



جامعة الأندلس  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الإدارية  
قسم - إدارة أعمال

# معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصانع الإسمنت وآلية التغلب عليها

## دراسة حالة مصنع إسمنت عمران

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
إدارة الأعمال - جامعة الأندلس

إعداد الباحث

حميد حسين حاتم المودع

إشراف الدكتور

جمال درهم زيد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

عميد كلية العلوم الإنسانية - جامعة العلوم والتكنولوجيا

صنعاء

م ٢٠١٨

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم ( 28 )

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين... وبعد:

تم بحمد الله وتوفيقه يوم الاربعاء بتاريخ: ١٢/ جماد آخر ١٤٣٩ هـ الموافق: ٢٨/ ٢/ ٢٠١٨ م ، اجتماع

اللجنة المشكلة بقرار مجلس الدراسات العليا رقم (٤) بتاريخ: ١٢/ ٢/ ٢٠١٨ م

لمناقشة الطالب/: حميد حسين حاتم المودع الكلية: العلوم الادارية التخصص: ادارة اعمال

في رسالته التي هي بعنوان: معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في مصانع الاسمنت وآلية التغلب عليها - دراسة تطبيقية

على مصنع اسمنت عمران.

وبعد مناقشة علنية للطالب من الساعة \_\_\_\_\_ إلى الساعة \_\_\_\_\_ وبعد المداولة والمناقشة، اتخذت اللجنة القرار التالي:

إجازة الرسالة ويمنح الطالب معدل ( ) (%) بتقدير ( ) .

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات عليها بمعرفة المشرف ويمنح الطالب معدل (٩٠%) بتقدير (ممتاز).

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور..... بمعدل

( ) (%) بتقدير ( ) .

أسماء لجنة المناقشة والحكم

م	اسم المناقش	الصفة	الدور في المناقشة	التوقيع
١.	أ.م.د. يحيى عبدالرزاق قطران	مناقشا داخليا	رئيسا	
٢.	د. جمال درهم زيد	مشرفا	عضوا	
٣.	د. عبده نعمان الشريف	مناقشا خارجيا	عضوا	

يعتمد،،،



عميد الدراسات العليا

أم د/ يحيى عبدالرزاق قطران

مدير الدراسات العليا

المختص

## الإهداء

إلى من رباني على مبدأ

﴿ فَاسْتَقِمْ كَمَا أَمَرْتُ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطْغَوْا إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴾

والذي رحمة الله عليه

إلى من زرعت في نفسي خصلة

﴿ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ ﴾

والدتي بارك الله في عمرها

إلى معصمي ، ونصيري بعد الله عز وجل . من قال الله فيهم

﴿ اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي ﴾

إخوتي

إلى أساور الحنان التي تحيط بي . من قال الله فيهن

﴿ وَقَالَتْ لِأُخْتِهِ قُصِّيهِ فَبَصَّرَتْ بِهِ عَنْ جُنْبٍ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴾

أخواتي

إلى شريكة العمر ورفيقة الدرب التي تدعوا الله معي دوماً

﴿ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴾

زوجتي

إلى خيرة أثري من بعدي وفلذة كبدي وقررة عيني ومهجة قلبي .

من قال الله فيهم

﴿ الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا ﴾

ولداي : أحمد و محمد

وذرتي المصونة . ابنتي الغالية : ضحى

إليهم جميعاً أهدي ثواب هذا العمل

## شكر وتقدير

أشكر الله تعالى وأحمده، فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء. أشكره أن حقق لي ما أصبو إليه في استكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال .

ومن منطلق من لا يشكر الناس لا يشكر الله يسعدني، وقد أنهيت بفضل الله ورعايته من إعداد الرسالة، أن أتقدم بوافر الثناء ممزوجاً بباقيات الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل **الأستاذ الدكتور / جمال درهم**، على تفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة وعلى ما بذله وقدمه من توجيهات وإرشادات كان لها الأثر البالغ بعد الله في إنهاء هذا العمل، فكان نعم المرشد والموجه، كما أشكر له سعة صدره وحسن خلقه سائلاً المولى جل في علاه أن يجزيه الثواب والأجر العظيمين وأن يوفقه لما يحب ويرضى، ويسعدني ويشرفني أن أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة **الأستاذ الدكتور / يحيى عبدالرزاق قطران والدكتور / عبده نعمان الشريف** على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، وعلى ما أمضيا من وقت ثمين في قراءتها، ولا شك أن لتوجيهاتهما وملاحظتهما أثراً كبيراً في إخراج هذه الدراسة بالصورة المرجوة.

وأنتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني لجامعة الأندلس ممثله برئيسها **الأستاذ الدكتور / أحمد برقعان** وعميد الدراسات العليا **الأستاذ الدكتور / يحيى عبدالرزاق قطران** ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية العلوم الإدارية **الدكتور / جبر السنباني**.

كما أتقدم بعظيم الامتنان ووافر الشكر لمن تفضلوا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة وكان لتوجيهاتهم وملاحظاتهم كبير الفائدة وعظيم النفع فجزاهم الله عني أجزل الأجر وموفور المثوبة، ولا يفوتني أن أتقدم بأجزل الشكر وأوفاه إلى إدارة مصنع إسمنت عمران وأخص منهم مدير إدارة تقنية المعلومات **المهندس / درهم الأعوج** على ما بذله من جهد مضني في تسهيل مهمة الباحث والشكر موصول **للمهندس / وجدان الحكيمي** لجهوده التي بذلها في مساعدتي في توزيع أداة الدراسة، كما أشكر كل من ساعدني في عملي المتواضع ولم يتسع المجال لذكر اسمه.

وختاماً أقدم خالص شكري وتقديري إلى كل من شاركني معاناة البحث وهمومه، وإلى كل من أسدى إليّ معروفاً أو نصحاً أو إرشاداً ولكل من تفضل بدعمني في هذا البحث ولو بكلمة أو دعوة في ظهر الغيب، فلكل هؤلاء أقول لهم جزاكم الله عني خير الجزاء، ولكم مني عاطر الثناء وخالص الدعاء.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	المستخلص
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة</b>	
2	مقدمة
3	١-١-١ مشكلة الدراسة
5	٢-١-١ أهداف الدراسة
5	٣-١-١ أهمية الدراسة
6	٤-١-١ مصطلحات الدراسة
7	٥-١-١ حدود الدراسة
8	٢-١ الدراسات السابقة
8	١-٢-١ الدراسات التي تطرقت إلى واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
10	٢-٢-١ الدراسات التي تطرقت إلى المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية
18	٣-٢-١ الدراسات التي تطرقت إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
21	٤-٢-١ التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الإطار النظري للدراسة</b>	
24	تمهيد
25	١-٢ المرتكزات الفكرية للإدارة الإلكترونية
25	١-١-٢ مفهوم الإدارة التقليدية
26	٢-١-٢ مفهوم الإدارة الإلكترونية
27	٣-١-٢ نشأة الإدارة الإلكترونية
28	٤-١-٢ الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
29	٥-١-٢ الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية
32	٦-١-٢ أبعاد الإدارة الإلكترونية
33	٧-١-٢ أهداف الإدارة الإلكترونية
34	٨-١-٢ أهمية الإدارة الإلكترونية
35	٩-١-٢ خصائص الإدارة الإلكترونية
36	١٠-١-٢ عناصر الإدارة الإلكترونية
38	١١-١-٢ آليات وتوجهات الإدارة الإلكترونية
39	١٢-١-٢ أنماط الإدارة الإلكترونية
41	٢-٢ تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصانع الإسمنت
41	١-٢-٢ الدوافع للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
42	٢-٢-٢ مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية
44	٢-٢-٢ تطبيقات الإدارة الإلكترونية في وظائف الإدارة
48	٤-٢-٢ تطبيقات الإدارة الإلكترونية في العمليات المنظمة
51	٥-٢-٢ فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية
53	٣-٢ واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران
53	١-٣-٢ نبذة تعريفية عن مصنع إسمنت عمران
53	٢-٣-٢ مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران
56	٣-٣-٢ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران
62	٤-٣-٢ التقنيات المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية
64	٥-٣-٢ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران
70	٦-٣-٢ السلبيات المحتمل ظهورها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية
72	٧-٣-٢ عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران
<b>الإطار المنهجي للدراسة</b>	
74	تمهيد
74	١-١-٣ منهجية الدراسة
74	٢-١-٣ مجتمع الدراسة
75	٣-١-٣ أداة الدراسة
77	٤-١-٣ إجراءات التطبيق واختبارات صدق وثبات أداة الدراسة



## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
82	٣-١-٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
<b>تحليل نتائج الدراسة</b>	
85	تمهيد
85	٤-١ تحليل نتائج الدراسة
85	٤-١-١ تحليل النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة
85	٤-١-١-١ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر
86	٤-١-١-٢ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي
87	٤-١-١-٣ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي
87	٤-١-١-٤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة
88	٤-١-١-٥ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي
89	٤-١-١-٦ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية
86	٤-١-٢ تحليل النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة
90	٤-١-٢-١ تحليل نتائج التساؤل الأول " ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع "
94	٤-١-٢-٢ تحليل نتائج التساؤل الثاني " ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع " ؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية
94	٤-١-٢-٢-١ ما المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ؟
98	٤-١-٢-٢-٢ ما المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ؟

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
102	٤-١-٢-١-٣ ما المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ؟
106	٤-١-٢-١-٤ ما المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ؟
111	٤-١-٢-٣ تحليل نتائج التساؤل الثالث "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، التخصص العلمي، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية) ؟
111	٤-١-٢-١-٣ الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير العمر
113	٤-١-٢-٢-٢ الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير التخصص العلمي
115	٤-١-٢-٣-٢ الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير المؤهل الدراسي
119	٤-١-٢-٣-٤ الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة
123	٤-١-٢-٥-٣ الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير المسمى الوظيفي
126	٤-١-٢-٦-٣ الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية
<b>مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات</b>	
129	تمهيد
129	١-٥ نتائج الدراسة
129	١-١-٥ نتائج التساؤل الأول
129	١-٥-٢ نتائج التساؤل الثاني

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
129	٣-١-٥ نتائج التساؤل الثالث
132	٤-١-٥ نتائج التساؤل الرابع
135	٢-٥ الاستنتاجات
135	١-٢-٥ استنتاجات الجانب النظري
136	٢-٢-٥ استنتاجات الجانب العملي (الميداني)
141	٣-٥ توصيات الدراسة
142	٤-٥ مقترحات الدراسة
143	قائمة المراجع
	الملحقات
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
30	مقارنة بين أهداف الإدارة الإلكترونية وأهداف الحكومة الإلكترونية	1-2
31	مقارنة بين نطاق الإدارة الإلكترونية ونطاق الحكومة الإلكترونية	2-2
31	مقارنة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية ومتطلبات الحكومة الإلكترونية	3-2
45	مقارنة بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي	4-2
46	مقارنة بين التنظيم الإلكتروني والتنظيم التقليدي	5-2
74	توزيع مجتمع الدراسة	1-3
76	نوع الموافقة والدرجة المقابلة لها لفقرات محاور الدراسة	2-3
78	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع بالدرجة الكلية للمحور	3-3
79	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور المعوقات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع بالدرجة الكلية للمحور	4-3
79	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور المعوقات الفنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع بالدرجة الكلية للمحور	5-3
80	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع بالدرجة الكلية للمحور	6-3
80	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور المعوقات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع بالدرجة الكلية للمحور	7-3
81	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	8-3
82	تحديد درجة القطع لكل مستوى من مستويات الإجابة	9-3

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
85	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	1-4
86	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي	2-4
87	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي	3-4
87	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	4-4
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	5-4
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	6-4
90	التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع	7-4
94	التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع	8-4
99	التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع	9-4
102	التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع	10-4
107	التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع	11-4
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	12-4
111	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير العمر	13-4

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
113	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير التخصص العلمي	14-4
114	نتائج اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تعزى لمتغير التخصص العلمي	15-4
115	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير المؤهل الدراسي	16-4
117	نتائج اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تعزى لمتغير المؤهل الدراسي	17-4
118	نتائج اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تعزى لمتغير المؤهل الدراسي	18-4
119	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة	19-4
121	نتائج اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تعزى لمتغير سنوات الخدمة	20-4
122	نتائج اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تعزى لمتغير سنوات الخدمة	21-4
123	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير المسمى الوظيفي	22-4
125	نتائج اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	23-4
126	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية	24-4

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
28	تطور الإدارة الإلكترونية	1-2
38	عناصر الإدارة الإلكترونية	2-2

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران والكشف عن المعوقات التي تعترض تطبيقها في المصنع والمتمثلة في المعوقات التنظيمية والمعوقات الفنية بالإضافة إلى المعوقات البشرية والمعوقات المالية، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة التالية :-

١- ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ؟

٢- ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة ، وطبق الأداة على مجتمع الدراسة من المختصين ورؤساء الأقسام والمدراء الذين يعملون على الأنظمة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران والبالغ عددهم (102) فرداً

**أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :**

١. بلغ المتوسط الحسابي لمجال واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران (3.37) حيث كانت درجة واقع التطبيق متوسطة.
٢. بلغ المتوسط الحسابي لمجالات معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران مرتبة كما يلي أولاً : المعوقات البشرية ، بلغ متوسطها الحسابي (3.65) حيث كانت درجة العائق مرتفع، ثانياً:- المعوقات التنظيمية ، بلغ متوسطها الحسابي (3.65) حيث كانت درجة العائق مرتفع، ثالثاً : المعوقات المالية ، بلغ متوسطها الحسابي (3.31) حيث كانت درجة العائق متوسط ، رابعاً : المعوقات الفنية ، بلغ متوسطها الحسابي (3.08) حيث كانت درجة العائق متوسط

**من أهم توصيات الدراسة ما يلي:-**

١. تركيز إدارة المصنع على إعطاء دورات تدريبية للعاملين على الأنظمة عند إجراء تحديثات على الأنظمة الحالية أو عند إدخال أنظمة جديدة.
٢. العمل من قبل إدارة الحاسوب على بناء شبكة إنترنت تربط جميع إدارات المصنع ليسهل عملية التواصل بين المستخدمين.



- 
٣. الإسراع في التحول نحو الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال الابتعاد عن الإجراءات الروتينية المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية.
٤. تكثيف جهود الإدارة العليا في المصنع من أجل العمل بشفافية وتغليب المصلحة العامة على المصالح الخاصة.
٥. الاهتمام بالمواصفات القياسية عند شراء أجهزة الحاسوب.
٦. تكثيف الدورات المتخصصة في استخدام التقنيات الحديثة.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- حدود الدراسة
- الدراسات السابقة

## الإطار العام للدراسة

## مقدمة:-

إن التطور والتغيير سنة كونية تسري على جميع موجودات الحياة على ظهر كوكب الأرض، ولا يمكن بحال من الأحوال تصور أن الإدارة مستثناة من هذا التغيير، فالحياة البشرية عرفت مفهوم الإدارة في أبسط صورها عبر محاولات الإنسان الجماعية للتكيف مع الطبيعة وإدارة حياته بين مخاطرها وكائناتها العملاقة التي كانت تتفوق عليه حجماً و قوة، لكن عقل الإنسان الذي كان دائماً يمثل نقطة الارتكاز الرئيسة في تعاملاته كلها، حسم الأمر لصالحه أخيراً، وأصبحت له السيطرة الكاملة على مخلوقات الكوكب.

ظهرت الأنظمة التقليدية البيروقراطية في علم الإدارة، وحقق الإنسان من خلالها كثيراً من الإنجازات، وأرسى في ظلها دعائم الفكر الإداري، لكن الإنسان الكائن المفكر الذي لا حدود لطموحه ظل يمارس انتفاضاته على كل قديم، تلك الانتفاضات والثورات التي قام بها الإنسان على أكثر من جبهة تنموية، منها الثورة الزراعية، والثورة الصناعية، وشملت أيضاً الاتصالات، فكانت الثورة المعلوماتية التي أعقبت اختراع الحاسوب، ثم ظهور شبكة الحاسوب، ثم الشبكات المحلية، ثم الشبكة العالمية للإنترنت.

مما لفت انتباه علماء الإدارة إلى ظهور أداة جديدة يمكن أن تدار بها المؤسسات والمنظمات الحكومية والأهلية وتُحمل عليها بياناتها، وتتيح استدعاء تلك البيانات بسهولة وسرعة فائقتين والمسماة الإدارة الإلكترونية ( العوض الحسن، ٢٠١٠، ٣).

ويقصد بها مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير. والمستفيد هو المراجع في الدوائر الحكومية، أو العميل لدى الشركات التجارية، أو الموظف في أي مؤسسة (سليم محمد، ٢٠١١).

وبما أن المؤسسة اليمنية لصناعة وتسويق الإسمنت من أهم روافد الاقتصاد الوطني والتي تشمل ثلاثة مصانع حكومية لصناعة وتسويق الإسمنت من أهمها وأكبرها حجماً مصنع إسمنت عمران الواقع في مدينة عمران.

حيث يقع بمدينة عمران في الشمال الغربي للعاصمة صنعاء ولهذا الموقع أهمية استراتيجية خاصة يمكنه من تلبية إحتياجات معظم المحافظات اليمنية من الإسمنت،

ومع تزايد حاجة السوق لمادة الإسمنت ونظراً لعدم كفاية المنتج المحلي ولأسباب اقتصادية أخرى تتعلق برفع كفاءة التشغيل وتخفيض كلفة المنتج والقدرة على المنافسة مع الإسمنت المستورد لهذه الأسباب وغيرها فقد برزت إلى السطح فكرة توسيع المصنع وزيادة طاقته الإنتاجية، في المقابل زاد عدد العاملين في المصنع كما زاد عدد عملاء المصنع وكذلك زادت عدد المدن التي يسوق فيها منتج مصنع إسمنت عمران.

هذه الزيادة أدت إلى زيادة الأعباء في الأعمال سواء الإدارية والفنية والتسويقية ونتيجة التطورات السريعة والمتلاحقة والانفجار المعرفي فلذلك كان ولا بد من مواكبة التطورات والتكنولوجيا المستخدمة في عمليات الإنتاج والإدارة، وبما أن الانتقال إلى الأتمتة واستبدال أنظمة المعلومات اليدوية إلى أنظمة معلومات إلكترونية من توصيات الإدارة العليا في مصنع إسمنت عمران.

بدء العمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجانب الإداري كمرحلة أولى منذ عام ٢٠٠٩م واجهت فيها الإدارة العديد من الصعوبات والمعوقات التي حالت دون تطبيقها في المصنع بشكل كامل، فمن خلال هذه الدراسة تم التركيز فيها على واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران.

### ١-١-١ مشكلة الدراسة:-

من خلال عمل الباحث بدائرة الحاسوب بمصنع إسمنت عمران لاحظ أن هناك ضعف في تطبيق الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في العديد من المؤشرات والتي من أهمها قلة التقارير التي تصدر من النظام الآلي وكذلك غياب الاعتمادية من الإدارة العليا على مخرجات الأنظمة الآلية بالإضافة إلى تدني مستوى ثقافة الموظفين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصنع.

وبعد الرجوع إلى التقرير المقدم من دائرة الحاسوب إلى الإدارة العامة بتاريخ ٢٣/١٠/٢٠١٣ بخصوص الأنظمة المنفذة في إدارات المصنع ونسبة العمل على الأنظمة الآلية في كلا من (الإدارة المالية - إدارة الموارد البشرية - إدارة المبيعات - إدارة التكاليف والمراجعة) **ملحق رقم (١)** لذا فكان لا بد من التركيز على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصنع بالإضافة إلى البحث عن مكامن

الضعف والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع.

ويمكن حصر عناصر مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسية التالية:-

١- ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ؟

٢- ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ؟ ويتفرع من التساؤل هذا التساؤلات الفرعية التالية :-

س/1 ما المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ؟

س/2 ما المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ؟

س/3 ما المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ؟

س/4 ما المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ؟

٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، التخصص العلمي، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية) ؟

٤- ما الآليات والإجراءات المناسبة التي تمكننا من الحد من هذه المعوقات ؟

**١-١-٢ أهداف الدراسة:-**

هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي:-

١. تحديد واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران.
٢. تحديد أهم المعوقات التنظيمية و الفنية و البشرية و المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي مصنع إسمنت عمران.
٣. بيان الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، التخصص العلمي، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).
٤. تقديم آلية مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران.

**١-١-٣ أهمية الدراسة:-****١-٣-١-١ الأهمية العلمية:-**

تتمثل الأهمية العلمية في المساعدة بتقديم توضيح لمجالات الإدارة الإلكترونية، ومتطلباتها، ودورها في تنمية عمليات الإدارة الإلكترونية ودعمها في المؤسسات الصناعية، باعتبارها تقدم دلالاتٍ علمية حول سياسة هذه المجالات في دعم العمليات الإدارية وأهميتها.

إن إعداد دراسة أكاديمية في هذا المجال من شأنه أن يساعد في إضافة رصيماً للمكتبات العلمية، ويفتح الطريق لدراسات متنوعة أخرى تتناول وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصناعية بشيء من التفصيل من زوايا أخرى.

**١-٣-١-٢ الأهمية العملية:-**

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في رفع مستوى وعي الموظفين بمفهوم الإدارة الإلكترونية وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم المعرفية بتقنيات المعلومات الحديثة. تساعد هذه الدراسة في تطوير الهياكل التنظيمية في مصانع الإسمنت في الجمهورية اليمنية وفق خطط مدروسة والتي بدورها تساهم في التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

من المؤمل أن تسهم الدراسة في توفير معلومات قد تساعد القائمين على مصنع إسمنت عمران على التنبيه لجوانب القوة والضعف في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصنع وذلك بهدف معالجة جوانب القصور مما يزيد من مستوى التطبيق.

**٤-١-١ مصطلحات الدراسة:-****١-٤-١-١ المعوقات:-**

تعرف **بدرية الحربي (٢٠١٥، ٩)** معنى عوق لغة في لسان العرب رجل عَوَّقَ لا خير عنده والجمع أعواق ورجل عُوِّقَ جبان هذليَّة وعاقه عن الشيء يَعُوِّقه عَوْقاً صرفه وحبسه، واصطلاحاً بأنها كل الأشياء أو الأشخاص أو الأشكال الاجتماعية التي يمكن أن تكون عائقاً يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه.

وتعرف في هذه الدراسة :- بأنها عبارة عن جميع العوامل والمؤثرات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات التابعة لمصنع إسمنت عمران وقد تكون معوقات تنظيمية - فنية - بشرية - مالية.

**٢-٤-١-١ المعوقات التنظيمية:-**

وتعرف في هذه الدراسة:- بأنها عبارة عن جميع العوامل والمؤثرات التنظيمية والإدارية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات التابعة لمصنع إسمنت عمران.

**٣-٤-١-١ المعوقات الفنية:-**

وتعرف في هذه الدراسة:- بأنها عبارة عن جميع العوامل والمؤثرات الفنية، والتقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات التابعة لمصنع إسمنت عمران.

**٤-٤-١-١ المعوقات البشرية:-**

وتعرف في هذه الدراسة:- بأنها عبارة عن جميع العوامل والمؤثرات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات التابعة لمصنع إسمنت عمران.

**٥-٤-١-١ المعوقات المالية:-**

وتعرف في هذه الدراسة:- بأنها عبارة عن جميع العوامل والمؤثرات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات التابعة لمصنع إسمنت عمران.

## ١-١-٤-٦ الإدارة الإلكترونية:-

يذكر **ياسر عبدالعال (٢٠١٤، ٧٢)** بأن الإدارة الإلكترونية هي " قيام المنشأة داخل إطار إلكتروني يعتمد على المعلومات والحاسب الآلي بجانب العنصر البشري من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد تحقيقاً لمطالب عملائها، ومسايرة للعصر من خلال استغلال وسائل الاتصال الحديثة، مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتبادلة".

وتعرفها الدراسة:- بأنها استخدام كافة أنظمة المعلومات الإدارية الحديثة وشبكات الاتصالات لإنجاز العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي تتمكن إدارة المصنع من تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد ممكن.

## ١-١-٥ حدود الدراسة:-

تحدد الدراسة الحالية بما يأتي:

١-١-٥-٢ الحدود المكانية:- وتتمثل بمصنع إسمنت عمران.

١-١-٥-٣ الحدود الموضوعية:- اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران (التنظيمية، والفنية، والبشرية، والمالية) بالإضافة إلى التعرف على أهم المعالجات التي يمكن من خلالها التغلب على تلك المعوقات.

١-١-٥-٤ الحدود الزمانية:- اقتصرت هذه الدراسة على الفترة الزمنية ٢٠١٣م - ٢٠١٧م.



## ٢-١ الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الخاصة بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية فقد حصر الباحث الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية حيث تم تناول الدراسات السابقة على ثلاثة محاور رئيسية وفقاً لمحاور الدراسة وهي الدراسات التي تطرقت لموضوع واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، والدراسات التي تطرقت لموضوع المعوقات التنظيمية، والفنية، والبشرية، والمالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، والدراسات التي تطرقت لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها

## ١-٢-١ الدراسات التي تطرقت إلى واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:-

١-١-٢-١ دراسة **خالد الراضي (٢٠١٥ هـ)** بعنوان "برامج الإدارة الإلكترونية المدرسية في مدارس التعليم العام الواقع والمعوقات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الخبر لبرامج الإدارة الإلكترونية المدرسية من وجهة نظرهم، وتحديد المعوقات التي تحول دون تطوير أداء مديري المدارس فيما يتعلق ببرامج الإدارة الإلكترونية المدرسية، والتوصل إلى بعض المقترحات وسبل التطوير الممكنة والتي من شأنها أن تساعد في تطوير العمل الإداري لدى مديري المدارس ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، اعتمد الباحث فيها الاستبانة كأداة للدراسة، وقد وقفت الدراسة على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على واقع استخدام مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الخبر لبرامج الإدارة الإلكترونية. بالإضافة إلى موافقتهم بدرجة كبيرة على وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

٢-١-٢-١ دراسة **ناصرال متعب (٢٠١٣ هـ)** بعنوان "دور القيادات الإدارية بالحرس الوطني للقطاع الشرقي في تطبيق الإدارة الإلكترونية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الحرس الوطني من وجهة نظر المبحوثين، كذلك الكشف عن المعوقات التي تعترض

تطبيق الإدارة الإلكترونية، استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المبحوثين موافقين على أغلب فقرات محور واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى وجود معوقات تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية من أهمها قلة فرص الالتحاق بدورات في مجال الحاسب الآلي وكذلك إتباع الأسلوب المركزي في أداء العمل.

### ٣-١-٢-١ دراسة **فاطمة السيارى (٢٠١١ هـ)** بعنوان "واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والكشف عن أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والوثائقي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك موافقة على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى الموافقة على وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث احتلت المعوقات البشرية المرتبة الأولى يليها المعوقات الإدارية يليها المعوقات التقنية يليها المعوقات المالية.

### ٤-١-٢-١ دراسة **حمد الأشهب (٢٠١٠ هـ)** بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوظيف الحاسب الآلي في المديرية العامة للسجون كذلك التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في تفعيل إدارة أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي واستخدمت الاستبانة كأداة لها، من أهم نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية كما أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## ٢-٢-١ الدراسات التي تطرقت إلى المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية:-

١-٢-٢-١ دراسة **سالم الغنوصي، سالم الهاجري (٢٠١٦ هـ)** بعنوان " صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس وزارة التربية والتعليم في كلاً من سلطنة عمان ودولة الكويت "

هدفت الدراسة إلى التعرف على صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام في سلطنة عمان ودولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي المسحي في الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة طوّر الباحثان استبانة مكونة من خمسة محاور، هي دعم الإدارة العليا، والنظم والتشريعات، والموارد المالية، والموارد البشرية، والثقافة الرقمية، ومن أهم النتائج جاءت فجوة الثقافة الإلكترونية في المرتبة الأولى كأعلى الصعوبات، ثم محور الموارد المالية، يليه محور الموارد البشرية، ثم محور الأنظمة والتشريعات، وحل أخيراً محور دعم الإدارة العليا كما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين البلدين وذلك لصالح دولة الكويت.

٢-٢-٢-١ دراسة **بدرية الحربي (٢٠١٥ هـ)** بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم والمتمثلة في المعوقات التنظيمية والمعوقات البشرية والمعوقات التقنية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة والتوصل إلى نتائج تساعد على تحسين توظيف مجالات الإدارة الإلكترونية في الجامعة بصورة سليمة، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، أظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات التنظيمية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٣٨) يليها المعوقات البشرية بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وأخيراً المعوقات التقنية بمتوسط حسابي (٣.١٤).

١-٢-٣ دراسة **فاطمة طلحي، رحايلية سيف الدين (٢٠١٥ م)** بعنوان

"معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية -

دراسة ميدانية لمجموعة من الإدارات بولاية سوق أهراس"

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العامة بولاية سوق أهراس، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس من أهمها عدم توافر البرامج التدريبية لاستخدام الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) بالإضافة إلى عدم توافر دورات تدريبية فعالة للموظفين.

١-٢-٤ دراسة **هدى قنبر، ميسون حامد (٢٠١٤ م)** بعنوان "معوقات

تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية بجمهورية بغداد  
والمستنصرية نموذجاً"

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية العراقية بما فيها المكتبة المركزية لجامعة بغداد والمكتبة المركزية لجامعة المستنصرية، واعتمد البحث على أسلوب دراسة الحالة لتحديد المعوقات من خلال زيارة المكتبتين ، ومقابلة مدارئها والموظفين المسؤولين عن الأقسام، والإجابة عن الاستفسارات حول المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تحديدها وإيجاد الحلول المناسبة لتذليل هذه المعوقات، وتوصل البحث إلى إستنتاجات عدة تتعلق بالجانب النظري والعملي، نذكر منها وجود معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبتين معوقات تنظيمية وتقنية جميعها متحققة ومعوقات بشرية ومالية قسم منها غير متحققة، ومن أهم المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبتين هي ضعف الربط الإلكتروني بين إدارة المكتبة وأقسامها وكذلك افتقار المكتبة إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة.

٥-٢-٢-١ دراسة **أحمد طيب، محمد القصيمي (٢٠١٣ م)** بعنوان "تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء الموظفين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل"

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية في المجال التربوي وخاصة في المدارس الأهلية في مدينة الموصل، إذ كشفت الزيارات الميدانية للباحثين لبعض المدارس عن وجود معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي ، فضلا عن المنهج التحليلي ، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي من أهمها أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على وجود معوقات مالية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

٦-٢-٢-١ دراسة **خليفة أبو عاشور، ديانا النمري (٢٠١٣ م)** بعنوان "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كان بدرجة مرتفعة وجاء مجال التنفيذ الإلكتروني في المرتبة الأولى ثم تلاه مجال التنظيم الإلكتروني وبدرجة مرتفعة في حين جاء مجال الرقابة والتقويم الإلكتروني في المرتبة الثالثة وجاء مجال التخطيط الإلكتروني في المرتبة الأخيرة كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة متوسطة حيث كان مجال التنفيذ الإلكتروني في المرتبة الأولى وبدرجة

مرتفعة وتلاه التنظيم الإلكتروني وبدرجة مرتفعة وجاء مجال التقويم الإلكتروني في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة في حين كان مجال التخطيط الإلكتروني في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

٧-٢-٢-١ دراسة **محمد اشتيوي (٢٠١٣هـ)** بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية كان الأهم منها أن الجامعة لا تعمل على تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين، ولا تستغل الإدارة الإلكترونية بالتواصل مع العاملين وحل مشاكلهم داخل وخارج العمل، وعدم وضوح الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين العاملين، والنقص في مهارات العاملين عند التعامل مع أدوات ووسائل الاتصال الإلكترونية.

٨-٢-٢-١ دراسة **إيمان الهيني (٢٠١١هـ)** بعنوان "دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة خدمات التدقيق في الأردن - دراسة ميدانية على شركات ومكاتب التدقيق العاملة في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين خدمة جودة التدقيق في الأردن بالإضافة إلى معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بخدمات جودة التدقيق في الأردن، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق ذلك تم تصميم إستبانة وزعت على عينة الدراسة، وبعد التحليل تم التوصل إلى وجود إدراك لدى مدققي الحسابات في الأردن لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة خدمات التدقيق الخارجي، كما توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تحول دون استخدام تكنولوجيا

المعلومات في عملية التدقيق من أهمها عدم وجود قدرة لدى المدقق على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التدقيق.

### ١-٢-٩ دراسة **ساري الحسنات (٢٠١١ م)** بعنوان " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتتمثل في (المعوقات التنظيمية - المعوقات البشرية - المعوقات المالية - المعوقات التقنية ) والتعرف على أبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر العاملين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي كما تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود معوقات تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية أبرزها المعوقات المالية يليها المعوقات البشرية ثم المعوقات التنظيمية وأخيراً المعوقات التقنية.

### ١-٢-١٠ دراسة **كوكارني وبوقاشيف (٢٠١١ م)** بعنوان " تفعيل استخدام الإنترنت ودوره في عمليات الإدارة الإلكترونية في الجامعة "

هدفت الدراسة إلى معرفة دور عمليات الإدارة الإلكترونية وفعاليتها في جامعة التكنولوجيا عن طريق تفعيل الإنترنت والتحكم في نظام تقييم التدريس حيث أجريت الدراسة في جامايكا، وقد استخدمت الدراسة منهج العرض والمناقشة ، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجامعة أدى إلى تحسين وتطوير العمليات الإدارية والتدريسية في الجامعة ، حيث أن نظام الإدارة الإلكترونية أثبت فاعليته في بناء عمليات نظم المعلومات التربوية ، ويساعد نظام الإدارة الإلكترونية المدراء والمدرسين على اقتراح أفكار ومناهج جديدة وتنفيذها بسهولة.

١-٢-٢-١١ دراسة **هدى بن محمد، عبدالنور موساوي (٢٠١١ م)** بعنوان " أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية، وقد اختيرت شركات التأمين مجتمعا لهذه الدراسة نظرا لأهميتها الاقتصادية والاجتماعية. وبينت هذه الدراسة أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال أربعة محاور أساسية التي تشكل في مجملها الأداء الكلي، وهي أثر استخدام نظم المعلومات على الأداء الإداري، أثر استخدام نظم المعلومات على الأداء الوظيفي، أثر استخدام نظم المعلومات على الأداء المالي، وأثر استخدام نظم المعلومات على الأداء التسويقي، بالإضافة إلى التعرف إلى أهم العراقيل التي تؤثر على الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات في شركات التأمين، اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبيان وزع باليد على عينة من العاملين في شركات التأمين في ولاية قسنطينة، وتحليل إجابات الاستبيانات إحصائياً تبين أنه لاستخدام نظم المعلومات في شركات التأمين دورا مهماً على أدائها الإجمالي، إلا أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل لنظم المعلومات في شركات التأمين في الجزائر لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدرء والقيادات والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

١-٢-٢-١٢ دراسة **سميرة المسعودي (٢٠١٠ م)** بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وتتمثل في (المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية) والتعرف على ابرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي كما تم



الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن متوسط عبارات معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت بدرجة كبيرة، وكان ترتيبها كالتالي أن المعوقات الإدارية جاءت في الترتيب الأول، وجاءت المعوقات المالية بالترتيب الثاني، ثم جاءت المعوقات البشرية في الترتيب الثالث، وأخيرا جاءت المعوقات التقنية في الترتيب الأخير، مما يستدعي أن نحسن من المعوقات الإدارية أولا ثم المعوقات المالية ثم البشرية وأخيرا المعوقات التقنية.

### ١-٢-٢-١٣ دراسة **عبد العزيز فهد المغيرة (٢٠١٠ هـ)** بعنوان " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية والمالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري في ديوان وزارة الداخلية وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات الباحثين نحو محاور الدراسة يعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية لهم حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها، من أهم المعوقات المالية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري هي قلة الحوافز المادية المقدمة للموظفين.

### ١-٢-٢-١٤ دراسة **سـيرها تـ (٢٠٠٩ هـ)** بعنوان "إدارة إلكترونية: التحديات والصعوبات"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الإيرانية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات إدارية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في عدم الوعي التكنولوجي، وافتقار الخبرة،

وعدم الدافع والرغبة بالإضافة إلى المعوقات الثقافية والتكنولوجية، كما أشار أفراد عينة الدراسة إلى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية في اختصار الوقت والجهد، وأن فاعليتها تتحقق بدرجة أفضل في حال زوال معوقات تطبيقها.

#### ١-٢-١٥ دراسة **كلثوم محمد الكبيسي (٢٠٠٨ م)** بعنوان " متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وكيفية مواجهة هذه المعوقات اعتمد الباحث في دراسته على المنهج المسحي الارتباطي، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أكثر من (٦٥٠) مستخدم فعلي وأكثر من (٤) سنوات من التطبيق الكامل، كما أظهرت النتائج أن هناك معوقات من أهمها ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات وكذلك الأمية الإلكترونية لدى قطاعات غير قليلة من المتعاملين بالإضافة إلى عدم قدرة التشريعات والأنظمة على مواكبة المستجدات في هذا المضمار وأخيراً عدم وجود هياكل تنظيمية واضحة ومحددة تشمل كافة أنشطة القطاعات وضعف قناعة المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية الإدارة الإلكترونية.

#### ١-٢-١٦ دراسة **موسى حمدي (٢٠٠٨ م)** بعنوان " الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الصعوبات (الإدارية، التقنية، البشرية، المالية، البرمجية) التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري ووكلاء تلك المدارس والتعرف على درجة صعوبة كل عائق، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود صعوبات مالية بمتوسط (٤.٣٧) واحتلت الترتيب الأول يليها صعوبات تقنية بمتوسط (٤.٠٢) واحتلت المرتبة الثانية يليها صعوبات إدارية بمتوسط (٣.٩٣) واحتلت المرتبة الثالثة يليها صعوبات

برمجية بمتوسط (٣.٨٦) واحتلت المرتبة الرابعة وأخيراً صعوبات بشرية بمتوسط (٣.٣٦).

### ١-٢-٢-١ دراسة شائع القحطاني (٢٠٠٦ م) بعنوان " مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون "

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وسبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ومثلت الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية منها نقص الإمكانيات الفنية المتمثلة في الأجهزة والبرامج والتقنيات بالإضافة إلى النقص في الخبرات ومهارات التعامل مع شبكة الإنترنت.

### ١-٢-٢-١ دراسة روسيل (٢٠٠٤ م) بعنوان " كيف يستطيع مرشدو المدارس الاستفادة من الحلول التي تقدمها الإدارة الإلكترونية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس، استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود معوقات تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية منها نقص قلة الدورات التدريبية بالإضافة إلى معوقات أخرى تتعلق بالتمويل.

## ١-٢-٣ الدراسات التي تطرقت إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية :-

### ١-٣-٢-١ دراسة عبداللہ القرني (٢٠١٦ م) بعنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة المالية بالرياض "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة المالية بالرياض، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل

المسحي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، من أهم نتائج الدراسة أن وزارة المالية بالرياض طبقت الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية.

٢-٣-٢-١ دراسة **نايف القاسم (٢٠١٦م)** بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري - دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بمدينة الرياض "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بالرياض، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، من أهم النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على محور واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بالرياض.

٣-٣-٢-١ دراسة **ربيع عطيير (٢٠١٥م)** بعنوان " واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة فلسطين التقنية / خضوري وسبل تطويرها "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة فلسطين التقنية خضوري وسبل تطويرها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة حصول جميع المجالات على استجابات مرتفعة وكانت على التوالي التوجيه الإلكتروني، التنفيذ الإلكتروني، الرقابة والتقييم الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والتخطيط الإلكتروني.

٤-٣-٢-١ دراسة **سعد الزغبيني (٢٠١٥م)** بعنوان "دور تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات الإدارية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربي من وجهة نظر المبحوثين، استخدم الباحث المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لإجراء الدراسة وملائمة لتحقيق أهدافها، واختار الاستبانة كأداة مناسبة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربي.

٥-٣-٢-١ دراسة **محمد الأغا (٢٠١٢م)** بعنوان "درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المتوسط الحسابي النسبي الكلي لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة في مجالات أداة الدراسة بلغ (٧٣.٨٠ %) وبدرجة موافقة كبيرة.

٦-٣-٢-١ دراسة **إيمان حسن خلوف (٢٠١٠م)** بعنوان "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة ( والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية ) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري، والدراسات ذات الصلة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية ، من وجهة نظر المديرين والمديرات، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير فأعلى، ولمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية لصالح الذين تدربوا دورة تدريبية واحدة وأكثر في مجال الإدارة الإلكترونية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية

الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، ومتغير التخصص.

#### ١-٢-٤ التعقيب على الدراسات السابقة:-

عرض الباحث (٢٨) دراسة سابقة في مجال موضوع الدراسة نشرت خلال الفترة (٢٠٠٤م - ٢٠١٦م) وتنوعت الدراسات في موضوعاتها وأهدافها ونتائجها وفيما يلي سنلقي الضوء على جوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية :

تنوعت الدراسات بين محلية وعربية وأجنبية واختلفت من حيث الموضوعات والمنهج الذي استخدمته كل دراسة، ونوع العينة، ومجتمع الدراسة هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على واقع أو مجالات أو متطلبات أو معوقات أو إمكانيات أو مستوى أو صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية كدراسة (سالم الغنوصي، سالم الهاجري، ٢٠١٦ م)، (بدرية الحربي، ٢٠١٥ م)، (ربيع عطير، ٢٠١٥ م)، (فاطمة طلحي، رحايلية سيف الدين، ٢٠١٥ م)، (هدى قنبر، ميسون حامد، ٢٠١٤ م)، (احمد طيب، محمد القصيمي، ٢٠١٣ م)، (خليفة أبو عاشور، ديانا النمري، ٢٠١٣ م)، (ساري الحسنات، ٢٠١١ م)، (كوكارني وبوقاشيف، ٢٠١١ م)، (فاطمة السيار، ٢٠١١ م)، (إيمان خلوف، ٢٠١٠ م)، (سميرة المسعودي، ٢٠١٠ م)، (عبدالعزیز المغيرة، ٢٠١٠ م)، (سيرهات ٢٠٠٩ م)، (كلثم الكبيسي، ٢٠٠٨ م) (موسى حمدي، ٢٠٠٨ م)، (شائع القحطاني، ٢٠٠٦ م)

ودراسات هدفت إلى التعرف على دور أو مساهمة أو درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها مثل دراسة (عبدالله القرني، ٢٠١٦ م)، (نايف القاسم، ٢٠١٦ م)، (سعد الزغيبي، ٢٠١٥ م)، (محمد اشتيوي، ٢٠١٣ م)، (ناصر ال متعب، ٢٠١٣ م)، (محمد الأغا، ٢٠١٢ م)، (إيمان الهنيئي، ٢٠١١ م)، (حمد الأشهب، ٢٠١٠ م).

وهدفت بعض الدراسات إلى التعرف على أثر استخدام نظم المعلومات أو برامج الإدارة الإلكترونية على المنظمات مثل دراسة (خالد الراضي، ٢٠١٥ م)، (هدى بن محمد، عبدالنور موساوي، ٢٠١٢ م)، (روسيل، ٢٠٠٤ م)

#### ١-٢-٥ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :-

ذهبت جميع الدراسات السابقة إلى ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة والأساليب الإدارية الحديثة المتمثلة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية وذلك ما اتفقت معه الدراسة الحالية مع بعض الاختلافات في الأهداف والتساؤلات ومجتمع الدراسة وحدودها وتتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كما تتفق جميع هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في الاعتماد على التطبيق الميداني باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة ماعدا دراستين اعتمدتا على المقابلة كأداة لجمع البيانات هي دراسة (كوكارني وبوقاشيف، ٢٠١١) ودراسة (هدى قنبر، ميسون حامد، ٢٠١٤ م)

#### وبهذا فإن الباحث استفاد من الدراسات السابقة فيما يلي :-

١. صياغة الإطار النظري للدراسة الحالية وتدعيم الدراسة من حيث الأبعاد والحدود والأهمية والاستفادة من المراجع المذكورة فيها.
٢. بناء أداة الدراسة الحالية لقياس واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران.
٣. الاستفادة من الأساليب الإحصائية التي طبقت في تلك الدراسات.
٤. المقارنات العلمية بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية والتعقيب على نتائج الدراسة الحالية.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

- تمهيد
- المرتكزات الفكرية للإدارة الإلكترونية
- تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصانع الإسمنت
- واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران



## الإطار النظري للدراسة

### تمهيد:-

الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث ، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات ، و إبتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية ، باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال ، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية ، فضلا عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية الحالية ، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد.

الإدارة الإلكترونية تشمل جميع مكونات الإدارة التقليدية والتي تتمثل في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم إلا أنها تتميز بقدرتها على توظيف تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات.

سنتناول في هذا الفصل المرتكزات الفكرية للإدارة الإلكترونية والمتمثلة في الفروق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية وأهداف وأهمية وعناصر وخصائص وملامح وأنماط الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصانع الإسمنت وكيفية الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، مع بيان فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصانع الإسمنت، وكذلك واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع اسمنت عمران والمقسمة إلى معوقات تنظيمية وفنية وبشرية ومالية، والسلبيات المحتمل حدوثها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران.

## ٢-١ المرتكزات الفكرية للإدارة الإلكترونية

### ٢-١-١ مفهوم الإدارة التقليدية:-

تناول العديد من الباحثين مفهوم الإدارة التقليدية حيث عرفها **عبدالله السنفي**، **منصور العريقي (٢٠١٣، ٥)** بأنها "مجموعة الأنشطة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرار الموجهة نحو موارد المنظمة والتي تشمل الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية والوقت بهدف تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة في ظل الظروف البيئية.

ويعرفها **محمد الصيرفي (٢٠٠٨، ٢١)** بأنها " مجموعة من المبادئ والافتراضات التي لم ترقى بعد إلى مستوى النظرية غير أنها تسهم في تحديد الأطر العامة التي ينبغي أن تسير عليها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها".

وعرفت الإدارة بأنها " هي الجهود الجماعية الهادفة التي يبذلها المنتسبون للمنظمة ويغلب عليها البرمجة الفاعلة لاستغلال الإمكانيات والقدرات والطاقات ووضعها في الموقع المناسب بهدف تنفيذ المهام بأكفأ الطرق وأقل التكاليف الممكنة " (**أنس عباس، ٢٠٠٨، ١٥**).

وعرفت الإدارة الحديثة بأنها علم وفن للتعامل مع الموارد المتاحة للمنظمة سيما وان المجتمع الحالي مجتمع منظمات يسعى لتوفير السلع والخدمات التي يقدمها للمجتمع من خلال توفير الموارد المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية المتاحة" (**خضير حمود، موسى اللوزي، ٢٠٠٨، ٢٢**).

وعرفت الإدارة بأنها " مجموعة من الأنشطة المتميزة والموجهة نحو الاستخدام الكفاء أو الاستخدام الفعال للموارد وذلك لغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف" (**علي شريف ٢٠٠٥، ١٧**).

كما عرفها **موفق محمد (٢٠٠١، ٢٦)** بأنها عملية مستمرة من القرارات المترابطة التي تتطلب التخطيط ووضع الاستراتيجيات وتنظيم الأفراد و توجيههم نحو إنجاز الهدف".

## ٢-١-٢ مفهوم الإدارة الإلكترونية:-

لقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الإدارة الإلكترونية حيث عرفها **خالد الراضي (٢٠١٥، ١٢٢)** الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة متكاملة من الإجراءات التي توظف جميع أدوات التقنية الحديثة في الأعمال الإدارية للمؤسسات بهدف تسهيل العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ويرى **شلاي عبدالقادر، قاشي علال (٢٠١٤، ٣)** بأن الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد يعتمد على استخدام تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد الحكومية، وكذلك لضمان توفير خدمة حكومية مميزة للمواطنين، الشركات، المستثمرين والأجانب.

وعرفها **رشاد الدايني (٢٠١٠، ١٥)** بأنها القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونياً عبر الإنترنت وشبكات الحاسب الآلي وتقديم الخدمات الآلية في كل مكان وزمان مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء، وتوحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت و جهد و تكلفة.

كما أوردت **لمين علوطي (٢٠٠٨، ١٤٤)** تعريف للإدارة الإلكترونية " مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير "

ويرى **بدر المالك (٢٠٠٧، ٧)** بأن الإدارة الإلكترونية تعد بمثابة تجميع محصلة إجراءات وعمليات تتفاعل مع بعضها البعض داخل نسق متكامل أو موزع على أنساق مختلفة وكل نسق يقوم بمجموعة من المهام والأعمال والأهداف من خلال إجراءات مقننة تعمل آلياً أو رقمياً وهذا ما يقصد بالإلكترونية في إدارة الأعمال لإنجاز المهام والاختصاصات من قبل المتعاملين.

ومن خلال التعريفات السابقة يستنتج الباحث تعريف إجرائي للإدارة الإلكترونية بأنها استخدام التكنولوجيا الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكات اتصال وأنظمة معلومات آلية لممارسة وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لغرض الحصول على أعلى مستوى لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة والتي من أهمها السرعة

والدقة وسرية البيانات وكذلك تقليل التكلفة بالإضافة إلى تحقيق أعلى ميزة تنافسية خاصة في المؤسسات الصناعية والإنتاجية.

## ٣-١-٢ نشأة الإدارة الإلكترونية :-

تشير **مريم السميري ( ٢٠٠٩، ٦٦ )** بأن الإدارة الإلكترونية ظهرت بشكل بسيط مع بداية منتصف القرن العشرين الميلادي عند بدء إدخال الآلة إلى العمل الإداري ثم برزت بقوة في عقد السبعينات والثمانينات عندما تم توظيف تقنيات الحاسوب لخدمات العمليات الإدارية نتيجة لما يتمتع به من قدرات فائقة على التعامل مع البيانات ونستطيع القول أن الإدارة الإلكترونية بدأت منذ عام ١٩٦٠م عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعالية طابعاتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Word Processing) وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام ١٩٦٤م عندما أنتجت الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST الجهاز الممغنط / جهاز الطابعة المختار.

ويذكر **حسام حمدونه (٢٠١٥، ٢٢)** انه في بداية القرن الحادي والعشرين بدأت البشرية بثورة علمية هائلة في جميع المجالات، ومن أهم مجالات هذه الثورة مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، والذي بدأت ملامحه تظهر مبكراً ، فقد كانت البداية في عشرينيات القرن الماضي بظهور المصغرات الفيلمية التي كانت تسجل عليها الوثائق على أفلام لا يمكن رؤيتها بالعين المجردة ويمكن استنساخها وطباعتها على الورق ثم تدرج الأمر حتى فترة الخمسينيات التي شهدت تطوراً كبيراً في القدرة على تخزين ونقل البيانات بعد صناعة الترانزستور. أما في الستينات فقد ابتكرت شركة (IBM) أول طابعة تعمل من خلال برنامج معالج الكلمات، ثم تطورت الإدارة الإلكترونية في السبعينات والثمانينات من خلال العمل على تحويل الأرصدة إلكترونياً وأتمتة بعض العمليات الإدارية والخدمات، وشهدت الإدارة الإلكترونية تطوراً كبيراً في التسعينيات بعد ظهور

شبكات الإنترنت مما سهل من انتشار تطبيقات التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والشكل رقم (1-2) يوضح تطور الإدارة الإلكترونية



شكل رقم [1-2]

### تطور الإدارة الإلكترونية

المصدر [حسام حمرونه، ٢٠١٥، ٢٣]

## ٢-١-٤ الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:-

هناك مجموعة من النقاط حددها **أحمد غنيم** (٢٠٠٤، ٣٦ - ٤٠) مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين وهي كالآتي: -

### ١. طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:

فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

### ٢. طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:

الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف

التعامل حيث توجد أطراف التعامل مع أو في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

### ٣. طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:

تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي بينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

### ٤. مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:

توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

### ٥. نطاق خدمة العملاء:

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقاً لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يومياً في الإدارة الإلكترونية.

### ٦. مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.

## ٢-١-٥ الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:-

نظراً إلى إنقسام الآراء إنقساماً كبيراً حول تعريف الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، فبعض المفكرين والمهتمين يرى أنها إدارة وليست حكومة، ولدى هؤلاء أسبابهم، وبعضهم الآخر يرى أنها حكومة وليست إدارة، ولدى هؤلاء أيضاً أسبابهم، وثمة فريق ثالث يتعاطى مع المفهوم بخلط واضح دون تمييز حين يستخدم أحد المصطلحين

أو كليهما واللافت في هذا الخلاف الذي اشتهر بين مفكري الإدارة والمهتمين بها هو اتساع الهوة بين طرفي الخلاف إلى درجة كبيرة، فكل طرف من الطرفين يتناول الفرق بين مفهوم الإدارة الإلكترونية ومفهوم الحكومة الإلكترونية وكأنه يتحدث عن شيء مختلف تماماً ومتناقض إلى أقصى درجة.

ويذكر **أحمد برقان وآخرون (٢٠١٦، ٢٤٢)** انه نظراً لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين مصطلحي الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية وشمولية أي منها للأخر، أدى إلى إنقسام آراء المفكرين والمهتمين الإداريين إنقساماً كبيراً حول تعريف الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية فالبعض يرى أنها إدارة والحكومة جزء منها بينما يرى البعض الآخر بأنها حكومة والإدارة جزء منها بينما هناك فريق ثالث يستخدم احد المصطلحين أو كليهما بخلط واضح دون تمييز بينهما

كما قسم **سعد عبدالرحمن (٢٠١٣، ٢٤-٢٦)** الفروق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية إلى الآتي :-

١. من حيث الأهداف :-

#### جدول رقم [1-2]

#### مقارنة بين أهداف الإدارة الإلكترونية وأهداف الحكومة الإلكترونية

أهداف الحكومة الإلكترونية	أهداف الإدارة الإلكترونية
تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية لتحسين مستوى الإنتاجية في الخدمات الحكومية	توظيف تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهداف المنظمة
محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية في المنظمات العامة والخاصة	توفير البيانات والمعلومات لعملاء المنظمة بصورة فورية
تواصل أفضل وارتباط أكبر بين المنظمات المختلفة	تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة لتقديم خدمات أفضل
تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار واعتماد مواصفات قياسية وموحدة لتبادل المعلومات	تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة وتحسين العمليات والخدمات التي تقدمها المنظمة
السعي لإيجاد ونشر الثقافة الإلكترونية بين أطراف المجتمع	تأهيل وتدريب الكفاءات البشرية

المصدر [ سعد عبدالرحمن ٢٠١٣، ٢٤ ]

٢. من حيث النطاق :-

جدول رقم [ 2-2 ]

## مقارنة بين نطاق الإدارة الإلكترونية ونطاق الحكومة الإلكترونية

نطاق الحكومة الإلكترونية	نطاق الإدارة الإلكترونية
جميع المنظمات العامة والخاصة	المنظمة نفسها ومكاتبها
على مستوى الدولة	على مستوى المنظمة
على مستوى المحافظات	على مستوى القطاعات والفروع
على مستوى المديریات	على مستوى الإدارات
على مستوى المدينة	على مستوى الأقسام
( حكومية - حكومية ) ( مواطن - مواطن ) ( حكومية - أعمال )	بين المنظمة وتقسيماتها التنظيمية وجمهورها
من حيث الخدمات تشمل جميع الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية والخاصة مثل : التعليم، خدمات الأعمال، الخدمات الاجتماعية، السلامة العامة والأمن، الضرائب، الرعاية الصحية، الديمقراطية والمشاركة، الخدمات المالية ووسائل الدفع	الخدمات التي تقدمها المنظمة : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الخدمات المالية، نظام خدمة العملاء

المصدر [ سعد عبدالرحمن ٢٠١٣، ٢٥ ]

٣. من حيث المتطلبات :-

جدول رقم [ 3-2 ]

## مقارنة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية ومتطلبات الحكومة الإلكترونية

متطلبات الحكومة الإلكترونية	متطلبات الإدارة الإلكترونية
جهاز تنظيمي خاص ( هيئة أو جهاز أو وزارة )	البناء التنظيمي (في إطار الهيكل التنظيمي للوحدة )
التشريعات على المستوى الوطني	التشريعات على مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة



متطلبات الإدارة الإلكترونية	متطلبات الحكومة الإلكترونية
التقنية : أجهزة حاسوب وشبكة أو أنظمة وبرمجيات خاصة بالمنظمة	أجهزة سيرفرات عالية السرعة ذو سعة تخزينية كبيرة جداً الربط الشبكي على المستوى الوطني الربط مع العالم الخارجي أنظمة الحماية
بناء القدرات البشرية بما يتلاءم مع متطلبات المنظمة	بناء القدرات على المستوى الوطني لرفع القدرة على الاستثمار الأمثل للتقنية
التمويل : تمويل محلي على مستوى المنظمة أما من مواردها أو الاقتراض من البنوك	التمويل إما من الموازنة العامة للدولة أو من المانحين الدوليين أو بشكل قروض دولية

المصدر [سعد عبدالرحمن ٢٠١٣، ٢٦]

## ٢-١-٦ أبعاد الإدارة الإلكترونية:-

تتمثل أبعاد الإدارة الإلكترونية كما أشار ناصر ال متعب (٢٠١٣، ٢٤) في ما يلي:-

١. إدارة بلا ورق :- فهي تشمل مجموعة من الأساسيات، حيث يوجد الورق ولكن لا يستخدم بكثافة لوجود الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرة الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيق المتابعة الآلية.
٢. إدارة بلا مكان :- حيث الاتصال الإلكتروني والتلفون المحمول والتلفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية وغيرها من وسائل الاتصالات الحديثة.
٣. إدارة بلا زمان :- حيث العمل متواصل دون الارتباط بالليل او النهار فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي ٢٤ ساعة في اليوم.
٤. إدارة بلا تنظيمات جامدة :- فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

## ٧-١-٢ أهداف الإدارة الإلكترونية :-

إن أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة وكلها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، حيث يمكن تقسيم أهداف الإدارة الإلكترونية كما حددها **فدوى عمر (٢٠١٣، ٣١١)**، **دميثان المجالي و أسامة عبدالمنعم (٢٠١٣، ٩٩-١٠٠)**، **إبراهيم الناشري (٢٠١٧، ٢٩)** إلى الآتي:-

## ١-٧-١-٢ أهداف تتعلق بالمستفيدين والعملاء الداخليين والخارجيين للمنظمة تجعلها

- أ. التقليل من التعقيدات الإدارية.
- ب. تحقيق الاستفادة القصوى لعملاء المنظمة.
- ج. تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد.
- د. توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.

## ٢-٧-١-٢ أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وتمثل في :-

- أ. تحسين مستوى الخدمات.
- ب. تخفيض التكاليف.
- ج. الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- د. الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
- هـ. استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.
- و. التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمنظمة.
- ز. تقسيم الأعمال إلى أجزاء تخصصية.

## ٣-٧-١-٢ أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وتمثل في

- أ. المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- ب. توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد.

ج. توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار وتسهيل الحصول على

الخدمات في أي زمان ومكان وبشكل آلي.

د. تجميع البيانات من مصادرها الأجنبية بأسلوب موحد.

هـ. تقليل معوقات اتخاذ القرار .

٢-١-٧-٤ أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محلياً وعالمياً وتتمثل في:-

أ. التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه نحو العميل الإلكتروني.

ب. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها.

ج. الحد من الفساد الإداري.

د. تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المنظمة بأبناعها أسلوب موحد في تقديم

الخدمات بما يقلل من الوساطة والمحسوبية.

هـ. تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

و. تحقيق الجودة الشاملة.

٢-١-٧-٥ أهداف مباشرة ويمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل :-

أ. سرعة إنجاز الأعمال مع اختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.

ب. تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية.

٢-١-٧-٦ أهداف غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل :-

أ. التوافق مع بقية دول العالم خصوصاً المتقدمة.

## ٢-١-٨ أهمية الإدارة الإلكترونية :-

تتركز أهمية الإدارة الإلكترونية لكونها أصبحت جزءاً أساسياً من واقع الحياة

البشرية، بعد أن تطورت نظم المعلومات والاتصالات الدولية والمحلية، وبعد توفير حماية

عالية نسبياً للمعلومات على شبكات الاتصال المختلفة حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية

عنصراً رئيسياً من عناصر النشاط الإداري المعاصر ويلخص سعد الزغبيني (٢٠١٥،

٣٢-٣٣)، (Daft، ١٤، ٢٠٠٣) أهمية الإدارة الإلكترونية في الآتي:-

١. تساهم الإدارة الإلكترونية في بناء نظام أرشفة الكتروني يتمتع بمرونة عالية في الأداء، ويتميز بقدرته الفائقة على تصحيح الأخطاء وبسرعة كبيرة في تجهيز البيانات لعدة مستخدمين في نفس الوقت.
٢. الدقة والسرعة والموثوقية في اتخاذ القرارات المناسبة والمبينة على معلومات دقيقة ومباشرة.
٣. إمكانية تقويم وإعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءة العمل وتقديم جميع الخدمات بشكل الكتروني وبصورة دقيقة وسريعة.
٤. تساعد في التخلص على كثير من معوقات ومشكلات العمل، وتبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز وكثرة الإنتاج ورفع مستوى أداء العاملين.
٥. توفير الخدمات لأكثر عدد من المستفيدين في وقت واحد وهذا ما يميزها عن الإدارة التقليدية التي تتصف بقدرات محدودة ومقيدة بعامل الزمان والمكان في إنجاز المعاملات في ساعات الدوام الرسمي.
٦. تساهم في التأكيد على تطبيق مبادئ وأساسيات الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.
٧. تعمل على توحيد نقطة اتخاذ القرار وتجميعها من نقاط العمل، كما أنها تساهم في تقليص المعوقات التي تحد من اتخاذ القرار المناسب وذلك عن طريق توفير البيانات وربطها.
٨. سرعة الوصول إلى المعلومات والوثائق في أي وقت وفي أي مكان عن طريق نظام الكتروني متكامل.

## ٢-١-٩ خصائص الإدارة الإلكترونية :-

تقدم الإدارة الإلكترونية وجهاً آخر مغايراً لوجه الإدارة التقليدية، نظراً لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائرهم الإدارية، وحلماً يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، أو طبقوها جزئياً في بعض أنشطتهم، ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم.

ويأمل الكثير من المراجعين وأصحاب المعاملات وأصحاب الأعمال والمستثمرين وكثيراً من منتسبي الإدارات ، إلى أن تختفي أكوام الملفات الورقية التي تكتسب اللون الأصفر مع مرور الزمن، مما يشعر مراجعي تلك الإدارات ومنتسبيها بخضوعهم لنظام قديم قَدَم أوراقه. (العوض الحسن، ٢٠١٠، ١٥)

من أهم خصائص الإدارة الإلكترونية كما حددها محمد الضافي (٢٠٠٦، ٢٤)، محمد الأغا (٢٠١٢، ١٦)

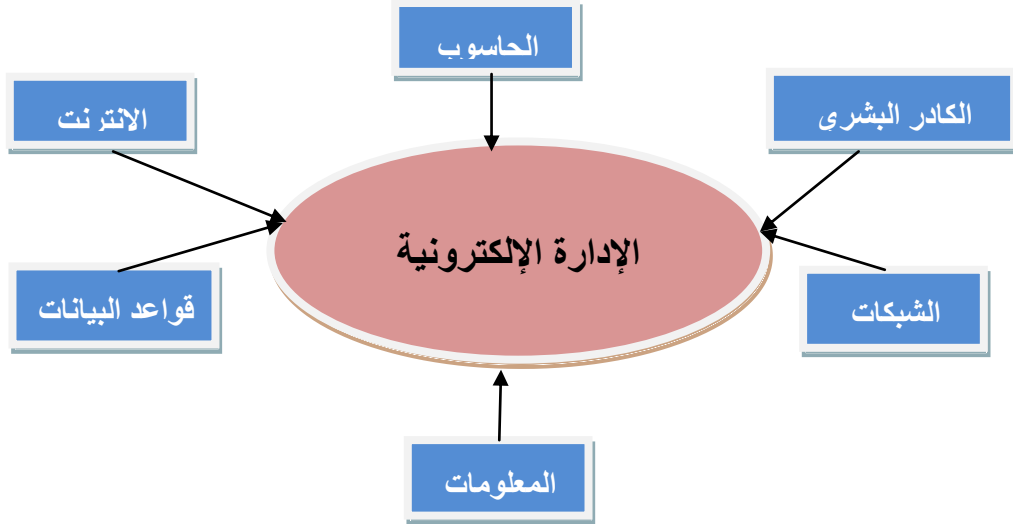
١. إدارة الملفات بدلا من حفظها.
٢. الاعتماد على الوثائق الإلكترونية بدلا من الورقية بحيث يسهل التعديل عليها بالإضافة إلى السرعة في استرجاعها.
٣. توفير إمكانية حضور المؤتمرات عن بعد دون الحاجة للانتقال إلى مقر الاجتماع.
٤. توفير البريد الإلكتروني كبديل سريع وفعال عن الصادر والوارد.
٥. توفير المتابعة الإلكترونية لتسيير الأعمال مما يوفر المزيد من الوقت و الجهد والتكلفة.
٦. المرونة وسرعة الاستجابة للحدث أو المتغير أينما حدث ووقت ما حدث بدون حدود زمنية على مدار ساعات اليوم وأيام السنة.
٧. اكتشاف المشاكل بدلا من متابعتها.
٨. الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع الأداء والكفاءة وليست بديلا عنها.
٩. تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطالبيها عن طريق الحاسوب.

## ١٠-١-٢ عناصر الإدارة الإلكترونية :-

يمكن القول بان أهم عنصر من عناصر الإدارة الإلكترونية هو العنصر البشري بالإضافة إلى عناصر أخرى متمثلة في أجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال وكل ما يساعد في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات.

ويوضح إيهاب المير (٢٠٠٧، ٣٧-٣٩)، محمد جمال عمار (٢٠٠٩، ٣٦) بان الإدارة الإلكترونية تتكون من العناصر الآتية :-

١. الكادر البشري :- ويجب أن يكون الكادر البشري
  - أ. مؤهل فنياً و متخصص في مجال تقنية الحاسبات الآلية، وتقنية المعلومات الرقمية.
  - ب. محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار ومعود على البحث عن المعلومات من خلال ما هو متاح.
  - ج. قادر على التعامل مع المراجعين والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.
٢. الشبكات :- وهي عبارة عن نظام الاتصال بين أجهزة الحاسوب والتي تربطها مع بعضها البعض بهدف تحقيق المشاركة في المعلومات وهناك عدة أنواع من الشبكات
  - أ. الشبكات المحلية Local Area Network
  - ب. الشبكات الواسعة Wide Area Network
٣. قواعد البيانات :- والتي من خلال يتم الحصول على البيانات والمعلومات وتسهل في عملية اتخاذ القرار.
٤. الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت)
٥. المعلومات :- وهي المعلومات المراد مشاركتها بين أعضاء الشبكة الداخلية ويمكن أن تكون على صيغة صوت أو صورة أو بيانات (DATA).
٦. برامج الحاسوب :- وهي الشق الذهني من نظم و شبكات الحاسوب مثل مستعرضات الويب ، وبرامج البريد الإلكتروني ، و الجداول الإلكترونية، برامج تخطيط موارد المشروع.... الخ.
٧. جهاز الحاسوب :- وهو نافذة التواصل والتخاطب بين أفراد الشبكة.



شكل رقم [2-2]

## عناصر الإدارة الإلكترونية

المصدر [إيهاب الطير ٢٠٠٧، ٣٩]

من خلال ما سبق يستنتج الباحث أنه لا يمكن العمل على الإدارة الإلكترونية في مصانع الإسمنت التابعة للجمهورية اليمنية إلا إذا توفرت العناصر الآتية:-

١. كادر بشري تقني قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر و تطوير النظم المعلوماتية المختلفة.
٢. كادر بشري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة.
٣. أجهزة كمبيوتر سريعة و متطورة.
٤. بنية تحتية خاصة بالشبكات قوية و سريعة و آمنة.
٥. نظم معلومات آلية قوية و متوافقة فيما بينها.

## ٢-١-١١ آليات وتوجهات الإدارة الإلكترونية:-

تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية وهي الحاسب الآلي، وتقنيات المعلومات، وتقنيات الاتصالات، والبريد الإلكتروني، و شبكة الإنترنت كذلك تعتمد على مجموعة آليات إدارية وتتمثل في إعادة الهندسة، والقياس المرجعي، والتخطيط الاستراتيجي، والتقييم المتوازن، وتخطيط موارد المشروع، وتخطيط الجودة لمنع الخطأ، ويبدو التجديد في استخدام هذه الآليات ضمن منظومة الإدارة الإلكترونية في

أمرين أساسيين كما حددها خالد إبراهيم (٢٠١٠، ٥٢-٥٣) هما :-

**الأول :** هذه الآليات تستخدم كمجموعة متكاملة ومترابطة وبصفة مستمرة، وذلك على خلاف ما درجت عليه الإدارة التقليدية من استخدام مجزأ ومتباعد لتلك الآليات أو بعضها.

**الثاني :** ابتكار برامج على الحاسب الآلي لتطبيق تلك الآليات إلكترونياً بدرجة متزايدة باستمرار من جانب وإدماجها في صلب عمليات المنظمة من جانب آخر.

ومن هذا المنطلق تتوجه الإدارة الإلكترونية إلى جهات متميزة تعكس إدراكها للظروف المتغيرة وتستثمر ما يتاح لها من تقنيات وموارد حيث تتوجه إلى الآتي كما حددها **حسين هلالي وآخرون (٢٠١٠، ٨٠ - ٨١) :-**

١. التوجه للمستقبل بمعنى الكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها بتقديم خدمات ومنتجات جديدة.
٢. التوجه للتكامل حيث تقوم على تنمية علاقات التكامل سواء بين وحدات المنظمة ذاتها أو فيما بين المنظمة وغيرها من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من موردين وعملاء ومنافسين.
٣. التوجه للتطوير المستمر وذلك في المنتجات والآليات والهيكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات.
٤. التوجه التقني حيث تستوعب التقنية كعنصر رئيسي في البناء الإداري وليست مجرد عامل خارجي مضاف بل عنصر مندمج في نسيج المنظمة وبنائها الإداري والإنتاجي.

## ٢-١-١٣ أنماط الإدارة الإلكترونية :-

يقسم **خالد إبراهيم (٢٠١٠، ٥٦)** أنماط الإدارة الإلكترونية إلى الآتي :-

### ١- الحكومة الإلكترونية :-

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



**٢- التجارة الإلكترونية :-**

التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة.

ويمكن أن يتحقق الموقع من خلال البطاقات البنكية، وتعتبر التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.

**٣- الصحة الإلكترونية :-**

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المريض عبر وسائل إلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت.

**٤- التعليم الإلكتروني :-**

والذي يمكن من خلاله إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية أو عبر شبكة الإنترنت.

**٥- النشر الإلكتروني :-**

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

## ٢-٢ تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصانع الإسمنت

### ١-٢-٢ الدوافع للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية:-

لم تكن إحتياجات الإدارات والمؤسسات أو الحكومات هي الدوافع الوحيدة فقط وراء سعيها للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، بل إن تطلعات المجتمعات الحديثة إلى خوض تجربة التقنية ، والاختلافات النوعية التي طرأت على طموح المجتمعات و سعيها إلى تحقيق مستوى أفضل من الخدمات الإدارية، وحالة التذمر في أوساط الفئات المتعاملة مع الأساليب التقليدية في ظل وقوف هذه الأساليب عاجزة عن إرضاء مراجعيها وفئاتها المستهدفة، هذا كله كان بمثابة إرهاصات بدأت منذ فترات زمنية مبكرة على سبيل التحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، منذ أن بدأت المجتمعات والنظم الإدارية تتحسس قدرات تلك التقنية العالية.

وهناك مجموعة من الأسباب التي تستدعي التحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية يحددها حماد مختار ( ٢٠٠٧، ١١-١٤) و رأفت رضوان ( ٢٠٠٤، ٦) في الآتي:-

١. تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به.
٢. توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية.
٣. التحولات الديمقراطية.
٤. حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.
٥. اللامركزية والكفاءة في تقديم الخدمات العامة.
٦. التسويق الجيد مع تقديم خدمات جديدة ومتطورة.
٧. الشفافية والتنمية الاقتصادية.
٨. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
٩. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
١٠. صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
١١. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

١٢. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

١٣. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

١٤. العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

و تحدد الدراسة الحالية مجموعة من الأسباب التي تدعو إلى تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية في مصانع الإسمنت في الجمهورية اليمنية المتمثلة في الآتي :-

١. زيادة نسبة عدد عملاء مصانع الإسمنت بالأخص عملاء مصنع إسمنت عمران.

٢. النمو الاقتصادي والتجاري المتسارع في اليمن خاصة في صناعة الإسمنت.

٣. مواكبة التقدم التكنولوجي في الدول المتقدمة.

٤. تحقيق الشفافية من خلال الحصول على قطاع الغيار أو المعدات عن طريق الأسواق العالمية بأقل الأسعار دون الحاجة للوسطاء والوكلاء وهذا يسهم في منع الاحتكار والحصول على أفضل العروض من حيث السعر والجودة.

٥. التخلص من الروتين والبيروقراطية.

٦. الاتجاه نحو خصخصة مصانع الإسمنت الحكومية.

٧. تحقيق أعلى مستوى من الرقابة خاصة في المصانع الحكومية.

٨. تحقيق أعلى ميزه تنافسية من خلال تقديم الخدمات للعملاء بأسرع وقت وأقل تكلفة.

٩. توفر القدرة المالية لشراء التقنية واستخدامها.

## ٢-٢-٢ مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية :-

يطرح **عدنان والي ( ٢٠١٢، ١٦ )** مجموعة من النقاط تمثل المراحل التي تحتاج إليها المنظمة كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل ما يأتي :-

١. قناعة ودعم الإدارة العليا في المنشأة أو في الدولة:

أن يكون لدى المسؤولين القناعة الكاملة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية.

**٢. تدريب وتأهيل الموظفين:**

العمل على تدريب وتأهيل العاملين وعقد ندوات من أجل إنجاز الأعمال الموكلة إليهم باستخدام الوسائل الإلكترونية.

**٣. توثيق وتطوير إجراءات العمل:**

توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

**٤. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:**

يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

**٥. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:**

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

**٦. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً :**

لتقليل الهدر في استخدام الورق لا بد من التحول من المعاملات بالورق إلى المعاملات الإلكترونية.

كما أن هناك مجموعة من الخطوات على المنظمات القيام بها للانتقال من البيئة التقليدية إلى البيئة الإلكترونية والمتمثلة في الآتي: - **منى البشري (٢٠٠٩، ٤٤)،**  
**عشور عبدالكريم (٢٠١٠، ٢٣)**

أ. دراسة الواقع الحالي للمنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف.

ب. توضيح كيفية تسهيل العمليات اليومية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ج. توضيح أهداف التغيير ودوافعه للعاملين.

- د. التركيز على رسم خطط استراتيجية وترجمتها إلى واقع ملموس.
- هـ. تهيئة المناخ الملائم للعمل الإلكتروني وسهولة الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني.
- و. إحداث تحول نوعي ليس بمكننة الوظائف الحكومية فحسب ، بل بالتأسيس لمجتمع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية.
- ز. خلق شراكة بين جُل القطاعات والمؤسسات ، بما فيها المؤسسات العامة ، والخاصة التي يجب أن تتقاسم عمليات التحضير ، والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- ح. ضرورة خلق البنية التقنية والتحتية مع مراعاة عنصرَي الأمن المعلوماتي، والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ط. التأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الإلكترونية من مخاطر البيئة الإلكترونية مثل ( مخاطر القرصنة والتجسس الإلكتروني ) بهدف إزالة تخوف المتعاملين من مخاطر العمل الإلكتروني ، وما يمكن أن يلحقه من أضرار على مصالحهم أثناء إنجاز تعاملاتهم مثل تهديد أمن البيانات والمعلومات الشخصية التي يقدمها كل عميل وطالب للخدمة على شبكات الإدارة الإلكترونية المختلفة.

## ٢-٢-٣ تطبيقات الإدارة الإلكترونية في وظائف الإدارة :-

### ١. التخطيط الإلكتروني:

يرى **أحمد غنيم (٢٠٠٤، ٥٧-٥٩)** أن التخطيط الإلكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها ، ويعتمد التخطيط الإلكتروني أيضاً في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار ، والنظم الخبيرة ، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضاً على تبسيط نظم وإجراءات العمل.

ويذكر **محمود العزيمي (٢٠١٦، ٢٥٩)** بأن التخطيط الإلكتروني في الجانب العام لا يختلف عن التخطيط التقليدي لكنه يختلف من حيث الممارسات والآليات ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم ( 2-4 ) :-

جدول رقم [ 4-2 ]

مقارنة بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
الأهداف محددة وواضحة بحيث يمكن تحديدها في السنة القادمة	الأهداف عامة ومرنة وأنية واحتمالية بدرجة عالية، وقابلة للتطوير والتجديد المستمر
يكون التخطيط زمنياً منقطعاً من خلال استخدام التقارير المختلفة (يومية، أسبوعية، فصلية)	تدفق المعلومات باستمرار لذا يكون التخطيط مستمر
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون من خلال استخدام مدخل أعلى - أسفل	المخططون هم المديرون والعاملون أي استخدام مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية
ترتكز الخطة على النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المنظمة	يكون التركيز عند إعداد الخطط على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم المحتملة
خطط طويلة أو متوسطة الأمد وهي خطة واحدة توجه أعمال المنظمة	خطط قصيرة الأمد وأنية ومتعددة الاستجابة للظروف المختلفة تتطوي جميعاً تحت خطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتجزئة والتطبيق

المصدر [محمود العزيمي ٢٠١٦، ٢٥٩]

٢. التنظيم الإلكتروني:-

يذكر **خليفة المسعود (٢٠٠٨، ٢٤ - ٢٦)** بأن التطور الحقيقي في مجال الإدارة في وظيفة التنظيم ويعتبر الهيكل التنظيمي هو الأكثر ارتباطاً بالمكان من أي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة حيث أن التنظيم يعمل على ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة وهو الذي يعطي المنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية.

ويجمل محمود العريزي (٢٠١٦، ٢٦٠) الفرق بين التنظيم الإلكتروني والتنظيم التقليدي في الجدول رقم (2-5) :-

جدول رقم [ 5-2 ]

مقارنة بين التنظيم الإلكتروني والتنظيم التقليدي

التنظيم الإلكتروني	التنظيم التقليدي
غير منهجي	منهجي
بيئة مرنة	بيئة صلبة
قيادة تؤمن بالتمكين	إدارة حازمة
تملك و مشاركة	سيطرة وضبط
التعزيز	المباشرة
المعلومات للجميع	المعلومات ملك الإدارة
إدارة مخاطر	تجنب المخاطرة
مساهمات فرقية	مساهمات فردية

المصدر [محمود العريزي، ٢٠١٦، ٢٦٠]

ويمكن تحديد أهم المكونات الأساسية للتنظيم في الآتي :-

- أ. الهيكل التنظيمي :- وهو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في إدارات وأقسام والتنسيق فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة.
- ب. التقسيم الإداري :- وهي قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام.
- ج. سلسلة الأوامر :- وهو ما يمثل خط السلطة المستمر الممتد من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في التنظيم.
- د. الرسمية :- وهي كافة اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم.
- هـ. المركزية واللامركزية :- المركزية تعني تركيز اتخاذ القرارات في المستويات العليا للتنظيم، أما اللامركزية هي إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات التنظيمية الدنيا.

## ٣. التوجيه الإلكتروني :

يشير **أحمد غنيم (٢٠٠٤، ٧١-٧٣)** إلى أن التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكي والعمل على تحقيقها كما يعتمد أيضا على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة.

بالإضافة إلى أن التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني يعتمد على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

ومن أهم المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية :-

أ. **مهارات المعارف الإلكترونية:** مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية، وشبكات

الاتصال الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.

ب. **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين :** حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس

علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية.

ج. **مهارات إدارية :** و تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل

الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

## ٤. الرقابة الإلكترونية :-

يشير **نجم عبود نجم (٢٠٠٩، ٣٤١ - ٣٥١)** إلى أن الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر.



وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها:

- أ. تحقيق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية.
- ب. تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلاً من الرقابة بالتقارير.
- ج. الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة فلا شيء يتفاجم داخل المنظمة دون معرفته.
- د. الرقابة الإلكترونية تتطلب العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

## ٢-٤ تطبيقات الإدارة الإلكترونية في العمليات التنظيمية:-

يشير عادل المفرجي وآخرون (٢٠١٠، ١١١-١٢٢)، مناحي السبيعي (٢٠٠٥، ٤٦)، (Chebib, 2001, 27)، يحيى أبو مغايش (٢٠٠٤، ٢٣٥) إلى أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية في العمليات التنظيمية تتمثل في:-

### ١. التسويق الإلكتروني:

ازدادت الأهمية الاستراتيجية للتسويق في السنوات القليلة الماضية، إذ أصبح الاتجاه في التسويق هو استهداف الزبون وتمييزه بشكل منفرد، ومن ثم مخاطبته شخصياً من أجل جذبته للمنظمة وتحقيق قيمة مضافة في ذلك وهنا يكمن التحدي في كيفية الحصول على المعلومات عن العملاء والتعامل معهم بانفرادية.

التسويق الإلكتروني يمتلك نفس أهداف التسويق التقليدي لكنه يتبع قواعد أعمال جديدة ويستعمل أدوات أخرى ولاسيما التقنيات الحديثة ولهذا يوصف التسويق الإلكتروني عموماً بأنه " إدارة تفاعلات العميل في بيئة معينة لخدمة منظمة معينة أو شخص باستخدام تقنيات المعلومات، فهو إدارة العلاقات بين المنظمة والعميل باستخدام تقنية المعلومات ويتحقق التسويق الإلكتروني عبر ثلاث وظائف وهي (التكامل، المقابلة، الوسيلة).

## ٢. الإنتاج الإلكتروني :-

تقوم المنظمات الإلكترونية بتقديم منتجات أو خدمات للتسويق والبيع، ومن المعروف أن عملية الإنتاج تختلف باختلاف المنتج ( هل هو خدمة أو سلعة ) فإذا كان المنتج ملموساً فإن عملية إنتاجه تكون في العالم الفعلي الواقعي وتجري عملية تسويقه وبيعه على شبكة الإنترنت وعملية التسليم تكون في العالم الواقعي أيضاً أما إذا كان المنتج غير ملموس (خدمة) فهناك عدة أنواع للخدمات التي يجري التعامل بها في علم الإلكترونيات مثل :

أ. خدمات تنتج خارج الشبكة (في العالم الواقعي) يجري تسويقها وبيعها وتسليمها على الإنترنت.

ب. خدمات يجري إنتاجها وتسويقها وبيعها وتسليمها على شبكة الإنترنت.

ج. خدمات يجري إنتاجها في العالم الواقعي، ويجري التسويق لها على شبكة الإنترنت ويكون التسليم في العالم الواقعي.

## ٣. المالية الإلكترونية :

تبرز أهمية الوظيفة المالية في الإدارة الإلكترونية من خلال الاعتماد على أسلوب المحاسبة والدفع عبر الإنترنت (البطاقة الائتمانية وغيرها) حيث يتم من خلاله تنسيق عمل الوظيفة المالية مع النظم الخلفية السائدة من بنوك ومؤسسات مالية، فالتمويل وظيفة أساسية في المنظمة وهو المسؤول عن تدفق الأموال إلى داخل وخارج المنظمة ولقد تطور دور هذه الوظيفة في الوقت الحاضر بشكل كبير ولم يبق هذا الدور مقتصر على إمساك الدفاتر وإنما يتعدى ذلك إلى ممارسة وظائف أخرى تشمل :-

أ. وظيفة توفير الأموال اللازمة للموقع الإلكتروني وتشغيله وتطويره بأقل التكاليف.

ب. وظيفة استثمار أموال المنظمات الإلكترونية على أفضل أوجه الاستثمار التي تحقق لها أفضل العوائد.

ج. تحديد وتقدير سياسة توزيع الأرباح بحيث يكون مهام المسؤولية المالية تقدير سياسات التوزيع من حيث النسب ومواعيد التوزيع وغيرها.

وتختلف أساليب الدفع التي تستخدمها المنظمات عبر الإنترنت فالدفع قد يكون من خلال البطاقات الائتمانية أو من الحوالات المصرفية أو من خلال الشبكات أو من خلال الدفع نقداً عند تسليم البضاعة.

#### ٤. إدارة الموارد البشرية إلكترونياً :-

تتأثر إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر بتأثيرات الإدارة الإلكترونية نتيجة التحول من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني الحديث ، مما يترتب عليه تغيرات جذرية في مهام ودور إدارة الموارد البشرية ، ويتعلق ذلك بالأدوار التالية :

أ. زيادة البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بتطورها وفقاً للمداخل الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية.

ب. ارتفاع قدرة إدارة الموارد البشرية على القيام بالأعمال التحليلية والوظائف التطويرية ودقة التنبؤ والاستقراء لكثير من جوانب نشاطاتها.

ج. المساهمة الفعالة في إتباع طرق تصميمية حديثة للوظائف تتناسب مع الوضع الجديد، وتؤدي إلى ما يسمى مرونة العمل ، والتركيز على البعد الاجتماعي.

د. سيتأثر نشاط تخطيط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب ، وعمليات التوظيف ، تبعاً لتغير سمات ونمط العرض والطلب من الموارد البشرية ، مما سيؤدي إلى التمكن من خلق وظائف جديدة إلى جانب جذب القوى العاملة وتطويرها لتساير عصر الثورة التقنية.

هـ. تصدر التقنيات الرقمية الحديثة محور التخطيط والتنفيذ لبرامج تنمية وتدريب وتقويم القوى البشرية في المنظمات وتخطيط المسار الوظيفي.

و. حدوث تغيرات في نشاطات استحداث وتحليل وتصنيف وتقويم وتحديد أجور الوظائف في المنظمات ، أو ما يطلق عليه نشاطات تهيئة الوظيفة زيادة البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بتطورها وفقاً للمداخل الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية.

## ٥. العمليات والإجراءات :

تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى التحول في الإجراءات الحكومية والذي يتضمن عدة تأثيرات فرعية يحددها **سامي عطا الله (٢٠٠٠، ٢)** في الآتي :-

أ. إحداث تغييرات كبيرة في الإجراءات المتبعة في الإدارات الحكومية ، سواء من حيث السرعة في الإجراء ، أو تقليل الخطوات وبالتالي التكاليف ، مما سيكون هناك حاجة لإعادة تصميم العمليات التنظيمية والدمج أو التفكيك ، وإحداث تكامل بين قواعد المعلومات للإدارات الحكومية.

ب. إحداث نقلة نوعية وكمية في التعاملات والخدمات لتغطي أبعاد وجوانب الإدارة الإلكترونية المختلفة.

## ٢-٢-٥ فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية :-

وتذكر **فطيمة لواطى (٢٠١٥، ٣٣)** أن لتطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من الفوائد والمتمثلة في :-

١. السرعة في إنجاز العمل باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.

٢. المساعدة في اتخاذ القرارات بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار.

٣. خفض تكاليف العمل الإداري.

٤. تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي و الزمني.

٥. معالجة البيروقراطية و الرشوة.

٦. التخطيط للمشاريع المستقبلية.

٧. تجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة.

٨. رفع كفاءة العاملين في الإدارة.

وقسم محمود العزيمي (٢٠١٦، ٢٦٣) مزايا الإدارة الإلكترونية إلى :-

١. المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمجتمع:-

أ. تسهم في زيادة الشفافية الإدارية للحكومات.

ب. تسهم في توفير وإتاحة البيانات والمعلومات لجميع فئات الشعب.

- ج. تؤدي إلى فتح قناة اتصال جديدة بين فئات المجتمع.
- د. تساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات الحكومية وخطواتها ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل مع المنظمات.
- هـ. تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق التكنولوجيا المتقدمة.
٢. المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمنظمات :-
- أ. تبسيط إجراءات إنجاز الأعمال في المنظمات.
- ب. توفر برمجة تساعد على تدفق سير المعاملات إلكترونياً.
- ج. تعزز مركزية الإشراف مما يتيح لإدارتها السيطرة عليها وتأمين حماية وأمن المعلومات.
- د. تعمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة.
- هـ. تسهل إجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة وكذلك مع المنظمات الأخرى.
- و. تسهم في تحقيق التميز من خلال انخفاض أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها.
- ز. تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفؤة وتعمل على إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة.
٣. المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للأفراد:-
- أ. الإسهام في تحقيق اتصال أفضل وأسرع وأوسع من خلال استخدام المحطة الواحدة من نقاط الخدمة التي تساعد المواطنين في الحصول على الخدمات الحكومية عالية الجودة وبتكلفة أقل.
- ب. تمكن المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجودهم من غير الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية.
- ج. تساعد على زيادة ولاء الزبائن نتيجة للاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم.

## ٣-٢ واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران

### ١-٣-٢ نبذة تعريفية عن مصنع إسمنت عمران :-

يقع مصنع إسمنت عمران في الشمال الغربي للعاصمة صنعاء ولهذا الموقع أهمية استراتيجية خاصة يمكنه من تلبية الطلب للإسمنت على معظم المحافظات اليمنية، أسس المصنع ليتمكن من إنتاج الإسمنت البورتلاندي العادي المطابق للمواصفات القياسية البريطانية بالطريقة الجافة وقد بدأ إنشاء المصنع القديم عام 1979 م بطاقة تصميمية ٥٠٠ ألف طن سنوياً وتم افتتاحه عام ١٩٨٢م بعمالة تقدر بحوالي (٧٠٠) موظف.

ومع تزايد حاجة السوق لمادة الإسمنت ونظراً لعدم كفاية المنتج المحلي ولأسباب اقتصادية أخرى تتعلق برفع كفاءة التشغيل وتخفيض كلفة المنتج والقدرة على منافسة الإسمنت المستورد لهذه الأسباب وغيرها فقد برزت إلى السطح فكرة توسيع المصنع وزيادة طاقته الإنتاجية وظلت هذه الفكرة تراود المسؤولين والمختصين في كل من المؤسسة والمصنع، وكان لزاماً الدفع بجدية بهذا المشروع قدماً إلى الأمام وإخراجه إلى النور. تم توقيع اتفاقية تنفيذ مشروع توسعة مصنع إسمنت عمران بتمويل ذاتي من أرصدة المصنع، بطاقة إنتاجية مليون طن سنوياً مما زاد عدد العاملين في المصنع إلى ١٧٠٠ موظف تقريباً حسب مصادر شؤون الموظفين في المصنع، في المقابل زاد عدد عملاء المصنع وكذلك زادت عدد المدن التي يسوق فيها المصنع، هذه الزيادة أدت إلى ضغط شديد في الأعمال سواء الإدارية والفنية والتسويقية، فكان من أهم متطلبات المنافسة في سوق العمل الانتقال إلى الأتمتة و استبدال أنظمة المعلومات اليدوية إلى أنظمة معلومات إلكترونية.

بدء العمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجانب الإداري كمرحلة أولى في عام ٢٠٠٩م.

### ٢-٣-٢ مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران :-

تشير **رؤى كساب (٢٠١١، ٤٦)** أن الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات التابعة للمنظمات على إختلافها ومن أهم تلك المجالات :-

١. الأعمال الإدارية : تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات إلكترونياً وتسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية وتصويرها رقمياً.
  ٢. المعاملات المالية : إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وتحويل وغيره عن طريق الشبكة الإلكترونية.
  ٣. المؤتمرات الإلكترونية : حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محلياً أو دولياً دون انتقال المجتمعين جغرافياً.
  ٤. الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية : مثل الإعلان عن الوظائف، والاختيار، والتعيين، والإجازات، والترقيات، والرواتب، والتنقلات، والمكافآت، والاندابات، والترشيح للتدريب والتأهيل، والابتعاث.
  ٥. مجال المتابعة الإلكترونية : حيث تتم المتابعة والمراقبة عن بعد، واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ وهذا يوفر التوجيه والمعالجة الفورية للأخطاء.
- ومصنع إسمنت عمران كغيره من المنظمات التي تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في العديد من المجالات والمتمثلة في الآتي:-

#### ١. إدارة الموارد البشرية:-

ويقصد بإدارة الموارد البشرية في مصنع إسمنت عمران جميع العاملين والمدراء الذين يقومون بمتابعة مهام شؤون الموظفين.

وهي عملية تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت حيث يقومون بالتعديل في سجلات الموظفين من تعيينات جديدة وترقيات وتنقلات وإصدار كشوف الراتب والحوافز والمكافآت بالإضافة إلى التأمين الصحي، والإجازات وغيرها من المهام الموكلة إليهم حيث أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تساعد على القيام بهذه المهام بشكل أفضل وأدق من العمل اليدوي.

**٢. إدارة الشؤون المالية:-**

ويقصد بإدارة الشؤون المالية في مصنع إسمنت عمران كل ما يتعلق بالأمور المالية من شراء، وتخزين، وحسابات وهي عملية تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت حيث يقوم المختصين بإعداد قيود اليومية وأوامر التوريد والشراء، واستخراج ميازين المراجعة، وعمل المراجعات اللازمة المتعلقة بأوامر الصرف، وإعداد الميزانية السنوية العامة للمصنع فمن خلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية تستطيع إدارة المصنع الحصول على التقارير المطلوبة في أي وقت وبأقل تكلفة.

**٣. إدارة المبيعات والتسويق:-**

ويقصد بإدارة المبيعات والتسويق في مصنع إسمنت عمران كل ما يتعلق بأمور بيع المنتج والتعامل مع العملاء وكذلك طرق وأساليب التسويق المختلفة التي يستخدمها المصنع للمنافسة في سوق العمل والمتمثلة في فتح حساب جديد للعميل وإصدار فاتورة مبيعات بالإضافة إلى تحديد نسبة الحوافز للعملاء، وكذلك إرسال رسائل قصيرة للعملاء عن حساباتها ورصيدهم من الإسمنت لدى المصنع وغيرها من الأعمال ومن خلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية يتم إنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد وتكلفة.

**٤. إدارة التكاليف والمراجعة:-**

تختص إدارة التكاليف والمراجعة في مصنع إسمنت عمران بكل ما يتعلق بأمور مراجعة البيانات والحسابات والتدقيق والمتابعة الفورية للعمليات الحسابية والشيكات ومعاملات المستفيدين في المصنع وغيرها من الأعمال الموكلة إليها بالإضافة إلى حساب تكاليف كل صنف من أصناف المصنع وعمل الإهلاكات اللازمة لها فمن خلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية يتم إنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد وتكلفة.



## ٥. دائرة الحاسوب:-

تعتبر دائرة الحاسوب حلقة الوصل بين الإدارات المختلفة وبين أنظمة الإدارة الإلكترونية حيث يقوم المختصين بدائرة الحاسوب بتهيئة المناخ المناسب لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية من تثبيت الأنظمة ومتابعة المستخدمين وتدريبهم وتقديم الدعم اللازم لهم من خلال القيام بعمليات الصيانة والدعم الفني وتثبيت أنظمة الحماية وغيرها من المهام الموكلة إليهم.

حيث تتكون أنظمة الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من نظام الموارد البشرية (Human Resources)، ونظام الاونكس برو (ONYX PRO) الذي يتضمن كلاً من نظام الحماية والأمان - نظام إدارة المشتريات والموردين - نظام إدارة المخازن - نظام إدارة الحسابات - نظام إدارة العملاء، وكذلك نظام الأصول الثابتة (FAZ) الذي يختص بعمليات إهلاك أصول المصنع.

## ٣-٣-٢ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران :

الإدارة الإلكترونية تمثل تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط بل هي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والبيئية والبشرية فلذلك لابد من توفر متطلبات عديدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية يلخصها كلاً من محمد الصيرفي (٢٠٠٦، ٨٠)، محمد لاشين، محمد ماهر محمد (٢٠١٣، ٢٠)، إبراهيم إسماعيل الناشري (٢٠١٢، ٢٩ - ٣٠)، أحمد برقان و آخرون (٢٠١٦، ٢٧٣) في الآتي :-

١. وضع استراتيجيات وخطط التأسيس.
٢. حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال إلى البيئة الإلكترونية.
٣. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
٤. تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي.
٥. نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية وتدريب العاملين والمتعاملين.

٦. القيادة والدعم الإداري.

٧. الهياكل التنظيمية ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

كما أورد أحمد غنيم (٢٠٠٤، ٣٤٣) مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كالتالي:

#### أولاً المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير تدعمه، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية.

ويرى حسين هلالى وآخرون (٢٠١٠، ٨٨) أن الأبعاد الأساسية للمتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الحكومية تتمثل في الآتي:-

١. وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة نحو مشروع الإدارة الإلكترونية والتعبير عن الأهداف بصورة رقمية دقيقة وترجمتها إلكترونياً.
٢. العمل على أن تكون السياسات العامة وسياسات الإدارات شاملة لكل مجالات الأنشطة المختلفة.
٣. إعادة تصميم آلية العمل باستخدام التقنيات التكنولوجية وتبسيط الإجراءات للخطوات التي يتم بها تنفيذ الأعمال إلكترونياً.
٤. وضع تخطيط سليم للموارد البشرية بالمنظمة وتوفير نظم معلومات إدارية لتخطيط الموارد البشرية يقيس الاحتياجات المطلوبة من العمالة للأعمال الإلكترونية بالمنظمة مع ضرورة تحديث البيانات أو المعلومات أولاً بأول.
٥. إعادة بناء الهياكل التنظيمية بحيث تضمن تدفق المعلومات بين الإدارات.
٦. تصميم الوظائف بما يتناسب مع طبيعة العمل الإلكتروني.
٧. تفويض السلطة بين المستويات الإدارية لتسهيل تقديم الخدمات إلكترونياً.
٨. توزيع المسؤوليات بشكل متوازن بين المستويات الإدارية في الوظائف التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات.
٩. مساءلة العاملين عن نتائج تحقيق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

## ثانياً المتطلبات التقنية:

يذكر إبراهيم الناشري (٢٠١٢، ٣١) بأن المتطلبات التقنية تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام وإستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

حيث أوجز أحمد برقمان وآخرون (٢٠١٦، ٢٧٤) مكونات البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في الآتي :-

١. 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.
٢. البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية :- وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات والنظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.
٣. البناء الشبكي :- يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعاً من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالاً مختلفة تبعاً لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها والتي تشمل غالباً.

## أ. الإنترنت:

يعرف خالد إبراهيم (٢٠١٠، ٨٣) الإنترنت بأنه اختصار لكلمتين انجليزية الأولى International والثانية Network وبالتالي فان اصطلاح إنترنت يقصد به شبكة الاتصالات الدولية ومن أهم التعريفات التي قيلت عن شبكة الإنترنت أنها شبكة هائلة من

أجهزة الكمبيوتر المتصلة فيما بينها بواسطة خطوط الاتصال عبر العالم.

### ب . الإنترنت:

يشير **محمد الصيرفي (٢٠٠٦، ١١٩)** إلى أن شبكة الإنترنت تطلق على التطبيق العلمي لاستخدام تقنيات الإنترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة، بغرض رفع كفاءة العمل الإداري، وتحسين آليات مشاركة الموارد والمعلومات ، والاستفادة من تقنيات الحواسيب المشتركة.

ويذكر **خالد إبراهيم (٢٠١٠، ٩٢)** المهام العام الرئيسية التي يمكن أن تقدمها الانترنت والمتمثلة في :-

- i. صفحات الويب على مستوى الفرد / القسم / المؤسسة.
- ii. وصول قواعد البيانات على الويب.
- iii. متصفح ودليل الإنترنت للمساعدة في البحث.
- iv. محادثة متفاعلة مثل غرف المحادثة والصوت واجتماعات الفيديو.
- v. تدفق العمل وتوزيع المستندات عن طريق تحميل وتوجيه المستندات عبر الشبكة.
- vi. أعمال الجماعة مثل لوحة الإعلانات والبريد الإلكتروني.
- vii. خدمات الهاتف حيث تمثل الإنترنت بيئة ممتازة لشبكة الهاتف.
- viii. التكامل مع التجارة الإلكترونية حيث يمكن التعامل من خلالها مع المبيعات والمشريات.

### ج . الإكسترنات:

يعرف **علاء السالمي و حسين السالمي (٢٠٠٥، ٤٠-٤١)** شبكة الإكسترنات بأنها عبارة عن شبكة مكونة من مجموعة شبكات إنترنت ترتبط مع بعضها عن طريق الإنترنت.

وتصنف شبكات الإكسترنات إلى ثلاثة أنواع :-

- i. شبكات إكسترانت التزيد أو التكميل.
- ii. شبكات إكسترانت التوزيع.
- iii. شبكات إكسترانت الند.

### ثالثاً المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، ومن دون هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالي من الكفاءة، وهذا ما يؤكدده **أحمد غنيم (٢٠٠٤، ٣٤٥)** حيث أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الإرتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

وهناك جملة من المتطلبات البشرية حددها **حسين هلاي وآخرون (٢٠١٠، ٨٩ - ٩٠)** فيما يأتي :-

١. عقد المحاضرات والندوات عن تقنية المعلومات والاتصالات لجميع أفراد المجتمع لتنمية الأنماط السلوكية العصرية.
٢. دعم البحوث والدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.
٣. إطلاق برامج إعلامية لتثقيف جميع أفراد المجتمع.
٤. المشاركة الجدية للأطراف المستفيدة من المشروع.
٥. تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم مع التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

### رابعاً المتطلبات المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة لكي نضمن له الإستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية بإستمرار ويؤكد ذلك ما ذكره

**محمد الصيرفي ( ٢٠٠٦، ٧٦ )** حيث بين أن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع ضخم وكبير ويحتاج إلى أموال كبيرة و طائلة لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع، **ويشير أحمد غنيم ( ٢٠٠٤، ٣٤٧ )** إلى ضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية.

#### خامساً المتطلبات التشريعية والقانونية:-

يرى **حسين هلالى وآخرون ( ٢٠١٠، ٩١ -٩٢ )** أنه يجب على أي مؤسسة وقبل إدخال التعاملات الإلكترونية لأعمالها أن تراعي ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ويسهل معاملاتها وذلك لتحقيق الأهداف التالية :-

١. إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية وتحديد المباح والحرام منها والعقوبات المفروضة.
٢. تحقيق سهولة الوصول إلى المعلومات ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية.
٣. تحقيق الأمن الوثائقي وخصوصية وسرية المعلومات.
٤. إعطاء مشروعية لاستعمال الوثائق الإلكترونية.
٥. تسهيل التعاملات الإلكترونية كالمعاملات المالية الإلكترونية وعمليات البيع والشراء الإلكتروني والبريد الإلكتروني.
٦. وضع الأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقاً للمستجدات.

#### سادساً المتطلبات الأمنية :-

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق.

ويؤيد ذلك **علاء السالمي (٢٠٠٥، ١٥٣)** حيث ذكر بأن التطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الإمكانيات والتقنيات المتقدمة المتاحة الرامية إلى خرق منظومات الحواسيب بغية السرقة أو تدمير المعلومات مما أدى إلى التفكير الجدي؛ لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات الحواسيب من أي خرق أو تخريب.

ويمكن القول في ضوء ما سبق أن توفير هذه المتطلبات جميعها ضرورة لا غنى عنها لكي نضمن نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية مما يتطلب وجود الإدارة الجيدة والمدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة والسعي لمحاولة توفير متطلبات تطبيقها داخل المنظمات والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها حيث و أن مصنع إسمنت عمران كغيره من المنظمات التي تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي من أهمها :-

١. دعم وتأييد الإدارة العليا في المصنع.

٢. توفير البنية التحتية والمتمثلة في (أجهزة الحاسوب وملحقاتها- شبكات الاتصال- وغيرها من المكونات المادية الأساسية التي تحتاجها الأنظمة الآلية).

٣. تأهيل وتدريب العنصر البشري للعمل على أنظمة الإدارة الإلكترونية.

٤. تقديم الحوافز والدعم للعاملين على أنظمة الإدارة الإلكترونية.

٥. توفر الرغبة لدى العاملين في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران.

## ٢-٣-٤ التقنيات المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية :-

١. نظم المعلومات الإدارية:

ويقصد بها النظم التي صممت لأداء وظيفة أو وظائف محددة وهي غالبا الأعمال الروتينية اليومية التي تقوم بها دائرة حكومية ما، مثل الاتصالات الإدارية (صادر - وارد)، إدارة الملفات الطبية في المستشفيات، نظم المحاسبة، نظم شؤون الموظفين،..... وغيرها.

ويعرف **فايز النجار (٢٠١٣، ٥٣)** نظم المعلومات الإدارية بأنها "نظام منهجي محوسب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين ذوي الاحتياجات المتشابهة أما دراسة نظم المعلومات الإدارية فتركز على استخداماتها في الإدارة والأعمال".

## ٢. نظام معلومات الإنتاج والتصنيع

يذكر **عبدالرحمن دحروج (٢٠٠٩، ١٢)** بأن وظيفة الإنتاج هي الوظيفة المسؤولة عن تحويل المواد التي توردها من الموردين إلى سلع ومنتجات ذات قيمة ومنفعة أعلى لمقابلة احتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين. وتتطوي وظيفة التصنيع على عدد من الأنشطة المتنوعة التي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية.

تتضمن المجموعة الأولى الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج مثل وضع الرسومات للمنتج وتحديد شكله وأبعاده و مكوناته الداخلية، وتشتمل المجموعة الثانية على الأنشطة المتعلقة بتصنيع المنتج مثل تنفيذ التصميمات، وتحديد المواصفات وتحديد طرق أداء العمل و مراحل الإنتاج فضلاً عن تخطيط العملية الإنتاجية وجدولتها والرقابة عليها، وتحتوي المجموعة الثالثة على الأنشطة المتعلقة بالإمدادات والتسهيلات الإنتاجية مثل توفير المواد اللازمة للإنتاج وتوفير كافة الخدمات التي تحتاجها العملية الإنتاجية مثل التخزين والصيانة والرقابة على الجودة... وغيرها.

## ٣. تقنيات الأرشفة الإلكترونية:

تستخدم الماسحات الضوئية (السكرانرز) لتحويل الوثائق الورقية إلى شكل رقمي يمكن تخزينه وتبادله عبر الشبكات المحلية أو الإنترنت.

ويستخدم لهذا الغرض ماسحات سريعة جداً تعادل سرعة آلات تصوير المستندات تقريباً. وتكون مرتبطة عادة بنظام للأرشفة الإلكترونية (مثل Laserfiche, Arabdox, Projectwise) يقوم بتخزين الوثائق وفهرستها بطريقة تمكن من استرجاعها عند الحاجة إليها (عصفورة الشام، ٢٠٠٧).



## ٢-٣-٥ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران:-

بالرغم من أن كثيراً من المهتمين بتطوير الإدارة العامة يؤكدون على أهمية استخدام الإدارة الإلكترونية من قبل القيادات الإدارية الحكومية نظير الفوائد والمزايا العديدة التي يحققها استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات الإدارية، ومما لا شك فيه إننا نطمح إلى تحقيق غايات أفضل ، وأهداف أعمق بإدخال الإدارة الإلكترونية في مصانع الإسمنت الحكومية حتى نستطيع مواكبة تطورات العصر، وتحقيق أكبر ميزة تنافسية، إلا أن هناك صعوبات ومعوقات تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران لذا لابد من إيجاد الحلول التي تساعد في الحد من هذه المعوقات، حيث قسمت الدراسة المعوقات التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى الآتي:-

### أولاً معوقات تنظيمية تتعلق بالتنظيم الإداري :

وتتمثل في جميع العوامل والمؤثرات التنظيمية السلبية في المنظمات التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن هذه المعوقات

#### ١. عدم وضوح الرؤية:-

يشير **يحيى أبو مغايب (٢٠٠٤، ٢٥٥)** إلى أن إيجاد الرؤية الواضحة المنطق عليها من قبل الجميع هي نقطة الإنطلاق والقاعدة الأساسية التي تقوم عليها كل جهود تحقيق الإدارة الإلكترونية ، مما يعني:

أ. إشتراك القائمين على الإدارة الإلكترونية بنظرة موحدة غير مشتتة.

ب. لكل منظمة رؤيتها الخاصة للإدارة الإلكترونية من حيث المهام والأهداف

ج. قد يخلل توازن الرؤية، مما يعني الانحياز إما إلى القبول أو الرفض

د. قد يحصل تفاوت بين المنظمات في الأخذ بأسباب تفعيل أنظمة

المعلومات الإدارية التي تشكل أساس الإدارة الإلكترونية ، مما ينتج عنه

صعوبة التوفيق بين منظمات دخلت عصر المعلوماتية ، وأخرى لا تعترف

بإدخال التقنيات الحديثة لوحداتها الإدارية.

هـ. الرؤية هي أساس بناء الاستراتيجية والسياسات وتحديد الأهداف والغايات.

#### ٢. ضعف تكامل التخطيط:-

ويؤكد **يحيى أبو مغايب (٢٠٠٤، ٢٥٧ - ٢٥٩)** أن التخطيط هو الأداة التي

توضح الاستراتيجية، وتضعها في إطار زمني تنفيذي محدد ، وفق مراحل متتابعة

ذات أهداف محددة، موضحاً بها ما تحتاجه كل مرحلة من إمكانات متنوعة، لذا يعتبر وضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية عاملاً حاسماً ومهماً يعول عليه في نجاح المراحل التنفيذية ، ولعل من أهم المعوقات التي تواجه تكامل التخطيط للإدارة الإلكترونية الآتي:

- أ. إحتياج عملية التخطيط إلى قدر كبير من التحليل ، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل ، والمواءمة بين الحاجات المتنوعة والمتعارضة أحياناً.
- ب. حاجة التخطيط إلى معلومات متعددة ومتنوعة، وخاصة فيما يتعلق بالمنظمات التي لها علاقة بالتخطيط.
- ج. عدم تحقيق التوازن بين خطة المنظمة والاستراتيجية الكلية، نظراً لتعدد المنظمات، مما يتطلب وضع خطط فرعية لكل جزء في المشروع.
- د. قد يتم وضع خطة للتحويل لتطبيقات الإدارة الإلكترونية ذات أهداف طموحة جداً تفوق الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة ، أو وضع جدول زمني ضيق ينتج عنه مشروع غير متكامل.
- هـ. إذا ما كُلفت هيئة مستقلة بوضع خطة التحول ، فإنها قد تواجه بمقاومة من قبل البعض لأسباب تتعلق بتنازع الإختصاصات والسلطات.
- و. قد يتم إستبعاد المستخدم والمستفيد كلياً في مراحل التصميم والتحليل لمشروع الإدارة الإلكترونية، مما ينتج عنه مشروع لا يلبي متطلباته وتوقعاته.

### ٣. القوانين والتشريعات:-

تذكر **منى البشري ( ٢٠٠٩ ، ٦٦ )** أنه مع الإنتشار الواسع لتقنية المعلومات في كل مجال من مجالات الحياة أصبحت الحاجة ملحة أكثر من قبل لإيجاد تشريعات وأنظمة وقوانين تنظم كافة التعاملات الإلكترونية إلا أن معظم الدول تفتقر إلى مثل هذه القوانين والتشريعات.

### ٤. الإجراءات والأساليب الإدارية المتبعة:-

تشكل البيروقراطية والإجراءات الروتينية لدى عدد كبير من المؤسسات عائقاً رئيساً عند تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية والتي تقوم بإعتبارها منهج إداري حديث يعمل على تبسيط الإجراءات وكافة المعاملات الإدارية والعمل على أساس من الشفافية والمساواة لذا يتوجب على المؤسسات التخلص من تلك الإجراءات

التقليدية وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية وجعلها مرنة تستوعب كل تغيير من أجل القدرة على الدخول بقوة في مجالات الحياة الإلكترونية.

ويضيف **موسى حمدي (٢٠٠٨، ١٠٤)** أن تنمية الأعمال من خلال التنسيق الإلكتروني تحتاج إلى إحداث تغييرات جوهرية في البنية التحتية في الهيكل، والمسار، والفلسفة التنظيمية للشركات، فهناك حاجة ماسة إلى إعادة تنظيم هياكلها ودمج الأنشطة والفعاليات الإلكترونية بإستراتيجيتها التقليدية مع تحديث إجراءات العمل بها بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية المتجددة.

كما أورد كلا من **سعيد العمري (٢٠٠٣ م، ٢٢-٢٣)**، **رأفت رضوان (٢٠٠٤ م، ٥)**، **محمود الوادي، بلال الوادي (٢٠١١، ٢٩٣)** مجموعة من المعوقات التنظيمية التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية منها :-

١. التخبط وضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات إلكترونياً.
٢. ضعف إهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
٣. ضعف التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة، حتى التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات.
٤. التمسك بالمركزية وعدم الرضي بالتغيير الإداري.
٥. صعوبة إيجاد التنظيم الإلكتروني لما يترتب عليه من إعادة الهيكلة للمنظمة بشكل كامل.
٦. التطبيق المتسرع وعدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
٧. إختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
٨. غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدى معظم الدول وخاصة العربية بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
٩. الإدارة الضعيفة لمعظم مشاريع تكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي.

١٠. فقدان الشفافية بمعنى أن حق المواطن ليس مضموناً للوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات وضع وإتخاذ القرارات المؤسسية.
١١. شحة الجهات المركزية لتبني مشروعات الإدارة الإلكترونية على مستوى الدولة مما يؤدي إلى عدم توافق الأنظمة.
١٢. طول الإجراءات الإدارية داخل المنشأة وخارجها ، مما يوفر أو يلغي فكرة التطبيق بسبب عقبات الإجراءات الإدارية.
١٣. عدم إقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.

### ثانياً معوقات فنية تتعلق بالتقنيات المستخدمة:-

وتتمثل في جميع العوامل والمؤثرات التقنية السلبية في المنظمات التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

يذكر **أحمد طيب، محمد القصيمي (٢٠١٣، ٢٠)** أن تكنولوجيا المعلومات المعاصرة أحدثت تقدماً واضحاً في العديد من الدول المتقدمة وكان لها دور إيجابي على شعوبها.

من خلال هذه التقنية وتطبيقاتها يمكن وضع المنظمات في موقع تنافسي عن طريق موظفيها في إدارتها ومؤسساتها، وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطيع الاستفادة من إمكانيات التقنية، وذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائق في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي من أهمها ضعف مستوى البنية التحتية للإتصالات والمعلومات.

أما **موسى حمدي (٢٠٠٨، ١١٥)** فيحدد بعض المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الآتي:-

١. ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية، كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية.
٢. التطور المتسارع لتقنيات الحاسوب مما جعل بعض أجهزة الحاسوب القديمة عديمة الفائدة.
٣. صعوبة تعريب أجهزة الحاسوب تؤدي إلى صعوبة تعريب تطبيقاته.

٤. السرعة الكبيرة لتقادم أجهزة الحاسوب مما يؤدي في معظم الأحيان إلى تغييرات كبيرة في الأنظمة الحالية.

ويتناول **عبدالرحمن القرني (٢٠٠٧، ٤٧)** أبرز المعوقات التقنية التي تواجه المنظمات عند تطبيقها لنماذج الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في :-

١. عدم جاهزية المنظمات من ناحية أمن المعلومات على شبكة الإنترنت.
٢. مشكلة إصلاح وصيانة وتحديث أجهزة الحاسوب وما يكتنفها من صعوبات.

### ثالثاً معوقات بشرية تتعلق بالعاملين والمتعاملين :

وتتمثل في جميع العوامل والمؤثرات البشرية السلبية في المنظمات التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية

أجمل كلا من **جميل هديان (٢٠١١، ٦٨-٧٠)**، **رأفت رضوان (٢٠٠٤، ٥)**، **سعيد العمري (٢٠٠٣م، ٢٣)** المعوقات البشرية التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية في الآتي:-

١. عدم تدعيم برامج التدريب والتأهيل للموظفين.
٢. قلة الدورات التدريبية للقيادات الإدارية العليا.
٣. إنعدام الدافع لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
٤. المقاومة للتغيير :- وتنقسم مقاومة التغيير إلى :-
١. تقاوم المؤسسات التغيير للعوامل التالية :-

- i. عدم وجود رؤية واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ii. تضارب مقاييس الأداء لدى العاملين.
- iii. عدم وضوح الهيكل التنظيمي وتبادل المعلومات.

٢. يقاوم الأفراد التغيير للعوامل التالية :-

- i. الخوف من التغيير.

- ii. فقدان السلطات والمسؤوليات.
- iii. الشعور بالرضا مع الوضع الحالي.
٥. قلة معرفة صناع القرار في المنظمات الحكومية بأهمية تقنية المعلومات.
٦. عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
٧. ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين ، والتخوف من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.
٨. عدم تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.

#### رابعاً معوقات مالية تتعلق بالتمويل :

- وتتمثل في كافة العوامل والمؤثرات المالية السلبية في المنظمات التي تؤدي إلى الحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ويوضح **موسى حمدي (٢٠٠٨، ١٢٥)** إلى أن تزايد ظهور الأجهزة والأنظمة الجديدة يجعل الأجهزة والأنظمة القديمة الفائدة ، وعليه فإن استبدال الأجهزة والأنظمة القديمة بأخرى حديثة يترتب عليه تكاليف باهضة ، مما يضع المسؤولين في حيرة أمام الشراء أو الصيانة للأجهزة التي بدأت تفقد فعاليتها.
- وتذكر **منى البشري (٢٠٠٩، ٨٨)** أن مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة كي تتلائم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته حيث أن من أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ضعف الدعم السياسي والمالي لذلك لا بد أن يدعم المشروع سياسياً من قبل القيادات العليا ويدعم مالياً ليؤمن له فرصة الاستمرار والتطور.
- وهناك مجموعة من المعوقات المالية التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية يذكرها **ساري الحسنات (٢٠١١، ٥٥)**، **أحمد طيب، محمد القصيمي (٢٠١٣، ٢١)** منها :-

١. تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.
٢. التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.
٣. ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات.

٤. محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
  ٥. تكلفة الحاسب الآلي الشخصية للأسر المتوسطة والفقيرة.
  ٦. إرتفاع تكاليف صيانة أجهزة الحاسوب وبرامج الإدارة الإلكترونية ونقص الأيدي العاملة الماهرة في هذا المجال.
- ويجمل **شريف قاسم (٢٠١٥ م)** معوقات الإدارة الإلكترونية في العالم العربي في الآتي:-
١. غياب التشريعات القانونية المناسبة.
  ٢. عدم توافر البنية التحتية اللازمة لنجاح الإدارة الإلكترونية من وسائل الاتصالات المناسبة وغيرها.
  ٣. قلة وعي المواطنين بالميزات التي يحققها هذا النوع من الإدارة.
  ٤. تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق.
  ٥. غياب الشفافية وزيادة نفوذ مجموعات المصالح الخاصة داخل بعض المنظمات.
- ٢-٣-٦ السلبيات المحتمل ظهورها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية :-**

تذكر **فداء حامد (٢٠١٢، ٩٣)** أنه قد يعتقد الكثير عندما يتم تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول المشاكل والمصاعب التي تواجه الإدارة ، لكن ما نلاحظه على أرض الواقع يشير إلى أمر مختلف حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين إستمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال، أخذين بعين الإعتبار وجود خطط بديلة أو طارئة.

ويلخص **ساري الحسنات (٢٠١١، ٥٠)** بعض من السلبيات التي تظهر أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يأتي:

#### ١. زيادة نسب البطالة:-

تعتبر زيادة معدلات البطالة من الأسباب التي يسببها تطبيق الإدارة الإلكترونية بالرغم مما يمكن أن توفره الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل، إلا أنها لن تكون متاحة لو تم الإستغناء عنها في مجالات عملهم، فهي ستكون ذات طبيعة تقنية عالية ولذلك.

## ٢. التجسس الإلكتروني وفقدان الأمان:-

التجسس الإلكتروني يستهدف الاطلاع على معلومات مؤمنة في جهاز حاسب إلى آخر عبر الشبكة ، وليس مسموحاً لغير المخولين بالاطلاع عليها ، وغالباً ما تكون هذه المعلومات في غاية السرية والأهمية لمالكها، وتتم هذه الأفعال بقصد الإضرار بالغير، وفي الكثير من الأوقات يؤدي التعامل الإلكتروني والتعاملات المالية وبطاقات الائتمان ، عن طريق المخرب (Cracker) أو المخترق (Hacker) فالمخرب هو الذي يقوم بحذف ملف أو تشغيل آخر أو جلب ملف أو تدميره ويتم ذلك عادة باستخدام برامج تعتمد على نظام (العميل، الخادم) (Client/Sever) أما المخترق فهو الذي يقوم باختراق عن طريق كسر كلمة السر ومعرفة مفتاح الأمان، ويتم ذلك بطرق غير مشروعة مثل القرصنة.

## ٣. شلل الإدارة في حال حدوث أي خلل

إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم استراتيجية الإدارة الإلكترونية، والانتقال من النمط التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة بدون مقدمات أو اعتماد لتسلسل أو تدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة. عند ذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية.

## ٤. ضعف التواصل الاجتماعي

تتيح الإدارة الإلكترونية إنجاز الأعمال والمهام التي تتطلب التعامل مع الجهات الحكومية عن طريق شبكة الإنترنت بالمنزل أو بالعمل، فلا يترتب على ذلك حاجة للذهاب إلى المصالح والجهات الحكومية، وبالتالي قلة الاحتكاك مع أفراد المجتمع، حيث تعد أماكن المراجعة في الدوائر الحكومية من أهم أسباب التواصل والتعارف الاجتماعي.



كما أن استخدام شبكة الإنترنت لساعات طويلة في التعامل مع الجهات والدوائر الحكومية يؤثر سلباً على صحة الفرد، وبخاصة على حاسة النظر، بالإضافة إلى أن المداومة على استخدام الشبكات يؤدي إلى فرض العزلة والانطواء على المستخدم، مما يترتب عليه أحياناً سوء توافقه النفسي والاجتماعي وفقد القدرة على التعامل مع الآخرين نتيجة قلة تواصله معهم، وضعف القدرة على مجابهة المشكلات التي لا تتعلق باستخدام الإدارة الإلكترونية.

### ٢-٣-٧ عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران:-

على المسؤولين في المنشآت الحكومية أو الأهلية الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المنظمة يجمها **نايف القاسم (٢٠١٦، ٣٩-٤٠)**، **سعد ياسين (٢٠٠٥، ٣٠٤-٣٠٥)** في الآتي :-

١. وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المنظمة والإستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية.
٢. الرعاية المباشرة و الشاملة للإدارة العليا بالمنظمة والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.
٣. التطوير المستمر لإجراءات العمل.
٤. التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه.
٥. التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
٦. تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.
٧. تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.
٨. الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.
٩. التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنظمة.
١٠. تحفيز الاستثمار في مشروعات إقتصاد المعرفة.
١١. البنية القانونية والتشريعية المتكاملة.

# الفصل الثالث

## الإطار المنهجي للدراسة

- تمهيد
- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة
- متغيرات الدراسة
- أداة الدراسة
- إجراءات التطبيق واختبارات صدق وثبات أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## الإطار المنهجي للدراسة

## تمهيد

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة المتبعة، ومجتمعها، وإجراءات بناء أدواتها وتطويرها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وآلية تطبيقها على مجتمع الدراسة

## ١-١-٣ منهجية الدراسة :-

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في إجراء الدراسة لكونه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية ، حيث عرّف **محمد عبدالله و أمة الله دحان (٢٠١٦، ١١١)** المنهج الوصفي بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".

## ٢-١-٣ مجتمع الدراسة:-

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين على الأنظمة الآلية في إدارات المصنع من مدراء إدارات ومدراء دوائر ورؤساء أقسام ومختصين وعددهم (110) عنصر، وذلك حسب أسماء المستخدمين في قاعدة البيانات التابعة لمصنع إسمنت عمران ملحق رقم (2) والجدول رقم (3-1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

جدول رقم [ 1-3 ]

توزيع مجتمع الدراسة

م	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
١	الإدارة العامة (دائرة الحاسوب - دائرة تأكيد الجودة)	11	0.10
٢	الإدارة المالية	38	0.35
٣	إدارة الموارد البشرية	20	0.18
٤	إدارة المبيعات والتسويق	28	0.25
٥	إدارة التكاليف والمراجعة	13	0.12
	المجموع	110	100 %

لجأ الباحث إلى تطبيق أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة لصغر حجمه وبلغ عددهم (110) يمثلون مجتمع الدراسة كاملاً، فقد تم توزيع الأداة على مجتمع الدراسة كاملاً، استرجعت استمارات الاستبانة جميعها إلا (3) استمارات وبعد تدقيق كافة الاستمارات استبعدت (5) استمارات لعدم تعبئتها بصورة صحيحة وقد بلغ مجموع استمارات الاستبانة الصالحة للتحليل وللإجابة على أسئلة الدراسة (102) استمارة.

### ٣-١-٣ أداة الدراسة:-

في ضوء المراجعة للدراسات النظرية السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية، وبعد الاطلاع على رأي عدد من المتخصصين في هذا المجال والاستشارة بخبراتهم وبناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح به، واستشارة المشرف العلمي على الدراسة وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، فقد قام الباحث بتصميم استبانته معتمداً في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال وعلى خبرة الباحث بحكم عمله في مجال نظم المعلومات في مصنع إسمنت عمران حيث تم إعداد الاستبانة وفق الخطوات التالية :-

١. تحديد المحاور الرئيسة للاستبانة.
٢. تحديد الفقرات لكل محور.
٣. مراعاة أن تكون الفقرات واضحة وذات نهايات مغلقة لسهولة وسرعة الإجابة عليها وسهولة تحليلها.
٤. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.
٥. ضبط الاستبانة واختبار صدقها.
٦. إعداد الاستبانة في صورتها النهائية.
٧. توزيع الاستبانة شخصياً على عينة الدراسة.
٨. جمع الاستبانات وتحليلها.

حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق رقم (3)) على النحو التالي :-

الجزء الأول من الاستبانة يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية للدراسة والمتمثلة في (العمر - التخصص العلمي - المؤهل الدراسي - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي - عدد الدورات التدريبية).

الجزء الثاني من الاستبانة ويتمثل في عبارات تقيس استجابات أفراد عينة الدراسة موزعة على محورين هما:-

المحور الأول/ واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ويشمل (12) فقرة.  
المحور الثاني/ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع وتم تقسيمه إلى:-

- المعوقات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ويشمل (13) فقرة.

- المعوقات الفنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ويشمل (8) فقرات.

- المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ويشمل (12) فقرة.

- المعوقات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ويشمل (7) فقرات.

و استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتدرج استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محاور الدراسة حيث يقابل كل فقرة من فقرات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

وقد تم إعطاء كل نوع من أنواع الموافقة لفقرات المحاور درجات ثابتة تتراوح بين (1 إلى 5) حسب نوع الموافقة كما في الجدول رقم (3-2) :-

جدول رقم [ 2-3 ]

نوع الموافقة والدرجة المقابلة لها لفقرات محاور الدراسة

م	نوع الموافقة	درجة الموافقة
١	موافق بشدة	5 درجات
٢	موافق	4 درجات
٣	محايد	3 درجات
٤	غير موافق	2 درجتان
٥	غير موافق بشدة	1 درجة

## ٣-١-٤ إجراءات التطبيق واختبارات صدق وثبات أداة الدراسة :-

## أولاً صدق المحتوى أو المضمون

## ١. صدق المحكمين للأداة:-

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات المتخصصين في الإدارة ونظم المعلومات والإحصاء في كلاً من جامعة الأندلس، وجامعة صنعاء، وجامعة عمران وبلغ عدد المحكمين (12) دكتور ملحق رقم (4)، حيث طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث وضوح الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية ( أي ثلثي أعضاء لجنة المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية ملحق رقم(4).

## الفقرات التي تم حذفها:-

- أ. قصور الإرشادات التي توضح الآليات لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ب. مقاومة بعض الموظفين للتغيير.
- ج. خوف القيادات الإدارية من فشل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- د. نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.

## الفقرات التي تم إضافتها:-

- أ. توجد إدارة / وحدة متخصصة في مجال نظم المعلومات في المصنع.
- ب. توجد أدلة واضحة لاستخدام الإدارة الإلكترونية في المصنع.
- ج. الاتجاهات السلبية لدى بعض المسؤولين تجاه الإدارة الإلكترونية.
- د. تدني المخصصات المالية اللازمة لصيانة الأجهزة التقنية.

## الفقرات التي تم تعديل صياغتها:-

- أ. يتم إعطائي دورات تدريبية عند إدخال أنظمة جديدة.

- ب. الهيكل التنظيمي الحالي لا يتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- ج. تداخل الاختصاصات بين الإدارات المختلفة.
- د. الصلاحيات الممنوحة لا تتناسب مع الوظيفة.
- هـ. سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها.
- و. عدم وجود نظام احتياطي عند حدوث خلل في النظام العام.
- ز. تدني المخصصات المالية اللازمة لشراء الأجهزة التقنية.
- أما باقي الفقرات فقد تمت الموافقة عليها بالإجماع.

## ٢. صدق الاتساق الداخلي :-

بعد التأكد من صدق المحكمين لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها ( 20 ) مفردة من مجتمع الدراسة ، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ، حيث قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للإستبانة، وتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما يوضح ذلك الجدول رقم (3-3) و الجدول رقم (3-4) و الجدول رقم (3-5) و الجدول رقم (3-6) و الجدول رقم (3-7):-

### جدول رقم [ 3-3 ]

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالمحور
1	**0.843	7	**0.531
2	**0.808	8	**0.842
3	**0.753	9	**0.787
4	**0.856	10	**0.922
5	**0.726	11	**0.407
6	**0.850	12	**0.826

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

## جدول رقم [ 4-3 ]

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور المعوقات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالمحور
13	**0.577	20	**0.718
14	**0.571	21	**0.597
15	**0.794	22	**0.468
16	**0.798	23	**0.722
17	**0.316	24	**0.395
18	**0.597	25	**0.488
19	**0.687		

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

## جدول رقم [ 5-3 ]

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور المعوقات الفنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالمحور
26	**0.752	30	**0.750
27	**0.817	31	**0.795
28	**0.834	32	**0.575
29	**0.865	33	**0.779

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل



## جدول رقم [ 6-3 ]

معاملات ارتباط بيرسون لفرقات محور المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالمحور
34	**0.477	40	**0.562
35	**0.408	41	**0.494
36	**0.507	42	**0.597
37	**0.498	43	**0.365
38	**0.582	44	**0.689
39	**0.589	45	**0.663

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

## جدول رقم [ 7-3 ]

معاملات ارتباط بيرسون لفرقات محور المعوقات المطالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالمحور
46	**0.798	50	**0.790
47	**0.879	51	**0.839
48	**0.775	52	**0.617
49	**0.831		

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول رقم (3-3) و الجدول رقم (4-3) و الجدول رقم (5-3) و الجدول رقم (6-3) و الجدول رقم (7-3) أن معاملات الارتباط مناسبة لأغراض البحث العلمي و يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## ثانياً ثبات أداة الدراسة:-

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الدراسة (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha  $\alpha$ ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث طبقت المعادلة على العينة الاستطلاعية المسحوبة سابقاً لقياس الصدق البنائي والجدول رقم (8-3) يوضح معاملات ثبات الدراسة.

جدول رقم [ 8-3 ]

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	الثبات لأداة الدراسة ومحاورها
0.936	واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.852	المعوقات التنظيمية
0.902	المعوقات الفنية
0.766	المعوقات البشرية
0.896	المعوقات المالية
0.915	معامل الثبات الكلي لجميع المعوقات
0.894	معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة

يتضح من الجدول رقم (8-3) أن معاملات الثبات تراوحت ما بين (0.766 - 0.936) في حيث بلغ الثبات الكلي (0.894) مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي و يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، وتجدر الإشارة أن معامل ثبات المقاييس المقننة يجب أن لا تقل عن (0.70) (أحمد عودة، ٢٠٠٢، ٣٦٧).

## ثالثاً إجراءات تطبيق أداة الدراسة :-

بعد أن وضعت أداة الدراسة في صورتها النهائية وأصبحت جاهزة بدأ الباحث بتطبيقها على أفراد عينة الدراسة واستعان ببعض الزملاء في توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة وطلب منهم إرجاعها مرة أخرى، حيث قام الباحث بإعداد جدول زمني لعملية التطبيق، وتم تخصيص أسبوعين لعملية التطبيق من الفصل الدراسي الثاني للعام 2016-2017م، وبعد حوالي أسبوعين تم حصر الاستبانات التي تم جمعها فكان عددها (102) إستبانة صالحة للتحليل والإدخال.

بعدها قام تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

#### رابعاً تحديد درجة القطع:-

تذكر **منى البشري (٢٠٠٩، ١٥٨)** أن درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يختار المقياس الذي استجاب عليه حيث يعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقياس وقد تم تحديد درجة القطع استناداً إلى الدراسات السابقة والتي يمكن حسابها عن طريق حساب المدى ( 4 = 1 - 5 ) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح ( 0.80 = 4 / 5 ) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في درجة الموافقة (أو بداية درجة الموافقة وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما في الجدول رقم (3-9).

جدول رقم [ 3-9 ]

تحديد درجة القطع لكل مستوى من مستويات الإجابة

التقدير في التعليل على النتائج	النسبة المئوية %	قيمة المتوسط الحسابي	درجة الموافقة في المقياس	التقدير في الأداة
منخفضة جداً	35.9 - 20	1.79 - 1	1	غير موافق بشدة
منخفضة	51.9 - 36	2.59 - 1.80	2	غير موافق
متوسطة	67.9 - 52	3.39 - 2.60	3	محايد
مرتفع	83.9 - 68	4.19 - 3.40	4	موافق
مرتفع جداً	100 - 84	5 - 4.20	5	موافق بشدة

#### ١-٣-٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:-

اعتمدت الدراسة على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتفريغ وتحليل

الإستبانة واعتمدت على الاختبارات الإحصائية الآتية :-

١. النسب المئوية والتكرارات لخصائص عينة الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي للفقرات.
٣. اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

٤. النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية للكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظري مديري وموظفي المصنع.
٥. النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية للكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظري مديري وموظفي المصنع.
٦. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.
٧. اختبار LSD لإظهار اتجاهات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة.

# الفصل الرابع

## تحليل نتائج الدراسة

## تحليل نتائج الدراسة

### تمهيد :-

يتناول الباحث في هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة ومعالجتها إحصائياً باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.

### ١-٤ تحليل نتائج الدراسة

#### ١-١-٤ تحليل النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:-

##### ١-١-٤-١ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر :-

جدول رقم [1-4]

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة %	العدد	العمر
9.8	10	أقل من 30 عام
63.7	55	من 30 عام إلى أقل من 40 عام
31.4	32	من 40 عام إلى أقل من 50 عام
4.9	5	50 عام فأكثر
100	102	المجموع

يتضح من جدول رقم (1-4) أن (55) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 63.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 30 عام إلى أقل من 40 عام وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة وهذا يدل على أن معظم المستخدمين للأنظمة في مرحلة الشباب ولديهم قدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة من اتصالات وغيرها، ومن خلالها يمكن تخطي الكثير من العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، بينما (32) منهم يمثلون ما نسبته 31.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 40 عام إلى أقل من 50 عام، و(10) منهم يمثلون ما نسبته 9.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من

30 عام، و (5) منهم يمثلون ما نسبته 4.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم 50 عام فأكثر.

من خلال متغير العمر يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة غالبيتهم قادرين تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بشكل كبير.

#### ٤-١-٢-٤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي :-

جدول رقم [ 2-4 ]

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي

النسبة %	العدد	التخصص العلمي
15.7	16	إدارة أعمال
24.5	25	محاسبة
15.7	16	حاسوب
44.1	45	أخرى
100	102	المجموع

يتضح من جدول رقم (2-4) أن (45) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 44.1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تخصصهم أخرى والتخصص الأخرى يتكون من (اقتصاد وعلوم سياسية - هندسة - كيمياء - ثانوية عامة) وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، وقد يساهم هذا المتغير في زيادة نسبة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية لأن نسبة ليست بالقليلة من أفراد عينة الدراسة بعيدين عن التخصصات التي تمكنهم من تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بشكل جيد، بينما (25) منهم يمثلون ما نسبته 24.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تخصصهم محاسبة، و(16) منهم يمثلون ما نسبته 15.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تخصصهم إدارة أعمال، و (16) منهم يمثلون ما نسبته 15.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تخصصهم حاسوب.

## ٤-١-١-٣ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

جدول رقم [ 3-4 ]

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

النسبة %	العدد	المؤهل الدراسي
20.6	21	ثانوية
5.9	6	دبلوم بعد الثانوية
63.7	56	جامعي
9.8	10	ماجستير و ما فوق
0	0	غير ذلك
100	102	المجموع

يتضح من جدول رقم (3-4) أن (56) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 63.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم الدراسي جامعي وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، وهذا قد يساعد في تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بشكل جيد لأنه كلما زاد المستوى التعليمي زاد الوعي والقدرة على التعامل مع التكنولوجيا بشكل جيد، بينما (21) منهم يمثلون ما نسبته 20.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم الدراسي ثانوية، و (10) منهم يمثلون ما نسبته 9.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم الدراسي ماجستير وما فوق، و (6) منهم يمثلون ما نسبته 5.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم الدراسي دبلوم بعد الثانوية وينقسم إلى (دبلوم إدارة أعمال - دبلوم تقني).

## ٤-١-١-٤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة :-

جدول رقم [ 4-4 ]

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة %	العدد	سنوات الخدمة
62.7	64	أقل من 10 سنوات
28.4	29	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
8.8	9	20 سنة فأكثر
100	102	المجموع



يتضح من جدول رقم (4-4) أن (64) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 62.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خدمتهم في المصنع أقل من 10 سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة وهي الفئة الشابة المتحمسة لتطوير العمل وكذلك هي الفئة المعول عليها في الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الآلي وهذا ما يساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصنع و الانتقال إلى الأتمتة بشكل سريع، بينما (29) منهم يمثلون ما نسبته 28.4 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة خدمتهم في المصنع من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة، و (9) منهم يمثلون ما نسبته 8.8 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة خدمتهم في المصنع من 20 سنة فأكثر.

#### ٤-١-١-٥ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي :-

جدول رقم [ 5-4 ]

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
2	2	مدير عام
8.8	9	مدير إدارة
10.8	11	مدير دائرة
36.3	37	رئيس قسم
42.2	43	مختص
100	102	المجموع

يتضح من جدول رقم (4-5) أن (43) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 42.2 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم الوظيفي مختص وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (37) منهم يمثلون ما نسبته 36.3 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم الوظيفي رئيس قسم، وهاتين الفئتين اللتين تتحملان التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية، وهذا قد يساعد على الانتقال إلى الأتمتة والتطبيق الكامل لأنظمة الإدارة الإلكترونية، و (11) منهم يمثلون ما نسبته 10.8 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم الوظيفي مدير دائرة، و (9)

منهم يمثلون ما نسبته 8.8 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم الوظيفي مدير إدارة، و (2) يمثلون ما نسبته 2 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم الوظيفي مدير عام.

#### ٦-١-١-٤ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية جدول رقم [ 6.4 ]

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

النسبة %	العدد	عدد الدورات التدريبية
14.7	15	لم التحق بأي دورة
28.4	29	دورة تدريبية واحدة
24.5	25	دورتان تدريبيتان
32.4	33	ثلاث دورات وأكثر
100	102	المجموع

يتضح من جدول رقم (4-6) أن (33) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 32.4 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة حصلوا على ثلاث دورات تدريبية وأكثر وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (29) منهم يمثلون ما نسبته 28.4 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة حصلوا على دورة تدريبية واحدة فقط، مقابل (25) منهم يمثلون ما نسبته 24.5 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة حصلوا على دورتان تدريبيتان، وهذا يدعم أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم قدر على التعامل مع أجهزة الحاسوب من خلال الدورات التدريبية التي حصلوا عليها سواء في مقر أعمالهم أو دورات في معاهد أخرى متخصصة ويرى الباحث أن هذا يسهم في التقليل من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران، و(15) منهم يمثلون ما نسبته 14.7 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة لم يحصلوا على أي دورة تدريبية.

## ٤-١-٢ تحليل النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة :-

## ٤-١-٢-١ تحليل نتائج التساؤل الأول " ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في

## مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع "

للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع جاءت النتائج كما يوضحها جدول رقم (4-7).

## جدول رقم [4-7]

التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع

الترتيب	درجة الموافقة على العبارات الفنية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاستجابة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	مرتفعة	1.246	3.85	7.8	8	8.8	9	11.8	12	33.3	34	38.2	39	توجد إدارة / وحدة متخصصة في مجال نظم المعلومات في المصنع
2	مرتفعة	1.548	3.62	16.7	17	13.7	14	3.9	4	22.5	23	43.1	44	استخدم الحاسوب في أداء مهامه الوظيفية.
3	مرتفعة	1.207	3.56	5.9	6	15.7	16	21.6	22	30.4	31	26.5	27	أعتمد في عملي على التقارير الصادرة من النظام الآلي بدلا عن التقارير اليدوية.
4	مرتفعة	1.539	3.55	20.6	21	3.9	4	14.7	15	21.6	22	39.2	40	إستخدامي للإدارة الإلكترونية يخفف من الأعباء الإدارية
5	مرتفعة	1.348	3.51	10.8	11	17.6	18	8.8	9	35.3	36	27.5	28	أحصل على الدعم الفني عند حدوث أعطال سواء في الأنظمة أو الأجهزة.
6	مرتفعة	1.146	3.41	7.8	8	14.7	15	20.6	21	42.2	43	14.7	15	من خلال مهاراتي أستطيع تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية
7	متوسطة	1.244	3.39	7.8	8	18.6	19	22.5	23	28.4	29	22.5	23	بياناتي محمية بشكل كافي من خلال برامج حماية
8	متوسطة	1.227	3.31	8.8	9	15.7	16	32.4	33	21.6	22	21.6	22	توجد أدلة واضحة لاستخدام الإدارة الإلكترونية في المصنع

الترتيب	درجة الموافقة على المؤشرات الفنية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاستجابة	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
9	متوسطة	1.333	3.30	12.7	13	17.6	18	17.6	18	30.4	31	21.6	22	يمكنني استرجاع بياناتي من خلال النسخ الاحتياطية التي يتم الاحتفاظ بها من قبل المختصين في إدارة الحاسوب	
10	متوسطة	1.369	3.22	14.7	15	17.6	18	21.6	22	23.5	24	22.5	23	يتم إعطائي دورات تدريبية عند إدخال أنظمة جديدة.	
11	متوسطة	1.243	3.02	10.8	11	27.5	28	26.5	27	19.6	20	15.7	16	استطيع التواصل مع إدارات المصنع عن طريق الشبكة الداخلية	
12	متوسطة	1.191	2.65	21.6	22	22.5	23	23.4	33	16.7	17	6.9	7	يتم إعداد الميزانية السنوية للمصنع باستخدام الأنظمة الآلية	
<b>3.37</b>				<b>المتوسط العام</b>											

يتضح من جدول رقم (4-7) أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران وبمتوسط (3.37) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى درجة المحايدة على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-7) يتضح أن هناك تفاوت بين استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران حيث تراوحت متوسطات موافقتهم بين (2.65-3.85) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والثالثة واللاتي تشير إلى (موافق / محايد) على أداة الدراسة، وتشير النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على (6) فقرات من فقرات واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران وتتمثل في الفقرات (4, 1, 2, 10, 6, 12) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة كالتالي:-

- جاءت الفقرة رقم (4) والتي هي " توجد إدارة / وحدة متخصصة في مجال نظم المعلومات في المصنع" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.85 من 5) وبانحراف معياري (1.246).
  - جاءت الفقرة رقم (1) والتي هي "أستخدم الحاسوب في أداء مهامي الوظيفية " في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.62 من 5) وبانحراف معياري (1.548).
  - جاءت الفقرة رقم (2) والتي هي " أعتمد في عملي على التقارير الصادرة من النظام الآلي بدلا عن التقارير اليدوية" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.56 من 5) وبانحراف معياري (1.207).
  - جاءت الفقرة رقم (10) والتي هي " إستخدامي للإدارة الإلكترونية يخفف من الأعباء الإدارية" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.55 من 5) وبانحراف معياري (1.539).
  - جاءت الفقرة رقم (6) والتي هي " أحصل على الدعم الفني عند حدوث أعطال سواء في الأنظمة أو الأجهزة" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.51 من 5) وبانحراف معياري (1.348).
  - جاءت الفقرة رقم (12) والتي هي " من خلال مهاراتي أستطيع تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية" في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.41 من 5) وبانحراف معياري (1.146).
- كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على (6) فقرات من فقرات محور واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران وتتمثل في الفقرات (8, 5, 9, 3, 7, 11) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة كالتالي :-
- جاءت الفقرة رقم (8) والتي هي "بياناتي محمية بشكل كافي من خلال برامج حماية " في المرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.39 من 5) وبانحراف معياري (1.244).

- جاءت الفقرة رقم (5) والتي هي "توجد أدلة واضحة لاستخدام الإدارة الإلكترونية" في المرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.31 من 5) وانحراف معياري (1.227).
  - جاءت الفقرة رقم (9) والتي هي " يمكنني استرجاع بياناتي من خلال النسخ الاحتياطية التي يتم الاحتفاظ بها من قبل المختصين في إدارة الحاسوب " في المرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.30 من 5) وانحراف معياري (1.333).
  - جاءت الفقرة رقم (3) والتي هي " يتم إعطائي دورات تدريبية عند إدخال أنظمة جديدة " في المرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.22 من 5) وانحراف معياري (1.369).
  - جاءت الفقرة رقم (7) والتي هي "استطيع التواصل مع إدارات المصنع عن طريق الشبكة الداخلية" في المرتبة الخامسة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.02 من 5) وانحراف معياري (1.243).
  - جاءت الفقرة رقم (11) والتي هي " يتم إعداد الميزانية السنوية للمصنع باستخدام الأنظمة الآلية" في المرتبة السادسة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.65 من 5) وانحراف معياري (1.191).
- وتفسر هذه النتائج بأن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران غير ملموس لدى شريحة كبيرة من أفراد عينة الدراسة، ولذا فعلى القيادات الإدارية في مصنع إسمنت عمران تكثيف جهودها من أجل الإسراع للتحويل التدريجي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع إدارات المصنع سواءً الفنية أو الإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من (نايف القاسم، ٢٠١٦)، (ناصر ال متعب، ٢٠١٣)، (حمد الأشهب، ٢٠١٠)، (أسامة حسونة، منصور مقابلة، ٢٠١٣)، (أحمد الأحمد، ٢٠١١) حيث توصلت نتائج هذه الدراسات إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (حمد ال فطيح، ٢٠٠٨)، (غزلا الغامدي، ٢٠٠٩) حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (محمد الأغا، ٢٠١٢)، (محمد جمال عمار، ٢٠٠٩)، (سعد الزغيبي، ٢٠١٦) حيث

توصلت الدراسات أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، أيضاً تختلف هذه النتيجة مع دراسة (إيمان خلوف، ٢٠١٠) حيث توصلت الدراسة إلى واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### ٤-٢-١-٢-٢ تحليل نتائج التساؤل الثاني " ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع " ؟ ويتفرع من التساؤلات الفرعية التالية :-

#### ٤-١-٢-١-٢ ما المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ؟

للإجابة على هذا التساؤل اعتمدت الدراسة على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والرتب وتم استخدام هذا النوع من التحليل لمعرفة أكثر الفقرات التي تمثل عوائق تنظيمية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران حسب استجابات أفراد عينة الدراسة والجدول رقم (4-8) يوضح تلك النتائج.

#### جدول رقم [4-8]

التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع

الترتيب	درجة الموافقة على المعوقات التنظيمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاستجابة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	مرتفعة	0.97	4.07	0	0	6.9	7	22.5	23	27.5	28	43.1	44	غياب الشفافية وتزايد نفوذ المصالح الخاصة
2	مرتفعة	0.79	4.06	0	0	3.9	4	16.7	17	49.0	50	30.4	31	ضعف برامج التوعية الإعلامية لنشر ثقافة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات المصنع
3	مرتفعة	0.92	4.00	0	0	11.8	12	6.9	7	51.0	52	30.4	31	غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
4	مرتفعة	0.96	3.88	0	0	10.8	11	19.6	20	40.2	41	29.4	30	عدم وجود خطط مرنة لاستيعاب التغيرات التي تتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية
5	مرتفعة	1.2	3.87	6.9	7	9.8	10	12.7	13	30.4	31	40.2	41	غياب المتابعة من الإدارة العليا لتطوير تطبيق الإدارة الإلكترونية

الترتيب	درجة الموافقة على المعوقات التنظيمية	الأخرف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاستجابة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
6	مرتفعة	1.1	3.80	2.9	3	11.8	12	14.7	15	43.1	44	27.5	28	ضعف الدعم من الإدارة العليا لسياسة التحول نحو الإدارة الإلكترونية
7	مرتفعة	0.95	3.73	1.0	1	11.8	12	20.6	21	47.1	48	19.6	20	تداخل الاختصاصات بين الإدارات المختلفة
8	مرتفعة	1.3	3.54	7.8	8	19.6	20	11.8	12	32.4	33	28.4	29	الهيكل التنظيمي الحالي لا يتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية
9	مرتفعة	0.95	3.50	2.9	3	15.7	16	17.6	18	55.9	57	7.8	8	عدم وضوح الإجراءات الإدارية المتبعة في إجراء العمل الإداري
10	متوسطة	1.0	3.37	6.9	7	9.8	10	30.4	31	45.1	46	7.8	8	عدم وجود دليل إجرائي لاستخدام الإدارة الإلكترونية
11	متوسطة	1.1	3.35	8.8	9	12.7	13	26.5	27	38.2	39	13.7	14	الصلاحيات الممنوحة لا تتناسب مع الوظيفة
12	متوسطة	1.1	3.22	2.9	3	26.5	27	27.5	28	32.4	33	10.8	11	اعتقاد الإدارة العليا بعدم أولوية الأجهزة التقنية بالدعم المالي مقارنة بغيرها من أوجه الصرف
13	متوسطة	0.99	3.06	6.9	7	19.6	20	39.2	40	29.4	30	4.9	5	صعوبة تعديل الأنظمة والتشريعات التي تتناسب مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
			<b>3.65</b>	<b>المتوسط العام</b>										

يتضح من جدول رقم (4-8) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود معوقات تنظيمية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران وبمتوسط (3.65) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة الموافقة على أداة الدراسة. ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-8) يتضح أن هناك تفاوت بين استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران.



حيث تراوحت متوسطات موافقتهم بين (3.06-4.07) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والثالثة واللاتي تشير إلى (موافق / محايد) على أداة الدراسة. وتشير النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على (9) فقرات من فقرات المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران وتتمثل في الفقرات (17, 13, 14, 19, 15, 23, 18, 16, 21) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة كالتالي :-

- جاءت الفقرة رقم (17) والتي هي " غياب الشفافية وتزايد نفوذ المصالح الخاصة" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4.07 من 5) وبانحراف معياري (0.97).
- جاءت الفقرة رقم (13) والتي هي " ضعف برامج التوعية الإعلامية لنشر ثقافة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات المصنع" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4.06 من 5) وبانحراف معياري (0.79).
- جاءت الفقرة رقم (14) والتي هي " غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4.0 من 5) وبانحراف معياري (0.92).
- جاءت الفقرة رقم (19) والتي هي "عدم وجود خطط مرنة لاستيعاب التغيرات التي تتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.88 من 5) وبانحراف معياري (0.96).
- جاءت الفقرة رقم (15) والتي هي "غياب المتابعة من الإدارة العليا لتطور تطبيق الإدارة الإلكترونية" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.87 من 5) وبانحراف معياري (1.2).
- جاءت الفقرة رقم (23) والتي هي "ضعف الدعم من الإدارة العليا لسياسة التحول نحو الإدارة الإلكترونية" في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.80 من 5) وبانحراف معياري (1.1).

- جاءت الفقرة رقم (18) والتي هي " تداخل الاختصاصات بين الإدارات المختلفة " في المرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.73 من 5) وبانحراف معياري (0.95).
  - جاءت الفقرة رقم (16) والتي هي "الهيكل التنظيمي الحالي لا يتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية " في المرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.54 من 5) وبانحراف معياري (1.3).
  - جاءت الفقرة رقم (21) والتي هي "عدم وضوح الإجراءات الإدارية المتبعة في إجراء العمل الإداري" في المرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.50 من 5) وبانحراف معياري (0.95).
- كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على (4) فقرات من فقرات محور المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران وتتمثل في الفقرات (22, 20, 25, 24) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة كالتالي :-
- جاءت الفقرة رقم (22) والتي هي " عدم وجود دليل إجرائي لاستخدام الإدارة الإلكترونية " في المرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.37 من 5) و بانحراف معياري (1.0).
  - جاءت الفقرة رقم (20) والتي هي " الصلاحيات الممنوحة لا تتناسب مع الوظيفة " في المرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.35 من 5) و بانحراف معياري (1.1).
  - جاءت الفقرة رقم (25) والتي هي " اعتقاد الإدارة العليا بعدم أولوية الأجهزة التقنية بالدعم المالي مقارنة بغيرها من أوجه الصرف " في المرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.22 من 5) و بانحراف معياري (1.1).
  - جاءت الفقرة رقم (24) والتي هي " صعوبة تعديل الأنظمة والتشريعات التي تتناسب مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية " في المرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.06 من 5) وبانحراف معياري (0.99).

وتفسر هذه النتائج بأن هناك معوقات تنظيمية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران لدى عدد كبير من أفراد عينة الدراسة. يعزو الباحث سبب حصول هذه المعوقات إلى عدم جدية الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصنع بالإضافة إلى تداخل الاختصاصات بين إدارات المصنع كما أن غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لها اثر بالغ في زيادة المعوقات التنظيمية، ولذا فعلى القيادات الإدارية في مصنع إسمنت عمران خاصة الإدارة العليا تكثيف جهودها والعمل بجدية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المصنع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من (ساري الحسانات، ٢٠١١)، (سميرة المسعودي، ٢٠١٠)، (منى البشري، ٢٠٠٩)، (عبدالعزیز المغيرة، ٢٠١٠)، (موسى حمدي، ٢٠٠٨)، (فاطمة السيارى، ٢٠١١)، (هدى قنبر، ميسون حامد، ٢٠١٤) حيث أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على وجود معوقات تنظيمية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (بدرية الحربي، ٢٠١٥)، (احمد طيب، محمد القصيمي، ٢٠١٣) حيث أن أفراد عينة الدراسة يقفون في درجة الحيادية على وجود معوقات تنظيمية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (شائع القحطاني، ٢٠٠٦)، (سعيد العمري، ٢٠٠٣) حيث أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على وجود معوقات تنظيمية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، أيضاً تختلف هذه النتيجة مع دراسات كلا من (حمد ال فطيح، ٢٠٠٨)، (نسرین ال تميم، ٢٠١٢)، (عساف العتيبي، ٢٠٠٦) حيث أن أفراد عينة الدراسات موافقون بدرجة مرتفعة جداً على وجود معوقات تنظيمية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### ٤-١-٢-١-٢ ما المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في

##### مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ؟

للإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والرتب لمعرفة أكثر الفقرات التي تمثل عوائق فنية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران حسب استجابات أفراد عينة الدراسة والجدول رقم (4-9) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم [4-9]

التكرارات والنسب والمؤسّسات الحاسوبية والانحرافات المعيارية لقرّات محور المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديره وموظفي المصنع

الترتيب	درجة الموافقة على المعوقات الفنية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاستجابة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	مرتفعة	1.34	3.55	12.7	13	5.9	6	27.5	28	21.6	22	32.4	33	قلة الاهتمام بالمواصفات القياسية عند شراء أجهزة الحاسوب
2	متوسطة	1.23	3.29	5.9	6	21.6	22	35.3	36	11.8	12	25.5	26	عدم وجود نظام احتياطي عند حدوث خلل في النظام العام
3	متوسطة	1.12	3.16	7.8	8	18.6	19	37.3	38	22.5	23	13.7	14	تخلي بعض الشركات الموردّة للأجهزة عن الدعم الفني
4	متوسطة	1.22	3.09	8.8	9	28.4	29	22.5	23	25.5	26	14.7	15	سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مواكبتها
5	متوسطة	1.29	3.01	12.7	13	26.5	27	25.5	26	17.6	18	17.6	18	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة
6	متوسطة	1.50	2.87	22.5	23	27.5	28	13.7	14	12.7	13	23.5	24	قلة كفاية أجهزة الحاسوب المتوفرة في المصنع
7	متوسطة	1.15	2.84	13.7	14	27.5	28	25.5	26	27.5	28	5.9	6	ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المصنع
8	متوسطة	1.15	2.80	9.8	10	39.2	40	20.6	21	21.6	22	8.8	9	الأنظمة التقنية الحالية لا تتوافق مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
3.08				المتوسط العام										

يتضح من جدول رقم (4-9) أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على وجود معوقات فنية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران وبمتوسط (3.08) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى درجة المحايدة على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة في جدول (4-9) يتضح أن هناك تفاوت بين استجابات أفراد عينة الدراسة على المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران حيث تراوحت متوسطات موافقتهم بين

(2.80-3.55) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والثالثة واللاتي تشير إلى (موافق / محايد) على أداة الدراسة.

وتشير النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على فقرة واحدة من فقرات المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران وتتمثل في الفقرات (31) والتي تتمثل في "قلة الاهتمام بالموصفات القياسية عند شراء أجهزة الحاسوب" ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة من الموافقة بين أفراد عينة الدراسة إلى عدم جدية الإدارة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى عدم متابعة الإدارة للمختصين في المشتريات بشراء أجهزة كمبيوتر ذو مواصفات عالية يستطيع من خلالها المختصين مواكبة التطورات السريعة في التكنولوجيا الحديثة.

كما تشير النتائج الموضحة في جدول (4-9) أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على (7) فقرات من فقرات المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران وتتمثل في الفقرات (26, 33, 28, 32, 30, 27, 29) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة كالتالي :-

- جاءت الفقرة رقم (32) والتي هي "عدم وجود نظام احتياطي عند حدوث خلل في النظام العام" في المرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.29 من 5) و بانحراف معياري (1.23)
- جاءت الفقرة رقم (30) والتي هي "تخلي بعض الشركات المورد للأجهزة عن الدعم الفني" في المرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.16 من 5) و بانحراف معياري (1.12).
- جاءت الفقرة رقم (27) والتي هي "سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مواكبتها" في المرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.09 من 5) و بانحراف معياري (1.22).
- جاءت الفقرة رقم (29) والتي هي "ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة" في المرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.01 من 5) و بانحراف معياري (1.29).

- جاءت الفقرة رقم (29) والتي هي " قلة كفاية أجهزة الحاسوب المتوفرة في المصنع " في المرتبة الخامسة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (2.87 من 5) و بانحراف معياري (1.50).
- جاءت الفقرة رقم (33) والتي هي " ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المصنع " في المرتبة السادسة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (2.84 من 5) و بانحراف معياري (1.15).
- جاءت الفقرة رقم (26) والتي هي " الأنظمة التقنية الحالية لا تتوافق مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية " في المرتبة السابعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (2.80 من 5) و بانحراف معياري (1.15).

وتفسر هذه النتائج بأن المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران متوسطة لدى عدد كبير من أفراد عينة الدراسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سميرة المسعودي، ٢٠١٠)، (بدرية الحربي، ٢٠١٥) حول حيادية أفراد عينة الدراسة تجاه المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة ( احمد طيب، محمد القصيمي، ٢٠١٣)، (شائع القحطاني، ٢٠٠٦)، (فاطمة السيارى، ٢٠١١)، (عبدالعزيز المغيرة، ٢٠١٠)، (ساري الحسنات، ٢٠١١)، (منى البشري، ٢٠٠٩)، (محمد العريشي، ٢٠٠٨)، (موسى حمدي ٢٠٠٨)، (هدى قنبر، ميسون حامد، ٢٠١٤)، (إيمان الهنيبي، ٢٠١١)، (هدى بن محمد، عبدالنور موساوي، ٢٠٠٩) حيث أن أفراد عينة الدراسات موافقون بدرجة مرتفعة على وجود معوقات فنية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتختلف هذه النتيجة أيضا مع دراسة (عساف العتيبي، ٢٠٠٦)، حيث أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة جداً على وجود معوقات فنية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

٤-١-٢-١-٣ ما المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ؟

للإجابة على هذا التساؤل اعتمدت الدراسة على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والرتب وتم استخدام هذا النوع من التحليل لمعرفة أكثر الفقرات التي تمثل عوائق بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران حسب استجابات أفراد عينة الدراسة والجدول رقم (4-10) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم [4-10]

التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع

الترتيب	درجة الموافقة على المعوقات البشرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاستجابة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	مرتفعة	0.81	4.10	0	0	5.9	6	10.8	11	51.0	52	32.4	33	قلة الدورات المتخصصة في استخدام التقنيات الحديثة
2	مرتفعة	0.75	4.07	0	0	1.0	1	21.6	22	47.1	48	30.4	31	الاتجاهات السلبية لدى بعض المسؤولين تجاه الإدارة الإلكترونية
3	مرتفعة	0.88	4.03	0	0	5.9	6	19.6	20	40.2	41	34.3	35	خوف الموظفين من أن النظم الحديثة تهدد مصالحهم و موافعهم
4	مرتفعة	0.89	3.85	2.9	3	4.9	5	15.7	16	56.9	58	19.6	20	تدني مستوى خبرة العاملين على التقنيات الحديثة
5	مرتفعة	0.72	3.83	0	0	7.8	8	11.8	12	69.6	71	10.8	11	نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض الموظفين
6	مرتفعة	0.98	3.77	1.0	1	13.7	14	14.7	15	48.0	49	22.5	23	ضعف الإعداد والتدريب للكادر البشري للعمل في الإدارة الإلكترونية

الترتيب	درجة الموافقة على العبارات البشرية	الأخلاف الجبري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاستجابة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
7	مرتفعة	1.11	3.73	3.9	4	11.8	12	19.6	20	37.3	38	27.5	28	ضعف الوعي التقني عند القيادات التي تملك قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية
8	مرتفعة	0.91	3.72	1.0	1	8.8	9	26.5	27	45.1	46	18.6	19	ضعف اقتناع العاملين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنة بالإدارة التقليدية
9	متوسطة	1.21	3.32	6.9	7	21.6	22	23.5	24	28.4	29	19.6	20	خوف العاملين من زيادة الأعمال الموكلة إليهم عند تطبيق الإدارة الإلكترونية
10	متوسطة	1.01	3.31	2.9	3	19.6	20	32.4	33	33.3	34	11.8	12	قلة المتخصصين في تقنية المعلومات
11	متوسطة	1.21	3.10	9.8	10	24.5	25	25.5	26	26.5	27	13.7	14	خوف المدراء من استخدام الموظف للأجهزة في غير الهدف المخصص لها
12	متوسطة	1.01	3.02	5.9	6	26.5	27	33.3	34	28.4	29	5.9	6	خوف بعض الموظفين من المساءلة في حالة تعطل أحد الأجهزة الإلكترونية
<b>3.65</b>				<b>المتوسط العام</b>										

يتضح من جدول رقم (4-10) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران وبمتوسط (3.65) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة الموافقة على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-10) يتضح أن هناك تفاوت بين استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران حيث تراوحت متوسطات موافقتهم بين (3.02-4.10) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والثالثة واللاتي تشير إلى (موافق / محايد) على أداة الدراسة.



وتشير النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على (8) فقرات من فقرات المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع وتتمثل في الفقرات ( 45, 43, 35, 44, 40, 38, 42, 36) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة كالتالي :-

- جاءت الفقرة رقم (45) والتي هي " قلة الدورات المتخصصة في استخدام التقنيات الحديثة " في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4.10 من 5) وانحراف معياري (0.81).
- جاءت الفقرة رقم (43) والتي هي " الاتجاهات السلبية لدى بعض المسؤولين تجاه الإدارة الإلكترونية " في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4.07 من 5) وانحراف معياري (0.75).
- جاءت الفقرة رقم (35) والتي هي " خوف الموظفين من أن النظم الحديثة تهدد مصالحهم و مواقعهم " في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4.03 من 5) وانحراف معياري (0.88).
- جاءت الفقرة رقم (44) والتي هي " تدني مستوى خبرة العاملين على التقنيات الحديثة " في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.85 من 5) وانحراف معياري (0.89).
- جاءت الفقرة رقم (40) والتي هي " نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض الموظفين " في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.83 من 5) وانحراف معياري (0.72).
- جاءت الفقرة رقم (38) والتي هي " ضعف الإعداد والتدريب للكادر البشري للعمل في الإدارة الإلكترونية " في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.77 من 5) وانحراف معياري (0.98).
- جاءت الفقرة رقم (42) والتي هي " ضعف الوعي التقني عند القيادات التي تملك قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية " في المرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.73 من 5) وانحراف معياري (1.11).
- جاءت الفقرة رقم (36) والتي هي " ضعف اقتناع العاملين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنة بالإدارة التقليدية " في المرتبة الثامنة من حيث

موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.72 من 5) وبانحراف معياري (0.91).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على (4) فقرات من فقرات محور المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران وتتمثل في الفقرات (38, 35, 42, 40) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة كالتالي :-

- جاءت الفقرة رقم (37) والتي هي " خوف العاملين من زيادة الأعمال الموكلة إليهم عند تطبيق الإدارة الإلكترونية " في المرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.32 من 5) و بانحراف معياري (1.21).
- جاءت الفقرة رقم (34) والتي هي " قلة المتخصصين في تقنية المعلومات " في المرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.31 من 5) و بانحراف معياري (1.01).
- جاءت الفقرة رقم (41) والتي هي " خوف المدراء من استخدام الموظف استخدام الأجهزة في غير الهدف المخصص لها " في المرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.10 من 5) و بانحراف معياري (1.21).
- جاءت الفقرة رقم (39) والتي هي " خوف بعض الموظفين من المساءلة في حالة تعطل أحد الأجهزة الإلكترونية " في المرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.02 من 5) و بانحراف معياري (1.01).

وتفسر هذه النتائج بأن هناك معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران لدى شريحة كبيرة من أفراد عينة الدراسة. يعزو الباحث سبب حصول هذه المعوقات إلى ضعف الإعداد والتدريب للموظفين من أجل العمل على الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى الاتجاهات السلبية لدى

العاملين وخوفهم من أن العمل على الأنظمة الآلية تجعل الإدارة تستغني عن عدد كبير منهم وتحد من صلاحياتهم بالإضافة إلى عدم ثقة المستخدمين في نظام الحماية والأمان للبيانات المخزنة والمتداولة داخل الأنظمة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من (احمد طيب، محمد القصيمي، ٢٠١٣)، (ساري الحسنات، ٢٠١١)، (منى البشري، ٢٠٠٩)، (عبدالعزیز المغيرة، ٢٠١٠)، (فاطمة السيارى، ٢٠١١)، (محمد العريشي، ٢٠٠٨)، (عليان الرشيد، ٢٠٠٧)، (نسرین ال تميم، ٢٠١٢)، (شائع القحطاني، ٢٠٠٦) حيث أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على وجود معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (بدرية الحربي، ٢٠١٥)، (سميرة المسعودي، ٢٠١٠)، (موسى حمدي، ٢٠٠٨)، (سعيد العمري، ٢٠٠٣) حيث أن أفراد عينة الدراسة يقفون في درجة الحيادية على وجود معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (حمد ال فطیح، ٢٠٠٨) حيث أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة جداً على وجود معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

٤-١-٢-١-٤ ما المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في

مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ؟

للإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والرتب وتم استخدام هذا النوع من التحليل لمعرفة أكثر الفقرات التي تمثل عوائق مالية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران حسب استجابات أفراد عينة الدراسة والجدول رقم (4-11) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم [4-11]

النكارات والنسب والمطوسطات الحسابة والامخرافات المطباراة لفقرات مطوقات المطابة التي مطول دون نطابق الإدارة الإلكترونية فف مطنع إسمنت عمران من وجة نظر مطبرف وموظفف المطنع

الترتيب	درجة الموافقة على المعوقات المالية	الاعراف العبارف	المطوسط الحسابة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاستجابة الفقرة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	مرتفعة	1.13	3.57	3.9	4	17.6	18	17.6	18	39.2	40	21.6	22	قلة المطصصات اللازمة للاستعانة بالمطربفن المطهلفن
2	مرتفعة	1.30	3.48	12.7	13	13.7	14	5.9	6	48.0	49	19.6	20	ضعف الدعم المالي المطصص للبحوث والدراسات فف مطال تقنفة المعلومات
3	مرتفعة	1.28	3.42	4.9	5	26.5	27	17.6	18	23.5	24	27.5	28	قلة المطصصات المالية لبرامم الطربف للموظففن فف مطال الإدارة الإلكترونية
4	متوسطة	1.08	3.35	2.9	3	25.5	26	16.7	17	43.1	44	11.8	12	طنف المطصصات المالية اللازمة لطنفر الأنظمة المستخدمة
5	متوسطة	1.33	3.18	11.8	12	24.5	25	18.6	19	24.5	25	20.6	21	ضعف المفرانفب المطصصة لشراء أنظمة مطاة المعلومات
6	متوسطة	1.28	3.15	10.8	11	25.5	26	18.6	19	28.4	29	16.7	17	طنف المطصصات المالية اللازمة لصفاة الأجهزة التقنية
7	متوسطة	1.12	3.09	9.8	10	19.6	20	31.4	32	30.4	31	8.8	9	طنف المطصصات المالية اللازمة لشراء الأجهزة التقنية
<b>3.31</b>				<b>المطوسط العام</b>										

فطض من مطول رقم (4-11) أن أفراد عفة الدراسة مطاؤون فف موافقهم على المعوقات المالية التي مطول دون تطابق الإدارة الإلكترونية فف مطنع إسمنت عمران وبمطوسط (3.31) وهو مطوسط فقع فف الففة الطالفة من فئات المفااس الخماسف

(من 2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى درجة المحايدة على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة في جدول (4-11) يتضح أن هناك تفاوت بين استجابات أفراد عينة الدراسة على المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم بين (3.09-3.57) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والثالثة واللاتي تشير إلى (موافق / محايد) على أداة الدراسة.

وتشير النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على (3) فقرات من فقرات المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران وتتمثل في الفقرات (51، 52، 48) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة كالتالي :-

- جاءت الفقرة رقم (51) والتي هي " قلة المخصصات اللازمة للاستعانة بالمدرسين المؤهلين " في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.57 من 5) وبانحراف معياري (1.13)، ويعزو الباحث حصول هذا الفقرة على درجة مرتفعة من الموافقة بين أفراد عينة الدراسة إلى عدم جدية الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية مما يجعل هذا المعوق يؤثر تأثير مباشر على زيادة من المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل في قلة الدورات التدريبية للموظفين من أجل العمل على الإدارة الإلكترونية.

- جاءت الفقرة رقم (52) والتي هي " ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنية المعلومات " في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.48 من 5) وبانحراف معياري (1.30)

- جاءت الفقرة رقم (48) والتي هي " قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية " في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.42 من 5) وبانحراف معياري (1.28)

ويعزو الباحث حصول هذه الفقرات على درجة مرتفعة من الموافقة بين أفراد عينة الدراسة إلى قلة اهتمام الإدارة العليا بوضع مخصصات مالية مناسبة تساعد المختصين في تطبيق الإدارة الإلكترونية ورفع قدراتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات ومواكبة كل جديد في التكنولوجيا الحديثة كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون على (4) فقرات من فقرات محور المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر موظفي ومديري المصنع وتتمثل في الفقرات (46, 47, 50, 49) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة كالتالي :-

- جاءت الفقرة رقم (49) والتي هي " تدني المخصصات المالية اللازمة لتطوير الأنظمة المستخدمة " في المرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.35 من 5) و بانحراف معياري (1.08)
- جاءت الفقرة رقم (50) والتي هي " ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات " في المرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.18 من 5) و بانحراف معياري (1.33)
- جاءت الفقرة رقم (47) والتي هي " تدني المخصصات المالية اللازمة لصيانة الأجهزة التقنية " في المرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.15 من 5) و بانحراف معياري (1.28)
- جاءت الفقرة رقم (46) والتي هي " تدني المخصصات المالية اللازمة لشراء الأجهزة التقنية " في المرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (3.09 من 5) و بانحراف معياري (1.12)

وتفسر هذه النتائج بأن المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران متوسطة لدى عدد كبير من أفراد عينة الدراسة.

ويرى الباحث بان الحد من المعوقات المالية قد تساعد بشكل كبير ومباشر على الحد من المعوقات البشرية خاصة في تدريب وتثقيف الموظفين تجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من (فاطمة السيارى، ٢٠١١)، (سميرة المسعودي، ٢٠١٠) حيث أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة ( احمد طيب، محمد القصيمي، ٢٠١٣)، (ساري الحسانت، ٢٠١١)، (شائع القحطاني، ٢٠٠٦)، (منى البشري، ٢٠٠٩)، (عبدالعزیز المغيرة، ٢٠١٠)، (محمد العريشي، ٢٠٠٨)، (سعيد العمري، ٢٠٠٣) حيث أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على وجود معوقات مالية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (موسى حمدي، ٢٠٠٨) حيث أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة جداً على وجود معوقات مالية تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ومن خلال الجداول رقم (4-8)، رقم(4-9)، رقم (4-10)، رقم (4-11) يتضح أن جميع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر موظفي ومديري المصنع تمثل عائقاً بدرجة مرتفعة والجدول رقم (4-12) يوضح ترتيب العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### جدول رقم [4-12]

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العائق
١	معوقات بشرية	3.65	0.51	مرتفعة
٢	معوقات تنظيمية	3.65	0.62	مرتفعة
٣	معوقات مالية	3.31	0.96	متوسطة
٤	معوقات فنية	3.08	0.97	متوسطة
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>3.43</b>	<b>0.77</b>	<b>مرتفعة</b>

يتضح من الجدول رقم (4-12) بأن أكثر المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع كانت المعوقات البشرية بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.51) وحلت

بالمرتبة الثانية المعوقات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (0.62) وكانت المعوقات المالية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.31) وبانحراف معياري (0.96)، فيما حلت المعوقات الفنية بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.08) وبانحراف معياري (0.97).

حيث بلغ المتوسط الكلي للمعوقات (3.43) وبانحراف معياري (0.77) ويتضح بأن المعوقات البشرية هي أكثر العوائق ويُعزى هذا إلى عدم قدرة الموظفين على التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية.

٤-١-٢-٣ تحليل نتائج التساؤل الثالث "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، التخصص العلمي، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية)؟

٤-١-٢-٣-١ الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير العمر

لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير العمر تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير العمر والجدول رقم (4-13) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم [4-13]

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي [One Way ANOVA] للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير العمر

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.338	1.138	1.137	3	3.410	بين المجموعات	واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.999	98	97.925	داخل المجموعات	
			101	101.336	المجموع	



الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.838	.282	0.111	3	.332	بين المجموعات	المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.393	98	38.515	داخل المجموعات	
			101	38.848	المجموع	
0.290	1.266	1.177	3	3.532	بين المجموعات	المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.930	98	91.126	داخل المجموعات	
			101	94.658	المجموع	
0.279	1.299	0.340	3	1.020	بين المجموعات	المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.262	98	25.666	داخل المجموعات	
			101	26.686	المجموع	
0.211	1.532	1.384	3	4.151	بين المجموعات	المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.903	98	88.509	داخل المجموعات	
			101	92.660	المجموع	

\* فروق دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف متغير العمر حول (واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع، المعوقات التنظيمية، المعوقات الفنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع). وتفسر هذه النتائج إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران لا تختلف باختلاف فئاتهم العمرية.

٤-١-٢-٣-٢ الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير

### التخصص العلمي

للتعرف على إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير التخصص العلمي استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير التخصص العلمي والجدول رقم (4-14) يوضح تلك النتائج.

#### جدول رقم [4-14]

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي [One Way ANOVA] للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير التخصص العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.541	0.722	0.731	3	2.193	بين المجموعات	واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		1.012	98	99.143	داخل المجموعات	
			101	101.336	المجموع	
0.934	0.142	0.056	3	0.169	بين المجموعات	المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.395	98	38.679	داخل المجموعات	
			101	38.848	المجموع	
* 0.008	4.132	3.543	3	10.629	بين المجموعات	المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.857	98	84.029	داخل المجموعات	
			101	94.658	المجموع	
0.541	0.722	0.192	3	0.577	بين المجموعات	المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.266	98	26.109	داخل المجموعات	
			101	26.686	المجموع	
0.271	1.324	1.203	3	3.610	بين المجموعات	المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.909	98	89.051	داخل المجموعات	
			101	92.660	المجموع	

\* فروق دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف متغير التخصص العلمي حول (واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع، المعوقات التنظيمية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع).

ويلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران التنظيمية والبشرية والمالية لا تختلف باختلاف التخصص العلمي.

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (4-14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة حول (المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع حيث بلغت ف المحسوبة (4.132)

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تُعزى لمتغير التخصص العلمي تم إجراء اختبار المقارنات البعدية، وتم استخدام اختبار (LSD) كما هو مبين في الجدول رقم (4-15)

#### جدول رقم [4-15]

نتائج اختبار [LSD] لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تعزى لمتغير التخصص العلمي

المحور	فئات التخصص العلمي	ن	المتوسط	إدارة أعمال	محاسبة	حاسوب	أخرى
المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية	إدارة أعمال	16	3.3594	-		*	
	محاسبة	25	3.1050		-	*	
	حاسوب	16	2.3516			-	
	أخرى	45	3.2194			*	-

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جدول رقم (4-15) حول المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تُعزى لمتغير التخصص العلمي يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لصالح تخصص إدارة الأعمال وتخصص المحاسبة وتخصص أخرى (اقتصاد وعلوم سياسية - هندسة - كيمياء - ثانوية عامة) على تخصص الحاسوب. ويعزو الباحث حصول هذه الفروق إلى قلة المتخصصين في تقنية المعلومات مما يجعله عائق يحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران. 4-1-2-3 الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير المؤهل الدراسي لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير المؤهل الدراسي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير المؤهل الدراسي والجدول رقم (4-16) يوضح تلك النتائج

جدول رقم [4-16]

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي [One Way ANOVA] للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير المؤهل الدراسي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.916	0.171	0.176	3	0.528	بين المجموعات	واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		1.029	98	100.808	داخل المجموعات	
			101	101.336	المجموع	
* 0.038	2.917	1.061	3	3.184	بين المجموعات	المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.364	98	35.663	داخل المجموعات	
			101	38.848	المجموع	

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.244	1.411	1.306	3	3.918	بين المجموعات	المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.926	98	90.739	داخل المجموعات	
			101	94.658	المجموع	
* 0.037	2.932	0.733	3	2.198	بين المجموعات	المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.250	98	24.488	داخل المجموعات	
			101	26.686	المجموع	
0.073	2.396	2.110	3	6.331	بين المجموعات	المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.881	98	86.329	داخل المجموعات	
			101	92.660	المجموع	

\* فروق دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف متغير المؤهل الدراسي حول (واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع، والمعوقات الفنية، والمعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع)

وتفسر هذه النتائج إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران الفنية والمالية لا تختلف باختلاف مؤهلاتهم الدراسية.

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (4-16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة حول (المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع حيث بلغت ف المحسوبة (2.917)

وكذلك حول المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع حيث بلغت ف المحسوبة (2.932). ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تعزى لمتغير المؤهل الدراسي تم إجراء اختبار المقارنات البعدية، وتم استخدام اختبار (LSD) كما هو مبين في الجدول رقم (4-17)

## جدول رقم [4-17]

نتائج اختبار [LSD] لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تعزى لمتغير المؤهل الدراسي

المحور	فئات المؤهل الدراسي	ن	المتوسط	ثانوية	دبلوم بعد الثانوية	جامعي	ماجستير وما فوق
المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية	ثانوية	21	3.4249	-			
	دبلوم بعد الثانوية	6	4.1410	*	-		
	جامعي	65	3.6379			-	
	ماجستير وما فوق	10	3.9077	*			-

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جدول رقم (4-17) حول المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لصالح مؤهل دبلوم بعد الثانوية ومؤهل ماجستير وما فوق على مؤهل الثانوية.

ويعزو الباحث حصول هذه الفروق إلى أنه كلما كانت المؤهلات الدراسية مرتفعة كلما كان تطبيق الإدارة الإلكترونية أكبر وبدورها تزيد معرفتهم بالمعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران.

بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أصحاب المؤهلات الجامعية والثانوية وكذلك أصحاب المؤهلات الجامعية والدبلوم العالي بعد الثانوية وماجستير وما فوق.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تعزى لمتغير المؤهل الدراسي تم إجراء اختبار المقارنات البعدية، وتم استخدام اختبار (LSD) كما هو مبين في الجدول رقم (4-18).

#### جدول رقم [4-18]

نتائج اختبار [LSD] لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تعزى لمتغير المؤهل الدراسي

المحور	فئات المؤهل الدراسي	ن	المتوسط	ثانوية	دبلوم بعد الثانوية	جامعي	ماجستير وما فوق
المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية	ثانوية	21	3.4881	-			
	دبلوم بعد الثانوية	6	3.9722	*	-		
	جامعي	65	3.6308			-	
	ماجستير وما فوق	10	3.9667	*			-

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جدول رقم (4-18) حول المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لصالح مؤهل دبلوم بعد الثانوية ومؤهل ماجستير وما فوق على مؤهل الثانوية.

ويعزو الباحث حصول هذه النتيجة إلى أن ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين يزيد من المعرفة لديهم بالمعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة

الإلكترونية مما يزيد من موافقة ذوي المؤهلات الدراسية العالية حول المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أصحاب المؤهلات الجامعية والثانوية وكذلك أصحاب المؤهلات الجامعية والدبلوم العالي بعد الثانوية وماجستير وما فوق.

٤-١-٢-٣-٤ الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة

للتعرف على إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة والجدول رقم (4-19) يوضح تلك النتائج

جدول رقم [4-19]

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي [One Way ANOVA] للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.673	0.398	0.404	2	0.807	بين المجموعات	واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		1.015	99	100.528	داخل المجموعات	
			101	101.336	المجموع	
0.265	1.346	0.514	2	1.028	بين المجموعات	المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.382	99	37.819	داخل المجموعات	
			101	38.848	المجموع	
* 0.003	6.065	5.166	2	10.332	بين المجموعات	المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.852	99	84.326	داخل المجموعات	
			101	94.658	المجموع	



الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
* 0.039	3.341	0.844	2	1.687	بين المجموعات	المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.253	99	24.999	داخل المجموعات	
			101	26.686	المجموع	
0.733	0.312	0.290	2	0.581	بين المجموعات	المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.930	99	92.080	داخل المجموعات	
			101	92.660	المجموع	

\* فروق دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة حول (واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع، المعوقات التنظيمية، المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع).

ويلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران التنظيمية والمالية لا تختلف باختلاف سنوات الخدمة.

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (4-19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة حول (المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع حيث بلغت ف المحسوبة (6.065)، وكذلك حول المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع حيث بلغت ف المحسوبة (3.341).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تعزى لمتغير سنوات الخدمة تم إجراء اختبار المقارنات البعدية، واستخدمت الدراسة اختبار (LSD) كما هو مبين في الجدول رقم (4-20).

جدول رقم [20-4]

نتائج اختبار [LSD] لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المحور	فئات سنوات الخدمة	ن	المتوسط	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٠ سنة فأكثر
المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية	أقل من ١٠ سنوات	64	3.3105	—	*	
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة	29	2.5948		—	
	٢٠ سنة فأكثر	9	2.9722			—

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جدول رقم (4-20) حول المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تعزى لمتغير سنوات الخدمة يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لصالح الذين خدمتهم في المصنع أقل من ١٠ سنوات على الذين خدمتهم في المصنع من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة.

ويعزو الباحث حصول هذه النتيجة كون الموظفين ذوي الخدمة القليلة يعتمدون بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال الموكلة إليهم وهذا مما يزيد من معرفتهم بالمعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران.

بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لصالح الموظفين ذوي الخدمة من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة على الموظفين ذوي الخدمة ٢٠ سنة فأكثر

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تُعزى لمتغير سنوات الخدمة تم إجراء اختبار المقارنات البعدية، وتم استخدام اختبار (LSD) كما هو مبين في الجدول رقم (4-21)

جدول رقم [4-21]

نتائج اختبار [LSD] لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تُعزى لمتغير سنوات الخدمة

المحور	فئات سنوات الخدمة	ن	المتوسط	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٠ سنة فأكثر
المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية	أقل من ١٠ سنوات	64	3.7344	—		*
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة	29	3.5891		—	
	٢٠ سنة فأكثر	64	3.7344			—

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جدول رقم (4-21) حول المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تُعزى لمتغير سنوات الخدمة يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لصالح ذوي الخدمة أقل من ١٠ سنوات على ذوي الخدمة ٢٠ سنة فأكثر.

ويعزو الباحث حصول هذه النتيجة كون الموظفين ذوي الخدمة القليلة يعتمدون بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال الموكلة إليهم لذلك هم

بحاجة ماسة إلى تدريب وتأهيل من أجل القدرة على التغلب على المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لصالح الموظفين ذوي الخدمة من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة على الموظفين ذوي الخدمة من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة.

#### ٤-١-٢-٣-٥ الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير المسمى الوظيفي

للتعرف على إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير المسمى الوظيفي والجدول رقم (4-22) يوضح تلك النتائج

#### جدول رقم [4-22]

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي [One Way ANOVA] للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
*0.05	2.443	2.32	4	9.274	بين المجموعات	واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.95	97	92.061	داخل المجموعات	
			101	101.336	المجموع	
0.44	.944	0.36	4	1.456	بين المجموعات	المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.39	97	37.392	داخل المجموعات	
			101	38.848	المجموع	
0.23	1.417	1.31	4	5.227	بين المجموعات	المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.92	97	89.431	داخل المجموعات	
			101	94.658	المجموع	

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.13	1.803	0.46	4	1.847	بين المجموعات	المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.26	97	24.839	داخل المجموعات	
			101	26.686	المجموع	
.19	1.557	1.40	4	5.591	بين المجموعات	المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		0.90	97	87.070	داخل المجموعات	
			101	92.660	المجموع	

\* فروق دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف متغير المسمى الوظيفي حول (المعوقات التنظيمية، المعوقات الفنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع).

ويلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران التنظيمية والفنية والبشرية والمالية في مصنع إسمنت عمران لا تختلف باختلاف المسمى الوظيفي.

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (4-22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع حيث بلغت ف المحسوبة (2.443).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري

وموظفي المصنع تعزى لمتغير المسمى الوظيفي تم إجراء اختبار المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار (LSD) كما هو مبين في الجدول رقم (4-23)

#### جدول رقم [4-23]

نتائج اختبار [LSD] لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	فئات سنوات الخدمة	ن	المتوسط	مدير عام	مدير إدارة	مدير دائرة	رئيس قسم	مختص
واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران	مدير عام	2	1.7500	—				
	مدير إدارة	9	3.7315	*	—			
	مدير دائرة	11	3.7121	*		—		
	رئيس قسم	37	3.1779	*			—	
	مختص	43	3.4380	*				—

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول رقم (5-23) حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع تعزى لمتغير المسمى الوظيفي يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لصالح مدراء الإدارات، مدراء الدوائر، رؤساء الأقسام، المختصين على مدراء العموم.

ويعزو الباحث حصول هذه النتيجة كون عدد مدراء العموم في المصنع (2) بالإضافة إلى أن كلا من مدراء الإدارات ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والمختصين يعملون على تطبيق الإدارة الإلكترونية أكثر من مدراء العموم.

بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدراء الإدارات ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والمختصين.

٤-١-٢-٣-٦ الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية.

للتعرف على إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية والجدول رقم (4-24) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم [24-4]

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي [One Way ANOVA] للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.633	0.575	0.585	3	1.754	بين المجموعات	واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		1.016	98	99.582	داخل المجموعات	
			101	101.336	المجموع	
.105	2.098	.781	3	2.344	بين المجموعات	المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		.372	98	36.503	داخل المجموعات	
			101	38.848	المجموع	
.773	0.373	.356	3	1.068	بين المجموعات	المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		.955	98	93.590	داخل المجموعات	
			101	94.658	المجموع	
0.249	1.396	.365	3	1.094	بين المجموعات	المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		.261	98	25.592	داخل المجموعات	
			101	26.686	المجموع	
0.321	1.180	1.077	3	3.231	بين المجموعات	المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع
		.913	98	89.429	داخل المجموعات	
			101	92.660	المجموع	

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية حول (واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع، المعوقات التنظيمية، المعوقات الفنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع) ويلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران لا تختلف باختلاف عدد الدورات التدريبية



# الفصل الخامس

## مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

- تمهيد
- نتائج الدراسة
- الاستنتاجات
- توصيات الدراسة
- مقترحات الدراسة

## مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

### تمهيد

يتناول الباحث في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة واستنتاجاتها بالإضافة إلى عرض جملة من التوصيات التي من شأنها التغلب على المعوقات التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى وضع مقترحات لدراسات مستقبلية في نفس المجال.

### ١-٥ نتائج الدراسة

#### ١-١-٥ نتائج التساؤل الأول :-

(١) بلغ المتوسط الحسابي لمجال واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران (3.37) حيث كانت درجة واقع التطبيق متوسطة.

#### ٢-١-٥ نتائج التساؤل الثاني

(١) بلغ المتوسط الحسابي لمجالات معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران مرتبة كما يلي

أ. بلغ المتوسط الحسابي لمجال المعوقات البشرية (3.65) حيث كانت درجة العائق مرتفع

ب. بلغ المتوسط الحسابي لمجال المعوقات التنظيمية (3.65) حيث كانت درجة العائق مرتفع

ج. بلغ المتوسط الحسابي لمجال المعوقات المالية (3.31) حيث كانت درجة العائق متوسط

د. بلغ المتوسط الحسابي لمجال المعوقات الفنية (3.08) حيث كانت درجة العائق متوسط

#### ٣-١-٥ نتائج التساؤل الثالث

(١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف متغير العمر حول (واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الفنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر

- مديري وموظفي المصنع) وتفسر هذه النتائج إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران لا تختلف باختلاف فئاتهم العمرية.
- (٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تُعزى لمتغير التخصص العلمي لصالح تخصص إدارة الأعمال وتخصص المحاسبة وتخصصات أخرى (اقتصاد وعلوم سياسية - هندسة - كيمياء - ثانوية عامة) على تخصص الحاسوب.
- (٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف متغير التخصص العلمي حول (واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، المعوقات التنظيمية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع).
- (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه المعوقات التنظيمية والمعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي لصالح مؤهل دبلوم بعد الثانوية ومؤهل ماجستير وما فوق على مؤهل الثانوية
- (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف متغير المؤهل الدراسي حول (واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، والمعوقات الفنية، والمعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع)
- (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الذين خدمتهم (أقل من ١٠ سنوات) على الذين خدمتهم (من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران تُعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الذين خدمتهم (أقل من ١٠ سنوات) على الذين خدمتهم (٢٠ سنة فأكثر)

٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة حول (واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، المعوقات التنظيمية، المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع) ويلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران التنظيمية والمالية لا تختلف باختلاف سنوات الخدمة.

٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح (مدراء الإدارات - مدراء الدوائر - رؤساء الأقسام - المختصين) على (مدراء العموم)

٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف متغير المسمى الوظيفي حول (المعوقات التنظيمية، المعوقات الفنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع ويلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران التنظيمية والفنية والبشرية والمالية في مصنع إسمنت عمران لا تختلف باختلاف المسمى الوظيفي.

١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية حول (واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الفنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع) ويلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران لا تختلف باختلاف عدد الدورات التدريبية

## ٤-١-٥ نتائج التساؤل الرابع

## ١-٤-١-٥ أبرز الآليات التي تساعد على رفع مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران كالتالي:-

١. تركيز إدارة المصنع على إعطاء دورات تدريبية للعاملين على الأنظمة عند إجراء تحديثات على الأنظمة الحالية أو عند ادخال أنظمة جديدة.
٢. العمل من قبل إدارة الحاسوب على بناء شبكة إنترنت تربط جميع إدارات المصنع ليسهل عملية التواصل بين المستخدمين.
٣. تحديث الأنظمة الآلية المستخدمة في الإدارات المختلفة وجعلها تتمتع بمرونة عالية.
٤. العمل على طباعة دليل واضح للأنظمة المستخدمة في إدارات المصنع يسهل على المستخدمين الوصول اليه عند الحاجة.
٥. شراء أنظمة حماية قوية من مكافحات فيروسات وجدار حماية وغيرها تساعد على حماية البيانات، والتي بدورها تزرع الثقة لدى الموظفين بخصوص تلف بياناتهم ومستنداتهم.
٦. وضع جدول زمني محدد لعمل النسخ الاحتياطية للبيانات والمعلومات وحفظها وارشفتها بطريقة مرتبة لكي يسهل عملية استرجاعها عند الحاجة لها أو في حالة تعطل احد السيرفرات الموجودة المصنع.

## ٢-٤-١-٥ أبرز الآليات التي تساعد على الحد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران كالتالي:-

١. الإسراع في التحول نحو الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال الابتعاد عن الإجراءات الروتينية المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية.
٢. تكثيف جهود الإدارة العليا في المصنع من أجل العمل بشفافية وتغليب المصلحة العامة على المصالح الخاصة.
٣. تقوية برامج التوعية الإعلامية من قبل إدارات المصنع لنشر ثقافة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف الإدارات عن طريق عمل الندوات والورش الخاصة التي تبرز إيجابيات العمل على تطبيقات الإدارة الإلكترونية،

- بالإضافة إلى الإعلانات والنشرات التي توضح أساسيات وآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
٤. العمل من قبل الإدارة العليا على تحديد خطة واضحة مزمّنة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف إدارات المصنع.
٥. عقد لقاءات مستمرة بين الإداريين في المصنع لمعرفة معوقات وآليات التغلب على مشكلات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوعيتهم بشكل خاص حول كيفية التغلب على ما يواجهونه من مشكلات.
٦. العمل على وضع خطط مرنة من قبل جميع إدارات المصنع لاستيعاب التغيرات التي تتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية.
٧. المتابعة المستمرة من قبل الإدارة العليا وتقديم الدعم اللازم لصانعي القرار في المصنع بخصوص الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الآلي.
٨. تحديد المهام والاختصاصات لكل إدارة من إدارات المصنع والتنسيق فيما بينها من أجل النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية والابتعاد عن التداخل في المهام والاختصاصات.
٩. تعديل الهيكل التنظيمي الحالي التابع للمصنع بحيث يتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية وذلك بإنشاء قسم خاص بالإدارة الإلكترونية في كل إدارة من إدارات المصنع.

### ١-٤-٣ أبرز الآليات التي تساعد على الحد من المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران كالتالي:-

١. الاهتمام بالموصفات القياسية عند شراء أجهزة الحاسوب.
٢. تكثيف الدورات المتخصصة في استخدام التقنيات الحديثة.
٣. التعاقد مع شركات رائدة عند شراء الأجهزة والمعدات الإلكترونية لضمان الجودة والمتابعة والصيانة والتركيز على خدمة ما بعد البيع عند شراء هذه الأجهزة والمعدات.
٤. توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توفير كفاءة الامكانيات الفنية والتقنية اللازمة لدعم استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال الإدارية التي يقوم بها المصنع.

## ٥-٤-١-٤ أبرز الآليات التي تساعد على الحد من المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران كالتالي:-

١. تطوير مهارات اللغة الانجليزية والمهارات التقنية لموظفي المصنع من خلال الدورات التدريبية والتي يجب أن تراعي استخدام المفاهيم التكنولوجية والتقنية التي تخدم تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
٢. تبني إدارة التدريب والتأهيل التابعة للمصنع تقديم الخدمات الإرشادية اللازمة حول طرح المعوقات التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية وكيفية العمل على معالجتها.
٣. تأهيل عدد من موظفي المصنع عامةً وموظفي دائرة الحاسوب خاصةً لإدارة وصيانة أنظمة الإدارة الإلكترونية من خلال عقد دورات تدريبية داخلية في المصنع أو خارجية في معاهد متخصصة.
٤. تشجيع العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتقليل من الاتجاهات السلبية لدى المسؤولين في المصنع عن طريق منح المتميزين في استخدامها الحوافز المادية والمعنوية مما يشجعهم على اتقان استخدامها.
٥. التقليل من تخوف الموظفين تجاه الإدارة الإلكترونية من خلال اقامة الندوات والمحاضرات لتعزيز فكرة الإدارة الإلكترونية وأن استخدامها يخفف من الأعباء التي تقع عليهم مع الاحتفاظ بمواقعهم.
٦. وضع برامج تدريبية بصورة دورية تساعد على رفع كفاءة العاملين والقيادات الإدارية وتأهيلهم على النحو المناسب في مجال التعامل مع أجهزة الحاسوب ورفع الوعي التقني لديهم وامتلاك الكفايات المعرفية والأدائية اللازمة للتعامل مع تطبيقات وبرامج الإدارة الإلكترونية.
٧. استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء ف تصميم وتطوير البرامج للاستفادة منهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية سواءً عند تدريب العاملين او في معالجة المعوقات التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصنع.
٨. عمل الندوات والمحاضرات التوعوية اللازمة للعاملين بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي.

٩. العمل على إقناع العاملين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنة بالإدارة التقليدية من خلال مخرجات أنظمة الإدارة الإلكترونية.

**٥-٤-١-٥ أبرز الآليات التي تساعد على الحد من المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران كالتالي:-**

١. العمل على زيادة المخصصات اللازمة للاستعانة بالمدرسين المؤهلين.
٢. زيادة الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنية المعلومات من أجل مواكبة كل جديد في مجال التقنية الحديثة.
٣. زيادة المخصصات المالية لبرامج التدريب للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية.

## **٥-٢ الاستنتاجات:-**

من خلال هذه الدراسة تم تصنيف الاستنتاجات إلى (استنتاجات متعلقة الجانب النظري، واستنتاجات متعلقة بالجانب الميداني فكانت على النحو الآتي:-

### **٥-٢-١ استنتاجات الجانب النظري:-**

ترى الدراسة ضرورة استعراض أهم الاستنتاجات التي نتجت عنها الدراسة النظرية لموضوع الدراسة والتي من أهمها:-

(١) لا يوجد تعريف موحد للإدارة الإلكترونية، إلا أنه من الملاحظ أن الإدارة الإلكترونية هي أنجاز الأعمال إلكترونياً باستخدام تقنية المعلومات، لذلك عرف الباحث الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام كافة أنظمة المعلومات الإدارية الحديثة وشبكات الاتصالات لإنجاز العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي تتمكن إدارة المصنع من تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد ممكن.

(٢) تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تقديم الخدمات إلكترونياً في أي مكان أو زمان مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات من خلال سرعة التنفيذ للعمليات بالإضافة إلى الدقة في أداء الأعمال، وتبسيط الإجراءات.



(٣) تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في بناء نظام أرشفة إلكتروني يتمتع بمرونة عالية في الأداء، ويتميز بقدرته الفائقة على تصحيح الأخطاء وبسرعة كبيرة في تجهيز البيانات لعدة مستخدمين في نفس الوقت، بالإضافة إلى إمكانية تقويم وإعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءة العمل وتقديم جميع الخدمات بشكل إلكتروني وبصورة دقيقة وسريعة كما تساعد الإدارة الإلكترونية في التخلص على كثير من معوقات ومشكلات العمل

(٤) هناك محاولات جديّة من قبل إدارة المصنّع في الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الآلي.

(٥) وجود مجموعة من المعوقات التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تم تقسيمها إلى المعوقات التنظيمية، والمعوقات الفنية، والمعوقات البشرية وأخيراً المعوقات المالية

#### ٢-٢-٥ استنتاجات الجانب العملي (الميداني) :-

##### (١) في مجال واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران.

تراوحت متوسطات فقرات واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران بين (2.65-3.85) وبانحراف معياري (1.246-1.191) حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.37) ووفقاً للمحك التي حددتها الدراسة في الفصل الثالث، فإن درجة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران كان بدرجة متوسطة وهذا ناتج عن اسباب أهمها:-

أ. ضعف الدورات التدريبية المقدمة لمستخدمي الأنظمة الآلية عند تحديث الأنظمة أو عند إدخال أنظمة جديدة

ب. عدم اكتمال مشروع ربط كافة إدارات المصنّع بشبكة انترانت مما يؤدي إلى صعوبة التواصل بين مستخدمي الإدارات المختلفة بالإضافة إلى محدودية العمل على الأنظمة الآلية.

ج. أنظمة الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران تفتقر إلى المرونة.

د. عدم وجود دليل إجرائي واضح يوضح كيفية استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية في المصنع

هـ. ثقة مستخدمي الأنظمة في الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات في أجهزة الكمبيوتر أو قاعدة بيانات المصنع تكاد تكون معدومة وهذا قد يكون ناتج عن ضعف في حماية البيانات من خلال مكافح الفيروسات وغيرها من أنظمة الحماية.

و. ضعف في عمل النسخ الاحتياطية واستعادتها وترتيبها مما يؤدي إلى صعوبة استرجاع البيانات في حال الحاجة إليها.

## ٢) في مجال المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران.

تراوحت متوسطات فقرات المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران بين (3.06-4.07) وبتباخراف معيارى (0.97-0.99) حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.65) ووفقاً للمحك التي حددتها الدراسة في الفصل الثالث، استنتج الباحث من خلالها أن المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران كانت بدرجة مرتفعة نتيجة لمجموعة من الاسباب أهمها:-

أ. غياب الشفافية في الأعمال وتزايد نفوذ المصالح الخاصة

ب. ضعف برامج التوعية الإعلامية من قبل الإدارة العامة لنشر ثقافة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات المصنع

ج. غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

د. عدم وجود خطط مرنة لاستيعاب التغيرات التي تتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية

هـ. غياب المتابعة من الإدارة العليا لتطور تطبيق الإدارة الإلكترونية

و. ضعف الدعم من الإدارة العليا لسياسة التحول نحو الإدارة الإلكترونية

ز. تداخل الاختصاصات بين الإدارات المختلفة

ح. الهيكل التنظيمي الحالي لا يتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية

### ٣) في مجال المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران.

تراوحت متوسطات فقرات المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران بين (2.80-3.55) وبانحراف معياري (1.15-1.34) حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.08) ووفقاً للمحك التي حددتها الدراسة في الفصل الثالث، استنتجت الدراسة من خلالها أن المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران كانت بدرجة متوسطة للعديد من الاسباب أهمها:-

أ. قلة الاهتمام بالمواصفات القياسية عند شراء أجهزة الحاسوب

ب. تخلي بعض الشركات الموردة للأجهزة عن الدعم الفني

ج. صعوبة مواكبة التغيرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات

د. ضعف البنية التحتية التي تساعد في تطبيق الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة، وقلة كفاية أجهزة الحاسوب المتوفرة في المصنع، وضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المصنع، و الأنظمة التقنية الحالية لا تتوافق مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية،

### ٤) في مجال المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران.

تراوحت متوسطات فقرات المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران بين (3.02-4.01) وبانحراف معياري (0.81-1.01) حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.65) ووفقاً للمحك التي حددتها الدراسة في الفصل الثالث، استنتج الباحث من خلالها أن المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران كانت بدرجة مرتفعة لمجموعة من الاسباب أهمها:-

أ. قلة الدورات المتخصصة في استخدام التقنيات الحديثة

ب. الاتجاهات السلبية لدى بعض المسؤولين تجاه الإدارة الإلكترونية

ج. خوف الموظفين من أن النظم الحديثة تهدد مصالحهم و مواقعهم

- د. تدني مستوى خبرة العاملين على التقنيات الحديثة
- هـ. نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض الموظفين
- و. ضعف الإعداد والتدريب للكادر البشري للعمل في الإدارة الإلكترونية
- ز. ضعف الوعي التقني عند القيادات التي تملك قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية
- ح. ضعف اقتناع العاملين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنة بالإدارة التقليدية

#### ٥) في مجال المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران.

تراوحت متوسطات فقرات المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران بين (3.57-3.09) وبانحراف معياري (1.12-1.13) حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.31) ووفقاً للمحك التي حددتها الدراسة في الفصل الثالث والتي من خلالها استنتج الباحث ان المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران كانت بدرجة متوسطة للعديد من الاسباب والتي أهمها:-

أ. قلة المخصصات اللازمة للاستعانة بالمدرسين المؤهلين.

ب. ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنية المعلومات.

ج. قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية.

٦) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تجاه واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات التنظيمية والمعوقات الفنية والمعوقات البشرية والمعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران تعزى لمتغير العمر.

٧) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تجاه المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير التخصص العلمي لصالح تخصص إدارة الأعمال وتخصص المحاسبة وتخصص أخرى (اقتصاد وعلوم سياسية - هندسة - كيمياء - ثانوية عامة) على تخصص الحاسوب،

بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، المعوقات التنظيمية، والمعوقات البشرية، والمعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران تعزى لمتغير التخصص العلمي.

٨) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تجاه المعوقات التنظيمية والمعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي لصالح مؤهل دبلوم بعد الثانوية ومؤهل ماجستير وما فوق على مؤهل الثانوية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، والمعوقات البشرية، والمعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

٩) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تجاه المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة أقل من ١٠ سنوات على ذوي الخدمة من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تجاه المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة أقل من ١٠ سنوات على ذوي الخدمة ٢٠ سنة فأكثر، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

١٠) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تجاه واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدراء الإدارات - مدراء الدوائر - رؤساء الأقسام -

المختصين على مدراء العموم، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه المعوقات التنظيمية والمعوقات الفنية والمعوقات البشرية والمعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

(11) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تجاه واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات التنظيمية والمعوقات الفنية والمعوقات البشرية والمعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

### 3-5 توصيات الدراسة:-

في ضوء الاستنتاجات التي أسفرت عنها الدراسة فإن الباحث يوصي بعدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة نسبة العمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية و التقليل من معوقات تطبيقها في مصنع إسمنت عمران وتتمثل في الآتي:-

1. تركيز إدارة المصنع على إعطاء دورات تدريبية للعاملين على الأنظمة عند إجراء تحديثات على الأنظمة الحالية أو عند إدخال أنظمة جديدة.
2. العمل من قبل إدارة الحاسوب على بناء شبكة إنترنت تربط جميع إدارات المصنع ليسهل عملية التواصل بين المستخدمين.
3. الإسراع في التحول نحو الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال الابتعاد عن الإجراءات الروتينية المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية.
4. تكثيف جهود الإدارة العليا في المصنع من أجل العمل بشفافية وتغليب المصلحة العامة على المصالح الخاصة.
5. الاهتمام بالموصفات القياسية عند شراء أجهزة الحاسوب.
6. تكثيف الدورات المتخصصة في استخدام التقنيات الحديثة.

٧. تطوير مهارات اللغة الانجليزية والمهارات التقنية لموظفي المصنع من خلال الدورات التدريبية والتي يجب أن تراعي استخدام المفاهيم التكنولوجية والتقنية التي تخدم تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
٨. تبني إدارة التدريب والتأهيل التابعة للمصنع تقديم الخدمات الإرشادية اللازمة حول طرح المعوقات التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية وكيفية العمل على معالجتها.
٩. تخصيص إدارة المصنع ميزانية خاصة لتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
١٠. العمل على زيادة المخصصات اللازمة للاستعانة بالمدرسين المؤهلين.

#### ٤-٥ مقترحات الدراسة:-

١. إجراء دراسة مستقبلية حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة لصناعة وتسويق الإسمنت
٢. إجراء دراسة مستقبلية حول إمكانية ربط المؤسسة العامة لصناعة وتسويق الإسمنت بالمصانع التابعة لها
٣. إجراء دراسات مستقبلية حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت البرج و مصنع إسمنت باجل
٤. إجراء دراسة مستقبلية حول دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز القدرة التنافسية في مصانع الإسمنت.

## المراجع

### أولاً المراجع العربية :-

#### أ- الكتب

- ١ إبراهيم إسماعيل الناشري (٢٠١٧ م) : الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، صنعاء، اليمن
- ٢ إبراهيم إسماعيل الناشري (٢٠١٢ م) : تطبيق الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تجويد صناعة القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، صنعاء، اليمن
- ٣ احمد عودة عبدالمجيد عودة(٢٠٠٢ م) : الإحصاء الاستدلالي، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، الكويت
- ٤ أحمد محمد برقعان وآخرون (٢٠١٦ م) : دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار الوجيدة للنشر والتوزيع - غيل باوزير، حضرموت، اليمن
- ٥ أحمد محمد غنيم (٢٠٠٤ م) : الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر
- ٦ أنس عبدالباسط عباس (٢٠٠٨ م) : إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، مكتبة الصادق، صنعاء، اليمن
- ٧ حسين مصطفى هلاي. وآخرون (٢٠١٠ م) : الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر
- ٨ خالد ممدوح إبراهيم (٢٠١٠ م) : الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- ٩ خضير حمود، موسى اللوزي (٢٠٠٨ م) : مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ١٠ دميثان المجالي، عبدالمنعم أسامة (٢٠١٣ م) : التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١١ سعد غالب ياسين (٢٠٠٥ م) : الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.



- ١٢ عادل حرحوش المفرجي. وآخرون (٢٠١٠ م) : الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- ١٣ عبدالله السنفي، منصور العريقي (٢٠١٣م) : الإدارة، الطبعة الثامنة، دار الكتب الوطنية، صنعاء، اليمن
- ١٤ علاء عبدالرزاق السالمي، حسين علاء السالمي (٢٠٠٥ م) : شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
- ١٥ علي شريف (٢٠٠٥ م) : الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، مصر.
- ١٦ فايز جمعه النجار (٢٠١٣ م) : نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ١٧ فداء محمود حامد (٢٠١٢ م) : الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ١٨ محمد الصيرفي (٢٠٠٦ م) : الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر .
- ١٩ محمد الصيرفي (٢٠٠٨م) : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- ٢٠ محمد عبدالله، امة الله دحان (٢٠١٦ م) : أساسيات البحث التربوي، الطبعة الأولى، جامعة حجة، حجة، اليمن
- ٢١ محمود عبده العزيزي (٢٠١٦ م) : اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، صنعاء، اليمن
- ٢٢ محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي (٢٠١١ م) : المعرفة والإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ٢٣ موفق حديد محمد (٢٠٠١ م) : الإدارة - المبادئ والنظريات والوظائف، الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع، الجبيهة، الأردن

- ٢٤ نجم عبود نجم (٢٠٠٩م): الإدارة والمعرفة الإلكترونية - الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ٢٥ يحيى محمد أبو مغايش (٢٠٠٤م): الحكومة الإلكترونية - ثورة على العمل الإداري التقليدي. الرياض: (د، ن).

#### ب- الدراسات والرسائل العلمية:

- ١ أحمد بن عبدالله الأحمد (٢٠١١م): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مكاتب التربية والتعليم في ضوء بعض الخبرات العالمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- ٢ إيمان حسن خلوف (٢٠١٠م): واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين
- ٣ إيهاب خميس المير (٢٠٠٧م): متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
- ٤ بدر محمد المالك (٢٠٠٧م): الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
- ٥ بدرية فهد الحربي (٢٠١٥م): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة والحلول المقترحة لها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية
- ٦ جميل حسين هديان (٢٠١١م): -معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

- ٧ حماد مختار (٢٠٠٧ م) : تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر
- ٨ حمد عبدالله الأشهب (٢٠١٠م) : دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
- ٩ حمد قبلان ال فطيح (٢٠٠٨ م) : دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية.
- ١٠ خليفة بن صالح المسعود (٢٠٠٨م) : المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية
- ١١ رشاد خضير الدايني(٢٠١٠م) : أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط
- ١٢ رؤى كساب (٢٠١١ م) : العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين
- ١٣ ساري عوض الحسنات (٢٠١١ م) : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر
- ١٤ سعد حزام عبدالرحمن (٢٠١٣ م) :- سياسات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات (دراسة تقويمية )، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن

- ١٥ سعد بن محمد الزغيبي (٢٠١٥ م): دور تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات الإدارية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية
- ١٦ سعيد بن معلا العمري (٢٠٠٣ م): المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
- ١٧ سميرة مطر المسعودي (٢٠١٠ م): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة)
- ١٨ شائع بن سعد القحطاني (٢٠٠٦ م): مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ١٩ عبدالرحمن دحروج (٢٠٠٩ م): أثر تطبيق نظم المعلومات الإدارية في المنظمات الصناعية في سوريا، جامعة دمشق، سوريا
- ٢٠ عبدالرحمن سعد القرني (٢٠٠٧ م): تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية - دراسة مسحية على شرطة منطقة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
- ٢١ عبدالعزيز فهد المغيرة (٢٠١٠ م): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
- ٢٢ عبدالله عايض القرني (٢٠١٦ م): الثقافة التنظيمية ودورها في فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة المالية بالرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
- ٢٣ عدنان ماشي والي (٢٠١٢ م): الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق، د. ن

- ٢٤ عساف سعد العتيبي (٢٠٠٦ م): دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات وعمليات الحماية المدنية (دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية
- ٢٥ عشور عبدالكريم (٢٠١٠ م): دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر
- ٢٦ عليان بن عبدالله الرشيد (٢٠٠٧ م): تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ٢٧ غزلا محمد الغامدي (٢٠٠٩ م): واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري من وجهة نظر المديرين والوكلاء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية
- ٢٨ فاطمة السيارى (٢٠١١ م): واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز دراسة الطالبات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، دراسة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية .
- ٢٩ فطيمة الزهراء لواطى (٢٠١٥ م): معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري - دراسة حالة بلدية عزابه ولاية سكيكدة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر
- ٣٠ كلثم محمد الكبيسي (٢٠٠٨ م): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية الدولية
- ٣١ محمد احمد الأغا (٢٠١٢ م): درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

- ٣٢ محمد جمال عمار (٢٠٠٩م) : مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- ٣٣ محمد سعيد العريشي (٢٠٠٨م) : إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم في العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية
- ٣٤ محمد بن عبدالعزيز الضافي (٢٠٠٦م) : مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
- ٣٥ مريم عبد ربه السميري (٢٠٠٩م) : درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين
- ٣٦ مناحي عبدالله السبيعي (٢٠٠٥م) : إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ٣٧ منى عطية البشري (٢٠٠٩م) : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية
- ٣٨ موسى مهدي حمدي (٢٠٠٨م) : الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية
- ٣٩ ناصر بن ظافر ال متعب (٢٠١٣م) : دور القيادات الإدارية بالحرس الوطني للقطاع الشرقي في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية

- ٤٠ نايف بن محمد القاسم (٢٠١٦ م) : دور الإدارة الإلكترونية في التطوير الإداري - دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
- ٤١ نسرين مبارك ال تميم (٢٠١٢ م): دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس ووكيلاتها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية
- ٤٢ ياسر عبدالعال (٢٠١٤ م) : الإدارة الإلكترونية وتحديات المجتمع الرقمي، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الإسكندرية، مصر.

### ج- المجلات العلمية والدوريات :

- ١ أحمد سعد طيب، محمد مصطفى القصيمي (٢٠١٣ م) : تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء الموظفين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٥، العدد ١١٤
- ٢ أسامة حسونة، منصور مقابلة (٢٠١٣ م)، درجة توظيف الإدارة الإلكترونية بإدارة الأزمات الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية، د. ن
- ٣ إيمان الهيني (٢٠١١ م): دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة خدمات التدقيق في الأردن (دراسة ميدانية على شركات ومكاتب التدقيق العاملة في الأردن)، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية )، مجلد (٢٥)، العدد (٨)، الأردن.
- ٤ خالد عبدالعزيز الراضي(٢٠١٥ م): برامج الإدارة الإلكترونية المدرسية في مدارس التعليم العام "الواقع والمعوقات"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد (٤)، العدد (٢)، عمان، الأردن
- ٥ خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري (٢٠١٣ م) : مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٩، عدد ٢

- ٦ ربيع عطير (٢٠١٥م) : واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة فلسطين التقنية /  
خضوري وسبل تطويرها، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، المجلد(٥)، العدد(٩)
- ٧ سالم بن سليم الغنوصي، سالم سعد الهاجري(٢٠١٦ م): صعوبات تطبيق الإدارة  
الإلكترونية بمدارس وزارة التربية والتعليم في كلا من سلطنة عمان ودولة الكويت، مجلة  
العلوم التربوية، المجلد (٤٣)، العدد(٢)، الجامعة الأردنية، الأردن
- ٨ فدوى فاروق عمر (٢٠١٣ م) : دور الإدارة الإلكترونية في التعليم الجامعي -  
دراسة حالة على برنامج الانتساب في التعليم الموازي بجامعة طيبة، مجلة  
العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٤)، العدد(٢)
- ٩ لمين علواطي(٢٠٠٨م) :الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث  
اقتصادية وعربية، عدد ٤٢
- ١٠ محمد عبدالحميد لاشين، محمد ماهر محمد (٢٠١٣) :تصور مقترح لتطبيق  
الإدارة الإلكترونية بمدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء معايير جودة  
التعليم - دراسة ميدانية على محافظة القاهرة، مجلة العلوم التربوية، العدد (٣)
- ١١ محمد عبد اشيتويي (٢٠١٣ م) :دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال  
الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة- فرع غزة، مجلة  
جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية )، المجلد (١٧)، العدد (٢)
- ١٢ هدى عباس قنبر، ميسون عدنان حامد (٢٠١٤م) : معوقات تطبيق الإدارة  
الإلكترونية في المكتبات الجامعية جامعتي بغداد والمستنصرية نموذجا، مجلة  
الأستاذ، المجلد الثاني، العدد ٢١٠

#### د- المؤتمرات العلمية :

- ١ العوض أحمد الحسن (٢٠١٠ م): المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية، المركز  
القومي للبحوث، الخرطوم، السودان
- ٢ حسام حمدونه(٢٠١٥ م): تطوير عمليات صنع القرار الإداري في ضوء الإدارة  
الإلكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة، مؤتمر تنمية الموارد البشرية في  
القطاع الصحي الفلسطيني واقع وتطلعات، قطاع غزة، فلسطين



- ٣ حسين محمد الحسن (٢٠٠٩ م): الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية
- ٤ رأفت رضوان (٢٠٠٤ م): الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة، مصر
- ٥ سامي عطاء الله (٢٠٠٠ م): الحكومة الإلكترونية - اعتبارات للدول العربية (تعريب هدى يعقوب)، مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الكويت
- ٦ شلالي عبدالقادر، قاشي علال (٢٠١٤ م): الحكومة الإلكترونية عوامل البناء والمعوقات في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن أشغال اليومين الدراسيين حول مستقبل الحكومة الإلكترونية في الجزائر، الجزائر
- ٧ فاطمة الزهراء طلحي، رحايلية سيف الدين (٢٠١٥ م): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية لمجموعة من الإدارات بولاية سوق أهراس، الملتقى الدولي الأول، الجزائر
- ٨ هدى بن محمد، عبدالنور موساوي (٢٠٠٩ م): أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجزائر)، المؤتمر الثاني لكلية الأعمال بجامعة الأردن "القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة"، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر

### ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Chebib Soubhi (2001), The E-Government Imperatives for Success.Symposium E-Government Experiences and Applications. Addawha.
2. Daft L. Richard, (2003), Management, 6th ed., Thomson South-Western, USA.
3. Kulkarni, A. & Pougatchev., V. (2011). Building of e-management control and evaluation system for an educational institution: the University of Technology, Jamaica solutions. International Journal of Information Technology and Knowledge Management. 4(1): 253-262
4. Russell, A.S.:(2004) How school counselors could benefit from E-Government solutions, The case of paperwork, U.S.

---

department of education office of education research and improvement educational resources information center, ERIC number : ET 478218

5. Seresht, H. (2009). **E-Management: Barriers and challenges in Iran**. Phd. Dollamed Tabateebe University.

ثالثاً مراجع شبكة المعلومات العالمية (Internet)

١. شريف قاسم (٢٠١٥ م) : تحديات الادارة الالكترونية، تاريخ زيارة الموقع  
(١/٢/٢٠١٧)

<http://dgepmagazine.ae/> تحديات الادارة الإلكترونية

٢. سليم محمد (٢٠١١ م) : الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، تاريخ زيارة الموقع  
(١٥/٧/٢٠١٧)

[www.dahmane16.ahlamontada.net/t7159-topic](http://www.dahmane16.ahlamontada.net/t7159-topic)

٣. عصفورة الشام (٢٠٠٧ م): الإدارة الإلكترونية، تاريخ زيارة الموقع (٢٣/٨/٢٠١٧)

[www.alyaseer.net/yb/showthread.php?t=10286](http://www.alyaseer.net/yb/showthread.php?t=10286)

٤. المؤسسة اليمنية العامة لصناعة وتسويق الإسمنت: مصنع عمران، تاريخ زيارة الموقع  
(٢/١١/٢٠١٧)

<http://yemen-cement.com/amran/view.htm>

# ملحق رقم (١)

التقرير المقدم من دائرة الحاسوب إلى الإدارة العامة  
بخصوص تنفيذ الأنظمة

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم

الأخ / رئيس مجلس الإدارة

تحية طيبة،،،

## الموضوع / تقرير عن الأنظمة الآلية لمصنع عمران ومستوي الانجاز (( المشاكل والحلول ))

نحيطكم علما بأنة تم شراء مجموعه من الأنظمة مالية وإدارية بتكلفة ٤٠,٥٠٠ دولار أمريكي كمرحلة أولى وذلك لبناء قاعدة بيانات معلوماتية للمصنع تمكن الإدارة العليا من معرفة مركزها المالي وتقديم تقارير تحليلية ومالية وإدارية وتزويد الإدارة العليا بكافة المعلومات التي تساعدنا علي اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب وتشمل الأنظمة التالية :-

١- النظام المالي ويشمل (نظام الحسابات – نظام المخازن – نظام المشتريات نظام المبيعات ) .

٢- نظام الأجور والمرتببات .

٣- نظام الأصول الثابتة .

٤- نظام الأرشفة الالكترونية .

وهي تعمل بأحدث قواعد البيانات (oracle)

حيث تم تأجيل أنظمة المرحلة الثانية والتي تشمل (نظام الصيانة - نظام التكاليف ) حتى يتم الانتهاء من تطبيق وتنفيذ أنظمة المرحلة الأولى والتي تعتبر الأساسية.

بعد ذلك تم تحميل الأنظمة علي جهاز الخادم الرئيسي (server) بعد ربطها مع الأجهزة الفرعية في الإدارات والأقسام بعد تجهيز التمديدات الأساسية للشبكة ونقاط الاتصال بين الأجهزة وجهاز الخادم الرئيسي (server) حيث تم التطبيق على عدة مراحل وهي كالتالي :

### أولاً:- مرحلة التدريب:

تم تشكيل فريق عمل من المختصين في المصنع والمسؤولين في الإدارات المعنية للعمل مع فريق العمل المكلف من الشركة المنفذة علي التدريب بعد ذلك تم تدريب المستخدمين (الموظفين في الإدارات المعنية (المالية – المبيعات – الشؤون الإدارية – التكاليف ) على استخدام الأنظمة وذلك وفق جداول رئيسية في مبني معهد التدريب والتأهيل بالمصنع وبإشراف فريق عمل الشركة حيث أستمر التدريب لمدة شهر ونصف - مرفق الجداول الزمنية للتدريب ومحاضر وكشوفات المتدربين من المصنع .

## ثانياً:- مرحلة التنفيذ :

بعد ذلك تم عمل جداول زمنية للتنفيذ حيث تم إرسال فرق عمل من الشركة المنفذة الي المصنع للجلوس مع المستخدمين المختصين لدينا بالعمل لتنفيذ الأعمال اليومية والتأكد علي صحة استخدام العمليات والوظائف وبموجب الدورة المستندية لدينا بالمصنع حيث استمرت لمدة شهرين.  
- مرفق صورة من محاضر التنفيذ للأنظمة .

بعد الانتهاء من مرحلة التدريب والتنفيذ للأنظمة قمنا بمتابعة المستخدمين على الأنظمة في الإدارة المالية (الحسابات – المشتريات – المخازن-) والمستخدمين في إدارة المبيعات والشؤون الإدارية وإدارة التكاليف والمراجعة وذلك لانجاز الأعمال اليومية من خلال الأنظمة الآلية بالتزامن مع الأعمال اليدوية ومطابقة المخرجات والتقارير وأخذ الملاحظات وأجراء التعديلات في الأنظمة وتكييفها بما يتناسب مع طبيعة العمل في مصانع الأسمنت خصوصاً طبيعة العمل في إدارة المبيعات وطريقة احتساب أعباء المبيعات .

وفيما يلي ملخص يوضح العمليات التي يتم تنفيذها حالياً من خلال الأنظمة الآلية ومستوى الانجاز :-

### أولاً:- نظام الأصول الثابتة :-

نسبة الانجاز ١٠٠% وتم تنفيذ جميع العمليات والتقارير اليومية من النظام وأهمها تقارير الإهلاك  
- ( مرفق تقرير مفصل يبين المراحل والخطوات التي من خلالها تم تنفيذ نظام الأصول الثابتة )

### ثانياً:- نظام المرتبات والأجور:-

نسبة الانجاز ٨٠-٩٠% حيث تم تنفيذ جمع العمليات وإصدار كشف الراتب من النظام الآلي (ORACL) وتم صرف مرتبات الموظفين لشهر ١ - ٢ - ٣ - ٤ لعام ٢٠١٢ م من النظام إلا أنه تم توقيف العمل والرجوع الي النظام القديم ACCEES بدون مبررات أو أسباب جوهريه مع العلم بأننا بحاجة الي شراء جهاز قارئ البصمة حتى تتم من خلالها إدخال الحضور والانصراف الي النظام آلياً .

- مع العلم انه تم التواصل مع الشركة وتم التفاهم معهم علي إنزال وتحميل نظام الشؤون الإدارية كاملاً (الإجازات - السجلات ... الخ) رغم إن الشراء كان لنظام المرتبات والأجور فقط .

- مرفق صورة من كشف الرواتب والأجور للمصنع من النظام الآلي

- ( مرفق تقرير مفصل يبين المراحل والخطوات التي من خلالها تم تنفيذ نظام المرتبات والأجور )

## ثالثا :- النظام المالي :-

### نظام المبيعات :

- نسبة الانجاز ١٠٠% حيث تم استخراج ميزان المراجعة لحساب المدنيين لشهر ١، ٢، ٣، ٤ / ٢٠١٣ م من النظام الآلي حيث تم الاستغناء عن المستندات اليدوية واستبدالها بالمستندات الآلية من النظام وذلك :-
- ابتداء من تصريح البيع حتى تصريح الخروج ( تصريح البيع ، سند القبض ، أذن التسليم ، أمر التحميل ، تصريح الخروج ) .
  - تقرير كشف المباع للمصنع + كشف المباع الرصيد الشهري للعملاء .
  - كشف الكميات المرحلة .
  - كشف المباع اليومي .
  - تقرير حركة المبيعات ( الميزان الشهري للعملاء )
  - ميزان المراجعة لحساب المدنيين .

( مرفق تقرير مفصل يبين المراحل والخطوات التي من خلالها تم تنفيذ نظام المبيعات )

### نظام المشتريات والمخازن:

نسبة الانجاز من ٧٠-٨٠% حيث يتم تنفيذ جميع العمليات اليومية (أذن إضافة – فاتورة مشتريات محلية – أمر صرف مخزني) وقد تم إيقاف العمل بالمستندات اليدوية (الإضافة) من بداية العام الماضي ٢٠١٢م والاعتماد على المستندات الآلية وكذلك تم إيقاف المستندات اليدوية فيما يخص (أذن الصرف المخزني) من بداية العام الحالي ٢٠١٣م والاعتماد على المستندات الآلية مع وجود بعض المشاكل في فواتير المشتريات الخارجية المرتبطة بالاعتمادات المستندية وذلك لعدم تكليف موظف مختص بالعمل من قبل المشتريات الخارجية لإدخال البيانات المرتبطة بالمشتريات الخارجية ( الاعتمادات المستندية ، فواتير المشتريات الخارجية ) حيث يقوم بالعمل نيابة عنهم موظفي دائرة الحاسوب بالتعاون مع أمناء المخازن ورقابة المخزون وكذلك يتم استخراج قيد الوارد الشهري والمنصرف من النظام ومطابقته مع القيود اليدوية في رقابة المخزون

( مرفق تقرير مفصل يبين المراحل والخطوات التي من خلالها تم تنفيذ نظام المشتريات والمخازن )

### نظام الحسابات :-

للأسف لا تتجاوز نسبة الانجاز ٥٠% حيث يتم الاعتماد على المستندات اليدوية للقيود اليومية نوع ( قيد الصرف ، قيد اليومية ) بدلا من الاعتماد على المستند الآلي . حيث يتم إدخال البيانات الى النظام نهاية اليوم أو بعد أنجاز القيد اليدوي

- بالنسبة للمراجعة والمطابقة للوثائق والعمليات اليومية فأنها لا تتم بشكل يومي مثل (سند القبض- أشعار البنك – أمر التحميل – تصريح الخروج – أذن الإضافة – أمر الصرف المخزني .... الخ) وذلك لعدة أسباب
- عدم شعور الموظف بالانتماء للعمل بالنظام الآلي وكأنهم يقومون بعمل خارج عن الأعمال الموكلة إليهم وفق الهيكل الوظيفي وكأنه عمل تطوعي مما يؤدي الي عدم تقبل واقع النظام الآلي .

- لا يوجد قسم في الإدارة المالية يكون مكلف بمتابعة وانجاز العمل الآلي .  
- عدم تسليم الوثائق من المخازن وإدارة المبيعات بشكل يومي حتى يتمكن المراجع في الحسابات من انجاز عملة أولاً بأول وذلك مما يؤدي إلى تراكم الأعمال حتى نهاية الأسبوع أو نهاية الشهر وبذلك لا يتم انجاز عملية  
مراجعة الوثائق للعمليات اليومية .

وبذلك لا نستطيع الاستفادة من نظام الحسابات والنظام المالي بالشكل المطلوب وكذلك لا نستطيع استخراج القيود الشهرية والحصول على ميزان المراجعة من النظام بسبب عدم تنفيذ عملية واحدة فقط من قبل المختصين في الحسابات وهي (مراجعة الوثائق للعمليات اليومية)

### ملخص المشاكل والمعوقات التي واجهتنا خلال السنوات السابقة:

- ١- تأخير الأرصد الافتتاحية للحسابات ( قيمة ) حتى شهر ٥/٤ من كل عام .
- ٢ - عدم قيام المختص في الحسابات بالمراجعة اليومية الآلية من خلال الوثائق التي تصدر من النظام أولاً بأول مثل ( سندات القبض ، أمر التحميل، فاتورة المبيعات، تصريح الخروج ، أذن الإضافة ، أوامر الصرف المخزنية ... الخ) حيث تم الرفع الي المدير المالي بهذا الخصوص أكثر من مرة ولكن دون جدوى ( مرفق صورة من الرفع )
- ٣- عدم التزام المختص في الحسابات بالية العمل المرفوعة إليهم من قبل دائرة الحاسوب والتي تحدد طريقة العمل خطوه بخطوه وتؤكد على أهمية انجاز المهام والمطابقة اليومية والمراجعة لجميع المستندات اليومية وعدم تراكم العمل (مرفق صورة من الرفع).
- ٤ - عدم تكليف موظف مختص في قسم المشتريات الخارجية لإدخال بيانات الاعتمادات ، فواتير المشتريات الخارجية .
- ٥- عدم الالتزام من قبل إدارة المبيعات بموافاة الإدارة المالية (الحسابات) بالوثائق والمستندات اليومية أولاً بأول وكما تم تحديدها في آلية العمل المرفوعة إليهم من قبل دائرة الحاسوب (مرفق صورة من الرفع).
- ٦- عدم الالتزام من قبل قسم المخازن بموافاة قسم الحسابات بالوثائق والمستندات اليومية ووفق الآلية المرفوعة إليهم من قبل دائرة الحاسوب وهذا يؤدي الي تراكم الأعمال وصعوبة المراجعة والمطابقة خصوصاً الاختلاف في احتساب المتوسط بين النظام ورقابة المخزون عند استخراج قيد المنصرف
- ٥- عدم مطابقة قيد المنصرف للمخزون السلعي في النظام ورقابة المخزون وذلك بسبب عدم التزام المختص في قسم المخازن بالية العمل اليومية والمرفوعة إليهم من قبل دائرة الحاسوب والتي تحدد طريقة العمل اليومي لكلاً من (أذن الإضافة، فاتورة المشتريات، أمر الصرف المخزني)
- مع العلم بأنه تم إبلاغهم أكثر من مرة بأن عدم تطبيق آلية العمل يؤدي الي فروق في حساب متوسط السعر وبذلك يؤدي الي عدم تطابق قيد المنصرف الآلي مع قيد المنصرف في الرقابة .
- هناك فروق بسيطة عند احتساب أعباء المبيعات بسبب عدم وجود آلية موحدة بين المالية والمبيعات فيما يخص مبالغ التحسين التي تدفع من قبل العملاء .
- هناك فروق بسيطة بين إدارة المبيعات والإدارة المالية فيما يخص حساب المدينون وهذا يحتاج إلى تشكيل لجنة لمعالجة الفوارق .

وبذلك فإن النظام المالي جاهز من الناحية الفنية وتم تنفيذ العمليات اليومية المرتبطة بالمبيعات والمخازن من خلال النظام الآلي وتم توقيف المستندات اليدوية والاعتماد على المستندات والمخرجات الآلية الي تصدر من النظام ولم يبق سوى الالتزام بالعمل على النظام والتقييد بآليات العمل المرفوعة من قبل دائرة الحاسوب

## المقترحات والتوصيات والحلول :

١- زيادة عدد الموظفين في الإدارة الحالية لمصنع عمران بما يتناسب مع حجم الأعمال الموكلة إليها وبحسب الهيكل الوظيفي  
٢- إنشاء أقسام خاصة بالعمل الآلي في الإدارات المعنية (المالية، الإدارية، التكاليف) وأضافتها الي الهياكل الحالية لمصنع عمران بحيث يتم التقييد والالتزام وتقبل وانجازا لأعمال اليومية من خلال النظام الآلي مثلاً:-

- \* قسم الحسابات الآلي في الإدارة المالية
  - \* قسم البيانات والمعلومات الآلي في الشؤون الإدارية
  - \* قسم الرقابة الآلية للمخزون في إدارة التكاليف
- ..... وهكذا .....

٣- التوجيه الي مدراء الإدارات المعنية (المالية، الإدارية، التكاليف) بالعمل على إيجاد الرغبة الحقيقية في الانتقال من الأعمال اليدوية الي العمل الآلي وأتمته جميع الأعمال في إداراتهم وذلك بالتأثير على مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين وإعطاء التوجيهات بانجاز الأعمال من خلال الأنظمة وتوقيف التعامل بالمستندات اليدوية والاعتماد علي المستندات الآلية من الأنظمة (باستثناء بعض العمليات داخل الحسابات تكون بالتزامن ) وأخذ الأسوة من الأخوة في إدارة المبيعات كنموذج يقتدي به لبقية الإدارات داخل المصنع حيث كانت هي الإدارة الأولى التي التزمت بتنفيذ نظام المبيعات آليا والاستغناء الكلي عن جميع العمليات والتقارير اليدوية

٤- تفعيل دور المؤسسة في مجال نظم المعلومات وفي إطار توجه الدولة نحو أتمته الأعمال في جميع مؤسسات الدولة وتمهيداً لإنشاء حكومة الكترونية وذلك بإحداث تعديلات جوهرية على مستوى الهياكل التنظيمية للمؤسسة والمصانع بحيث تمكن من استكمال العمل على أتمته الأعمال في مصنع عمران وبقية المصانع والمؤسسة والاستفادة من التجربة في مصنع عمران في تنفيذه للأنظمة خلال السنوات السابقة وذلك من خلال :

أ- إنشاء إدارة عامة خاصة بنظم المعلومات بالمؤسسة تسمى الإدارة العامة لنظم المعلومات بحيث تتضمن

- إدارة نظم المعلومات في مصنع عمران
- إدارة نظم المعلومات في مصنع البرح
- إدارة نظم المعلومات في مصنع باجل

تتولى مسئولة الإشراف على أتمته الأعمال في المصانع والمؤسسة والانتقال الي العمل الآلي بدلا اليدوي وكذلك مسئولة على الإشراف عن الربط الشبكي بين المصانع والمؤسسة .

ب- إدخال تعديلات جوهرية في الهياكل الحالية للمصانع بحيث يتم إضافة أقسام خاصة بالعمل الآلي وخصوصاً الإدارة المالية - الشؤون الإدارية - إدارة التكاليف والمراجعة حتى يتم تقبل العمل الآلي



- ٥- توحيد الأنظمة في بقية المصانع ( البرح – باجل ) والمؤسسة مع الأنظمة المعمول بها في مصنع عمران حيث تعمل بأنظمة حديثة ( oracle ) وهذا يتطلب ما يلي :-
- ◆ تجهيز التمديدات الأساسية للشبكة المحلية في المصانع والمؤسسة ( تمديدات أساسية للشبكة ، أجهزة ومعدات ) .
  - ◆ الاتفاق مع شركة يمن سوفت على شراء أنظمة المرحلة الأولى ( المالية – الإدارية ) لمصنع البرح وباجل + المؤسسة وإعطاء عرض خاص وكونها الشركة المنفذة للأنظمة في مصنع عمران .
  - ◆ التدريب والتنفيذ للأنظمة خلال فترة ٤ – ٦ أشهر مع الاستفادة من التعديلات التي تمت على الأنظمة في مصنع اسمنت عمران بحيث يتم نقل ونسخ نفس التهيئة الموجودة في مصنع عمران حيث أن الدورة المستندية هي نفسها وخصوصاً نظام المبيعات مع الأخذ بعين الاعتبار بعض الاختلافات.
  - ◆ بعد استكمال لجميع الخطوات السابقة يتم البدء في إجراءات الربط الشبكي بين المصانع والمؤسسة وهناك عدة خيارات.
- ٦- توحيد وتكامل الإجراءات الأساسية لجميع العمليات ( الإدارية ، المالية ..... ) وذلك من خلال مرحلة ( التهيئة للأنظمة ، التدريب ، التنفيذ ) .
- ٧- شراء برامج وأنظمة المرحلة الثانية ( الصيانة ، التكاليف ) .

## المرفقات:

- ١- صورة من آلية العمل المرفوعة من قبل دائرة الحاسوب إلى الإدارة المالية - قسم الحسابات بتاريخ ٢٩/١٢/٢٠١٢ م .
- ٢- صورة من آلية العمل المرفوعة من قبل دائرة الحاسوب إلى الإدارة المالية - قسم الحسابات بتاريخ ١٢/١/٢٠١٣ م .
- ٣- صورة من آلية العمل المرفوعة من قبل دائرة الحاسوب إلى الإدارة المالية - دائرة المشتريات والمخازن بتاريخ ٢٨/٦/٢٠١٢ م .
- ٤- صورة من آلية العمل المرفوعة من قبل دائرة الحاسوب إلى الإدارة المالية - دائرة المشتريات والمخازن بتاريخ ٩/١٢/٢٠١٢ م .
- ٥- صورة من الرفع إلى الإدارة المالية بخصوص عدم التعاون والاستجابة من قبل الموظفين في قسم الحسابات بتاريخ ٢٨/٤/٢٠١٣ م .
- ٦- صورة من الرفع إلى الإدارة المالية بخصوص إلزام المخازن بتسليم صورة من وثائق الحركة اليومية لقسم رقابة المخزون بشكل يومي حتى يتمكنوا من إجراء عملية المراجعة والمطابقة اليومية مع النظام الآلي بتاريخ ٦/٣/٢٠١٣ م .
- ٧- صورة من الرفع إلى الإدارة المالية بخصوص إلزام المخازن بتسليم صورة من وثائق الحركة اليومية لقسم الحسابات بشكل يومي حتى يتمكنوا من إجراء عملية المراجعة والمطابقة اليومية من خلال النظام بتاريخ ٦/٣/٢٠١٣ م .
- ٨- صورة من الرفع إلى إدارة المبيعات بخصوص إلزام الموظفين بتسليم وثائق الحركة اليومية نهاية كل يوم إلى قسم الحسابات حتى يتمكنوا من إجراء عملية المراجعة والمطابقة اليومية مع النظام الآلي بتاريخ ٢٧/٢/٢٠١٣ م .
- ٩- صورة من الرفع إلى الإدارة المالية بخصوص اعتماد أوامر الصرف المخزنية من النظام بدلاً من اليدوي بتاريخ ٢٥/٦/٢٠١٢ م .
- ١٠- صورة من الرفع إلى الإدارة المالية بخصوص إدخال اسم مندوب المشتريات بالمصنع بدلاً من اسم المورد في الإضافات المقيدة عهدة مندوب المشتريات بتاريخ ٣٢/٦/٢٠١٢ م .
- ١١- صورة من الرفع إلى الشئون الإدارية للعمل على النظام و إدخال جميع البيانات إلى النظام الآلي بتاريخ ٢٤/٤/٢٠١١ م .

- ١٢- مرفق صورة من الرفع إلى الشؤون الإدارية بخصوص تكليف مختص من الشؤون الإدارية للعمل مع المختص من الحاسوب بالعمل على نظام الشؤون الإدارية بتاريخ ١٩/٥/٢٠١٢م.
- ١٣- مرفق صورة من الرفع إلى الشؤون الإدارية بخصوص عدم التجاوب من المختصين في الشؤون الإدارية وعدم تفرغهم للعمل بالنظام الآلي أوراكن بتاريخ ٢٣/٦/٢٠١٢م .
- ١٤- مرفق صورة المذكرة المرفوعة إلى الشؤون الإدارية بانجاز كل التعديلات المرفوعة إلينا من قبل المختص في قسم الاستحقاقات غيما يخص الرواتب والأجور وجاهزية النظام للعمل بتاريخ ١٩/٥/٢٠١٢م.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

مدير دائرة الحاسوب

م/ درهم شايف الأعوج

رئيس قسم تشغيل الأنظمة

م / حميد حسين المودع

# ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء المستخدمين على الأنظمة من قاعدة بيانات  
مصنع إسمنت عمران



Amran Cement Plant

Tele No : +9677/600570/1/2/3

Fax No : +9677/600568

P.O.Box : 1976

مصنع اسمنت عمران

تلفون : ٠٠٩٦٧/٧/٦٠٠٥٧٠/١/٢/٣

فاكس : ٠٠٩٦٧/٧/٦٠٠٥٦٨

ص. ب. : ١٩٧٦

## بيانات المستخدمين

رقم المستخدم	اسم المستخدم	المجموعة	نوع المستخدم	تاريخ الإنشاء
1	مدير النظام		مستخدم عام	
2	حميد حسين السودع	مدراء الانظمة	مستخدم عام	01/01/2010
3	توفيق ناشر	مدراء الانظمة	مستخدم عام	16/01/2011
4	احمد المنصور	المشتريات	مستخدم حسابات	09/07/2008
5	مساعدة شغل		مستخدم حسابات	13/07/2008
6	عبد الغني مطهر		مستخدم حسابات	09/07/2008
7	عبد اللطيف الطيب		مستخدم حسابات	09/07/2008
10	عرفات الكحلاني	المبيعات	مستخدم حسابات	12/07/2008
11	اكرم المغربي	مدراء الانظمة	مستخدم عام	14/06/2010
12	يوسف الحمادي		مستخدم حسابات	14/07/2008
13	يحيى البشيرى	مدراء الانظمة	مستخدم عام	29/07/2012
14	توفيق حزام		مستخدم حسابات	14/07/2008
15	توفيق السيارى	المخازن	مستخدم عام	11/07/2011
16	حسن الدري	المخازن	مستخدم عام	31/12/2012
17	عبد الجبار غلاب		مستخدم حسابات	18/10/2008
19	بسام هائل	مدراء الانظمة	مستخدم عام	08/06/2009
20	المدير المالي	مدراء الانظمة	مستخدم عام	01/01/2010
21	فتحي عوضه		مستخدم عام	08/06/2009
22	مختار محمود راجح	مدراء الانظمة	مستخدم عام	08/06/2009
23	علي ثابت النقيب		مستخدم حسابات	03/01/2009
24	يحيى العبادى		مستخدم حسابات	04/01/2009
25	حسين الضعبي		مستخدم حسابات	04/01/2009
26	صالح شديوه		مستخدم حسابات	04/01/2009
27	نجيب عبد الحليم		مستخدم حسابات	04/01/2009
28	الهام حدين	مدراء الانظمة	مستخدم عام	08/06/2009
29	طارق البابلي		مستخدم عام	19/12/2017
30	خالد الصعر		مستخدم حسابات	04/01/2009
31	نبيل الصعر		مستخدم حسابات	04/01/2009
32	عبد العزيز حمود		مستخدم حسابات	04/01/2009
33	حسين عايض السلاحي		مستخدم حسابات	04/01/2009
34	عبدالله الذعواني		مستخدم حسابات	04/01/2009
35	خالد القباطي		مستخدم حسابات	04/01/2009
36	كمال الجراي	مدراء الانظمة	مستخدم عام	08/06/2009
37	احمد السنحاني		مستخدم حسابات	04/01/2009
38	عبدالله طائب		مستخدم حسابات	04/01/2009
39	عمار البين		مستخدم عام	08/06/2009
40	وضاح عبدالقوي	مدراء الانظمة	مستخدم عام	09/01/2016
41	جلال الجلال	مدراء الانظمة	مستخدم عام	08/06/2009
42	خالد الشهاري		مستخدم حسابات	04/01/2009
43	محمد يحيى العنسي		مستخدم حسابات	04/01/2009
44	عادل روق الهمداني		مستخدم حسابات	05/01/2009
45	ريدان فاروق	مدراء الانظمة	مستخدم عام	09/01/2016
47	عبدالوهاب العنسي	المبيعات	مستخدم عام	03/03/2009
48	عبدالرحمن جارالله	المبيعات	مستخدم عام	03/03/2009
50	احمد البابلي		مستخدم عام	27/06/2012
51	مدير إدارة المبيعات	المبيعات	مستخدم عام	11/05/2009
52	نائب المدير العام		مستخدم عام	08/10/2017
53	صادق الحاذق	المبيعات	مستخدم عام	27/05/2009



Amran Cement Plant

Tele No : +967/7/600570/1/2/3

Fax No : +967/7/600568

P.O.Box : 1976

مصنع اسمنت عمران

تلفون : ٠٠٩٦٧/٧/٦٠٠٥٧٠/١/٢/٣

فاكس : ٠٠٩٦٧/٧/٦٠٠٥٦٨

ص. ب. : ١٩٧٦

بيانات المستخدمين

رقم المستخدم	اسم المستخدم	المجموعة	نوع المستخدم	تاريخ الإنشاء
54	عدنان النجار	المبيعات	مستخدم عام	03/03/2009
55	عادل علي الاشوري	المبيعات	مستخدم عام	25/03/2009
56	عبدالله الطيب	المبيعات	مستخدم عام	19/04/2010
58	عبد القدي		مستخدم عام	08/06/2009
59	وجدان الحكيبي	مدراء الانظمة	مستخدم عام	15/06/2013
60	علي دهمان	مدراء الانظمة	مستخدم عام	19/05/2013
61	اسامة داود	مدراء الانظمة	مستخدم عام	24/02/2013
62	محمد العمادي	المخازن	مستخدم عام	15/02/2012
63	علي البحين	المخازن	مستخدم عام	21/07/2009
64	عبدة البرانسي	المخازن	مستخدم عام	21/02/2011
65	عبدالطبي الفقيه	مدراء الانظمة	مستخدم عام	15/06/2010
66	علي الضلعي	المخازن	مستخدم عام	04/06/2009
67	عبدالله صالح داود		مستخدم عام	15/07/2013
68	هينم فارح	المخازن	مستخدم عام	04/06/2009
69	محمد عبدالملك السأخي		مستخدم عام	23/04/2013
70	محمد الليلي	المخازن	مستخدم عام	07/06/2009
72	محمد الصعر	المخازن	مستخدم عام	04/06/2009
73	مهند الاصبحي		مستخدم عام	30/01/2013
74	محمد المونسي		مستخدم عام	04/10/2017
75	فواد جميل	المخازن	مستخدم عام	02/10/2012
78	هلال قسام	مدراء الانظمة	مستخدم عام	29/10/2017
79	حسين النجار	المبيعات	مستخدم عام	04/12/2012
80	ناجي محمد الزبوعي	المبيعات	مستخدم عام	22/03/2010
81	حمود عبدالله الصعر		مستخدم عام	03/05/2010
82	معاذ النجار	مدراء الانظمة	مستخدم عام	15/07/2013
83	محمد ناجي		مستخدم عام	18/05/2010
85	محمد اسماعيل الجوبي	المبيعات	مستخدم عام	07/07/2010
86	عبدالله رفيق	المخازن	مستخدم عام	15/02/2012
87	محمد السدعة	المبيعات	مستخدم عام	27/04/2011
88	محمد حمود السأخي	المبيعات	مستخدم عام	11/06/2013
89	عبدالرشيد فضل الجلال		مستخدم عام	01/11/2011
90	عمرو الصبري	المبيعات	مستخدم عام	31/12/2011
91	ابراهيم السهيلي	المخازن	مستخدم عام	07/11/2012
92	كحلان رشيد		مستخدم عام	13/04/2013
93	عبدالقادر صلاح	المبيعات	مستخدم عام	06/07/2013
94	حميد عبدالله الهادي	مدراء الانظمة	مستخدم عام	16/06/2013
95	يوسف البين		مستخدم عام	15/07/2013
96	رمزي السريع	مدراء الانظمة	مستخدم عام	31/07/2013
97	نجيب الروحاني	مدراء الانظمة	مستخدم عام	16/09/2014
98	عبدالحالق النجار	مدراء الانظمة	مستخدم عام	12/01/2015
99	كوكب هراش	مدراء الانظمة	مستخدم عام	27/01/2015
100	المدير العام	مدراء الانظمة	مستخدم عام	28/02/2009
101	امين احمد سيف	مدراء الانظمة	مستخدم عام	19/10/2009
102	عبدالوهاب باكر	المبيعات	مستخدم عام	02/01/2010
103	سام خالد الصعر	المخازن	مستخدم عام	02/07/2012
104	محمد عبدالكريم السريع	دائرة الحاسوب	مستخدم عام	23/02/2013
105	أحمد محمد الأبيض		مستخدم عام	05/01/2014
106	محمد محمد عمر الهاشمي		مستخدم عام	20/01/2014

REPUBLIC OF YEMEN - YEMEN GENERAL



الجمهورية اليمنية - المؤسسة اليمنية لصناعة وتسويق الاسمنت

Amran Cement Plant

Tele No : +9677/600570/1/2/3

Fax No : +9677/600568

P.O.Box : 1976

مصنع اسمنت عمران

تلفون : ٠٠٩٦٧/٧/٦٠٠٥٧٠/١/٢/٣

فاكس : ٠٠٩٦٧/٧/٦٠٠٥٦٨

ص. ب. : ١٩٧٦

بيانات المستخدمين

رقم المستخدم	اسم المستخدم	المجموعة	نوع المستخدم	تاريخ الانشاء
108	مجاهد النجار		مستخدم عام	04/06/2014
110	افراح جعدان	مدراء الانظمة	مستخدم عام	20/01/2015
111	نبيل الطيب	المخازن	مستخدم عام	01/03/2015
112	احمد السيد	المخازن	مستخدم عام	08/03/2015
113	ادارة الرقابة والتفتيش	مدراء الانظمة	مستخدم عام	16/03/2015
114	خالد حمود عوضه		مستخدم عام	29/03/2015
115	فاروق جميل	مدراء الانظمة	مستخدم عام	17/05/2015
116	احمد احمد الصعر	مدراء الانظمة	مستخدم عام	08/12/2015
117	اكرم البارده	مدراء الانظمة	مستخدم عام	05/01/2016
119	نبيل احمد علوان		مستخدم عام	22/08/2017
120	فكري الحكيمي	دائرة الحاسوب	مستخدم عام	17/09/2017
121	عرفات نجيب جواح		مستخدم عام	11/11/2017
122	عبدالرحمن منصور		مستخدم عام	26/11/2017
123	طارق عزيز		مستخدم عام	27/12/2017

عدد المستخدمين 110

# ملحق رقم (٣)

الاستبانة في صورتها الأولى



جامعة الأندلس  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الإدارية  
قسم - إدارة أعمال

الأخ / ..... الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

**معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصانع الاسمنت وآلية التغلب عليها**  
( دراسة حالة مصنع اسمنت عمران )

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة الأندلس

حيث أن الإدارة الإلكترونية:- هي استخدام نظم المعلومات و شبكات الحاسوب و الاتصالات في تنفيذ المهام والأعمال الإدارية مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة ويسر ودقة عالية وتعمل على توفير الوقت والجهد وتبسيط الإجراءات مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات.

و نظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة و عناية و موضوعية و أن تكون الإجابات معبرة عن آرائكم ، و إعدادتها للباحث في أقرب وقت ممكن، وذلك لما لمساندتكم من الأهمية و الأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

و تقبلوا فائق التحية و الاحترام و التقدير،،،،

**الباحث**

م / حميد حسين حاتم المودع

E-mail :- [almwudah@gmail.com](mailto:almwudah@gmail.com)

جوال / 770065452



## أولاً :- البيانات الأساسية

أرجو التكرم بوضع ( √ ) أمام الخيار المناسب

(١) العمر

أقل من ٣٠    ٣٠ إلى أقل من ٤٠    ٤٠ إلى أقل من ٥٠    ٥٠ فأكثر

(٢) التخصص العلمي حسب المؤهل

إدارة أعمال    محاسبة    حاسوب    أخرى أذكرها .....

(٣) المؤهل الدراسي

دبلوم مهني    ثانوية    دبلوم بعد الثانوية    جامعي  
 ماجستير وما فوق    غير ذلك (فضلاً أذكرها) .....

(٤) عدد سنوات الخدمة:- .....

(٥) المستوى الوظيفي

مدير عام    مدير إدارة    مديرة دائرة    رئيس القسم    مختص

(٦) عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب التي تم الالتحاق بها

لم التحق بأي دورة    دورة تدريبية واحدة    دورتان تدريبيتان  
 ثلاث دورات تدريبية وأكثر

## محاوِر الدراسة :-

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الأول/ واقع استخدام الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران					
١	استخدم الحاسوب في أداء مهامه الوظيفية					
٢	أعتمد على التقارير الصادرة من النظام الآلي بدلا عن التقارير اليدوية					
٣	يتم إعطاء دورات تدريبية عند إدخال أنظمة جديدة					
٤	أحصل على الدعم الفني عند حدوث أعطال سواء في الأنظمة أو الأجهزة					
٥	استطيع التواصل مع إدارات المصنع عن طريق الشبكة الداخلية					
٦	بياناتي محمية بشكل كافي من خلال برامج حماية					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٧	يمكنني استرجاع بياناتي من خلال النسخ الاحتياطية التي يتم الاحتفاظ بها من قبل المختصين في إدارة الحاسوب					
٨	استخدامي للإدارة الإلكترونية يخفف من الأعباء الإدارية					
٩	يتم إعداد الميزانية السنوية باستخدام الأنظمة الآلية					
١٠	من خلال مهاراتي المتاحة استطعت تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية					
المحور الثاني/ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع إسمنت عمران المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع						
١١	ضعف برامج التوعية الإعلامية لنشر ثقافة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات المصنع					
١٢	غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
١٣	غياب المتابعة لتطور تطبيق الإدارة الإلكترونية					
١٤	الهيكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية					
١٥	غياب الشفافية وتزايد نفوذ المصالح الخاصة					
١٦	تداخل الاختصاصات بين الإدارات المعنية					
١٧	عدم وجود خطط مرنة لاستيعاب التغيرات التي تتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية					
١٨	عدم إعطاء صلاحيات تتناسب مع الوظيفة					
١٩	عدم وضوح الإجراءات الإدارية المتبعة في إجراء العمل الإداري					
٢٠	عدم وجود دليل إجرائي لاستخدام الإدارة الإلكترونية					
٢١	ضعف الدعم من الإدارة العليا لسياسة التحول نحو الإدارة الإلكترونية					
٢٢	صعوبة تعديل الأنظمة والتشريعات التي تتناسب مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية					
٢٣	الاتجاهات السلبية لدى بعض المسؤولين تجاه الإدارة الإلكترونية					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٤	خوف القيادات الإدارية من فشل تطبيق الإدارة الإلكترونية					
٢٥	نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية					
<b>المعوقات الفنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع</b>						
٢٦	الأنظمة التقنية الحالية لا تتوافق مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية					
٢٧	قلة الدورات المتخصصة في استخدام التقنيات الحديثة					
٢٨	سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مسايرتها					
٢٩	قلة كفاية أجهزة الحاسب المتوفرة في المنظمة					
٣٠	ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة					
٣١	تدني مستوى خبرة العاملين على التقنيات الحديثة					
٣٢	قلة المتخصصين في تقنية المعلومات					
٣٣	تخلي بعض الشركات الموردة للأجهزة عن الدعم الفني					
٣٤	قصور الإرشادات التي توضح الآليات لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
٣٥	قلة الاهتمام بالموصفات القياسية عند شراء أجهزة الحاسوب					
٣٦	ضعف وجود نظام احتياطي عند حدوث خلل في النظام العام					
٣٧	ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المصنع					
<b>المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع</b>						
٣٨	مقاومة بعض الموظفين للتغيير					
٣٩	ضعف اقتناع العاملين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنة بالإدارة التقليدية					

م	الفرقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤٠	خوف العاملين من زيادة الأعمال الموكلة إليهم عند تطبيق الإدارة الإلكترونية					
٤١	ضعف الإعداد والتدريب للكادر البشري المهيأ للعمل في الإدارة الإلكترونية					
٤٢	خوف بعض الموظفين من المساءلة في حالة تعطل أحد الأجهزة الإلكترونية					
٤٣	نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض الموظفين					
٤٤	خوف المدراء من استخدام الموظف استخدام الأجهزة في غير الهدف المخصص لها					
٤٥	ضعف الوعي التقني عند القيادات التي تملك قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية					
<b>المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري وموظفي المصنع</b>						
٤٦	تدني المخصصات المالية اللازمة لشراء وصيانة الأجهزة التقنية					
٤٧	قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية					
٤٨	تدني المخصصات المالية اللازمة لتطوير الأنظمة المستخدمة					
٤٩	اعتقاد الإدارة العليا بعدم أولوية الأجهزة التقنية بالدعم المالي مقارنة بغيرها من أوجه الصرف					
٥٠	ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات					
٥١	قلة المخصصات اللازمة للاستعانة بالمدرسين المؤهلين					
٥٢	ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنية المعلومات					

# ملحق رقم (٤)

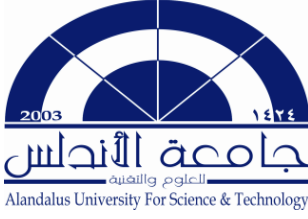
قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الوظيفة	الاسم	م
أستاذ الإدارة العامة المشارك - جامعة صنعاء	أ.د / أحمد الماوري	١
أستاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة عمران نائب رئيس جامعة عمران	أ.د / عبد الخالق طواف	٢
أستاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة الأندلس	أ.د / عبد الله القرشي	٣
أستاذ الإدارة التربوية المشارك - جامعة عمران	أ.د / محمد قاسم قحوان	٤
أستاذ الإحصاء المشارك - جامعة صنعاء	أ.د / محمد العيسائي	٥
أستاذ تكنولوجيا التعليم والمعلومات المشارك / عميد الدراسات العليا - جامعة الأندلس	أ.د / يحيى عبدالرزاق قطران	٦
رئيس قسم إدارة الأعمال - جامعة الأندلس	د / جبر عبدالقوي السنباني	٧
عميد كلية العلوم الإدارية - جامعة الأندلس	د / رضوان على خالد	٨
أستاذ إدارة الأعمال المساعد - جامعة الأندلس	د / سعيد عبد المؤمن	٩
أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية المجتمع سنحان	د / عبدالكريم الدعيس	١٠
رئيس قسم نظم المعلومات الإدارية - جامعة الأندلس	د / فؤاد اليريمي	١١
أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية المجتمع سنحان	د / ناصر سعيد	١٢

# ملحق رقم (٥)

الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة الأندلس  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الإدارية  
قسم - إدارة أعمال

الأخ / ..... الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

**معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في مصانع الاسمنت وآلية التغلب عليها**  
( دراسة تطبيقية على مصنع اسمنت عمران )

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة الأندلس

حيث أن الإدارة الالكترونية:- هي استخدام نظم المعلومات وشبكات الحاسوب والاتصالات في تنفيذ المهام والأعمال الإدارية مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة ويسر ودقة عالية وتعمل على توفير الوقت والجهد وتبسيط الإجراءات مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات.

و نظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية وأن تكون الإجابات معبرة عن آرائكم، وإعادتها للباحث في أقرب وقت ممكن، وذلك لما لمساندتكم من الأهمية والأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

و تقبلوا فائق التحية والاحترام والتقدير،،،،

**الباحث**

م / حميد حسين حاتم المودع

E-mail :- [almwudah@gmail.com](mailto:almwudah@gmail.com)

جوال / 770065452



## أولاً :- البيانات الأساسية

أرجو التكرم بوضع ( √ ) أمام الخيار المناسب

(١) العمر

أقل من ٣٠  ٣٠ إلى أقل من ٤٠  ٤٠ إلى أقل من ٥٠  ٥٠ فأكثر

(٢) التخصص العلمي حسب المؤهل

إدارة أعمال  محاسبة  حاسوب  أخرى أذكرها .....

(٣) المؤهل الدراسي

دبلوم مهني  ثانوية  دبلوم بعد الثانوية  جامعي

ماجستير وما فوق  غير ذلك (فضلاً أذكرها) .....

(٤) عدد سنوات الخدمة :- .....

(٥) المستوى الوظيفي

مدير عام  مدير إدارة  مدير دائرة  رئيس القسم  مختص

(٦) عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب التي تم الالتحاق بها

لم التحق بأي دورة  دورة تدريبية واحدة  دورتان تدريبيتان

ثلاث دورات تدريبية وأكثر

## محاور الدراسة :-

الفقرة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول/ واقع استخدام الإدارة الالكترونية في مصنع اسمنت عمران									
١	استخدم الحاسوب في أداء مهامه الوظيفية.								
٢	أعتمد في عملي على التقارير الصادرة من النظام الآلي بدلاً عن التقارير اليدوية.								
٣	يتم إعطائي دورات تدريبية عند إدخال أنظمة جديدة.								
٤	توجد إدارة / وحدة متخصصة في مجال نظم المعلومات في المصنع								
٥	توجد أدلة واضحة لاستخدام الإدارة الالكترونية في المصنع								
٦	أحصل على الدعم الفني عند حدوث أعطال سواء في الأنظمة أو الأجهزة.								

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					استطيع التواصل مع إدارات المصنع عن طريق الشبكة الداخلية	٧
					بياناتي محمية بشكل كافي من خلال برامج حماية	٨
					يمكنني استرجاع بياناتي من خلال النسخ الاحتياطية التي يتم الاحتفاظ بها من قبل المختصين في إدارة الحاسوب	٩
					استخدامي للإدارة الالكترونية يخفف من الأعباء الإدارية	١٠
					يتم إعداد الميزانية السنوية للمصنع باستخدام الأنظمة الآلية	١١
					من خلال مهاراتي أستطيع تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية	١٢
<p>المحور الثاني / معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في مصنع اسمنت عمران</p> <p>المعوقات التنظيمية لتطبيق الإدارة الالكترونية في مصنع اسمنت عمران</p>						
					ضعف برامج التوعية الإعلامية لنشر ثقافة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات المصنع	١٣
					غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	١٤
					غياب المتابعة من الإدارة العليا لتطور تطبيق الإدارة الإلكترونية	١٥
					الهيكل التنظيمي الحالي لا يتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	١٦
					غياب الشفافية وتزايد نفوذ المصالح الخاصة	١٧
					تداخل الاختصاصات بين الإدارات المختلفة	١٨
					عدم وجود خطط مرنة لاستيعاب التغيرات التي تتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية	١٩
					الصلاحيات الممنوحة لا تتناسب مع الوظيفة	٢٠
					عدم وضوح الإجراءات الإدارية المتبعة في إجراء العمل الإداري	٢١
					عدم وجود دليل إجرائي لاستخدام الإدارة الالكترونية	٢٢

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					ضعف الدعم من الإدارة العليا لسياسة التحول نحو الإدارة الالكترونية	٢٣
					صعوبة تعديل الأنظمة والتشريعات التي تتناسب مع متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية	٢٤
					اعتقاد الإدارة العليا بعدم أولوية الأجهزة التقنية بالدعم المالي مقارنة بغيرها من أوجه الصرف	٢٥
المعوقات الفنية لتطبيق الإدارة الالكترونية في مصنع اسمنت عمران						
					الأنظمة التقنية الحالية لا تتوافق مع متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية	٢٦
					سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة مواكبتها	٢٧
					قلة كفاية أجهزة الحاسوب المتوفرة في المصنع	٢٨
					ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة	٢٩
					تخلي بعض الشركات الموردة للأجهزة عن الدعم الفني	٣٠
					قلة الاهتمام بالمواصفات القياسية عند شراء أجهزة الحاسوب	٣١
					عدم وجود نظام احتياطي عند حدوث خلل في النظام العام	٣٢
					ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المصنع	٣٣
المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية في مصنع اسمنت عمران						
					قلة المتخصصين في تقنية المعلومات	٣٤
					خوف الموظفين من أن النظم الحديثة تهدد مصالحهم و مواقعهم	٣٥
					ضعف اقتناع العاملين بجدوى تطبيق الإدارة الالكترونية مقارنة بالإدارة التقليدية	٣٦
					خوف العاملين من زيادة الأعمال الموكلة إليهم عند تطبيق الإدارة الالكترونية	٣٧

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					ضعف الإعداد والتدريب للكادر البشري للعمل في الإدارة الالكترونية	٣٨
					خوف بعض الموظفين من المساءلة في حالة تعطل أحد الأجهزة الإلكترونية	٣٩
					نقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي لدى بعض الموظفين	٤٠
					خوف المدراء من استخدام الموظف استخدام الأجهزة في غير الهدف المخصص لها	٤١
					ضعف الوعي التقني عند القيادات التي تملك قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية	٤٢
					الاتجاهات السلبية لدى بعض المسؤولين تجاه الإدارة الإلكترونية	٤٣
					تدني مستوى خبرة العاملين على التقنيات الحديثة	٤٤
					قلة الدورات المتخصصة في استخدام التقنيات الحديثة	٤٥
المعوقات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع اسمنت عمران						
					تدني المخصصات المالية اللازمة لشراء الأجهزة التقنية	٤٦
					تدني المخصصات المالية اللازمة لصيانة الأجهزة التقنية	٤٧
					قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب للموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية	٤٨
					تدني المخصصات المالية اللازمة لتطوير الأنظمة المستخدمة	٤٩
					ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات	٥٠
					قلة المخصصات اللازمة للاستعانة بالمدرسين المؤهلين	٥١
					ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنية المعلومات	٥٢