

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

## العنوان

مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة

إشراف الأستاذة :

- د. رحمانى سناء

إعداد الطلبة :

- مباني زكرياء

- حمادي موسى

تاريخ المناقشة : 2017/05/23

لجنة المناقشة:

- بركاتي حسين

- رحمانى سناء

- قروش عيسى

رئيسا

مشرفا ومقررا

ممتحنا

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

أستاذ مساعد أ

أستاذة مساعد أ

أستاذ مساعد أ

السنة الجامعية:

2017 - 2016

## إهداء

الحمد لله الذي لولاه ما كان لينجز هذا العمل والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى  
أهدي هذا العمل إلى النبي اشتاق لها في غربتي، إلى من أحن لها في وحشتي، إلى قمر  
بيضيء لي طريقي، والتي علمتني الكفاح لطلب العلم، إلى من ترفع يديها لنجاحي،  
والتي زرعت في روحي مبادئ الاحترام والرقبي

إلى " أمي أطل الله في عمرها "

إلى الذي رسم في ذهني مبادئ العلم والتعلم إلى الذي أعانني على السير نحو الدرب  
المضيء، وسخر لي الغالي والنفيس

إلى أبي الحبيب " رعاه الله "

إلى من من سقنتني بنعم حبا ودعواتها، إلى جدتي العزيزة " حفظها الله "

إلى إخوتي صفي الله، أنس، قتيبة، راشد، رائف

إلى كل أقاربي وأصدقائي الذين لن أنساهم ما نسيهم الدهر، زكي، صلاح، إلياس،

مروان، أيوب، محمد، إسحاق، ياسر، بلال، عادل

إلى أصدقاء الدراسة محمد، موسى، صلاح

إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينسهم قلبي....

حمادي موسى

## إهداء

الحمد لله الذي لولاه ما كان لينجز هذا العمل والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى  
أهدي هذا العمل إلى النبي اشتاق لها في غربتي، إلى من أحن لها في وحشتي، إلى قمر  
بيضاء لي طريقي، والتي علمتني الكفاح لطلب العلم، إلى من ترفع يديها لنجاحي،  
والتي زرعت في روحي مبادئ الاحترام والرقبي

إلى " أمي أطل الله في عمرها "

إلى الذي رسم في ذهني مبادئ العلم والتعلم إلى الذي أعانني على السير نحو الدرب  
المضيء، وسخر لي الغالي والنفيس

إلى أبي الحبيب " رعاه الله "

إلى إخوتي الطيب، لزهرا، أسامة، ...

إلى كل أقاربي وأصدقائي الذين لن أنساهم ما نسيهم الدهر مصعب، صلاح، إلياس،

مروان ، أيوب، محمد، إسحاق، ياسر، عادل

إلى أصدقاء الدراسة محمد، موسى، صلاح

إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينسهم قلبي....

مباني زكرياء

## شكر وتقدير

الشكر لله القدير الذي أعاننا على إتمام هذا البحث، ثم الشكر الجزيل للأستاذة رحمانى سناء، والأستاذ حريزي فاروق الذين حضينا بشرف العمل تحت توجيهاتهم القيمة، ونشكر كل الأساتذة الذين قدموا لنا يد المساعدة بالنصائح والإرشادات، كما لا ننسى مسؤولي المؤسسات على الثقة والفرصة التي منحونا إياها، وكل من ساهم من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا البحث.

زكرياء - موسى

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر وتقدير
III	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أث	مقدمة
01	<b>الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول : الإدارة الإلكترونية</b>
03	المطلب الأول : تكنولوجيا المعلومات
03	الفرع الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات
04	الفرع الثاني : مكونات تكنولوجيا المعلومات
05	المطلب الثاني : ماهية الإدارة الإلكترونية
05	الفرع الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية
06	الفرع الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية
07	الفرع الثالث : وظائف الإدارة الإلكترونية
12	<b>المبحث الثاني : واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر</b>
12	المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
12	الفرع الأول : إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
13	الفرع الثاني : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
14	المطلب الثاني : معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
15	الفرع الأول : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات

15	الفرع الثاني : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها
16	الفرع الثالث : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الاقتصادية
16	المطلب الثالث : المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
19	المبحث الثالث : تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
19	المطلب الأول : متطلبات التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية
23	المطلب الثاني : آثار التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية
23	الفرع الأول : الآثار التنظيمية والإدارية المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية
24	الفرع الثاني : مكاسب التحول للإدارة الإلكترونية
25	الفرع الثالث : السلبيات المحتملة في تطبيق الإدارة الإلكترونية
27	المطلب الثالث : معوقات التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية
30	خلاصة الفصل
31	الفصل الثاني : دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة
32	تمهيد
33	المبحث الأول : واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة
33	المطلب الأول : تقديم مديرية الصناعة والمناجم لولاية المسيلة
33	المطلب الثاني : معلومات إحصائية حول واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة
33	الفرع الأول : توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع بولاية المسيلة نهاية 2015-2016
34	الفرع الثاني : حسب النشاط الاقتصادي (القطاع الخاص)
35	المبحث الثاني : إعداد الاستبيان وتفرغ بياناته
35	المطلب الأول : مكونات ومنهجية الدراسة
37	المطلب الثاني : حدود الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة
38	المطلب الثالث : هيكل الاستبيان وتفرغ وتحليل البيانات

39	المطلب الرابع : وصف وتحليل خصائص العينة المدروسة
42	المبحث الثالث : تحليل نتائج الاستبيان
42	المطلب الأول : اختبار ثبات الاستبيان
48	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
48	الفرع الأول : اختبار الفرضية الأولى
51	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الثانية
53	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
55	الفرع الرابع : اختبار الفرضية الرابعة
58	خلاصة الفصل
60	خاتمة
64	قائمة المراجع
67	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
09	التحويلات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني	01
10	أهم الفروقات بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني	02
14	تصنيف المؤسسات حسب القانون التوجيهي بالجزائر عام 2001	03
33	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع بولاية المسيلة نهاية 2015-2016	04
34	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات النشاط بولاية المسيلة نهاية سنة 2016	05
36	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	06
39	مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة	07
39	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	08
40	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	09
40	توزيع أفراد العينة حسب السن	10
41	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
41	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المؤسسة	12
42	توزيع أفراد العينة حجم المؤسسة	13
42	اختبار فقرات الاستبيان	14
43	اختبار صدق فقرات الاستبيان	15
44	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول	16
45	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	17
45	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث	18
46	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع	19
47	معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان	20
48	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان	21

## فهرس الجداول

49	نتائج اختبار T-test لعينة واحدة للفرضية الأولى	22
49	النتائج الإحصائية لفقرات المحور الأول	23
51	نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الثانية	24
52	النتائج الإحصائية لفقرات المحور الثاني	25
53	نتائج اختبار T-test لعينة واحدة للفرضية الثالثة	26
54	النتائج الإحصائية لفقرات المحور الثالث	27
55	نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الرابعة	28
56	النتائج الإحصائية لفقرات المحور الرابع	29

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع بولاية المسيلة	01
53	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط بولاية المسيلة نهاية سنة 2016	02

رقم الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
67	الاستبيان المعتمد في الدراسة	01
71	قائمة الأساتذة المحكمين	02
71	قائمة المؤسسات محل الدراسة	03
72	قائمة النتائج المستخرجة من SPSS	04

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
أَوَّلُ سُورَةِ الْحَاقَّةِ

## مقدمة :

تمثل الاتصالات شريان الحياة المعاصرة، بما وفرت من وسائل مبتكرة ذات قدرة عالية على تخزين المعلومات واستدعائها وتبادلها من خلال الشبكات العالمية (الإنترنت) والمحلية (الإنترانت). وفي ظل التطور التقني وثورة الاتصالات وتطور نظم المعلومات أخذت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجيا من أنشطة عادية إلى أنشطة إلكترونية تساهم في زيادة كفاءة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتعد الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث ، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات ، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل المؤسسات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام شبكة الحاسوب، أو الشبكات المحلية، أو الشبكة العالمية للإنترنت في إنجاز الأعمال بطريقة إلكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات وتحمل عليها بياناتها ومعلوماتها، وتطوير طرق العمل التقليدية على طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة ، فضلا عن استعمال إدارة المؤسسات أنماطا جديدة في تدبير شؤونها عبر الرقابة الرقمية بالحاسوب، وإجراء معاملاتها الداخلية والخارجية بالحاسوب، وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات، وغيرها من الأنماط التي لم يكن الحاسوب بديلا للعنصر البشري في إدارتها فحسب، بل حل محل المديرين في إصداره التوجيهات والتعليمات الآلية وحل محل الموظفين في إجراء الحسابات والمعاملات اليومية بناء على البرامج التي تم تحميلها.

## 1- الإشكالية :

لمعرفة مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتضح لنا معالم الإشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؟

وتتفرع هذه الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ ما مدى توفر متطلبات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ✓ ما مدى توفر متطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ✓ ما مدى توفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ✓ ما مدى وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

## 2- فرضيات الدراسة :

تم وضع الفرضيات التالية كإجابات مسبقة على الإشكاليات الفرعية السابقة وهي :

- 1- تتوفر الإمكانيات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة بمستوى مقبول.
- 2- تتوفر الإمكانيات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة بمستوى مقبول.
- 3- تتوفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة بمستوى مقبول.
- 4- توجد معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة بدرجة منخفضة.

## 3- أهمية الدراسة :

- تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها :
- تتعرض إلى فئة معينة من المؤسسات وهي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تبين مدى توجه هذه المؤسسات في تبني منهج الإدارة الإلكترونية.
- معرفة مدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية والإدارية للتطبيق الإدارية الإلكترونية في هذه المؤسسات.
- معرفة درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى هذه المؤسسات.

## 4- أهداف الدراسة :

من ابرز أهداف الدراسة هي :

- التنبيه إلى ضرورة الاهتمام بالإدارة الإلكترونية لما لها من تأثير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- معرفة واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

## 5- أسباب اختيار الموضوع :

هناك أسباب شخصية تتمثل في :

- الرغبة في توسيع معرفتنا بالإدارة الإلكترونية.
- أما الأسباب الموضوعية فهي :
- معرفة أهمية الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- حداثة الموضوع ومحاولة التعرف على المتطلبات التي تتيح تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة، والمعوقات التي تحول دون ذلك.

## 6- المنهج المستخدم :

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة الموضوع ومصادر المعلومات في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على الاستبيان وكانت أدوات جمع البيانات كالتالي :

- الجانب النظري: الكتب، المذكرات، الندوات والملتقيات.
- الجانب التطبيقي: يتمثل في استبيان موجه إلى عينة من الإداريين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 7- اطار الدراسة :

تم تحديد اطار الدراسة في العنصرين الآتيين :

- الحدود المكانية : ترتبط هذه الدراسة بمدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم استبيان لعينة من الإداريين في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة.

- الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 15 مارس 2017 إلى غاية 13 ماي من نفس السنة.

## 8- الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : محمد بن عبد العزيز الضافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

### اهم النتائج المتحصل عليها:

- ظهرت خمس مزايا ذات أهمية مرتفعة جدا يمكن أن تتجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات هي :

أ- سهولة تبادل المعلومات بين إدارة الجوازات والمستفيدين من خلال خدمة الصوت والصورة.

ب- تقليل الجهد المبذول من جانب العاملين في إنجاز المهام.

ج- تحقيق أسلوب الإدارة بلا ورق

- توجد ثلاثة مزايا ذات أهمية مرتفعة تنتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات هي :

أ- تشجيع العاملين على ابتكار أساليب جديدة في اتصالاتهم بالجمهور.

ب- الرد الفوري على استفسارات المستفيدين من خدمات الجوازات.

ج- انخفاض تكلفة الخدمة المقدمة للجمهور.

الدراسة الثانية : رحمانى سناء، الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2009.

## اهم النتائج المتحصل عليها:

- تعدد تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واختلاف الكتاب والمختصين في إيجاد تعريف موحد لها لاختلاف معايير تصنيفها، إلا أن الجزائر تبنت تعريف الاتحاد الأوروبي والمبني على معيارين كميين وهما حجم العمالة، ورقم الأعمال السنوي أو الميزانية السنوية.
- الإدارة الإلكترونية هي عملية استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها، وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة الإنجاز بأقل تكلفة وفي اقصر وقت وبدقة عالية، لا تقوم إلا إذا توافرت عناصرها التقنية المتمثلة في العتاد والبرمجيات والشبكات، وكذا عناصرها البشرية المتمثلة في صنّاع المعرفة.
- يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة عدة مزايا، فالنموذج التنظيمي الشبكي المناسب للمؤسسة يسمح بمرونة أكبر في الاتصال، أما الشبكة الداخلية المقترحة فتوفر سهولة أكبر لتدفق المعلومات داخل المؤسسة، وبالتالي توفير وقت أكبر وتحسين الأداء، بينما الموقع الإلكتروني يفتح أمام المؤسسة أسواقا جديدة ويمكنها من حل بعض مشاكلها التسويقية.
- الدراسة الثالثة : معمر عقيل عبيد، الأعمال الإلكترونية وشبكات الاتصال وأثرها في تفعيل آلية أو تقنية العمل عن بعد في منظمات الأعمال، مجلة عراقية للعلوم الاقتصادية، السنة الثامنة، العدد 25، 2010.

## اهم النتائج المتحصل عليها:

- تحسين أداء المؤسسات وتطور جميع عناصرها من هياكل وأساليب وأفراد وتقنيات إدارية.
- ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية والذي يعني الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني محل المكتب العادي، وذلك عن طريق الاستخدام الواسع لهذه التقنيات.
- ظهور أساليب وأنماط تنظيمية جديدة كالتوسع في استخدام شبكة المعلومات الداخلية.

## 9- هيكل البحث :

للإحاطة بجوانب هذا الموضوع تم تقسيمه إلى فصلين، حيث تم في الفصل الأول التركيز على أهم المفاهيم والأساسيات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تطرقنا إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الفصل الثاني فقد قمنا بدراسة ميدانية من خلال توزيع استبيان موجه لعينة من الإداريين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة.

## 10- صعوبات الدراسة :

- ضيق الوقت فالموضوع يحتاج إلى دراسة معمقة.
- صعوبة التجاوب مع الإداريين في المؤسسات.

اللفظ واللاؤا  
حماة اة سراً حماة سراً

الادارة الالكترونية في المؤسسات  
الإدارة الإلكترونية في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة  
الصغيرة والمتوسطة

### تمهيد

أنتجت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة، خلال السنوات القليلة الماضية، واقعا إداريا جديدا، تجلت مظاهره في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية سابقاً، حيث جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمت بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته خلال العقد الفائت، وبفعل ذلك فقد تأثرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها وتحتم ضرورة تحولها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية الحديثة لتوفير الوقت والجهد وتخفيض النفقات.

لذا سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، لنتناول أهم المفاهيم المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فيتناول ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير تصنيفها وأهم المشاكل والصعوبات التي تواجهها، بالإضافة إلى متطلبات وأثار التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وأهم المعوقات والصعوبات التي تواجهها في المبحث الثالث.

## المبحث الأول : الإدارة الإلكترونية

في هذا المبحث سنتطرق في المطلب الأول إلى ماهية الإدارة الإلكترونية أما المطلب الثاني فسنتناول فيه اهم مفاهيم الأساسية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات ومكوناتها.

### المطلب الأول : تكنولوجيا المعلومات

في هذا المطلب سنقوم بذكر أهم التعريفات التي تناولت تكنولوجيا المعلومات ثم ننتقل إلى مكوناتها.

### الفرع الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات

ويمكن تناول بعض المفاهيم التي تناولت تكنولوجيا المعلومات فيما يلي :<sup>1</sup>

- تتكون كلمة تكنولوجيا من كلمتين مأخوذة من الأصل اليوناني Techno تكنو وهي المهارة والفن وكلمة Logo لوجو وتعني كلمة عقل أو مبدأ عقلائي بمعنى العلم، وتعني كلمة تكنولوجيا العلم المرتبط بشكل منظم للفنون التطبيقية، لذا لابد من تطويع استخدام مصطلح التكنولوجيا في المجال المرتبط به كمجال الإدارة التربية والتعليم أو الاقتصاد والثقافة أو السياحة وغيرها من المجالات العامة والخاصة المعروفة .
- استخدام التقنيات الحديثة للعلوم المختلفة وخاصة في شكل الآلات والأدوات و المخترعات التي توفر الجهد البشري أو تحل محله وأهمها تكنولوجيا المعلومات الموجودة في الحاضر، التي تعبر عن الحواسيب الآلية وملحقاتها من أساليب حفظ واسترجاع المعلومات وتكنولوجيا البرمجيات والاتصالات.
- فكر تقني يتم التوصل إليه من طرق وأساليب وأجهزة وغيرها، نتيجة جهد وفكر الإنسان وتطبيقه للمعارف والخبرات التي اكتسبها، ليعمل على حل مشكلات الإنسان وتقدمه وزيادة قدراته على تحقيق أهدافه وإشباع رغباته واحتياجاته في أي عصر وأي زمان ومكان.
- تعد تكنولوجيا المعلومات كالقلب النابض في مختلف مؤسسات الأعمال، إذ تساهم في تسهيل انسيابية القرارات المناسبة وفي توجيه وتنفيذ مختلف عملياتها فهي مصدر حيوي لديمومتها وبقائها وتميزها التنافسي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 87.  
<sup>2</sup> غسان قاسم داود اللامي وأميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في بيئة الأعمال: الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2010، ص16.

من خلال هذه التعريفات يمكننا التوصل إلى تعريف شامل لتكنولوجيا المعلومات :  
تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتخزينها أو توزيعها، وتصنف تحت عنوان أوسع وأشمل وهو " التقنيات المستندة إلى الحاسوب " لعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المؤسسة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : مكونات تكنولوجيا المعلومات

تتكون تكنولوجيا المعلومات من أربع تقنيات فرعية وهي :<sup>2</sup>

1/ **المكونات المادية Hardware** : وتشمل المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبنائها للمستخدمين كما أنها تتضمن الحاسوب وما يرتبط به من الأجهزة التي تضم وحدة المعالجة المركزية (CPU) واللوحة الأساسية والشاشة وغيرها وتسمى بالمكونات المادية.

2/ **البرمجيات Software** : وتعني برامج الحاسوب التي تعمل على إدارة المكونات المادية وتشغيلها، كما تقوم بمختلف التطبيقات، ولأهميتها أصبحت تكنولوجيا أساسية لتشغيل الحاسوب كما في البرمجيات Microsoft، و Sun.

تساهم البرمجيات في معالجة المعلومات وتسجيلها وتقديمها كمخرجات مفيدة لأداء العمل وإدارة العمليات، لذلك تتضمن أنظمة التشغيل النهائية مثل معالج الكلمات وبرمجيات التطبيقات المرتبطة بمهام الأعمال المتخصصة.

وتقسم برمجيات الحاسوب بشكل عام على :

أ . برمجيات النظام Softwares System : وتعد برمجيات ضرورية لتشغيل الحاسوب وتنظيم علاقة وحداته ببعضها ويظم هذا النوع من البرمجيات برامج التشغيل والتي هي عبارة عن سلسلة البرامج التي تعدها الشركة المصنعة للحاسوب وتخزن فيها داخليا، وتعد جزءا لا يتجزأ من الحاسوب نفسه.

ب . برمجيات التأليف Software Compilation: وهي مجموعة البرامج التي تعنى بترجمة التعليمات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالي إلى لغة الآلة.

ج . البرمجيات التطبيقية Software Application: وهي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية إذ يمكن تطبيقها مع تغيرات طفيفة، وتشتمل هذه البرامج على كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها.

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي وأميرة شكر ولي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 19-20.

## المطلب الثاني : ماهية الإدارة الإلكترونية

أشارت بعض أدبيات الفكر الإداري إلى أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر بعد انتهاء من المشكلة التي وافقت الأجهزة والبرامج عام 2000م، حيث توجهت معظم البلدان العربية والأجنبية المتمثلة في حكوماتها نحو الاستخدام الأمثل لتقنيات الاتصال واستغلالها نحو تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويرى بعض الباحثين أن الإدارة الإلكترونية هي تكنولوجيا أكثر منها إدارة، وتكنولوجيا موجهة للإدارة أكثر من كونها إدارة موجهة لتكنولوجيا، كما شاع بشكل عام بعد دخول الأنترنت في العديد من مناطق العالم، وقد تعددت التعريفات التي حاولت تحديد ماهية الإدارة الإلكترونية كمدخل من مداخل الإدارة الحديثة.

## الفرع الأول - مفهوم الإدارة الإلكترونية :

يمكن التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية E-Management :<sup>1</sup>

- مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير.
- عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الورق.
- عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون غدارة جاهزة لربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً .
- منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات.<sup>2</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريفاً إجرائياً بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

وفي ضوء هذا التعريف فإن الإدارة الإلكترونية تتميز بالاتي :<sup>4</sup>

**أولاً : أنها عملية إدارية :** وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية وعملية والرقابة عليها.

<sup>1</sup> جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 10-12.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 27.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية : الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 158.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 159.

ثانيا : الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال : وهذه التي تفسر البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية.

### الفرع الثاني - أهمية الإدارة الإلكترونية

يمكن تحديد أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة لكل من القطاع الخاص والعام كما يلي:

أولا / الأهمية بالنسبة للقطاع الخاص :<sup>1</sup>

كان القطاع الخاص دائما هو السباق إلى كل جديد على مستوى كثير من الأصعدة وبخاصة الصعيد الإداري، ولعل ذلك يعود إلى أسباب منها : الاحترافية التي يدار بها القطاع الخاص، مما يجعل كوارده الإدارية متيقظة دائما لكل ما يجلب المنفعة والفائدة للشركات والمؤسسات.

ويمكن استعراض بعض الدوافع التي حفزت القطاع الخاص لنيل أسبقية الوصول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية :

أ - وجدت الجهات الإدارية لدى المؤسسات نفسها أمام خيار الإدارة الإلكترونية التي تسهم في فتح أسواق جديدة محليا وعالميا.

ب - تعين الإدارة الإلكترونية شركاتها ومؤسساتها على الاستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة.

ج - يظهر أيضا مدى حاجة الإدارات التقليدية إلى تعميم تطبيقات التقنية على إدارتها من خلال ما تحقق للمؤسسات التي تدار بأساليب الإلكترونية من تطور أدائها وتأثير إيجابي في وظائفها وأنشطتها.

د - تتمتع الإدارات الإلكترونية بفعالية عالية في تخفيض النفقات الطائلة التي تتكبدها الشركات والمؤسسات على تجهيز المتاجر وتشغيلها.

هـ - تعين الإدارة الإلكترونية مؤسساتها على كسر حواجز الزمان والمكان والظروف التي تحد من وجودها في الأسواق العالمية، وتضعها في قلب المشهد الاقتصادي.

و- تضع الإدارات الإلكترونية أيديها بكفاءة واقتدار على احتياجات المستهلكين والزبائن سواء في مجتمعاتها أو غيرها من المجتمعات التي تتوافر لدى الإدارة الإلكترونية بيانات كافية عن احتياجات أسواقها.

ز - تسهم الإدارات الإلكترونية في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات من خلال وقوفها الدائم على احتياجات الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباعها.

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004، ص44.

ثانيا / الأهمية بالنسبة للقطاع العام :

يمكن استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال الآتي :<sup>1</sup>

- أ - تردي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطنين.
- ب - حاجة الإدارة الحكومية إلى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها.
- ج - حرص الجهات الحكومية على تنمية كوادرها الوطنية، وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة.
- د - حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم ومد يد العون إليه، وليس شيء أقدر من التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائر القطاع العام للإسهام بفعالية في حل كثير من الصعوبات التي تعترض حركة كثير من الصادرات في الدولة ( من فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم - في حال التصدير - وأيضا معرفة أهم وأجود منتجاتها- في حال الاستيراد.
- هـ - تخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة.
- و - تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومؤسساتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية.

### الفرع الثالث - وظائف الإدارة الإلكترونية :

من ابرز وظائف الإدارة الإلكترونية هي :<sup>2</sup>

#### 1- التخطيط الإلكتروني :

التخطيط الإلكتروني ( E-Planning ) يختلف عن التخطيط التقليدي في ثلاث نقاط :<sup>3</sup>

- أولا : أن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية متجددة متطورة متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية قصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر.
- ثانيا : أن التخطيط الإلكتروني ليس إجراء أو نمطا أو سلوكا بقدر ما هو عملية مستمرة متجددة تعدل مسارها أولا بأول بما يتيح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار.
- ثالثا : أن الإدارة الإلكترونية لا يعتمد التخطيط فيها على توزيع الأدوار والأعمال وتقسيمها بين الإدارة

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية : المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2010،ص65.

<sup>2</sup> محمد بن عبد العزيز الضافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص23.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص24-25.

وأعمال التنفيذ كما هو معمول به في الإدارات التقليدية، ولكن جميع العاملين في ظل الإدارات الإلكترونية يساهمون في التخطيط الإلكتروني في كل موقع وفي كل وقت .

### - النتائج الإيجابية للتخطيط الإلكتروني مقارنة بالتخطيط التقليدي :

هناك نتائج أخرى إيجابية لنمط التخطيط الآني المرهلي المعتمد لدى الإدارات الإلكترونية، منها :

أ/ أن المعلومات التي تتدفق باستمرار على دوائر الإدارة الإلكترونية بفعل تواصلها الدائم وتفاعلها مع كل مستجدات العالم، ستضع بين يدي تلك الإدارة بشكل دائم قاعدة بيانات عريضة محدثة من المؤكد أن وجودها تحت تصرف الإدارة سيعزز من قدرتها على وضع خطط مرحلية ناجحة تأسيسا على مستجدات الواقع وقراءته التي ترد إليها أولا بأول سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي.

ب/ يضمن التغيير المستمر في الخطط الإلكترونية تعديلا أو تطويرا في خطتها مع كل تغيير.

ج/ يقدم التخطيط الإلكتروني للمجتمع الذي تديره تلك الإدارات أجيالا لديها المهارات التخطيطية والتحليلية التي تمتلك القدرة على التخطيط الآني في ظل قراءات الواقع والبيئة التي تتيحها توافر المعلومات، مما يحدث قفزة في مجال تنمية الموارد البشرية في هذا المجتمع.<sup>1</sup>

### 2- التنظيم الإلكتروني :

بادرت الإدارة الإلكترونية بهدم الأشكال والأنماط التنظيمية التقليدية والتخلص منها بوصفها عوائق من شأنها تعطيل مسيرة المجتمعات الحديثة التي أبدت تدمرها من هذا الركود الإداري على المستويين الخدمي والإنتاجي، ولم تعد المجتمعات تجني منه سوى مزيد من التراجع والثبات، ولم يكن هدف الإدارة الإلكترونية ومنظريها هدم نمط التنظيم التقليدي لمجرد الهدم، بقدر ما كان الهدف تحرير منسوبي الإدارات التقليدية من قيد الهرمية والمركزية التي تجعل من تلك التنظيمات قوالب جامدة تعرقل حركة سير العمل والإنتاج أو تقديم الخدمة.

وقد انتشر في الدوائر الإدارية التقليدية أسلوب التنظيم القائم على " ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو الذي يعطيها شخصيتها ومميزاتها الإدارية ويعزز من وزنها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية ".

وهكذا فإن ما كان ينظر إليه على أنه تنظيم لازم وأساسي في دوائر الإدارة التقليدية أصبح في ظل دوائر الإدارة الإلكترونية قيودا ضاغطة تعطل حركة الإدارة ومنسوبيها، ويمثل عبئا على عمل الإدارة يسعى الجميع إلى التخفيف من جموده والاكتفاء ببعض المبادئ التي تحدد بعض الأدوار والمهام القابلة للتبادل في ظل الإدارات الإلكترونية، حسب الظروف والمهام التي تطرأ على عمل الإدارة.

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.

وتأسيسا على ما مضى من عرض للتحويلات الإدارية الجوهرية التي تعتري أسلوب التنظيم الإداري البيروقراطي، في ظل أسلوب الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>، يمكن عرض أهم تلك التحويلات من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1): التحويلات الإدارية من أسلوب التنظيم التقليدي إلى أسلوب التنظيم الإلكتروني

التنظيم الإلكتروني	التنظيم التقليدي
التنظيم المصفوفي ( المشروع )	التنظيم الهرمي
الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية	الهيكل القائم على الوحدات
وحدات تنظيمية مصغرة	الوحدة التنظيمية الواحدة
التنظيم الأفقي	التنظيم الرأسي
الهيكل غير المحدد	الهيكل المحدد
التنظيم الخلوي	التقسيم الإداري التقليدي
القيادة الاستشارية	سلطة الأوامر الخطية
الرؤساء المتعددون	الرئيس المباشر الواحد
السياسات المرنة واجتهادات الأفراد	التعليمات الحرفية
إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا	قواعد الإجراءات المحددة
برامج العمل المرنة والمتغيرة	برامج العمل القياسية والمجدولة سابقا
القرار بالمشاركة	انفراد القيادة بالقرار
تعدد مراكز السلطة	مركزية السلطة
الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها	التحكم في المعلومات وسريتها

المصدر: حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية : المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، ط1، 2010، ص92.

من خلال الجدول رقم (01) يتضح أن ما كان ينظر إليه انه تنظيم لازم وأساسي (التنظيم التقليدي) أصبح في ظل الإدارة الإلكترونية قيودا ضاغطة تعطل طاقة الإدارة الإبداعية وتصبغها بالجمود.

ثالثا - التوجيه الإلكتروني :

لا يعني التوجيه- بأي حال من الأحوال- تنفيذ الأعمال، بل هو توجيه أفراد التنظيم نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة، من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح، وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة وتتطلع إليه .

<sup>1</sup> محمد بن عبد العزيز الضافي، مرجع سبق ذكره، ص26.

لقد تم تعريف القيادة بأنها (( فن التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة))، وينبغي للقائد الناجح أن يكون على معرفة واسعة بالخصائص الفردية لمؤوسيه، من أجل كسب ولائهم، والحصول على احترامهم، وصولاً إلى أكبر إنجاز ممكن من خلالهم.<sup>1</sup>

الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني :

الجدول رقم 02 : أهم الفروقات بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني

الرئيس التنفيذي الإلكتروني	الرئيس التنفيذي التقليدي
مبشر	الشجاع
مرتاب	متيقظ
صريح بقوة	ودي - قلبي
متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل	شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات
كثيف التركيز	واضح التركيز
الأسرع حركة	سريع الحركة
يحب الغموض	يكره الغموض
يعاني من قلق الفصل بين المجالات	يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا
نموذج في الحكم الجيد	نموذج في الحكم الذاتي

المصدر : نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية : الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 336.

من خلال الجدول رقم (02) تبين أن قيادة الذات هي الأكثر بروزاً في الإدارة الإلكترونية، وهذا لا يعود فقط إلى أن يطور أسلوبه لإدارة قدراته الذاتية من حيث نقاط القوة والضعف أو ما ينعكس من مشاعره وعواطفه على أدائه وعلاقته مع الآخرين داخل المؤسسة، كما لا يعود فقط إلى أن الأنترنت توجد بسبب طبيعة العمل الواحد ( كل مدير يعمل على وحدة إدخال ومعالجة وإخراج خاص به بشكل منفرد )، وإنما أيضاً لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان.<sup>2</sup>

رابعاً : الرقابة الإلكترونية :

الرقابة في عصر الأنترنت وشبكات الأعمال أو لما يلاحظ عليها على أنها تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أو لا بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ و الاطلاع بالتالي على اتجاهات

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 92-93.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 336-337.

النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عند التنفيذ.

إن الشبكة الداخلية (Intranet) التي تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري يمكن ببسر أن تلغي الفجوة الزمنية، كما أن هذا التشبيك يساعد المدير على أن يتدخل من أجل معالجة الانحرافات واتخاذ ما يلزم من أجل التصحيح في نفس الوقت بما يساعد في المحصلة على تجاوز فجوة الأداء<sup>1</sup>.

### - مزايا الرقابة الإلكترونية : <sup>2</sup>

1- تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة، وقدرة الإدارة الإلكترونية على الوقوف على مراحل التنفيذ أولاً بأول في الوقت الحقيقي.

2- تفيد الرقابة الإلكترونية في الوقوف على مدى نجاح الخطط الإدارية المعتمدة لإنجاز الأهداف، أو إنتاج السلع، أو تقديم الخدمات.

3- لا تسعى الرقابة الإلكترونية في جوهرها إلى ضبط تقصير احد أفراد الفريق الإداري لمعاقبته، بقدر ما تهتم في الأساس وتسعى إلى إدراك خلل أو خطأ لتداركه حتى لا يؤثر في مستوى الخدمة أو المنتج، وأيضاً حتى لا يضر بسير العمل ويسبب إلى سمعة الإدارة ومهنتها.

4- تتوافر للرقابة الإلكترونية صفة الآنية، بمعنى تمكن الإدارة من معاينة تفاصيل العمل، ووجود البرامج التي تضمن ظهور ما ينبئ بالخلل وقت حدوثه، مما يضمن لهذه الإدارة سرعة تلافي الخطأ والخلل.

5- في ظل هذا النظام الرقابي المحكم تكون الإدارة على درجة عالية من الأمان والثقة.

6- يتسع النطاق الرقابي الذي يتوافر للإدارة الإلكترونية كثيراً داخليا وخارجيا وعالميا، مما يتيح للإدارة الوقوف على مستوى الخدمات المقدمة والمنتجات.

7- تعد النتائج هي المعول الرئيسي الذي تنصب عليه عمليات الرقابة الإلكترونية، فوصول الخدمة وتقديمها للفئة المستهدفة بالمستوى الذي خطت له الإدارة أو خروج المنتج بالموصفات التنافسية المرجوة، هي دلائل على أن النظام الإداري يعمل بكفاءة وفعالية.

8- نتيجة لحو الشفافية وبيئة المكاشفة والمشاركة التي تدار فيها أعمال الإدارة الإلكترونية، تنتشر نتائج الرقابة بسرعة ووضوح بين أفراد الإدارة، مما يعين الجميع على تفادي وقوع مثل تلك الأخطاء التي كشفت عنها جهة الإدارة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص343.

<sup>2</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص99.

## المبحث الثاني : واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يزداد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصرنا الحالي باعتبارها من بين أهم الأدوات الأكثر نجاعة في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، خاصة في ظل تسارع التحولات الإقليمية والدولية، وتهافت الجميع على معطيات الاقتصاد الرقمي الجديد، مما جعل هذه المؤسسات مضطرة إلى التفاعل مع التقلبات السريعة والجارية في البيئة التي تمارس فيها أنشطتها، وهذا مرتبط بإمكانية ومدى استعمالها لتكنولوجيا المعلومات، لهذا تم تخصيص هذا المبحث لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومعايير تصنيفها واهم المعوقات والمشاكل التي تواجهها.

### المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن التطرق إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتطلب تحديد مفهوم دقيق و شامل لهذه المؤسسات و ما تحتويه من أهمية، حيث يمكن الفصل من خلاله بين المؤسسات الكبرى و هذا النوع من المؤسسات، و يحظى بالقبول. من طرف أغلبية الهيئات و الباحثين في هذا المجال. ولهذا جاء في هذا المطلب لدراسة العوامل التي أدت إلى صعوبة إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الفرع الأول : إشكالية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتباين الآراء حول وجود تعريف دقيق وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يختلف التعريف بين دولة وأخرى باختلاف إمكانياتها وقدراتها الاقتصادية ومرحلة نموها ومستوى التقدم التقني فيها، لهذا جاء هذا الفرع لدراسة العوامل التي أدت إلى صعوبة إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير تصنيفها.

يمكن رد صعوبات التعريف الموحد لهذا القطاع إجمالاً إلى مجموعة من العوامل أهمها:<sup>1</sup>

#### 1- العوامل الاقتصادية : وتشمل ما يلي :

أ/ اختلاف مستويات النمو : ويتمثل في التطور اللامتكافئ بين مختلف الدول واختلاف مستويات النمو، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في أمريكا أو ألمانيا أو اليابان أو أي بلد صناعي آخر تعتبر كبيرة في بلد نام كالجزائر أو سوريا أو السنغال مثلاً، كما أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي تتباين من فترة لأخرى.

<sup>1</sup> موسى بن البار، تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المزيح التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص50-51.

ب/ تنوع الأنشطة الاقتصادية : إن تنوع الأنشطة الاقتصادية يغير في أحجام المؤسسات ويميزها من فرع لآخر، فالمؤسسات التي تعمل في الصناعة غير المؤسسات التي تعمل في التجارة وتختلف المؤسسات التي تنشط في المجال التجاري عن تلك التي تقدم خدمات وهكذا، ويمكن أن نصنف المؤسسات الاقتصادية كما أسلفنا حسب القطاعات الاقتصادية إلى ( صناعية، تجارية، زراعية، خدمية ).

ج / اختلاف فروع النشاط الاقتصادي : يختلف النشاط الاقتصادي وتنوع فروعه، فالنشاط التجاري ينقسم إلى تجارة بالتجزئة وتجارة بالجملة، وأيضا على مستوى الامتداد ينقسم إلى تجارة خارجية وتجارة داخلية، والنشاط الصناعي بدوره ينقسم إلى فروع عدة منها الصناعات الاستخراجية، الغذائية، التحويلية، الكيماوية و التعدينية... الخ، وتختلف كل مؤسسة حسب النشاط المنتمية إليه أو احد فروعه وذلك بسبب تعداد اليد العاملة ورأس المال الموجه للاستثمار، فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في مجال الصناعة التعدينية قد تكون كبيرة في مجال التجارة أو الصناعة الغذائية.

2- العوامل التقنية : ويتلخص العامل التقني في مستوى الاندماج بين المؤسسات، فحيثما تكون هذه الأخيرة أكثر اندماجا يؤدي هذا إلى توحيد عملية الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد، وبالتالي يتجه حجم المؤسسات إلى الكبر، بينما عندما تكون العملية الإنتاجية مجزأة وموزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

3- العوامل السياسية : وتتمثل في مدى اهتمام الدولة ومؤسساتها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم مختلف المساعدات له وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقها من اجل توجيهه وترقيته ودعمه.

وعلى ضوء العامل السياسي يمكن تحديد التعريف وتبيان حدوده والتمييز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية والمهتمين بشؤون هذا القطاع. بالإضافة إلى صعوبة اختيار المعيار أو المعايير التي يجب الاستعانة بها لوضع تعريف واضح ومحدد، وذلك نظرا لاختلاف الأهداف، وكذا الجهات التي تقوم بالأبحاث والدراسات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث تهتم النقابات العمالية مثلا بعدد العمال، بينما تهتم المشاريع المصرفية والمالية بقدرة المشاريع على تسديد التزاماتها وبأصولها الثابتة ... الخ.

### الفرع الثاني : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

عرف المشرع الجزائري المؤسسة الصغيرة والمتوسطة سنة 2000 وذلك تزامنا مع توقيع الجزائر على الميثاق العالمي حول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وتم اعتماد تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها كل مؤسسة إنتاج سلع و/ أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا ولا

يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، كما تتوفر على الاستقلالية بحيث لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد تم وضع هذا التعريف اعتمادا على تعريف الاتحاد الأوروبي والذي يعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنها " كل مؤسسة تضم اقل من 250 أجير ورقم أعمالها اقل من 40 مليون ون، أو مجموع الميزانية لا يتجاوز 27 مليون والتي لا تكون في حد ذاتها ممتلكة بنسبة 25 % من قبل مؤسسة أخرى لا تطبق عليها هذه المعايير " وقد تم التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 2001.<sup>1</sup>

**تعريف المؤسسة المتوسطة :** وقد جاء في المادة الخامسة تعريف المؤسسة المتوسطة بشكل مفصل إذ تنص على أن " تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل من خمسين إلى مائتان وخمسين شخص، ويكون رقم أعمالها السنوي مليارين ومائتي مليون دج، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة مليون دج. **تعريف المؤسسة الصغيرة :** جاء في المادة السادسة من نفس القانون تعريف المؤسسة الصغيرة كما يلي : " تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة وتسعة وأربعين شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي مليون دج، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة مليون دج".<sup>2</sup> والجدول التالي يوضح ذلك :

**الجدول (03) : تصنيف المؤسسات حسب القانون التوجيهي بالجزائر عام 2001**

المواصفات	المتوسطة	الصغيرة	المصغرة
عدد العمال	250-50	49 - 10	09 - 01
رقم الأعمال	200 مليون- 2 مليار	200 مليون	20 مليون
الحصيلة السنوية	500 -100 مليون	100 مليون	10 مليون

المصدر: خبابة عبد الله، المؤسسات ص و م : آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2013، ص19.

### المطلب الثاني : معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة منتجاتها وتوجهها وحسب القطاعات الاقتصادية التي تنتمي إليها .

<sup>1</sup> خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2013، ص18.  
<sup>2</sup> رباح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2008، ص 35.

## الفرع الأول : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات

تصنف المؤسسات في هذا المعيار إلى ثلاثة أقسام :

- 1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع الاستهلاكية : يعتمد نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن هذا التصنيف في إنتاج السلع الاستهلاكية المتمثلة في المنتجات الغذائية، الملابس، النسيج، الأثاث، المنتجات الجلدية، التبغ وبعض المنتجات الكيميائية وغير ذلك من السلع الاستهلاكية .
- 2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للمنتجات الوسيطة : يجمع هذا التصنيف كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للمنتجات التالية : المعدات الفلاحية، قطاع غيار، أجزاء الآلات، المكونات الكهربائية وغيرها .
- 3- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة لسلع التجهيز : تتطلب صناعة سلع التجهيز تكنولوجيا مركبة، ويد عاملة مؤهلة، ورأس مال اكبر مقارنة بالمؤسسات سالفة الذكر، وهذا ما يجعل مجال تدخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضيقا، فهي تمارس عملية تركيبية أو تجميعية انطلاقا من استيراد أجزاء المنتج النهائي ( قطع غيار) وإنتاج بعضها، ثم القيام بعملية التجميع للحصول على المنتج النهائي<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها

- 1- المؤسسات العائلية : مثل هذه المؤسسات عادة ما يكون مقر إقامتها المنزل، وتستخدم الأيدي ويتم إنشائها بمساهمة أفراد العائلة، وتنتج في الغالب منتجات تقليدية بكميات محدودة، أو تنتج أجزاء من السلع لفائدة مصنع موجود في المنطقة.
- 2- المؤسسات التقليدية : إن هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يختلف كثيرا عن المؤسسات العائلية فهي تتميز بكونها قد تلجأ للاستعانة بالعامل الأجنبي عن العائلة كما أن ممارسة النشاط فيها يكون في محل صناعي معين مستقل عن المنزل كما تتميز أيضا ببساطة المعدات المستعملة في النشاط الإنتاجي.
- 3- المؤسسات المتطورة وشبه المتطورة : تتميز هذه المؤسسات عن غيرها من النوعين السابقين في اتجاهاتها إلى الأخذ بفتون الإنتاج الحديثة، من ناحية التوسع في استخدام رأس المال الثابت، أو من ناحية تنظيم العمل، أو من ناحية المنتجات التي يتم صنعها بطريقة منتظمة، وطبقا لمقاييس صناعية حديثة ، وتختلف بطبيعة الحال درجة تطبيق هذه التكنولوجيا بين كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وشبه المتطورة من جهة أخرى.

<sup>1</sup> نصر الدين بن نذير، دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة - الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012، ص 28-29.

#### 4- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في مجال المقاولات الباطنية :

تعتبر المقاولات الباطنية من أهم أشكال التعاون الصناعي في مجال المؤسسات الصناعية، وهو شكل من الترابط الهيكلي والخلفي بين مؤسسة كبيرة وأخرى مقاولات تتميز بحجمها الصغير أو المتوسط، حيث تقوم هذه الأخيرة بتلبية متطلبات وحاجيات المؤسسة الكبيرة، فمخرجاتها تعتبر مدخلات المؤسسة الكبيرة الصناعية حسب المعايير الآتية :

- طبيعة العمل المنجز لحساب المؤسسة الكبيرة.

- أشكال التعاون المنصوص عليها في العقد.<sup>1</sup>

#### الفرع الثالث : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الاقتصادية

ويمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الاقتصادية إلى الأنواع الآتية :

1- المؤسسات الإنتاجية : وهي المؤسسات التي تنتج سلعا استهلاكية، مثل الصناعات اليدوية وورشات الإنتاج التي تستخدم المواد المحلية، أو المؤسسات التي تنتج سلعة إنتاجية تدخل في إنتاج سلع أخرى كالصناعات المغذية لإنتاج الملابس الجاهزة، أو الصناعات المغذية للسيارات.

2- المؤسسات الخدمية : وهي المؤسسات التي تقدم خدمات لعملائها، مثل الاستشارات وإصلاح السيارات وخدمات الحاسوب.

3- المؤسسات التجارية : وهي المؤسسات التي تقوم بشراء السلع وإعادة بيعها مثل تجارة الجملة والتجزئة، كما نجد أيضا ضمن هذا التصنيف المؤسسات الفلاحية كالمؤسسات الزراعية.<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث : المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتواجه مسيرتها الكثير من المشاكل والمعوقات وتأثر عليها وتهدد وجودها واحتمالات نموها وهذا يؤدي إلى انخفاض أرباحها، لذلك يجب ان يكون من الضروري مواجهة هذه المشاكل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والسعي بها إلى الازدهار والنمو، لذا سنسلط الضوء هنا على المشكلات ومعوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن أن نحدد هذه المشاكل فيما يلي:

#### 1- مشكل التمويل :

حيث تواجه صعوبة الحصول على الخدمات التمويلية المناسبة وذلك لانصراف معظم البنوك عن التعامل مع هذا القطاع الحيوي وتوجههم الأكبر للكيانات الكبيرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شهر زاد برجي، إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012، ص33.

<sup>2</sup> نصر الدين بن نذير، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>3</sup> أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل بيني مقارن، دار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 147.

وتتعرض مشكلة التمويل على معاملات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تضطر إلى شراء بالأجل من بعض التجار بأسعار مرتفعة نسبيا واللجوء إلى الوسطاء في أسواق المواد الخام للحصول على احتياجاتها بأسعار مغالى فيها، وكذا التعاقد من الباطن مع المؤسسات الكبيرة لتوفير المدخلات وتسويق الإنتاج مقابل الأجر محدد متفق عليه أو بسعر منخفض، مما يقلل من معدل ربحية النشاط مقارنة بمعدل المناظر لو توافرت المواد التمويلية من مؤسسة الصغيرة.<sup>1</sup>

### 2- ضعف روح المقاول :

إن إنشاء مؤسسة صغيرة أو المتوسطة، هي عملية تتطلب تفكير طويل واستثمار معتبر من طرف صاحب المؤسسة والذي يعتبر مفتاح نجاح المؤسسة فهو يتولى قيادة المؤسسة وضمان المواد اللازمة للإنتاج وعلى هذا الأساس صاحب المؤسسة يتخذ جملة من القرارات خلال حياة المؤسسة يمكن أن تؤدي إلى زوالها، فالمقاول الناجح هو ذلك الذي يحسن استغلال الفرص أو حتى خلقها في مجال مهنته وهذا لن يتم إلا إذا اتسم بروح المبادرة، على أن يكون إقدامه محسوب المخاطر، إلا أن الكثير من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وللأسف يتصفون بالتقليد.<sup>2</sup>

### 3- المشاكل الفنية :

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قدرات وخبرات أصحابها في العمل بصفة رئيسية، كما أنها تلجأ عادة إلى استخدام أجهزة ومعدات قد تكون بدائية أو أقل تطورا عن تلك المستخدمة في المؤسسات الكبيرة أو لا تتبع أساليب الصيانة أو الأساليب الإنتاجية المتطورة التي تساعد على تحسين جودة منتجاتها بما يتماشى مع المواصفات العالمية في الأسواق الدولية، كما أن اختيار المواد الخام ومستلزمات الإنتاج اللازمة لأعمال هذه المؤسسة قد لا تخضع لمعايير فنية وهندسية مدروسة، ولكنها في اغلب الأحوال تعتمد على خبرة أصحاب هذه المؤسسات لأهدافها في بعض الأحيان، مما يحد من قدراتها على التصدير إلى الأسواق الخارجية خاصة أسواق الدول الصناعية المتقدمة.<sup>3</sup>

### 4- مشاكل السياسات والتوجهات الاقتصادية والسياسية :

أولى مخطوط وواضع السياسات الاقتصادية بالبلدان النامية اهتماما متزايدا للمؤسسات الكبيرة وبالقطاع العام عموما كخيار استراتيجي لعملية التنمية الاقتصادية ومقارنة لذلك أهملت هذه السياسات أوضاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقطاع الخاص ككل، وقد تتعكس السياسات الحكومية على معاملة الدوائر الإدارية الحكومية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتخلق لها بعض الصعوبات التي نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي :

الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة، مصر، 18-22 يناير 2004، ص36.

<sup>2</sup> إسماعيل اللي، مؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان للقضاء على التبعية الغذائية في الجزائر ( ملبنة الحضنة )، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2012، ص12-13.

<sup>3</sup> نصر الدين بن نذير، مرجع سبق ذكره، ص 63.

- صعوبة الحصول على تراخيص ممارسة النشاط.
- عدم وجود هيئات حكومية تعنى بهذا القطاع وتدعم وجوده وتحافظ على استمراريته.
- عدم وضع تشريعات تتلاءم و أوضاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 5- المشاكل الضريبية :

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعرض لأعباء ضريبية ثقيلة سببها :

- إن نسبة الضريبة هي نفسها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة مع استفادة هذه الأخيرة من ميزات اقتصاديات الحجم.
- نقص خبرة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأساليب التي تحقق وفورات ضريبية.
- هناك أيضا مشكلة صعوبة مسك دفاتر الحسابات المؤسسة مما يدفع مصالح الضرائب إلى الاعتماد على التقدير الجزافي والذي عادة ما يكون مبالغ فيه أو يصعب على أصحاب هذه المؤسسات إثبات عكس ذلك مما قد يعرض المشروع ككل للتوقف هروبا من الأعباء الضريبية.<sup>1</sup>

#### 6- المشاكل والمعوقات التسييرية ومشاكل نقص المعلومة والخبرة التنظيمية :

- من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتؤدي إلى انهيارها وفشلها وتسرع بزوالها هو سوء الإدارة، حيث ان صاحب المؤسسة لا يعرف كيف يدير مشروعه، أما لعدم كفاءته أو لانعدام خبرته أو لعدم مبالاته مما يوقعه في أخطار جسيمة من الصعب تداركها أو معالجتها، ويمكننا تبيان المشاكل المترتبة عن سوء التسيير وعدم استخدام الطرق العلمية في الإدارة واتخاذ القرار من خلال النقاط التالية :
- التوسع غير المدروس الذي يفوق إمكانيات صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- عدم اختيار الموقع المناسب لإنشاء المؤسسة وما يترتب عليه من مشاكل وصعوبات في الاتصال بالزبائن.
- عدم قدرة مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحفاظ على العمالة المستقطبة مما يؤدي إلى تسرب، اليد العاملة المدربة والمؤهلة إلى مؤسسات أخرى للبحث عن شروط عمل أفضل.
- عدم القدرة على التعامل مع المشاكل القانونية ومشاكل العمال والعجز على إيجاد الحلول للمشاكل الروتينية.
- انعدام التواصل والحوار بين مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعمال أو بين العمال ومرؤوسيههم مما يؤدي إلى نشوب العديد من النزاعات والصراعات التي تؤثر على مردوديتهم وفعاليتهم وتؤدي إلى تسرب العديد منهم إلى مؤسسات أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> راجح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره ص73-76.

<sup>2</sup> عائشة مصباح، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقات تطورها - دراسة تحليلية ببعض المؤسسات بولاية قسنطينة -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2005، ص 124-125.

- عدم معرفة الظروف المحيطة بنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإطار العام الذي تعمل فيه.
- عدم معرفة الأوضاع الاقتصادية وحركة الأسعار والأسواق.
- عدم معرفة طرق التوسع في تسويق المنتجات وإمكانية فتح أسواق جديدة لمنتجاتهم داخل وخارج الوطن.
- الجهل بالتكنولوجيا الجديدة وكيفية تحسين التقنيات المستخدمة في حدود الإمكانيات المتاحة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث : تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل وسيسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.<sup>2</sup>

### المطلب الأول : متطلبات التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الانطلاق نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية دون دراسة متطلبات هذا التحول إجراء قد ينذر باحتمال فشل هذه الإدارة، إلا أن الاندفاع نحو تطبيق التقنية من دون توفير الإعدادات والتجهيزات المادية والبشرية اللازمة لها ستضيع على الإدارة فرصة الاستفادة التامة من نجاح التجربة، وربما تعطل مسيرة هذا النجاح المرجو من غير عمل مدروس، وغير معد له سلفاً.

فالإدارة الإلكترونية تمثل تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة، وليست مجرد تحويل لبعض المعاملات والإجراءات الورقية إلى معاملات وإجراءات إلكترونية تلقائياً، ومن أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

#### أولاً- وضع برامج التأسيس وخطته :

يلزم قبل تعميم تطبيقات التقنية وضع تصور كامل لعناصر هذه الإدارة ومكوناتها ووضع مقترح أو تصور لهيكل تنظيمي معين يتم داخل دوائره الإدارية تبادل المعلومات وتحديد نقاطه الإدارية الإلكترونية وصلاحيه كل نقطة، ووضع برنامج لنظام تداول المعلومات وتبادلها داخل هذا الهيكل الإداري وسلطات جهاته الإدارية المختلفة، ووظائفها، ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية التي ستكون نصب

<sup>1</sup> رابح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص 77-78.

<sup>2</sup> جمعة إسماعيل العياط، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

أعين جميع منسوبيها للعمل بمقتضاها، فضلا عن أنها سيتم تحميلها على برنامج عمل الإدارة الإلكترونية لتطبيقها على معاملات الإدارة وإجراءاتها.<sup>1</sup>

ولابد أن يكون لدى الإدارة رؤية استراتيجية عامة حول مشروع التحول الذي تنوي القيام به من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني، فتحدد مواصفات هذه الإدارة المطلوبة ومهامها وأهدافها التي توضع على أساس مراعاة النواقص والاحتياجات التي تعانيها الإدارة التقليدية، ووضوح رؤية الإدارة الإلكترونية حول الدور الذي ينتظر أن تؤديه في حياة الأفراد والمجتمعات والمؤسسات هو الذي يمد الإدارة بأسباب بقائها، ويمكنها من تقديم خدمات حقيقية لا تغييرات شكلية لا يشعر المجتمع بجدواها ولا تعود بفائدة على المؤسسة في حال المؤسسات الاستثمارية.<sup>2</sup>

### ثانيا - توفير البنية التحتية :

فيما يأتي عرض لأبرز العناصر والمكونات التي تمثل البنية التحتية اللازمة لبناء الإدارة الإلكترونية :  
أ/- الحواسيب : ويقصد بها الأجهزة الإلكترونية التي تحمل البيانات عليها وتخزن على ذاكرتها الإلكترونية وعبر هذه الأجهزة يمكن استدعاء المعلومات التي خزنت ومطالعتها على شاشاتها وقت الحاجة، وأيضا يمكن طباعتها ورقيا، وكذلك نقلها من ذاكرة جهاز إلى آخر عن طريق شرائح وأقراص وظيفتها النقل والتخزين.

ب/- الشبكات : الشبكة الإلكترونية هي توصيل مجموعة من الحواسيب بعضها مع بعض بشكل مباشر بواسطة سلك، أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية واللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعية، بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين الحواسيب، ويمكن اختزال الشبكات الإلكترونية في ثلاثة أنماط رئيسية شاع استخدامها، وسيقتصر الحديث عنها هنا على التعريف بالشبكات واستخداماتها، وتنقسم الشبكات بحسب طبيعة الوظيفة التي تؤديها الشبكة إلى ما يأتي:

**(1) الشبكة الداخلية ( الإنترنت Intranet )** : هي الشبكة الداخلية للمؤسسة التي تسمح لموظفيها ومنسوبيها بالحصول على البيانات والمعلومات، وتبادلها داخل المؤسسة مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، بغض النظر عن حجم هذه المؤسسة وامتداد أطرافها جغرافيا، ويتم حمايتها ببرامج يطلق عليها الجدران النارية.

وتحقق هذه الشبكة العديد من الفوائد للمؤسسة مثل إدارة المعلومات والموارد والتقارير وقواعد معلومات الجمهور، وإيجاد بيئة اتصال فعالة بالصوت والصورة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المير إيهاب خميس احمد، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص9.  
<sup>2</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 128.  
<sup>3</sup> محمد بن عبد العزيز الضافي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(2) الشبكة الخارجية ( الإكسترانت Extranet ) : هي شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية حاجات الناس من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال، تستخدم في شبكة الإكسترانت تقنيات الحماية ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة مرور وذلك لان الشبكة غير موجهة إلى الجمهور العام كما هو الحال في شبكة الأنترنت.

ومن الناحية العملية تحدد الشركة التي تملك شبكة اتصالات داخلية الأفراد الذين يسمح لهم بالدخول إلى الشبكة ونوع الدخول المسموح به.<sup>1</sup>

(3) - الشبكة العالمية ( الأنترنت Internet ) : هي شبكة تربط بأجهزة حاسوب موزعة على جميع أصقاع العالم التي طالتها يد التقنية، وهي متاحة لإضافة المعلومات إليها وتناقلها والاطلاع عليها من قبل من يدخل على هذه الشبكة العالمية، وقد أتاحت الشبكة العنكبوتية (الأنترنت) لمستخدميها من الأفراد والشركات والمؤسسات الحكومية منها والخاصة، قائمة من الخدمات غير الاعتيادية التي لم يكن يتصور احد إمكان تحقيقها حتى وقت قريب، ومن هذه الخدمات :

أ ( خدمة الاتصال عن بعد ( Télécommunication network ).

ب) خدمة منتديات الحوار ( Dialogue Forums ).

ج ( خدمة البريد الإلكتروني ( Electronic Mail ).

د ( خدمة المحادثات ( Chating ).

ه ( خدمة تبادل الملفات ( File Transfer Protocol ).

و) الويب.

ج) وسائل الاتصال ( الاتصال السلكي -الاتصال اللاسلكي ).<sup>2</sup>

ثالثا - التطوير الإداري :

تكتمل عملية التطوير الإداري اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية عبر عدد من الممارسات الإدارية، يأتي بيانها في النقاط الآتية :

أ /- دعم القيادات الإدارية ومساندتها : القيادة العليا في الدائرة الإدارية هي التي تتخذ قرار التحول إلى

الإدارة الإلكترونية بدءا واستكمالا لدورها فان على هذه القيادة ألا تتخلى عن مشروعها، وان تقف على

تفصيل مراحل إنجازها كاملة لمعرفة إذا ما كان هناك عوائق تعترض المشروع لتذليلها ومواصلة العمل.

وأيا كان مستوى القيادة أو اختصاصها فإنه يبقى عليها دور مهم ينبغي أن تؤديه تجاه تنفيذ مشروع التحول،

فالقيادات العليا تتولى رسم السياسات في المؤسسة والخطط والبرامج التي تقوم عليها المشروعات الإدارية.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص95.

<sup>2</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 132-144.

ب/ إعداد الأفراد : لا تعني الإدارة الإلكترونية أبدا الاستغناء عن العنصر البشري، بل إنها تحتاج حاجة ماسة إلى هذا الصنف المدرب المؤهل المتفهم لطبيعة الإدارة الإلكترونية.

ج/ إعادة هندسة العمليات الإدارية الحكومية ( الهندرة ) : تطبيقات الإدارة الإلكترونية اكبر دافع لتلك الإدارات لإنجاح عملية الهندرة، فضلا عن أن هذا التحول إلى النظام الإلكتروني للإدارة هو احد مساعي عملية الهندسة لنظام عملها.

د/ تهيئة الأوضاع والتكيف : ينبغي التنبيه إلى أن الإدارة الإلكترونية واقع عام وبيئة عمل جديدة أكثر منها ممارسات إدارية مجردة من أي تدخلات أخرى، مما يدعو إلى تهيئة أجواء العمل نفسها بنشر الثقافة الإلكترونية، وغرس الوعي التقني في تلك البيئة وتهيئة أوضاع الأفراد والقيادات القديمة، والسعي لإيجاد حالة من التكيف بين عناصر العمل والأفراد بإعادة تأهيل هؤلاء الأفراد نفسيا قبل أن يكون التأهيل تقنيا. <sup>1</sup>

رابعا - التدريب والتثقيف :

تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها عن طريق إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

خامسا - إصدار التشريعات :

يختص هذا الأمر بالدول لما لها من صلاحيات وحيثيات وقدرات، لذا يجب على الدولة التي تنوي دخول هذه التجربة، أو التي لديها مؤسسات خاصة أو عامة لها ارتباطات تقنية داخليا وخارجيا، أن ترعى مصالح تلك المؤسسات، وان توفر لها البيئة القانونية التي تعين تلك الإدارات الإلكترونية على التوسع في نشاطها الذي سيصب في خانة الوطن، وتتعلق تلك التشريعات بكثير من التفاصيل التي يساور الراغب في الإتجار إلكترونيا القلق بشأنها، منها ما يتعلق بالسرية وخصوصية البيانات المتداولة على الشبكات، والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية ، فتبقى الحاجة ماسة إلى القوانين التي تضمن لهؤلاء حقوقهم المادية والأدبية، وتضمن عدم السطو على أفكارهم أو الدخول إلى حساباتهم بطرق غير مشروعة وغيرها من التعديلات، مما يحتاج إلى وجود القاضي الإلكتروني والشرطي الإلكتروني لتطبيق القانون الإلكتروني في العالم الإلكتروني الجديد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 144-148.

<sup>2</sup> عبدالرحمن سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص34.

<sup>3</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 154-155.

سادسا - أمن المعلومات وحمايتها :

- إن التعدي على المعلومات وسرقة البيانات والملفات واختراق الأنظمة وبرامج الحماية من أهم أسباب تخوف المؤسسات المدنية بصفة عامة والأمنية بصفة خاصة من التعاملات الإلكترونية، ويقصد بأمن المعلومات حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، من خلال :
- 1- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمات الأنترنت.
  - 2- تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات.
  - 3- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
  - 4- تطوير أدوات التشفير في البرمجيات الحديثة.
  - 5- تطوير نظم المدفوعات اللازمة لتحصيل المدفوعات بأمان عن طريق الوسائل الإلكترونية للوفاء بمتطلبات احتياجات التعاملات الإلكترونية بين الإدارات وبين قطاعات الأعمال والمواطنين.
  - 6- الحث على القيم والفضائل الإسلامية في النفوس ومراقبة الذات، فهي خير وسيلة لتحسين المجتمعات العربية والإسلامية وحماية أفرادها وشعوبها من التأثيرات السلبية على الأمن بمفهومه الشامل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : آثار التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية

تظهر الآثار الناجمة عن التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بجلاء ووضوح إلى الدول المتقدمة التي تملك تجارب ناجحة في هذا المجال وقد تحددت معالمها وارتسمت نتائجها، أما بالنسبة لمجتمعاتنا النامية فيصعب تحديد الآثار الناجمة من جراء ذلك بشكل عملي، ولكن يمكن تحديد تلك الآثار في ضوء ما كتب بعض الباحثين والخبراء في هذا المجال، علما انهم ركزوا على المزايا والإيجابيات أكثر من تعرضهم للسلبات، يمكن حصر تلك الآثار في المجالات التنظيمية والإدارية و أهم مكاسب التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية والسلبات المحتملة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### الفرع الأول : الآثار التنظيمية والإدارية المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية تعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام تطورات التقنية الحديثة "العمل الإلكتروني" أو "الإدارة بلا أوراق". وإدراكا بان الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية ليس مجرد انتقال تقني أو تكنولوجي فحسب بل هي عملية مستمرة تتطلب تغيير النظرة الوظيفية والهياكل الإدارية التنظيمية ومستويات ترابطها أفقيا وعموديا، كما أن

<sup>1</sup> عبد الرحمن سعد القرني، مرجع سبق ذكره ص 37-38.

التحول إلى اقتصاد المعرفة والمعلومات يتطلب تغييرات واسعة في الجوانب التنظيمية والإدارية للمؤسسات وصولاً لمؤسسات تتمتع بمرونة أكبر في عملية الاتصال ونقل وتبادل المعلومات من خلال الارتباط بشبكة المعلومات.

وفيما يأتي أبرز الآثار التنظيمية والإدارية التي تطرأ على المؤسسة نتيجة التحول إلى الإدارة الإلكترونية:<sup>1</sup>

- إحلال هيكل شبكي متحرك ومتغير محل هيكل تنظيمي ساكن وجامد، وجعل المؤسسة أكثر (تسطيحاً و أقل تعقيداً).
- تغيير الكثير من المفاهيم الإدارية المتعلقة بخطوط السلطة الرسمية.
- تقليص حجم الوظائف والمستويات الإدارية وتقليل الحاجة للأعمال الكتابية وتقليل الاعتماد على الإدارة الوسطى.
- تغيير أنواع العاملين من عمال كتابيين على عمال معرفة.

يعتبر الالتفات لتطبيق الإدارة الإلكترونية خطوة مهمة إلى الأمام، وتغييراً نوعياً لبيئة العمل وعليه ينبغي الإحاطة بكافة التغييرات الأخرى غير الآثار التنظيمية والإدارية التي تطرأ على المؤسسة كالتأثيرات التشريعية والقانونية والتأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافة المهنية الجديدة المنسجمة مع بيئة العمل الإلكتروني...، كما ينبغي عقد ندوات وورش عمل تخصصية مكثفة للتتقيف بالإدارة الإلكترونية حتى تتضافر الجهود لإنضاج هذا المشروع وإدخاله حيز التطبيق.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : مكاسب التحول للإدارة الإلكترونية

يوجد مكاسب وفوائد عديدة من أبرزها :<sup>3</sup>

- ❖ تقديم خدمات بسرعة مناسبة والدقة المطلوبة مع اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.
- ❖ القضاء على التزاحم بالإدارات من خلال التعامل بالشبكة الإلكترونية.
- ❖ تسيير معاملات المرأة وتقديم الخدمات لها بعيداً عن الاختلاط غير المرغوب فيه.
- ❖ الخصوصية والأمان التي تتمتع بمعايير للخصوصية والسرية والأمن والمصادقية.
- ❖ ديمومة أداء المؤسسة لأعمالها بشكل مستمر في أي وقت ومن أي مكان.
- ❖ المشاركة المجتمعية عن طريق استطلاع الآراء ووجهات النظر عن الخدمة المقدمة.
- ❖ توفير فرص وظيفية جديدة محلياً للعمل عن بعد أو مباشرة ذات دخول عالية لشريحة كبيرة من المواطنين المتخصصين في التقنية وصيانتها.

<sup>1</sup> جمعة إسماعيل العياط، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 57.

<sup>3</sup> عمر احمد أبو هاشم الشريف وآخرون ، مرجع سبق ذكره ص 76-77.

- ❖ دخول أنماط جديدة في المجتمع المحلي نتيجة التعامل الإلكتروني.
  - ❖ تطوير نظام الحكم الإلكتروني والشؤون العامة.
  - ❖ تسهل عمليات الرقابة وتعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة الإدارية وتقوم بإحداث تغييرات كبيرة في الإجراءات المتعلقة بالأجهزة الحكومية.
  - ❖ استخدام أساليب مستحدثة في تصميم الوظائف، وتهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية للإدارة.
- يتضح بذلك أن هناك إيجابيات عديدة ومختلفة، تحصل عليه المؤسسة من تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تمكنها من إتقان العمل وإظهاره بالصورة المطلوبة لجميع المستويات الإدارية والمهنية والوظيفية.

### الفرع الثالث : السلبيات المحتملة في تطبيق الإدارة الإلكترونية

قد يعتقد البعض انه وعند تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوق والمال والجهد، آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة في حال تعثر الإدارة الإلكترونية لسبب ما أو لسلبية من السلبيات المحتملة وهي بشكل عام خمس سلبيات كالآتي<sup>1</sup>:

**أولاً : التجسس الإلكتروني :** مصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وإنما يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي للي كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني، ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالباً من ثلاث فئات :

الفئة الأولى : هي الأفراد العاديون

الفئة الثانية : هي الهاكرز (القراصنة)

الفئة الثالثة : هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول

يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب أو إعاقة أو إيقاف الموقع بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، أما خطر الفئة الثالثة فيتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات و الأفراد والأموال مما يشكل تهديداً فعلياً على أمن القومي للدولة معينة خاصة عندما يتم تسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلّبت منها.

<sup>1</sup> إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص42-46.

ثانيا : زيادة التبعية للخارج : من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا و المعلومات وهي دول مستهله ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك إعداد كبيرة من الاختصاصين في هذا المجال في العالم من أصل عربي، وعلى العموم بما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية كثير .

فالاعتماد على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض الأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر ووضعها تحت سيطرة دول غريبة بغض النظر عما اذا كانت هذه الدول صديقة أم عدوة، ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية أو سياسية بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطىها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

ثالثا : شلل الإدارة : إن التطبيق غير الدقيق لمفهوم الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه ان يؤدي إلى شلل الإدارة، عند ذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء.

رابعا : الكلفة الباهظة لبناء مثل هذه البيئات الإلكترونية : وذلك لما تحتاجه من بنية تحتية وخدمات مساندة للمشاريع الإلكترونية من تدريب وتأهيل والتي يتم اقتطاع جزء كبير من الميزانيات، مما يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات وخاصة في الدول النامية.

خامسا : مشكلة البطالة : يؤثر الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية في القيام بالأنشطة المختلفة بدلا من الإنسان في سوق العمالة والطلب عليها، بالرغم مما يمكن أن تتوفر ه الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل، إلا أنها لن تكون متاحة لو تم الاستغناء عنها في مجالات عملهم، فهي ستكون ذات طبيعة تقنية عالية وحرته خاصة بمجموعة من المؤهلين، ولذلك فان ثمة مشكلة ستتعاظم مع الاعتماد على المعلوماتية وهي البطالة.

### المطلب الثالث : معوقات التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي تعتمد تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية إلى خوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدد من المعوقات، وعلى مختلف الأصعدة: الإدارية، والبشرية، والمالية، والفنية، والتشريعية، والأمنية، مما يحد فرص التطبيق، أو يعطل المشروع، أو يجهضه، أو ربما يحول دون البدء في تطبيقه أصلاً، ويمكن استعراض تلك المعوقات كما يأتي:

#### أولاً- معوقات إدارية :

- 1- ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لإنجاز المشروع، سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدء التنفيذ، أو سماح الظروف بذلك من عدمه.
- 2- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة وتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 3- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى- على وجه الخصوص ذات العلاقة بنشاط المؤسسة- حتى التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات التي يمكن أن تيسر المشاركة وتبادل المعلومات بين هذه الفئات.
- 4- تعقيد الإجراءات الإدارية، وافتقار التشريعات واللوائح المؤسسة لبرامج الإدارة الإلكترونية، وما يتعلق كذلك بمستوى الأمان والخصوصية للمعلومات، وهذا على المستوى العام للدول وليس على مستوى الأجهزة فحسب.<sup>1</sup>

#### ثانياً - معوقات بشرية :

- 1- انعدام وجود ثقافة الحاسوب عند بعض الإداريين وبخاصة أصحاب الحل والعقد في بعض المؤسسات.
- 2- خوف بعض الموظفين - وبخاصة القدامى - من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، وكذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصاً الإنجليزية، مما يحد من رغبتهم في تطوير أنفسهم.
- 3- يحد ضعف الحوافز المادية والمعنوية من طموح العاملين في متابعة التعليم والتدريب في مجال نظم المعلومات الإدارية وأحياناً انعدامها، مما يؤجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 4- شح البرامج المعتمدة من قبل مؤسسات القطاعين العام والخاص في مجال التقنية الحديثة المتطورة.
- 5- ضعف الوعي الاجتماعي بشكل عام بثقافة تقنية المعلومات.
- 6- مقاومة بعض القيادات للتغيير وشعورهم انه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشياً.
- 7- الهاجس الأمني لدى الأفراد وتخوفهم من العبث بسرية معلوماتهم وبخاصة أرقام حساباتهم البنكية، يجعل بعض المجتمعات تنهيب الأقدام بثقة على التعاملات الإلكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن سعد القرني، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

<sup>2</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 190-192.

ثالثا - معوقات مالية :

- 1- ضعف موارد المؤسسة المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- 2- يتضرر الجانب التدريبي أيضا في المؤسسات الساعية إلى مشروع الإدارة الإلكترونية من محدودية الموارد المالية اللازمة للقيام بالرحلات التدريبية.
- 3- تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتها، وغيرها من العمليات المكلفة.
- 4- جمود الإدارات المالية في بعض المؤسسات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقا.
- 5- تقف التكلفة المالية للاشتراك في شبكة الأنترنت عائقا أمام الأسر الفقيرة، مما يعوق إمكانية تواصل تلك الأسر مع شبكات الدوائر الإدارية لإجراء معاملاتها.

رابعا - معوقات فنية :

- 1- أول ما يواجه المؤسسات التي تسعى إلى تعميم تطبيقات الإدارة الإلكترونية على دوائرها الإدارية : ما تحتاج إليه تلك الأجهزة من عمليات فنية تشمل صيانة أجهزة الحاسوب، وإصلاحها، وتحديث الأجهزة القديمة.
- 2- تقدم مهارات العاملين في الحقل التقني، مما يجعلهم يقاومون التقنيات الحديثة التي تخلفوا ثقافيا ومهاريا عن اللحاق بها، وتعويقهم دخولها إلى سوق العمل والدوائر الإدارية حتى لا تهدد مواقعهم الوظيفية.
- 3- صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة ومواصفاتها، وشروط عملها، مما يجعل التصدي للتجربة الجديدة ليس بالدرجة الكافية لنستطيع التنبؤ بالنجاح لتلك الإدارة.
- 4- اختلاف نظم الإدارة وأساليبها حتى داخل المؤسسة، ما يجعل من الصعوبة بمكان الوصول إلى صيغة توافقية لإدارة إلكترونية متكاملة داخل بعض المؤسسات.
- 5- عجز البنى التحتية لدى بعض الدول عن الوفاء بالتزامات تشغيل تلك الإدارة الإلكترونية التي تؤسس وتقوم على تلك البنى التحتية التي يفترض أن تدخل ضمن المشروعات التنموية في الدولة.
- 6- ضعف تقنية دعم اللغة العربية، حيث لا تتاح بعض تقنيات تنظيم المعلومات لاستخدامات اللغة العربية.

خامسا - معوقات تشريعية :

- 1- قصور التشريعات والقوانين، مثل قواعد الإثبات والحجية والمصادقية، مما يجعل الخوف كبيرا داخل مقدمين على خوض التعاملات الإلكترونية في ظل غياب ما يثبت حقوقهم من الوثائق، وعدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها.
- 2- احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت طويلين لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقاته وتضع الأطر القانونية لممارسته.
- 3- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيق الإدارة والمعاملات الإلكترونية.

- 4- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.
- 5- غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم.<sup>1</sup>

### سادسا - معوقات أمنية :

يعد الهاجس الأمني احد أهم الهواجس والعوائق الكبرى التي تواجه مشروع التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ تبقى المخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع تلك الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون بها.

ويبقى الهاجس الأكبر يعترى الكثيرين من فقدان الإحساس بالأمان تجاه كثير من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية، والتعاملات المالية عن طريق بطاقة الائتمان، وتتفاقم تلك المشكلة الأمنية في ظل عدم توافر البرمجيات ومواصفاتها بين الدول المصنعة المصدرة لها، مما يجعل من الضروري موافقة مؤسسات التوحيد القياسي، والموردين، والمؤسسات، ومستخدمي نظم المعلومات على المعايير والتوجيهات الضابطة الحاكمة لقياسات الأمن ذات الطابع الدولي.

وتشمل تحديات امن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر بعضها فني تقني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم، ونخص منها هنا الإدارات الحكومية، ولكي يكون التغلب على هذه التحديات والعوائق ممكنا، يلزم إتباع إجراءات الحماية المباشرة ( برامج الحجب وتقنياته )، وغير المباشرة بالتنسيق بين الإدارات لضبط حالة الأمن التقني العالمي الذي لا يزال على شكل جهود متفرقة ومشتتة، وينتظر التحرك العالمي، نظرا لعدم إمكان الاستغناء عن التقنية رغم هذه المخاطر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 192-196.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 196-197.

## خلاصة الفصل :

إن توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتبني الإدارة الإلكترونية إلى تخفيض النفقات من خلال منهج الأعمال الإلكترونية حيث تؤدي إلى تخفيض العمليات التشغيلية والعمليات المالية إلى درجة تساعد هذه المؤسسات في تخفيض التكاليف، بالإضافة إلى تحقيق كفاءة في العمليات الإدارية وغيرها من خلال تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من القيام بعملياتها بأفضل صورة وفي أقل وقت ممكن، وهذا من خلال ومعالجة الكم الهائل من البيانات وتزويد الإدارات العليا بتقارير سريعة ودقيقة لإنجاز أعمالها وتقديم الاستشارات اللازمة لها لاتخاذ القرارات بشكل صائب، وأيضا تخفيض الوقت اللازم لإنجاز أية عملية تشغيلية، تسويقية، بيعية، مالية أو عملية تسليم، واتصال أفضل وأسرع بالشركاء من زبائن ومستخدمين وغيرهم، مما يساهم في دعم ورفع خدمة الشركاء وبالتالي فإن توجه المؤسسات إلى تبني منهج الإدارة الإلكترونية سوف يؤدي بها إلى تحقيق التميز من خلال عنصر الزمن والتكلفة، وتعزيز مزاياها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

اللفظ والالتزام  
حماة من سراج حماة حماة

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات  
دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات

الصفيرة والمتوسطة بولاية المسيلة  
الصفيرة والمتوسطة بولاية المسيلة

### تمهيد :

قصد معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حاولنا دراسة هذه الإمكانية من خلال إجراء دراسة ميدانية، حيث اعتمدنا في دراستنا على استجواب الإداريين من خلال إعداد استبيان (مجموعة من الأسئلة) يتم توزيعها على الإداريين بالمؤسسات محل الدراسة و الحصول على إجاباتهم لاختبار جملة من الفرضيات المرتبطة بموضوع البحث.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية تتعلق بواقع بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة، بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة.

### المبحث الأول : واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الجزائري لما تكتسيه من أهمية بالغة، حيث سنقوم بإبراز واقع هذا القطاع بولاية المسيلة من خلال تعريفه وتقديم أهم الإحصائيات المتعلقة به.

#### المطلب الأول : تقديم مديرية الصناعة والمناجم لولاية المسيلة

مديرية الصناعة والمناجم بولاية المسيلة هي مديرية ولائية تابعة لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أنه وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 15-15 المؤرخ في أول ربيع الثاني عام 1436 الموافق 22 يناير سنة 2015.

#### المطلب الثاني : معلومات إحصائية حول واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

##### بولاية المسيلة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة حسب القطاع وحسب النشاط

#### الفرع الأول : توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع بولاية المسيلة

نهاية 2015 - 2016

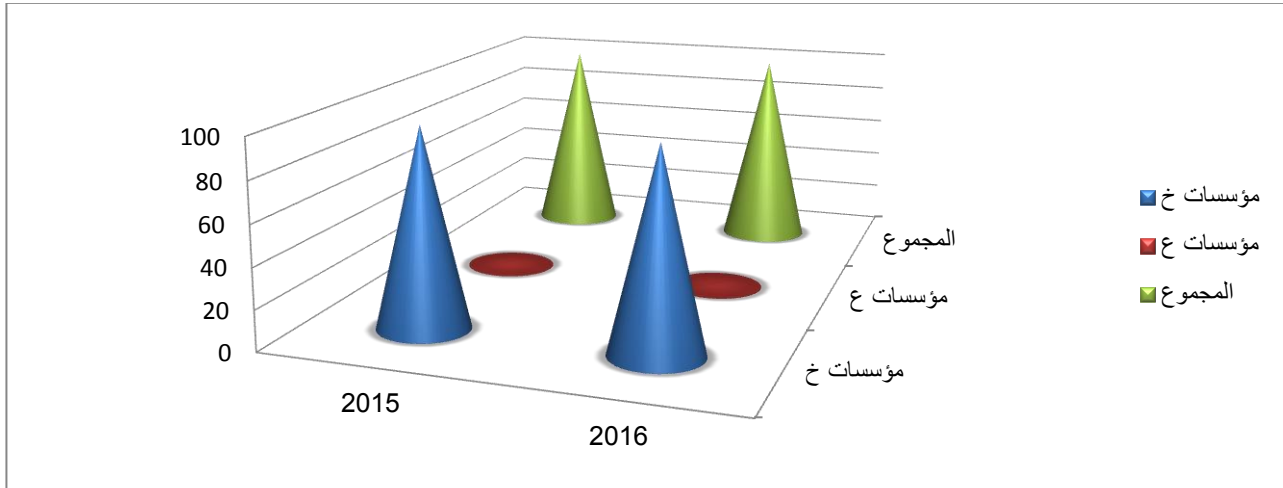
جدول رقم (04): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع بولاية المسيلة نهاية 2015-2016

النسبة المئوية	النسبة المئوية	عدد المؤسسات في	عدد المؤسسات في	القطاع
سنة 2016	سنة 2015	نهاية سنة 2016	نهاية سنة 2015	
% 98.84	% 98.77	9569	8575	المؤسسات الخاصة
% 1.16	% 1.23	112	107	المؤسسات العمومية
% 100	% 100	9681	8682	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مديرية الصناعة والمناجم لولاية المسيلة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة أكثر انتشارا في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام، كما أن نسبة زيادة عدد المؤسسات الخاصة في نهاية 2016 أعلى من نسبة المؤسسات العمومية، وهذا ما يظهر بشكل أوضح من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (01) : توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع بولاية المسيلة



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مديرية الصناعة والمناجم لولاية المسيلة

### الفرع الثاني : حسب النشاط الاقتصادي (القطاع الخاص)

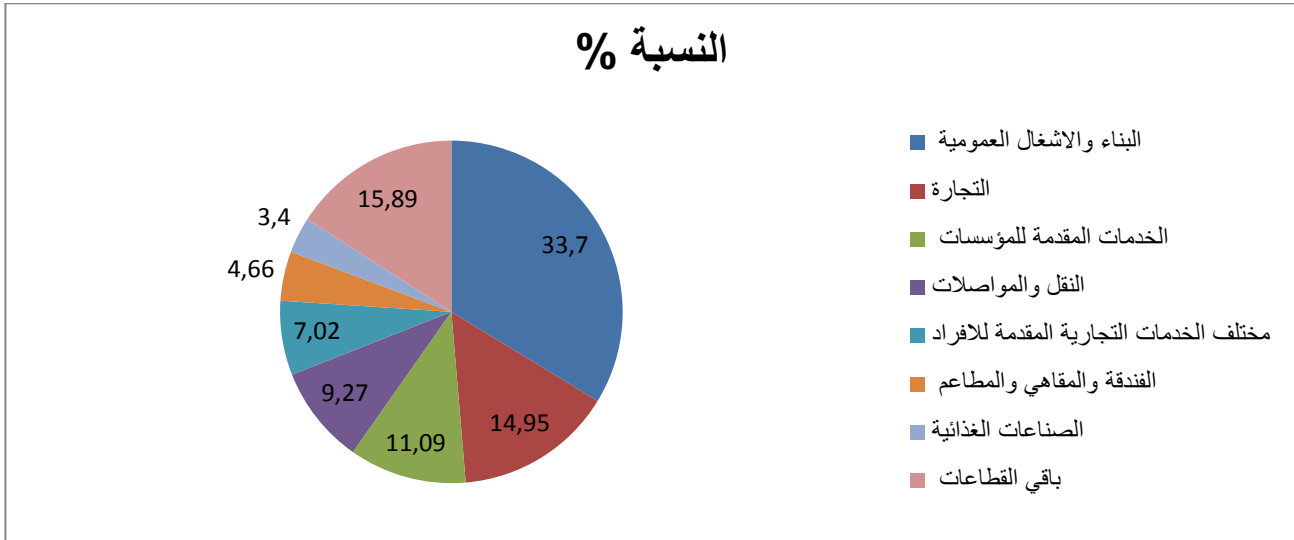
جدول رقم (05) : توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات النشاط

بولاية المسيلة نهاية سنة 2016

الرقم	قطاع النشاط	عدد المؤسسات نهاية سنة 2016	النسبة % 2016
01	البناء والأشغال العمومية	3223	33.71
02	التجارة	1431	14.95
03	الخدمات المقدمة للمؤسسات	1062	11.09
04	النقل والمواصلات	888	9.27
05	مختلف الخدمات التجارية المقدمة للأفراد	672	7.02
06	الفندقة والمقاهي والمطاعم	446	4.66
07	الصناعات الغذائية	326	3.40
08	باقي القطاعات	1521	15.90
	<b>المجموع</b>	<b>9569</b>	<b>100</b>

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مديرية الصناعة والمناجم لولاية المسيلة

شكل رقم (02): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط  
بولاية المسيلة نهاية سنة 2016



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مديرية الصناعة والمناجم لولاية المسيلة

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول رقم (05) تبين أن نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في مجال البناء والأشغال العمومية تمثل نسبة 33.71 % وهي النسبة الأعلى، فيما جاءت باقي القطاعات بنسب متقاربة مع افضليه نسبية لقطاع التجارة، باعتبار ولاية المسيلة همزة وصل تربط الشمال بالجنوب.

### المبحث الثاني : إعداد الاستبيان وتفرغ بياناته

تطرقنا في هذا المبحث إلى تحديد المنهج العلمي المناسب لهذه الدراسة الميدانية وذلك وفقا لطبيعة موضوع البحث، كما حددنا الأدوات المستعملة والمساعدة على اتباع منهج الدراسة المختار.

### المطلب الأول : مكونات ومنهجية الدراسة

#### أولا - مجتمع الدراسة :

تم حصر مجتمع الدراسة في فئة واحدة وهم الإداريين بالمؤسسات الاقتصادية باعتبارهم الجهة التي تقوم بتسيير المؤسسة .

#### ثانيا - عينة الدراسة :

لم نحدد حجم العينة مسبقا قبل توزيع استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي (46) استمارة على (07) مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية المسيلة، لكن لم يتم استرجاع منها سوى (39) استمارة، وتم استبعاد استمارتين نظرا لعدم صلاحيتها، وبذلك قدرت عينة الدراسة بـ(37) استمارة.

الجدول رقم ( 06 ) : الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة %	التكرار	البيان
100 %	46	الاستثمارات الموزعة
84.78	39	الاستثمارات المسترجعة
15.22	07	الاستثمارات الغير مسترجعة
4.35	02	الاستثمارات المنغاة
80.43	37	الاستثمارات الصالحة للاستعمال

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (06) أن العدد الإجمالي للاستثمارات الموزعة بلغ (46) استمارة، منها (39) استمارة تم استرجاعها وهو ما يمثل نسبة 84.78% من حجم العينة المختارة، في حين لم يتم استرجاع (07) استثمارات أي بنسبة 15.22% من العدد الإجمالي رغم استفسارنا المستمر عن مصيرها، وبعد تفحصنا للاستثمارات المسترجعة تبين لنا عدم صلاحية (02) منها أي بنسبة 4.35% من مجموع الاستثمارات المسترجعة بسبب التناقض في الأجوبة وهو ما يعني نقص الجدية اللازمة في التعامل مع الاستثمارات من طرف بعض مسيري المؤسسات وبالتالي فقد تم إلغاء هذه الاستثمارات، ليصبح بذلك العدد النهائي للاستثمارات الصالحة للاستعمال (37) استمارة أي ما يعادل 80.43% من مجموع الاستثمارات المسترجعة.

### ثالثا - منهج الدراسة :

يمثل منهج الدراسة الميدانية الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، فالمنهج يسهل البحث ويسمح بالكشف عن الحقائق العلمية وتحديد الأسباب و النتائج المترتبة عنها، وباعتبار بحثنا يدور حول : " مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " سوف نعتمد على المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها، ومن ثم تحديد النتائج المحصل عليها.

### رابعا - أسلوب الدراسة الميدانية :

نظرا لارتباط موضوع بحثنا بدراسة تحليلية وكذا تعذر استخدام أسلوب الملاحظة والمقابلة فقد استخدم الطالبان أسلوب الاستبيان كأهم الأدوات البحثية، فالملاحظة والمقابلة مهمتان جدا لتحليل رأي العينة المختارة، حيث لم يتم إرسال قائمة الاستبيان إلى أفراد العينة بالبريد، بل قمنا بمقابلة اغلبه أفراد العينة للتغلب على أبرز عيوب الاستبيان بالبريد ألا وهي انخفاض نسبة الردود.

### المطلب الثاني : حدود الاستبيان والوسائل الإحصائية المستخدمة

#### أولا : الحدود الزمنية والمكانية للدراسة الميدانية

تم توزيع الاستبيان على مجموعة من مسيري المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة من بداية السداسي الثاني من السنة الدراسية بواسطة التسليم المباشر.

#### ثانيا : أدوات التحليل الإحصائي :

بعد عملية توزيع الاستبيان على العينة المختارة، قمنا بعملية جمع الاستبيان والتي تعد من اهم وأصعب الخطوات كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تفيدنا في إثراء موضوع البحث، فعمدنا إلى جمع هذا الاستبيان عن طريق الاستلام المباشر من العينة المختارة، ثم بعد الحصول على الاستبيان بدأنا عملية التحليل وفق جداول يتم تحليلها إحصائيا، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار رقم 21 من خلال :

- 1- التكرارات والنسب المئوية : تم الاعتماد عليهما بهدف التفريق بين العينة، بناءا على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.
- 2- المتوسط الحسابي : تم استخدامه في هذه الدراسة كونه مؤشر يقوم بترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين على الاستبيان، تم اعتماد الوسط الحسابي لإجابات المشاركين كمؤشر على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- 3- الانحراف المعياري : تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن متوسطها الحسابي.
- 4- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach' Alpha) : تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، بحيث تكون مساوية للصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما اذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني مصداقية البيانات.
- 5- معامل الصدق (Validity) : يقصد به انه مقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ .
- 6- اختبار معامل بيرسون (Correlation Pearson) : يستخدم معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق فقرات الاستبيان بحيث يجب أن تكون قيمة r دالة عند مستوى الدلالة، كما يجب أن تكون قيمة r المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية .
- 7- اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov Test) : يستخدم لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه .

8- اختبار (ت) الإحصائي (T - Test) : يستخدم للمقارنات الثنائية وفي اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها .

### المطلب الثالث : هيكل الاستبيان وتفرغ وتحليل البيانات

#### أولا - إعداد الاستبيان :

اعتمدنا في إعداد قائمة الاستبيان على كتب ودوريات وأبحاث سابقة تتعلق بموضوع الدراسة وقد تم مراعاة عدة اعتبارات في إعدادها أهمها :

- صياغة فقرات الاستبيان بطريقة سهلة وواضحة لتفادي سوء الفهم.

- تدرج الأسئلة باختيار أفراد العينة لبدل من خمس بدائل.

#### ثانيا - هيكل الاستبيان :

تم في ضوء أهداف الدراسة تقسيم الاستبيان إلى قسمين :

(1)- **القسم الأول** : شمل معلومات عامة حول المؤسسة : قطاع نشاط المؤسسة، طبيعة المؤسسة، حجم المؤسسة، مدة نشاط المؤسسة .

(2)- **القسم الثاني** : تم تقسيمه إلى أربعة محاور رئيسية يشكلان في مجملهما (34) فقرة وهما :

أ- **المحور الأول** : يضم (09) فقرات، تهدف إلى دراسة الإمكانيات المادية

المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي متعلقة بالفرضية الأولى وتضم الأسئلة من السؤال (01) إلى السؤال (09) .

ب - **المحور الثاني** : يضم (05) فقرات، تهدف إلى دراسة الإمكانيات البشرية المتوفرة لتطبيق الإدارة

الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي متعلقة بالفرضية الثانية وتضم الأسئلة من السؤال (01) إلى السؤال (05) .

ج- **المحور الثالث** : يضم (07) فقرات، تهدف إلى دراسة الإجراءات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي متعلقة بالفرضية الثالثة وتضم الأسئلة من السؤال (01) إلى السؤال (07) .

د - **المحور الرابع** : يضم هذا المحور (13) فقرة، تهدف إلى دراسة المعوقات التي تحول دون تطبيق

الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي متعلقة بالفرضية الرابعة وتضم الأسئلة من السؤال (01) إلى السؤال (13) .

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) الذي يحتمل خمسة إجابات كما هو في الجدول التالي :

الجدول رقم (07) : مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

التصنيف	متوفرة بشكل كبير جدا	متوفرة	لا أعلم	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة إطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في هذا البحث عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة القياس فقد حددنا خمسة مستويات هي : ( المنخفض جدا، المنخفض، المتوسط، المترفع، المترفع جدا ) بناء على المعادلة التالية :

الجدول رقم (08) : مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مستوى الملائمة	1 - 1.8	1.81 - 2.6	2.61 - 3.4	3.41 - 4.2	4.21 - 5
الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المدى الإحصائي

ثالثا - تفرغ وتحليل البيانات :

تأتي عملية تفرغ وتحليل البيانات بعد جمعها من خلال الاستمارات الموزعة على أفراد العينة المدروسة وتقوم هذه العملية على مرحلتين :

1- المرحلة الأولى - مرحلة تفرغ البيانات : لقد تم تفرغ البيانات من خلال كل الأجوبة المتحصل عليها من طرف المستجوبين في استمارة واحدة، ثم تم تبويبها في جداول بسيطة لتسهيل عملية تفسير هذه البيانات.

2- المرحلة الثانية - مرحلة تحليل وتفسير البيانات : بعد عملية تفرغ البيانات ووضعها في جداول، قمنا بتحليلها إحصائيا لإعطاء صورة دقيقة عن مضمون الجداول وبالتالي تحديد النتائج المتوصل إليها، وقد تمت الاستعانة في ذلك بجوانب إحصائية كالتكرارات والنسب المئوية .

**المطلب الرابع : وصف وتحليل خصائص العينة المدروسة**

في هذا الجزء قمنا بدراسة وتحليل القسم الأول للاستبيان والذي يرتبط بالمعلومات المتعلقة بخصائص العينة المدروسة المتمثلة في : الوظيفة-السن-المستوى التعليمي-قطاع نشاط المؤسسة-حجم المؤسسة-مدة نشاط المؤسسة، ولتسهيل عملية التحليل قمنا بتجميع البيانات المحصل عليها وتفرغها في كل من برنامج Spss و

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية

برنامج Excel وبنفس البرنامج تم تمثيل تلك الجداول في أشكال تعطي وضوحاً أكثر وتسهيل عمليتي التحليل والملاحظة.

أولاً : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

نبين في هذا العنصر توزيع أفراد العينة محل الدراسة وفق الشكل التالي :

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
مدير مؤسسة	5	13.5
رئيس مصلحة	12	32.4
إداري	20	54.1
المجموع	37	100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن الاستبيان وزع على المؤسسات الاقتصادية حسب نوع الوظيفة-حيث أن عدد المدراء بلغ (05) بنسبة (13.5)، بينما كان عدد رؤساء المصالح (12) بنسبة (32.4)، وأكبر نسبة كانت للإداريين (54.1) بعدد قدر بـ(20)، هذا التنوع في الوظيفة من شأنه المساهمة في إثراء البحث.

ثانياً : توزيع أفراد العينة حسب السن

نبين في هذا العنصر توزيع أفراد العينة محل الدراسة وفق الشكل التالي :

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
من 25 إلى 35	33	89.2
من 36 إلى 46	2	5.4
من 47 إلى 57	2	5.4
أكثر من 57	0	0
المجموع	37	100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن عدد المؤسسات التي توظف الإداريين فئة أعمارهم من 25 إلى 35 سنة بنسبة (89.2) من إجمالي العينة، في حين عدد المؤسسات التي توظف الإداريين فئة أعمارهم من 36 إلى 46 و من 47 إلى 57 كانت متساوية بنسبة (5.4) لكل فئة أما الفئة الأخيرة ( أكثر من 57 سنة ) كانت بنسبة معدومة.

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية

ثالثا : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

نبين في هذا العنصر توزيع أفراد العينة محل الدراسة وفق الشكل التالي :

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	أقل من ثانوي
0	0	ثانوي
100	37	جامعي (ليسانس، مهندس)
0	0	دراسات عليا
100	37	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن عدد المؤسسات التي توظف الإداريين حسب المستوى التعليمي: أقل من ثانوي، ثانوي، دراسات عليا كانت كلها معدومة، بينما عدد المؤسسات التي توظف الإداريين حسب المستوى التعليمي : جامعي (ليسانس-مهندس) كانت كاملة بنسبة (100).

رابعا : توزيع أفراد العينة حسب قطاع نشاط المؤسسة

نبين في هذا العنصر توزيع أفراد العينة محل الدراسة وفق الشكل التالي :

الجدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المؤسسة

النسبة %	التكرار	طبيعة المؤسسة
100	37	مؤسسة خاصة
00	00	مؤسسة عمومية
100	37	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (12) يتضح لنا أن عدد مفردات العينة (37) مستجوب ينتمون كلهم إلى مؤسسات خاصة بنسبة (100)، في حين عدد المؤسسات العمومية كانت معدومة، وهو ما يعبر عن ارتفاع عدد المؤسسات الخاصة مقارنة بالمؤسسات العمومية.

خامسا : توزيع أفراد العينة حسب حجم المؤسسة

نبين في هذا العنصر توزيع أفراد العينة محل الدراسة وفق الشكل التالي :

الجدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة حجم المؤسسة

النسبة %	التكرار	حجم المؤسسة
8.1	3	من 01 إلى 09
0	0	من 10 إلى 49
91.9	34	من 50 إلى 250
100	37	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن أغلب مفردات العينة يشتغلون في المؤسسات المتوسطة حيث بلغت النسبة (91.1)، ثم في المؤسسات المصغرة بلغت النسبة (8.1)، وهذا يرجع إلى حجم عمالة الإداريين فكما زاد حجم المؤسسة كلما توسعت بنيتها التنظيمية.

### المبحث الثالث : تحليل نتائج الاستبيان

تم تفرغ نتائج التحليل الإحصائي على شكل جداول حيث يرتبط كل جدول بمحور من محاور الاستبيان والذي يتعلق بكل فرضية من فرضيات الدراسة، ثم تم تحليل هذه النتائج .

### المطلب الأول : اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ ( Cronbachs Alpha )

تم استخدام هذه الطريقة لقياس ثبات الاستبيان وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (14): اختبار فقرات الاستبيان

معامل الثبات	عدد الفقرات	رقم المحور
0.588	09	المحور الأول
0.582	05	المحور الثاني
0.810	07	المحور الثالث
0.923	13	المحور الرابع
0.838	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يستخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان من ناحية الاتساق الداخلي لفقراته، والنسبة الإحصائية المقبولة لذلك هي (0.6) ، ومن خلال الجدول رقم (14) يتبين لنا أن معاملات ألفا كرونباخ في المحور الأول والثاني قريبة من (0.6)، بينما في المحور الثالث والرابع فاقت كلها (0.6) حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان (0.838) وهي نسبة جد مقبولة إحصائياً، لأنها تقترب من الواحد.

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية

تعني نسبة ثبات الاستبيان (0.838) أنه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فإن ما يعادل هذه النسبة من الأفراد سيعيدون نفس إجاباتهم الأولى .

ثانيا - اختبار صدق الاستبيان :

1- اختبار صدق الاستبيان باستخدام معامل الصدق (Validity):

يتم حساب معامل الصدق عن طريق الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (15) : اختبار صدق فقرات الاستبيان

رقم المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول	09	0.588	0.766
المحور الثاني	05	0.582	0.762
المحور الثالث	07	0.810	0.9
المحور الرابع	13	0.923	0.960
المجموع	34	0.838	0.915

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة : تم حساب قيمة الصدق عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

يتضح لنا من خلال هذا الجدول رقم (15) أن معاملات ألفا كرونباخ فاقت كلها (0.5) بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان، كما أن قيمة الصدق تتلاءم مع معاملات ألفا كرونباخ، إجمالاً بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان (0.838) وبدرجة صدق بلغت (0.915)، وكما ذكرنا سابقاً حيث انه كلما زاد معامل الثبات واقترب من الواحد الصحيح كلما زادت مصداقية البيانات، وبذلك يكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات فقرات الاستبيان مما يجعلنا على ثقة تامة من صحته وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات.

2- اختبار صدق الاستبيان باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) :

تم قياس صدق الاستبيان في هذه الطريقة وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له من جهة، وبين محاور الدراسة ومعدل فقرات الاستبيان الكلي من جهة أخرى.

- قياس صدق الاستبيان وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور التابعة له.
- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : المتطلبات المادية المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم (16) : الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	وجود البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0.335	0.034
02	ربط أقسام الإدارة ببعضها البعض عن طريق شبكات الحاسب الآلي	0.360	0.029
03	توفر الميزانية المالية لتدريب الموظفين على استخدام الإدارة الإلكترونية	0.521	0.001
04	توفر الميزانية المالية لشراء تقنيات الإدارة الإلكترونية	0.521	0.001
05	توفر الميزانية المالية اللازمة لتصميم وتطوير برامج الإدارة الإلكترونية	0.619	0.000
06	توفر الميزانية المالية اللازمة لصيانة أجهزة وبرامج الإدارة الإلكترونية	0.589	0.000
07	توفر الميزانية المالية اللازمة للاستعانة بالخبراء والمختصين في الإدارة الإلكترونية	0.590	0.000
08	وجود نظام حوافز فعال في استخدام الإدارة الإلكترونية	0.552	0.000
09	تدعم الإدارة الحماية وامن المعلومات من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.377	0.021

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة : قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (37-1=36) تساوي (0.320)

من خلال الجدول رقم (16) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول "الإمكانات المادية المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية" والمعدل الكلي لفقراته، يتضح لنا أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي (0.320)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

▪ الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : المتطلبات البشرية المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم (17) : الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	يتوفر لدى إدارة المؤسسة متخصصين في الإدارة الإلكترونية ذوي مهارات متميزة	0.527	0.001
11	تطوير قدرات ومهارات الموظفين عن طريق الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية	0.596	0.000
12	وجود متدربين متحمسين لاستخدام الإدارة الإلكترونية	0.610	0.000
13	يوجد توزيع لمستخدمي الإدارة الإلكترونية حسب منصب العمل	0.664	0.000
14	تهيئة الموظفين بالإدارة نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الإلكترونية	0.680	0.000

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (17) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " الإمكانيات البشرية المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية " والمعدل الكلي لفقراته، يتضح لنا أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي (0.320)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

ملاحظة : قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (36) تساوي (0.320)

### ▪ الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث : الإجراءات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم (18) : الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
15	إعادة تنظيم الجهاز الإداري بشكل يضمن استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	0.545	0.000
16	وضع خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أية تغيرات تتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية	0.680	0.000
17	وضع خطة استراتيجية تتضمن البدء في تقديم الخدمات عن طريق شبكة الأنترنت	0.671	0.000
18	تدعم الإدارة، الإجراءات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0.793	0.000

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية

0.047	0.329	حرص الإدارة على مواكبة المستجدات التقنية في أعمالها	19
0.000	0.827	إتاحة مشاركة الموظفين بالإدارة في وضع برامج الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	20
0.000	0.923	وجود الرقابة المستمرة لضمان سير الأعمال إلكترونياً	21

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (18) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث "الإجراءات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية" والمعدل الكلي لفقراته، يتضح لنا أن معاملات الارتباط  $r$  المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية التي تساوي (0.320)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

▪ **الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع : المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

**الجدول رقم (19) : الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع**

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
22	عدم وجود بنية تحتية متكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0.628	0.000
23	ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية	0.425	0.009
24	غياب الحافز القوي الذي يدفع الموظفين في الإدارة لاستخدام الإدارة الإلكترونية	0.940	0.000
25	قلة القدرة على التحكم في البرامج الحاسوبية عند الإداريين	0.839	0.000
26	تجاهل شكاوى الموظفين من سلبيات تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية	0.966	0.000
27	عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الإدارة الإلكترونية	0.389	0.017
28	عدم قدرة التنظيم الحالي على استيعاب تقنيات الإدارة الإلكترونية	0.912	0.000
29	وجود اختلاف بين الموظفين في التحكم بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.803	0.000

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية

0.000	0.868	يوجد مقاومة من الموظفين لتطبيق الإدارة الإلكترونية	30
0.000	0.860	عدم اقتناع بعض الرؤساء بجدوى الإدارة الإلكترونية	31
0.031	0.515	الاستعانة بخبراء الإدارة الإلكترونية ذو كفاءة قليلة	32
0.000	0.794	عدم توفر قواعد بيانات موحدة بين أنظمة الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	33
0.000	0.816	عدم وجود نظام يضمن امن المعلومات من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية	34

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (19) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع " المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية " والمعدل الكلي لفقراته، يتضح لنا أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي (0.320)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ قياس صدق الاستبيان وفقا لمعامل ارتباط بيرسون من خلال حساب معاملات الارتباط بين محاور الدراسة ومعدل فقرات الاستبيان الكلي :

الجدول رقم (20) : معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان

المحور	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المحور الأول	0.562	0.000
المحور الثاني	0.752	0.000
المحور الثالث	0.833	0.000
المحور الرابع	0.472	0.003

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (20) يتبين لنا ان معاملات الارتباط بين محاور الدراسة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، أي أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي (0.320)، وهذا يدل على أن فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا : اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف - سمرنوف (Kolmogorov – Smirnov) :

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية

لاختبار الفرضيات سنستخدم اختبار كولمجروف - سمرنوف الذي يدرس مدى وجود فروق بين متوسطات المستجوبين حول فرضيات الدراسة، وعليه قمنا بهذا الاختبار لمعرفة مدى توزيع البيانات طبيعياً بحيث تكون نتائج اختبار سمرنوف لمحاور الدراسة أكبر (0.05) المعتمد في الدراسة، وهذا للتمكن من القيام باختبار (t).

وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (21) : اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة Z المعنوية Sig
المحور الأول	09	1.250	0.08
المحور الثاني	05	1.527	0.019
المحور الثالث	07	1.182	0.123
المحور الرابع	13	2.201	0.000
الكلية	34	0.833	0.491

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المحورين الأول والثالث بيانتهما تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة Sig أكبر من (0.05)، أما المحور الثاني والرابع فمستوى الدلالة فيهما أقل من 0.05 أي أن بيانتهما لا تتبعان التوزيع الطبيعي لذا نختبر صحة الفرضيتين الثانية والرابعة عن طريق اختبار ويلكوكسن Wilcoxon الذي يستخدم لاختبار العينة الأحادية في حالة البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

### المطلب الثاني : اختبار صحة فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بدراسة وتحليل محاور الاستبيان، وذلك من خلال طرح (34) فقرة، حيث سنقوم بتفريغ وتحليل البيانات الخاصة بهذه المحاور من خلال الأجوبة المتحصل عليها عن طريق الاستبيان، وذلك بعد تبويبها في جداول تسهيلاً لعملية التحليل.

### الفرع الأول : اختبار صحة الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على : تتوفر المتطلبات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمستوى مقبول.

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية

الجدول رقم (22) : نتائج اختبار T-test لعينة واحدة للفرضية الأولى

القرار الإحصائي	Sig	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	المتغير المستقل
قبول الفرضية البديلة	0.000	1.688	51.392	تتوفر المتطلبات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمستوى مقبول.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (51.392) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية (1.688) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين لنا أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، ولهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن تتوفر المتطلبات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمستوى مقبول، ولإثبات ذلك سنقوم بتحليل نتائج المحور الأول من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (23) : النتائج الإحصائية لفقرات المحور الأول

الرقم	الفقرة	كبير جدا	متوفرة بشكل	متوفرة	لا أعلم	متوفرة إلى حد ما	إطلاقا	غير متوفرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة القبول								
													التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
													التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
01	وجود البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	2	35	0	0	0	0	0	4.054	0.2290	01	مرتفعة								
													5.4	94.6	0	0	0	0	0	
02	ربط أقسام الإدارة ببعضها البعض عن طريق شبكات الحاسب الآلي	1	30	2	4	0	0	0	3.756	0.6830	05	مرتفعة								
													2.7	81.1	5.4	10.8	0	0	0	
03	توفر الميزانية المالية لتدريب الموظفين على استخدام الإدارة	3	30	0	4	0	0	0	3.864	0.7130	04	مرتفعة								
													8.1	81.1	0	10.8	0	0	0	

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية

									الإلكترونية	
مرتفعة	03	0.6640	3.945	0	3	0	30	4	توفر الميزانية المالية لشراء تقنيات الإدارة الإلكترونية	04
				0	8.1	0	81.1	10.8		
مرتفعة	07	1.044	3.513	0	11	0	22	4	توفر الميزانية المالية اللازمة لتصميم وتطوير برامج الإدارة الإلكترونية	05
				0	29.7	0	59.5	10.8		
مرتفعة	02	0.6860	3.973	1	1	0	31	4	توفر الميزانية المالية اللازمة لصيانة أجهزة وبرامج الإدارة الإلكترونية	06
				2.7	2.7	0	83.8	10.8		
متوسطة	09	1.081	3.324	0	14	0	20	3	توفر الميزانية المالية اللازمة للاستعانة بالخبراء والمختصين في الإدارة الإلكترونية	07
				0	37.8	0	54.1	8.1		
مرتفعة	06	0.9840	3.594	3	3	1	29	1	وجود نظام حوافز فعال في استخدام الإدارة الإلكترونية	08
				8.1	8.1	2.7	78.4	2.7		
متوسطة	08	1.012	3.405	2	8	0	27	0	تدعم الإدارة امن المعلومات من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية	09
				5.4	21.6	0	73.0	0		
مرتفعة	/	<b>0.400</b>	<b>3.714</b>	<b>نتائج المحور الأول</b>						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول التي تم التوصل إليها وبالبالغة (09) فقرات كانت في مجملها مرتفعة أي اعلى من المتوسط الفرضي المستخدم (03)، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية، ودليل ذلك أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الأول بلغ (3.714)، وبلغ الانحراف المعياري (0.400) ما يعني أن نسبة تشتت إجابات أفراد العينة على مضمون عبارات المحور الأول من الاستبيان ضعيفة، أي أن الإمكانيات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتوفر بدرجة مرتفعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية

تشير الفقرات (1,2,3,4,5,6,7) حسب إجابات العينة إلى وجود الإمكانيات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل فقرة أكبر من (3.4) حسب مقياس تحديد الأهمية، بينما تشير الفقرات (8,9) إلى وجود المتطلبات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة متوسطة أكبر من (2.61) وأقل من (3.4).

### الفرع الثاني : اختبار صحة الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على : تتوفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمستوى مقبول.

الجدول رقم (24) : نتائج اختبار ويلكوسن للفرضية الثانية

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	قيمة Z	المتغير المستقل
قبول الفرضية البديلة	0.000	-5.308	تتوفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة متوسطة.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن قيمة  $Z = -5.308$  و مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ولهذا يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن تتوفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة متوسطة، ولإثبات ذلك سنقوم بتحليل نتائج المحور الثاني من خلال الجدول التالي :

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية

الجدول رقم (25) : النتائج الإحصائية لفقرات المحور الثاني

درجة القبول	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة					الرقم
				غير متوفرة إطلاقاً	متوفرة إلى حد ما	لا أعلم	متوفرة	متوفرة بشكل كبير جداً	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %					
متوسطة	05	1.084	2.864	2	18	0	17	0	01 يتوفر لدى إدارة المؤسسة متخصصين في الإدارة الإلكترونية ذوي مهارات متميزة
				5.4	48.6	0	45.9	0	
متوسطة	04	1.130	3.000	3	14	0	20	0	02 تطوير قدرات ومهارات الموظفين عن طريق الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية
				8.1	37.8	0	54.1	0	
مرتفعة	01	0.823	3.648	0	7	0	29	1	03 وجود متدربين متحمسين لاستخدام الإدارة الإلكترونية
				0	18.9	0	78.4	2.7	
متوسطة	03	1.033	3.351	2	9	0	26	0	04 يوجد توزيع لمستخدمي الإدارة الإلكترونية حسب منصب العمل
				5.4	24.3	0	70.3	0	
متوسطة	02	1.091	3.405	2	9	0	24	2	05 تهيئة الموظفين بالإدارة نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الإلكترونية
				5.4	24.3	0	64.9	5.4	
متوسطة	/	0.635	3.254	نتائج المحور الثاني					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني التي تم التوصل إليها وبالبالغة (05) فقرات كانت في مجملها متوسطة، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية، ودليل ذلك أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الثاني بلغ (3.254)، وبلغ الانحراف المعياري (0.635) ما يعني أن نسبة تشتت إجابات أفراد العينة على مضمون عبارات المحور الثاني من الاستبيان ضعيفة، وهو دليل على أن المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتوفر بشكل متوسط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الثالث: اختبار صحة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على : تتوفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمستوى مقبول.

الجدول رقم (26) : نتائج اختبار T-test لعينة واحدة للفرضية الثالثة

المتغير المستقل	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	Sig	القرار الإحصائي
تتوفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمستوى مقبول.	26.138	1.688	0.000	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (26.138) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية (1.688) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين لنا أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، ولهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن تتوفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمستوى مقبول، ولإثبات ذلك سنقوم بتحليل نتائج المحور الأول من خلال الجدول التالي :

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية

الجدول رقم (27) : النتائج الإحصائية لفقرات المحور الثالث

الرقم	الفقرة	متوفرة بشكل كبير جدا	متوفرة	لا أعلم	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة إطلاقا	المتوسط الحسابي			الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة القبول
							النسبة %	النسبة %	النسبة %			
							التكرار	التكرار	التكرار			
01	إعادة تنظيم الجهاز الإداري بشكل يضمن استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	4	22	0	7	4	3.4054	1.235	06	متوسطة		
							10.8	59.5	0	18.9	10.8	
02	وضع خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أية تغيرات تتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية	1	25	0	9	2	3.378	1.063	07	متوسطة		
							2.7	67.6	0	24.3	5.4	
03	وضع خطة استراتيجية تتضمن البدء في تقديم الخدمات عن طريق شبكة الأنترنت	3	26	1	4	3	3.594	1.066	03	مرتفعة		
							8.1	70.3	2.7	10.8	8.1	
04	تدعم الإدارة، الإجراءات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	4	25	0	5	3	3.594	1.117	04	مرتفعة		
							10.8	67.6	0	13.5	8.1	
05	حرص الإدارة على مواكبة المستجدات التقنية في أعمالها	3	26	1	6	1	3.648	.9490	02	مرتفعة		
							8.1	70.3	2.7	16.2	2.7	
06	إتاحة مشاركة الموظفين بالإدارة في وضع برامج الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	4	24	0	7	2	3.567	1.093	05	مرتفعة		
							10.8	64.9	0	18.9	5.4	
07	وجود الرقابة المستمرة	18	16	0	0	3	4.243	1.090	01	مرتفعة		

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية

				8.1	0	0	43.2	48.6	لضمان سير الأعمال إلكترونيا
مرتفعة	/	0.745	3.633	نتائج المحور الثالث					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث التي تم التوصل إليها والبالغة (07) فقرات كانت في مجملها مرتفعة، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية، ودليل ذلك أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الثالث بلغ (3.633)، وبلغ الانحراف المعياري (0.745) ما يعني أن نسبة تشتت إجابات أفراد العينة على مضمون عبارات المحور الثالث من الاستبيان ضعيفة، وهو دليل على أن الإجراءات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تتوفر بشكل كبير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تشير الفقرات (3،4،5،6،7) حسب إجابات العينة إلى وجود الإجراءات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل فقرة حسب مقياس تحديد الأهمية، بينما تشير الفقرات (1،2) إلى وجود الإجراءات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة متوسطة .

### الفرع الرابع : اختبار صحة الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على : توجد معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة ضعيفة.

الجدول رقم (28) : نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الرابعة

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	قيمة Z	المتغير المستقل
قبول الفرضية البديلة	0.000	-5.309	توجد معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة ضعيفة.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن قيمة  $Z = -5.309$  و مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ولهذا يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن توجد معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة ضعيفة، ولإثبات ذلك سنقوم بتحليل نتائج المحور الرابع من خلال الجدول التالي :

لجدول رقم (29) : النتائج الإحصائية لفقرات المحور الرابع

الرقم	الفقرة	متوفرة بشكل كبير جدا	متوفرة	لا أعلم	متوفرة إلى حد ما	إطلاقا غير متوفرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة القبول	التكرار	
											النسبة %	النسبة %
											النسبة %	النسبة %
01	عدم وجود بنية تحتية متكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0	0	4	1	32	1.2432	0.64141	06	منخفض جدا	التكرار	النسبة %
											0	0
02	ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية	0	1	2	14	20	1.5676	0.72803	01	منخفض جدا	التكرار	النسبة %
											0	0
03	غياب الحافز القوي الذي يدفع الموظفين في الإدارة لاستخدام الإدارة الإلكترونية	1	0	0	2	31	1.3243	0.85160	04	منخفض جدا	التكرار	النسبة %
											2.7	0
04	قلة القدرة على التحكم في البرامج الحاسوبية عند الإداريين	1	3	0	8	25	1.5676	1.04191	02	منخفض جدا	التكرار	النسبة %
											2.7	8.1
05	تجاهل شكاوى الموظفين من سلبيات تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية	0	1	0	3	33	1.1622	0.55345	09	منخفض جدا	التكرار	النسبة %
											0	2.7
06	عدم مشاركة المروسين في اتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الإدارة الإلكترونية	0	0	4	2	31	1.2703	0.65186	05	منخفض جدا	التكرار	النسبة %
											0	0
07	عدم قدرة التنظيم الحالي على استيعاب تقنيات الإدارة الإلكترونية	0	1	1	3	32	1.2162	0.62960	07	منخفض جدا	التكرار	النسبة %
											0	2.7
08	وجود اختلاف بين الموظفين في التحكم بعد	1	0	0	12	24	1.4324	0.76524	03	منخفض جدا	التكرار	النسبة %
											2.7	0

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية

									تطبيق الإدارة الإلكترونية	
منخفض جدا	10	0.67339	1.1351	35	1	0	0	1	يوجد مقاومة من الموظفين لتطبيق الإدارة الإلكترونية	09
				94.6	2.7	0	0	2.7		
منخفض جدا	12	0.51552	1.1081	35	1	0	1	0	عدم اقتناع بعض الرؤساء بجدوى الإدارة الإلكترونية	10
				94.6	2.7	0	2.7	0		
منخفض جدا	13	0.27672	1.0811	34	3	0	0	0	الاستعانة بخبراء الإدارة الإلكترونية ذو كفاءة قليلة	11
				91.9	8.1	0	0	0		
منخفض جدا	08	0.71240	1.2162	32	4	0	0	1	عدم توفر قواعد بيانات موحدة بين أنظمة الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	12
				86.5	10.8	0	0	2.7		
منخفض جدا	11	0.53552	1.1351	34	2	0	1	0	عدم وجود نظام يضمن امن المعلومات من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية	13
				91.9	5.4	0	2.7	0		
منخفض جدا	/	<b>0.492</b>	<b>1.266</b>	<b>نتائج المحور الرابع</b>						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الرابع التي تم التوصل إليها والبالغة (13) فقرة كانت في مجملها منخفضة، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية، ودليل ذلك أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الرابع بلغ (1.266)، وبلغ الانحراف المعياري (0.492) ما يعني أن نسبة تشتت إجابات أفراد العينة على مضمون عبارات المحور الرابع من الاستبيان ضعيفة، وهو دليل على أنه لا توجد معوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### خلاصة :

لقد كان الهدف من إجراء هذه الدراسة التطبيقية التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وهذا من خلال توزيع استبيان على عينة من الإداريين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مختلف النشاطات الصناعية والخدماتية، وخلصت هذه الدراسة إلى أن أفراد العينة أجمعوا على توفر المتطلبات المادية والبشرية والإدارية للإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بمستوى مقبول، أما المعوقات فهي بدرجة ضعيفة، أي أن هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

مجلس  
تجارت

### خاتمة :

من خلال بحثنا هذا حاولنا تسليط الضوء على أسلوب جديد من أساليب الإدارة أفرزته التطورات التكنولوجية الحاصلة وهو الإدارة الإلكترونية، ولمعرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة، التي تمثل احد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ومن اجل ذلك قمنا بمعالجة هذا الموضوع من خلال الجمع بين الدراسة النظرية والتطبيقية وإجراءات التحليل الإحصائي المطلوب، ويمكن ذكر النتائج واقتراحات البحث كما يلي :

### عرض نتائج البحث :

بعد القيام بدراسة النظرية من جهة والدراسة التطبيقية المتمثلة في استبيان من جهة أخرى، توصلنا أثناء اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية :

أولاً: بخصوص الفرضية الأولى والمتمثلة في " تتوفر الإمكانيات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمستوى مقبول"، فقد تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على الفقرات الممتدة من (01) إلى (09) التي شملها المحور الأول، ولقد تبين لنا صحة الفرضية حيث كانت النتائج كما يلي :

- ✓ تتوفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كبير.
- ✓ تتوفر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شبكة محلية تربط أجهزة الحواسيب فيما بينها داخل المؤسسة.
- ✓ تتوفر الميزانية المالية لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ وجود نظام حوافز فعال لاستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ تدعم إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حماية وامن المعلومات من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثانياً : بخصوص الفرضية الثانية والمتمثلة في " تتوفر الإمكانيات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمستوى مقبول"، فقد تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على الفقرات الممتدة من (01) إلى (05) التي شملها المحور الثاني، ولقد تبين لنا صحة الفرضية حيث كانت النتائج كما يلي :

## خاتمة

- ✓ تطوير قدرات ومهارات الموظفين عن طريق الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية.
- ✓ وجود متدربين متحمسين لاستخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ يوجد توزيع لمستخدمي الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب منصب العمل.

✓ تهيئة الموظفين بالإدارة نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الإلكترونية.

**ثالثاً :** بخصوص الفرضية الثالثة والمتمثلة في " تتوفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمستوى مقبول."، فقد تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على الفقرات الممتدة من (01) إلى (07) التي شملها المحور الثالث، ولقد تبين لنا صحة الفرضية حيث كانت النتائج كما يلي :

✓ إتاحة مشاركة الموظفين بالإدارة في وضع برامج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ وجود الرقابة المستمرة لضمان سير الأعمال إلكترونياً.

✓ وضع خطة استراتيجية تتضمن البدء في تقديم الخدمات عن طريق شبكة الأنترنت.

✓ حرص الإدارة على مواكبة المستجدات التقنية في أعمالها.

✓ إعادة تنظيم الجهاز الإداري بشكل يضمن استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**رابعاً :** بخصوص الفرضية الرابعة والمتمثلة في " توجد معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة منخفضة "، فقد تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على الفقرات الممتدة من (01) إلى (13) التي شملها المحور الرابع، ولقد تبين لنا صحة الفرضية حيث كانت النتائج كما يلي :

✓ لا تتجاهل الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شكاوى الموظفين من سلبيات تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.

✓ يوجد الحافز الذي يدفع الموظفين في الإدارة لاستخدام الإدارة الإلكترونية.

✓ القدرة على التحكم في البرامج الحاسوبية عند الإداريين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ اقتناع بعض الرؤساء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجدوى الإدارة الإلكترونية.

## الاقتراحات :

- استنادا إلى الدراسة النظرية وبناء على نتائج الجانب التطبيقي ومن خلال التحليل الإحصائي للاستبيان، نقترح ما يلي :
- 1- إعطاء المزيد من العناية لتزويد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبنية التحتية التي تساهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - 2- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية.
  - 3- توفير نظام أمني مرن لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالمتعاملين إلكترونيا.
  - 4- الإلمام بالخيارات المتعددة والاستعمالات المتجددة للتقنية الخاصة بالإدارة الإلكترونية وإمكاناتها الواسعة في التغلب على المشكلات الإدارية.
  - 5- توفير دورات تدريبية متخصصة في الإدارة الإلكترونية يلتحق بها الإداريين قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - 6- وضع نظام حوافز للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - 7- تطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع المعاملات الإلكترونية التي تفرضها الإدارة الإلكترونية.
  - 8- نشر الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## آفاق البحث :

رغم اعتمادنا في الدراسة التي قمنا بها على مراجع وسعينا للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع من خلال الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية بشقيها، إلا أنها أنجزت في اطار عدة قيود أهمها ضيق الوقت وصعوبة التواصل مع مسيري المؤسسات، وكمقترحات لبحوث مستقبلية لإثراء جوانب أخرى من هذا الموضوع نقترح ما يلي :

- انعكاسات مشروع الجزائر الإلكترونية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين.

قائمة  
المصادر  
المجمعة

### أولا - الكتب :

1. أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل بيئي مقارنة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2006.
2. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية : المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
3. خبابة عبد الله، المؤسسات ص و م : آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2013.
4. رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2008.
5. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. الشريف عمر أبو هاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2013.
7. العياط جمعة إسماعيل ، الإدارة الإلكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
8. غنيم أحمد محمد ، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004.
9. اللامي غسان قاسم داود وأميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في بيئة الأعمال: الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2010.
10. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية : الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

### ثانيا - الرسائل الجامعية :

1. إسماعيل اللبي، مؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان للقضاء على التبعية الغذائية في الجزائر ( ملبنة الحضنة )، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2012.
2. إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
3. شهر زاد برجى، إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012.

## قائمة المراجع

4. عائشة مصباح، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقات تطورها - دراسة تحليلية ببعض المؤسسات بولاية قسنطينة -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2005.
5. عبدالرحمن سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
6. محمد بن سعيد محمد العريش، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
7. محمد بن عبد العزيز الضافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
8. موسى بن البار، تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.
9. المير إيهاب خميس احمد، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
10. نصر الدين بن نذير، دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة - الجزائر -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012.

### ثالثا - الملتقيات :

1. محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي : الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة، مصر، 18-22 يناير 2004.

وَقَائِمَةٌ  
بِأَسْمَائِهَا



جامعة محمد بوضياف – المسيلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تحت إشراف الأستاذة :

- أ. رحمانى سناء

من إعداد الطلبة :

- مباني زكرياء

- حمادي موسى

استبيان عن مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لمذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة المسيلة. نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى القيام بدراسة موضوعها مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر, علما أن المعلومات المتحصل عليها لن تستخدم خارج إطار البحث العلمي وسوف تحظى بكامل السرية المطلقة. شكرا لحسن تعاونكم

" تعريف الإدارة الإلكترونية: هي بكل بساطة الانتقال من إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت و المال و الجهد. "

الجزء 01 : البيانات العامة لعينة الدراسة (الرجاء وضع علامة ( X ) في الخانة الملائمة)

الوظيفة	السن	المستوى التعليمي
مدير المؤسسة	<input type="checkbox"/> من 25 إلى 35 سنة	<input type="checkbox"/> اقل من ثانوي
رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/> من 36 إلى 46 سنة	<input type="checkbox"/> ثانوي
إداري	<input type="checkbox"/> من 47 إلى 57 سنة	<input type="checkbox"/> جامعي ( ليسانس , مهندس )
	<input type="checkbox"/> اكثر من 57 سنة	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
المؤسسة : .....		

قطاع نشاط المؤسسة	طبيعة المؤسسة	حجم المؤسسة	مدة نشاط المؤسسة
<input type="checkbox"/> حرف	<input type="checkbox"/> مؤسسة عمومية	<input type="checkbox"/> من 1 إلى 9 عمال	.....
<input type="checkbox"/> خدمات	<input type="checkbox"/> مؤسسة خاصة	<input type="checkbox"/> من 10 إلى 49 عمال	
<input type="checkbox"/> تجارية		<input type="checkbox"/> من 50 إلى 250 عمال	
<input type="checkbox"/> صناعية			
أخرى (حدد): .....			
أخرى (حدد): .....			

## الجزء الثاني :

### المحور الأول : الإمكانيات المادية المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين الإمكانيات المادية المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة. والرجاء تحديد مدى توفرها، وذلك بوضع علامة ( X ) أمام العبارة التي تناسب اختيارك :

الرقم	فقرات الاستبيان	متوفرة بشكل كبير جدا	متوفرة	لا أعلم	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة إطلاقا
01	وجود البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
02	ربط أقسام الإدارة ببعضها البعض عن طريق شبكات الحاسب الآلي					
03	توفر الميزانية المالية لتدريب الموظفين على استخدام الإدارة الإلكترونية					
04	توفر الميزانية المالية لشراء تقنيات الإدارة الإلكترونية					
05	توفر الميزانية المالية اللازمة لتصميم وتطوير برامج الإدارة الإلكترونية					
06	توفر الميزانية المالية اللازمة لصيانة أجهزة وبرامج الإدارة الإلكترونية					
07	توفر الميزانية المالية اللازمة للاستعانة بالخبراء والمختصين في الإدارة الإلكترونية					
08	وجود نظام حوافز فعال في استخدام الإدارة الإلكترونية					
09	تدعم الإدارة الحماية وامن المعلومات من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية					

## المحور الثاني : الإمكانيات البشرية المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين الإمكانيات البشرية المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة . الرجاء تحديد مدى توافرها وذلك بوضع علامة ( X ) أمام العبارة التي تناسب اختيارك :

الرقم	فقرات الاستبيان	متوفرة بشكل كبير جدا	متوفرة	لا أعلم	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة إطلاقا
01	يتوفر لدى إدارة المؤسسة متخصصين في الإدارة الإلكترونية ذوي مهارات متميزة					
02	تطوير قدرات ومهارات الموظفين عن طريق الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية					
03	وجود متدربين متحمسين لاستخدام الإدارة الإلكترونية					
04	يوجد توزيع لمستخدمي الإدارة الإلكترونية حسب منصب العمل					
05	تهيئة الموظفين بالإدارة نفسيا ومعنويا على استخدام الإدارة الإلكترونية					

## المحور الثالث : الإجراءات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين المتطلبات الإدارية المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة . والرجاء تحديد درجة توفرها، وذلك بوضع علامة ( X ) أمام العبارة التي تناسب اختيارك :

الرقم	فقرات الاستبيان	متوفرة بشكل كبير جدا	متوفرة	لا أعلم	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة إطلاقا
01	إعادة تنظيم الجهاز الإداري بشكل يضمن استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة					
02	وضع خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أية تغيرات تتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية					
03	وضع خطة استراتيجية تتضمن البدء في تقديم الخدمات عن طريق شبكة الأنترنت					
04	تدعم الإدارة، الإجراءات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
05	حرص الإدارة على مواكبة المستجدات التكنولوجية في أعمالها					

					إتاحة مشاركة الموظفين بالإدارة في وضع برامج الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	06
					وجود الرقابة المستمرة لضمان سير الأعمال إلكترونيا	07

#### المحور الرابع : المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

فيما يلي مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة . الرجاء تحديد درجة موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة ( X ) أمام العبارة التي تناسب اختيارك :

الرقم	فقرات الاستبيان	متوفرة بشكل كبير جدا	متوفرة	لا أعلم	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة إطلاقا
01	عدم وجود بنية تحتية متكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
02	ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية					
03	غياب الحافز القوي الذي يدفع الموظفين في الإدارة لاستخدام الإدارة الإلكترونية					
04	قلة القدرة على التحكم في البرامج الحاسوبية عند الإداريين					
05	تجاهل شكاوى الموظفين من سلبيات تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية					
06	عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الإدارة الإلكترونية					
07	عدم قدرة التنظيم الحالي على استيعاب تقنيات الإدارة الإلكترونية					
08	وجود اختلاف بين الموظفين في التحكم بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية					
09	يوجد مقاومة من الموظفين لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
10	عدم اقتناع بعض الرؤساء بجدوى الإدارة الإلكترونية					
11	الاستعانة بخبراء الإدارة الإلكترونية ذو كفاءة قليلة					
12	عدم توفر قواعد بيانات موحدة بين أنظمة الإدارة الإلكترونية في المؤسسة					
13	عدم وجود نظام يضمن امن المعلومات من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية					

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة
01	حريزي فاروق	أستاذ مساعد أ
02	بركاتي الحسين	أستاذ مساعد أ
03	بن التومي سارة	أستاذة مساعد أ
04	بعيطيش شعبان	أستاذ مساعد أ

الملحق (03) : قائمة المؤسسات محل الدراسة

الرقم	المؤسسة	حجم المؤسسة	الطابع القانوني للمؤسسة
01	شركة الحماديين لصناعة البلاط	متوسطة	خاصة
02	شركة الإخوة شنافي لإنتاج البلاط	متوسطة	خاصة
03	شركة أكرم للاستثمار وصناعة البلاط	متوسطة	خاصة
04	مؤسسة عطابي وشوبار لصناعة البلاط	متوسطة	خاصة
05	وكالة بن هداد للسياحة	صغيرة	خاصة
06	شركة حمادي للبلاط والبلاطة	متوسطة	خاصة
07	شركة رحمانى لصناعة البلاط	متوسطة	خاصة

الملحق رقم (04) : قائمة النتائج المستخرجة من SPSS

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	التكرار	النسبة		
Valid مدير	5	13.5	13.5	13.5
رئيس	12	32.4	32.4	45.9
إداري	20	54.1	54.1	100.0
Total	37	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من.25-35	33	89.2	89.2	89.2
من.36-46	2	5.4	5.4	94.6
من.47-57	2	5.4	5.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid جامعي	37	100.0	100.0	100.0

قطاع النشاط

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid خدماتي	3	8.1	8.1	8.1
صناعي	34	91.9	91.9	100.0
Total	37	100.0	100.0	

طبيعة المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مؤسسة خاصة	37	100.0	100.0	100.0

حجم المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 1-9 عمال	3	8.1	8.1	8.1
من 50-250 عامل	34	91.9	91.9	100.0
Total	37	100.0	100.0	

مدة نشاط المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	10	27.0	27.0	27.0
2.00	27	73.0	73.0	100.0
Total	37	100.0	100.0	

One-Sample Statistics

	N	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	Std. Error Mean
المحور 1	37	33.4324	3.60201	.59217
المحور 2	37	16.2703	3.17673	.52225
المحور 3	37	25.4324	5.22037	.85822
المحور 4	37	16.4595	6.40137	1.05238
الدرجة الكلية	37	91.5946	11.78855	1.93803

**Descriptive Statistics**

	N	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري
الوظيفة	37	2.4054	.72493
السن	37	1.1622	.50075
المستوى	37	3.0000	.00000
قطاع_النشاط	37	3.8378	.55345
طبيعة_المؤسسة	37	2.0000	.00000
حجم_المؤسسة	37	2.8378	.55345
مدة_نشاط_المؤسسة	37	1.7297	.45023
Q1	37	4.0541	.22924
Q2	37	3.7568	.68335
Q3	37	3.8649	.71345
Q4	37	3.9459	.66441
Q5	37	3.5135	1.04407
Q6	37	3.9730	.68664
Q7	37	3.3243	1.08151
Q8	37	3.5946	.98487
Q9	37	3.4054	1.01268
V1	37	2.8649	1.08429
V2	37	3.0000	1.13039
V3	37	3.6486	.82382
V4	37	3.3514	1.03323
V5	37	3.4054	1.09188
X1	37	3.4054	1.23512
X2	37	3.3784	1.06331
X3	37	3.5946	1.06613
X4	37	3.5946	1.11703
X5	37	3.6486	.94916
X6	37	3.5676	1.09394
X7	37	4.2432	1.09050
B1	37	1.2432	.64141
B2	37	1.5676	.72803
B3	37	1.3243	.85160
B4	37	1.5676	1.04191
B5	37	1.1622	.55345
B6	37	1.2703	.65186
B7	37	1.2162	.62960
B8	37	1.4324	.76524
B9	37	1.1351	.67339
B10	37	1.1081	.51552
B11	37	1.0811	.27672
B12	37	1.2162	.71240

B13	37	1.1351	.53552
Valid N (listwise)	37		

	Test Value = 3					
	T المحسوبة	Df الحرية	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة الاحصائية	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور 1	51.392	36	.000	30.43243	29.2315	31.6334
المحور 2	25.410	36	.000	13.27027	12.2111	14.3294
المحور 3	26.138	36	.000	22.43243	20.6919	24.1730
المحور 4	12.790	36	.000	13.45946	11.3251	15.5938
الدرجة الكلية	45.714	36	.000	88.59459	84.6641	92.5251

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		المحور 1	المحور 2
N		37	37
Poisson Parameter <sup>a,b</sup>	Mean	33.4324	16.2703
Most Extreme Differences	Absolute	.206	.251
	Positive	.183	.226
	Negative	-.206-	-.251-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.250	1.527
Asymp. Sig. (2-tailed)		.088	.019
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.045 <sup>c</sup>	.008 <sup>c</sup>
	95% Confidence Interval	Lower Bound	.041
		Upper Bound	.049

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		المحور 3	المحور 4
N		37	37
Poisson Parameter <sup>a,b</sup>	Mean	25.4324	16.4595
Most Extreme Differences	Absolute	.194	.362
	Positive	.090	.362
	Negative	-.194-	-.164-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.182	2.201
Asymp. Sig. (2-tailed)		.123	.000
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.061 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>
	95% Confidence Interval	Lower Bound	.056
		Upper Bound	.065

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الدرجة الكلية
N		37
Poisson Parameter <sup>a,b</sup>	Mean	91.5946
Most Extreme Differences	Absolute	.137

	Positive	.071	
	Negative	-.137-	
Kolmogorov-Smirnov Z		.833	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.491	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.348 <sup>c</sup>	
	95% Confidence Interval	Lower Bound	.338
		Upper Bound	.357

## Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics <sup>a,c</sup>			
			المحور 2 - الدرجة الكلية
<b>Z</b>			-5.308 <sup>b</sup>
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>			.000
<b>Monte Carlo Sig. (2-tailed)</b>	<b>Sig.</b>		.000
	<b>95% Confidence Interval</b>	<b>Lower Bound</b>	.000
		<b>Upper Bound</b>	.000
<b>Monte Carlo Sig. (1-tailed)</b>	<b>Sig.</b>		.000
	<b>95% Confidence Interval</b>	<b>Lower Bound</b>	.000
		<b>Upper Bound</b>	.000

Test Statistics <sup>a,c</sup>			
			المحور 4 - الدرجة الكلية
<b>Z</b>			-5.309 <sup>b</sup>
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>			.000
<b>Monte Carlo Sig. (2-tailed)</b>	<b>Sig.</b>		.000
	<b>95% Confidence Interval</b>	<b>Lower Bound</b>	.000
		<b>Upper Bound</b>	.000
<b>Monte Carlo Sig. (1-tailed)</b>	<b>Sig.</b>		.000
	<b>95% Confidence Interval</b>	<b>Lower Bound</b>	.000
		<b>Upper Bound</b>	.000

سَمْعٌ بِجُودِهَا  
وَأَسْرَارُهَا  
وَاللَّهُ بِهَا  
مُخْتَصِرٌ

## المخلص

تعالج هذه الدراسة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك من خلال معرفة مدى إمكانية توجه هذه المؤسسات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بما توفر من متطلبات مادية وبشرية وإدارية لتطبيقها ومعرفة درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيقها.

شملت هذه الدراسة الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الجانب التطبيقي فكان عبارة عن دراسة ميدانية لمعرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

خلصت هذه الدراسة إلى أنه هناك تطبيق للإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال توفر الإمكانيات المادية والبشرية والإدارية، أما المعوقات فهي توجد بدرجة ضعيفة، أي أن هناك تطبيق للإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بمستوى مقبول. **الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات، الإدارة الإلكترونية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## Summary

This study addresses the applicability of electronic management in small and medium enterprises in Algeria, through the knowledge of the Possibility to which these institutions can be directed towards the Application of electronic management , Availability of physical, human and administrative requirements to apply them and to know the degree of existence of obstacles that prevent their application.

The study included the theoretical framework of Electronic -management , small and medium enterprises.

The practical aspect was a field study, to study the applicability of electronic management in small and medium enterprises in Algeria..

The study concluded that there is an application of electronic management in small and medium enterprises through the availability of material, human and administrative resources. While Obstacles are weak

In other words, there is an application of Electronic -management in small and medium enterprises in Algeria at an acceptable level.

**Keywords:** Information Technology, Electronic Management, Small and Medium Enterprises.

Email : [moussabhamadi@gmail.com](mailto:moussabhamadi@gmail.com)

Email : [zakmebani1@gmail.com](mailto:zakmebani1@gmail.com)