على التكيف، والأساس المنطقي للتغيير التنظيمي، في حين أشار (madhami, 2013, p46) إن المرونة التنظيمية هي القدرة الرئيسية التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية لأنها تجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيير .

كما عرف البعض الآخر المرونة التنظيمية على انها القدرة على الاستجابة للتغيير في المنظمات مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة، حيث أنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل المرونة التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية (السلنتي وآخرون ،2018، ص83) أما (shandler,2015,p266) فقد عرف المرونة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، فهي ذات قدرة وتأثير على تطوير قدرات الإدارة واستيعاب المتغيرات الطارئة، كما أوضح البعض الآخر أن المرونة التنظيمية هي الفترة أو المدة التي ستدوم فيها المنظمة قبل تدهور أدائها وفقدان مكانتها وانتهاءها، فهي بالتالي مقياس لعمر وحيوة المنظمة.

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن المرونة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على التغيير المستمر في نظامها الداخلي والخارجي مما يساعدها على التكيف مع مختلف الحالات التي تطرأ عليها وبشكل مستمر . وهذا يجعلها ذات كفاءة عالية وقدرة أكبر على التحسن في الأعمال.

ثانياً :خصائص واهداف المرونة التنظيمية

ا/خصائص المرونة التنظيمية

وتتمثل خصائصها في :

- تساعد المنظمة في امتلاك درجة لمجموعة متنوعة من القدرات الإدارية والسرعة التي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة على التحكم في الإدارة وتحسين إمكانية التحكم في المنظمة ككل؛
- تشير إلى القدرة على التكيف والتغيير استجابة لما يحدث داخليا وخارجيا، كما وتركز على تعزيز مكونين رئيسيين هما القدرات الإدارية والتصميم التنظيمي (BENRIMOJ & all, 2010, p3)
- تتضمن المرونة التنظيمية الاستباقية والتكيفية والطواعية، حيث نشير الاستباقية إلى قدرة المنظمة على الفحص والتنبؤ والتخطيط للأحداث المستقبلية، أما الكيفية فتشير إلى قابلية المنظمة على الاستجابة بشكل فعال للأحداث عندما تظهر للعيان، أما الطواعية فتشير إلى قابلية المنظمة على إعادة نفسها أو التشفافي من الاضطرابات البيئية (العطوي وآخرون ،2012، ص6)؛

- تشير المرونة التنظيمية إلى مجموعة الامكانات والقدرات التي تستخدم لمواكبة التغيرات الداخلية والتلاؤم مع المستجدات الخارجية التي لها أثر ملموس على المنظمة وذلك إما بإعادة تصميم البناء التنظيمي أو الوظائف الإدارية، وتحقيق استجابة عالية وتوجيه المنظمات نحو أداء أفضل وبالتالي ديمومة المزايا التنافسية للمنظمة ؛²⁷

ب/ اهداف المرونة التنظيمية

- القدرة على التكيف مع قيادة خفيفة الحركة تدير العمل بأسلوب حوكمة قوي؛
- قابلية التكيف الاستراتيجي - وتمنحها القدرة على التعامل مع الظروف المتغيرة بنجاح، وحتى إذا كان ذلك يعني الابتعاد عن صلب أعمالها ؛
- الحوكمة القوية -تظهر تحمل المسؤولية في سائر أقسام الهيكل التنظيمي استنادا على ثقافة المؤسسة القائمة على الثقة والشفافية والابتكار، وتضمن بذلك أن تظل مخصصة لرؤيتها وقيمتها ؛²⁸

ثالثا: أهمية المرونة التنظيمية

- لكي تتحقق المرونة التنظيمية من الضروري فهم طبيعة المنظمة حتى يتم حشد مواردها باتجاهات جديدة قادرة على الاستجابة السريعة، إذ أن قدرة المنظمة على التأقلم بنجاح للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية يعد من أهم ركائز المرونة التنظيمية، ومنه تكمن أهمية المرونة التنظيمية في :
- ❖ المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفاعلية كما وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف؛
 - ❖ تعمل المرونة التنظيمية على الحفاظ على فعالية المنظمة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة؛
 - ❖ تعزز المرونة التنظيمية قابلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الطارئة؛
 - ❖ جمود عملية التخطيط يمكن أن يسبب على المستوى المتوسط أو البعيد أعطال للمنظمة، وعليه فإن المرونة التنظيمية تعمل على إكساب المنظمات صفة المطاوعة للتغلب على الجمود مما يساعدها على المنافسة. نحو الابتكار؛
 - ❖ الإدارة الواعية المرنة صاحبة الأفكار تتسم بالتجدد وتتجه دوما نحو الإبتكار والإبداع، حيث أنها تتخذ من التغيير منهجا لها ما ينعكس على كفاءة انتاجيتها وجودته؛
 - ❖ تساهم المرونة التنظيمية بتطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المنظمة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛

²⁷مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي ،"اثر اعادة هندسة الاعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية النشطة بولاية سوق اهراس " .ط.د مريم بوخضرة -د.ألشريفوفاس ،جوان 2020، المجلد 7، العدد02،ص609.

²⁸، سوزان تايلور مارتن ،2020،"المرونة التنظيمية" اطلع بتاريخ 21/4/2022،-3/2، Bsi، <https://www.bsigroup.com/ar-AE/2/>

سوزان تايلور مارتن،2020،"المرونة التنظيمية"

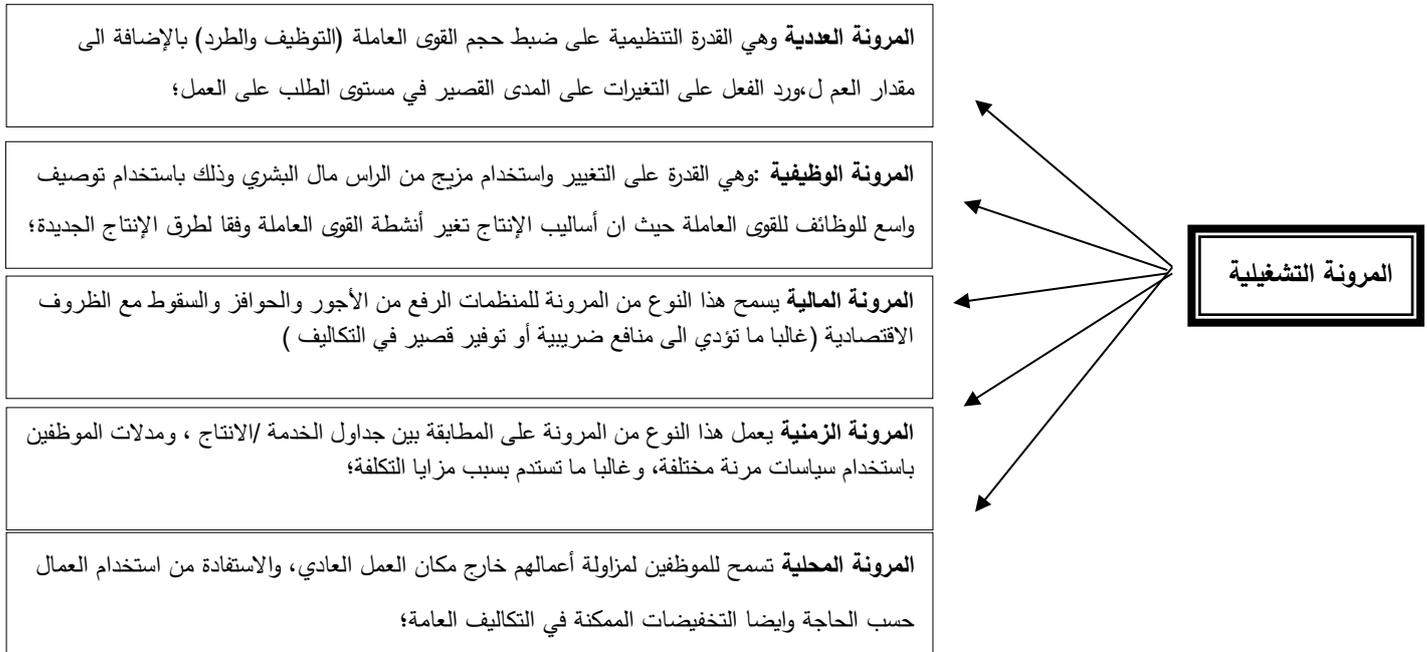
❖ تعد المرونة التنظيمية في عملية التخطيط مصدرا هاما لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة ضمن سياق التغيرات الديناميكية المعاصرة (الاجتماعية، الاقتصادية، التقنية، التكنولوجية) مما يستلزم أن تكون الخطط متوافقة مع ذلك التطور وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية ؛

المطلب الثاني : انواع المرونة التنظيمية

نتيجة لتزايد الضغوط واشتداد المنافسة، وزيادة تطور النشاط الاقتصادي، والتقدم المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وزيادة أهمية الميزة التنافسية الناجمة عن جودة المنتجات والخدمات؛ والتغير المستمر في المنتجات واذواق المستهلكين أصبح من الضروري لدى المؤسسات وضع استراتيجيات تنافسية جديدة تجعل المنظمات أكثر مرونة .

و تتمثل أنواع المرونة التنظيمية في النقاط التالية:

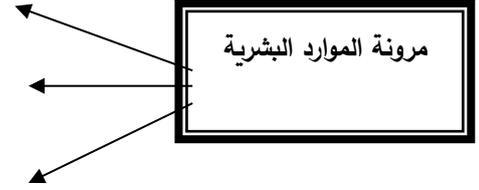
1/ المرونة التشغيلية: وتتضمن الأبعاد التالية:



الشكل (3) أبعاد المرونة التشغيلية

2/ مرونة الموارد البشرية: ويشير هذا المفهوم إلى قدرة ادارة الموارد البشرية على تسهيل قابلية المنظمة على التكيف بشكل فاعل والاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات التي تحدث وللمطالب المتنوعة في بيئة عمل المنظمة ويضم هذا النوع من المرونة الأبعاد التالية:

المرونة المهارية وتشير إلى قابلية العاملين في الحصول على المهارات والقدرات المطلوبة لتنفيذ المهام والواجبات الجديدة، وهذا من خلال التدريب واستغلال الفرص لتعلم الأشياء الجديدة في المستقبل؛
المرونة السلوكية وهي قابلية العاملين على تكيف استجاباتهم للمواقف والظروف الجديدة بطرق مختلفة وسلوكيات متعددة، ومنه فهي التكيف والتعديل في الممارسات المتبعة عادة من قبل العاملين؛
المرونة العلائقية قابلية العاملين على العمل الجماعي والتشارك بالآراء والأفكار لتحقيق الأهداف المشتركة وفي بعض الأحيان تتضمن نشاطات تعاونية وتشاركية خارج المنظمة مثل الزبائن.



الشكل (4) أبعاد مرونة الموارد البشرية

3/ المرونة الاستراتيجية: وهي قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الرئيسية التي تحدث في بيئتها الخارجية، من خلال تخصيص الموارد اللازمة وبطريقة استباقية وفعالة، وإعادة التفكير باستمرار بالاستراتيجية الحالية وتعديلها

29 .

المطلب الثالث: محددات وابعاد المرونة التنظيمية

اولا : محددات المرونة التنظيمية

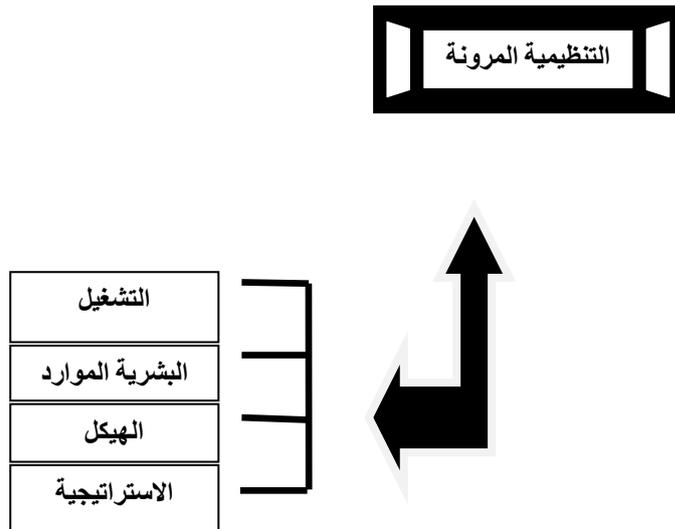
حدد (HENG, 2010) في دراسته عدة عوامل جوهرية تمثل المحددات الأساسية، لتحسين مستوى المرونة لدى المنظمة، وهي على النحو:

1. ثقافة التعلم التنظيمي: وهي تمثل مورد نادر وغير قابل للتقليد أو البيع واستمرارية البقاء على المدى الطويل، وهي تؤثر على موارد وقدرات المنظمة إذ تساهم في تشكيل مرونتها، فيجب على المنظمة أن تتعلم لتتمو وتواجه التغيرات الحاصلة في بيئتها.؛
2. الهيكل التنظيمي : وهو يعبر عن خطوط السلطة والاتصال لتسهيل عملية اتخاذ القرار وهذه الخطوط إذا طغى عليها طابع الرسمية سينخفض مستوى المرونة، ويزداد مستوى المرونة عندما تزداد الخصائص اللامركزية؛

محمد حمدي زكي ، مرجع سابق ،ص624- 625.

29 فتحة عبد النوري ،مرجع سابق، ص16

3. سلوك ومهارة العاملين :وهي تساهم في زيادة قابلية المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية، وهي من الموارد القيمة والنادرة التي تحتفظ بها المنظمات، والعمل على جعلها أكثر تنوعا لتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة لمختلف التغيرات البيئية ؛
4. القدرات التكنولوجية: وتتمثل في الجهود الفكرية والتقنية، والتي لها أثر في تحويل الموارد والمعرفة والعمليات إلى سلع وخدمات نهائية، وبالتالي تسهيل عملية تدفق المعلومات والاتصالات في المنظمة وبالتالي تحسين في قدرتها على الاستجابة للتغيرات والأحداث غير المتوقعة؛
5. التدريب والتطوير : تساهم برامج التدريب والتطوير المتخصصة في زيادة قدرات العاملين في ممارسة السلوكيات والمهارات المتعددة والمتنوعة وهذا ينعكس في النتيجة على مستوى المرونة التنظيمية في المنظمة؛³⁰
- ثانيا : أبعاد المرونة التنظيمية



الشكل (5) أبعاد المرونة التنظيمية

1. المرونة التشغيلية: المرونة التشغيلية هي خاصية ناشئة لشركة أو مؤسسة تمكنها من مواصلة العمليات على الرغم من الاضطرابات المختلفة في بيئتها. حيث تكون المؤسسة قادرة على توقع وتخطيط ومعالجة الضغوط الخارجية والاضطرابات حتى يتمكنوا من الاستمرار في إدارة أعمالهم. وأن يكون لديهم عمليات وقائية في حالة حدوث خطأ ما ويجب أن يكونوا قادرين على ضبط عملياتهم التجارية بسرعة من أجل التكيف مع المتطلبات المتغيرة أو المشهد التجاري.

³⁰فتيحة عبد النوري، مرجع سابق، ص14، ص16.

مرونة الموارد البشرية: عرفت على أنها القدرة على السلوك والعادات والنمط لتلبية المتطلبات المتغيرة بسرعة في بيئة العمل وتتمثل في القدرة الديناميكية للمنظمة والتي تنطوي على مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تعمل على الراس مال البشري، وذلك من خلال إعادة التكوين والتوسع أو التعاقد مع العمليات والموارد البشرية وفقا للتغيرات في ظروف العمل (Bhattacharya, 2010).

2. **مرونة الهيكل: المرونة الهيكلية أو مرونة الهيكل التنظيمي:** وهي تشير إلى مجموعة التغيرات التي تتم في التنظيم والتي تسمح للقيادة إضافة بعض الاختصاصات أو الاستغناء عن بعضها مما يؤدي إلى تعديل في المستويات التنظيمية

3. **المرونة الاستراتيجية:** عرفت المرونة الاستراتيجية على أنها قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية بغرض حشد الموارد بتطلعات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات. إذ أن قدرة المنظمة على تفعيل حالة المرونة الاستراتيجية يتطلب دمج فعال لثلاث مستويات من القابلية مع المراحل المختلفة لصناعة القرار. ففي المرحلة الأولى، تفعيل القابليات مع الأخذ الاعتبار التغذية العكسية السلبية، وفي المرحلة الثانية، يتم تفعيل قابلية تقييم للبيانات السلبية بطريقة موضوعية. أما المرحلة الأخيرة فإنها تمثل مبادرة لإكمال عملية التغيير بالوقت المحدد حتى لو تم مواجهة حالات اللاتأكد (Hitt & Shimizu, 2004 : 45)

المبحث الثالث : العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية

المطلب الأول : العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتعزيز المرونة التنظيمية

لبلوغ مساعي الدراسة وتحقيق الغرض منها بواسطة متغيراتها (المتغير المستقل والمتغير التابع) كان لابد من إبراز العلاقة التي توضح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية وذلك ب:

أولاً : علاقة التقنية بالمرونة التنظيمية :

تعتبر التقنية المتمثلة ب(أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات) ، واحدة من أقوى عوامل التغيير في المجتمع، فبواسطتها تصل المؤسسات لبلوغ التميز والريادة في أعمالها، بالإضافة إلى تحقيق التكيف مع هذا التغيير الذي تفرضه البيئة الناشئة فيها، حيث . تساهم التقنية في تعزيز المرونة التنظيمية من خلال توفير كافة المعلومات والسبل التي تعتبر ضرورة لتلبية متطلباتها من ناحية كل من (التشغيل، الهيكل، الموارد البشرية، الاستراتيجية).

يبرز دور التقنية لأي مؤسسات في سد احتياجاتها للمعرفة بحجم القوى العاملة (كالتوظيف والطرده) من خلال ما تخزنه قاعدة البيانات، بالإضافة إلى مقدار العمل ورد الفعل على التغيرات للمدى القصير في مستوى الطلب على العمل، كما وتساهم في القدرة على التغيير واستخدام مزيج من الراس مال البشري ، بتوفير برمجيات وشبكات تسهل العمل للموظفين ؛ هذا من جهة . من جهة أخرى تساعد التقنية المؤسسات بالرفع من الأجور والحوافز، وتساعد على استخدام سياسات مرنة مختلفة في المطابقة بين جداول الخدمة، وتسمح للموظفين بمزاولة أعمالهم خارج مكان العمل العادي ؛

للاستجابة لمتطلبات التغيرات البيئة المحيطة تسعى المؤسسات من خلال هيكل تنظيمي مرن تحقيق إنجازاتها وتعزيز الاتصال بين عمالها ،حيث يمكنها من تلخيص ملامحها (مستويات الإدارية، فرق العمل)، والتقنية هنا تبرز في إمداد المؤسسات بنظام معلومات باستخدام الحاسوب وشبكات الاتصال مما يساعدها على تغيير أحد مكونات الأساسية للهيكل التنظيمي أو أحد الجوانب الخاصة بالتصميم الكلي للتنظيم، أو تغيير علاقات السلطة أو هيكل توزيعها ؛

تساعد التقنية المؤسسات في تحقيق المرونة في مواردها البشرية وبشكل فاعل بطريقة تجعلها تستجيب في الوقت المناسب للتغيرات التي تحدث وللمطالب المتنوعة في بيئة عملها، فبتوفير قاعدة البيانات يتم ترسيخ السياسة والنظام المتبع في أذهان العاملين، مما يعزز انتمائهم وزيادة قابليتهم في المبادرة لطرح أفكار جديدة وتحقيق الإبداع والإبتكار. كذلك تسهل التقنية عملية تجهيز العاملين عن طريق برامج تدريب لجعلهم أكثر قدرة على التكيف وتمكينهم بإتقان أكثر من وظيفة في آن واحد وزيادة قابليتهم في إيجاد الحلول والاستفادة من الأفكار الجديدة المطروحة لإنتاج منتجات وخدمات متميزة لعملائها وبالتالي الحصول على إيرادات وإرباح عالية؛

في ظل بيئة ديناميكية تنافسية فإن التقنية أصبحت بمثابة دعامة أساسية للمؤسسات، بحيث تجعلها قادرة على التنبؤ والتكيف مع التغيرات التي تفرضها البيئة (اغتنام الفرص والتقليل من المخاطر) فبواسطة قاعدة البيانات أصبح من السهل على المؤسسات تحليل استراتيجيتها الحالية والتغيير فيها بتسليط الضوء على المخاطر الغير

متوقعة التي قد تعرقل السير الجيد لها، وتحديد القوى الكامنة داخل المؤسسات وتوضيح كيفية الاستفادة منها وبالتالي إعداد البدائل المناسبة ؛

ثانيا : علاقة الكوادر البشرية (صناع المعرفة) بالمرونة التنظيمية

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد في المؤسسات، حيث يتولى صناع المعرفة عملية إدارة التعاضد الاستراتيجي من جهة، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى مستويات المعرفة من جهة أخرى، وبالتالي هو بمثابة ثروة للمؤسسة باعتباره يمثل رأس المال يحقق عوائد وفيرة للمؤسسات؛

- تسعى المؤسسات جاهدة إلى سد حاجتها من الكفاءات والخبرات لتحقيق القيمة المنتظرة، وذلك من خلال توصيف العمل، بتخطيط وتجسيد مواصفات الوظيفة الشاغرة وما تحتويه من بيانات شخصية مطلوبة (السن، الجنسية.. الخ.) إضافة إلى مواصفات مهنية (كالخبرات، والشهادات المعترف بها)، حتى تتمكن من الحصول على الأفكار الجديدة المساعدة في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها ؛

- لغرض تحقيق المؤسسات للاستقرار في بيئتها والحفاظ على بقائها فإنها تستفيد من خبرة وكفاءة موظفيها "المورد البشري" والاستفادة من أفكارهم الإبداعية في إيجاد الحلول ومواكبة التطورات ومواجهة التغيير المفروض عليها من بيئتها، حيث تسعى الإدارة العليا إلى تنظيم الحركة داخليا وضمان الاتصال الفعال بين العمال "الموظفين"، بواسطة هيكل تنظيمي مرن يحدد موقعهم فيه ويسهل وضوح الخطوط الإدارية وتقسيمات العمل الوظيفي (المسؤوليات والواجبات المسندة)؛

- قصد حفاظ المؤسسات لأحد ممتلكاتها "المورد البشري" باعتباره أثنى موجوداتها، فإنها وبواسطة برامجها التدريبية والتكوينية تجعل موظفيها قادرين ومتمكنين على مزولة عملهم بل ومهيئين للتكيف مع التغيرات الطارئة، كتوجيههم من طرف القادة بمنحهم حرية التعبير وإعطائهم فرصة التدخل لتعزيز التواصل وروح المشاركة مما ينمي ثقافتهم ويزيد من انتمائهم وبالتالي الاستفادة من أفكارهم وقدراتهم (الذاتية، والمكتسبة)، في تحقيق التكيف؛

- إن التسيير الكفؤ والفعال للكوادر البشرية يؤدي بالمؤسسات إلى التميز والنجاح ذلك باستغلال الأفكار الإبداعية المناسبة، حيث تساعد هاته الأفكار على تعزيز التواصل بين الإدارة الدنيا ب(المحافظة على الاستراتيجية الحالية وتحقيق الأنشطة بدقة وكفاءة) والإدارة العليا ب(بناء الاستراتيجيات البديلة والمساهمة في اتخاذ القرارات المثلى وإيجاد الحلول المناسبة) .

المطلب الثاني : اثر الإدارة الإلكترونية على المرونة التنظيمية

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصرا أساسيا لضمان نجاح وتطور عمل المنظمة في عصرنا الحالي، إذ أصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تعزيز المرونة التنظيمية، من هذا المنطلق يمكن الوقوف على أثر الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

أولا: اثر بعد التقنية على المرونة التنظيمية

/ أجهزة الحاسوب ولواحقها وتأثيرها على تعزيز المرونة التنظيمية :

المقصود بأجهزة الحاسوب بعتاد الحاسوب والخدمات وملحقاتها ونظرا لتطور الحاسوب والزيادة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات فمن الأفضل للمنظمة السعي لامتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم، ويتكون عتاد الحاسوب من أجزاء ملموسة وبين العناصر المادية، ومنها وحدات الإدخال والإخراج النظام ووحدة معالجة مركزية وذاكرة الوصول العشوائي ووحدة التخزين وهي تتميز بميزتين أساسيتين :

أ. ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات

ب. توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة

ولعتاد الحاسوب أثر على المرونة التنظيمية من خلال:

أ. تسهل إنجاز المهام بسرعة اقل

ب. الدقة في الأداء وضمان الجودة

ج. إجراء عمليات التقويم المتلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة (باستخدام الحاسب الآلي)

د. يقلل الجهد والكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن وذلك من شأنه أن يساهم في تعزيز المرونة التنظيمية إلى حد كبير

هـ. تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية ب/ الشبكات وأثرها على المرونة التنظيمية :

هي مجموعة من الحاسبات تنتظم معا وترتبط بخطوط الاتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينها أو هي مجموعة من الأجهزة المرتبطة مع بعضها البعض بواسطة وسائط اتصال وللشبكات أهمية كبيرة من حيث الكفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات حيث يمكن للموظفين ومجموعات العمل المتباعدة جغرافيا من مشاركة الملفات والأفكار والآراء... وللشبكات أثر في تعزيز المرونة التنظيمية من خلال :

أ. التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان جميع الاتصال الرقمي وتبادل

المعلومات بسهولة فائقة مما يخلق العمل على المستوى الأفقي وبالتالي يزيد من مستوى الخبرة والمهارة

ب. تعمل الشبكات على خلق فرص الإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين، لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي

ج. تقليل عدد المستويات الإدارية ما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية ويمنع الازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال

د/البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها على المرونة التنظيمية :

البرمجيات : جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الأجهزة والمعدات الإلكترونية، وتعمل على إدارة الشبكة مثل برامج نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة، برامج البريد الإلكتروني وغيرها، ونظرا لتطور البرمجيات فمن الأفضل للمنظمة توفير أحدث البرامج لتسيير أنشطتها .

قواعد البيانات: هي مجموعة من بيانات المنظمة التي يمكن الوصول إلى محتوياتها وإدارتها وتحديثها بسهولة وهي مجموعة من السجلات أو القیود يشار إليها باسم الملف وتتكون قاعدة البيانات عادة من ملف واحد أو أكثر ويسمى البعض قاعدة المعلومات حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول إلى البيانات التي تتضمنها فبدلا من البحث هنا وهناك يتم استرجاعها بكل سهولة كونها منظمة ومرتبطة وهذا يؤدي إلى جودة العمل وإتقانه وبالتالي تعزيز المرونة التنظيمية

وللبرمجيات وقواعد البيانات تأثير على المرونة التنظيمية من خلال :

- I. تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار والأعمال، مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز والحصول على دقة بأقل جهد
- II. تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة الحفض واسترجاع المعلومات وتقليل أماكن الأرشفة وهذا ما يؤدي إلى انجاز العمل وفق الاصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين
- III. إن توفر برامج متطورة في المنظمة من أجل العمل الإداري إلى رفع كفاءة الموظفين، والذي بدوره يساهم في تطوير العمل الإداري ويزيد من فاعليته من خلال الوصول إلى المعلومات الضرورية للإدارة العليا المسؤولة
- IV. ان توفر انظمة الحماية المتطورة يمنع وصول المعلومات إلى ايدي اشخاص غير مولين

ثانيا: الكوادر البشرية وأثرها على المرونة التنظيمية

هم مجموعة العاملين التي تشترك بشكل رئيسي بالعمل الفكري، وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق القيمة، ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والإبداعية، كونهم يمتلكون الإبداع الأكثر ونباهة أعلى وقدرة لإدارة الذات أعلى وهم مهتمون بتخطيط مهنتهم الاصة ويعيرون اهتمامهم بنسبة أكبر للمنظمة ومن خصائصهم الإبداع والابتكار والاستقلالية والتميز في العمل.

ولهم أهمية كبيرة داخل المنظمة، مما يجعلهم يضيفون قيمة للمنظمة ليس فقط من خلال حلولهم الإبداعية لمختلف المشاكل المعقدة، ولكن أيضا من خلال توظيف خبراتهم وإمكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة .

وللكوادر البشرية أثر على المرونة التنظيمية من خلال:

- I. تبسيط إجراءات العمل ويقصد بها التغييرات التي تحدث في إجراءات أداء العمل من قبل المديرين، من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية
- II. إن الاستقطاب المستمر للكوادر البشرية يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية، من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتهم مع العمال الأخرين يؤدي إلى تعزيز مرونتهم .

III. إن تنوع الوظائف يزيد من الخبرات والمهارات من خلال تمكنهم من إجراء التجارب المختلفة ونقل معرفتهم والتعلم من أخطائهم يزيد من تبادل المعرفة وبالتالي الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق مرونة ونتائج أفضل والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على كل من الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية

أولاً: العوامل المؤثرة على الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية نموذجاً مثالياً للنشاط التنظيمي الإداري باعتبارها تغييره من أسلوب تقليدي إلى أسلوب رقمي (يستغني عن الورق) فهي تعتبر مطلب ضروري لتمييز المؤسسات وتسهيل عملياتها. كما وقد نقشل بعض المؤسسات في تطبيقها للإدارة الإلكترونية ذلك لعدم توافر متطلباتها، فيعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الفاعلة في الإدارة الإلكترونية فهو يعد منشئها ومطورها في التطبيق لامتلاكه الثقافة الإلكترونية وتقبلها باكتسابه المؤهلات والمهارات التي تواجدت بتوفر برامج التدريب والتطوير في المؤسسات والتعلم التنظيمي المسؤول عن تطوير الكفاءات والمهارات للأفراد العاملين هذا من جهة، من جهة أخرى يؤثر العنصر المادي والتقني على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث تتطلب هاته الأخيرة بنية تحتية من شبكات الاتصال السلكية واللاسلكية وشبكة ربط توصل بين الأجهزة الرقمية التي تتضمن التواصل بين الإدارة والمواطنين وبين الإدارات وبين الإدارة والموظفين لسهولة إيصال المعلومات، كذلك تتطلب الحواسيب والهواتف الذكية وتوفر شبكة الاتصال العالمية التي من شأنها أن تتيح لمستعملها الحصول على المعلومات من شتى المواقع الداخلية والدولية .

ثانياً : العوامل المؤثرة على المرونة التنظيمية

في عالم سريع التغيير تصبح المرونة في منظمات الأعمال ذات اثر كبير ومردود عالي، فالمنظمة المرنة تكون قادرة على تصدي جميع الظروف وكافة المتغيرات والتطورات الاقتصادية وهي بلا شك أكبر كفاءة وأكبر اطمئناناً وأكثر قدرة على التنافس من المنظمة التي لا تجيد الحركة في بيئة ساكنة. والمؤسسات اليوم تعاني من نقص في المرونة التنظيمية والتي تؤثر وبشكل فعال في عملية التخطيط، حيث يعتبر التشغيل من العناصر المهمة في تحقيق المرونة التنظيمية فعدم الاستقطاب الجيد للكفاءات والمهارات المطلوبة يؤثر في وجود خلل في تطبيق ما هو مخطط له وبالتالي نقص في تحقيق الإبداع والابتكار. كذلك يؤثر العنصر البشري في تحقيق المرونة التنظيمية حيث أن تغيير سلوكيات العاملين والعملاء وجعلهم يتقبلون الأوضاع الجديدة ليس بالأمر الهين إذ أنه يتم تغيير إدراكات وتوقعات الأفراد إضافة إلى تغيير المهارات الخاصة بالقوى العاملة لتحسين الأداء والتكيف مع التغيير .

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل من مفاهيم النظرية لكل من الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية، اللذان يعتبران مطلب تسعى لتحقيقه كل من المؤسسات ذلك لضمان تحقيق الأهداف المسطرة والتكيف مع المعطيات الجديدة التي فرضتها عليها البيئة .

كما وقد تم الحديث عن العلاقة التي تجمع بين هذين المفهومين من خلال أبعادهما المختلفة وإبراز أهم العوامل التي تؤثر وتعيق مسار المؤسسات من كفاءة وفعالية تطبيقهما وصولاً إلى إبراز العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتعزيز المرونة التنظيمية ذلك بالاستفادة بالدراسات من خلال ما أفاضت إليه من إرساءات نظرية حيث وجد الكادر البشري كأحد أهم المتطلبات لتحقيق المرونة التنظيمية كما وبرز كأحد أبعاد الإدارة الإلكترونية وعليه نستخلص أن بتوجه المؤسسات نحو تبني الإدارة الإلكترونية فإنها بذلك تسهم في تعزيز مرونتها التنظيمية .

الفصل الثاني :
الدراسات السابقة

تمهيد :

بعدما تم وضع الإطار النظري لموضوع الإدارة الإلكترونية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية وتحديد أبعادهما وكل المفاهيم المرتبطة بهما في الفصل السابق؛ سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي ألفت بهذا الموضوع ومقارنتها بدراستنا الحالية.

المبحث الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

المطلب الأول : الدراسات التي لها علاقة بالمتغير المستقل " الإدارة الإلكترونية" .

الدراسة الاولى: دراسة سلمى عتبي عبد العزيز -دكتوراه- " الإدارة الإلكترونية مدخل متكامل لتمييز أداء الإدارة العامة "جويلية 2018،

1- الهدف من الدراسة:

1/ إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية كمحدد أساسي في تحقيق تميز أداء المنظمات الإدارية العامة .
2/ تحديد المؤشرات الكمية التي يتم بموجبها تحديد وقياس مستويات التأثير ومنه مستوى نجاحها في الوصول إلى هدفها

2- إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز على مستوى أداء المنظمات الإدارية العامة ؟

2- نتائج الدراسة :

- تقييم الإدارة الإلكترونية مدخلا فعالا ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث بهدف الارتقاء بأداء المنظمات الإدارية ؛

- مساعدة المنظمات على تحقيق التميز من خلال :

- تحقيق رضا المتعاملين (تحقيق الدقة، الاعتمادية، التسعيرة، تحقيق سرعة الاستجابة، مبدأ الشفافية)؛

- تحقيق رضا العاملين؛

- تحقيق رضا المجتمع ؛

الدراسة الثانية : دراسة أميرة شكر ولي البياتي ، نوفمبر 2019 ، " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية "، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات . جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد .

1- أهداف الدراسة :

1- زيادة الفاعلية الإدارية نحو الانتقال من الاستخدامات الورقية وتبسيط إجراءات العمل والقضاء على الروتين؛

2- توفير الوقت والجهد نتيجة الانجاز السريع ؛

3- الدقة والسرعة في عملية الإنجاز للمهام والمعاملات والدقة العالية الناتجة عن المراقبة الإلكترونية المستمرة للعمليات الإدارية الانتاجية ؛

4- تقليل الكلف الاقتصادية الخاصة بنقل المعلومات ومتابعة العمليات الإدارية والانتاجية ؛

2- اشكالية الدراسة :

إلى أي مدى يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية (شبكات الاتصال والموارد البشرية والبيانات والمعلومات) على تحقيق ميزة تنافسية للشركة ؟

3- نتائج الدراسة :

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بمكوناتها على تحقيق ميزة تنافسية للشركة عند مستوى معنوية 0.05؛

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية للشركة عند مستوى دلالة 0.05؛

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات على تحقيق الميزة التنافسية للشركة عند مستوى دلالة 0.05

المطلب الثاني : الدراسات التي لها علاقة بالمتغير التابع "المرونة التنظيمية"

الدراسة الأولى: دراسة دكتور /محمد احمد زكي في 2019/12/17 "المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة -دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح _

1- الهدف من الدراسة :

-التعرف على مدى توافر ابعاد المرونة التنظيمية في الشركة محل الدراسة

-الوقوف على مستوى إدراك العاملين للأهداف الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة

-التعرف على العلاقة الارتباطية بين أبعاد المرونة التنظيمية والأبعاد الخاصة بالأهداف الاستراتيجية

-تقديم بعض التوصيات لدعم المرونة التنظيمية في المؤسسات

2- إشكالية الدراسة:

-ما أثر المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ؟

3- نتائج الدراسة:

-إن تبني المرونة التنظيمية داخل الشركة يساهم في تحقيق التوافق والتنفيذ الصحيح لخططها وترتيب الأولويات وتحديد الأدوار والمسؤوليات بما يضمن تحقيق أهداف الشركة؛

-إن القدرات القيادية وتحقيق التفاعل والتآزر بين العاملين داخل الشركة من العوامل المؤثرة في تحقيق المرونة التنظيمية وفي اشكالية الوصول إليها؛

-أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد المرونة التنظيمية قد حصلت على نسبة اتفاق مرتفعة من قبل جميع العاملين داخل الشركة المبحوثة وهذا يؤثر على تطبيق وجوده هذه الأنواع من المرونة؛

الدراسة الثانية : دراسة فتيحة عبد النوري ، (2018-2019) « أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية، دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي، جامعة العربي بن المهدي .

1- الهدف من الدراسة :

معرفة العلاقة التي تربط بين التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية وذلك من خلال :

-إزالة الغموض وإعطاء نظرة واضحة حول التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية ؛

- توضيح أهمية التنظيمي في المؤسسات الخدماتية ؛
- معرفة أثر التعلم التنظيمي في تحقيق المرونة التنظيمية في مؤسسات الاتصالات (موبيليس، نجمة) بولاية أم البواقي ؛

-إكتشاف طبيعة العلاقة التي تربط بين التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية ؛

2-اشكالية الدراسة :

-ما أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة ؟

3-نتائج الدراسة :

- التعلم التنظيمي هو مجموعة من العمليات والإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها؛
- لا يوجد تأثير معنوي للتعلم الجماعي على المرونة التنظيمية، علما أن المؤسسة تحافظ على ثقافة العمل الفريقي وتأثيرا في المنظمة باعتبارها عملية تفاعل مجموعة من الأفراد بشكل إيجابي لتحقيق ما هو أفضل للمنظمة، وضعف المرونة بالنسبة لهذا النوع من التعلم يشير إلى وجود متغيرات تتوسط كل من التعلم الجماعي والمرونة مما يجعلها غير فعالة في المؤسسة؛

- يوجد تأثير معنوي للتعلم المنظمي على المرونة التنظيمية، خلال حفظ النتائج للتجارب السابقة والاستفادة منها مستقبلا، وكذلك قدرة المؤسسة على اكتساب المعارف الجديدة والتنافس؛

المطلب الثالث : الدراسة التي تناولت المتغيرين معا.

دراسة محمد عبد الرزاق، ومحمد حمو خليل ، زيد فوزي ايوب الشيخ (جامعة الموصل 2019) "دور عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية" _دراسة استطلاعية لعينة من الكليات في جامعة الموصل

1-الهدف من الدراسة :

-التعرف على توجه جامعة الموصل اتجاه التحول للإدارة الإلكترونية؛

-تحديد دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة؛

-إبراز أهمية عناصر الإدارة الإلكترونية في أداء المنظمات؛

-تسليط الضوء على محددات المرونة التنظيمية ؛

2- إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية في جامعة الموصل ؟

3-نتائج الدراسة:

- الإدارة الإلكترونية مفهوم واسع يشمل عناصر متعددة لها دور كبير في تحسين المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة؛

-وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة؛

-إن المنظمة المبحوثة تدرك أهمية المرونة التنظيمية لتكون قادرة على التكيف مما يؤدي إلى استمراريتها في التطور الإداري وتحقيق أداء عالي

المبحث الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية

المطلب الأول : الدراسة التي لها علاقة بالمتغير المستقل " الإدارة الإلكترونية"

الدراسة الأولى: دراسة محمد علي القضاة، وليلي مراد خانلي (جامعة الخزر 2021) ، « LA GESTION ELÉCTRONIQUE ET SON ROL DANS LE Développement de la performansce de l'administration électronique en jordanie »

الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الحكومة الإلكترونية في الأردن.

1-اهداف الدراسة :

-إبراز دور الإدارة الإلكترونية في نجاح الحكومة الإلكترونية حيث تسعى الدولة الاردنية لمواجهة كافة التحديات أمام تحسين الاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي

2-اشكالية الدراسة :

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير الحكومة الإدارية ؟

3-نتائج الدراسة:

-إبراز المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية؛

-سعي الدولة الاردنية لإصلاح الإدارة العامة لمواجهة التحولات الدولية وقوانين المنافسة العالمية؛

-العمل على رقمنة جميع القطاعات الإدارية بوسائل إلكترونية حديثة ودقيقة؛

-تساهم الإدارة الإلكترونية وبشكل فعال في تطوير اداء الحكومة الإلكترونية ؛

الدراسة الثانية : دراسة م.د. احسان عدنان زيدان ، م.وسام عماد عبد الغني ،م.محمد عدنان محمد ،حزيران

2018, " THE OPSTACLES TO THE APPLICATION OF ELECTRONIC ADMINISTRATION

" AT UNIVERSITY OF DIYALA

1-اهداف الدراسة :

-التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة ديالى .

-التعرف على أهم المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة ديالى .

-التعرف على أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة ديالي .

-التعرف على أهم المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة ديالى .

2-اشكالية الدراسة :

ما المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة ديالى من وجهة نظر القيادات العليا ؟

3-نتائج الدراسة :

-وجود معوقات لمحاور الإدارة الإلكترونية المعتمدة في الدراسة الحالية باستثناء (المحور الإداري) مع التباين في النسب والأوزان المئوية، جاء نتيجة طبيعية بسبب الظروف التي مرت بها محافظة ديالى والتي أثرت سلبا في تطور المؤسسة الجامعة .

-التخطيط السليم من قبل القيادات العليا في جامعة ديالى انعكس بشكل إيجابي لتوظيف بعض البرامج والتقنيات الإلكترونية .

-تصميم الهيكل التنظيمي للجامعة يتوافق مع التقنيات والبرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
-عجز الموازنة الحكومية انعكس بشكل سلبي على التوظيف الامثل لتكنولوجيا المعلومات لتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل جامعة ديالى .

-ضعف البرامج والدوريات التدريبية في تنمية مهارات الموارد البشرية لاستعمال التقنيات الإلكترونية .

المطلب الثاني : الدراسة التي لها علاقة بالمتغير التابع "المرونة التنظيمية "

الدراسة الخامسة : دراسة (BERNARD Ziebicki , piotr bula, 2011) , جامعة كراكوف للاقتصاد ، بلندا
Organizational flexibility as a challenge of contemporary management .Determinants and methode of measurement .

المرونة التنظيمية باعتبارها أحد تحديات العصر

1-الهدف : تحديد محددات المرونة الإدارية المعاصرة وطرق قياسها

2-الإشكالية:

ماهي محددات وطرق قياس المرونة التنظيمية ؟

1-نتائج الدراسة:

-تحليل محددات المرونة التنظيمية المتعلقة بالمفاهيم وتحديات الإدارة المعاصرة؛

-تشكل المرونة التنظيمية احد التحديات المعاصرة؛

-لا توجد طرق موضوعية تسمح بوصف مجموعة المحددات لأنها تعتمد على الميزات الخاصة للمؤسسة؛

الدراسة الثانية : دراسة . صارة بن زرة ، حميد شاوش ، (2021/01/01) ، دراسة ميدانية -مجمع سفيتال- جامعة تيزي وزو .

The Relationship of Information Technology and Communication to Organizational Resilience

علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمرونة التنظيمية

1-الهدف :

-التقصي عن ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

-الكشف عن مدى استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة سواء الانترنت، الانترنت، الاكسترنات، أو المعدات المادية، مع توضيح التأثير الذي تساهم به في تحسين سيولة المعلومات واستخدامها وتبادلها بشكل اسرع وأدق للاستجابة لمتطلبات المحيط؛

-الوقوف على أهم العراقيل التي تعترض الاستخدام الفعال لتكنولوجيا الاتصال وذلك من خلال التطرق لدراسة ميدانية في مجمع سيفيتال، فرع لالة خديجة بتيزي وزو؛

2-الإشكالية :

ماهي علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمرونة التنظيمية ؟

3-نتائج الدراسة :

- 1/ اهتمام مؤسسة سيفيتال إلى توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل استغلالها بشكل أفضل؛
- 2/ تسعى المؤسسة إلى مواكبة التغيرات والتحولات في بيئة الأعمال، من خلال مسايرة التطورات التكنولوجية؛
- 3/ تهدف المؤسسة إلى زيادة كفاءة وفعالية العملية الاتصالية في مختلف وظائفها الإدارية، اعتمادا على معدات وشبكات وبرمجيات عديدة ومتطورة؛
- 4/ تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تنمية مهارات وقدرات الافراد في المؤسسة ؛
- 5/ يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكيف الموارد البشرية وسرعة استجابتهم في ممارسة الوظائف الإدارية؛
- 6/ تعاني المؤسسة من معوقات تنظيمية شخصية وبيئة تحد من الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

المبحث الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة .

المطلب أول: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

أولاً : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات التي تناولت المتغير المستقل

الدراسة الأولى : دراسة سلمى عتبي عبد العزيز (جويلية 2018) "مدخل متكامل لتميز أداء الإدارة العامة"

1/ إبراز أوجه التشابه:

- من حيث المنهج المتبع : كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي

- من حيث المضمون : سبقت الدراسة وأن تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية وشملت الإطار النظري بتحديد

مفهومها وإبراز دورها في تميز أداء المنظمات

2/ إبراز أوجه الاختلاف :

- من ناحية بيئة الدراسة: لقد قامت الدراسة فيبينما دراستنا اجريت في المؤسسات محل الدراسة- وحدة سعيدة--

من ناحية الهدف : لقد ركزت الدراسة على إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية كمحدد أساسي لتحقيق

لتميز في أداء المنظمات في الإدارة العامة، بينما دراستنا . فقد ركزت على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية

كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسات محل الدراسة.

- من ناحية أدوات الدراسة ومصادر المعلومات : للحصول على المعلومات في الدراسة. فقد قامت بتحديد المؤشرات

الكمية التي يتم بموجبها تحديد وقياس مستويات التأثير، بينما في دراستنا فقد تم الحصول على المعلومات من

خلال دراسة تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية على أبعاد المرونة التنظيمية .

الدراسة الثانية : دراسة أميرة شكر ولي البياتي، نوفمبر 2019 ، " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة

التنافسية في المنظمات الصناعية"، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات . جامعة

بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد .

1/ إبراز أوجه التشابه :

- من حيث الإطار النظري : كلا الدراستين تناولتا الحديث عن أهم المفاهيم لمتغير الإدارة الإلكترونية .

- من حيث الأداة : قصد الوصول للمعلومات التي يحتاجها كل من الدراستين فإنه قد اعتمدا على أداة الاستبانة .

- من ناحية المنهج : كلا الدراستين اعتمدا على مسح المعلومات عن طريق المنهج الوصفي التحليلي .

2/ إبراز أوجه الاختلاف :

- من ناحية بيئة الدراسة: فقد اقيمت هذه على ارض بغداد في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات بينما

دراستنا اجريت في مجموعة المؤسسات (البريد الجزائري، موبيليس، اوريدا) بسعيدة .

- من ناحية الهدف : ركزت الدراسة على إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية

بينما في دراستنا حاولنا التركيز على إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية .

- من ناحية عينة الدراسة : تم استهداف مجموعة من الموظفين بلغ عددهم 112 بينما في دراستنا استهدفنا

مجموعة موظفين من المؤسسات المستهدفة بلغ عددهم 60 .

ثانيا : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات التي تناولت المتغير التابع

الدراسة الأولى : دراسة محمد حمدي زكي -2019/12/27- بعنوان "المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة "

1-إبراز أوجه التشابه:

- من حيث الاطار النظري : فكلتا الدراستين تطرقا لمفهوم المرونة التنظيمية كمتغير من المتغيرات .
- من حيث المنهج التبع : المنهج الوصفي التحليلي .
- من حيث أدوات الدراسة : الاستبيان واسلوب العينة .

2-أوجه الاختلاف :

- من حيث المضمون : فهاته تناولت المرونة التنظيمية بأبعاد تختلف عن الابعاد التي اتخذت في دراستنا باعتبارها متغيرا مستقلا بينما في دراستنا فقد تناولنا الحديث عن المرونة التنظيمية باعتبارها متغيرا تابعا .
- من حيث بيئة الدراسة : فقد أجريت الدراسة على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، بينما دراستنا فقد أقيمت في مؤسسة الاتصالات موبيليس بسعيدة
- من ناحية الهدف : هدفت الدراسة إلى تبيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (التوافق، المحادثات وترتيب الأولويات، الأدوار والمسؤوليات، التفاعل والتأزر، القدرات القيادية) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بينما دراستنا فقد هدفت إلى الإدارة الإلكترونية كمدخل أساسي في تعزيز المرونة التنظيمية .
- الدراسة الثانية : : دراسة فتيحة عبد النوري ، (2018-2019) « أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية ، دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي، جامعة العربي بن المهدي .

1/ أوجه التشابه :

- من ناحية الإطار النظري : تطرقت كلا الدراستين لأهم مفاهيم المرونة التنظيمية .
- من ناحية إجراءات الدراسة : كلا الدراستين استهدفتا مؤسسات الاتصالات بالإضافة إلى أن كلا الدراستين اعتمدتا أسلوب دراسة حالة .
- من ناحية المنهج المتبع : كلا الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي .

2/ أوجه الاختلاف :

- من ناحية بيئة الدراسة : تمت هاته الدراسة بمؤسسات الاتصالات بأم البواقي، بينما دراستنا طبقت في مؤسسات سعيدة .
- من ناحية الغرض : تم التركيز في هاته الدراسة على تبيان العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية بينما في دراستنا تم التركيز على إبراز الدور الذي تسهم به الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية .
- من ناحية عينة الدراسة : تم استهداف 40 موظف من موظفي مؤسسات الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بينما في دراستنا استهدفنا 60 موظف من موظفي المؤسسات محل الدراسة .

ثالثا : المقارنة بين الدراستين اللتان تناولتا المتغيرين معا .

الدراسة الثالثة : دراسة م-محمد عبد الرزاق -محمد حمو خليل -م زيد فوزي أيوب الشيخ 2019"دور عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية "

1-إبراز أوجه التشابه:

-من حيث الإطار النظري : فكلا الدراستين تطرقا لمفهوم كل من الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية

-من حيث المنهج: المنهج الوصفي

-أدوات الدراسة : الاستبانة وأسلوب العينة.

-من ناحية المضمون : فكلا الدراستين خضعتا للمفاهيم النظرية للمتغيرين واختبار العلاقة بينهما من خلال أبعادهما .

2-أوجه الاختلاف :

-من حيث بيئة الدراسة : الكادر التدريبي والوظيفي لجامعة الموصل

-من ناحية الهدف : إبراز مكانة المرونة التنظيمية في تحسين مخرجات المؤسسات

رابعا : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية السابقة التي تناولت المتغير المستقل.

الدراسة الأولى : دراسة محمد علي القضاة ، وليلى مراد خانلي (جامعة الخزر ، (LA ،april, 2021)
GESTION ELÉCTRONIQUE ET SON ROL DANS LE Développement de la performanse de
» l'administrationélectronique en jordanie

الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الحكومة الإلكترونية في الاردن .

1-أوجه التشابه :

-من حيث الإطار النظري: كلا الدراستين تطرقتا لمفهوم الإدارة الإلكترونية .

-من حيث المنهج : لوصف الظاهرة المدروسة اعتمدت كلا الدراستين على المنهج الوصفي .

-من حيث المضمون : تضمنت كلا الدراستين الحديث عن الإدارة الإلكترونية باعتبارها متغيرا مستقلا .

2-أوجه الاختلاف :

-من حيث أدوات الدراسة : فلبلوغ مساعي هاته الدراسة قد تم طرح بعض الأسئلة الفرعية بينما دراستنا فقد تم بناء استبانة وتقسيمها على موظفين .

-من حيث بيئة الدراسة : تم اخضاع هذه الدراسة حيز التطبيق في الأراضي الأردنية بينما دراستنا فقد تم معالجتها تطبيقيا في أرض الجزائر-مؤسسة موبيليس بولاية سعيدة .

-من ناحية الهدف : كان الهدف من الدراسة هو شرح وإبراز دور الإدارة الإلكترونية في نجاح الحكومة الإلكترونية، حيث تسعى الدولة الأردنية جاهدة لإصلاح الإدارة العامة لمواجهة التحولات الدولية وقوانين المنافسة العالمية .

الدراسة الثانية : : دراسة م.د. احسان عدنان زيدان , م.وسام عماد عبد الغني ,م.محمد عدنان محمد ,حزيران 2018, " THE OPSTACLES TO THE APPLICATION OF ELECTRONIC

" ADMINISTRATION AT UNIVERSITY OF DIYALA

"معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة ديالى "

1-أوجه التشابه :

- من ناحية الإطار النظري: كلا الدراستين تطرقتا لأهم المفاهيم الخاصة بالإدارة الإلكترونية .
- من ناحية المنهج : تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراستين .
- من ناحية أدوات الدراسة : تم الحصول على المعلومات بواسطة الاستبانة .

2- أوجه الاختلاف :

- من ناحية بيئة الدراسة : تمت الدراسة على أرض العراق في جامعة ديالى، بينما دراستنا اجريت في مؤسسات محل الدراسة بولاية سعيده .
- من ناحية الهدف من الدراسة : ركزت هاته الدراسة على إبراز المعوقات (التقنية، الإدارية والبشرية، المالية) التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة ديالى .
- من ناحية العينة : تم استهداف 142 موظف من موظفي الجامعة بينما في دراستنا تم استهداف 60 موظف من موظفي المؤسسات محل الدراسة .

خامسا : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الاجنبية التي تناولت المتغير التابع

الدراسة الأولى : . organizational flexibility as a chalenge of comtemporary management

Determinants and methode of measurement

المرونة التنظيمية باعتبارها احد تحديات العصر

1- إبراز أوجه التشابه:

- الإطار النظري : فكلا الدراستين تطرقا لأهم المفاهيم للمرونة التنظيمية .
- المنهج : قصد الحصول على المعلومات الكافية في الدراسة اعتمدت الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي.

2-إبراز أوجه الاختلاف :

- من ناحية المضمون : تضمنت هذه الدراسة قياس المرونة التنظيمية على أساس الاختبارات التقريرية والمعايير الكمية بينما دراستنا تضمنت قياس المرونة التنظيمية من خلال أبعادها .
- من ناحية الهدف من الدراسة: هدفت الدراية إلى تحديد محددات المرونة الإدارية المعاصرة وطرق قياسها، بينما الهدف من دراستنا هاته هو إبراز العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتعزيز المرونة التنظيمية .
- من ناحية بيئة الدراسة : أجريت الدراسة في جامعة كراكوف للاقتصاد ببلندا (قسم أساليب التنظيم والإدارة)، بينما دراستنا فقد أجريت في شركة موبيليس للاتصالات بسعيده

-من ناحية أدوات الدراسة : قصد الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد في هذه الدراسة على نتائج البحوث المتعلقة بالمرونة التنظيمية التي أجراها قسم الدراسات التجارية بجامعة البورغ (الدانمرك) وجامعة فروتسواف للاقتصاد بلندا بينما في دراستنا هاته فلقد تم الاستعانة بالاستبانة .

الدراسة السادسة: دراسة صارة بن زرة ، حميد شاوش ، (2021/01/01)، "The Relationship of Information Technology and Communication to Organizational Resilience"

1-أوجه التشابه :

-من حيث الإطار النظري : كلا الدراستين تناولتا الحديث عن مفهوم المرونة التنظيمية باعتبارها متغيرا تابعا .
 -من حيث المضمون : اتخذ كل من الدراستين المرونة التنظيمية كمتغير تابع، نسبة للمتغير المستقل فاتخذت هذه الدراسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتباره متغيرا مستقلا وهذا ما اعتمدنا عليه في دراستنا كون أن توفير المعلومة يعتمد على تكنولوجيا وهي أحد أبعاد التي تناولناها في " الإدارة الإلكترونية " **من حيث المنهج:** كلا الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي.

2-أوجه الاختلاف :

-من حيث ادوات الدراسة : اعتمدت الدراسة على استمارة المقابلة باستهداف عينة عشوائية طبقية (أعوان تنفيذ، أعوان تحكم، إطارات) بينما اعتمدنا في دراستنا على الاستبانة باستهداف عينة عشوائية للموظفين.
 -من حيث بيئة الدراسة : تم تطبيق الدراسة في مجمع سفيتال، فرع لالة خديجة، ولاية تيزي وزو .
 -من حيث الهدف من الدراسة : هدفت الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التأقلم مع التحولات البيئية بينما دراستنا تهدف إلى إبراز مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية .

المطلب الثاني : إبراز القيمة المضافة

يعد موضوع دراستنا هذه من أهم مواضيع العصر، كونه يعتبر الاتجاه الحديث الذي يمكن المؤسسات من مواكبة التغييرات بل ويبرز كأهم حل لها في مواجهة مشاكل البيئة . وقد سبقت الدراسات وأن تناولت متغيرا من متغيرات دراستنا هذه، إلا أنه لم يتم تجميعهما في دراسة واحدة، وكذا لم يتم الخضوع للأبعاد التي تطرقنا لها في موضوعنا هذا. وعليه فقد جاءت دراستنا لإبراز مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية بأبعادها التي شملت توضيح كيف يبرز الكادر البشري في استخدام التكنولوجيا المتطورة والمساعدة في اتخاذ القرارات المثلى وبالتالي، الحفاظ على الميزة التنافسية والمرونة التنظيمية بأبعادها التي اشتملت الحديث عن مرونة التشغيل التي على المؤسسات أن تنتبأ وتتصور حاجتها من الكفاءات المتواجدة في السوق إضافة إلى مرونة الهيكل وكيف أنها تكون قادرة على التغيير في سياسة تنظيمها وتنسيقها للوظائف ليليه بعد مرونة الموارد البشرية التي يعد أثنى الموجودات حيث وبواسطة توفير برامج تدريبية وتكوينية تجعل مواردها قادرة ومهيئة لأي تغيير يحصل في وظيفة ما، أما المرونة الاستراتيجية التي تعد الأصعب من سابقها في أبعاد المرونة التنظيمية فإنه على المؤسسات وأن تكون قادرة على الاستشعار للمخاطر الطارئة ببناء استراتيجية بديلة أو إضافة تعديلات للاستراتيجية الحالية وبذلك تكفل زوال خطر الاختفاء من السوق. كما وسنحاول توضيح ضرورة تبني المؤسسات لمثل هذين المفهومين معا وتعزيز ثقافة العمل على تحقيقهما لضمان الوصول بالشكل الكفئ والفعال للهدف المنشود .

خلاصة الفصل:

لبلوغ مساعي الجانب النظري للدراسة فإنه لا بد من الإلمام بالدراسات السابقة وما أرسى إليه من توجهات نظرية وأفكار ومفاهيم حيث تم التطرق في هذا الفصل لأهم الدراسات منها ما اشتمل الحديث على المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) ومنها ما اشتمل الحديث عن المتغير التابع (المرونة التنظيمية) ومن خلال المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة برزت قيمة بحثنا المتمثلة في إبراز أهمية استخدام أسلوب الرقمنة الذي فرضه العصر كونه يسهم وبشكل فعال في تعزيز مرونة المؤسسات التنظيمية ومدى احتياج المؤسسات للعمل بهاذين المتغيرين لضمان الاستمرارية والتميز .

الفصل الثالث :
الغراسة الميدانية

تمهيد :

إن موضوعية ودقة النتائج التي يتوصل لها الباحث تتوقف على صحة الإجراءات المنهجية المتبعة والأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة ومدى التمكن من تحقيقها، وبعد عرض مختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة في الفصل السابق، يهدف هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة بولاية سعيدة، بحيث تم الاعتماد على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية وإجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة للدراسة، بهدف تدعيم الجانب النظري واختبار مدى صدق الفرضيات .

من خلال هذا الفصل سيتم تناول ما يلي :

المبحث الأول: تقديم مؤسسات محل الدراسة (بريد الجزائر، موبيليس، اوريدوا) بولاية سعيدة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة .

المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

المبحث الأول : تقديم مؤسسات محل الدراسة (البريد الجزائري، موبيليس، نجمة) بولاية سعيدة

المطلب الأول : التعريف بمؤسسات محل الدراسة

أولا :تعريف مؤسسة البريد الجزائري(Poste algérienne):

أنشئت مؤسسة البريد الجزائري كنتيجة للإصلاح الذي جاء بموجب قانون قطاع البريد والمواصلات سنة 2003. أراد المشرع بهذه الإصلاحات أن يلحق بركب دول الجوار وقبلها الدول الأوروبية والصناعية عموما، والتي سبقت إلى تحرير قطاع البريد من التسيير الإداري البيروقراطي باتجاه الفعالية والمنافسة. إبرز ما تولد عن القانون هو الفصل النشاطين "البريد والاتصالات عن بعضهما، وتحويلهما من التسيير الإداري إلى التسيير التجاري، بموجب هذا القانون أنشئت مؤسسة بريد الجزائر كمستغل للخدمات البريدية والمالية التي انتقلت إليها من الإدارة السابقة، وأنشئت مؤسسة أخرى لتسيير الاتصالات هي "اتصالات الجزائر"

تعتبر مؤسسة بريد الجزائر أحد أهم مقدمي الخدمة العمومية في البلاد .حوالي مليون زبون يزور يوميا مكاتب البريد ونصف السكان تقريبا لهم حساب بريدي. بريد الجزائر عي أيضا مؤسسة مالية في البلاد حيث تدير مبلغ 49 مليار دينار، وتسير 15 مليون حساب بريدي جاري، و4 ملايين حساب توفير واحتياط

ثانيا: تعريف بمؤسسة موبيليس (Mobilis):

إن ظهور مؤسسة موبيليس للهاتف النقال جاء كنتيجة لانفتاح السوق عن المنافسة، فأول ظهور لها كان بالتحديد سنة 1999. حيث كانت وزارة البريد والمواصلات هي صاحبة القرار في شأن موبيليس، وكانت تعرف قبل هذا الاسم بـG.S.M الجزائر وهذا سنة 1996 واستمرت التسمية حتى سنة 2001، والشراكة التي تجمع الجزائر مع شركة نوكيا لتكبيها كانت هنا في الجزائر.

في 27 يناير 2001، ثم فصل وزارة البريد والمواصلات وأصبح كل قطاع لوحده. الأمر الذي انبثق عنه تقديم رخصة رسمية حيز التطبيق تحت مسمى T.M. MOBILY في 1 يناير 2003، ووكلت المهمة بالنسبة للإدارة والتسيير لاتصالات الجزائر.

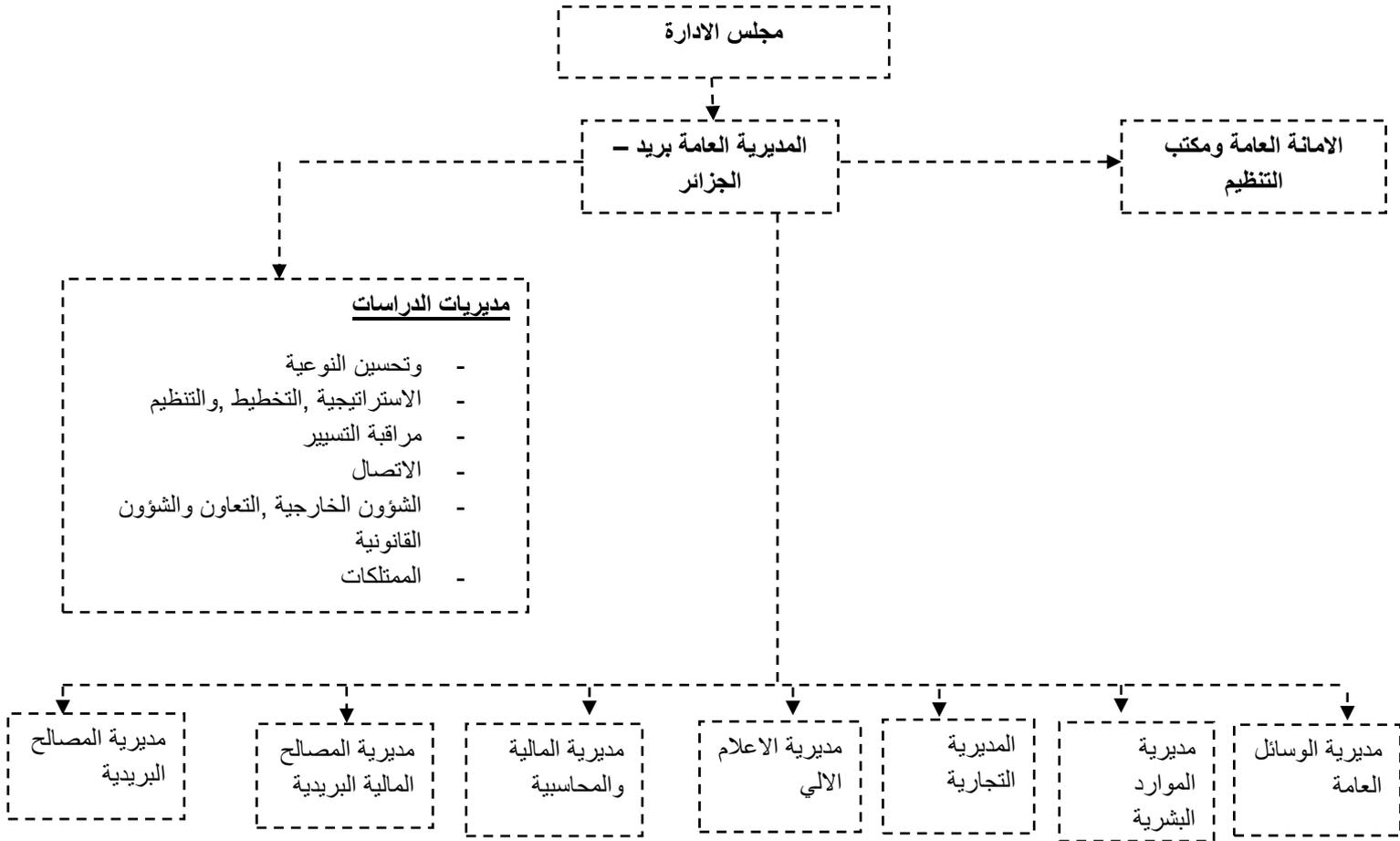
تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، فرعا لمؤسسة اتصالات الجزائر والمتعامل الأول للهاتف النقال في الجزائر، حيث أصبحت مستقلة عن الشركة الام في شهر اوت 2003، تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس بوضع واستغلال وتطوير شبكات الهاتف النقال وتسويق الخدمات وأجهزة الهاتف النقال.

ثالثاً: تعريف مؤسسة اوريدوا (OOREDOO):

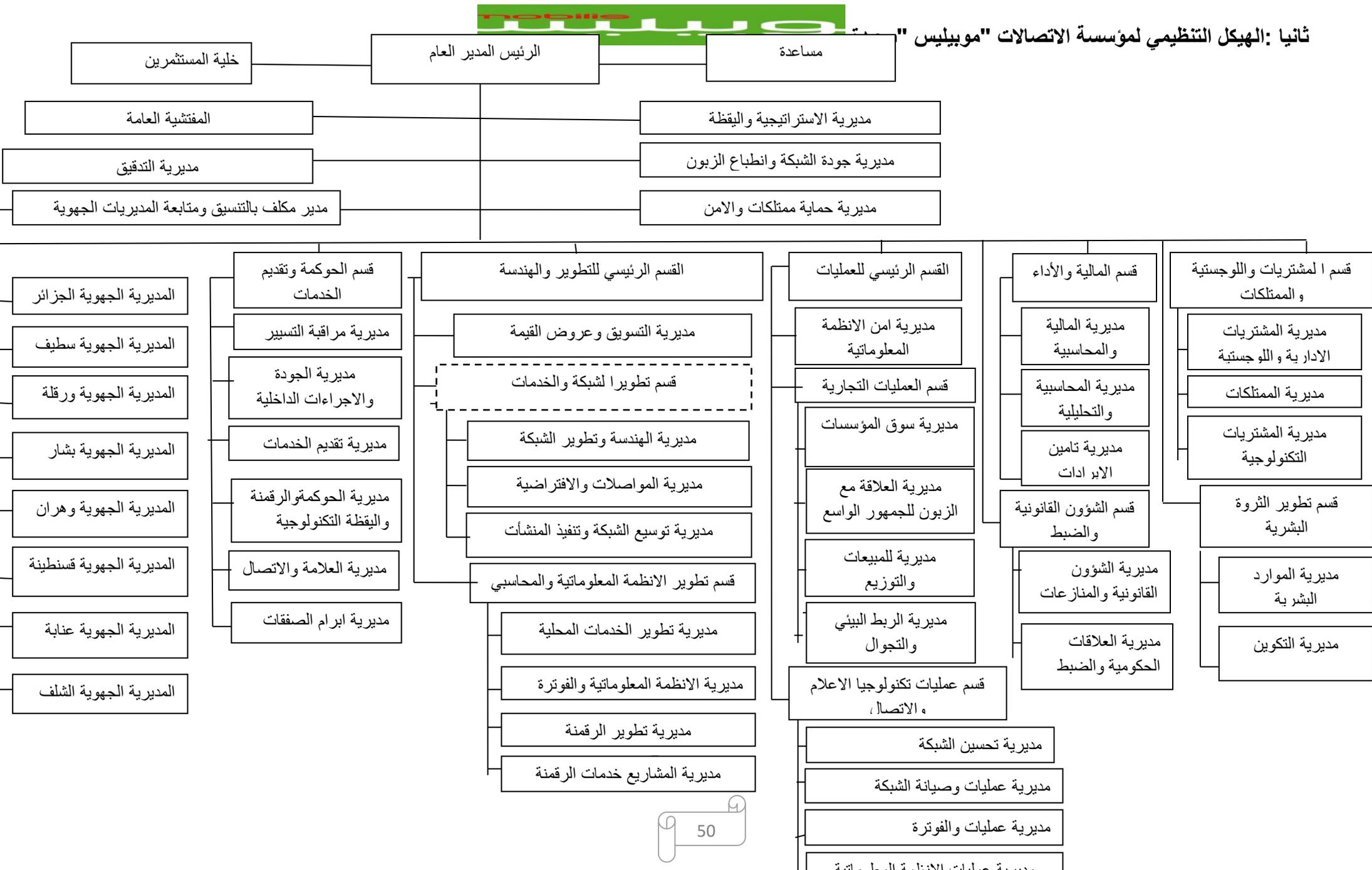
OOREDOO هو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية ، وهي مؤسسة تعمل في الجزائر في مجال الاتصالات حيث تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال بالجزائر، حيث تأسست سنة 2004 وهي شركة خاصة مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة. يرجع الموطن الأصلي لمؤسسة الوطنية للاتصالات إلى دولة الكويت أين تم تأسيسها سنة 1999، وتعتبر من أكبر المؤسسات الخاصة في الكويت برأس مال يقدر من 10 ملايين دولار، وتعرف نموا كبيرا في الشرق الأوسط، وكذا الدول شمال إفريقيا إضافة إلى شغلها أكثر نصف سوق الاتصالات الهاتف النقال بالكويت، وذلك كون أن ما يفوق نسبة 78% من سكان الكويت مشتركون في خدمة النقال .

المطلب الثاني : الهياكل التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة لولاية سعيدة

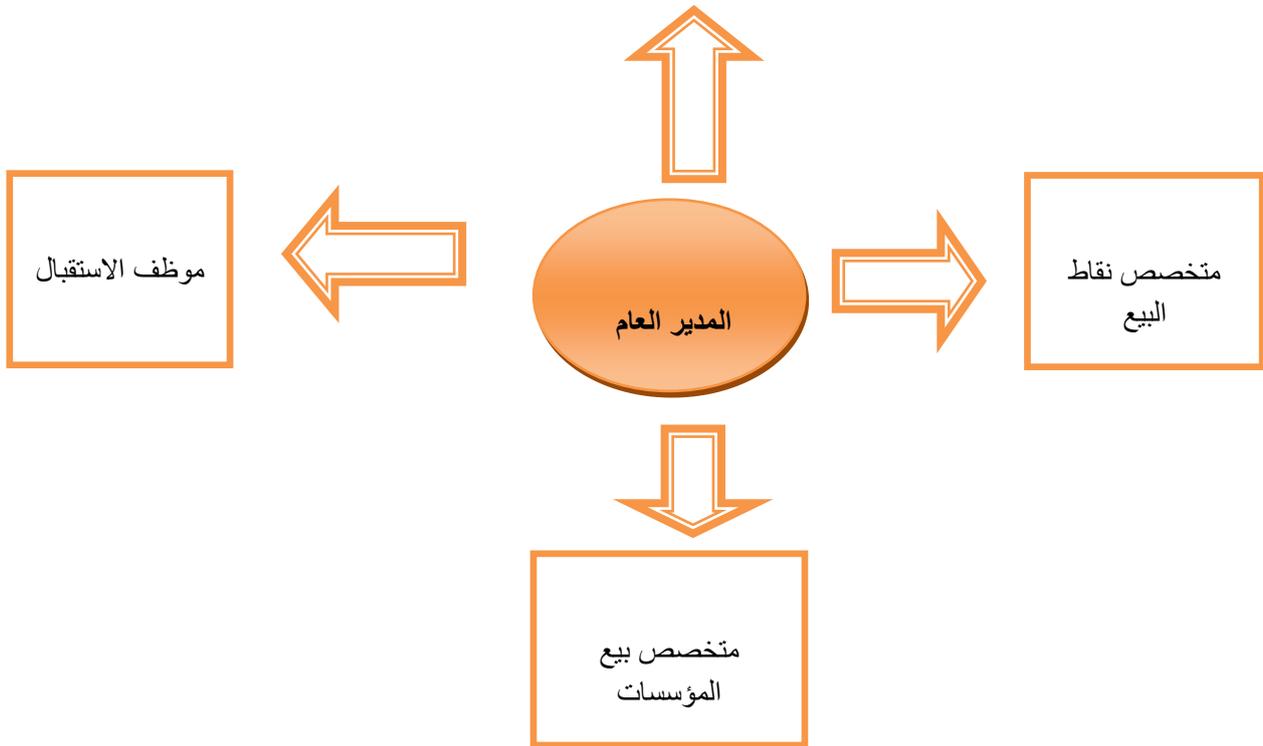
أولا : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة البريد الجزائري (Poste algérienne) :



ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاتصالات "موبيليس"



ثالثا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اوريدوا (OOREDOO)



يتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اوريدوا الخاصة بولاية سعيدة في المدير العام والذي يقع تحته مجموعة من المستويات والتي تتمثل في :

- مستشار البيع،
- موظف الاستقبال،
- متخصص بيع المؤسسات،
- متخصص نقاط البيع.

والهدف من هذه الوظائف هو تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة بحيث تكون مهمة الإدارة العليا محددة ومنظمة لغرض تحقيق الاهداف المرجوة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

يتناول هذا المبحث وصفا لكل من مناهج الدراسة الميدانية، مجتمع وعينة الدراسة، وكالك الأدوات المستخدمة في الدراسة، إضافة إلى توضيح ثبات أداة الدراسة والتعرف على أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل تحليل النتائج .

**المطلب الأول: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة
مجتمع وعينة الدراسة:**

- مجتمع الدراسة: يتكون المجتمع المستهدف من جميع الموظفين بالمؤسسات التالية (البريد الجزائري، موبيليس، اوريدوا).

- عينة الدراسة: تم توزيع 60 استبانة والتي تم استرجاعها بالكامل وبعد دراستها والتمحيص فيها تبين أنها صالحة للمعالجة ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة،

المطلب الثاني: مصادر واساليب جمع البيانات والمعلومات

للإلمام بجوانب الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل التعرف على الظاهرة كما هي على أرض الواقع ووصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، حيث تم الاعتماد على نوعين أساسيين من مصادر البيانات والمعلومات:

المصادر الأولية: لقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة من أجل جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من أفراد عينة الدراسة

اللازمة حول موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي SPSS ibm.28 كما تم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع دراستنا. **المصادر الثانوية:** وتتضمن المصادر النظرية من الكتب والمجلات العلمية والمجلات التي تعرضت لموضوع الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية والتي في ضوئها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها.

المقابلة: لغرض جمع المعلومات اللازمة للحصول على المعلومات حيث حاولنا أن نستشير من مديري المؤسسات المستهدفة عن طريق طرح أسئلة والحصول على المعلومات التي تفيدنا في دراستنا.

الوثائق : قصد تعزيز دراستنا هذه ثم الحصول على أهم الوثائق التي ساعدتنا في جمع المعلومات تمثلت في المذكرات الخاصة بكل مؤسسة من مؤسسات محل الدراسة إضافة إلى الفواتير ذلك لتوضيح نشأة ومفهوم كل منها على حدة وإبراز هياكلها.

وذلك باستخدام الاستبيان والذي يتكون من محاور الدراسة، بما يسمح لنا بقياس مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسات محل الدراسة بسعيدة، حيث تكون ينقسم الاستبيان إلى جزئين، حيث :

الجزء الأول: تناول هذا الجزء البيانات الشخصية لعينة الدراسة حيث تضمن كل من متغيرات: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني : تم تخصيص هذا الجزء لمحاوَر متغيرات الدراسة حيث :

المحور الاول : تم تخصيص هذا المحور لمتغير الإدارة الإلكترونية والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

التقنية: تضمن هذا البعد الفقرات المعبرة عنه والتي كان عددها 05 فقرات (من الفقرة 01 إلى الفقرة 05)

كوادر البشرية (صناع المعرفة): ضم هذا البعد 05 فقرات (من الفقرة 06 إلى الفقرة 10)

المحور الثاني: خصص هذا المحور لقياس متغير المرونة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة بسعيدة وذلك من خلال أبعاده التالية:

المرونة التشغيلية: شمل هذا البعد 03 فقرات (من الفقرة 11 إلى الفقرة 13).

المرونة الموارد البشرية: وتكون هذا البعد 03 فقرات (من الفقرة 14 إلى الفقرة 16).

المرونة الهيكلية: ضم هذا البعد 03 فقرات (من الفقرة 17 إلى الفقرة 19).

المرونة الاستراتيجية : وتكون هذا البعد 03 فقرات (من الفقرة 20 إلى الفقرة 22).

الجدول (3) أبعاد الاستبيان وعدد عبارات كل بعد

النسبة %	العدد	طبيعة الاستبيان
100	60	عدد الاستبيانات الموزعة
100	60	عدد الاستبيانات المسترجعة
0	0	عدد الاستبيانات الملغية
100	60	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تم الاعتماد على أدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة والتي يتم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفرغ بيانات الاستبيان من خلال (Statistical Package for Social Science) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS برنامج حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية هي :

1. أساليب الإحصاء الوصفي: ومن أهم الأساليب :

الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، بحيث يكون اتجاه هذه النزعة إيجابياً، إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف. وقد اعتمدنا عليه من أجل معرفة مدى تركيز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة.

التوزيع التكراري: من خلال هذا الأسلوب يمكننا التعرف على تكرارات الاجابات والنسب المئوية، ومن خلاله يمكننا الحصول على مختلف الأشكال البيانات (الدوائر النسبية، المدرجات التكرارات، الأعمدة والتكرارات.... الخ) وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة .

الانحراف المعياري: وهو أحد مقاييس التشتت، والذي يؤكد، صحة تمركز قيم الوسط الحسابي لعبارات الاستبيان. وقد اعتمدنا عليه لغرض معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة ومحاور الاستبيان

1- أساليب الإحصاء الاستدلالي: استخدمنا ما يلي:

✓ "Cronbach's Alpha" ألفا كرونباخ من أجل من قياس الاعتمادية

✓ اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

✓ أسلوب الانحدار البسيط من أجل تحديد أثر المتغيرات. المستقلة في المتغير التابع للإجابة على فرضيات الدراسة.

✓ تحليل التباين الاحادي (ANOVA) : معرفة ما إذا كان هناك فروق في المتوسطات الإجابة .

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

للتعرف على خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية التي شملها الاستبيان في محوره الأول،

تم تحليل إجابات أفراد العينة حول هذه المتغيرات كالتالي:

1- توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الجنس:

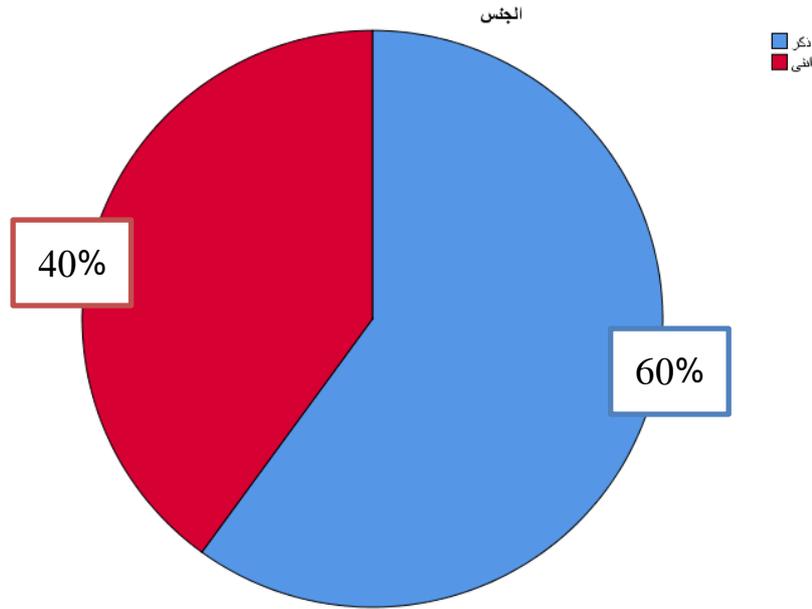
لتبيان خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الجنس تم الاعتماد على النسب المئوية كما يظهره الجدول رقم

(4)

الجدول رقم (4) توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60%	36	نكر
40%	24	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (6) توزيع العينة حسب الجنس

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور ونسبة 60%، في حين جاءت نسبة الإناث في عينة الدراسة 40%، أي أن نسبة الذكور في العينة المدروسة تفوق نسبة الإناث وهذا ما يدل على أهمية نسبة الذكور في العمل.

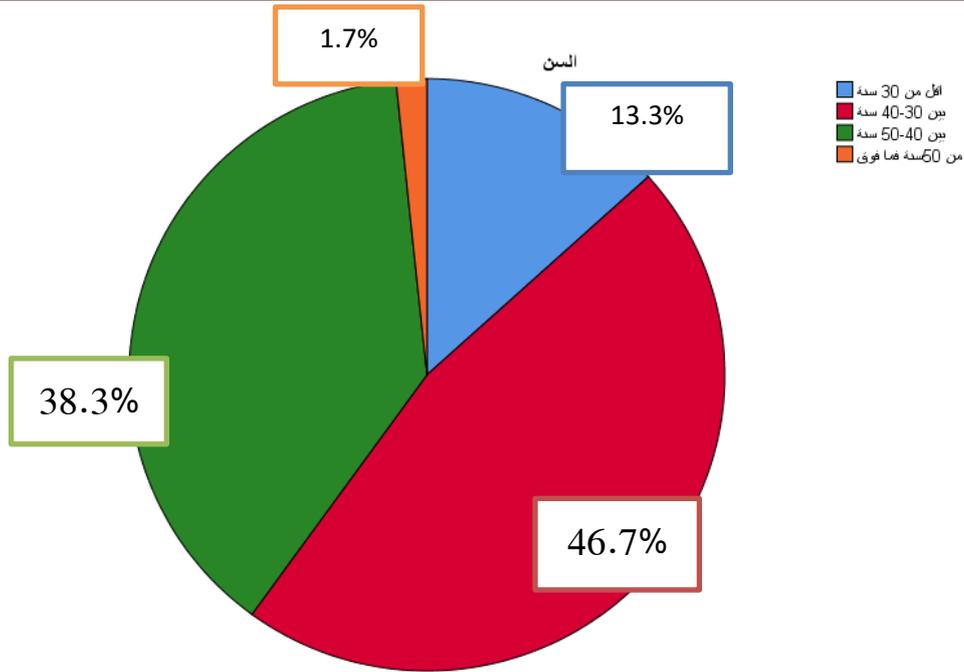
2- توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الفئة العمرية:

توزعت أعمار عينة الدراسة حسب هذا المتغير وفقاً لأربع فئات كما يبرزه كل من الجدول (5) أو الشكل (6) كما يلي:

الجدول رقم (5) توزيع عينة من حيث متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	السن
13.3%	8	أقل من 30 سنة
46.7%	28	بين 30-40 سنة
38.3%	23	بين 40-50 سنة
1.7%	1	من 50 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (7) توزيع العينة حسب السن

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد عينة الدراسة هم من يتراوح سنهم بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 46.7%، تليها فئة من يتراوح سنهم بين 40 إلى 50 سنة بنسبة 38.3%، ثم فئة من سنهم أقل من 30 سنة بنسبة 13.3%، وأخيراً فئة من سنهم يفوق 50 سنة بنسبة 1.7%، وبالتالي من خلال هذه النسب فإن النسبة العمرية السائدة هي فئة من سنهم أقل من 40 سنة وهذا يعني أن موظفي المؤسسة شباب قادرين على العطاء والإبداع في ممارسة مهامهم. وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تهدف في توظيفها فئة الشباب .

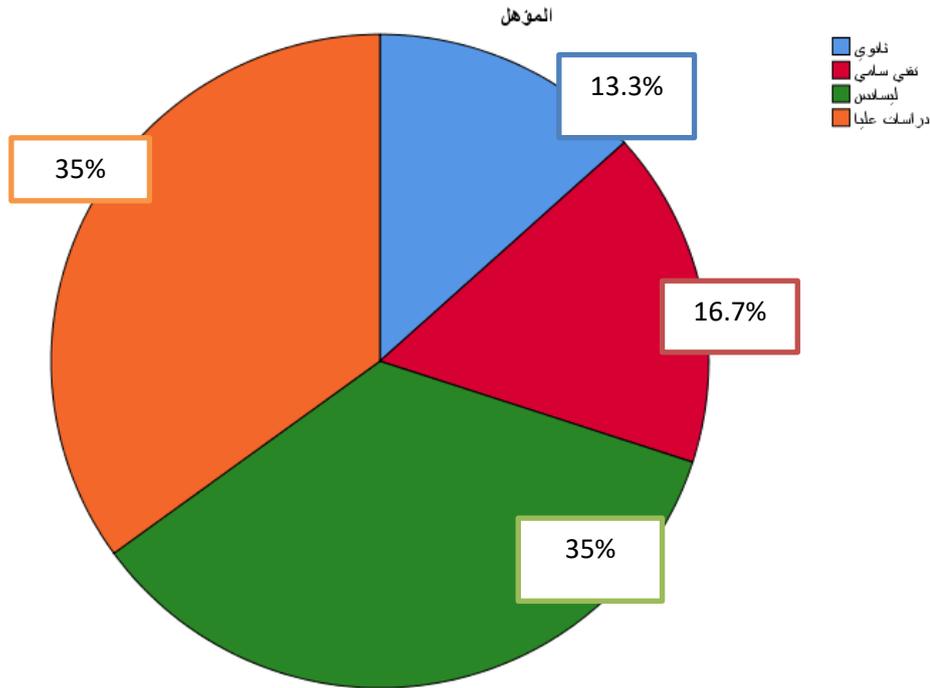
3- توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

يمكن توزيع العينة حسب هذا المتغير من خلال الجدول والشكل أدناه:

الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل
13.3%	8	ثانوي
16.7%	10	تقني سامي
35%	21	ليسانس
35%	21	دراسات عليا
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (8) توزيع العينة حسب المؤهل

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن معظم أفراد العينة يحملون مؤهل ليسانس ودراسات عليا بنسبة 35%، تليها فئة الذين لديهم مؤهل تقني سامي بنسبة 16.7%، وأخيرا فئة ذو مؤهل تعليمي ثانوي بنسبة 13.3%، وبالتالي من خلال هذه النسب نجد أن أغلبية أفراد العينة يحملون مؤهل تعليمي جامعي وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد في توظيفها على الأشخاص ذوي المؤهلات التعليمية العالية مما يجعلها تتمتع بكفاءة وجودة في تقديم خدماتها .

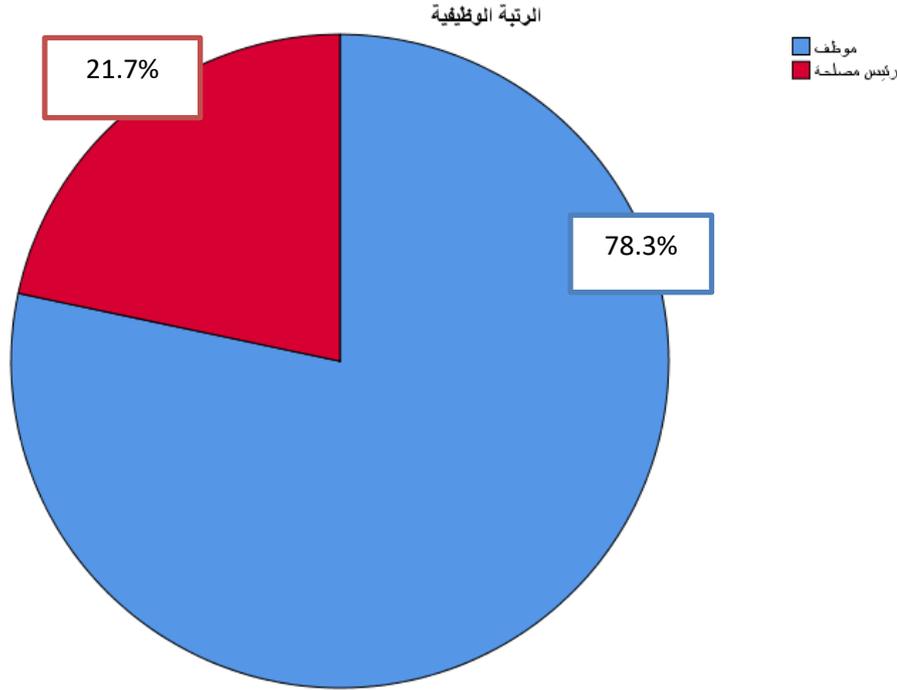
4- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية:

توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية

الجدول رقم (7) توزيع افراد العينة لمتغير الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة الوظيفية
78.3%	47	موظف
21.7%	13	رئيس مصلحة
100%	60	المجموع

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (9) توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن الرتبة الوظيفية الغالبة على أفراد عينة الدراسة هي رتبة موظف بنسبة 78.3%، تليها رتبة رئيس مصلحة بنسبة 21.7%، من خلال هذه النسب فإن الرتبة الوظيفية السائدة في المؤسسات محل الدراسة هي رتبة الموظفين.

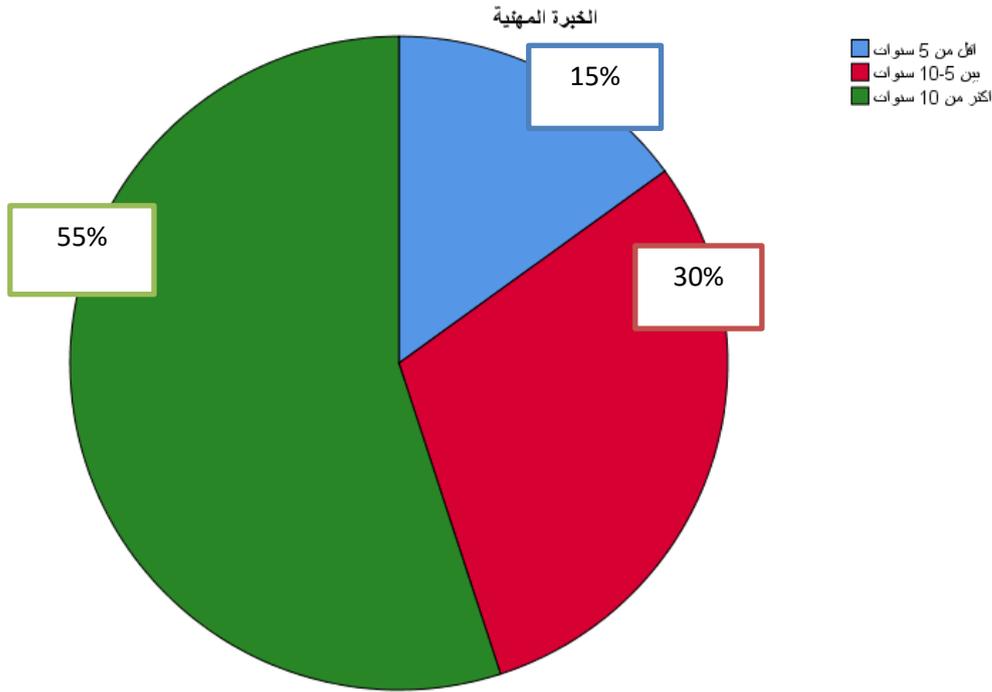
5- توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية:

تم توزيع موظفي مؤسسات محل الدراسة بولاية سعيدة، حسب متغير الخبرة المهنية في ثلاث فئات كما تم تقسيمه من خلال الجدول والشكل أدناه.

الجدول رقم (8) توزيع افراد وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
15%	9	أقل من 5 سنوات
30%	18	بين 5-10 سنوات
55%	33	أكثر من 10 سنوات
100%	60	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (10) توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن الخبرة المهنية الغالبة على أفراد عينة الدراسة هي أكثر من 10 سنوات بنسبة 55%، وهذا مؤشر ايجابي يعكس مدى خبرة العاملين بالمؤسسات محل الدراسة كما يعكس كفاءاتهم وقدراتهم على اداء المهام الموكلة اليهم تليها فئة من تتراوح خبرتهم المهنية بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30%، وأخيرا فئة من خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 15%، وبالتالي من خلال هذه النسب فإن الخبرة المهنية السائدة هي أكثر من 10 سنوات وهذا يعني أن المستجوبين لديهم اقدمية مهنية تمكنهم من ان يكونوا اكثر موضوعية في الاجابة على أسئلة الاستبيان.

المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها.

في هذا المبحث سيتم التطرف إلى اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة تم إلى قياس صدق وثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة لنخلص إلى اختبار فرضيات البحث الفرعية منها والرئيسية.

المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للبيانات وصدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي.

ثانياً : صدق وثبات أداة الدراسة.

في هذا المبحث سيتم التطرف إلى اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة تم إلى قياس صدق وثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة لنخلص إلى اختبار فرضيات البحث الفرعية والرئيسية .

أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي.

ثانياً :صدق وثبات أداة الدراسة.

صدق أداة الدراسة (Validity)

للتحقق من أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه ووضوح فقراتها، اعتمدنا على الاستبيان، حيث يمكننا من الحصول على بيانات من عينة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

درجة الارتباط بين كل محاور الاستبيان، كما يوضح ذلك الجدول (9) التالي:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية			
البعد الأول: التقنية			
1	تتوفر مؤسستكم لعدد الكافي من الحواسيب لمختلف المكاتب	0.673**	دال
2	تحرص مؤسستكم على تحديث التطبيقات الإلكترونية باستمرار	0.831**	دال
3	جميع المكاتب مبروطة بشبكة تسام في ضبط ومراقبة العمليات اليومية	0.882**	دال
4	تتوفر مؤسستكم على موقع الكتروني يوفر المعلومات للجميع	0.803**	دال
5	لدى مؤسستكم برامج وانظمة متطورة توفر خاصية الامان والخصوصية لمستخدميها	0.762**	دال
البعد الثاني: الكوادر البشرية (صناع المعرفة)			

6	0.830**	تسعى مؤسساتكم باستمرار لاستقطاب افراد بمؤهلات فنية وعلمية عالية وبما يتناسب مع مختلف الوظائف
7	0.880**	يتمتع الموظفون بالخبرة والكفاءة في مجال المعلوماتية
8	0.859**	لدى مؤسساتكم موظفين قادرين على تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية
9	0.883**	تقوم مؤسساتكم بتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
10	0.850**	يدرك الموظفون مدى أهمية نظم المعلومات في انجاز الأعمال المكلة اليهم
المحور الثاني: المرونة التنظيمية		
البعد الأول: التشغيل		
11	0.887**	تتسم مهام الموظفين في مؤسساتكم بالتنوع وقابلية التكيف مع التغيرات
12	0.854**	لدى الموظفين القدرة الكافية للقيام بمهامهم في أماكن مختلفة غير معتادين عليها في مؤسساتكم
13	0.897**	تعتمد مؤسساتكم على أساليب وتقنيات مرنة من أجل تحقيق تكافؤ بين حاجات العمل والزمين المطلوب للقيام بالمهام وتقديم الخدمات
البعد الثاني: الموارد البشرية		
14	0.882**	تعتمد مؤسساتكم على أساليب وتقنيات مرنة من أجل تحقيق تكافؤ بين حاجات العمل والزمين المطلوب للقيام بالمهام وتقديم الخدمات
15	0.940**	تتميز مؤسساتكم بسهولة وسرعة عملية الاتصال بين متلف الأقسام
16	0.928**	تمتلك مؤسساتكم القدرة على التغيير في هيكلها التنظيمي كلما دعت الضرورة، استجابة للتغيرات لبيئية
البعد الثالث: مرونة الهيكل		
17	0.890**	تقوم مؤسساتكم بالتنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات
18	0.769**	تتميز مؤسساتكم بسهولة وسرعة عملية الاتصال بين متلف الأقسام
19	0.703**	تمتلك مؤسساتكم القدرة على التغيير في هيكلها التنظيمي كلما دعت الضرورة، استجابة للتغيرات لبيئية
البعد الرابع: المرونة الاستراتيجية		
20	0.874**	لدى مؤسساتكم القدرة على إعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة بهدف تقليل المخاطر واقتناص الفرص
21	0.924**	لدى مؤسساتكم القدرة على التكيف المستمر مع التغيرات الداخلية والخارجية

22	تمتلك مؤسستكم القدرة على تغيير أو تعديل استراتيجياتها الحالية	0.849**	دال
----	---	---------	-----

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج 28SPSS ibm

- نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الخاص بالإدارة الإلكترونية كانت موجبة حيث تراوحت ما بين 0.883 في حدها الأعلى 0.673 في حدها الأدنى أما بالنسبة للمعاملات الارتباط ما بين درجة كل فقرة وبين درجة المحور الكلي الخاص بالمرونة التنظيمية كانت موجبة بحيث تراوحت ما بين 0.940 في حدها الأعلى و0.703 في حدها الأدنى ومنه يتضح أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً.

ومنه انطلاقاً من النتائج السابقة يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بمصدقية عالية وصلاحيّة كبيرة للتطبيق الميداني وذلك نظراً لقوة الارتباط الداخلي ما بين جميع فقراتها ومحاور انتمائها .

2. اختبار الثبات

تم استعمال معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج

كما هي موضحة في الجدول رقم (10) التالي:

اسم المتغير	الإدارة الإلكترونية	المرونة التنظيمية	الأداة ككل
معامل الثبات ألفا-كرونباخ	0.92	0.94	0.96

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج 28SPSS ibm

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكلا المحورين جاءت كالتالي حيث أن قيمتها للمحور الأول الإدارة الإلكترونية هي (0.92) وإن قيمتها في المحور الثاني المرونة التنظيمية (0.94) وهي قيم مقبولة جداً. أما قيمة ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان أي ألفا كرونباخ الكلية فبلغت قيمته (0.96) وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية العالية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

المطلب الثاني: تحليل إجابات الأفراد اتجاه محاور الدراسة.

حتى نتمكن من قياس الاتجاهات فإننا نقوم بإعطاء درجات للاختيارات التي تندرج من 1 إلى 5 حيث :

الجدول (11) بدائل الإجابة ودرجات كل بديل

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبين.

توجد أربعة مسافات بين كل درجة وأخرى، ومن خلال قسمة أعلى بديل على عدد المسافات (4/5) تم تحديد

طول الفترة فتحصلنا على مسافة تساوي 0.80

الجدول رقم (12) يوضح حساب المتوسطات المرجحة

الدرجة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

وفيما يلي تحليل إجابات الأفراد حول كل محور كما يأتي:

الجدول رقم (13) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارة التقنية

الرقم	المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	البعد الأول : التقنية تتوفر مؤسساتكم لعدد اكافي من الحواسب لمختلف المكاتب	4.27	0.972
2	تحرص مؤسساتكم على تحديث التطبيقات الإلكترونية باستمرار	3.78	1.290
3	جميع المكاتب مربوطة بشبكة تسام في ضبط ومراقبة العمليات اليومية	3.63	1.314
4	تتوفر مؤسساتكم على موقع الكتروني يوفر المعلومات للجميع	3.72	1.250
5	لدى مؤسساتكم برامج وانظمة متطورة توفر خاصية الامان والخصوصية لمستخدميها	3.50	1.242
	المجموع الكلي للبعد	3.78	1.214

من خلال الجدول رقم 13 يتبين أن العبارة الأولى التي تنص "تتوفر مؤسساتكم للعدد الكافي من الحواسيب لمختلف المكاتب " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب4.27 وانحراف معياري 0.972 وهي ما تقابل "موافق بشدة" في سلم ليكارت، بينما احتلت العبارة الثانية والتي تنص "تحرص مؤسساتكم على تحديث التطبيقات الإلكترونية باستمرار" بالمرتبة الثانية قدرت بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 1.290 وهو ما يقابل "موافق" في سلم ليكارت وتليها العبارة الرابعة بالمرتبة الثالثة "تتوفر مؤسساتكم على موقع الكتروني يوفر المعلومات للجميع" بمتوسط حسابي قدر ب 3.72 وانحراف معياري 1.250 وهذا ما يقابل "موافق" في سلم ليكارت لتأتي في الأخير العبارة الخامسة التي نصت "لدى مؤسساتكم برامج وأنظمة متطورة توفر خاصية الأمان والخصوصية لمستخدميها" بمتوسط حسابي قدر ب 3.5 وانحراف معياري قدر ب1، 142 أي على المؤسسة أن تولي اهتماما أكثر بالتوفر على برامج متطورة بإمكانها توفير الأمان والخصوصية للمستخدمين.

وعليه فقد جاء بعد التقنية بمتوسط حسابي كلي 3.78 وبانحراف معياري 1.214 مما يدل على أن الأفراد المستجوبين يوافقون على أن المؤسسات محل الدراسة تتوافر على العتاد والبرمجيات والشبكات والقواعد البيانات اللازمة كمتطلبات أساسية لتبني الإدارة الإلكترونية ،

الجدول رقم (14) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات الكوادر البشرية

الرقم	البعد الثاني : الكوادر البشرية	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	تسعى مؤسساتكم باستمرار لاستقطاب أفراد بمؤهلات فنية وعلمية عالية وبما يتناسب مع مختلف الوظائف	3.38	1.303
7	يتمتع الموظفون بالخبرة والكفاءة في مجال المعلوماتية	3.62	1.121
8	لدى مؤسساتكم موظفين قادرين على تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية	3.55	1.199
9	تقوم مؤسساتكم بتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3.55	1.254
10	يدرك الموظفون مدى أهمية نظم المعلومات في إنجاز الأعمال المكلة اليهم	3.78	1.254
	المجموع الكلي للبعد	3.57	1.226

من خلال الجدول رقم 14 أنه احتلت العبارة العاشرة المرتبة الأولى والتي تنص «يدرك الموظفون في المؤسسة مدى أهمية نظم المعلومات في إنجاز الأعمال الموكلة اليهم» قدرت بمتوسط حسابي 3.78 وبانحراف معياري 1.254 بدرجة "موافق" في سلم ليكارت وتليها في المرتبة الثانية العبارة السابعة "يتمتع الموظفون بالخبرة والكفاءة في مجال المعلوماتية" بمتوسط حسابي قدر ب 3.62 وبانحراف معياري 1.303 وهو ما يقابل "موافق" في سلم ليكارت لتليها في المرتبة الثالثة العبارتين الثامنة "لدى مؤسساتكم موظفين قادرين على تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية" والتاسعة "تقوم مؤسساتكم بتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال" بمتوسط حسابي قدر ب 3.55 وهو ما يقابل "موافق" في سلم لكارث وتحتل العبارة السادسة المرتبة الأخيرة، حيث نصت "تسعى مؤسساتكم باستمرار لاستقطاب أفراد بمؤهلات فنية وعلمية عالية وبما يتناسب مع مختلف الوظائف" بمتوسط حسابي 3.38 وبانحراف معياري قدر ب 1.303 وهو ما يقابل « موافق » في سلم ليكارت وعليه فإنه على المؤسسات محل الدراسة أن تولي اهتماما باستقطاب الافراد ذوي المؤهلات العليا .

وبصفة عامة فقد جاء البعد الخاص بالكوادر البشرية بمتوسط حسابي قدر ب 3.57 وبانحراف معياري قدر ب 1.226 هذا ما يشير إلى أن الأفراد المستجوبين يوافقون على أن المؤسسات محل الدراسة تتمتع بمرونة كوادرها البشرية.

الجدول رقم (15) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات المرونة التشغيلية

الرقم	المحور الثاني البعد الاول : المرونة التشغيلية	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	تتسم مهام الموظفين في مؤسساتكم بالتنوع وقابلية التكيف مع التغيرات	3.95	1.064
12	لدى الموظفين القدرة الكافية للقيام بمهامهم في أماكن مختلفة غير معتادين عليها في مؤسساتكم	3.57	1.280
13	تعتمد مؤسساتكم على أساليب وتقنيات مرنة من أجل تحقيق تكافؤ بين حاجات العمل والزمن المطلوب للقيام بالمهام وتقديم الخدمات	3.53	1.171
1.171	المجموع الكلي للبعد	3.68	

من خلال الجدول رقم 15 أعلاه إن العبارة الحادية عشرة قد جاءت في المرتبة الأولى وهي "تتسم مهام الموظفين في مؤسساتكم بالتنوع وقابلية التكيف مع التغيرات" بمتوسط حسابي قدره (3.95) وبانحراف معياري (1.064)، وهو ما يقابل "موافق" في سلم ليكارت وهذا يدل على توفير المؤسسات محل الدراسة للمرونة الكافية للأفراد بحيث يمكنهم من التحرك عبر مختلف المستويات وبين مختلف الوظائف وبما يتناسب مع ظروف المؤسسات، ثم تليها العبارة رقم 12 والثانية ضمن البعد بمتوسط حسابي 3.57 وبانحراف معياري 1.280 مما يدل على أن الموظفين لهم مرونة كافية تجعلهم يمارسون مهامهم في أماكن مختلفة غير أماكن العمل المعتادين عليها وبالتالي وجود سهولة في العمل خارج المؤسسة وفي أماكن مختلفة.

أما في المرتبة الثالثة فتأتي الفقرة 13 والثالثة ضمن البعد بمتوسط حسابي 3.53 وبانحراف معياري 1.17 وهذا ما يشير بأن الأفراد المستجوبين يوافقون على أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم أساليب مرنة لخلق التوازن بين ساعات العمل والوقت المطلوب لأداء الخدمة .

وبصفة عامة فقد جاء هذا البعد الخاص بالمرونة التشغيلية بمتوسط حسابي قدره 3.68 وبانحراف معياري قدره 1.171 وهذا ما يدل على الإجماع الكلي بدرجة "موافق" على أن المؤسسات محل الدراسة تتمتع بمرونة التشغيل.

الجدول رقم (16) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارة مرونة الهيكل

الرقم	البعد الثاني : مرونة الهيكل	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	تقوم مؤسساتكم بالتنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات	3.57	1.267
15	تتميز مؤسساتكم بسهولة وسرعة عملية الاتصال بين مختلف الأقسام	3.52	1.321
16	تمتلك مؤسساتكم القدرة على التغيير في هيكلها التنظيمي كلما دعت الضرورة، استجابة للتغيرات البيئية	3.53	1.228
1.272	المجموع الكلي للبعد	3.54	

من خلال الجدول رقم 16 تبين أنه العبارة رقم 14 وهي الأولى ضمن البعد الثاني جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.57 وبانحراف المعياري 1.267 وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسات محل الدراسة، لها القدرة على التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، ثم تليها العبارة رقم 16 وثالثة ضمن البعد في المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي 3.53 وبانحراف معياري 1.228 وهو ما يشير إلى أن الأفراد المستجوبين يوافقون على أن المؤسسات محل الدراسة تصمم هياكل تنظيمية مرنة تتوافق والضغوطات البيئية، أما في المرتبة الثالثة والأخيرة فقد جاءت العبارة رقم 15 والثالثة ضمن البعد بمتوسط حسابي بلغ 3.52 وبانحراف معياري 1.321 وهو ما يدل على أن الأفراد المستجوبين يوافقون على أن عمليات الاتصال بين المستويات الإدارية والأقسام تتميز بالسرعة والسهولة .

وعموما فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات بعد مرونة الهيكل 3.54 وبانحراف معياري 1.272 بدرجة "موافق" وهو ما يدل على موافقة الأفراد المستجوبين على أن المؤسسات محل الدراسة تتمتع بمرونة هيكلها .

الجدول رقم (17) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات مرونة الموارد البشرية

الرقم	البعد الثالث : مرونة الموارد البشرية	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	يساهم الموظفون في مؤسستكم وبشكل مستمر وسريع في تطوير قدراتهم ومهاراتهم	3.78	1.136
18	يبادر الموظفون في مؤسستكم إلى تبادل المعارف وتشارك الأفكار والمعلومات	3.82	1.127
19	يساهم كل من الموظفون والزبائن في تطوير الحلول للمشكلات الخاصة بمؤسستكم	3.95	0.999
	المجموع الكلي للبعد	3.85	1.08

من خلال الجدول رقم 17 يتبين أن العبارة رقم 19 وهي الثالثة ضمن البعد قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب3.95 وبانحراف معياري 0.99 وهذا ما يشير إلى أن الأفراد المستجوبين موافقون على أن الزبائن يشاركون الموظفين في تقديم حلول للمشكلات في مؤسسات محل الدراسة وتليها العبارة رقم 18 الثانية ضمن هذا البعد بلغت متوسط حسابي قدره 3.82 بانحراف معياري 1.127 وهو ما يدل على أن الأفراد المستجوبين يوافقون على أن الموظفين يتعلمون من بعضهم البعض من خلال التشارك في الأفكار والمعلومات والآراء في مؤسساتهم، لتأتي العبارة رقم 17 والأخيرة ضمن البعد في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.78 وبانحراف معياري 1.136 وهو ما يبين أن الأفراد العينة يوافقون على أن الموظفين يقومون بتطوير مهارتهم بصورة سريعة ومستمرة ما يعزز قدراتهم الديناميكية .

وعموما فان القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات البعد المرونة الموارد البشرية قد بلغت 3.85 وبانحراف معياري 1.08 وبدرجة "موافق" وهو ما يدل على تمتع المؤسسات محل الدراسة بمرونة مواردها البشرية. الجدول (18) يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات مرونة الاستراتيجية

الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	البعد الرابع : مرونة الاستراتيجية	الرقم
1.087	3.85	لدى مؤسساتكم القدرة على اعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة بهدف تقليل المخاطر واقتناص الفرص	20
1.191	3.85	لدى مؤسساتكم القدرة على التكيف المستمر مع التغيرات الداخلية والخارجية	21
1.159	3.75	تمتلك مؤسساتكم القدرة على تغيير او تعديل استراتيجياتها الحالية	22
1.145	3.81	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول رقم 18 يتبين أن كلا العبارتين رقم 20 و21 قد جاءتا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.85 وبانحراف معياري 1.087 و 1.191 على التوالي مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون أن المؤسسات محل الدراسة على أنها تستعد لوضع العديد من البدائل الاستراتيجية من الاقتناص الفرص وتقليل المخاطر ولها القدرة العالية على التكيف مع جميع المتغيرات البيئية . في محلت العبارة رقم 22 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 1.59 مما يدل على أن المتجاوبين يوافقون على أن المؤسسات محل الدراسة تتمتع بقدرة على تغيير وتعديل استراتيجيتها الحالية . وبصفة عامة فقد جاء هذا البعد الخاص بمرونة الاستراتيجية بمتوسط حسابي 3.81 وبانحراف معياري 1.145 مما يشير إلى أن المستجوبين يوافقون على أن مؤسساتهم تتمتع بالمرونة الاستراتيجية. الجدول رقم (19) يوضح المتوسطات المرجحة لمحاور الاستبيان

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1.22	3.67	الإدارة الإلكترونية
1.167	3.72	المرونة التنظيمية

من خلال الجدول رقم 19 بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لمحور الإدارة الإلكترونية بلغ (3.67) وبانحراف معياري 1.22 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للأفراد المستجوبين على هذا المحور كانت بدرجة "موافق" أي أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية المتمثلة في البعد التقني والبعد البشري المتمثل في مختلف الكوادر البشرية والقيادات الإدارية القادرة على التعامل بفعالية مع التغيرات المتسارعة في تقنيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال

أما المتوسط الحسابي الكلي لمحور المرونة التنظيمية فقد بلغ 3.72، وانحراف معياري 1.167 وهو أيضا يشير إلى أن درجة الموافقة الكلية للأفراد المستجوبين على هذا المحور كانت بدرجة "موافق" وأن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماما بمفهوم المرونة التنظيمية بمختلف أبعادها فقد جاءت المرونة الموارد البشرية بالدرجة الأولى ثم تليها المرونة الاستراتيجية بالدرجة الثانية لتأتي المرونة التشغيلية بالدرجة الثالثة وأخير المرونة الهيكل بالدرجة الرابعة حسب متوسطاتهم على التوالي (3.85، 3.81، 3.68، 3.54)، وبهذا فهي تكفل تحقيق المرونة التنظيمية .

المطلب الثالث: تحليل واختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: والتي تنص "ان بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي".

H0: الدراسة لا تتبع للتوزيع الطبيعي

H1: الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (20) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاحتمالية SIG
الإدارة الإلكترونية	0.200
المرونة التنظيمية	0.090

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية SIG لجميع محاور الاستبيان كانت أكبر من مستوى الدلالة المعلمية 0.05، مما يعني أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. وعلي أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع وهو ما يسمح لنا بإجراء الدراسة وللإجابة على التساؤلات والفرضيات وهذا ما يثبت صحة الفرضية البديلة التي نصت "الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي" ونفى لفرضية الصفرية. الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص "تطبق مؤسسات محل الدراسة الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الموظفين بها".

H0: إن مؤسسات محل الدراسة لا تطبق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الموظفين بها.

H1: تطبق مؤسسات محل الدراسة الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الموظفين بها.

الجدول رقم (21) يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية

SIG	درجة الحرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.001	59	29.993	9.499	36.78	الإدارة الإلكترونية

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن قيمة SIG جاءت (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على استبعاد الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "تطبيق مؤسسات محل الدراسة الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الموظفين بها".

الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص "تتمتع مؤسسات محل الدراسة بسعادة بالمرونة التنظيمية".

H0: لا تتمتع مؤسسات محل الدراسة بسعادة بالمرونة التنظيمية

H1: تتمتع مؤسسات محل الدراسة بسعادة بالمرونة التنظيمية

الجدول رقم (22) يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن المرونة التنظيمية

SIG	درجة الحرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المرونة التنظيمية
0.001	59	31.586	10.954	44.67	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم 17 أن قيمة SIG جاءت (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على استبعاد الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " تتمتع مؤسسات محل الدراسة في سعادة بالمرونة التنظيمية".

الفرضية الرئيسية الثالثة: والتي تنص على أنه " يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 بين الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية بمؤسسات محل الدراسة بسعادة ".

H0: لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 بمؤسسات محل الدراسة بسعادة.

H1: يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 بين الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية بمؤسسات محل الدراسة بسعادة .

الجدول رقم (23) علاقة الإدارة الإلكترونية بالمرونة التنظيمية

Corrélations

	المرونة التنظيمية	ادارة.الكترونية
ادارة.الكترونية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 60
المرونة.التنظيمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.810** < ,001 60

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية بلغ

(0.810) وهي قيمة تدل على قوة العلاقة ما بين المتغيرين

وتنقسم هاته الفرضية إلى فرعين حيث :

الفرضية الفرعية الأولى: تنص "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التقنية والمرونة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة ".

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التقنية والمرونة التنظيمية في مؤسسات محل الدراسة.

H1: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التقنية والمرونة التنظيمية في مؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (24) علاقة التقنية بالمرونة التنظيمية

Corrélations

		التقنية	المرونة التنظيمية
التقنية	Corrélacion de Pearson	1	,672**
	Sig. (bilatérale)		< ,001
	N	60	60
المرونة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,672**	1
	Sig. (bilatérale)	< ,001	
	N	60	60

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين التقنية والمرونة التنظيمية بلغ (0.672) وهو دال عند 0.01 وعليه فإنه يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين التقنية والمرونة التنظيمية وهذا ما يثبت صحة الفرضية البديلة واستبعاد الفرضية الصفرية .

الفرضية الفرعية الثانية : نصت على انه "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكوادر البشرية (صناع المعرفة) والمرونة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة

H0: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكوادر البشرية والمرونة التنظيمية في مؤسسات محل الدراسة

H1: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكوادر البشرية (صناع المعرفة) والمرونة التنظيمية فيمؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (25) علاقة الكوادر البشرية (صناع المعرفة) بالمرونة التنظيمية

Corrélations

		الكوادر البشرية	المرونة التنظيمية
الكوادر البشرية	Corrélacion de Pearson	1	,841**
	Sig. (bilatérale)		< ,001
	N	60	60
المرونة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,841**	1
	Sig. (bilatérale)	< ,001	
	N	60	60

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين الكوادر البشرية (صناع المعرفة) والمرونة التنظيمية بلغ (0.841) وهو دال عند 0.01 وعليه فإنه يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة معنوية بين الكوادر البشرية (صناع المعرفة) والمرونة التنظيمية وهو دال عند 0.01 وعليه فإنه يمكن القول أنه يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 بين الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية بمؤسسات محل الدراسة بسعيدة وهذا ما يثبت صحة الفرضية البديلة واستبعاد الفرضية الصفرية .

الفرضية الرئيسية الرابعة: والتي نصت على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة الإلكترونية على المرونة التنظيمية بمؤسسات محل الدراسة بسعيدة " .

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0, 05 للإدارة الإلكترونية على المرونة التنظيمية بمؤسسات محل الدراسة .

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة الإلكترونية على المرونة التنظيمية بمؤسسات محل الدراسة بسعيدة .

الجدول رقم (26) أثر الإدارة الإلكترونية على المرونة التنظيمية

المرونة التنظيمية				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	الإدارة الإلكترونية
قبول أو رفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط			
قبول	0.001	0.656	0.810	5.421	^a 0.810	

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول 19 يبين أن مستوى الدلالة Sig يساوي 0.001 وهو أقل من 0.05 مما يدل أن قيمة الارتباط الثنائي R التي تنص أنه يوجد أثر للإدارة الإلكترونية على المرونة التنظيمية كانت 0.810 بنسبة 81% فهو ارتباط مرتفع، كما بلغ معامل التحديد 0.656 أي أن 65% من التغيير في المرونة التنظيمية يعود إلى التطبيق الإدارة الإلكترونية. أما ما تبقى فيعزى إلى العوامل الأخرى خارج النموذج.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين تأثير الإدارة الإلكترونية X1 والمرونة التنظيمية Y كما يلي:

$$Y = 5.421 + 0.810X_1$$

وتتفرع هاته الفرضية إلى:

الفرضية الفرعية الأولى: حيث نصت "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقنية على المرونة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة".

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقنية على المرونة التنظيمية في مؤسسات محل الدراسة .

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتقنية على المرونة التنظيمية في مؤسسات محل الدراسة .

الجدول رقم (27) أثر الإدارة الإلكترونية على المرونة التنظيمية

المرونة التنظيمية				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	التقنية
قبول أو رفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط			
قبول	0.001	0.452	0.672	15.893	^a 0.672	

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 22 يبين أن مستوى الدلالة Sig يساوي 0.001 وهي اقل من 0.05 وهو ما يدل على أن قيمة الارتباط الثنائي R التي تنص على أنه يوجد أثر التقنية على المرونة التنظيمية كانت 0.672

بنسبة 67% فهو ارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد 0.672 أي أن 67% من التعزيز في المرونة التنظيمية يعود إلى التحسين التقنية.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين تأثير التقنية x1 والمرونة التنظيمية y كما يلي:

$$Y = 15.893 + 0.672X_1$$

الفرضية الفرعية الثانية: والتي نصت على أنه: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للكوار البشرية على المرونة التنظيمية".

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكوار البشرية على المرونة التنظيمية .

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكوار البشرية على المرونة التنظيمية

الجدول رقم (28) أثر الكوار البشرية على المرونة التنظيمية

المرونة التنظيمية				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	الكوار البشرية
قبول أو رفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط			
قبول	0.001	0.708	0.841	13.443	^a 0.841	

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

بين الجدول رقم 23 أن مستوى الدلالة sig أقل من 0.05 وهو ما يدل على أن القيمة الارتباط الثنائي R التي تتص على أنه يوجد أثر الكوار البشرية على المرونة التنظيمية كانت 0.841 بنسبة 84% فهو ارتباط مرتفع، كما بلغ معامل التحديد 0.708 أي أن 70% من التغيير في المرونة التنظيمية يعود إلى التغيير في الكوار البشرية.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين تأثير الكوار البشرية x1 والمرونة التنظيمية y كما يلي:

$$Y = 13.443 + 0.841X$$

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسات (البريد الجزائري، موبيليس، اوريدوا)، وباعتمادنا على طريقة الاستبانة التي وزعناها على الموظفين بشكل عشوائي في إطار عينة البحث، وبعد توزيعها واسترجاعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بغرض التحليل وتفسير النتائج توصلنا إلى صحة الفرضيات حيث استنتجنا :

- ✓ تطبق مؤسسات محل الدراسة الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الموظفين بها؛
- ✓ تتمتع مؤسسات محل الدراسة في سعيدة بالمرونة التنظيمية؛
- ✓ يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية للإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية بالمؤسسات محل الدراسة بسعيدة؛

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على المرونة التنظيمية بمؤسسات محل الدراسة بسعيدة؛
- ✓ يوجد علاقة ارتباط بين التقنية ذات دلالة معنوية بين التقنية والمرونة التنظيمية؛
- ✓ يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكوادر البشرية والمرونة التنظيمية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

أثر الانتشار الواسع لنماذج الأعمال والاستخدام المكثف للأعمال الإلكترونية أصبحت الإدارة الإلكترونية تعد من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، من خلال ما تميز به المؤسسات من السرعة في إنجاز العمل وتوفير لكل من الجهد والوقت وتحقيق الأداء المتميز لمختلف نشاطات المؤسسة.

و من خلال ما تطرقنا إليه في موضوع بحثنا هذا والموسوم بعنوان " الإدارة الإلكترونية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية " تم تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وما اشتملت عليه من أبعاد حيث تبرز كنمط جديد في الإدارة بتحويلها من إدارة تقليدية قائمة على تقديم خدمات بالاعتماد على التدوين في الورق إلى إدارة حديثة تعتمد على الأجهزة المتطورة في تقديم الخدمات وبطريقة الكترونية بما يسهم وبفعالية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات وتقديم أجود الخدمات والتميز في الأسواق. من ناحية أخرى كذلك تم تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بالمرونة التنظيمية وما اشتملت عليه من أبعاد باعتبارها تعبر عن قدرة المؤسسات في الاستشعار والتنبؤ والتوقع للمخاطر الطارئة وقوتها في مواجهة هاته التغييرات الجديدة .

وعلى ضوء دراستنا في شقها التطبيقي التي أجريت في مجموعة من المؤسسات محل الدراسة بسعيدة تالتي أبعاد الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في كل من التقنية التي تعتبر من الحاضنات الحديثة المبتكرة للمعلومات خلافاً للأرشيف التقليدي، والتي تشمل العناصر (أجهزة الحاسوب ولواحقها والشبكات والبرمجيات)، ومن ثم فإن التركيز عليها ومحاولة تطويرها سيعود بالنفع لا محالة على المؤسسات دون اغفال العنصر البشري باعتباره ثاني الأبعاد التي شملتها الإدارة الإلكترونية فهو القائم الفعلي والمتحكم والمسير لهذه التقنية معرفياً، ثقافياً، ومن خلال توفير الامكانيات اللازمة لشغل مختلف الوظائف وتدريبه بالبرامج المتطورة مما يعزز انتمائه لها وبالتالي ضمان التميز والاستمرارية في ريادة الأعمال، كما وقد تم دراسة أبعاد المرونة التنظيمية المتمثلة في مرونة التشغيل أين تكون المؤسسة قادرة على التنبؤ واستقطاب الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف، إضافة لدراسة مرونة الموارد البشرية حيث يبرز دور الأفراد داخل المؤسسات في المساهمة في إيجاد الحلول بالعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم لشغل الوظائف وتبادل المعارف وتشارك الأفكار والمعلومات كما ويساهم الهيكل بضمن التنسيق والاتصال الفعال بين مختلف الأقسام والوحدات، وبهدف اقتناص الفرص وتقليل المخاطر بالتكيف المستمر مع التغييرات الداخلية والخارجية فإن على المؤسسات أن تكفل نوعاً من المرونة الاستراتيجية. ومن خلال دراسة المتغيرين وما اشتمل عليه كل منهما فإن الإدارة الإلكترونية تبرز في تحقيق المؤسسات لنوع من المرونة التنظيمية بواسطة توفير أحدث التقنيات المتطورة ومختلف البرمجيات وتدريب الكادر البشري عليها فإنها بذلك تضمن تحقيق التكيف والاستجابة للتغيرات الجديدة التي تفرضها البيئة وباستمرار هذا من جهة، من ناحية أخرى فإنه بدراسة متطلبات إرساء المرونة التنظيمية برز دور الكادر البشري كمساهم أساسي وبواسطة تدريبه في تحقيق السرعة في التكيف وهو كذلك يبرز كبعد أساسي وهام في متغير الإدارة الإلكترونية وهذا ما يعزز دراستنا في أن للإدارة الإلكترونية دور فعال في المساهمة بتعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة. ومن كل هذا فإنه لا يسعنا أن نتجاوز أن عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية مازالت في مراحلها الأولى وما تم إنجازه لا يتعدى كون

تطبيقات جزئية حول رقمنة الخدمات فقط وكنتيجة لعدة صعوبات وعراقيل لم تسمح بتطور وارتقاء الإدارة الإلكترونية.

نتائج الدراسة النظرية

- تتطلب الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر (أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات)، التي تساعد المؤسسة في أداء اعمالها ووظائفها الإدارية .
- تعمل الإدارة الإلكترونية على استخدام القدرات الجوهرية لشبكات بأنواعها في تحسين الأداء عن طريق توفير مقومات مادية وغير مادية مما يساهم في زيادة فعالية الموظفين في المؤسسة .
- تعمل الإدارة الإلكترونية إلى زيادة حجم العمل أي أن المؤسسة تقدم خدمات إلى مستفيدين مباشرة بدون اتصالهم بالموظفين والإداريين وفي هذه الحالة يقلل من الفساد الإداري.
- تعكس المرونة التنظيمية إمكانية المؤسسة على التكيف والاستجابة لديناميكية بيئة الأعمال بسرعة وفعالية ضمن الامكانيات التي تتمتع بها (المرونة التشغيلية، المرونة الهيكلية، المرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية).
- تلعب الإدارة الإلكترونية دور كبير في تعزيز المرونة التنظيمية فجاح المنظمات وازدهارها في ظل بيئة ديناميكية تتميز بالتغير المستمر والتحديات منها تطوير القدرات التعلم لمنحها المرونة الكافية لمواجهة التغيرات الطارئة بسرعة وفي الوقت المناسب.
- المرونة التنظيمية تتمثل في قدرة المؤسسات على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية التي لها تأثير ملموس على أدائها، وبالتالي القدرة المنظمة على التغيير والاستجابة السريعة لقوى السوق.

نتائج الدراسة التطبيقية :

- من خلال الاطلاع الباحث على بيئة البحث وإجراء أسلوب الاستمارة وبعض المقابلات، ومن خلال تحليل إجابات العينة، توصلنا لمجموعة النتائج يمكن إيرادها على النحو التالي :
- ❖ أظهرت الدراسة أن مؤسسات محل الدراسة تؤمن العدد الكافي من الحواسيب لمختلف المكاتب وأن جميع المكاتب مربوطة بشبكة تساهم في ضبط ومراقبة العمليات اليومية؛
 - ❖ أظهرت الدراسة أن مؤسسات محل الدراسة تعتمد في توظيفها على الذكور أكثر من الإناث نظرا لاستحقاقات الوظيفة لخصائص معينة؛
 - ❖ تمتلك مؤسسات محل الدراسة موظفين شباب قادرين على الإبداع والابتكار وذوي مؤهلات علمية عالية مما يعزز قدرتها على الابتكار وسهولة إيجاد الحلول؛
 - ❖ تتميز مؤسسات محل الدراسة بسعيدة بتوفر الخبرات المهنية السائدة فيها مما يعزز قدرتها على تحقيق انتماء العاملين فيها وهذا ما يعكس إجاباتهم وبموضوعية إزاء اسئلة الاستبيان؛
 - ❖ تتوفر مؤسسات محل الدراسة على موقع الكتروني يوفر جميع المعلومات التي يستحقها العاملين؛
 - ❖ تعتمد مؤسسات محل الدراسة بسعيدة على مختلف الاساليب والتقنيات المرنة من اجل تحقيق التكافؤ بين

- ❖ حاجات العمل والزمن المطلوب للقيام بالمهام وتقديم الخدمات؛
- ❖ تمتلك مؤسسات محل الدراسة القدرة على تعديل استراتيجياتها الحالية والقدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛
- ❖ يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية للإدارة الإلكترونية على المرونة التنظيمية؛
- ❖ يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية للتقنية على المرونة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة؛
- ❖ يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية للكوادر البشرية على المرونة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة؛
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للإدارة الإلكترونية على المرونة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة،
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقنية على المرونة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة؛
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية على المرونة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة؛

توصيات (المقترحات):

- لقد تبث من خلال العرض التحليلي ونتائج البحث الميداني أن هناك الكثير من الظواهر الإيجابية لمساهمة الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية ولكنها تبقى في حدود الدنيا ويمكن تحسينها ومضاعفتها. إذ أنه هناك بعض الملاحظات التي ينبغي أن يشار إليها بهدف بيان جوانب القصور حتى يتسنى للمؤسسة السير قدماً نحو الأحسن والأفضل، وفيما يلي أهم التوصيات:
- العمل على زيادة المهارات التقنية والفنية للأفراد العاملين في المؤسسة المبحوثة من خلال إقامة دورات التدريبية المعدة لهذا الغرض.
 - تفعيل دور المؤسسة المبحوثة في التوجيه للقيام بالمزيد من الدراسات فيما يتعلق بمفهوم الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية بما ينسجم مع رسالة وأهداف المؤسسة.
 - إقامة مؤتمرات وورش عمل وندوات علمية تهتم بإبراز أهمية ودور المرونة التنظيمية في تحقيق واستمرارية وديمومة المؤسسة
 - توفير البرامج الناجعة لحماية البيانات وخصوصيات العمل الإداري الإلكتروني من المخاطر والتهديدات.
 - استقطاب الكفاءات المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية لتطوير البرامج ومواكبة التطورات.
 - تفعيل دور الإطارات المؤهلة تأهيلاً فنياً عالياً في مجال البرمجة الحاسوبية المناسبة للأعمال الإدارية.
 - ضرورة وضع استراتيجية لدعم استخدام الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في المؤسسات بما يسهم في تعزيز المرونة التنظيمية.

آفاق الدراسة :

وفي الختام يجدر بنا الاشارة إلى الموضوع الذي تناوله في هذه الدراسة حول "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية" بشقيه النظري والتطبيقي أفرز مجموعة من النتائج، وعلى ضوء ما سبق ومن خلال ما توصلنا إليه يمكننا اقتراح مجموعة من الدراسات التي يمكن أن يتناولها مجموعة من الباحثين في المستقبل والتي قد تكون تكملة لموضوعنا الخالي، ومن بين هذه الدراسات .

- ✓ دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق رضى الزبون.
- ✓ أهمية تطبيق المرونة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ دور التغيير الاستراتيجي في تحقيق المرونة التنظيمية.
- ✓ مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترشيد القرارات داخل لمؤسسات.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1) احمد المعاني ,واخرون ,قضايا إدارية المعاصرة , دار وائل للنشر والتوزيع ,عمان ,الاردن ,الطبعة الاولى 2011,
- 2) احمد محمد غنيم , الإدارة الإلكترونية (افاق الحاضر وتطلعات المستقبل),المكتبة العصرية 2004
- 3) بسام عبد العزيز الحمادي ,وليد بن سليمان الحمضي ,الحكومة الإلكترونية :الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ,الرياض :معهد الإدارة العامة ,2003
- 4) حسين محمود الحسن , الإدارة الإلكترونية :المفاهيم ,الخصائص ,المتطلبات .عمان :الوراق للنشر والتوزيع 2011,
- 5) سعد غالب ياسين , الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية , الإدارة العامة للطباعة والنشر ,معهد الإدارة العامة ,الرياض ,المملكة العربية السعودية
- 6) سوسن زهير المهدي ,تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية .الاردن :دار اسامة للنشر ,2011
- 7) عادل حرحوش المفرجي ,احمد علي صالح ,بيداء تيار البياني , الإدارة الإلكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات علمية) ,منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ومصر 2007
- 8) عامر طارق عبد الرؤوف , الإدارة الإلكترونية ,ط1,دار السحاب للنشر والتوزيع ,مصر ,2007
- 9) عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين عباس ,نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة ,دار غيداء للنشر والتوزيع وعمان ,الاردن ,2014
- 10) علاء عبد الرزاق السالمي , الإدارة الإلكترونية ,دار وائل للنشر ,عمان ,الاردن ,2008.
- 11) عمار بوحوش ,نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ,دار الغرب الاسلامي للنشر والتوزيع ,لبنان ,2006
- 12) عمر احمد ابو هاشم واسامة محمد عبد العليم وهشام محمد بيومي , الإدارة الإلكترونية :مدخل الإدارة التعليمية الحديثة .عمان :دار المناهج للنشر والتوزيع ,2013
- 13) كلثوم الكبيسي , متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ,دار وائل للنشر ,عمان ,الاردن ,ط1 2007,
- 14) محمد الصيرفي , الإدارة الإلكترونية (الاسكندرية :دار الفكر الجامعي ,2009
- 15) نجم عبود نجم , الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ,دار المريخ الرياض ,المملكة العربية السعودية 2004

المذكرات:

- 1) حمادة مختار (2002):تأثير الإدارة الإلكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية ,رسالة ماجستير , جامعة الجزائر

- (2) عشور عبد الكريم "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، (رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية (2010)
- (3) محمد قبلان ال فطيح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الامنية السعودية، 2008،
- (4) يوسف محمد يوسف ابو امونة، واقع ادارة الموارد البشرية الالكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة اعمال (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية وكلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين 2009،

مجلات :

- (1) كافية عيدوني، حميد بن حجوبة :مجلة اصيل البحوث الاقتصادية و الإدارية، العدد2، جامعة عباس اغرور، خنشلة، ديسمبر 2007
- (2) محمد حمدي زكي ، 2019،"المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، محافظة مطروح، المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان (فرع مطروح)، اريخ قبول النشر 17/12/2019
- (3) مريم بوخضرة، شريفوفاس،، "اثر اعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية النشطة بولاية سوق اهراس"، مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، جوان 2020، المجلد 7، العدد02
- (4) موسى عبد الناصر، محمد قريشي، 2011، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعلم العالي"،مجلة الباحث، الجزائر، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة بسكرة
- (5) موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة بسكرة، الجزائر 2011
- (6) هيم الفليكاوي (2002): الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرس الوطني، العدد 19، الكويت

المراجع الأجنبية :

- 1) charles remandrenspr ,gopalanraman, rameshkumarmoonahajimohamed, prashanth-beleya&sureshnodeson , february2013, « **organizationelflexibility and its implications on employeesprductivity** , interdisciplinary journal of contemporaryReaserch business , institute of interdisciplinary business resaerch 298,vol 4 ,no 10

مواقع الإنترنت:

- 1) سوزان تايلور مارتين، 2020، "المرونة التنظيمية" اطلع بتاريخ 21/4/2022،
<https://www.bsigroup.com/ar-AE/2/-3/Bsi>
سوزان تايلور مارتين، 2020، "المرونة التنظيمية"

الملاحق

استبيان

تحياتي لكم سادتي الكرام

الاستبيان الذي بين ايديكم هو احدى ادوات الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر في ادارة الأعمال بجامعة "الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة" في اطار تقرير تربص والموسوم بعنوان " الإدارة الإلكترونية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "

لذلك فاننا نرجو منكم الرد على مختلف فقرات الاستبيان بكل دقة وموضوعية لما لها من تاثير على مصداقية هذه الدراسة وذلك بوضع علامة (+) امام الجواب المعبر عن رأيكم .

وفي الاخير نشكركم على تعاونكم ونؤكد التزامنا بالحفاظ على سرية المعلومات المقدمة واستخدامها لاغراض البحث العلمي فقط.

البيانات الشخصية: الجزء الاول

الجنس : ذكر

الفئة العمرية : اقل من 30 سنة

بين 30-40 سنة

بين 40-50 سنة

من 50 سنة فما اكثر

المؤهل:

ثانوي تقني سامي

ليسانس دراسات عليا

الرتبة الوظيفية:

موظف

رئيس مصلحة

الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات بين 5-10 سنوات اكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الاول : الإدارة الإلكترونية						
البعد الاول : التقنية						
1	تتوفر مؤسستكم للعدد الكافي من الحواسب لمختلف المكاتب .					
2	تحرص مؤسستكم على تحديث التطبيقات الإلكترونية وباستمرار .					
3	جميع المكاتب مربوطة بشبكة تسأهم في ضبط ومراقبة العمليات اليومية .					
4	تتوفر مؤسستكم على موقع الكتروني يوفر المعلومات للجميع .					
5	لدى مؤسستكم برامج وانظمة متطورة توفر خاصية الامان والخصوصية لمستخدميها .					
البعد الثاني: الكوادر البشرية (صناع المعرفة)						
1	تسعى مؤسستكم باستمرار لاستقطاب افراد بمؤهلات فنية وعلمية عالية وبما يتناسب مع مختلف الوظائف					
2	يتمتع الموظفون بالخبرة والكفاءة في مجال المعلوماتية					
3	لدى مؤسستكم موظفين قادرين على تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية					

					تقوم مؤسستكم بتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	4
					يدرك الموظفون في المؤسسة مدى أهمية نظم المعلومات في انجاز الأعمال الموكلة اليهم	5
المحور الثاني : المرونة التنظيمية						
البعد الاول: التشغيل						
					تتسم مهام الموظفين في مؤسستكم بالتنوع وقابلية التكيف مع التغيرات.	1
					لدى الموظفين القدرة الكافية للقيام بمهامهم في اماكن مختلفة غير معتادين عليها في مؤسستكم.	2
					تعتمد مؤسستكم على اساليب وتقنيات مرنة من اجل تحقيق تكافؤ بين حاجات العمل والزمن المطلوب للقيام بالمهام وتقديم الخدمات	3
البعد الثاني: الموارد البشرية						
					يسأهم الموظفون في مؤسستكم وبشكل مستمر وسريع في تطوير قدراتهم ومهاراتهم .	1
					يبادر الموظفون في مؤسستكم إلى تبادل المعارف وتشارك الافكار والمعلومات.	2
					يسأهم كل من الموظفون والزبائن في تطوير الحلول للمشكلات الخاصة بمؤسستكم .	3
البعد الثالث: مرونة الهيكل						
					تقوم مؤسستكم بالتنسيق بين مختلف الاقسام والوحدات .	1
					تتميز مؤسستكم بسهولة وسرعة عملية الاتصال بين مختلف الاقسام	2
					تمتلك مؤسستكم القدرة على التغيير في هيكلها التنظيمي كلما دعت الضرورة ، استجابة للتغيرات البيئية .	3
البعد الرابع مرونة الاستراتيجية						

					1	لدى مؤسستكم القدرة على اعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة بهدف تقليل المخاطر واقتناص الفرص.
					2	لدى مؤسستكم القدرة على التكيف المستمر مع التغيرات الداخلية والخارجية .
					3	تمتلك مؤسستكم القدرة على تغيير او تعديل استراتيجياتها الحالية

الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	فهرس الجداول
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
3	المطلب الأول : عموميات حول الإدارة الالكترونية .
10	المطلب الثاني : ابعاد الإدارة الالكترونية .
12	المطلب الثالث : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.
17	المبحث الثاني: ماهية المرونة التنظيمية
17	المطلب الأول : عموميات حول المرونة التنظيمية.
20	المطلب الثاني : أنواع المرونة التنظيمية .
21	المطلب الثالث : محددات وابعاد المرونة التنظيمية.
24	المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمرونة التنظيمية
24	المطلب الأول : علاقة الإدارة الالكترونية وتعزيز المرونة التنظيمية .
25	المطلب الثاني : اثر الإدارة الالكترونية على المرونة التنظيمية.
28	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على كل من الإدارة الالكترونية والمرونة التنظيمية.
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
31	تمهيد
31	المبحث الاول: دراسات سابقة باللغة العربية
31	المطلب الأول :الدراسات التي تناولت المتغير المستقل "الإدارة الالكترونية".
32	المطلب الثاني :الدراسات التي تناولت المتغير التابع " المرونة التنظيمية".
33	المطلب الثالث :الدراسات التي تناولت المتغيرين معا " الإدارة الالكترونية "، " المرونة التنظيمية".

35	المبحث الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية.
35	المطلب الأول : دراسات اجنبية تناولت المتغير المستقل "الإدارة الالكترونية"
36	المطلب الثاني : دراسات اجنبية تناولت المتغير التابع "المرونة التنظيمية"
38	المبحث الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة .
38	المطلب الأول : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .
44	المطلب الثاني : ابراز القيمة المضافة.
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
46	تمهيد
47	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات محل الدراسة("بريد الجزائر"، "موبيليس"، "اوريدوا") بولاية سعيدة .
48	المطلب الأول : تعريف للمؤسسات محل الدراسة (بريد الجزائر ،موبيليس ،اوريدوا) بولاية سعيدة
49	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة (بريد الجزائر ،موبيليس ، اوريدوا) بولاية سعيدة .
52	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
53	المطلب الأول : منهجية ، ومجتمع وعينة الدراسة .
54	المطلب الثاني : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات .
55	المطلب الثالث : أدوات التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان.
60	المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها.
61	المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للبيانات وصدق وثبات أداة الدراسة .
62	المطلب الثاني : تحليل إجابات الافراد اتجاه محاور الدراسة .
63	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات .
73	خلاصة الفصل
75	خاتمة عامة
80	قائمة المراجع
84	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تعريفات الإدارة الإلكترونية	7
2	المفاهيم ذات العلاقة ب الإدارة الإلكترونية	8
3	أبعاد الاستبيان وعدد عبارات كل بعد	53
4	توزيع العينة حسب الجنس	54
5	توزيع عينة من حيث متغير الفئة العمرية	55
6	توزيع افراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	56
7	توزيع افراد العينة لمتغير الرتبة الوظيفية	57
8	توزيع افراد وفقا لمتغير الخبرة المهنية	58
9	درجة الارتباط بين كل محاور الاستبيان	60
10	معامل ألفا-كرونباخ(Cronbach's Alpha)	62
11	بدائل الإجابة ودرجات كل بديل	62
12	يوضح حساب المتوسطات المرجحة	63
13	يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات التقنية	63
14	يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات الكوادر البشرية	64
15	يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات المرونة التشغيلية	65
16	يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات مرونة الهيكل	65
17	يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات مرونة الموارد البشرية	66
18	يوضح المتوسطات المرجحة لعبارات مرونة الاستراتيجية	67
19	يوضح المتوسطات المرجحة لمحاور الاستبيان	67
20	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	68
21	يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية	68
22	يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن المرونة التنظيمية	69
23	علاقة الإدارة الإلكترونية بالمرونة التنظيمية	69
24	علاقة التقنية بالمرونة التنظيمية	70
25	علاقة الكوادر البشرية (صناع المعرفة) بالمرونة التنظيمية	70

71	أثر الإدارة الإلكترونية على المرونة التنظيمية	26
71	أثر الإدارة الإلكترونية على المرونة التنظيمية	27
72	أثر الكوادر البشرية على المرونة التنظيمية	28

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نمذج افتراضى للبحث	1
16	متطلبات الإدارة الإلكترونية	2
20	أبعاد المرونة التشغيلية	3
21	أبعاد مرونة المرورد البشرية	4
22	أبعاد المرونة التنظيمية	5
55	توزيع العينة حسب الجنس	6
56	توزيع العينة حسب السن	7
57	توزيع العينة حسب المرؤل	8
58	توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية	9
59	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	10