



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة  
دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

شيشون بوعزيز <

إعداد الطالبة:

حليمة رحموني <

...../Master-GE/GO -GSO /2019	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

إنّ الحمد والشكر لله تعالى، أحمده على نعمه عليا ولطفه بي أن وفقني لإتمام هذا البحث الذي لم يكن ليبري النور لولا توفيقه.

لقوله تعالى ( رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحًا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادة الصالحين ) سورة النمل الآية 10.

ثم الصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين. ونرجو حسن الختام والجزاء.

وبعد التوجه للشكر والثناء للمولى عز وجلّ وعلى نبيه صلى الله عليه وسلم أتقدم بالشكر الجزيل إلى استاذي المشرفه شيشون بوعزيز على قبوله الإشراف على هذه الدراسة وتوجيهاته وإرشاداته القيمة، ومن وقته الثمين منحني الكثير، فجزاه الله خيرًا وأطال في عمره.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة.

ولا أنسى أن أقدم الشكر إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد، إلى إدارات مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

فإليكم جميعا جزيل الشكر ووفقني الله وإياكم إلى ما فيه خير لي ولكم.

# إهداء

إلى من تعهداني بالتربية في الصغر، وكاننا لي نبراسًا يضيء فكري بالنصح، والتوجيه في الكبر

أمي حفظها الله وأبي أطل الله عمره

إلى من شملوني بالعطف، وأمدوني بالعون وحفروني للتقدم، "إخوتي وأخواتي"، "هشام، محمد، دلال،

لمياء، فريال"

رحمهم الله

إلى روح أختي العزيزة نادية رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه

إلى صديقتي العزيزة وأختي توأم روحي ومن رافقت دربي طيلة سنوات مريم

رحمها الله

إلى صديقتي العزيزة ورفيقة دربي الدراسي "عائشة"

رحمها الله

إلى كل من علمني حرفًا، وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم والمعرفة

إليهم جميعًا أهدي ثمرة جهدي، ونتائج بحثي المتواضع

إلى كل زملائي وأصدقائي دفعة 2019/2018

إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي

أهدي هذا العمل المتواضع لكم جميعًا

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة.....
ب	شكر وتقدير.....
ج	الإهداء.....
د-ه-و	فهرس المحتويات.....
ز	قائمة الجداول.....
ح	قائمة الأشكال.....
2-1	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: مدخل الدراسة</b>	
4	تمهيد.....
4	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
4	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.....
5	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.....
5	المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.....
5	المطلب الأول: أهمية الدراسة.....
6	المطلب الثاني: أهداف الدراسة.....
6	المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.....
6	المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.....
13	المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.....
13	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.</b>	
15	تمهيد.....
15	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اقتصاد المعرفة.....
16	المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة.....
20	المطلب الثاني: أهمية اقتصاد المعرفة.....
22	المطلب الثالث: عناصر اقتصاد المعرفة.....
23	المطلب الرابع: أبعاد اقتصاد المعرفة.....

26	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية.....
26	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....
32	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية.....
36	المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية.....
37	المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية.....
45	المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.....
45	المطلب الأول: دور التخطيط الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.....
47	المطلب الثاني: دور التنظيم الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.....
48	المطلب الثالث: دور القيادة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.....
49	المطلب الرابع: دور الرقابة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.....
50	المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.....
50	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة باقتصاد المعرفة.....
53	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.....
56	المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.....
57	خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.</b>
59	تمهيد.....
59	المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.....
59	المطلب الأول: نموذج الدراسة.....
60	المطلب الثاني: فرضيات البحث.....
60	المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.....
60	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
61	المطلب الثاني: حدود الدراسة.....
61	المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.....
61	المطلب الأول: مجتمع البحث.....
62	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
63	المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.....
63	المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.....
64	المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي.....

65	..... خلاصة الفصل.
	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
67	..... تمهيد
67	..... المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة.
67	..... المطلب الأول: عرض البيانات العامة.
77	..... المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.
83	..... المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
84	..... المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.
89	..... المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.
90	..... المبحث الرابع: الاستنتاجات والاقتراحات.
91	..... المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.
92	..... المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.
93	..... خلاصة الفصل.
94	..... الخاتمة.
قائمة المراجع	
الملاحق	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
7	بطاقة تعريفية لمؤسسة (TIFIB)	01
31	المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	02
39	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	03
41	يوضح التأثيرات الأساسية للانترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم	04
44	مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين	05
68	معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة (N=42).	06
70	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (N=42)	07
73	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية (N=42).	08
77	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	09
78	تحليل اتجاهات الآراء بخصوص محور اقتصاد المعرفة (N=42).	10
81	تحليل اتجاهات الآراء بخصوص محور الإدارة الإلكترونية (N=42).	11
84	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=42).	12
85	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=42).	13
86	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=42).	14
87	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=42).	15
88	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=42).	16

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	المخطط الوطني للصناعات النسيجية (TIFIB)	01
12	الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة	02
29	التطور التكنولوجي بإتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية	03
30	تطور تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة	04
36	عناصر الإدارة الإلكترونية	05
59	النموذج النظري للبحث	06
71	التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة.	07
71	التمثيل الدائري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة.	08
72	التمثيل الدائري لمتغير المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة	09
74	التمثيل الدائري لمتغير وحدة الارتباط لأفراد مجتمع الدراسة	10
74	التمثيل الدائري لمتغير المجال الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة.	11
75	التمثيل الدائري لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة	12
76	التمثيل الدائري لمتغير عدد الدورات التكوينية لأفراد مجتمع الدراسة	13
76	التمثيل الدائري لمتغير عدد الترقيات لأفراد مجتمع الدراسة	14

## مقدمة.

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة تواجه المؤسسات الهادفة إلى تحقيق البقاء والاستمرار تحديات جمة، أهمها الانتشار الواسع للإنترنت وثقافة الرقمنة، ونظراً للنمو السريع في العلم والتقدم العلمي والتقني والتكنولوجي والانفجار الهائل في المعلومات والمعارف المختلفة من جوانب الحياة، أدى ذلك إلى ظهور تكنولوجيا المعلومات والتي تعد ثمار المنجزات التقنية في العمل الحديث، حيث غزت تكنولوجيا المعلومات العالم في مختلف جوانب الحياة، مما أدى التحول للأساليب الإلكترونية الحديثة، التي أدى بدوره إلى ظهور علم الإدارة الإلكترونية الذي ساهم في تطوير العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم وقيادة ورقابة.

في هذا الإطار تعد الإدارة الإلكترونية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة، والتي ظهرت في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر نتيجة لتزايد استخدامات الحاسوب وشبكاته والثورة المعلوماتية بشكل عام والتي يمكن للمؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها الاستفادة من تطبيقاتها، وذلك نظراً لما توفره من وسائط مبتكرة ذات قدرة عالية على تخزين المعلومات وتبادلها من خلال الشبكات العالمية للمعلومات (الإنترنت) والمحلية (الإنترانت)، ففي ظل التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات وتطور نظم المعلومات أضحى الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة على البقاء والمنافسة.

تعتبر الإدارة الإلكترونية في الوقت الراهن من أهم سمات المؤسسات المعاصرة، والتي يطلق عليها مؤسسات القرن الحادي والعشرين، خاصة وأنّ أنشطتها تستند إلى المعرفة المعلوماتية، وأنها مؤسسات إلكترونية تقدم خدماتها لسائر المستفيدين منها دون الاعتماد على الأنشطة الورقية، وبالتالي لم يعد أمام أي مؤسسة تريد أن تواكب التطورات السريعة والمتلاحقة لنظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وعصر اقتصاد المعرفة من خيار، سوى الاتجاه نحو ما يسمى بمجتمع المعلومات والمعرفة، والذي جعل المؤسسات تتنافس في الأسواق العالمية، وهو تنافس من نوع جديد محوره الإبداع والتطوير كمنهج للوصول إلى الأهداف المسطرة.

لذا يشهد العالم نمو متسارعاً في معطيات المعلوماتية والمعرفية على نحو واسع نتيجة لما أحدثته ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي امتدت آثارها إلى جميع نواحي الحياة الإنسانية والمعاصرة ومنها المؤسسات التي تشهد توجهاً عالمياً نحو إقتصاديات المعرفة المعتمدة أساساً على استخدام التقنيات الحديثة للمعلومات في الحصول على المعلومات التي تعد الأساس في خلق ونشر المعرفة التي تمكنها من توجيه أنشطتها وإستغلال مواردها المتاحة على أتم وجه وذلك من خلال العديد من المتغيرات التعليم والتدريب، والبحث والتطوير، والإبداع والابتكار.

وقد أصبح الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصراً أساسياً ومهماً على مستوى المؤسسات بمختلف أنواعها واختصاصاتها، لكونها أداة مهمة في إنجاز الأعمال بشكل كفؤ ودقيق وسريع، وكذلك لقدرتها على مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية وتطورت فكرة توظيف هذه التكنولوجيا في الإدارة تطوراً كبيراً فنتقلت من شكلها

التقليدي إلى شكلها الجديد، ما يسمى بالإدارة الإلكترونية. فالتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يستلزم تطبيقاتها في النشاط التسييري، حيث تعتبر أحد الموارد الأساسية في التعامل مع الظروف والتحديات الحالية التي تواجه تسيير المؤسسات، والتي تتصف بالتغير السريع واشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى الوطني وإنما أيضا على المستوى الدولي.

وإنطلاقا مما سبق جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن الاطر التي من شأنها المساهمة في تعزيز هذه المفاهيم وإيضاح أهمية تبنيها وخاصة من طرف المنظمات المحلية، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز (TIFIB) بسكرة، حيث تم تناول هذه الدراسة في أربع فصول، اشتمل الفصل الأول على مدخل الدراسة والذي تم التطرق فيه إلى إشكالية البحث وتساؤلاته والكشف عن أهميته وأهدافه وسياقه الميداني، أما الفصل الثاني فكان التركيز فيه على الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة وبعض الدراسات الميدانية التي تناولت هذه المتغيرات بالبحث، وفي الفصل الثالث تم تناول الإطار المنهجي للبحث بغية الكشف عن المنهج المتبع وعرض مختلف الأساليب المعتمدة من الناحية العملية لتحقيق أغراض الدراسة، أما الفصل الأخير فتضمن عرض وتحليل النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة.

## الفصل الأول: مدخل الدراسة.

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم الموارد المعرفية للمؤسسات في القرن الواحد والعشرين إذ تتجسد هذه الأهمية بوصفها أحد عوامل الإنتاج المعاصر، ونتيجة لتحول الاقتصاديات العالمية من اقتصاديات صناعية تقليدية إلى اقتصاديات قائمة على أساس المعرفة والمعلوماتية، تواجه وظائف الإدارة تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة، وخاصة الإنترنت، الإنترنت والإكسترنات، تزايد استخدام الحاسب الآلي، ثورة المعلومات، والتطور في الفكر الإداري. فقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب وظائف الإدارة في جميع المؤسسات، إذ لا نجد مؤسسة تخلو من قواعد البيانات لوظائف إدارية مختلفة، وأصبحت قواعد البيانات من ضروريات المؤسسة العصرية وبدونها لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في العمل، لذا أصبح التغير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية وقد كان ذلك بمثابة تنبيه لمسيري المؤسسات بأهمية الاستجابة للمستجدات من حولهم حتى يستطيع المسير أن يفهم بيئة التغير ومن ثمة حسن إدارتها والتعامل معها بإيجابية ونتيجة لهذا التغير فقد انتقلت وظائف الإدارة مستفيدة من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعلومات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة. والإدارة الإلكترونية هنا تمثل نوعاً ما الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الإنترنت. فالحاجة إلى استخدام الورق تناقصت نوعاً ما، وأصبح المسير يمارس أنشطته في أي وقت وفي أي مكان وبكفاءة عالية مما كان في السابق، وعليه فالإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة، تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائفها من تخطيط، تنظيم، قيادة ورقابة إلكترونية، وسنحاول في هذا الفصل إيضاح إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى سياق الدراسة ومصطلحاتها.

## المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

سنحاول في هذا المبحث توضيح إشكالية البحث لدور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من خلال ربط أبعاد الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) باقتصاد المعرفة و صياغة التساؤلات الفرعية لموضوعنا.

## المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

مما لا شك فيه أن الإدارة الإلكترونية اكتسبت أهمية بالغة في ظل ما يشهده العالم من تطورات سريعة، تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما دفع بالدول والمؤسسات إلى التسابق نحو تطبيقها، للرفع من جودة الخدمات الإدارية المقدمة والتخلص من تراكم سلبيات الإدارة التقليدية.

ويمكن أن نعتبر أن ما توفره الإدارة الإلكترونية من مزايا قد يساهم في الحد من مشاكل الإدارة التقليدية التي من أهمها البيروقراطية وسوء التنظيم الإداري فضلا عن تجنب الروتين والوساطة والرفع من الشفافية والنزاهة نظرا لكفاءة منظومة الإدارة الإلكترونية في القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، ما يمكن من تضيق نطاق الانحرافات الحاصلة في الممارسات الإدارية والتي من شأنها إضعاف جودة الخدمات، نتيجة ضعف الأجهزة الرقابية الداخلية والتضارب في توزيع المهام والمسؤوليات وغياب المعايير الدقيقة التي تقى الموظفين من الخروج عن المبادئ الإدارية، والتي قد تعمل الإدارة الإلكترونية على القضاء عليها، من خلال تمكين جمهور المستخدمين من أفراد وعمال، من الوصول بسهولة ويسر وبسرعة إلى المعلومات المتاحة وإضفاء طابع المرونة على الإجراءات الإدارية والتنظيمية وتبسيط عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات وإعداد السياسات وتحديد الأهداف والإستراتيجيات. وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من جوانب معينة، ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي: هل للإدارة الإلكترونية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة؟

### المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.

نحاول في هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للتخطيط الإلكتروني دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة؟
- هل للتنظيم الإلكتروني دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة؟
- هل للقيادة الإلكترونية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة؟
- هل للرقابة الإلكترونية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة؟

### المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.

يتناول هذا الجزء توضيح أهمية الدراسة من خلال الأهمية العلمية والمتمثلة في التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، والأهمية النظرية للموضوع من خلال مساهمة الدراسة في تقديم معطيات جديدة. كما يهتم هذا الجزء بتوضيح أهداف الدراسة من خلال معرفة إذا كان للإدارة الإلكترونية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

### المطلب الأول: أهمية الدراسة.

لاشك بأن أهمية هذه الدراسة تكمن أساسا في محاولة لربط بين الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من جوانب محددة والمعبر عليها من خلال أبعاد كل من المفهومين، فضلا عن طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع وكذا محاولة واستكشاف وتحليل آراء إطارات مؤسسة ميدانية حول دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من زوايا التعليم والتدريب، والبحث والتطوير، والإبداع والابتكار.

## أولاً: الأهمية النظرية.

تنبثق الأهمية النظرية لموضوعنا في أنه يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية السابقة، بالإضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذو أهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي ودراسة العلاقة بينها، بالإضافة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من خلال ضبط المفاهيم.

## ثانياً: الأهمية العلمية.

تعد الإدارة الإلكترونية من المواضيع الهامة، حيث نأمل من الدراسة أن تساهم خاصة، من جانبها التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لإطارات مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة و كذا مدى وعي مسيرتها بدور الإدارة الإلكترونية بمختلف وظائفها في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة (التعليم والتدريب، والبحث والتطوير، والإبداع والابتكار). كما تعد الدراسة مساهمة للتعرف على واقع مؤسسة النسيج والتجهيز ومدى تحكّمها في وظائفها ومكانتها في الاقتصاد الجديد.

## المطلب الثاني: أهداف الدراسة.

وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- إيضاح مفهوم الإدارة الإلكترونية بمختلف وظائفها.
- مناقشة مفهوم اقتصاد المعرفة خاصة من جوانب الإبداع والابتكار، والبحث والتطوير، والتعليم والتدريب.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.
- إبراز دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.
- إبراز أدوار مختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

## المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.

سنتطرق في هذا المبحث إلى سياق الدراسة أي المؤسسة التي سيتم تطبيق دراستنا عليها و المتمثلة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، ثم سيتم تعريف بعض المصطلحات التي وردت في البحث ولم يتم توضيحها بالقدر الكافي.

## المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.

في الرؤية المستقبلية للحكومة الجزائرية للتخلص من التبعية للخارج التي كانت تعاني منها بعد الاستقلال في جميع المجالات ومن بينها مجال النسيج قررت السلطات الوطنية إنشاء مصلحة من الوحدات للغزل والنسيج وهذا ما افرز ميدانيا

ظهرت مؤسسة الخياطة ومؤسسة الصناعات النسيجية اللذان أدمجا فيما بعد في الشركة الوطنية للصناعات النسيجية (SONITEX) بتبسة.

### أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية (sonitex) بعد سنوات من التبعية شبه التامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية، وكان إنشائها عبارة عن محاولة الاستغناء عن الخارج والسعي وراء النهوض بالصناعة النسيجية بالوطن، ففي البداية تم إنشاء مؤسسة للخياطة والصناعات النسيجية (sonitex) الجزائر، وذلك بموجب مرسوم رقم 218/66 والصادر بتاريخ 1966/21، وهدفها تحقيق إكتفاء في مجال النسيج بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتطورت هذه المؤسسة وتوسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مجهزة بالآلات الحديثة، وتستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها القطن، الصوف، والبوليستر والفيسكوز... الخ.

➤ التعرف على مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

ولقد لخصنا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في الجدول التالي الذي سيعطي لنا نظرة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة:

### الجدول 1: بطاقة تعريفية لمؤسسة (TIFIB)

تأسست بمقتضى عقد التوثيق 98/219 بتاريخ 1998 /6/7 تحت اسم نسيج وتجهيز بسكرة.	تاريخ التأسيس والتسمية
لمدة 99 سنة، ص، ب رقم 130 المنطقة الصناعية بسكرة.	المدة والمقر الاجتماعي
شركة مساهمة.	الشكل القانوني
نسيج، وتجهيز وتسويق النسيج.	مهن المؤسسة
صناعة أنسجة ذات جودة عالية، خليط مركب من بوليستير، (مركب سيليلوزي) لتحضير الحرير الصناعي.	منتجات المؤسسة
يد عاملة تتكون من 363 مستخدم يعملون حالياً بنظام دورتين في اليوم.	الموارد البشرية
6000000 متر عند العمل بنظام دورتين و 9000000 متر عند العمل بثلاث دورات.	الطاقة الإنتاجية

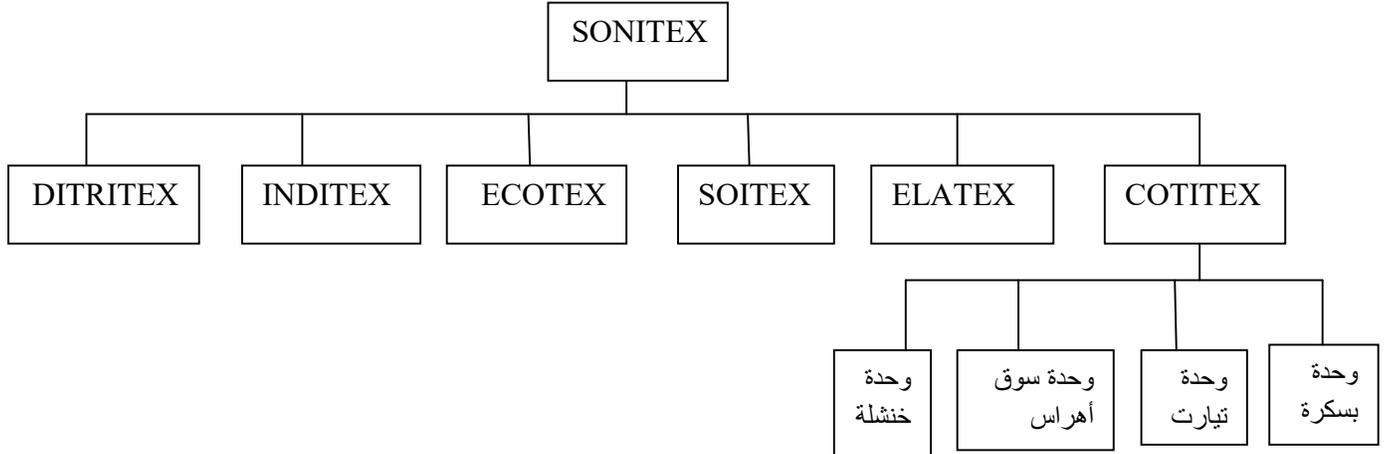
المصدر: وثائق المؤسسة.

➤ إعادة هيكلة المؤسسة للصناعات النسيجية (SONITEX):

وبعد سنوات عدّة انفصلت مركبات عن المؤسسة الأم واستقلت بذاتها، حيث إنحلت (SONITEX) بالكامل وأصبح مجال النسيج قائما على المركبات أو المديرية المنفصلة نذكر منها (ECOTEX) وهي مختصة في القطن

و(ELATEX) مختصة في الغزل والنسيج الحريري أنشأت تحت القرار رقم 82/397 بتاريخ 1982/02/04. ويمكن توضيح ذلك في المخطط الوطني للصناعات النسيجية في الشكل التالي:

### الشكل 1: المخطط الوطني للصناعات النسيجية (TIFIB)



المصدر: من وثائق المؤسسة.

1. المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية (DITRITEX)
2. المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية (INDITEX)
3. المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس الجاهزة القطنية (ECOTEX)
4. المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية (SOITEX)
5. المؤسسة الوطنية للألياف النسيجية الصوفية (ELATEX)
6. المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية (COTITEX)

### ثانياً: نشأة مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز (TIFIB) محل الدراسة.

بدأت وحدة النسيج العمل الفعلي في 11 أبريل 1982، وذلك بعد مدة انجاز قدرها 40 شهراً وبتكلفة قدرها 71.9 مليار سنتيم. وقد تكفلت بانجاز هذا المشروع مجموعة من الشركات الأجنبية المتخصصة وذلك على النحو التالي:

–مؤسسة فما تكس (FA MATEX) وتكفلت بالخياط.

-مؤسسة اندريتير (INDRITRE) وانقرا (INGRA)، وتكفلت بالهندسة المدنية للمشروع.

-مؤسسة الايطالية مارزوتو (MAREZOTO)، وتكفلت بالتكوين التقني للعمال وتركيب الآلات.

وقد مرت عملية الانجاز بعدة مراحل يمكن حصرها في الآتي:

-أفريل 1976: إنجاز الدراسات من قبل (SENRL).

-ديسمبر 1976: إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية وشركة النسيج الألمانية (FAMATEX).

-ديسمبر 1977: انطلاق الأشغال بعد تحقيق المستلزمات.

-ديسمبر 1978: بداية تركيب التجهيزات الخاصة بالمركب.

-ديسمبر 1979: بداية التشغيل الانطلاقة التجريبية.

-ديسمبر 1980: وضع مخطط الإنتاج بمعدل إنتاج تجريبي.

-11 أفريل 1982: الانطلاقة الفعلية والرسمية للإنتاج.

-13 ماي 1983: انتقلت من (SONITEX) إلى (ELATEX) حتى استقرت على شكلها الأخير (TIFIB).

وأصبحت تابعة للشركة القابضة، تمّ (TEXMACO) مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بسكرة، بلغ عدد عمالها 263 عامل خلال سنة 2014.

### ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز (TIFIB) بسكرة.

من المتعارف أن لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بما يتغير بتغير شكلها والنشاط الذي تقوم به، ومنه فإن بصدد توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز (TIFIB) بسكرة وهو يشمل سبع مديريات ، كل مديرية تحتوي على مصالح وفروع، كما يوجد بها فروع نقابة ولجنة المساهمة خاصة بالعمال وهي كما يلي:

#### 1.المديرية العامة: و يشرف عليها مدير المؤسسة.

➤ سكرتاريا: وتشرف عليها كاتبة وهي التي تنسق كل الأعمال الإدارية الخاصة بتلك المديرية وتنظم العلاقات الإدارية والمواعيد الخاصة بالمدير.

➤ الحماية والأمن: ويشرف عليها رئيس مصلحة وتنقسم إلى أربع دوريات أ، ب، ج، د التي تسهر على سلامة وحماية المؤسسة.

➤ مصلحة الحسابات والتدقيق: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بدراسة كل الحسابات والتدقيق الخاصة بالمؤسسة.

➤ مصلحة المنازعات: وتشرف عليها رئيسة منازعات مكلفة بالقضايا القانونية التي تخص المؤسسة.

**2. مديرية الاستغلال:** ويشرف عليها مدير مكلف بالاستغلال وبدورها تنقسم إلى قسمين هما:

➤ قسم النسيج: ويشرف عليه نائب مدير مكلف بالنسيج وينقسم إلى مصلحتين هما: مصلحة النسيج، ومصلحة التحضير.

➤ قسم التجهيز: ويشرف عليه نائب مدير مكلف بالتجهيز وينقسم إلى ثلاثة مصالح وهي: مصلحة التصليح، مصلحة التجهيز الرطب، مصلحة التجهيز الجاف.

**3. المديرية التقنية:** ويشرف عليها المدير المكلف بالشؤون التقنية وتنقسم إلى أربع مصالح:

➤ مصلحة الإبداع: ويشرف عليها رئيس مكلف بالإبداع وهو الذي يخطط كل الرسومات والإبداعات وتعتبر الخطوة الأولى من خطوات المرحلة الإنتاجية وهذا كل من أجل تحسن نوعية القماش بعد دراسته مع الإدارة.

➤ مصلحة المخبر: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بكل التحاليل المخبرية.

- تحاليل الخيط: مثل نوعية الخيط جيدة أو غيرها.

- تحاليل القماش: يتم وضعه في آلات خاصة يتم فيه تحليل القماش من حيث تثبيت اللون.

➤ مصلحة البرمجة: يشرف عليها رئيس مصلحة الذي يقوم ببرمجة القماش الذي سيدخل في المراحل الإنتاجية بنوعيتها الكمية والنوعية.

➤ مصلحة المراقبة والنوعية: ويشرف عليها رئيس مصلحة الذي يقوم بمراقبة نوعية وينقسم إلى فرعين: المراقبة النوعية والمراقبة النهائية.

**4. مديرية التموين والتجارة:** يشرف عليها رئيس مكلف بالتموين والتجارة وهو المسؤول على العلاقة التي تربط بين الإدارة ومصالحها، وتنقسم إلى ثلاثة مصالح:

➤ مصلحة التجارة: ويشرف عليها رئيس مصلحة ويقوم بكل المبيعات الخاصة بالقماش التام محليا (مدني، عسكري، شبه عسكري) وتنقسم إلى ثلاثة فروع: فرع تسيير المخزونات، فرع البيع والتوزيع، فرع الفوترة.

➤ مصلحة تسيير المخزونات: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير كل المخزونات الخاصة بالمؤسسة وتنقسم إلى ثلاثة فروع: فرع تسيير المخزونات المواد الأولية، فرع تسيير المخزونات قطع الغيار، فرع تسيير المخزونات المواد الكيماوية.

➤ مصلحة الشراء: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بكل المشتريات واحتياجات المؤسسة.

5. مديرية الموارد البشرية: يشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو الذي تربطه علاقة مع كل المصالح وكذلك المدير العام ويتمثل دورها في تسيير وتكوين العمال وهي مقسمة إلى مصليحتين:

➤ مصلحة الموارد البشرية: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون العمال وتنقسم إلى نوعين هما: فرع الموارد البشرية وفرع الأجور.

➤ مصلحة الوسائل العامة: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير وسائل النقل ونظافة المؤسسة داخليا ولها أربع فروع: فرع الوسائل العامة، فرع التنظيف، فرع صيانة السيارات، فرع التكوين.

6. مديرية المحاسبة والمالية: ويشرف عليها مدير مكلف بالمحاسبة والمالية وهو الذي يقوم بكل الإجراءات الحسابية للمؤسسة وذلك مع اتصال دائم بمدير المؤسسة ويحتوي على مصلحة المحاسبة والمالية والإجراءات الحسابية، كما يقوم بتحديد أسعار المنتجات وتنقسم إلى أربع فروع: فرع مومن، فرع البنوك، فرع الشراء، فرع المواد.

7. مديرية الصيانة: يشرف عليها مدير مكلف بالصيانة وتنقسم إلى خمسة مصالح:

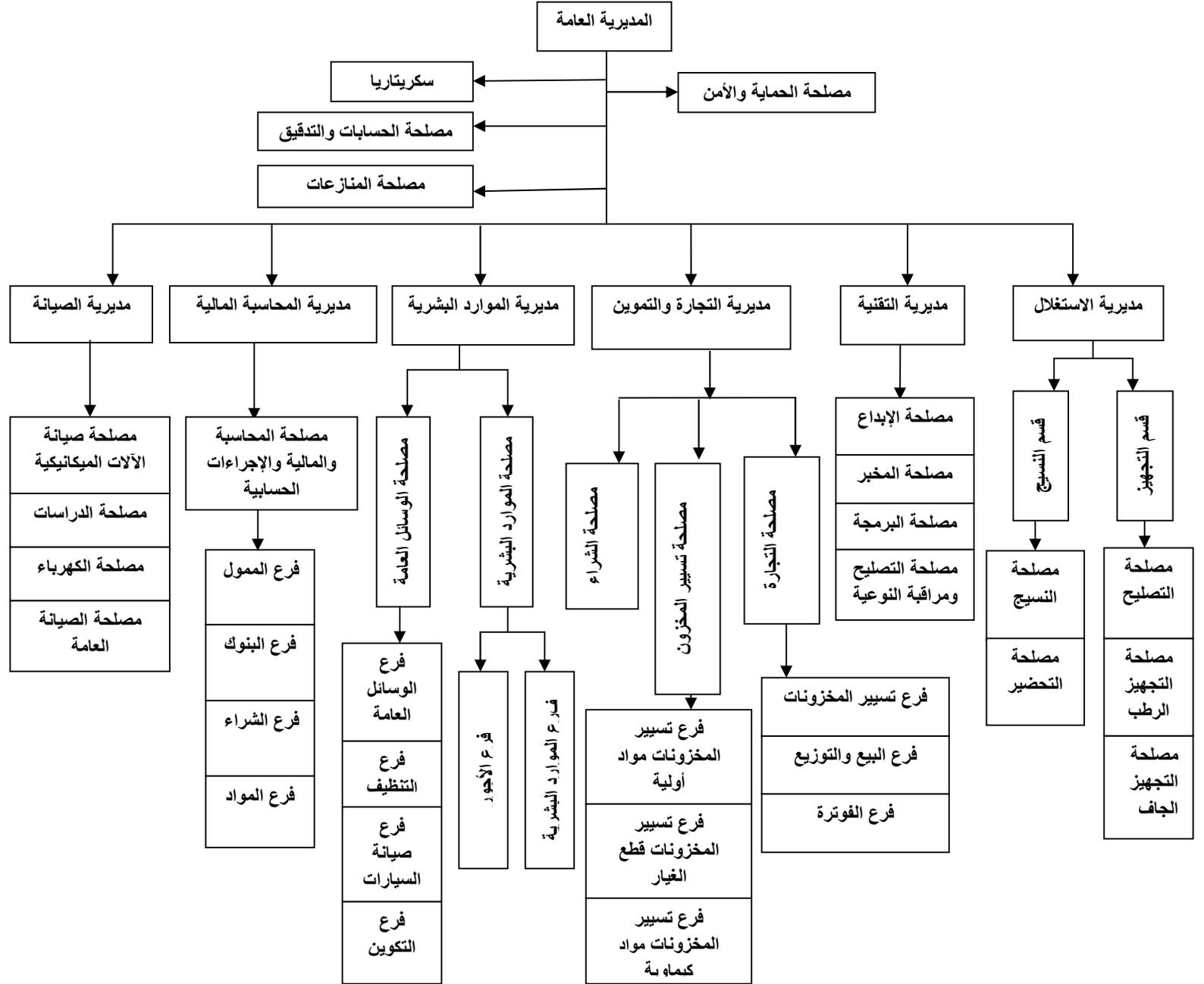
➤ مصلحة صيانة الآلات الميكانيكية: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتصليح كل اعطاب الآلات الصناعية (إنتاجية) الخاصة بعملية الإنتاج.

➤ مصلحة الدراسات: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بالقيام بدراسات حول قطع الغيار الداخلية في العملية الإنتاجية.

➤ مصلحة الكهرباء: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون كهرباء الآلات والكهرباء العامة.

➤ مصلحة الصيانة العامة: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بصيانة الآلات الإنتاجية والآلات غير الإنتاجية.

## الشكل 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بيسكرة



المصدر: من وثائق المؤسسة.

## المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.

سنحاول في هذا المطلب تعريف بعض المصطلحات المهمة والتي تم التطرق لها في دراستنا:

التخطيط الإلكتروني: يعرف بأنه عملية ديناميكية مستمرة في وضع أهداف المنظمة القابلة للتجديد والتطوير المستمر وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، ووضع الخطط العملياتية اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية.

التنظيم الإلكتروني: يعرف على أنه ترتيب وتجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وإسنادها إلى مديرين يملكون الصلاحيات اللازمة لأداء هذه الأنشطة بمعية المرؤوسين عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية.

القيادة الإلكترونية: تعرف بأنها عملية تأثير تفاعلية بين قائد المنظمة والتابعين بهدف تحقيق أهداف المنظمة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية.

الرقابة الإلكترونية: تعرف بأنها العمل على ضمان تطابق العمليات التي تم إنجازها فعلياً مع الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية.

التعليم والتدريب: هو التركيز على مستوى التعليم والعمل على تدعيم التأهيل وإقامة المراكز المؤهلة للنهوض بالكوادر، وزيادة الخبرة في ظل التغيرات التكنولوجية المتلاحقة.

البحث والتطوير: البحث العلمي هو عبارة عن الأنشطة الهادفة إلى زيادة ذخيرة المعرفة العلمية وتطبيقاتها على الواقع العلمي أما التطوير فهو أي نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة والتي تم التوصل إليها عن طريق البحث العلمي أو الخبرة العلمية، والذي يكون الهدف منه هو إنتاج مواد جديدة أو إدخال تحسينات على المنتجات والآلات المستعملة

الإبداع والابتكار: يعرف الابتكار على أنه عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن النطاق التقليدي والتي تعمل على خلق الأفكار الجديدة بدرجة عالية من الأصالة والقيمة، وهي المرحلة الأولى لتحسين والإبداع، أما الإبداع فيعني تطبيق تلك الأفكار والحلول في الواقع الميداني حتى تظهر بأشكالها النهائية للمستفيدين.

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى توضيح إشكالية الدراسة المتمثلة في "دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها الأربعة (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة"، وتساؤلات الدراسة والمتمثلة في هل للإدارة الإلكترونية بأبعادها الأربعة دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة. كما تم التطرق إلى أهمية الدراسة العلمية والمتمثلة في التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة والأهمية النظرية والمتمثلة في ما ستقدمه هذه الدراسة من خلال الدراسة التطبيقية من معطيات، كذلك تم تحديد أهداف الدراسة وسياقها الميداني والمتمثل في مؤسسة النسيج والتجهيز وبعض مصطلحات الدراسة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

مع التطورات المتسارعة في المجال المعلوماتية والمعرفية، أصبح لدينا حضارة مغايرة بملامحها ومفاهيمها مما كان سائد أي نحن في الوقت الحاضر في عالم يختلف كثيراً مما كان عليه من قبل، عالم يركز على المعرفة وتقنية المعلومات، ويمكن أن يطلق عليه بعصر المعرفة الذي يطرح العديد من التغيرات والتي تمثل تحدياً كبيراً بالنسبة لبلدان العالم كافة، حيث يتطلب هذا العصر تغيراً في البنية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وشعاره الاقتصادي (إصنع سلعتك التي تشاء في المكان الذي تشاء وبيعها حيث تشاء) هذا يعني توفر حركة كاملة لنقل رؤوس الأموال والأيدي العاملة وبتيسر فرص العمل عن بعد، أي أنه يطرح مفاهيم وأبعاد اقتصادية غير معروفة سابقاً، منها أن المعلومات أصبحت تمثل رأسمالاً جديداً أخذت فيه المجتمعات المبنية على الاقتصاد الصناعي تتحول إلى إقتصاديات قائمة على أساس المعرفة والمعلوماتية.

وأصبح الجميع في محاولة للحاق بالتقدم التكنولوجي وما يتبعه من تقدم في وسائل الاتصالات والحاسبات الإلكترونية الذي رافق التطورات في مجال المعلومات والمعرفة، إن هذه التطورات أصبحت تشكل تحدياً أمام قادة المنظمات لأنها تتطلب تنظيمات إدارية ومبادئ للعمل جديدة فكرياً وتطبيقاً وتختلف مما كان سائد سابقاً، إضافة إلى مهارات إدارية غير تقليدية، أي أن يكون المدراء قادة التغيير في منظماتهم من خلال قدرتهم على إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات في عصر أصبحت المعرفة أو المعلومات هي المورد الأساسي لمنظمات اليوم. وسنحاول في هذا الفصل التعرف على اقتصاد المعرفة والإدارة الإلكترونية والعلاقة بينهما، كما سنتطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت دراسة المتغيرين ومعرفة دلالات هذه الدراسات.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اقتصاد المعرفة.

في ظل التغيرات الجديدة التي يشهدها العالم في شتى مجالاته فقد أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، منذ عقدين تغييراً في العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في العالم وفي مفاهيم المكان والزمان، وباتت السيطرة على المكان أيسر من ذي قبل مع النجاح الكبير في اختصار المسافات والوقت، وتسريع وتيرة الاتصال والتواصل، وإطلاق التدفق الحر للمعلومات دون قيود أو كوابح، وربط الناس بالأحداث العالمية والمتغيرات بصورة فورية، وكان لذلك عظيم الفوائد والمنافع على البشرية جمعاء في المناحي والأوجه الحياتية كافة الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتربوية، مع قدر كبير من التفاوت بين من ينتج تلك المنتجات ويبتكر إدارتها والتحكم فيها ومن يستهلك بعضها من ثمارها.

وقد لعبت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً أساسياً في التوجه نحو ما يسمى بالاقتصاد المعرفي، الذي ارتكز على تكنولوجيا المعلومات في نجاحه، والذي أحدث تغييرات كبيرة في الواقع الاقتصادي، فقد أحدث تغييرات في حجم الإنتاج وسرعة ووتيرة النمو، إضافة إلى الاعتماد الكبير على الاستثمار في رأس المال البشري وأيضاً ارتكازه على منظومة البحث والتطوير التي تعد ركيزة لهذا الاقتصاد، إضافة إلى فتح آفاق جديدة للتجارة وتعامل الحكومة مع مواطنيها من خلال أحدث الوسائل التكنولوجية التي اختصرت الوقت والجهد وقللت من التكلفة.

## المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة.

لقد استخدمت تسميات كثيرة لتدل على اقتصاد المعرفة مثل: اقتصاد المعلومات، اقتصاد الإنترنت، الاقتصاد الرقمي، الاقتصاد السبراني، والافتراضي، الاقتصاد الإلكتروني، اقتصاد الويب، الاقتصاد الشبكي، اقتصاد اللاملموس، اقتصاد الخبرة، وحتى اقتصاد الانتباه وهو الذي ينشأ تحت تأثير المعرفة والمعلومات، فوفق مقولة (H.Simon) أن وفرة المعلومات تنشئ فقر الانتباه. وكل هذه التسميات إنما تشير إلى اقتصاد المعرفة وفي الغالب تستخدم بطريقة متبادلة، والواقع أن التداخل بين اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي لا يمكن فصله في ظل الاستخدام المتزايد للشبكات والاتصالات عن بعد ورقمنة المعلومات والمعرفة، مما جعل اقتصاد المعرفة ليس فقط ذا أبعاد عالمية وإنما هو الأكثر اعتماداً على الأبعاد الرقمية في الحزن والمعالجة والإرسال والاسترجاع وإعادة الاستخدام وفي إنشاء المعرفة وإعادة إنتاجها بطريقة غير مسبقة.<sup>1</sup>

أما التداخل بين اقتصاد المعلومات واقتصاد المعرفة فإن جانب من تفسيره يعود إلى صعوبة التمييز في حالات عديدة بين المعلومات والمعرفة والتشابه والتداخل بين خصائص المنتج المعلوماتي، والمنتج المعرفي. إن تكنولوجيا المعلومات وأشكالها التكنولوجية الرقمية تميل إلى استخدام المعلومات وهو الشكل القابل للتقييم والنقل والتعليم والتوزيع والتحويل إلى قواعد بيانات وبرمجيات، وهذا ما يمكن أن ينطبق على المعرفة الصريحة، في حين أن اقتصاد المعرفة يتسع ليشمل المعرفة الصريحة (القياسية التي يسهل تخزينها واسترجاعها واستخدامها من خلال تكنولوجيا المعلومات) والضمنية (التي هي القسم الأكبر من معرفة الأفراد والشركات) التي تظل غير قابلة للنقل والتعليم ولكنها قابلة للتقاسم والتعلم ويمثلها الأفراد وفرق العمل وعلاقاتهم وتفاعلاتهم السياقية، ومع ذلك لزال البعض يفضل استخدام اقتصاد المعلومات بدلا من التسميات الأخرى وتمييزا عن الاقتصاد الصناعي، وإن كان البعض يفضل استخدام اقتصاد المعرفة لأنه أكثر شمولا وتمثيلا لأصول المعرفة بأنواعها وتدفعاتها في الشركات. وفي كل هذا فإن اقتصاد المعرفة يعني التحول في مراكز الثقل من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى التركيز على المعلومات والمعرفة ومراكز التعليم والبحث.<sup>2</sup>

### أولاً: تعريف اقتصاد المعرفة.

لقد وردت تحت هذا الإطار العديد من الآراء التي تناولت مفهوم اقتصاد المعرفة فمنها من يرى بأنه الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، والمشاركة فيها، واستخدامها، وتوظيفها، وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، من خلال الاستفادة من خدمة معلوماتية ثرية، وتطبيقات تكنولوجية متطورة، واستخدام العقل البشري ك رأس للمال، وتوظيف البحث العملي.

والبعض الآخر يرى أن الاقتصاد المعرفي هو إحداث مجموعة من التغيرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة، والتنمية المستدامة بمفهومها الشمولي التكاملي، فالمجتمع المبني على امتلاك زمام المعرفة وعلى المساهمة في خلقها وتعميقها وتطوير

<sup>1</sup> نجم عبود نجم (2008): إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص 184.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان (2012): اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص.ص 112-113.

فروعها المختلفة، يكون مؤهلاً أكثر من غيره للسير في ركب التقدم ودخول عالم العولمة من أوسع أبوابها، على كافة الصعد الاقتصادية والعلمية والثقافية والاجتماعية والسياسية... الخ.<sup>1</sup>

ويعرف (M.Parken) اقتصاد المعرفة بأنه دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة وحوافز الأفراد لاكتشاف وتعلم المعرفة، والحصول على ما يعرفه الآخرون، وبالتالي فإنه يمثل التحليل الاقتصادي لكل العمليات الجارية في الاقتصاد التي تقود إلى الاكتشاف والتطوير للتكنولوجيا الجديدة. ومن الواضح أن هذا التعريف يميل إلى التراث الاقتصادي الواسع والعريض في التعامل مع المعرفة من خلال الابتكارات.

ويمكن أن نعرف اقتصاد المعرفة في سياق المفهوم الواسع للمعرفة (المتضمن المعرفة الصريحة التي تشتمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وغيرها، والمعرفة الضمنية التي يمثلها الأفراد بخبراتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم السياقية) بأنه الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة (الإنشاء، التحسين، التقاسم، والتعلم، التطبيق والاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسة ووفق خصائص وقواعد جديدة.<sup>2</sup> ويعرفه بعض الاقتصاديين على أنه الاقتصاد الذي يقوم على أساس إنتاج هذه المعرفة واستخدام نتائجها وثمارها وإنجازها أو بالأحرى استهلاكها بالمعنى الاقتصادي للاستهلاك.<sup>3</sup>

وهناك تعريف يقرن اقتصاد المعرفة باقتصاد المنتجات الذكية أي أن هذه المنتجات هي بعض ملامح اقتصاد المعرفة، القائم على تكتل المعلومات وتراكمها في جهاز الكمبيوتر الذي يقوم بدوره بتحليلها وتنسيقها ليتعاطى مع أحداث الواقع بما يتناسب معها تماماً كما يتعاطى معها الإنسان الراشد.<sup>4</sup>

واقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي يتم فيه إنتاج السلع والخدمات التي تعتمد في جميع أنشطتها على المعرفة التي لها الدور الفاعل في تحقيق التكنولوجيا والتقدم التقني بالاعتماد على عمليات المعرفة وكذا القدرات الفكرية بدلا من الثروات المادية والطبيعية مع دمج جهود التحسين في مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية عن طريق البحث والتطوير بما ينعكس إيجابا على تزايد حجم الناتج المحلي الإجمالي. ويعرف أيضا اقتصاد المعرفة على أنه الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، وعليه فإن المعرفة في هذا الاقتصاد تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية كما في التسويق، وأن النمو يزداد بازدياد هذا المكون القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها المنصة الأساسية التي منها يطلق.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> هاشم الشمري وناديا الليثي (2008): **الاقتصاد المعرفي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 14.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم (2008): **المرجع السابق**، ص.ص 186-187.

<sup>3</sup> بن جيمة مريم (2018): **اقتصاد المعرفة ومبررات التحول إليه**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، جامعة بشار، الجزائر، ص 125.

<sup>4</sup> هاشم الشمري وناديا الليثي (2008): **المرجع السابق**، ص 15.

<sup>5</sup> نجاح هاوار سعيد البزاز (2015): **إسهامات الاقتصاد المعرفي في التنمية الاقتصادية (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من تدريسي عدد من كليات جامعة كركوك)**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 33، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كركوك، العراق، ص 286.

واستقراء للتعريفات السابقة يمكن القول بأن اقتصاد المعرفة يهتم بما يلي:<sup>1</sup> إنتاج المعرفة من خلال الاعتماد على الابتكار، اكتساب، نشر، استعمال، تخزين المعرفة. وصناعة المعرفة من خلال الاعتماد على التدريب، والتأهيل، المؤتمرات والكتابة، البحث والتطوير وهي صناعات معرفية. وفي ذات السياق لابد من التمييز بين:<sup>2</sup> اقتصاد المعرفة فكما سبق تعريفه بأنه الاقتصاد الذي تشكل فيه المعرفة العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي التي تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته. والاقتصاد المبني على المعرفة يعتبر مرحلة متقدمة من اقتصاد المعرفة، ينبع أساساً من إدراك مكانة المعرفة والتكنولوجيا والعمل على تطبيقها في الأنشطة الإنتاجية، أي أنه يعتمد على تطبيق أساليب اقتصاد المعرفة وقواعده في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في إطار مجتمع المعرفة، وبالتالي فإن الاقتصاد المبني على المعرفة تؤدي فيه المعرفة دوراً بارزاً في خلق الثروة، وهذا دور قديم ضلت المعرفة تؤديه في الاقتصاد ولكن الجديد هو حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد، حيث أصبحت أكثر وأكبر عمقا عن ما كانت عليه من قبل. وبالتالي فإن الاقتصاد المبني على المعرفة يمثل مرحلة النضج والتطور لاقتصاد المعرفة والذي يركز أكثر على قيمة القدرات الفكرية والمعرفية لدى الأفراد وينظر للإنسان بوصفها منتجا للمعرفة، بمعنى أنه لم يعد هناك حدود لدور المعرفة، إذ تعدت من دورها في تحويل الموارد المتاحة إلى خلق موارد جديدة (معلومات، خبرات، بحوث، تكنولوجيا...)، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فيما بين اقتصاد المعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة إلا أنهما يشتركان في ضرورة توافر رأس المال البشري من ذوي المهارات والخبرات، إضافة إلى أن كلاهما يعكس طبيعة المكون المعرفي وإن كان بنسب متفاوتة.

وهناك تعريف يقرن اقتصاد المعرفة بالمعلومات والأفكار التي تعد المفتاح لهذا الاقتصاد فتكنولوجيا المعلومات هي العنصر المحرك وعنصر الاستثمار الذي يجب أن ينهض ويستمر للحفاظ على التطورات الهائلة التي حدثت في الاقتصاد العالمي واستمرارها.<sup>3</sup> ويختلف اقتصاد المعرفة عن الاقتصاديات الأخرى في عدد من الأوجه المهمة مثل:<sup>4</sup>

- لا يمكن نقل ملكية المعرفة من طرف إلى طرف آخر على عكس عناصر الإنتاج الأخرى.
- يتسم اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة فعلى عكس أغلب الموارد التي تنضب جراء الاستهلاك، تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة.

- يسمح استخدام التقانة الملائمة بخلق أسواق ومنشآت افتراضية تلغي قيود الزمان والمكان من خلال التجارة الإلكترونية التي توفر كثيراً من المزايا من مثل تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة والسرعة في إنجاز المعاملات على مدار الساعة وعلى نطاق العالم،

<sup>1</sup> شيرين بدري البارودي (2005): دور اقتصاد المعرفة في تطوير الخدمات الإلكترونية (دراسة تحليلية عن البنوك الإلكترونية)، المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الإدارة والعلوم الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

<sup>2</sup> كنبدة زليخة وبوقوم محمد (2018): الاندماج في اقتصاد المعرفة: بين المتطلبات ومؤشرات القياس، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، العدد 06، الجزائر، ص.ص 514-515.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان (2012): المرجع السابق، ص 116.

<sup>4</sup> بن جيمة مريم (2018): المرجع السابق، ص 128.

ونتيجة لذلك ينصب التركيز أولاً على تطوير الأسواق والشراكة والتحالف الاستراتيجي مع أطراف خارجية قبل التركيز على تطوير المنتجات.

- يصعب في اقتصاد المعرفة تطبيق القوانين والقيود والضرائب على أساس قومي بحت، فطالما أن المعرفة متاحة في أي مكان من المعمورة وأنها باتت تشكل عنصر الإنتاج الأساس، فإن ذلك يعني أن هناك اقتصاداً عالمياً يهيمن عن الاقتصاد الوطني.

- في اقتصاد المعرفة يكون الاعتماد على العمل المعرفي أكثر من العمل البدني.

ويمكن القول أن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد القائم بصورة أساسية على عنصر المعرفة مستخدماً العقل البشري بتوظيف وسائل البحث والتطوير والموارد الاقتصادية المتاحة باستخدام الإطارات المؤهلة والقادرة على استيعاب جميع المتغيرات التي تطرأ على مجمل النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.<sup>1</sup> أو بأنه الاقتصاد القائم على الاستثمار في رأس المال الفكري، من خلال تطوير وإصلاح منظومة التعليم والتدريب والبحث والتطوير، في بيئة تقنية معلوماتية، توظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتدعم وتشجع اكتساب ونشر وإنتاج المعرفة في ظل نظام محكم من التقويم والمساءلة والمشاركة المجتمعية.<sup>2</sup>

### ثانياً: سمات اقتصاد المعرفة.

هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الاقتصاد المعرفي التي دخلت في طور التحرر من القيود القديمة والدخول في عصر الإنترنت وعصر التجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية التي يمكن إجمالها بالآتي:<sup>3</sup>

- الاعتماد بصورة أساسية على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري والمعرفي الذي يميز الاقتصاد المعرفي بما فيها من استخدام واسع للبحوث والدراسات التطبيقية التي يقوم بها خبراء ذو كفاءات هائلة.

- الاعتماد على القوى العاملة المؤهلة والمتخصصة والمدربة على التقنيات الجديدة، حيث أشارت الدراسات الحديثة للاقتصاديات المتقدمة أن قطاع المعلومات هو المصدر الرئيسي للدخل القومي.

- انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج وصناعة السلع إلى إنتاج وصناعة الخدمات المعرفية نتيجة لتقارب العديد من هذه الصناعات مثل علوم الحاسوب والاتصالات وصناعة المحتوى وصناعة السمعي البصري، النشر وتسجيل الصوت والوسائط.

- اعتماد التعلم والتدريب المستمر، وإعادة التدريب أو ما يسمى بإعادة التأهيل والتأهيل المستمر التي تضمن للعاملين مستويات عالية من التدريب ومواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توظيف يتسم بالفعالية لما له من تأثير على مجريات الاقتصاد بشكل خاص والحياة الاجتماعية بشكل عام.

<sup>1</sup> هاشم الشمري وناديا الليثي (2008): المرجع السابق، ص 17.

<sup>2</sup> خالد صلاح حنفي محمود (2017): أدوار المعلم المستقبلية في ضوء متطلبات عصر اقتصاد المعرفة (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات في علوم التربية، المجلد 01، العدد 03، جامعة الإسكندرية، مصر، ص 91.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان (2012): المرجع السابق، ص.ص 180-181.

- تفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية لما لهذه العمليات من صدى كبير في التأثير على خطى التقدم في مجالات المعرفة والبحث عن طرق جديدة وبديلة لسير العمليات الاقتصادية وقد اتضح ذلك في اقتصاديات الدول المتقدمة، كذلك زيادة حجم الإنفاق على البحث والتطوير لما له من أهمية كبرى في سير عملية التطور والتقدم داخل البلد كذلك لا بد من وجود منظومة بحث وتطوير فعالة داخل البلد.

- ارتفاع الدخل لصناع المعرفة كلما ارتفعت وتنوعت مؤهلاتهم وخبراتهم وكفاءاتهم وهذا ما يدفع العديد من أصحاب الكفاءات والخبرات إلى العمل بشكل مستمر من أجل تطوير إمكاناتهم مما ينعكس في النهاية على مدخلاتهم.

في الاقتصاد الجديد فإن العامل الرئيسي في الإنتاج هو المعرفة خلاف ما كان عليه في الفترات السابقة، حيث كانت الأرض في الاقتصاد الزراعي ورأس المال في الاقتصاد الصناعي. ويركز على اللاملموسات بدلا من الملموسات، وهذا يعني من حيث المخرجات هيمنة الخدمات على السلع، ومن حيث المدخلات فإن الأصول الرئيسية هي اللاملموسات كالأفكار والعلامات التجارية بدلا من الأرض، الآلات، والمخزونات، والأصول المالية. كما أنه شبكي حيث أن التشبيك البيئي غير المسبوق حقيقة واقعة من خلال تطور وسائل الاتصالات الجديدة: الهواتف الخلوية، الاتصالات المباشرة عبر الأقمار الصناعية، الإنترنت والتلفاز التفاعلي، مما وسع إمكانية التشارك ليس ضمن المنظمة بل وأيضاً بين المنظمة والمنظمات الأخرى. وكان من نتائج ذلك تدهور دور التنظيمات الرسمية وهياكلها الهرمية. إن الإنترنت نفسه أتاح إمكانية إيجاد نموذج المنظمات الافتراضية. ورقمي لأن رقمنة المعلومات له تأثير عظيم على سعة نقل وتخزين ومعالجة المعلومات.<sup>1</sup>

واققتصاد المعرفة افتراضي، لأن المنظمة الافتراضية هي مثال واحد فقط على التحول من العمل المادي الحقيقي إلى الافتراضي الذي أصبح ممكناً مع الرقمنة والشبكات. إن الدور المتنامي للنقود الافتراضية، الصفقات الافتراضية، المجموعات المشتركة الافتراضية.. الخ، يؤدي إلى تلاشي الحدود بين العالم تقريباً، وإن قيود الزمان والمكان تضاءلت بشكل حاد، وأن تكلفة بناء أنشطة الأعمال انخفضت بشكل كبير. وأن سرعة تدفق المعلومات حول الأسعار تحد مظاهر عدم الكفاءة في الأسواق الحالية. والمنظورات الجديدة فالتدفق الحر للمعلومات والمعرفة عبر الشبكات العالمية ينشئ حساً ووعياً أكبر بالقضايا الأخلاقية المجتمعية لدى الأفراد والمنظمات.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهمية اقتصاد المعرفة.

تبرز أهمية اقتصاد المعرفة من خلال الدور الذي تؤديه مضامين اقتصاد المعرفة ومعطياته، وما تفرزه من تقنيات متقدمة في مختلف المجالات، والتي يجري توليدها بشكل متسارع ومتزايد، وما ينجم عنه من إسهامات أساسية وهامة في عمل الاقتصاد، وفي أداء نشاطاته، وفي الوسائل والأساليب التي يتم استخدامها فيها، وبالشكل الذي يتحقق مع تطور هذه النشاطات وتوسيعها، وهذه الإسهامات الأساسية لمضامين اقتصاد المعرفة، ومعطياته، وتقنياته، التي تقوم على الاستخدام الكثيف للمعرفة، والعلم، والتي يتمثل بعضها فيما يلي:

<sup>1</sup> رنجي مصطفى عليان (2012): المرجع السابق، ص.ص 194-195.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم (2008): المرجع السابق، ص.ص 193-194.

- أن المعرفة العلمية، والمعرفة العملية بالذات والتي يتضمنها اقتصاد المعرفة تعتبر الأساس المهم حالياً لتوليد الثروة، وزيادتها، وتراكمها، هذه الزيادة في الثروة التي ارتبط نشوء علم الاقتصاد بالبحث عن أسباب تحققها من خلال كتاب (Adam Smith) الذي يركز عليها، ويصل إلى أن أسباب الزيادة هذه تتمثل في التخصيص بتقسيم العمل، والتوسع في استخدامه اعتماداً على زيادة رأس المال، وتوسع الأسواق المرتبط بزيادة الإنتاج، وزيادة المبادلات.
- الإسهام في تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية، وتخفيض كلف الإنتاج، وتحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل والأساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، وما يتاح في إطاره من معرفة علمية وعملية، يساندها قدر واسع من المعلومات، والتي تسهم في توفيرها الاتصالات، وبالشكل الذي يساعد على حسن إدارة المشروعات التي تؤدي النشاطات الاقتصادية، والإنتاجية منها خصوصاً، سلعية أو خدمية، وبالذات من خلال ما يتاح لها عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- إسهام اقتصاد المعرفة ومعطياته وتقنياته في إحداث التجديد والتحديث والتطور للنشاطات الاقتصادية وبما يسهم في توسعها ونموها بدرجة كبيرة، وبشكل متسارع، ومتزايد، الأمر الذي يتيح استمرارية التطور في النشاطات الاقتصادية، وتوسعها، ونموها، وبذلك يتم تحقيق الاستمرارية في تطور الاقتصاد ونموه، وبسرعة واضحة.
- يعمل اقتصاد المعرفة على انفتاح اقتصاديات الدول على العالم، وظهور حالة من الاعتمادات المتبادلة بين هذه الاقتصاديات لاستيراد المعلومات والمعرفة الجديدة، ونقل التكنولوجيا الحديثة، والبحث عن فرص للتنمية، بإيجاد البنية التحتية المشجعة للاستثمار في المعرفة وإنتاجها محلياً وتوفير البيئة المناسبة للإبداع والابتكار.<sup>1</sup>
- إسهام اقتصاد المعرفة، ومعطياته، وتقنياته المتقدمة في زيادة الإنتاج والدخل القومي، والإسهام في توليد دخول للأفراد الذي ترتبط نشاطاتهم بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
- الإسهام في توليد فرص عمل خصوصاً في المجالات التي يتم استخدام التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، وهي فرص عمل واسعة ومتنوعة ومتزايدة، رغم أن هذا يثير وجهات نظر متعددة، بسبب أنه يربط في الغالب بتوليد فرص عمل تتسع باستمرار للعاملين الذين تتوفر لديهم المهارات والقدرات العلمية والعملية المتخصصة عالية المستوى التي تتناسب واستخدام التقنيات المتقدمة.
- الإسهام في توفير الأساس المهم والضروري للتحفيز على التوسع في الاستثمار، وبالذات الاستثمار في المعرفة العلمية والعملية من أجل تكوين رأسمال معرفي يسهم بشكل مباشر في توليد إنتاج معرفي.
- الإسهام في تحقيق تغيرات هيكلية واضحة وملموسة في الاقتصاد، بحيث تتضمن التغيرات الهيكلية هذه ما يلي: زيادة الأهمية النسبية للإنتاج المعرفي، وزيادة الأهمية النسبية للاستثمار في المعرفة، وزيادة الأهمية النسبية لتكوين رأس المال المعرفي،

<sup>1</sup> محمود حسين المرسومي (2017): واقع الاقتصاد المعرفي في العراق والاستفادة من تجارب بعض البلدان الآسيوية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية،

وزيادة الأهمية النسبية للعاملين في مجالات المعرفة المرتبطة باستخدام التقنيات المتقدمة، زيادة الأهمية النسبية للصادرات من المنتجات المعرفية.

- الإسهام في التخفيف من قيد الموارد التقليدية وبالذات الطبيعية منها، وإضافة استخدامات جديدة للموارد المعرفية، وتحسين الموجود منها، واستمرار التوسع في النشاطات الاقتصادية وتطورها ونموها بدون محددات تحدد ذلك، وبالذات ما يتصل منها بالمحددات الطبيعية وخصوصاً الموارد الطبيعية التي تتسم بالندرة إزاء الطلب عليها.<sup>1</sup>

- إسهام اقتصاد المعرفة بمضامينه ومعطياته في إيجاد نمط جديد للتخصص وتقسيم العمل الدولي، وبالذات ارتباطاً بالتقنيات التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، والتي أدت وتؤدي مستقبلاً إلى قيام الدول المتقدمة والتي تتحقق فيها مضامين اقتصاد المعرفة ومعطياته بالتخصص في التقنيات المتقدمة عالية التطور.<sup>2</sup>

- يرفع اقتصاد المعرفة من قيمة الأصول غير الملموسة بزيادة أهمية الأفكار، العلامات التجارية، براءات الاختراع كمدخلات، وأهمية الخدمات كمخرجات.

- يعمل اقتصاد المعرفة على إعادة استخدام المعرفة الجديدة بما يقلل من التكلفة ويسرع من عملية طرح المنتجات في الأسواق وتحقيق العوائد بما يضمن ميزة تنافسية لمدة أطول للمنظمة.

- يمنح اقتصاد المعرفة مكاناً محورياً لنظم التعليم والتدريب المستمرين بما ينمي خبرات العمالة، وما يتطلب ذلك من أساليب جديدة في التفكير ووضع السياسات والخطط.

- خفف اقتصاد المعرفة في قيود الموارد التقليدية وخاصة الطبيعية منها، بتحويل المعرفة والمعلومات إلى مورد اقتصادي متجدد، بما يقلل من ندرة الموارد ويضمن التوسع في الأنشطة الاقتصادية.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: عناصر اقتصاد المعرفة.

للاقتصاد المعرفي عدة عناصر تدعمه وتثبت وجوده كالاقتصاد قوي والتي يمكن إجمالها بالآتي:

- بنية تحتية مجتمعية داعمة تتمثل بالكوادر المدربة ذات المستوى العالي من التأهيل التي بمقتضى وجودها تعتبر بمثابة الدعامة القوية للاقتصاد المعرفي. ومجتمع متعلم، وهذا يستوجب التركيز على مستوى التعليم والعمل على تدعيم التأهيل والتعليم المستمر وإقامة المراكز والمعاهد المؤهلة للنهوض بمستوى الكوادر الموجودة وزيادة الخبرة لدى الطلبة المتخرجين من أجل ضمان جيل من العاملين من ذوي الخبرات العالية التي تنهض بالاقتصاد في ظل التغيرات التكنولوجية المتلاحقة.

<sup>1</sup> خالد صلاح حنفي محمود (2017): المرجع السابق، ص.ص 92-93.

<sup>2</sup> محسن خضير عباس (2017): دور اقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية البشرية (بلدان مجلس التعاون الخليجي والعراق حالة دراسة)، مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 26، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، ص 5.

<sup>3</sup> كيندا زليخة وبوقوم محمد (2018): المرجع السابق، ص.ص 517-518.

- الربط الواسع ذو الحزمة العريضة والمقصود به أن يكون مجال استخدام الإنترنت يشمل شرائح واسعة من السكان وهنا تجدر الإشارة إلى أن العامل الأساسي للنفذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو خطوط الهاتف وهي نادرة نسبياً وتتركز بكثافة في البلدان الغنية أو بين الفئات الأكثر ثراء من سكان البلدان الفقيرة بالإضافة إلى تكلفة أجهزة الكمبيوتر.<sup>1</sup>

- عمال وصناع معرفة لديهم معرفة وقدرة على التساؤل واستيعاب التكنولوجيا الحديثة بكل تفاصيلها، أي الربط بين البنية المجتمعية الداعمة والمجتمع المتعلم للحصول على أفضل نتيجة ممكنة من العمال المهرة من ذوي الإمكانيات والقدرات الهائلة.

- الوصول إلى الإنترنت أي وجود خدمة الإنترنت التي تتيح المجال من خلال الخدمات التي تقدمها للعاملين عليها من سرعة الحصول على المعلومات وكم المعلومات الهائل الذي يمكن أن توفره كذلك القيام بالأعمال سواء كانت صفقات تجارية أو عقد الاجتماعات عبر الشبكة باستخدام برامج معينة تسهم في اختيار الوقت والجهد (Messenger ou GAT) .

ومنظومة بحث وتطوير وعلم وتكنولوجيا للإبداع والابتكار فاعلة وهذه المنظومة هي التي ترتقي بالاقتصاد من خلال ما تقدمه من معطيات علمية تحتل دور الريادة في رفع المستوى الاقتصادي والمعرفي في آن واحد لمنظمات الأعمال.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: أبعاد اقتصاد المعرفة.

في ظل التغيرات الكبيرة والمتسارعة في الاقتصاد العالمي، الناجمة عن دخول تكنولوجيا المعلومات في كل ركن من أركان الاقتصاد الذي أصبح عنصراً لا يمكن الاستغناء عنه، أصبحت تكنولوجيا المعلومات حجر الزاوية الذي يتركز عليه الاقتصاد، ويشتمل اقتصاد المعرفة على عدة مؤشرات حيث سنركز على بعض المؤشرات وليس كلها وبالخصوص المؤشرات التي برز فيها التطور الواضح والواسع في مضامين ومعطيات اقتصاد المعرفة والتي توضح وضوحاً كافياً لاقتصاد المعرفة وواقعه. كما أنه لا يمكننا حصرها وهذا راجع لأن الاقتصاد الظاهر لا يزال يعرف جدلاً واسعاً ما بين الباحثين.

#### أولاً: التعليم والتدريب.

تسمح المؤشرات القائمة على البيانات المتعلقة بالتعليم والتدريب بتقييم المعارف والمهارات أو (الرأسمال البشري) المكتسبة خلال العملية الرسمية للتعليم، وتسمح هذه المؤشرات أيضاً بتقييم المخزون والاستثمار في الرأسمال البشري، تجمع إحصاءات التعليم على قاعدة دولية من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية و (UNESCO) وإدارة الإحصاء في المجموعة الأوروبية وهي تتوافر عادة لبضعة أعوام ويعد هذا المؤشر على درجة عالية من الأهمية لما له من تأثير مباشر على ثورة التكنولوجيا والمعرفة من حيث زيادة نسبة المتخصصين في مجالات المعرفة المختلفة وبالتالي زيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup> هاشم الشمري وناديا الليثي (2008): المرجع السابق، ص 27.

<sup>2</sup> سحانين الميلود وداني الكبير أمعاشو (2017): دور إقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 09، جامعة معسكر، الجزائر، ص 120.

وأن النهج المتبع في الدول المتقدمة من أجل التعليم المستمر وزيادة عدد الدورات التي يلتحق بها الموظف تجعله مؤهلاً للعمل في خضم التغيرات التي طرأت على الاقتصاد بصورة عامة وعلى مهارات العاملين بصورة خاصة والخدمات الجديدة التي استحدثت بفعل التطور التكنولوجي الهائل.<sup>1</sup>

### ثانياً: البحث والتطوير.

تشكل بيانات البحث والتطوير المؤشرات الأساسية لاقتصاد المعرفة وهذه المؤشرات تخضع منذ مدة طويلة لعملية جمع منظمة ومعيارية للبيانات مما يسمح بأجراء تحاليل ديناميكية ومقاربات دولية وتتصل هذه المؤشرات بدعم بلد معين للبحث والتطوير وقد توزعت مصادر تمويل البحث والتطوير لتشمل الإنفاق الحكومي الذي يضم الإنفاق من قبل الوكالات والمكاتب والكيانات الأخرى التي تقدم سلعاً وخدمات خاصة ويتميز هذا الإنفاق بأنه يأتي من المؤسسات التي تتوخى الربح من المشاريع التي تمولها الدولة، كذلك يشمل هذا الإنفاق الشركات التي تنتج سلعاً وخدمات تباع إلى الجمهور العام وإنفاق التعليم العالي المتمثل بالجامعات والأفراد المقيمين خارج البلد، ويمكن أن تشمل هذه الفئة منظمات دولية أو أنشطة مادية يمكن أن تنشرها هذه المنظمات داخل حدود البلد، ومن جانب آخر فإن الشركات المتعددة الجنسية هي الأخرى تتولى مهمة الإنفاق على البحث والتطوير من أجل جعل منتجها ينافس المنتجات في السوق العالمية ويتفوق عليها من خلال احتكار براءات الاختراع وشراء الابتكارات الجديدة.<sup>2</sup>

حيث تنتشر في اقتصاديات المعرفة مخابر البحث والتطوير وتولي لها الحكومات والخواص وقطاع الخدمات بالغ الاهتمام باعتبارها القلب النابض للتقدم التكنولوجي وبصورة تاريخية أصبح البحث والتطوير خاصة في البلدان الصناعية يشكل أهم جوانب التطور التكنولوجي فيها ذلك لأنه يمثل وسيلة لتوسيع المعارف التكنولوجية التي تعتمد عليها عملية الإبداع والابتكار كما يؤدي إلى زيادة عائد الاستثمارات المادية والبشرية. والبحث يقصد به تعمق في المعرفة وهو يمثل مجموعة من الأنشطة التي تعتمد المعارف والخبرات كمدخلات، وتكون مخرجاتها معرفة جديدة، أو توسع لمعرفة قائمة، والبحث العلمي هو عبارة عن الأنشطة الهادفة إلى زيادة ذخيرة المعرفة العلمية وتطبيقاتها على الواقع العملي وهو ينقسم إلى قسمين: البحث الأساسي وهو الجهود المبذولة بهدف الحصول على المعرفة العلمية المحددة وغير الموجهة بالضرورة إلى هدف محدد، أو تطبيقات محددة ولا يكون القصد منها الربح التجاري، أما البحث التطبيقي فيكون الغرض منه زيادة المعرفة لغرض إشباع حاجات ملموسة عن طريق إيجاد حلول لمسائل محددة سواء كان استنباط طرق إنتاج جديدة أو ابتكار سلع وخدمات جديدة، أما التطوير فهو أي نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة والتي يتم التوصل إليها عن طريق البحث أو الخبرة العلمية والذي يكون الهدف منه هو إنتاج مواد جديدة أو إدخال تحسينات على المنتجات أو الآلات المستعملة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نجاح هاوار سعيد البزاز (2015): المرجع السابق، ص 288.

<sup>2</sup> محسن خضير عباس (2017): المرجع السابق، ص 11.

<sup>3</sup> نور الدين إيمان (2012): تطوير الخدمات في القطاع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة ومديرية

بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، صص 23-24.

### ثالثا: الإبداع والابتكار.

الإبداع ظاهرة قديمة الجذور حديثة الاهتمام فمنذ بدء الخليقة والإنسان يبدع ويبتكر لوحده أو مع الجماعة لكن الاهتمام العلمي المنظم للإبداع بدأ منذ نهاية الأربعينات وبداية الخمسينات من القرن العشرين كموضوع رئيس في علم النفس وقد وردت مفاهيم كثيرة للإبداع فيعرف بأنه مجموعة من المتغيرات الكمية والسلوكية مثال لآمال والتطلعات والخبرة السابقة والحاجة والقدرات الذاتية وغيرها من المتغيرات في المنظمات، كما يعرف بأنه عملية جماعية منتظمة تهدف إلى ضمان تبني تغيرات جديدة على المنظمة تتمثل في مدخلات جديدة للمنظمة (اختراع وأفكار) أو تحفيز للعاملين على تقديم مقترحات للتغيير، ويعرف بأنه ناتج الفرد أو الجماعة أو المنظمة لشيء جديد وأصيل ومفيد كمنتج على هيئة سلعة أو خدمة أو فكرة فضلا عن الأدوات والأساليب والعمليات، ويعرف أيضا بأنه عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذي قيمة للمجتمع.<sup>1</sup>

أما الابتكار فهو إيجاد تطوير جديد أو تعديل على مادة علمية أو عملية إنتاجية أو خدماتية للحصول على عائد اقتصادي أو دفاعي، ونظرا للتطور الهائل في مجال الابتكار الذي صاحب الثروة المعرفية التي يشهدها العالم فإن عدد براءات الاختراع قد عرف نموا متزايدا وخاصة في السنوات الأخيرة.<sup>2</sup> وعليه يمكن أن نميز بين مفهومي الإبداع والابتكار حيث يعرف الابتكار على أنه عملية التفكير الذهنية والضمينية الخارجة عن النطاق التقليدي والتي تعمل على خلق الأفكار الجديدة بدرجة عالية من الأصالة والقيمة، وهي المرحلة الأولى لتحسين والإبداع، أما الإبداع فيعني تطبيق تلك الأفكار والحلول في الواقع الميداني حتى تظهر بأشكالها النهائية للمستفيدين، ومما سبق يمكن القول بأن الإبداع هو نتيجة تطبيق الابتكار في الواقع العملي.<sup>3</sup>

والإبداع هو تطبيق التغير في التقنية التي تؤدي إلى تحسين في السلعة أو الخدمة أو تحسينات في أساليب العملية الإنتاجية، والتعاون في المنظمة من أجل صنع منتجات جديدة أو تحسين المنتجات بما يتوافق لتلبية رغبات الزبائن أو تحسين العملية الإنتاجية بما يحقق منتجات جديدة تحقق رغبات وتطلعات الزبائن، يمكن أن يلاحظ الإبداع من خلال التغيرات التي تحدث في الشكل الخارجي للسلعة أو المنتج أو في تحسين العملية الإنتاجية، ويستخدم الإبداع للإشارة إلى العملية التي يتم من خلالها التقدم التكنولوجي، ويعتبر كالعلمية التي تولد المعلومات وتبقى المعرفة لصاحب الإبداع، ومن المهام الأساسية

<sup>1</sup> محمد جبري الشمري وحامد كريم الحدراوي (2010): عمليات إدارة المعرفة آثرها في مؤشرات لاقتصاد المعرفي دراسة تحليلية لأراء عينة من المؤسسات الرقمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص 197.

<sup>2</sup> بغداد باي غالي (2017): دور الدولة في تنمية اقتصاد المعرفة (دراسة حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، ص 33.

<sup>3</sup> سمير مسعي (2015): اقتصاد المعرفة في الجزائر الواقع ومتطلبات التحول دراسة تحليلية مقارنة لواقع اقتصاد المعرفة في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 176-177.

للإبداع تقديم منتجات جديدة (سلع وخدمات) أو تطوير منتجات قائمة التي يحتاجه الزبون أو تطوير العملية الإنتاجية القائمة نحو الأفضل، من أجل إنتاج وتقديم سلع وخدمات تلبي حاجات ورغبات الزبائن.

كما أن الإبداع هو العملية التي يمكن من خلالها أن تحقق المنظمة التنسيق والتعاون بين أنشطة المنظمة الصناعية كالإنتاج والبحث والتطوير بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها في ميدان العمل إلى منتج جديد أو تطوير منتج قائم أو استخدام عملية إنتاجية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية قائمة لتلبية متطلبات الزبائن من المنتجات فضلاً عن جعل المؤسسة هي الأفضل في سوق المنافسة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية.

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوقت الحاضر جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية، وذلك بعد أن مرت بالعديد من التطورات خلال السنوات السابقة. لذا فقط اهتمت العديد من المؤسسات في مجالات مختلفة على مستوى العالم بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأعمالها وذلك رغبة منها في زيادة كفاءة وفاعلية العمل وكذلك مواكبة التطورات التكنولوجية الجارية في العالم وتحقيق مركز تنافسي متقدم يضمن البقاء.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد انفجار المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية على طرق أكثر مرونة وفاعلية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة واستخدام شبكة الإنترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين، وأسهمت أيضاً في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية.

لذا نجد التوجه العالمي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات بشقيها العام والخاص لتحقيق السبق والريادة في استثمار التقنية الإلكترونية حيث تحقق الإدارة الإلكترونية التحسين في أداء المنظمات وتبسيط الإجراءات وتوفير البيانات والمعلومات لكافة المستفيدين آلياً وعلى مدار الساعة ومن أي مكان بسهولة وشفافية وتمثل ترشيداً واستثماراً للوقت والجهد والمال.<sup>2</sup>

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

يرى بعض الكتاب أن الإدارة الإلكترونية مصطلح حديث، ظهر كنتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، في الوقت المعاصر ونظراً لحداثة هذا المصطلح واستخداماته في ما بين القطاع العام والقطاع الخاص فقد ظهر بعدة مسميات كالإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية. كما ويرى بعض الباحثين أن

<sup>1</sup> نجاح هاوار سعيد البزاز (2015): المرجع السابق، ص.ص 287-288.

<sup>2</sup> محمد الخطيب وآخرون (2018): دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، غزة، فلسطين، ص 16.

الإدارة الإلكترونية هي المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وبالتالي نجد الإدارة الإلكترونية أشمل وأعم.<sup>1</sup>

### أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية.

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية مصطلحاً حديثاً نسبياً في مجال العلوم العصرية، وهي طريقة حديثة لإدارة منظمات الأعمال تعتمد بشكل أساسي على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات من أجل دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية.

والإدارة الإلكترونية تقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الإنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفاعليته.<sup>2</sup> هذا وقد عرفت الإدارة الإلكترونية من قبل العديد من الباحثين والمفكرين، حيث تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.<sup>3</sup> وبأنها التحول الكامل من الأعمال الورقية، سواء كان ذلك أعمال إدارية أو خدماتية أو تجارية إلى الأعمال الإلكترونية، مع ما يتطلب ذلك من تحول في الأدوات والآليات التقليدية إلى نظيرتها الإلكترونية، وتعديل في الإجراءات والممارسات المتبعة، وتغيير في الهياكل التنظيمية، وذلك بهدف توفير أمثل للوقت والجهد ورفع كفاءة المؤسسة، فالإدارة الإلكترونية تستخدم جميع عناصر ومكونات نظم المعلومات للوصول بالإدارة التقليدية إلى إدارة بلا ورق.<sup>4</sup>

كما تعرف بأنها الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل وقت ممكن.<sup>5</sup> عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها القدرة على استخدام الحاسبات الآلية في تنفيذ الأعمال الإلكترونية والأنشطة الإدارية عبر الشبكات والإنترنت، وتقديم الخدمات آلياً في أي مكان وزمان مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء وسرعة التنفيذ، وخفض التكلفة وتوحيد وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل سليم. وعرفت أيضاً

<sup>1</sup> جمانة عبد الوهاب شلبي (2011): واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 09.

<sup>2</sup> أحمد فتحي الحيت (2017): أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 27.

<sup>3</sup> يوسف مجد يوسف أبو أمونة (2009): واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (e-HRM) في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 25.

<sup>4</sup> مجد الخطيب وآخرون (2018): المرجع السابق، ص 17.

<sup>5</sup> مجد نعمان علون (2017): مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في الحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص 11.

بأنها عملية يمكنها جميع مهام وأنشطة المؤسسات الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل أداة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً.<sup>1</sup>

عرف تھاني فلاح الإدارة الإلكترونية وهي المعرفة التي يتم تداولها على الشبكة (الداخلية، الخارجية، الإنترنت) وفق نماذج الأعمال الإلكترونية بما يحقق رافعة الأصول الرقمية (منتجات وخدمات رقمية) والوصول الواسع والمرن إليها في أي زمان وفي أي مكان مستندة إلى بنية تحتية فعالة وثقافة قائمة على التقاسم على نطاق واسع داخل الشركة وخارجها.<sup>2</sup>

ويعرف عبود نجم الإدارة الإلكترونية بأنها: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup> ويرى ياسين أن الإدارة الإلكترونية تتكون من عناصر رئيسية ثلاثة هي الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصال ويكون صناع المعرفة والخبراء والمختصون في قلب هذه المكونات حيث إنهم يمثلون البنية البشرية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.<sup>4</sup> ويعرف محمد سميّر أن الإدارة الإلكترونية هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.<sup>5</sup>

وبالتالي يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: عملية استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة الإنجاز بأقل تكلفة وفي أقصر وقت وبدقة عالية.<sup>6</sup> ويشير العديد من الباحثين أن مفهوم الإدارة الإلكترونية جاء من خلال تطور عدة مفاهيم سنطرح أبعاد تطورها على مستويات متعددة وكالاتي:

الأول أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها: وقد حدد المختصون في الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية (المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لي (Max Weber)، ومبادئ الإدارة العلمية لي (Frederick Taylor)، ووظائف الإدارة لي (Henry Fayol) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي أثناء

<sup>1</sup> جمانة عبد الوهاب شلبي (2011): المرجع السابق، ص 09.

<sup>2</sup> تھاني فلاح خماس (2017): الإدارة الإلكترونية لمؤسسات المعلومات ودورها في الأمن الاقتصادي العراقي، مجلة آداب المستنصرية، كلية الأدب، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 07.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم (2004): الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريح للنشر والتوزيع، الأردن، ص 127.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين (2005): الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقها العربية، فہرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، السعودية، ص.ص 23-24.

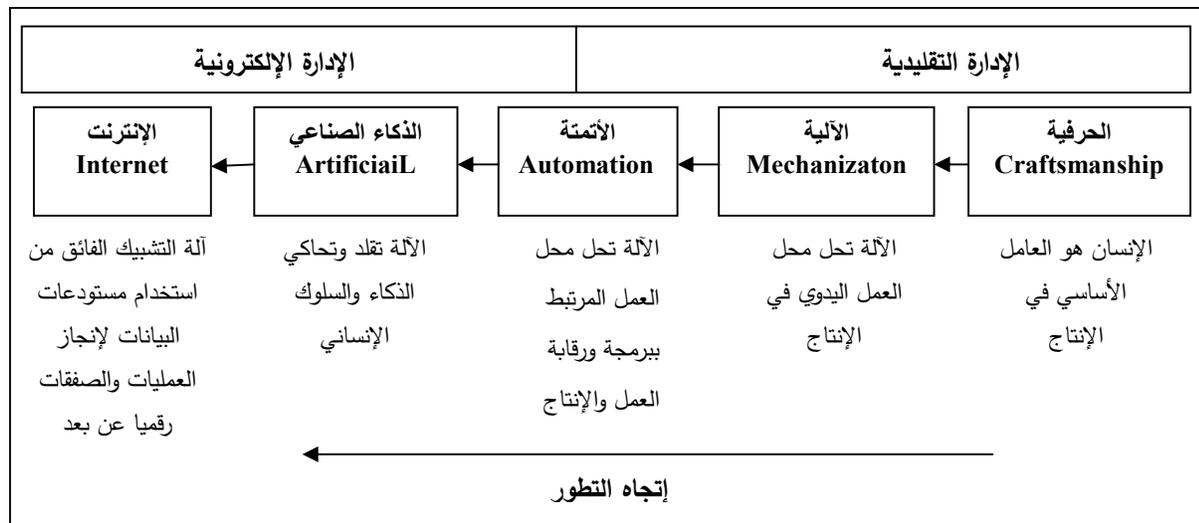
<sup>5</sup> محمد سميّر أحمد (2009): الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 43.

<sup>6</sup> رحمان سناء (2017): دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوغريج، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 28.

الحرب العالمية الثانية في مدرسة النظم في بداية الخمسينيات ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعلم في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

ثانياً الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية للتطور التكنولوجي في الإدارة: والذي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، وكان هذا في بدء العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل أعمال إلى التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب الآلي (CAD/CAM) وتخطيط التشغيل بمساعدة الحاسب الآلي (CAPP)، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة، ويعتبر الإنترنت وشبكات الأعمال عي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة والأسرع توصيلاً والأكثر تشبيكاً، وكل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا، ولعل هذا يفسر أن التطور التكنولوجي في مجال الإنترنت لا يقف عند الأجهزة وإنما يتجاوزها وبدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد.<sup>2</sup>

### الشكل 3: التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية.



المصدر: مُجَّد الخطيب وآخرون (2018): المرجع السابق، ص 19.

ثالثاً إن الإدارة الإلكترونية ناتجة من تطور تبادل المعلومات والبيانات الإلكترونية بين الحواسيب على مستوى ضيق كالمجال الأكاديمي مثلاً إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة.<sup>3</sup> إن الأشكال الأولى لتبادل البيانات الإلكترونية كانت معروفة قبل الاستخدام الواسع للإنترنت، إلا أن هذا التبادل كان متخصصاً في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة. إلا أن تبادل

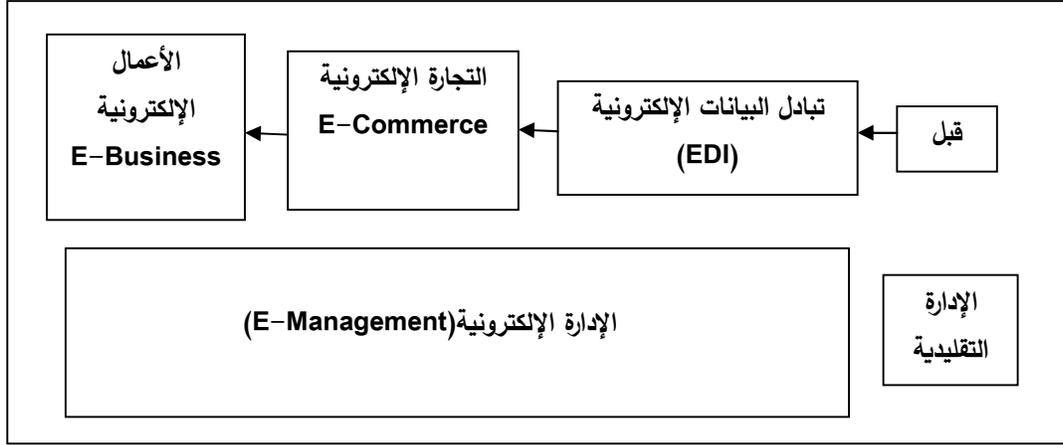
<sup>1</sup> نجم عبود نجم (2004): المرجع السابق، ص.ص 128-129.

<sup>2</sup> ماجد بن عبد الله الحسن (2011): الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي (ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية والتكنولوجية)، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، مصر، ص.ص 55-56.

<sup>3</sup> أحمد فتحي الحيت (2017): المرجع السابق، ص 27.

البيانات الإلكترونية مع الإنترنت أصبح شبكة داخلية يمكن أن تغطي جميع العاملين في الشركة وشبكة خارجية تغطي علاقات الشركة مع الموردين والزبائن والمجموعة المشتركة من الشركات في شبكة الأعمال.<sup>1</sup>

الشكل 4: تطور تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة.



المصدر: نجم عبود نجم (2004): المرجع السابق، ص 131.

رابعا الإدارة الإلكترونية من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي: ففي السابق كانت المشكلة في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني، كبعد المسافات وصعوبة الاتصال، ولكن مع الإنترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ تنظيمياً وجغرافياً وفتحاً وزمنياً، فالإنترنت تجعل الاتصال ممكناً الآن في كل مكان باعتمادية عالية وأقل ما يمكن من الضوضاء مهما كانت المسافات، وبالتالي يصبح التفاعل آلياً حاسوبياً.<sup>2</sup> ويوضح الجدول التالي الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم (2004): المرجع السابق، ص 131.

<sup>2</sup> رشاد خضير وحيد الدايني (2010): أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، مصر، ص 16.

## الجدول 2: المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

رقم	وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
1	الوسائل المستخدمة.	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية.	شبكات الاتصال الإلكترونية.
2	الوثائق المستخدمة.	ورقية.	إلكترونية.
3	مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية.	تعتمد على استثمار أمثل للإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف.	تعتمد على الإمكانيات المادية والبشرية في استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف.
4	التفاعل.	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الأهداف.	إرسال الرسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته.
5	التكلفة.	مكلفة على المدى البعيد.	اقتصادية على المدى البعيد.
6	الوصول للبيانات.	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية في أوقات محددة.	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جداً في أي وقت.
7	الوثوقية.	أقل وثوقية بسبب عدم توافر نظم حماية البيانات.	وثوقية عالية بسبب توافر نظم حماية البيانات.
8	الجودة.	أقل جودة.	جودة عالية جداً.

المصدر: مُجَّد الخطيب وآخرون (2018): المرجع السابق، ص 18

ونستنتج مما سبق أن الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية والبيروقراطية في إصدار الأوامر من الجهات في المستويات العليا، وتتخذ من السرية أسلوباً ومنهجاً وتعتمد في الأساس على الأسلوب الورقي في جميع معاملاتها، بينما الإدارة الإلكترونية الرقمية هي إدارة تنفيذ الخطط والانفتاح والشفافية والتحالفات الإستراتيجية وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جميع معاملاتها وتبتعد عن الروتين اليومي والورقي في العمل.

### ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية:

إن تحول الإدارة من الشكل التقليدي إلى النموذج الإلكتروني، جعلها تتسم بمجموعة من الخصائص والسمات، يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- إدارة سريعة فنظراً لحلول الحاسوب مكان العمل التقليدي حقق نوع من السرعة في أداء الخدمات، ويعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من جهاز الحاسوب بخصوص الخدمة المطلوبة.
- إدارة دقة وموضوعية فأداء الخدمة من قبل الأجهزة الإلكترونية لا للخطأ لأنه سيتم على أساس قاعدة بيانات متعلقة بالخدمة.

<sup>1</sup> راضية سنقوقة (2018): دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر، ص.ص 587-588.

- إدارة بدون ورق وبلا زمان حيث يستبدل التعامل بالورقي بالبريد والأرشفيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية مما يقضي على مشكلة التوثيق وحفظ الأرشفيف، كما أن الخدمة تستمر (24) ساعة متواصلة في (365) يوم الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار ومشاكل الدوام.

- إدارة تخفيض التكاليف حيث أن الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لميزانية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، لكن تطبيقها بعد ذلك سيوفر الكثير، وأداء الخدمة تقليديا يكلف كثيرا من الأدوات المكتبية والعرض على أكثر من موظف، وبالمقابل يمكن تجنب ذلك في نظام الإدارة الإلكترونية.

- إدارة تبسيط الإجراءات فقد ظهر ما يسمى اليوم بطريق المعلومات السريع أي سرعة وصول المواطن للمعلومة، وطبق هذا المبدأ في مجال الإدارة الإلكترونية وذلك لأجل تقليل نسبة التعقيدات الإدارية، خاصة وأن العمل التقليدي يحتاج إلى موافقة أكثر من جهة هذا فضلا عن السمات التي تلتصق بالموظف كالتغيب والعطل وبالتالي تعطل الخدمة، وبالمقابل يمكن من خلال الإدارة الإلكترونية إتمام المعاملة من موظف واحد من خلال قاعدة البيانات المتوفرة وهي بمثابة تفويض للموظف باتخاذ القرار على أساسه أي أنها إدارة ضد البيروقراطية تقضي على النماذج الورقية والمستندات والتوقعات الكثيرة.

- إدارة شفافية ووضوح ومحاربة فساد حيث يتم تجاوز قاعدة أن كل معلومة سرية ما لم يتم الإشارة إلى غير ذلك وأن الوثائق والملفات مملوكة للإدارة ملكية خاصة ومن ثم لا يجوز الإطلاع عليها، ويمنع على الموظف إفشاء المعلومات السرية وهذا ما يعبر عنه بالضبابية لكن مع الإدارة الإلكترونية تحولت العلاقة بين الإدارة والمواطن من علاقة ملؤها السرية والعتامة إلى علاقة شفافية ومشاركة وتناغم أي إرساء الديمقراطية الإدارية وانفتاح الإدارة على الجمهور وبالتالي تفادي جرائم الفساد.

- إدارة التغيير المستمر فالإدارة الإلكترونية بما أنها تسعى لتحسين وإثراء ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس فهي ملزمة بالتغيير المستمر ومواكبة كل المستجدات.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية.

تكمن أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية، وهذا ما سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة وتخفيض التكاليف من جهة أخرى.

### أولا: أهداف الإدارة الإلكترونية.

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تعود على المؤسسة بالكثير من الفوائد، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات والاتصالات، والمعرفة العلمية والتطبيقية المتعلقة بها. وعليه يمكن تصنيف أهم الأهداف للإدارة الإلكترونية على النحو التالي:<sup>1</sup>

أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للمنظمة وهي: التقليل من التعقيدات الإدارية، تحديد الإفادة القصوى لأصحاب المصالح في المنظمة، تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين

<sup>1</sup> أحمد فتحي الحيت (2017): المرجع السابق، ص.ص 30-31.

والاستغلال الأمثل للموارد، توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين، التعليم المستمر وبناء المعرفة.

أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي: تحسين مستوى الخدمات، تخفيض التكاليف، الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات، الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية، استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد، التقليل من الموارد البشرية الزائدة على الحاجة في الأعمال الإدارية.

أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفاعلية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وهي: المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني، توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد، توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار، تقليل معوقات اتخاذ القرار.

أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محليًا وعالميًا وهي: التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني، تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها، تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل، الحد من الفساد الإداري.

### ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية.

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت.<sup>1</sup> والتي يمكن تحديدها أهميتها بالنسبة للقطاع الخاص والقطاع العام.

#### 1- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع الخاص.

توفر الإدارة الإلكترونية العديد من الفرص والمزايا للمؤسسات والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي: تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة إلى زبائها ويحقق التواصل بين المنظمة والمتعاملين معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة، كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة مع العاملين في المنظمة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما ييسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.

وتخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقييد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبان ضخمة كبيرة الحجم الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين (2005): المرجع السابق، ص 27.

انخفاضها وكذلك تخفيض الوقت والنفقات.<sup>1</sup> إتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.

وتوجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبائن إذ يوفر العمل وفقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات الزبائن ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء الزبائن.<sup>2</sup> وتحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة درجة التنافسية حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات الزبائن وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها فضلا عن تحسين مستوى الخدمة مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المنظمة.

وتلافي مخاطر التعامل الورقي لأن بإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير التسجيلات والدفاتر الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياع الوقت وزيادة التكاليف والتعرض إلى التلف والضياع.<sup>3</sup>

2- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع العام.

لا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، ومن حلول تغيير أسلوب الإدارة من التقليد الجامد إلى الأسلوب الإدارة الإلكترونية المرن، فالإدارة الإلكترونية تساهم في ما يلي:<sup>4</sup>

القضاء على البيروقراطية فالأخذ بالإدارة الإلكترونية يحقق للعمل الإداري المزايا التالية: رفع كفاءة الأداء الإداري، ويتم ذلك أساسا عن طريق توفير أحدث وأشمل المعلومات المطلوبة، مع تيسير الحصول على أي منها بعد تصنيفها إلكترونيا، وكذلك تسهيل تبادل المعلومات وسبل الاتصالات الإلكترونية بين الإدارات المعنية، كما أن تدوير المعلومات يتم إلكترونيا من مرحلة التقديم إلى الحصول على الموافقة بين الإدارات المختلفة والمتعاملين معها، بمعنى أنها الإجراءات يمكن أن تنجز خلال دقائق أو ثوان بدل ساعات أو أيام.

وزيادة دقة البيانات نظرا لتوفر إمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة من جهة الإدخال الأولية، أي أنّ الثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة، وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات والأخطاء الناجمة عن

<sup>1</sup> عزلا بنت محمد مطلق الغامدي (2009): وقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعة ودرجة مساهمتها في توحيد العمل الإداري من وجهة نظر المديرين والوكلاء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ص.ص 35-36.

<sup>2</sup> رشاد خضير وحيد الدابني (2010): المرجع السابق، ص 19.

<sup>3</sup> أحمد فتحي الحيت (2017): المرجع السابق، ص 33.

<sup>4</sup> رحمان سناء (2017): المرجع السابق، ص.ص 36-37-38.

الإدخال اليدوي. وتقليل الإجراءات الإدارية، فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تتقلص الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدوياً، كما تنعدم الحاجة إلى تقديم نسخ من المستندات الورقية طالما أنّ إمكانية تقديمها تقنياً متاحة، ويتوافق مع هذا الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، فإذا ما تم احتواء المعلومات بشكل رقمي فإن ذلك سيؤدي إلى سهولة تحريكها وإعادة استخدامها إلكترونياً من مكان لآخر، وسيصبح من الممكن توجيه الطاقات البشرية للعمل على مهام وأعمال أكثر إنتاجية. والحد من الفساد الإداري فتوفر الإدارة الإلكترونية للمواطن أمرين في غاية الأهمية وهما الوقت والمال، فالإجراءات تصبح أكثر يسراً وأقل تكلفة، ومن هنا يظهر دور الإدارة الإلكترونية في القضاء على الفساد الإداري والمالي، فالتحول إلى التقنية يقضي على الروتين القاتل للموظفين وخاصة الذين يعملون بتماس مباشر مع الجمهور، كما يجد بشكل كبير من عملية الرشوة إن لم نقل يقضي عليها بشكل نهائي. ذلك أن سن الأنظمة ووضع الحدود القانونية، وحتى تطبيق العقوبات الصارمة قد لا تحقق النتائج المتوقعة، إذا لم يصاحبها عدد كبير من الإجراءات الوقائية والخطوات الإدارية الضرورية والموارد المالية المناسبة، بالإضافة إلى توافر القوى البشرية المؤهلة والمدربة تدريباً مهنيًا عاليًا وإلى توافر عناصر الحياد والعدالة والكفاءة. دعم الاقتصاد الوطني، فالإدارة الإلكترونية تستطيع أن تسهم بفاعلية في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة، بما يتاح لها في ظل الإدارة الإلكترونية من فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم في حال التصدير، وأيضاً معرفة أهم وأجود المنتجات في حال الاستيراد، للحصول على منتجات الأسواق الخارجية بأسعار معقولة، بالتحول إلى معروضات الأسواق، واختيار الأفضل والأنسب من عروضها وأسعارها، بعيداً عن هيمنة الوسطاء ومشاكلهم، وما قد يلحقونه بالمصلحة الوطنية من خسائر. إضافة إلى أن انفتاح الإدارة الحكومية على العالم سيقضي على الاحتكار، ويجعل الخيارات متاحة أمامها لتكون بديلاً إذا ما رفع أحد الموردين الأسعار عليها، وبخاصة في السلع ذات الحساسية التي تمس الاحتياجات اليومية للمواطنين كالسلع الاستهلاكية الضرورية، بما تتيحه من فرص للوصول إلى الأسواق الخارجية والتنافس فيها في ظل عملية التجارة الحرة.

زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية، فالإدارة الإلكترونية أداة فعالة لدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في حركة التجارة العالمية، لكون إدارات الدولة الإلكترونية نافذة تطل منها هذه المؤسسات الصغيرة، التي يصبح بإمكانها الالتقاء بعملائها في الخارج وتوقيع الاتفاقيات معهم عبر نافذة الدولة. كما تكون الإدارة الحكومية في موقع معلوماتي مميز، ولديها من العلاقات خارجياً ما يمكنها من عقد صفقات ناجحة في الأسواق العالمية لصغار المستثمرين كالزراع والصناع، لتقديم منتجات تقبلها السوق العالمية، بعد توفير الدولة مواصفاتها لأصحاب المؤسسات الصغيرة، مما يفتح باب التصدير أمامها ويرفع قدرتها على اختراق الأسواق الدولية بكفاءة وفعالية، ويقلل من تكلفة عمليات التسويق والدعاية والإعلان، وهو ما يزيد من نشاط تلك المؤسسات ويسهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني، مما يعد في النهاية مكسباً يصب في خانة هذا الاقتصاد.

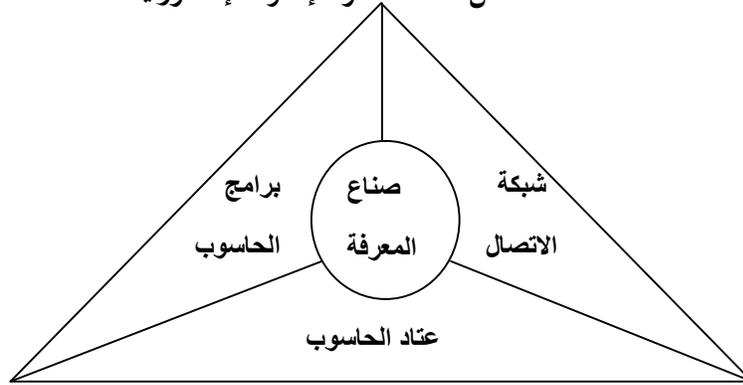
وتخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة، بفتح الباب أمام فرص العمل الحرّفي وتشجيع المؤسسات الصغيرة وتسويق منتجاتها، ومدّها باستمرار بالنصائح والمواصفات التي من شأنها تطوير منتجاتها، مما يلفت نظر قطاع

الشباب وصغار المستثمرين إلى فائدة خوض مثل تلك التجارب الناجحة، والسعي إلى بناء أنفسهم وتنمية قدراتهم عبر تلك الأسواق، باستغلال الإمكانيات التي توفرها لهم الدولة، مما يخلق حالة من التطوع إلى العمل الحر الذي يمثل خياراً أفضل للشباب الذين يفضلونه على الأعمال الحكومية التي قد لا تكون مرغوبة بكثرة آنذاك، وهو هدف استراتيجي تنموي سيدير على الدولة الكثير، كما سيرفع عن كاهلها الكثير، بفعل الإمكانيات التي توفرها الإدارة الإلكترونية والحلول التي تضعها في أيدي الدول لتجاوز كثير من عقباتها.

### المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية.

يعتبر العنصر البشري من أهم مقومات وعناصر الإدارة الإلكترونية الرئيسية تتكامل مع عدة عناصر وأدوات فنية متمثلة في أجهزة الحاسب الآلي ومكوناته لقدرته على تشغيل أدوات الإدارة الإلكترونية وفهم منظومتها، و يذكر ياسين أن الإدارة الإلكترونية والثورة التكنولوجية صنيعة امتزاج ثلاثي: عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكة الاتصالات، وفي قالب تلك العناصر صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وهي موضحة في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل 5: عناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر: سعد غالب ياسين (2005): المرجع السابق، ص 24.

ونستنتج مما سبق أن الإدارة الإلكترونية تعتمد في نجاحها على عدد من العناصر وهي كالتالي:<sup>2</sup> عتاد الحاسوب ويقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها، ونظراً لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما: توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة، وملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين (2005): المرجع السابق، ص 24.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر ومحمد قريشي (2011): مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة)، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 89.

والبرمجيات والشبكات وهي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة، وتشمل البرمجيات برامج النظام مثل نظام التشغيل، ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، وقواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات، بينما الشبكات هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت وهي شبكة مستندة في عملها على الإنترنت وتستخدم خدمات الإنترنت وبروتوكولاته والفرق الوحيد بينهما أنها داخلية لا يسمح لأحد الدخول إليها من خارج المؤسسة، والإكسترات وهي مجموعة شبكات إنترنت لها خصوصيتها بوصفها شبكة إنترنت وتتشرك فيما بينها ببعض الخدمات والتطبيقات، والإنترنت وهي شبكة اتصالية عالمية يستطيع جميع الأشخاص الدخول إليها والاستفادة من خدماتها ضمن بروتوكولات معينة ومن أكثر استخداماتها الشبكة العنكبوتية المعروفة بالرمز (WWW) والبريد الإلكتروني.. وغيرها.<sup>1</sup>

صناع المعرفة وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية (Leaderships Digital)، والمديون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى. وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرمجيات، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة) أو وظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لتكنولوجيا المعلومات.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية.

يتطلب التحول من العمل وفقا لأسلوب التسيير التقليدي إلى العمل وفقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة كل نظم العمل التسييري المعمول به في المؤسسات التقليدية، ويسفر ذلك عن تغير في الوظائف التقليدية للتسيير، حيث تتحول إلى وظائف إلكترونية، وسنحاول التطرق إلى هذه الوظائف من خلال التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية.<sup>3</sup>

وأضاف نجم أن الثورة الرقمية أدت إلى تغييرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية وغير ذلك الكثير، ويمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال ما يأتي:<sup>4</sup> الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات (1,0)، الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي، الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد، الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي، الانتقال من القيادة المرتكزة على

<sup>1</sup> أحلام مجّد شواي (2016): الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العدد 04، المجلد 24، كلية الأدب، العراق، ص 394.

<sup>2</sup> موسي عبد الناصر ومجّد قريشي (2011): المرجع السابق، ص 90.

<sup>3</sup> رحمان سناء (2017): المرجع السابق، ص 132.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم (2004): المرجع السابق، ص.ص 235-236.

المهام أو المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا – الزبون، الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الإنترنت، الانتقال من الرقابة (مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط) إلى الرقابة الآتية المباشرة أولاً بأول، الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.. إلخ. إن هذه التغيرات قد أوجدت بعض الاختلافات البسيطة بين وظائف الإدارة التقليدية ووظائف الإدارة الإلكترونية والتي يمكن تناولها من خلال التالي.

### أولاً: التخطيط الإلكتروني.

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، بينما التخطيط الإلكتروني فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآتية وقصيرة الأمد، وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.<sup>1</sup>

ويعتمد التخطيط الإلكتروني على تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة، تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الإدارة الإلكترونية التي تجعل أداء الأعمال يتم لحظياً، ونظم الإدارة الإلكترونية كنظم دعم القرار، النظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية التي تؤدي إلى توظيف أساليب تخطيط عديدة ومبتكرة، وتمس عمليات التوقع، وترفع من كفاءة التخطيط، وتزيد من فعالية صنع واتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

وقد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد ثلاث مجالات يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>3</sup> أولاً إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآتية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة. ثانياً أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شئ في المؤسسة بما فيها التخطيط، مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر. وثالثاً أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال ينفذون، قد تم تطويرها في ظل الإدارة الإلكترونية، فأصبح العاملون يقدمون مقترحات وأفكاراً تساعد الإدارة في عملية التخطيط.

<sup>1</sup> زرزار العياشي (2013): أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 15، جامعة سكيكدة، الجزائر، ص 36.

<sup>2</sup> رحمان سناء (2017): المرجع السابق، ص 132.

<sup>3</sup> عزلا بنت محمد مطلق الغامدي (2009): المرجع السابق، ص 46-47.

ولكن مع ظهور الانترنت والأعمال الإلكترونية أحدث تغييراً في عملية التخطيط ممثلة في النقاط التالية:<sup>1</sup> أولاً الحاجة إلى التخطيط ففي زمن وبينة الإنترنت أصبحت الشركات تعمل في الزمن الحقيقي وبالسرعة الفائقة، وضمن بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل، حيث إن ظروف تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغير بالأسبوع واليوم، على الأرجح ستكون الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية. ثانياً أفق التخطيط حيث ان الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل غافلة عن الإنترنت وبيئته هي الأقرب إلى التراث الإداري ومن تقاليد الإدارة القديمة، أو هي في أحسن الأحوال لا تزيد على عبارة أو مبدأ تأشيرياً أو توجيهي قليل الكلمات عام المقاصد لا يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقاً واسعاً من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة. ثالثاً قيود التخطيط في الممارسة فمع أن التخطيط في الشركات التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق والتخصيص المدروس للموارد، إلا أن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة. ويوضح الجدول التالي الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني من حيث الأهداف والأفق الزمني والمشاركين في وضع الخطة.

### الجدول 3: الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي	
خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة.	عدد الخطط
خطط قصيرة وآنية (أمدتها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر). الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد، (لا يقل أمدها عن سنة واحدة). الخطة تحدد الأهداف ومرحل ووسائل تنفيذها.	أفق التخطيط
الخطة مرنة جداً من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.	الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.	المرونة
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة، والزبائن وحاجياتهم الآنية والمحتملة.	الخطة تركز على قدرات المؤسسة.	التركيز
المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة الأفضل.	المخاطرة
الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.	الابتكار
المخططون هم المبادرون من المدراء والعاملين (مدخل الجميع- في كل الاتجاهات الشبكية).	المدراء هم المخططون والعاملون هم المنفذون (مدخل أعلى- أسفل).	المخططون
الأهداف عامة غامضة واحتمالية بدرجة عالية.	الأهداف واضحة ومحددة بدقة لضمان النجاح.	الأهداف
الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن.	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	الوسائل
الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحه من أجل المؤسسة.	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	المعايير

المصدر: رحمانى سناء (2017): المرجع السابق، ص 134.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد (2009): المرجع السابق، ص.ص 250-251.

## ثانياً: التنظيم الإلكتروني.

إن ما يقارب من مئة عام من التطور في مجال الإدارة كان في جوهره الحقيقي تطوراً في التنظيم (القوة الأكثر صلابة في الإدارة). وإذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطاً بالزمان من حيث وضع الخطة المتعلقة بما تسعى إليه الشركة من أهداف وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها في الفترة القادمة (فترة الخطة)<sup>1</sup>، فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية والرسمية التي تكون أكثر كثافة ووظيفية داخل المؤسسة وأقل كثافة ووظيفية خارج المؤسسة.<sup>2</sup> وللتنظيم عدة تعريفات منها أن التنظيم هو تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وإسناد كل مجموعة من الأنشطة إلى مدير يتمتع بالصلاحيات اللازمة لأداء الأنشطة بمعية رؤوسيه.<sup>3</sup> كما يعرف التنظيم بأنه ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وإن هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم والتي يمكن تحديدها فيما يلي:<sup>4</sup>

أولاً الهيكل التنظيمي وهو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المنظمة، وهو الذي يعطي القوام الصلب لها ولأقسامها ووظائف المكونة بحدود واضحة ولا يمكن تجاوزها. ثانياً التقسيم الإداري وهو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام. والخبرة التنظيمية في هذا المجال أوجدت التقسيمات الإدارية على أساس الوظيفة، المنتج، الزبائن، المناطق الجغرافية... إلخ. وعلى الإدارة وجميع العاملين الالتزام بالتقسيم الإداري ومتطلباته الوظيفية في التوجيه وإنجاز الأعمال حسب ذلك. ثالثاً سلسلة الأوامر وهو ما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم العليا إلى مستويات التنظيم الدنيا التي توضح من يأمر من ومن يتبع من في هذه المستويات. رابعاً الرسمية وهي تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم. وهي في العمل اليومي للأفراد في المنظمة تتسم بالصلابة والحدة في التوجيه والتقييد لمرونة العمل والاستجابة للتغيرات التي لا تقل أهمية عن الهيكل التنظيمي نفسه. خامساً المركزية واللامركزية والمركزية هي تركيز سلسلة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى أو ذروته العليا، في حين تكون اللامركزية بمثابة إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات التنظيمية الدنيا، وبالتالي تقليص عدد الطبقات أو المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى هيكل تنظيم مسطح. ومع دخول تقنية المعلومات الحديثة شهدت المكونات السابقة تطوراً كبيراً حيث أصبح من السهولة بمكان الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لتطوير المنظمات.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم (2004): المرجع السابق، ص 244.

<sup>2</sup> زرزاز العياشي (2013): المرجع السابق، ص 37.

<sup>3</sup> أحمد فتحي الحيت (2017): المرجع السابق، ص 45.

<sup>4</sup> أحمد سمير نجّاد (2009): المرجع السابق، ص.ص 255-256.

والتنظيم الإلكتروني (e-organizing) هو الإطار المرن لتوزيع واسع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية-الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم ويمكن أن نحدد التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم للمنظمات في ظل الانترنت ومع التنظيم الإلكتروني كما في الجدول التالي أدناه:<sup>1</sup>

**الجدول 4: يوضح التأثيرات الأساسية للانترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم.**

المكونات	من	إلى
الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي. - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة. - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة. - التنظيم أعلى - أسفل. - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.	- التنظيم المصفوفي أو المشروع. - الهياكل القائمة على الفرق. - تنظيم الوحدات المصغرة. - مخطط من اليمين إلى اليسار. - شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	- التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. - التقسيم الإداري التقليدي.	- التنظيم القائم على الفرق. - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.
سلسلة الأوامر	- سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. - سلسلة الأوامر الخطية. - التنظيم أحادي الرئيس المباشر	- الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا. - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.
الرسمية	- اللوائح والسياسات التفضيلية. - القواعد والإجراءات. - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبق.	- السياسات المرنة. - الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات. - جداول العمل المرنة والمتغيرة.
المركزية واللامركزية	- المركزية: السلطة في القمة. - اللامركزية: السلطة موزعة.	- تعدد مراكز السلطة. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.

المصدر: عزلا بنت مُجَّد مطلق الغامدي (2009): المرجع السابق، ص 49.

### ثالثا: القيادة الإلكترونية.

واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين تمثلا في المهام والعاملين، ومع تطور الفكر الإداري تحولاً إلى مدخلين في القيادة، وهما: المدخل المرتكز على المهام والمدخل المرتكز على العاملين، حيث يمثل الأول المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في قوة المركز الإداري وقوة العاملين، أما الثاني فهو المدخل الناعم القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين. ومع أن هذين المدخلين يلخصان عموماً كل التطور الذي حصل لأكثر من قرن من الزمان في مجال القيادة، فإن التطورات الكثيرة التي تحققت في هذا المجال، أدت إلى تطوير المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس في

<sup>1</sup> زرزار العياشي (2013): المرجع السابق، ص 37.

المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا، وأن يكون المدخل المرتكز على العاملين أكثر تركيزاً على الربون، وهذا هو المشهد العريض الذي كان يتطور بوتيرة اعتيادية عندما بدأ الانتقال في استخدام الإنترنت، حيث ظهرت القيادة الإلكترونية.<sup>1</sup> وتعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف وهي التي تجمع المجموعات البشرية وتحفزها على العمل.<sup>2</sup> وأدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

**1- القيادة التقنية الصلبة:** تعتمد هذه القيادة على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا الإنترنت في إدارة أعمالها وعلاقتها المختلفة، كما تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام، كزيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل، وهذه ميزة شبكات الأعمال التي تجعل المدير في كل مكان يمتلك نفس القدر من المعلومات، ويتعامل مع نفس الحاسوب المحمول، ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية، أو بالمستفيدين الآخرين عبر الشبكة الخارجية من أجل أن يستكمل صورة اتخاذ القرارات التي تكون أكثر كفاءة، وربما فاعلية بالاعتماد على هذه التكنولوجيا.<sup>3</sup> وتتسم القيادة الإلكترونية التي تقوم على هذا البعد، والمتمثل بتكنولوجيا الإنترنت، بما يلي:<sup>4</sup> أولاً: إنها قيادة حس التكنولوجيا، فالتغير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الإنترنت (أجهزة، شبكات، برمجيات، تطبيقات)، يجعل القائد الإلكتروني في جانب أساسي منه ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزايا لتكون جزء من الميزة التنافسية للشركة.

ثانياً: أنها قيادة الإحساس بالوقت على الإنترنت، وذلك يجعل القائد الإلكتروني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة والقدرة على تصريف الأعمال واتخاذ القرارات، والتفاعل الآني مع جميع المشاركين في تبادل المعلومات الإلكترونية. ثالثاً: بأنها قيادة الإحساس بالطوارئ، فالقائد الإلكتروني دائماً يقظ وحذر ومتفطن لكل ما يحيط به، وما يحدث من تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة، فهو بذلك متوقع كل المفاجآت ومستعد لأي طارئ.

**2- القيادة البشرية الناعمة:** فالقيادة الإلكترونية رغم اعتمادها على التقنية إلا أنها ذات محتوى إنساني كبير، وتتسم القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري بأن القائد فيها هو:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فرخة ليندة (2017): دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، أطروحة دكتوراه،

(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 35.

<sup>2</sup> أحمد فتحي الحيت (2017): المرجع السابق، ص 52.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم (2004): المرجع السابق، ص.ص 260-261.

<sup>4</sup> فرخة ليندة (2016): المرجع السابق، ص 36.

<sup>5</sup> رحمان سناء (2017): المرجع السابق، ص 145.

أولاً: قائد لزبائن المؤسسة، فالزبون اليوم في ظل استخدامات التقنيات المختلفة يسعى إلى البحث عن الجودة الأفضل والسعر الأقل والمعلومات الأكثر وغيرها، لهذا فإن القائد الإلكتروني لن يكون قائدا لزبائن المؤسسة بالأساليب القائمة على السعر الأقل فقط، أو الجودة فقط، أو الاستجابة الأسرع فقط، بل بكل هذه المتغيرات المجتمعة.

ثانياً: قائد لعمال ومهنيي المعرفة، لأن التعامل مع الإنترنت جعلها في حاجة إلى عاملين مبتكرين ذوي تخصصات متنوعة، ومؤهلات ومهارات عالية، ويتعاملون عن بعد وتربطهم القيادة، وعلى القائد الاحتفاظ بمهؤلاء العاملين وكسب ثقتهم لتجنب فقدانهم وخروجهم من المؤسسة، فالإدارة الإلكترونية قائمة بشكل كبير على المعرفة والخبرة والقدرة الذاتية لأفرادها.

ثالثاً: قائد تنافسي، فبسبب عدد المنافسين وإتاحة العمل على الإنترنت للجميع، فإن ذلك يجعل القائد موجهاً للمنافسة، فالمؤسسات لم تعد بعيدة عن أعين منافسيها، وعليه يجب على القائد التنافسي أن يكون الأسرع في الوصول إلى السوق والزبائن، وأن يقدم الخدمة الأفضل، وأن يكون أكثر قدرة من المنافسين على تقديم أساليب وخدمات ومنتجات مبتكرة أو محسنة.

رابعاً: القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة، فالقائد الإلكتروني يتميز بخصائص تنسجم مع بيئة عمله الإلكترونية، كاليقظة الدائمة والتركيز المستمر، سرعة الاستجابة والمبادرة، والأهم من ذلك إتقان استخدام التقنيات المتطورة والاستفادة منها.

**3- القيادة الذاتية:** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القادة من إدارة أعمال عبر الإنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على إنجاز المهمات، والرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.<sup>1</sup> ويوضح الجدول التالي الفروق بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين

<sup>1</sup> عشور عبد الكريم (2010): دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري - قسنطينة-، ص.ص 31-32.

الجدول 5: مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين.

القادة الإلكترونيين	القادة التقليديين
متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة	خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد
يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات	يدير العمل بصوته ويجيد الكلام
مضطرب إلى التعلم ويتعلم بالعمد والاختيار	غير مضطرب إلى التعلم ويتعامل بالمصادفة أو الإكراه
كثيف التركيز	واضح التركيز
يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات	يرتبط بالمؤسسة والأفراد
أهدافه متتالية وطويلة الأجل	أهداف طويلة الأجل (معاش التعاقد أهمها)
نموذج في الحكم الجيد	نموذج في الحكم الذاتي
يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز	يهتم بالتفاصيل ويفرق فيها
يعتمد على علمه وجرأته	يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية
أسلوبه في الاتصال وملامح لغته من أهم أدواته الإدارية	مظهره وملامحه أهم أدواته الإدارية
تواصلي ومنفتح على مؤسسات الآخرين	انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه
إما محاور وإما مستمع	إما مجامل وإما صدامي (من دون وسطية)
متعدد	أحادي المزاج، فهو إما سعيد وإما حزين طوال اليوم
عولمي ومحلي	محلي
يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادرها قبل الفشل	يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش الأمان
يعاني من قلة الفصل بين المجالات	يعاني من قلة تحدي التكنولوجيا
العمر: 38	العمر: 57

المصدر: زرزار العياشي (2013): المرجع السابق، ص.ص 38-39.

رابعا: الرقابة الإلكترونية.

تعرف الرقابة بشكلها التقليدي بأنها متابعة العمل وقياس الأداء والانجاز الفعلي له ومقارنته بما هو مخطط باستخدام معايير رقابية، بحيث تحدد الانجازات الايجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب معالجتها وتلافيها مستقبلا، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة، ومن أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي، وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي بعد التخطيط والتنفيذ أما الرقابة الإلكترونية فإنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول وبالوقت الحالي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالنقاط التالية:<sup>1</sup> الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية، تحفيز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة، توسيع الرقابة إلى عملية الشراء،الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، تقليص أهمية الرقابة القائمة على

<sup>1</sup> زرزار العريشي (2013): المرجع السابق، ص.39.

المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج، تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك).

### المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

يشهد العالم في بداية العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين تطوراً هائلاً في تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية وخاصة بعد ظهور شبكة الإنترنت، فأصبحت تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية إحدى الركائز المهمة في الإدارة الحديثة، إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى إستراتيجياتها ووظائفها، وفي الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق، وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه وتطبيقاته، وانسجما مع هذه التغيرات تحولت المؤسسات إلى الاهتمام بمواردها المعرفية وابتكار مقاييس جديدة لعمليات الأعمال التي تعكس خبراتها، وأخذت تتعامل مع مهني المعرفة والكمية الهائلة من المعلومات والمعرفة في محاولة لحزنها وتطبيقها ومشاركتها الآخرين داخل المنظمة وخارجها والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات لجعلها سهلة الاستعمال والتداول في خطوة للمساهمة في بناء اقتصاد المعرفة.

### المطلب الأول: دور التخطيط الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

نتيجة لبيئة الإبداعات المتلاحقة والتنافسية العالية، وما حملته من معطيات جديدة كقصر الدورة التقنية للسلع والخدمات، والمرونة العالية، والتنوع السلعي... وغيرها، أصبح التخطيط التقليدي غير قادر على مواكبة هذه المستجدات، فظهر ما يسمى بالتخطيط الإلكتروني، ولجعل التخطيط التقليدي أكثر مواكبة وقدرة على استيعاب المتغيرات المتوالية، تغيرت ممارساته وآلياته عبر اعتماد المزايا الإلكترونية، وأصبح يعرف بالتخطيط الإلكتروني الذي يعني: تحديد ما يراد عمله آنياً ومستقبلاً باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، وتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية، لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة، وفقاً لخطط طويلة الأمد، ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد،<sup>1</sup> وللتخطيط الإلكتروني دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة كمايلي:

نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية. إن قوة التخطيط في البيئة الإلكترونية التي يتم فيها التغيير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية، لا تكمن فقط في المحافظة على القدرات والفرص الحالية للمؤسسة، وإنما بدرجة

<sup>1</sup> عادل حرحوش المرفجي وآخرون (2007): الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص

أكبر في القدرة على الإتيان بما هو جديد من الأفكار والأسواق والمنتجات والخدمات التي لا تزال غير موجودة، وهذا ما يجعل التركيز الاهتمام في الإدارة الإلكترونية ليس على الخطة، وإنما على تفاعل فريق العمل مع الأسواق العالمية وخصائصها ومع المستفيدين ورغباتهم المتغيرة.<sup>1</sup>

والتخطيط الإلكتروني تكون فيه الأهداف عامة وأنية واحتمالية بدرجة عالية، وهي قابلة للتجديد والتطوير المستمر وعلى ذلك فإنه يعطي فرصاً عديدة للتفكير بالأهداف الجديدة أو تعديل بعض الأهداف، التخطيط الإلكتروني مستمراً معتمداً على تدفق المعلومات بصورة مستمرة، وهو يعطي مدى واسعاً لاختيار البدائل والأهداف بسرعة على وفق كمية المعلومات المتدفقة ونوعيتها مما يسمح للفرد بتنمية قدراته، يستخدم التخطيط الإلكتروني مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية بمعنى المديرين والعاملين هم المخططون، وهو يعطي فرصاً كبيرة للمشاركة والتعاون وتحسين الأداء من جهة كذلك يتيح الفرص التي من شأنها أن تركز عمل المديرين لأداء مهامهم الأساسية ويجنبهم ضياع الجهود في أعمال كتابية مملّة من جهة أخرى، يكون منشأ المخاطرة ضمن الخطة الإلكترونية ناتجاً عن عدم القدرة على العمل خارج الخطة وقدرتها على الاستجابة للظروف المتغيرة المحيطة ما يتيح فرصاً عديدة للإبداع والابتكار والإحاطة بالتداعيات البعيدة لظروف المنظمة أثناء تنفيذ الخطط، الخطط ضمن التخطيط الإلكتروني قصيرة المدى ومتعددة للاستجابة للظروف المختلفة تنطوي جميعها تحت خطة طويلة المدى ذات مرونة عالية، الوسائل غير محددة ضمن التخطيط الإلكتروني فهي مفتوحة بحسب الفرص وهنا تصبح الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب تحقيقه وإنجاحه من أجل المنظمة.<sup>2</sup>

كما للتخطيط الإلكتروني إيجابيات عديدة ترجع على تنمية الموارد البشرية مما يسمح بمواكبة عصر اقتصاد المعرفة فالمعلومات التي تتدفق باستمرار للإدارة الإلكترونية بفعل تواصلها الدائم وتفاعلها مع كل المستجدات، تضع بين يدي تلك الإدارة بشكل دائم قاعدة بيانات محدثة من المؤكد أن وجودها تحت تصرف الإدارة سيعزز من قدرتها على وضع خطط مرحلية ناجحة، تأسيساً على مستجدات الواقع وقراءاته التي ترد إليها أول بأول، كما يضمن التغيير المستمر في الخطط الإلكترونية تعديلاً أو تطويراً في خططها مع كل تغيير وتجنب لما قد يكون شائهاً من قصور، وهذا ما دفع بعض المؤسسات إلى التسليم بأن التخطيط بعيد المدى يجد من استجابة الإدارة للأفكار الجديدة، ويختلف بها عن مواكبة التغيرات ويجرمها فرصاً متميزة لا تتاح إلا في ظل التخطيط الموقفي، القائم على تقييم الظرف الراهن ومتطلباته ووسائل معالجته بأداء ابتكاري معتمد على المعلومات. ويقدم التخطيط الإلكتروني أفراد لديهم المهارات التخطيطية والتحليلية، والقدرة على التخطيط الآني في ظل قراءات الواقع والبيئة التي يتيحها توافر المعلومات، مما يحدث قفزة في مجال تنمية الموارد البشرية.<sup>3</sup>

فالتخطيط الإلكتروني يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (صناع المعرفة) بمعنى هناك قدرة في إحداث التغيرات المناسبة في العناصر البشرية وبما يلاءم العمل ومراحل تنفيذه، وهذا يعني أن تلك الموارد لا بد أن يتم انتقائها

<sup>1</sup> رحمانى سناء (2017): المرجع السابق، ص 133.

<sup>2</sup> أحلام محمد شواي (2016): المرجع السابق، ص.ص 396-397.

<sup>3</sup> رحمانى سناء (2017): المرجع السابق، ص.ص 135-136.

بموضوعية ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز حتى يكون بإمكانها الإسهام الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة بالمستوى المطلوب ويزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الأخرى في تقديم مخرجاتها الإدارية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دور التنظيم الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

يعتبر التنظيم وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ، ونتيجة للتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادر على مسايرة مختلف المستجدات، حيث أصبح التنظيم بهذا الشكل يعرف بالتنظيم الإلكتروني، وعليه يمكن توضيح مساهمة التنظيم الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من خلال النقاط التالية: التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد مما يسمح بتبادل المعلومات والمعرفة فيما بينهم، التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة، ولا شك أن هذه الصلات القائمة على الإنترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي، واعتماداً على شبكات الأعمال والإنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن، تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة، وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما: استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهني وعمال لمعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية، استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب. تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.<sup>2</sup>

والتنظيم الإلكتروني غير كثيراً في العناصر الأساسية للتنظيم (الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، سلسلة الأوامر، الرسمية، المركزية واللامركزية) فقط أعطى صلاحيات أكبر للعاملين من خلال ما يسمى بتمكين العاملين، وخرج بهم من الروتين ليتيح لهم فرصة أكبر للإبداع، ويتمثل تمكين العاملين في إعطاء العاملين الحرية والمسؤولية والصلاحيات الكاملة، في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم، واستثمار كافة قدراتهم وإمكاناتهم، الأمر الذي يحسن مستوى ونوعية الأداء على المستوى الفردي ومن ثم على المستوى المؤسسي، ويتطلب التمكين الكثير من التدريب المكثف لتهيئة وإعداد العاملين لهذا الدور الجديد، وتمكينهم من أعمالهم ووظائفهم، وقد يشمل التدريب عدة مواضيع في العلاقات والتعامل مع الآخرين، والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي.<sup>3</sup> وجود مرونة في التنظيم والذي ساهم في رفع الإنتاجية ورأس المال، من خلال إدماج عنصري التفكير والمستخدم في كامل أطوار العملية الإنتاجية، كما أن التنظيم الجديد يعتمد على التقليل من المستويات التدريجية المعرقة لتدفق المعلومات، وتجنب الاختصاص المفصل للعمل، بتحديد المهام ومسؤوليات متعددة (عمال متعددي

<sup>1</sup> أحلام محمد شواي (2016): المرجع السابق، ص 412.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر ومحمد قريشي (2011): المرجع السابق، ص 94.

<sup>3</sup> رحمان سناء (2017): المرجع السابق، ص 138.

المهارات)، عن طريق استغلال مجموعات العمل وتدوير المناصب، الأمر الذي ساهم في الجمع بين المرونة والسرعة في الإنتاج وتدني التكلفة وضمان مستوى عالي من الجودة ففي السابق كان يتم رفع الإنتاجية باستخدام وفرات الحجم، أما الآن فيتحقق ذلك عن طريق مفهوم وفرات النوع، عبر إنتاج أنواع عديدة من السلع والخدمات دون أن يؤدي ذلك إلى التضحية بوفرات الحجم. التنظيم الإلكتروني ساهم في تطور مفهوم المعرفة والمهارات والتعلم لأن النجاح الكبير في ترميز المعرفة وبالتالي تخفيض تكلفة نقلها ونشرها جعل الدخول إلى المعلومات ومخزون المعرفة أمراً سهلاً.

وبالتالي إزداد الطلب على المهارات المعرفية التي تستخدم في انتقاء المعلومات وفرزها واستخدامها.<sup>1</sup> يتيح فرص للإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين بوجود المرونة في العمل وانفتاح التنظيم على المحيط الخارجي الذي قد يعرض التنظيم إلى مفاجآت وظروف تتطلب الاعتماد على الذات في مواجهتها.<sup>2</sup> طور التنظيم الجديد الهيكل مما جعل الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: دور القيادة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

تطوير قيادة إدارية تتفاعل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيات المعلومات والاتصالات يعتبر أحد أهم المسائل المهمة التي انبثقت حديثاً من حقل إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية، إن وجود القيادة الإلكترونية هو شرط لنجاح المنظمات الإلكترونية أو المنظمات المستندة على المعرفة والمندجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية، حيث أن وجود هذه القيادة يعني أيضاً وجود القائد المستمع، القائد المعلم والقائد المتصل، ويمكن من خلال القيادة الإلكترونية استثمار الأصول الإنسانية الثمينة الخفية للمنظمة وبصورة خاصة رأس المال الفكري والإنساني، وإدارته لتحقيق الميزة التنافسية، إن القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث، وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية صنع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة،<sup>4</sup> مما يساهم في بناء اقتصاد المعرفة، فالقيادة الإلكترونية هي قيام القائد بمهمة الاتصالات سواء داخلية أو خارجية، أفقية أو عمودية، بما يتيح له مناخ مناسب يوفر له إيصال رسائله للمعنيين عبر شبكة الاتصالات الإلكترونية فهي تدعم التعاون من خلال تسريعها لحركة المعلومات في المؤسسة، مثلما هو حاصل أيضاً على الصعيد الخارجي (التعاون بين الوحدات).

لكن هذا التعاون يمس بالدرجة الأولى الفرد ومدى استعدادة لمشاركة المعرفة التي يجوزها وحرية الكشف عن المعرفة التي يملكها الآخر، إضافة إلى قيامه بمسؤولية التحفيز المباشر فالتحفيز من العوامل الحاسمة في معالجة المعرفة، فالفرد المحفز يؤثر

<sup>1</sup> بلقوم فريد (2013): إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران، أطروحة الدكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص.ص 16-17.

<sup>2</sup> أحلام محمد شواي (2016): المرجع السابق، ص 412.

<sup>3</sup> يوسف محمد أبو أمونة (2009): المرجع السابق، ص 50.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص.ص 50-51.

إيجابيا على الأداء المعرفي، بحيث يحدد مستوى وفعالية العمل الفردي، فالعامل الذي يملك قدرة كبيرة على التعلم، قد يخفق في اكتساب المعرفة إذا نقص أو غاب عنصر التحفيز، وبما أنه قائد فهو موجه بالضرورة للجماعة التي يقودها، من خلال إرشاد المرؤوسين وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف، فقد ساهمت القيادة في بناء اقتصاد المعرفة من خلال: توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم، توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر شبكة الأكسترنات، زيادة القدرة على الابتكار، كالاتيان بخدمات وأساليب ومنتجات جديدة، زيادة القدرة على التحفيز وإنجاز المهام، زيادة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات، زيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.<sup>1</sup>

وهناك قائمة من الصفات للقائد الإلكتروني للحصول على بيئة عمل ناجحة والتي تنعكس على الاقتصاد المعرفي: الصدق والأمانة فهي تعمل على غرس الثقة بينه وبين موظفيه، التجاوب مع الموظفين مما يسمح لهم بالتعبير، اليقظة والاستعداد للتعلم وإعادة التعلم، الرغبة في المغامرة في عالم السرعة بأن يكون ذا تفكير إبداعي وخلاق، وذا نباهة وحكمة، تشجيع الابتكار، بالسماح بارتكاب الأخطاء، لأن الوقوع في الخطأ أقل خطرا من الخوف منه، فالخطأ يؤدي إلى التعلم الذي في النهاية يؤدي إلى الخبرة.<sup>2</sup> بالإضافة لما سبق يجب على القياديين في هذا العصر متابعة كل جديد في مجال التكنولوجيات الإلكترونية وأن يتسموا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة، وذلك حتى يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة الرقمية والاستفادة من إمكاناته لتطوير أداء منظمتهم.<sup>3</sup>

#### المطلب الرابع: دور الرقابة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

يؤخذ على الرقابة التقليدية أنها تركز على الماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ، وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية، والأداء الفعلي من ناحية أخرى، أي أنها تتسم بعدم قدرتها على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها إلا في نهاية المدة. لكن نتيجة التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل إلكتروني، وبذلك أصبح يطلق عليها الرقابة الإلكترونية، هذه الأخيرة تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة شبكة الإنترنت، ومن ثمّ تقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحرافات أولاً بأول، حيث أن المعلومات تسجل فور التنفيذ، مما يسمح من معرفة الانحرافات قبل أو عند التنفيذ لاخذ ما يلزم من إجراءات التصحيح، كما تعمل شبكة الإنترنت في ظل هذا النوع من الرقابة كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة، وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أقسام المنظمة، حيث تتداخل بشكل كبير حدود المسؤولية الإدارية للمديرين والمسؤولية التنفيذية للعاملين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه،

<sup>1</sup> رحامي سناء (2017): المرجع السابق، ص.ص 141-142.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.ص 143-144.

<sup>3</sup> سمير عماري (2017): دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 35.

ويؤدون المهمة نفسها، ويتحملون المسؤولية نفسها وهذا كله ينمي الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة بالأساليب الإلكترونية والولاء الإلكتروني، بين العاملين والإدارة، فتكون الرقابة الإلكترونية أكثر إقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة، بينما الرقابة التقليدية تكون قائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وإن من أسباب الرقابة القائمة على الثقة التي تساهم في بناء اقتصاد المعرفة ما يأتي: أن نمط العاملين في منظمات اليوم يتمثل في أفراد ذوي مهارة وتخصص عال مقارنة بالعاملين محدودي المهارة والتعليم في المنظمات التقليدية.

إن منظمات اليوم تميل بشكل كبير نحو تبني نمط العاملين عن بعد، سواء في أماكن عن بعد أو أماكن نائية أو في المنازل وهذا النوع لا يمكن العمل بموجبه في ظل الرقابة بالأساليب التقليدية، ولكن لا بد من تنمية خبراتهم وقدراتهم على إدارة الذات، وتطوير العلاقات المتفاعلة القائمة على أساس الثقة بالأساليب والطرق الإلكترونية، إن اعتماد المنظمة على الشركاء الخارجيين كالموردين والعملاء من منظمات أخرى أكثر قدرة وكفاءة على إنتاج أجزاء ومكونات لمنتج المنظمة يجعل علاقات الثقة بالشركاء تمثل قاعدة العمل الذهبية، وعليه تكون الرقابة القائمة على الثقة هي المعول الأساسي مع جهات ليس للمنظمة أية سيطرة عليها إلا هذه الثقة المتبادلة بين المنظمة ومورديها أو بين المنظمة وزبائنها.<sup>1</sup> وكل هذا يجعل من الرقابة الإلكترونية عملية تدفق مستمر فبذلك تزداد قنوات تدفق المعلومات مما يجعل كل فرد بمثابة قناة معلوماتية ذات صلاحية للاستقبال والتبادل المعلوماتي.

### المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.

بعد التطرق إلى مفهوم اقتصاد المعرفة والإدارة الإلكترونية من الجانب النظري وإيضاح أهمية كل منهما بأبعادهما المختلفة والعلاقة التي تربط كل متغير بالآخر سنحاول التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت المفهومين المتعلقين بهذه الدراسة.

#### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة باقتصاد المعرفة.

لقد حاول بعض الكتاب والباحثين التطرق إلى ماهية اقتصاد المعرفة كل حسب تخصصه لذا سنحاول في هذا المطلب إلى تناول أهم الدراسات التي تطرقت إلى هذا المفهوم من عدة جوانب وتوضيح أهم ما تناولته هذه الدراسات من مشكلة البحث وأهم النتائج التي توصلت إليها.

#### أولاً: دراسة (مُحَمَّد جبار الشمري وحامد كريم الحدراوي، 2011).

تهدف هذه الدراسة<sup>2</sup> للتعرف على عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي على أرض الواقع وبالمنهجية العلمية والتحليل الميداني في عدد من المؤسسات الرقمية التي تعتمد منتجاتها على المعرفة والتطوير المستمر وحسن إدارة المعرفة بما يساهم في رفع مؤشرات اقتصاد المعرفة، وسعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة بالتعرف على طبيعة المتغيرات المبحوثة في المؤسسة بالإضافة إلى تحديد علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات الاقتصاد

<sup>1</sup> عادل حرحوش المرفجي وآخرون (2007): المرجع السابق، ص.ص 111-112.

<sup>2</sup> مُحَمَّد جبري الشمري وحامد كريم الحدراوي (2010): المرجع سابق، ص.ص 173-219.

المعرفي ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء نموذج افتراضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة: توليد المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) والمتغير المعتمد (مؤشرات الاقتصاد المعرفي: الأداء المنظمي، الإبداع، إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات).

وقد تم اختيار مؤسسات المجتمع الرقمي مجتمعاً للبحث باعتبارها من أهم المؤسسات المعرفية إذ تكونت عينة الدراسة من (146) استمارة الاستبيان موزعة بين المدراء والمعاونين في المؤسسات الرقمية. واستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الاستبيان ومعامل الارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث وتم الحصول على النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS.V.15). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تخص الجانب التحليلي وقبول فرضيات الدراسة بوجود علاقة ارتباط وتأثير لعمليات إدارة المعرفة في مؤشرات الاقتصاد المعرفي، وبناء على الاستنتاجات تم وضع التوصيات التي تتسجم مع واقع الدراسة وهي الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الرقمية لأنها تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في رفع مؤشرات الاقتصاد المعرفي من أداء منظمي وإدارة موارد بشرية وإبداع وتكنولوجيا فاعلة.

### ثانياً: دراسة (نجاح هاوار سعيد البزاز، 2015).

هدفت الدراسة<sup>1</sup> إلى التعرف على إسهامات الاقتصاد المعرفي في التنمية الاقتصادية من خلال تحديد الدور الذي تلعبه مؤشرات اقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية الاقتصادية في عدد من كليات جامعة كركوك، ولحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات وخاصة في البيئة العراقية، فقد سعت الباحثة إلى تضمين دراستها الحالية هذه بمتغيراتها ضمن إطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة والأثر بينهما، وتحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية: ما مدى تصور العاملين في المنظمات التعليمية المبحوثة عن متطلبات اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية فيها؟ وما هو دور وتأثير الاقتصاد المعرفي في التنمية الاقتصادية؟

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: هناك علاقة ارتباط معنوية بين مؤشرات اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، هناك تأثير معنوي لمؤشرات اقتصاد المعرفة في التنمية الاقتصادية، وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية: على المنظمات المبحوثة أن تتبنى وتدعم مؤشرات اقتصاد المعرفة وأبعاد التنمية الاقتصادية بشكل أفضل، بهدف تحقيق الرفاهية في التعليم للمجتمع، والسعي للاستفادة من مؤشرات اقتصاد المعرفة ذات التأثير الواضح في أبعاد التنمية الاقتصادية والعمل على دعم وتعزيزها لدورها الفاعل في تحقيق التنمية الاقتصادية في المنظمات المبحوثة.

<sup>1</sup> نجاح هاوار سعيد البزاز (2015): المرجع سابق، ص.ص 282-303.

**ثالثاً: دراسة (سمير مسعي، 2015).**

تهدف هذه الدراسة<sup>1</sup> إلى معرفة مدى استعداد الاقتصاد الجزائري للتحويل نحو اقتصاد قائم على المعرفة، واكتشاف الفرص والمتطلبات اللازمة لذلك، وهذا في ضوء دعائم اقتصاد المعرفة الأربعة الأساسية التي حددها البنك العالمي (عمالة متعلمة ومؤهلة، هياكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والبحث والتطوير، والنظام الاقتصادي والمؤسسي)، حيث تقوم بتحليل أهم مؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر لأجل رسملة والحفاظ على نقاط القوة والامتياز ومحاوله تخطي نواحي الضعف والخلل، وأتبع الباحث المنهج الوصفي عند التعرض لمسلمات وأهم المقولات النظرية للدراسة، وكذلك بالمنهجين التحليلي والمقارن عند عرض نتائج الجزائر وتتبع تطورات بعض المؤشرات الخاصة باقتصاد المعرفة وإبراز تقدمها، ومقارنتها مع بعض الدول العربية المجاورة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تسجل الجزائر تأخراً كبيراً في جل دعائم اقتصاد المعرفة، وبشكل خاص دعائمي الإبداع والنظام الاقتصادي والمؤسسي، مما يعكس اختلالات هيكلية عميقة تعوق الاندماج الفعلي للجزائر في اقتصاد المعرفة العالمي، رغم وجود مؤسسات تعليم عال في الجزائر منذ عقود إلا أن السمة الغالبة لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر تبقى هي حداثة العهد، فمؤسسات التعليم العالي وبوجه خاص الجامعات تحتاج وقتاً كبيراً لكي ترسخ بنيتها المؤسساتية وتجد دورها المعرفي، على الرغم من الإصلاحات العديدة التي إنتهجتها الحكومة الجزائرية لأجل تفعيل دور القطاع الخاص لا تزال ضيقة، وهذا الأخير لا يزال يعتمد في نشاطه بشكل كبير على آليات الدعم الحكومي ولا تزال الحكومة هي المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي.

**رابعاً: دراسة (بغداد باي غالي، 2017).**

تهدف هذه الدراسة<sup>2</sup> إلى التعرف دور الدولة في تنمية اقتصاد المعرفة في الجزائر عبر إجراء عملية تشخيص لواقع اقتصاد المعرفة ومؤشراته في الجزائر، وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي لمحاولة تحليل واقع اقتصاد المعرفة في الجزائر، وذلك من خلال تحليل تركيبية كل مؤشر من مؤشرات اقتصاد المعرفة، كما لجأ لأسلوب المقاربة لإبراز وضعية الجزائر مقارنة ببعض الدول الأخرى فيما يتعلق بمؤشرات اقتصاد المعرفة والسياسات المنتهجة من قبل هذه الدول في هذا المجال، حيث قام بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، حيث احتوى الفصل الأول على تفصيل مهم لاقتصاد المعرفة، والفصل الثاني تم فيه عرض بعض التجارب العالمية الرائدة في مجال اقتصاد المعرفة، والفصل الثالث احتوى على تشخيص واقع اقتصاد المعرفة في الجزائر، والفصل الرابع اهتم بإدراج أهم متطلبات تنمية اقتصاد المعرفة، إذا تم التركيز على أهم الاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها السلطات الجزائرية من أجل الاندماج في اقتصاد المعرفة وتنميته مثل إستراتيجية الاستثمار في العنصر البشري.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها: تعيش الدول في الوقت الراهن المرحلة الحياتية من اقتصاد المعرفة حيث في هذه الفترة تسعى العديد من الدول إلى مساندة ومحاولة الاندماج في اقتصاد المعرفة، وهذا لن يأتي إلا في ظل

<sup>1</sup> سميير مسعي (2015): المرجع سابق، ص.ص 2-320.

<sup>2</sup> بغداد باي غالي (2017): المرجع سابق، ص.ص 2-192.

تحقيق كل المؤشرات الدالة عليه من بينها البحث والتطوير وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والإبداع، حيث إذا تمكنت هذه الدول فعلا من تحقيق تلك المؤشرات فإنها بذلك تضمن تحقيق جزء أكبر من ذلك الاندماج، تغيرت توجهات الدول بصفة عامة والدول النامية بصفة خاصة حيث ونتيجة التحديات الاقتصادية التكنولوجية والبشرية وغيرها كان لزاما عليها أن تراعي تلك التغيرات وتحاول التكيف معها، فأصبحت هذه الدول تنتهج مناهج حديثة تتمثل في عدة جوانب منها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتهيئة المناخ التشريعي وتنظيمي ملائم، حيث أصبح الرهان على تحقيق هذه المناهج من الأولويات التي توليها الدول أهمية من خلال تشخيص كل الموارد المتاحة لها لذلك.

### خامسا: دراسة (كيندة زليخة وبوقوموم مُجد، 2018).

تهدف هذه الدراسة<sup>1</sup> إلى التعرف عن المقومات الأساسية للاندماج في اقتصاد المعرفة: بين المتطلبات ومؤشرات القياس، حيث تعالج هذه الورقة البحثية الإشكالية التالية: ما هي متطلبات ومؤشرات قياس الاندماج في اقتصاد المعرفة، تستخدم هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، وتستمد معلوماتها وبياناتها من مصدرين متكاملين: هما مصادر أولية، تتمثل في مختلف المراجع والمقتنيات المكتبية، بما في ذلك الكتب والدوريات ومصادر ثانوية، تتمثل في الندوات والملتقيات والمؤتمرات العلمية والمقالات العلمية، وقام بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية حيث تناول المحور الأول مفهوم العولمة وعملية الارتقاء المعرفي، والمحور الثاني التأصيل النظري لاقتصاد المعرفة، والمحور الثالث متطلبات اقتصاد المعرفة: مؤشرات القياس والتحديات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: تشكل المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالبيانات وتتردد إلى معلومات ومن ثم إلى معرفة وصولا إلى الحكمة التي تعتبر عنصراً فاعلا في عملية الإبداع، يعتمد اقتصاد المعرفة في هيكله الإنتاجي على البعد غير المادي لرأس المال ممثلا أساسا في المعرفة والتي أصبحت تشكل جزءاً مهماً في خلق القيمة المضافة وتوليد الثروة، إن التحول نحو اقتصاد المعرفة يتطلب وجود بيئة معرفية يتم من خلالها إنتاج واكتساب وتوظيف المعرفة بكفاءة في مختلف الأنشطة الاقتصادية سواء على مستوى المنظمات (المستوى الجزئي) أو حتى على مستوى الدول (المستوى الكلي). يتطلب الاندماج في اقتصاد المعرفة ضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الاهتمام بالتعليم النوعي بدلا من التعليم الكمي، دعم البحث العلمي والتطوير، تشجيع عمليات الإبداع والابتكار.

### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

نظرا لأهمية الإدارة الإلكترونية فقد تعددت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم وبأبعاد مختلفة حسب ما تضمنته مشكلة الدراسة وطبيعتها لذا سنحاول التطرق إلى أهم الدراسات الميدانية العربية التي تناولت الموضوع مع توضيح أهم ما جاء في كل دراسة من ناحية إشكالياتها ونتائجها.

<sup>1</sup> كيندة زليخة وبوقوموم مُجد (2018): المرجع سابق، ص.ص 508-527.

**أولاً: دراسة (عبد الناصر موسي ومحمد قريشي، 2011).**

هدفت هذه الدراسة<sup>1</sup> إلى إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتبسيط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، بالإضافة التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأدواته مثل الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأداة بحثية لجمع البيانات، حيث يتكون مجتمع البحث من العاملين الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (142) عامل، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية حجمها (50) عامل.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات، صناع المعرفة) التي تساعد المؤسسة في القيام بأعمالها وأداء مختلف وظائفها الإدارية. استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل: عامل الوقت، أمن المعلومات، حواجز المكان والزمان وغيرها. أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في: رفع إنتاجية العاملين، توفير الوقت وجهد العاملين، تقليل التكاليف..إلخ. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع العاملين بالكلية محل الدراسة، الاهتمام بالبنية التحتية للتقنية والشبكات داخل جامعة بسكرة بشكل عام وكلية العلوم والتكنولوجيا بشكل خاص، جلب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير البرامج ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية.

**ثانياً: دراسة (جمانة عبد الوهاب شلي، 2011).**

هدفت الدراسة<sup>2</sup> التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية بغزة وأثرها على التطوير التنظيمي، من خلال ثلاث محاور في التطوير: الهيكل التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، توظيف تكنولوجيا المعلومات في الجامعة، وقد تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والذي تكون من (167) فرد، وتم استرجاع (122) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: وجود إدراك لدى العاملين لمزايا الإدارة الإلكترونية مثل السرعة في إنجاز العمل، وتوفير الوقت والجهد والتكلفة، والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا، وجود عقبات حالت دون تطبيق الإدارة الإلكترونية منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برنامج الإدارة الإلكترونية، ونقص الإمكانيات المادية والفنية والبشرية، تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تطوير الهيكل التنظيمي من خلال التوجه نحو اللامركزية من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية، إلا أنه لم تكن هناك مشاركة من قبل العاملين في عملية اتخاذ القرارات. وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية: ضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي

<sup>1</sup> موسي عبد الناصر ومحمد قريشي (2011): المرجع السابق، ص.ص 87-100.

<sup>2</sup> جمانة عبد الوهاب شلي (2011): المرجع السابق، ص.ص 2-148.

للموظف، ضرورة التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة منها، تطوير أنظمة المعلومات الإدارية الحوسبة بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية.

**ثالثاً: دراسة (أحلام مُجَّد شواي، 2016).**

تهدف الدراسة<sup>1</sup> إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها وقدرتها في التأثير في وظائف الإدارة، والتعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في مؤسساتنا الاجتماعية، والتعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وذلك مراجعة الكتب والأدبيات المتوفرة في الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، وكانت أهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة أن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية من فوائدها أفضل خدمات للمستفيدين، وأداء أفضل للموظفين والعاملين، أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وذلك من خلال إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات، وبتفويض الصلاحيات. وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات: تشجيع المنظمات الحكومية والأهلية إلى الأخذ بتطبيقات الإدارة الإلكترونية لأهميتها من خلال التوعية بمزايا العمل الإداري الإلكتروني مقارنة بالعمل الإداري التقليدي، من الضروري أن تعمل القيادة السياسية في البلد على توفير البنى التحتية الاقتصادية والتكنولوجية ( التقنيات الحديثة من حاسوب وملحقاته وشبكة الإنترنت) التي تساعد على العمل الإداري الإلكتروني.

**رابعاً: دراسة (رحماني سناء، 2017).**

هدفت هذه الدراسة<sup>2</sup> إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، غطي الجزء النظري الإطار العام للإدارة الإلكترونية وأبعادها التكنولوجية، وتسيير المؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية، وكذا الوظائف الإلكترونية للمؤسسة، وأجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعزيريج، وتم الاعتماد في جمع البيانات على كل من الملاحظة والمقابلة، كما تم توزيع استبيان لتحديد مستوى توفر الإدارة الإلكترونية، ومدى مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة محل الدراسة. وأظهرت النتائج أن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور يرقى إلى المستوى المقبول، وأن مستوى توفر العنصر التقني أعلى من العنصر البشري، إلا أن شبكات الاتصال في المؤسسة تحتاج إلى مزيد من التطوير، كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير المؤسسة كوندور، بحيث أن الرقابة كانت أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، تلاها كل من التنظيم والقيادة على التوالي، في حين حل التخطيط في المرتبة الرابعة، وقد كانت درجة مساهمة العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني. وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: على المؤسسة استغلال العناصر التقنية والبشرية الموجودة في المؤسسة للقيام بعملية التدريب الإلكتروني، للاستفادة من المزايا التي يمكن أن يوفرها هذا النوع من التدريب من تقليل للتكاليف،

<sup>1</sup>أحلام مُجَّد شواي (2016): المرجع السابق، ص.ص 388-411.

<sup>2</sup>رحماني سناء (2017): المرجع سابق، ص.ص 14-251.

وتعميم الاستفادة لأكثر عدد من المتكويين والمتريبين، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين التخطيط جاء في المرتبة الأخيرة، على الرغم من أن هذه الوظيفة ضرورية في كل المستويات، وعلى أساسها يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، لذا يجب على المؤسسة محاولة الاستفادة أكثر من الإدارة الإلكترونية بعناصرها التقنية والبشرية لتوظيف أساليب تخطيط جديدة ومبتكرة، وتحسين عمليات التنبؤ، مما يرفع من كفاءة التخطيط، ويزيد من فعالية صنع واتخاذ القرارات.

### خامساً: دراسة (مُجد الخطيب، 2018).

هدفت الدراسة<sup>1</sup> التعرف إلى دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي الوزارة الذين يشغلون الوظائف الإدارية والذي يبلغ عددهم (178)، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع (178) استبانة على المبحوثين (مجتمع الدراسة)، وتم استرداد (152) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أوضحت النتائج وجود موافقة بدرجة كبيرة من المبحوثين على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (27.29%)، ووجد موافقة من المبحوثين على وجود مستوى بدرجة كبيرة في تحقيق الإبداع الإداري بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (71.467%)، يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين الإدارة الإلكترونية وبين الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ويوجد أثر للمتطلبات الإدارية على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تحفيز الموظفين المتميزين مادياً في مجال الإدارة الإلكترونية، ضرورة توفير الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال الإدارة الإلكترونية وخاصة في مجال التصميم وتطوير البرامج الإلكترونية، ضرورة الاهتمام في عملية الإنفاق على البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال تشجيع الموظفين على ذلك، ضرورة اهتمام الوزارة بآراء الموظفين المخالفة لتوجهاتها للاستفادة من أفكارهم، ضرورة حرص الوزارة على تقديم الدعم والمساندة للموظفين المبدعين.

### المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.

بعد أن تم إدراج بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة سنحاول في هذا المطلب إيضاح دلالات هذه الدراسات، فبالنسبة للدراسات المرتبطة باقتصاد المعرفة فقد أفادتنا في الجانب النظري للدراسة من خلال التعرف على ماهية اقتصاد المعرفة سواء كانت هذه المنظمات حكومية أو خاصة والتي تمتهنا عدة نشاطات سواء كانت تعليمية أو خدمية أو إنتاجية صناعية، وكذلك في التعرف على سمات وأهمية اقتصاد المعرفة وعلى أهم العناصر المكونة لاقتصاد المعرفة وطبيعة هذه

<sup>1</sup>مُجد الخطيب وآخرون (2018): المرجع سابق، ص.ص 2-148.

العناصر سواء كانت تكنولوجية أو بشرية، والتطرق إلى مؤشرات قياس اقتصاد المعرفة الممثلة بأبعادها (التعليم والتدريب، والبحث والتطوير، والإبداع والابتكار) فهي تمثل المقومات الأساسية للاندماج في اقتصاد المعرفة، لأن التحول نحو اقتصاد المعرفة يتطلب وجود بيئة معرفية يتم من خلالها إنتاج واكتساب وتوظيف المعرفة بكفاءة في مختلف الأنشطة الاقتصادية سواء على مستوى المنظمات (المستوى الجزئي) أو حتى على مستوى الدول (المستوى الكلي). ولتحقيق الاندماج في اقتصاد المعرفة ضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الاهتمام بالتعليم النوعي بدلا من التعليم الكمي، دعم البحث العلمي والتطوير، تشجيع عمليات الإبداع والابتكار.

وقد أظهرت الدراسة التطبيقية التي تناولتها الدراسات السابقة لاقتصاد المعرفة التنوع في أساليب الدراسة الميدانية سواء من خلال جمع البيانات كالاستبانة وطريقة إعدادها أو بالاعتماد على المصادر المختلفة وكذلك فهم أساليب التحليل وكيفية صياغة الفرضيات ودراسة العينات وتحديد مجتمعات البحث ومدى تباين العلاقة بين متغيرات الدراسة المراد البحث فيها كل هذا سيفيدنا في الدراسة الميدانية أو التطبيقية لدراستنا هذه.

أما فيما يخص المتغير الثاني والذي يعنى بالإدارة الإلكترونية فقد أفادتنا الدراسات السابقة المتعلقة به في فهم الإدارة الإلكترونية وتوضيح التعريفات المتعلقة بها والتي تناولها معظم الباحثين من مختلف المصادر وأسباب لجوء المنظمات لتطبيق الإدارة الإلكترونية وخصائصها وأهدافها وأهميتها على المستوى العام والخاص وكذلك التعرف على عناصرها التي تمثل منظومة الإدارة الإلكترونية وعلى وظائفها التي ساهمت في تحسين تسيير المؤسسة من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، فالمنظمات اليوم التي لا تمارس تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال عناصرها (البرمجيات، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة) أو وظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لتكنولوجيا المعلومات، ليس لها نصيب في الحفاظ على موقع تنافسي محترم أو أنها يمكن أن تزول وتخرج من مفهوم دائرة منظمات الأعمال المعاصرة ومن دائرة المنافسة، وعدم استجابتها لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت، هذا فيما يتعلق بالجانب النظري.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فلوحظ أن الإدارة الإلكترونية ودراسة أبعادها العديدة واستراتيجياتها ومحاولة تطبيقها لم تستثني اللجوء إلى دراسات تطبيقية تناولتها الدراسات السابقة التي تناولنها فيما يخص الإدارة الإلكترونية فمنهجية البحوث وتطبيقها انطلاقا من دراسة الإشكالية مرورا بمجتمعات الدراسة وعينة البحث وطرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في عملية التحليل وتبيان العلاقة بين أبعاد المتغيرات المدروسة كانت أكثر دقة ووضوحا في محاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة لكل دراسة من الدراسات السابقة، وعلى العموم هذه الدراسات أفادتنا بشكل جيد في موضوع الدراسة المتعلق بنا. وبعد الذي تم التطرق له في هذا الفصل عن الإطار النظري لموضوع البحث الذي تناولنا فيه أهم التعريفات المتعلقة بمتغيري الدراسة وأهمية كل واحد منها على حدة والتعرف على أسباب اهتمام المؤسسات والباحثين بهما وكذا محاولة معرفة دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها الأربعة في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة مرورا بأهم ما تناولته الدراسات السابقة بالنسبة للمتغيرين سنحاول في الفصل الثالث التطرق للإطار المنهجي للدراسة.

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

تهدف من خلال هذا الفصل عرض نموذج الدراسة المعتمد الذي سنبين من خلاله المتغيرات المستقلة والتابعة في هذا البحث، بالإضافة إلى توضيح فرضيات البحث التي سيتم اختبارها للتأكد من صحتها أو عد صحتها، مع تحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة والحدود الزمنية والمكانية والبشرية والموضوعية، ومن ثم تحديد مجتمع الدراسة والأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات، وأخيرا سنتطرق إلى أساليب العرض الإحصائي وطرق الاختبار الإحصائي المستخدمة في إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث الإدارة الإلكترونية بأبعاده الأربعة (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) المتغير المستقل في حين يمثل اقتصاد المعرفة بأبعاده الثلاثة (التعليم والتدريب، البحث والتطوير، الإبداع والابتكار) المتغير التابع، فضلا عن الفرضيات المعبر عنها بمختلف أسهم الارتباط.

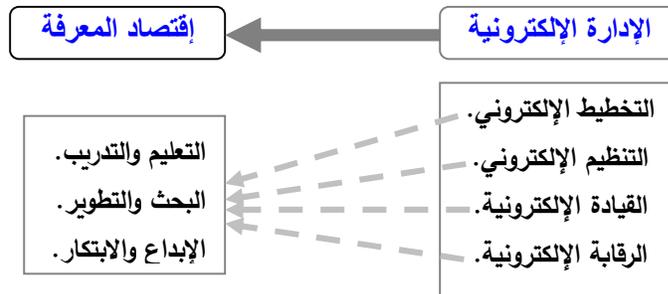
### المطلب الأول: نموذج الدراسة.

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه، تطلب بناء نموذج افتراضي مقترح لبيان وتوضيح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية واقتصاد المعرفة، و الشكل أدناه يوضح ذلك والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

**أولا: المتغير المستقل:** الإدارة الإلكترونية ويتضمن أربع أبعاد: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية.

**ثانيا: المتغير التابع:** ويتمثل في اقتصاد المعرفة ويتضمن ثلاثة أبعاد: التعليم والتدريب، البحث والتطوير، الإبداع والابتكار، ويتم ترجمة النموذج من خلال الشكل التالي:

### الشكل 6: النموذج النظري للبحث.



المصدر: من إعداد الطالبة.

## المطلب الثاني: فرضيات البحث.

تمشيا مع إشكالية البحث وأهدافه و آراء الكتّاب والباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير لأبعاد الإدارة الإلكترونية مجتمعة ومنفردة في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، واختبار لنموذجنا فقد تم وضع فرضية رئيسية وأربع فرضيات فرعية كما يلي:

### أولاً: الفرضية الرئيسية.

تشير الفرضية الرئيسية إلا أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

### ثانياً: الفرضيات الفرعية.

1. الفرضية الفرعية الأولى: تشير الفرضية الفرعية الأولى إلى أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ).
2. الفرضية الفرعية الثانية: تشير الفرضية الفرعية الثانية إلى أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ).
3. الفرضية الفرعية الثالثة: تشير الفرضية الفرعية الثالثة إلى أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ).
4. الفرضية الفرعية الرابعة: تشير الفرضية الفرعية الرابعة إلى أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

## المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.

سنتناول في هذا المبحث كل ما يتعلق بمنهجية البحث وأهم طرق التحليل والحدود المكانية والزمانية وأهم الأدوات و البيانات الإحصائية المستعملة في البحث للدراسة.

### المطلب الأول: منهج البحث.

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة، علماً أن المنهج الوصفي التحليلي هو أحد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية، كما سنعتمد على الاستبيان (Questionnaire) كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل. كما

قام الباحث بعرض وتحليل البيانات عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي المحسوب SPSS وصولاً إلى الاستنتاجات الخاصة بتعزيز دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

### المطلب الثاني: حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة في الحدود البشرية و الحدود الزمانية و الحدود الموضوعية و الحدود المكانية كمايلي:

**أولاً: الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على إطرارات مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، و الذي يبلغ عددهم 50 إطار.

**ثانياً: الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث الحالي على دراسة دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

**ثالثاً: الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة ما بين 2018/2019.

**رابعاً: الحدود المكانية:** في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وأما الدراسة الميدانية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، تمت الدراسة في ظل العديد من المعوقات الناتجة عن نقص المراجع والمذكرات ومن أهم الصعوبات:

- قلة المراجع المتخصصة في دراسة دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة فمعظم المراجع التي تحصلنا عليها تتناول إما الإدارة الإلكترونية أو اقتصاد المعرفة كل منها على حدة.

- الفترة الزمنية قصيرة التي تم إجراء البحث فيها إضافة إلى الأعباء الدراسية.

- صعوبة إقناع الموظفين بالتعاون والاستجابة بملأ الاستبيان.

### المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.

يتطرق هذا المبحث عن مجتمع الدراسة إضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والمتمثلة في الاستبيان يشمل (40) عبارة تخص موضوع الدراسة، نهدف من خلالها إلى قياس دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

### المطلب الأول: مجتمع البحث.

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في الدراسة المتعلقة بدور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من إطرارات مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

حيث كان المستجوبين من بعض العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة في كل من مديرية الإنتاج والتموين، ومديرية الموارد البشرية، ومديرية المحاسبة والمالية، ومديرية التسويق بكافة فئاتهم الوظيفية. حيث سعت الباحثة إلى توزيع أكبر قدر ممكن من الاستبيانات بهدف الحصول على أعلى نسبة دقة في النتائج، تم توزيع (50) استبانة واسترجاع (42) بين موظف وموظفة استطعنا أن نعتمد عليها لأنها كانت صالحة للتحليل الإحصائي. وقد شملت الخصائص الديمغرافية لعينة الباحثين: النوع، وحدة الارتباط، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترتيبات.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

أدوات جمع البيانات متعددة وكثيرة وتستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس. ففي إطار الدراسة الميدانية وتماشيا مع طبيعة الموضوع وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث، وهما الإدارة الإلكترونية واقتصاد المعرفة، تم اختيار أداة الاستبيان كوسيلة لقياس "دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة دراسة ميدانية"، حيث تم التأكد من صدقها وثباتها، فثباتها يعني التأكد من أن الإجابة ستكون نفسها في حين تم تكرار توزيعها على نفس الأفراد وفي نفس الظروف، وصدقها يعني التأكد من أنها قادرة على قياس ما أعدت من أجل قياسه، وتمثل الأداة التي استخدمناها في بحثنا هي الاستبيان، ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات شهرة واستعمالا ويعرف على أنه نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى الباحثين عن طريق البريد. وقد تضمنت استبياننا ثلاثة أقسام رئيسية.

القسم الأول هو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستوجب وهي: ( النوع، العمر، وحدة الارتباط، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترتيبات). وهذا لغرض التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات المؤسسة، ولغرض التمكن من تحليل بعض النتائج والتوصيات. أما القسم الثاني فهو القسم الخاص باقتصاد المعرفة حيث شمل (18) عبارة لقياس التعليم والتدريب، والبحث والتطوير، والإبداع والابتكار، حيث خصصت (06) عبارات للتعليم والتدريب من السؤال (01) إلى السؤال (06)، وخصصت (06) عبارات للبحث والتطوير من السؤال (07) إلى السؤال (12)، وخصصت (06) عبارات للإبداع والابتكار من السؤال (13) إلى السؤال (18).

وأخيرا خص القسم الثالث للإدارة الإلكترونية بوظائفها الأربعة، وذلك من أجل تحديد دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من جانب التعليم والتدريب، والبحث والتطوير، والإبداع والابتكار، حيث اشتمل هذا القسم على (22) عبارة موزعة على الوظائف الأربعة للإدارة الإلكترونية، حيث خصصت (05) عبارات للتخطيط الإلكتروني من السؤال (19) إلى السؤال (23)، وخصصت (05) عبارات للتنظيم الإلكتروني من السؤال (24) إلى السؤال

(28)، وخصصت (06) عبارات للقيادة الإلكترونية من السؤال (29) إلى السؤال (34)، وخصصت (06) عبارات للرقابة الإلكترونية من السؤال (35) إلى السؤال (40).

بالإضافة إلى طريقة جمع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة، وتوزيعها على بعض العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V 24 وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث، بالإضافة إلى ذلك فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات استبانة الدراسة لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة المستجوبين على هذه الفقرات. كما تم استخدام تحليلاً للانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم، ولقد استخدمنا بعض من هذه الأساليب في دراستنا وسنتطرق لهم في هذا المبحث بالتفصيل.

#### المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) الإصدار (24) في معالجة البيانات إحصائياً، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

#### أولاً: معامل الثبات.

حيث تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيم محصورة بين (0) و(01)، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشراً جيداً على ثبات الاستبيان، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الاستبيان لأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل ألفا كرونباخ يكون مقبولاً ابتداءً (0.6).

#### ثانياً: التوزيع التكراري والنسب المئوية.

لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها لتقديم بعض المقترحات.

### ثالثا: حساب المدى.

تحديد طول المجال الذي هو عبارة عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغرها لكل مجال على المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، حيث يعطي بالعلاقة الرياضية التالية: المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى، ويتم حساب المدى لدراستنا هذه لتعطي لنا النتيجة التالية:  $(1-5) = 4$ .

ولتحديد طول الفئة تم تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس الخمسة، والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل مجال حيث نجد الطول الفعلي للمجال يساوي (0.80)، ونظرا لأن المقياس يبدأ من القيمة (01)، فإن بداية المجال تكون بالقيمة واحد وتنتهي عند (1.79) أي أن المجالات تكون كما يلي:

- المجال الأول:  $[1-1.79]$  وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (01) و(1.79)، وبالتالي يصنف في الخلية الأولى (غير موافق بشدة).

- المجال الثاني:  $[1.80-2.59]$  وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (1.80) وأقل أو يساوي (2.59)، حيث يصنف في الخلية الثانية (غير موافق).

- المجال الثالث:  $[2.60-3.39]$  وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (2.60) وأقل أو يساوي (3.39)، وبالتالي يصنف في الخلية الثالثة (محايد).

- المجال الرابع:  $[3.40-4.19]$  وهذا يعني أن الوسط الحسابي أكبر من أو يساوي (3.40) وأقل أو يساوي (4.19)، حيث يصنف إلى الخلية الرابعة (موافق).

- المجال الخامس:  $[4.20-5.00]$  وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (4.20) و(5.00)، وبالتالي يصنف إلى الخلية الخامسة (موافق بشدة).

### المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي.

أولا: المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط كل عبارة عن عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابعة له.

ثانيا: الانحراف المعياري: ولقد استخدم في الدراسة لتحديد درجة التشتت لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثالثا: اختبار تحليل تباين خط الانحدار (F): وهذا لاختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة.

**رابعا: اختبار جدول المعاملات:** ويساعد على توضيح العديد من النتائج أولها قيم الميل وخط الانحدار بالإضافة إلى أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار المنهجي العام للدراسة محاولين توضيح معالم هذا المنهج المتبع من مختلف الزوايا وفقا لأدبيات البحوث المتعارف عليها، فقد تم التطرق إلى أنموذج الدراسة وتبيين المتغيرات المكونة له وأبعادها والذي اعتمدت في هذا البحث، وصولا إلى تحديد فرضيات البحث التي سيتم اختبارها، كما تم أيضا توضيح منهج البحث وحدود الدراسة، إضافة إلى تحديد مجتمع البحث والأدوات التي استخدمت في جمع المعلومات وصولا إلى الطرق وأساليب المعالجة الإحصائية التي اعتمدنا عليها في معالجة البيانات.

إن ما تم تناوله في هذا الفصل سيساعد حتما على تكوين تصور لما سيتم عرضه في الفصل الأخير (الفصل التطبيقي)، والذي حاولنا من خلاله إسقاط الجانب النظري عن التطبيقي والتعبير عنه بلغة الأرقام حيث سيتم معالجة البيانات التي تم جمعها، واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ومحاولة إبراز العلاقة وإيضاح دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تبيان مدى صحة وواقعية هذا الدور، وقد اعتمدنا لإجراء هذه الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من خلال بعض الأدوات الكمية والكيفية، حيث تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية وتحليل وتفسير نتائجها بما يخدم أهداف البحث.

ولقد وقع اختيارنا لأنجاز هذه الدراسة الميدانية على مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة لكونها من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة النسيج على المستوى الوطني بالإضافة على توفره على موارد بشرية مميزة وعدد كبير من الكفاءات وخريجي الجامعات في جميع التخصصات، مما يسهم في إثراء هذا البحث.

ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، بحيث سنتناول في المبحث الأول عرض لأهم نتائج الدراسة، وفي المبحث الثاني سيتم تحليل هذه النتائج، بينما المبحث الأخير سنتناول فيه جملة من الاستنتاجات المترتبة لنتائج البحث وطرح بعض الاقتراحات.

### **المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات العامة.**

سنستعرض في هذا المبحث نتائج اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان وذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين أبعاد القياس، كما سيتم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وتحليل الاتجاهات العامة لآراء المبحوثين.

### **المطلب الأول: عرض البيانات العامة.**

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في كل من (نوع الجنس، وحدة الارتباط، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، وعدد الترقيات).

### **أولاً: ثبات وصدق أداة الدراسة.**

قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات، من المهم القيام باختبار مدى صدق وثبات أداة القياس وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة ألفا كرو نباخ في تحديد كل من صدق وثبات أداة القياس.

## 1. ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط ألفا كرو نباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى فأكثر 0.60.

## 2. صدق أداة الدراسة.

ويقصد بصدق الأداة، قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد وتم الاعتماد في هذه الدراسة على صدق المحك، والذي يتم حسابه باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = جذر معامل الثبات.

الجدول 6: معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة (N=42).

معامل الصدق	معامل (Alpha de Cronbach)	عدد العبارات	المتغيرات والأبعاد
0.81	0.65	06	التعليم والتدريب
0.87	0.76	06	البحث والتطوير
0.89	0.79	06	الإبداع والابتكار
<b>0.93</b>	<b>0.86</b>	<b>18</b>	<b>اقتصاد المعرفة</b>
0.82	0.67	05	التخطيط الإلكتروني
0.68	0.46	05	التنظيم الإلكتروني
0.93	0.86	06	القيادة الإلكترونية
0.89	0.80	06	الرقابة الإلكترونية
<b>0.95</b>	<b>0.90</b>	<b>22</b>	<b>الإدارة الإلكترونية</b>
<b>0.96</b>	<b>0.92</b>	<b>40</b>	<b>الإجمالي</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (Alpha de Cronbach) بلغت قيمته لجميع عبارات الاستبيان (0.92) والتي تعتبر قيمة مرتفعة وقوية، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.86) بالنسبة لعبارات المتغير التابع محور اقتصاد المعرفة، في مقابل ما قيمته (0.90) بالنسبة لعبارات المتغير المستقل أي محور الإدارة الإلكترونية، وهو ما يدل على أن الاستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ونجد أن معامل الصدق الكلي، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.96) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع (اقتصاد المعرفة)، حيث بلغت قيمته (0.93) في مقابل ما قيمته (0.95) كمعامل صدق لعبارات محور المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية). ومنه فإن معاملات الثبات والصدق المتحصل عنها، أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي يدل عن قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث.

### ثانيا: تحليل البيانات العامة الشخصية.

سنتناول في هذا الفرع خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السمات الشخصية، وذلك باستخدام جداول التكرارات والنسب المئوية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

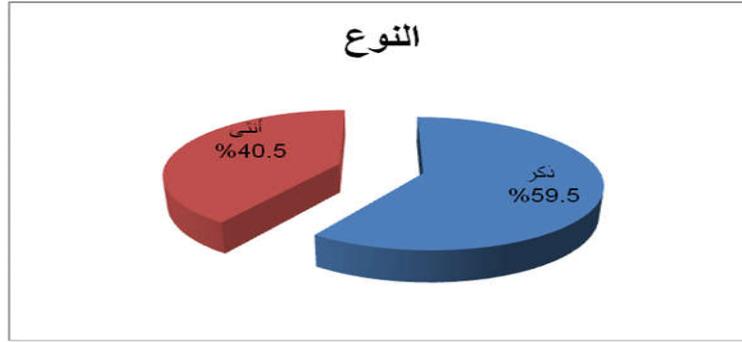
الجدول 7: توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (N=42)

النسب المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	
		النوع	
59.5	25	ذكر	
40.5	17	أنثى	
<b>100</b>	<b>42</b>	<b>المجموع</b>	
2.4	1	(26-22)	الفئات العمرية
19	8	(31-27)	
33.3	14	(36-32)	
14.3	6	(41-37)	
16.7	7	(46-42)	
7.1	3	(51-47)	
2.4	1	(56-52)	
4.8	2	(61-57)	
<b>100</b>	<b>42</b>	<b>المجموع</b>	
26.2	11	شهادة ثانوية	المؤهل العلمي
23.8	10	شهادة تقني سامي	
35.7	15	شهادة ليسانس	
14.3	6	شهادة مهندس	
<b>100</b>	<b>42</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

1. نوع الجنس: يتضح من الجدول رقم (7) أن اغلب أفراد عينة البحث هم من الذكور حيث بلغ عددهم (25) فرد بنسبة (59.5%)، في حين بلغ عدد الإناث (17) أفراد بنسبة (40.5%)، والشكل رقم (7) يوضح ذلك.

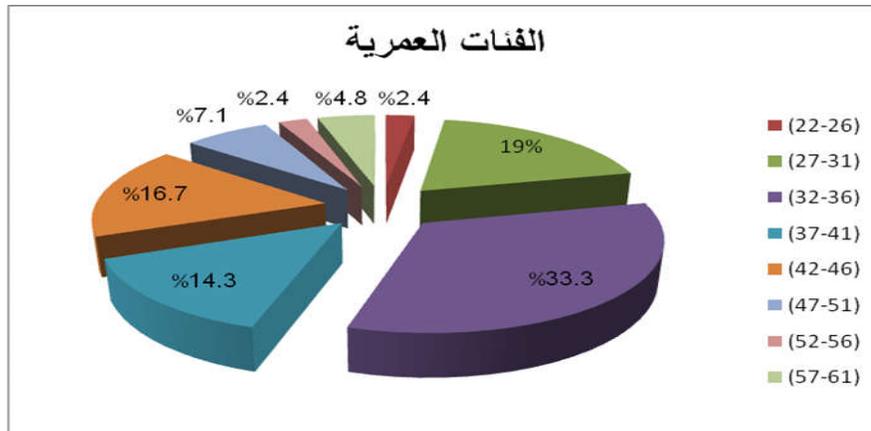
الشكل 7: التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة

2. **العمر:** نلاحظ من الجدول رقم (7) أن عدد أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (32-36) سنة سجل أعلى مستوى حيث بلغ (14) فردا أي بما نسبته (33.3%)، يليها عدد الأفراد الذي تتراوح أعمارهم بين (27-31) سنة ب (8) فردا وبنسبة (19%)، يليها عدد الأفراد الذي تتراوح أعمارهم بين (37-41) سنة ب (6) فردا وبنسبة (14.3%)، يليها عدد الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (22-26) سنة ب (1) فردا بنسبة (2.4%)، وهذا يعني أن أغلب العاملين بالمؤسسة تنتمي إلى الفئة العمرية المتوسطة السن والجامعة أغلبها بين فئة الشباب والخبرة، بينما بلغ عدد الأفراد المتراوح أعمارهم بين (42-46) سنة ب (7) فردا وبنسبة (16.7%)، يليها عدد الأفراد الذي تتراوح أعمارهم بين (47-51) سنة ب (3) فردا وبنسبة (7.1%)، يليها عدد الأفراد الذي تتراوح أعمارهم بين (57-61) سنة ب (2) فردا وبنسبة (4.8%)، وأخيرا نجد أنه يوجد فرد واحد فقط ينتمي إلى الفئة العمرية (52-56) سنة بنسبة (2.4%)، وهنا يمكن القول أن المؤسسة تمتلك طاقة بشرية شبابية هائلة والتي تعتبر عامل إيجابي يزيد من حيوية ونشاط المؤسسة.

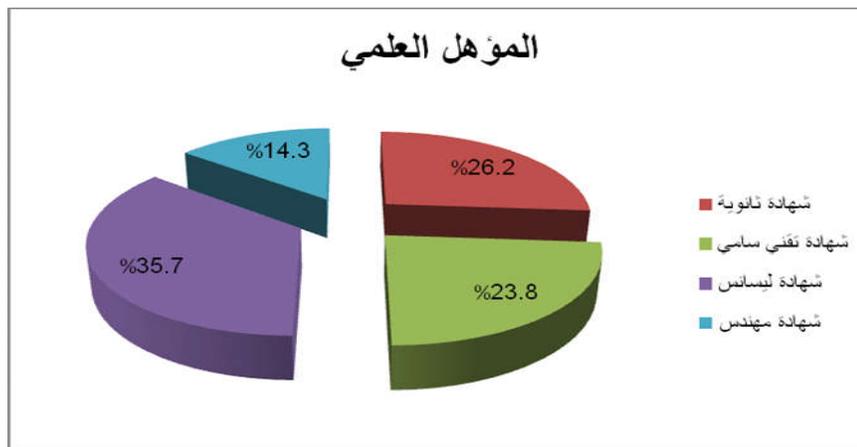
الشكل 8: التمثيل الدائري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة

3. **المؤهل العلمي:** نلاحظ من الجدول رقم (7) أن أغلب أفراد عينة الدراسة متحصلين على شهادة الليسانس بنسبة (35.7%)، هذه النسبة تؤكد حرص المؤسسة على الاعتماد على خريجي الجامعات من أجل استغلالهم كإطارات للاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم، تليها نسبة حاملي شهادة ثانوية بنسبة (26.2%)، يليها نسبة حاملي شهادة تقني سامي بنسبة (23.8%)، أما نسبة حاملي شهادة مهندس فبلغت (14.3%).

الشكل 9: التمثيل الدائري لمتغير المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

**ثالثاً: عرض البيانات العامة الوظيفية:** في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية المتمثلة (وحدة الارتباط، المجال الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات).

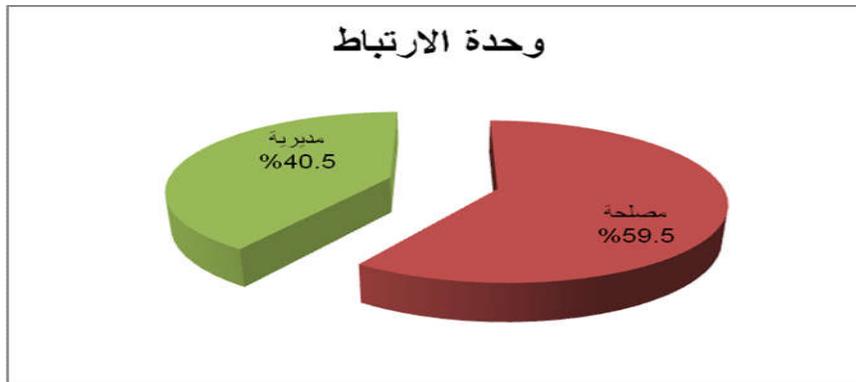
الجدول 8: توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية (N=42).

النسب المئوية	التكرار	المتغيرات الوظيفية	
59.5	25	مصلحة	وحدة الارتباط
40.5	17	مديرية	
<b>100</b>	<b>42</b>	<b>المجموع</b>	
26.2	11	الإنتاج والتموين	المجال الوظيفي
45.2	19	الموارد البشرية	
11.9	5	المحاسبة والمالية	
16.7	7	التسويق	
<b>100</b>	<b>42</b>	<b>المجموع</b>	
33.3	14	(06-02)	عدد سنوات الخبرة
31	13	(11-07)	
14.3	6	(16-12)	
2.4	1	(21-17)	
9.5	4	(26-22)	
4.8	2	(31-27)	
2.4	1	(36-32)	
2.4	1	(41-37)	
<b>100</b>	<b>42</b>	<b>المجموع</b>	
31	13	بدون دورة تكوينية	عدد الدورات التكوينية
57.1	24	(3-1)	
11.9	5	(6-4)	
<b>100</b>	<b>42</b>	<b>المجموع</b>	
40.5	17	بدون ترقية	عدد الترقيات
52.3	22	(2-1)	
7.2	3	(4-3)	
<b>100</b>	<b>42</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

1. وحدة الارتباط: يتضح من الجدول رقم (8) أن أغلب الموظفين المرتبطين بالمصلحة من أفراد عينة البحث حيث بلغ عددهم (25) فرد بنسبة (59.5%)، في حين بلغ عدد الموظفين المرتبطين بالمديرية (17) أفراد بنسبة (40.5%)، والشكل رقم (10) يوضح ذلك.

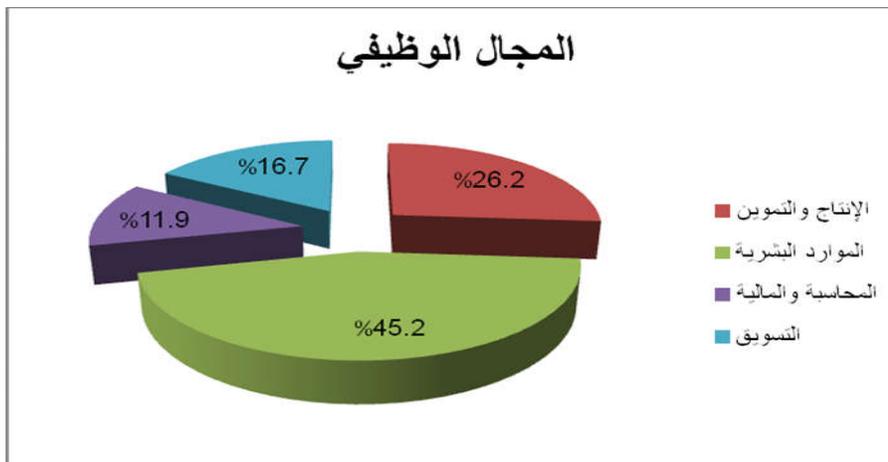
الشكل 10: التمثيل الدائري لمتغير وحدة الارتباط لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

2. المجال الوظيفي: يتضح من الجدول رقم (8) أن معظم أفراد عينة الدراسة يعملون في مصلحة الموارد البشرية، حيث بلغ عددهم (19) فردا بنسبة (45.2%)، وهذا ما يؤكد على ارتكاز المؤسسة على فئة الموارد البشرية، في حين كان عدد العاملين في مصلحة الإنتاج والتموين (11) أفراد أي ما نسبته (26.2%)، وبلغ عدد العاملين في مصلحة التسويق (7) أفراد بنسبة (16.7%)، وعدد العاملين في مصلحة المحاسبة والمالية (5) أفراد بنسبة (11.9%).

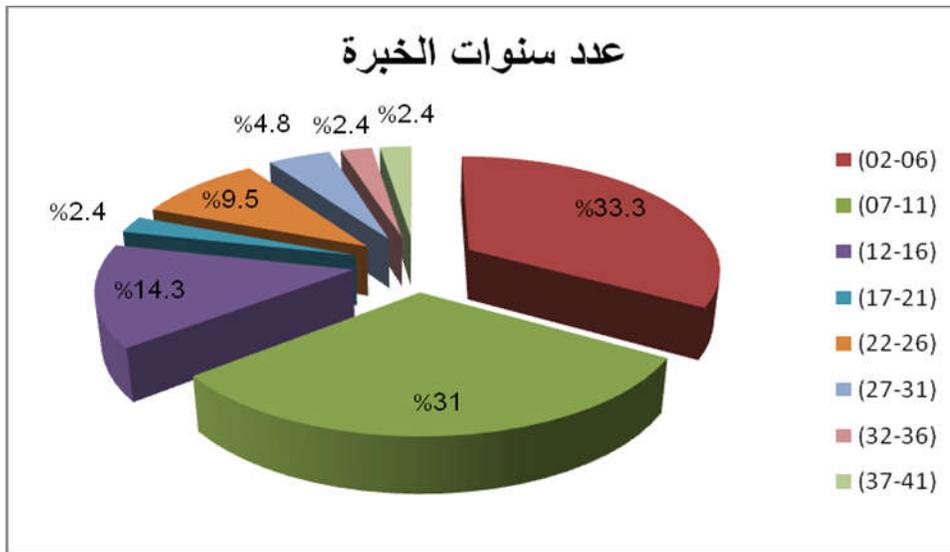
الشكل 11: التمثيل الدائري لمتغير المجال الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

3. عدد سنوات الخبرة: يتضح من الجدول رقم (8) أن أغلب الإطارات العاملة داخل المؤسسة لديها خبرة من (02-06) سنة، وهذا بنسبة (33.3%) وهي تمثل أكبر نسبة، تليها نسبة (31%) تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين (7-11) سنة، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين لهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (12-16) سنة إلى (14.3%)، كما بلغت النسبة (9.5%) للأفراد الذين تتراوح الخبرة لديهم ما بين (22-26)، تليها نسبة (4.8%) للأفراد الذين تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين (27-31) سنة، بينما تتراوح سنوات الخبرة لكل من (17-21) سنة و(32-36) سنة و (37-41) سنة ما نسبته (2.4%) لكل منهما. وهؤلاء الأفراد على المؤسسة أن تستفيد من خبراتهم ومهاراتهم وتجاربهم. ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة معتبرة على المؤسسة استغلالها.

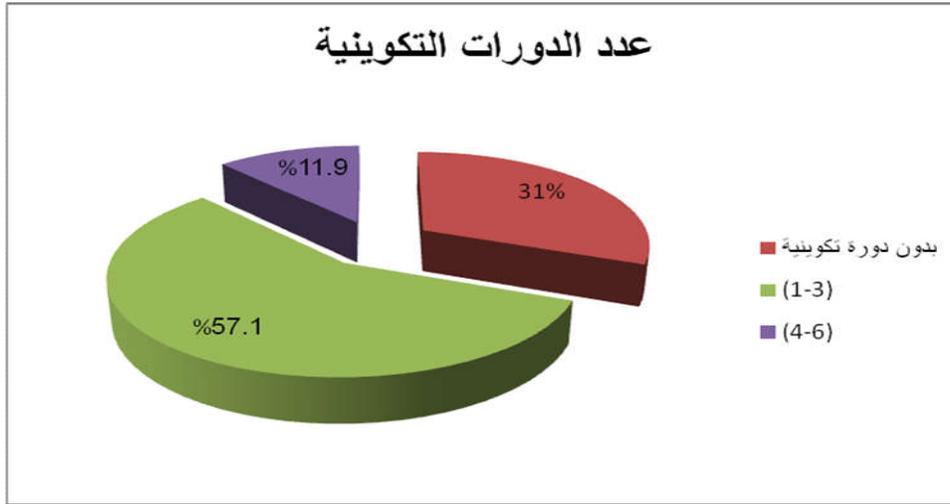
الشكل 12: التمثيل الدائري لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

4. عدد الدورات التكوينية: يتضح من الجدول رقم (8) أن هناك (24) فردا من أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة تقدر ب (57.1%)، قد اجروا على الأقل ثلاث دورات تكوينية وفي حين نجد أن هناك (13) فردا من أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة (31%) بدون دورة تكوينية، أما الفئة المتبقية من مجتمع الدراسة والتي تقدر ب(5) أفراد وبنسبة (11.9%) نجد أنها استفادة من أربع إلى ست دورات تكوينية.

الشكل 13: التمثيل الدائري لمتغير عدد الدورات التكوينية لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

5. عدد الترقيات: يتضح من الجدول رقم (8) أن ما نسبته (52.3%) من أفراد مجتمع الدراسة وبما يتوافق مع (22) فرد قد نالوا طيلة مسيرتهم المهنية في المؤسسة على ترقية إلى ترقيتين، بينما نجد أن ما نسبته (40.5%) من أفراد مجتمع الدراسة وبما يتوافق مع (17) فردا بدون ترقية، أما النسبة الأقل فنجدها (7.2%) من أفراد مجتمع الدراسة وبما يتوافق مع (3) فرد قد نالوا من ثلاث إلى أربع ترقيات طيلة مسارهم المهني والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل 14: التمثيل الدائري لمتغير عدد الترقيات لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

## المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء المبحوثين.

في ما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس (Likert) والذي يتضمن خمسة مستويات أدناها (1) وأعلىها (5) وفقاً لما يأتي:

### الجدول 9: مقياس الحكم على إجابات الأفراد.

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	(1.79-1)	(2.59-1.80)	(3.39-2.60)	(4.19-3.40)	(5.00-4.20)
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكارت الخماسي، ثم تقسيمها على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة. وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، للإجابة على فقرات الاستبانة بناءً على القيم التالية: غير موافق بشدة (5) نقاط، غير موافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط، موافق (2) نقاط، موافق بشدة (1) نقطة واحدة.

## أولاً: عبارات اقتصاد المعرفة.

تهدف العبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز اقتصاد المعرفة على كل من التعليم والتدريب، البحث والتطوير، الإبداع والابتكار، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 10: تحليل اتجاهات الآراء بخصوص محور اقتصاد المعرفة (N=42).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	بتوفير البنية التحتية المادية الضرورية.	4	0.73	4	موافق
2	بالتحسين والرفع من مستوى التعليم.	4.40	0.73	2	موافق بشدة
3	بمحور المؤسسة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لتحسين مستوى معارفهم.	4.31	0.52	3	موافق بشدة
4	بتبني بيئة تعاونية للمشاركة في المعرفة بين الأفراد.	3.98	0.68	5	موافق
5	بمساعدة الأفراد في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الفعال.	3.98	0.84	6	موافق
6	بالاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليفهم مكانة خاصة.	4.45	0.55	1	موافق بشدة
<b>التعليم والتدريب</b>					
7	بالرفع من حجم الميزانيات الموجهة للبحث والتطوير.	3.95	0.82	3	موافق
8	بالاعتماد على الأساليب والطرق الحديثة.	3.93	1.04	4	موافق
9	بالتشجيع على التواصل والاحتكاك الدائم والمستمر.	4.14	0.65	1	موافق
10	بتشجيع حقل للعمل التعاوني مع الجامعات لإنشاء مراكز بحثية متخصصة.	3.98	0.90	2	موافق
11	بالمساهمة مع الجامعات في إدارة مشروعاتها الريادية وتقييم نتائج عملها.	3.81	0.71	5	موافق
12	بالاستفادة من الخدمات العلمية والاستشارية التي تقدمها المكاتب الاستشارية.	3.71	0.92	6	موافق
<b>البحث والتطوير</b>					
13	بتوفير البيئة التنظيمية الملائمة للعمل.	4.40	0.50	1	موافق بشدة
14	بالمشاركة في المعارض والملتقيات العلمية والتكنولوجية عالية المستوى.	4.10	0.73	3	موافق
15	بتشجيع ورعاية ذوي الإنجازات المتميزة.	4.19	0.55	2	موافق
16	بتسجيل وحماية حقوق المفكرين والمبدعين.	3.90	0.85	5	موافق
17	بانتهاج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب عملها.	4.05	1.10	4	موافق
18	بتطور المؤسسة في منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.	3.88	1.09	6	موافق
<b>الإبداع والابتكار</b>					
		<b>4.09</b>	<b>0.59</b>	<b>2</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

### 1. التعليم والتدريب.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن بعد التعليم والتدريب جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (4.19) وانحراف معياري (0.41) ووفقا

لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس التعليم والتدريب أنها تشكل قبول عموماً وبدرجة موافق وموافق بشدة ، وأن الفقرة (6) التي تنص على " بالاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة." جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.45) وبانحراف معياري (0.55) ويمكن تفسير ذلك بأن اقتصاد المعرفة يستند بشكل أساسي على التعليم والتدريب لدى المؤسسة من خلال الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.98-4.45) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.52-0.84) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد اقتصاد المعرفة على التعليم والتدريب.

## 2. البحث والتطوير.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن بعد البحث والتطوير جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (4.10) وبانحراف معياري (0.913) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس البحث والتطوير أنها تشكل قبول عموماً وبدرجة موافق، وأن الفقرة (9) التي تنص على " بالتشجيع على التواصل والاحتكاك الدائم والمستمر " جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وبانحراف معياري (0.65) ويمكن تفسير ذلك بأن اقتصاد المعرفة يستند بشكل أساسي على البحث والتطوير لدى المؤسسة من خلال التشجيع على التواصل والاحتكاك الدائم والمستمر، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.71-4.14) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.65-1.04) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد اقتصاد المعرفة على البحث والتطوير.

## 3. الإبداع والابتكار.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن بعد الإبداع والابتكار جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (4.09) وبانحراف معياري (0.59) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس الإبداع والابتكار أنها تشكل قبول عموماً وبدرجة موافق ، وأن الفقرة (13) التي تنص على " بتوفير البيئة التنظيمية الملائمة للعمل " جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وبانحراف معياري (0.50) ويمكن تفسير ذلك بأن اقتصاد المعرفة يستند بشكل أساسي على

الإبداع والابتكار لدى المؤسسة من خلال توفير البيئة التنظيمية الملائمة للعمل، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.88-4.40) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.50-1.10) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد اقتصاد المعرفة على الإبداع والابتكار.

### ثانياً: عبارات الإدارة الإلكترونية.

تهدف العبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز الإدارة الإلكترونية على كل من التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

**الجدول 11: تحليل اتجاهات الآراء بخصوص محور الإدارة الإلكترونية (N=42).**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	نشر الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	3.93	0.56	2	موافق
2	استخدام البرمجيات المتطورة في عملية التخطيط واتخاذ القرار.	3.93	0.92	4	موافق
3	إتاحة الخطط البديلة المختلفة عند الحاجة.	3.93	0.71	3	موافق
4	تمكين المؤسسة من مواكبة التغيرات والمستجدات الحاصلة.	4.02	0.68	1	موافق
5	تمكين العاملين من الإشتراك في وضع الخطط.	3.79	0.98	5	موافق
<b>التخطيط الإلكتروني</b>					
6	تسهيل توزيع المهام على الموظفين في المؤسسة.	4	0.54	2	موافق
7	ضبط وتحديد صلاحيات الموظفين ومسئولياتهم في المؤسسة.	4.19	0.71	1	موافق
8	تحديد طبيعة العلاقات بين الموظفين في المؤسسة.	3.88	0.80	4	موافق
9	استخدام البرامج المتخصصة في تنظيم العمليات.	3.93	0.87	3	موافق
10	تقليص حجم العمالة.	3.48	0.89	5	موافق
<b>التنظيم الإلكتروني</b>					
11	تمكين العاملين من تقاسم المعلومات في المؤسسة.	3.81	0.89	5	موافق
12	مساعدة المسيرين في تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات.	3.93	0.92	3	موافق
13	إطلاع العاملين على تعليمات العمل إلكترونياً.	3.86	1.00	4	موافق
14	التقليص من آثار النظام البيروقراطي في إنجاز الأعمال في المؤسسة.	4.10	0.93	2	موافق
15	المرونة وللتكيف السريع مع البيئة المتغيرة.	3.76	0.85	6	موافق
16	التواصل السريع والمستمر بين المسؤولين والعاملين.	4.19	0.71	1	موافق
<b>القيادة الإلكترونية</b>					
17	التنبه إلكترونياً عند حدوث الأخطاء في العمل.	3.86	0.98	5	موافق
18	المتابعة المستمرة لمستويات أداء الأفراد إلكترونياً.	3.71	1.04	6	موافق
19	التخفيف من الجهد الإداري المبذول في الرقابة.	3.88	0.86	4	موافق
20	المساعدة على تقييم مدى جودة الأعمال المنجزة.	4	0.80	2	موافق
21	متابعة الأعمال بصورة آنية لمقارنتها بالخطط الموضوعة.	3.95	0.79	3	موافق
22	اكتشاف الأخطاء والانحرافات وقت حدوثها.	4.07	0.95	1	موافق
<b>الرقابة الإلكترونية</b>					
		<b>3.91</b>	<b>0.64</b>	<b>3</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

### 1. دور التخطيط الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن بعد التخطيط الإلكتروني جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.92) وبانحراف معياري (0.51) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد التخطيط الإلكتروني أنها تشكل قبول عموماً وبدرجة موافق، وأن الفقرة (4) التي تنص على "تمكين المؤسسة من مواكبة التغيرات والمستجدات الحاصلة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبانحراف معياري (0.68) ويمكن تفسير ذلك بأن للتخطيط الإلكتروني دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة لدى المؤسسة من خلال تمكين المؤسسة من مواكبة التغيرات والمستجدات الحاصلة، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.79-4.02) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.56-0.98) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن للتخطيط الإلكتروني دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

### 2. دور التنظيم الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن بعد التنظيم الإلكتروني جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.90) وبانحراف معياري (0.43) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد التخطيط الإلكتروني أنها تشكل قبول عموماً وبدرجة موافق، وأن الفقرة (7) التي تنص على "ضبط وتحديد صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم في المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وبانحراف معياري (0.71) ويمكن تفسير ذلك بأن للتنظيم الإلكتروني دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة لدى المؤسسة من خلال ضبط وتحديد صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.48-4.19) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.54-0.89) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن للتنظيم الإلكتروني دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

### 3. دور القيادة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن بعد القيادة الإلكترونية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.94) وبانحراف معياري

(0.69) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد القيادة الإلكترونية أنها تشكل قبول عموما وبدرجة موافق، وأن الفقرة (16) التي تنص على "التواصل السريع والمستمر بين المسؤولين والعاملين" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وبانحراف معياري (0.71) ويمكن تفسير ذلك بأن للقيادة الإلكترونية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة لدى المؤسسة من خلال التواصل السريع والمستمر بين المسؤولين والعاملين، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.76-4.19) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.71-1.00) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن للقيادة الإلكترونية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

#### 4. دور الرقابة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن بعد الرقابة الإلكترونية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.91) وبانحراف معياري (0.64) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد الرقابة الإلكترونية أنها تشكل قبول عموما وبدرجة موافق، وأن الفقرة (22) التي تنص على "اكتشاف الأخطاء والانحرافات وقت حدوثها" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبانحراف معياري (0.95) ويمكن تفسير ذلك بأن للرقابة الإلكترونية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة لدى المؤسسة من خلال اكتشاف الأخطاء والانحرافات وقت حدوثها، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.71-4.07) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.79-1.04) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن للرقابة الإلكترونية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد المجتمع المبحوث على تساؤلات البحث الميداني، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء باقتصاد المعرفة أو بالإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار الخطي لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

رفض فرضية العدم  $H_1$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05).

وفيما يلي عرض للنتائج:

**أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند مستوى دلالة (0.05).

**الجدول 12: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=42).**

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض فرضية العدم	0.000 <sup>b</sup>	15.510	2.192	1	2.192	الانحدار
			0.141	40	5.653	البواقي
				41	7.845	الإجمالي
رفض فرضية العدم	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
	0.000	4.316	0.494	2.133	الثابت	
	0.000	3.938	0.125	0.493	الإدارة الإلكترونية	
المتغير التابع: اقتصاد المعرفة			معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.261$		معامل الارتباط $R = 0.529^a$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (15.510) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (a=0.05) وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل

والمتمثل في الإدارة الإلكترونية في إدماج المتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة. ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر ب (0.529) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.261) وهذا يعني أن (26.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اقتصاد المعرفة) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والباقي (73.9%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.938) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية بعدم وجود دور للإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول بوجود دور ذو دلالة معنوية للإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

**ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند مستوى دلالة (0.05).

**الجدول 13: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=42).**

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض فرضية العدم	0.001 <sup>b</sup>	11.638	1.768	1	1.768	الانحدار
			0.152	40	6.077	البواقي
				41	7.845	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
	0.000	5.323	0.467	2.485	الثابت	
	0.001	3.412	0.118	0.403	التخطيط الإلكتروني	
المتغير التابع: اقتصاد المعرفة			معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.206$		معامل الارتباط $R = 0.475^a$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (11.638) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار

الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في التخطيط الإلكتروني في إدماج المتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة. ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر ب (0.475) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.206) وهذا يعني أن (20.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اقتصاد المعرفة) تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد المتغير المستقل (التخطيط الإلكتروني) والباقي (79.4%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين البعد المستقل والمتمثل في التخطيط الإلكتروني والمتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.412) بمستوى دلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية بعدم وجود دور للتخطيط الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول بوجود دور ذو دلالة معنوية للتخطيط الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

**ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند مستوى دلالة (0.05).

**الجدول 14: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=42).**

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول فرضية العدم	0.189 <sup>b</sup>	1.788	0.336	1	0.336	الانحدار
			0.188	40	7.510	البواقي
				41	7.845	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
	0.000	5.314		0.612	3.252	الثابت
	0.189	1.337		0.156	0.209	التنظيم الإلكتروني
المتغير التابع: اقتصاد المعرفة			معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.019$		معامل الارتباط $R = 0.207^a$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.788) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.189) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) وهذا ما يبين عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في التنظيم الإلكتروني في إدماج المتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة. ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر ب (0.207) وهذا يدل على عدم وجود ارتباط بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.019) وهذا يعني أن (1.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اقتصاد المعرفة) تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد المتغير المستقل (التنظيم الإلكتروني) والباقي (98.1%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين البعد المستقل والمتمثل في التنظيم الإلكتروني والمتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.337) بمستوى دلالة (0.189) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود دور للتنظيم الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتنظيم الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

**رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند مستوى دلالة (0.05).

**الجدول 15: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=42).**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	1.547	1	1.547	9.826	0.003 <sup>b</sup>	رفض فرضية العدم
البواقي	6.298	40	0.157			
الإجمالي	7.845	41				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)		
الثابت	2.950	0.361	8.173	0.000		
القيادة الإلكترونية	0.283	0.090	3.135	0.003		
معامل الارتباط R= 0.444 <sup>a</sup>	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> =0.177		المتغير التابع: اقتصاد المعرفة			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (9.826) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في القيادة الإلكترونية في إدماج المتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة. ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر ب (0.444) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.177) وهذا يعني أن (17.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اقتصاد المعرفة) تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد المتغير المستقل (القيادة الإلكترونية) والباقي (82.3%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين البعد المستقل والمتمثل في القيادة الإلكترونية والمتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.135) بمستوى دلالة (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية بعدم وجود دور للقيادة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول بوجود دور ذو دلالة معنوية للقيادة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

**خامساً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند مستوى دلالة (0.05).

**الجدول 16:** نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=42).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	2.349	1	2.349	17.098	0.000 <sup>b</sup>	رفض الفرضية العدم
البواقي	5.496	40	0.137			
الإجمالي	7.845	41				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)		
الثابت	2.608	0.357	7.311	0.000		
الرقابة الإلكترونية	0.372	0.090	4.135	0.000		
معامل الارتباط	R= 0.547 <sup>a</sup>	معامل التحديد المعدل	R <sup>2</sup> = 0.282	المتغير التابع: اقتصاد المعرفة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (16) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (17.098) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في الرقابة الإلكترونية في إدماج المتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة. ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر ب (0.547) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.282) وهذا يعني أن (28.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اقتصاد المعرفة) تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد المتغير المستقل (التخطيط الإلكتروني) والباقي (71.8%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين البعد المستقل والمتمثل في التخطيط الإلكتروني والمتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.135) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية بعدم وجود دور للرقابة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول يوجد دور ذو دلالة معنوية للرقابة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

### المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة.

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الرئيسية وجد دور ذو دلالة معنوية للإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، والذي فسر بوجود دور معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة إلا الفرضية الفرعية الثانية التي فسرت عدم وجود دور معنوي للتنظيم الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، كما أظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل وأبعاده وبين المتغير التابع إلا الفرضية الفرعية الثانية، وحسب الفرضيات الفرعية:

#### أولاً: الفرضية الفرعية الأولى.

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى وجد دور معنوي للتخطيط الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة (حالة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة) أي أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية التخطيط الإلكتروني وتعمل على إدارته وتشجيعه باستمرار عن طريق نشر الرؤية المستقبلية للمؤسسة، استخدام البرمجيات المتطورة في عملية التخطيط واتخاذ القرار، إتاحة الخطط البديلة المختلفة عند الحاجة، تمكين المؤسسة من مواكبة التغيرات والمستجدات الحاصلة، تمكين العاملين من الإشتراك في وضع الخطط.

### ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية.

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي أقرت بعدم وجود دور معنوي للتنظيم الإلكتروني في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، مما يفسر أن مؤسسة النسيج والتجهيز محل الدراسة لا تعطي أهمية كبيرة لعملية التنظيم الإلكتروني لذلك عليها أن تعمل على إدارته وتشجيعه من خلال تسهيل توزيع المهام على الموظفين، ضبط وتحديد صلاحيات الموظفين ومسئولياتهم، تحديد طبيعة العلاقات بين الموظفين، استخدام البرامج المتخصصة في تنظيم العمليات.

### ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة.

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي أقرت بوجود دور معنوي للقيادة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، مما يفسر أن مؤسسة النسيج والتجهيز محل الدراسة تحرص على تمكين العاملين من تقاسم المعلومات في المؤسسة، مساعدة المسيرين في تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات، إطلاع العاملين على تعليمات العمل إلكترونياً، والتقليص من آثار النظام البيروقراطي في إنجاز الأعمال، المرونة والتكيف السريع مع البيئة المتغيرة، والتواصل السريع والمستمر بين المسؤولين والعاملين.

### رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة.

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الرابعة فقد أكدت الاختبارات الإحصائية على وجود دور معنوي للرقابة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، مما يفسر أن مؤسسة النسيج والتجهيز محل الدراسة تسعى دائما إلى التنبيه إلكترونياً عند حدوث الأخطاء في العمل، والمتابعة المستمرة لمستويات أداء الأفراد إلكترونياً، وتسعى على التخفيف من الجهد الإداري المبذول في الرقابة، والمساعدة على تقييم مدى جودة الأعمال المنجزة، ومتابعة الأعمال بصورة آنية لمقارنتها بالخطط الموضوعية، مع اكتشاف الأخطاء والانحرافات وقت حدوثها.

### المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.

سنتعرض في هذا المبحث على أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من البحث الميداني بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات، والتي قد تساعد مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة في الاستفادة منها وخاصة من الجانب الأكاديمي لتصحيح بعض المفاهيم الإدارية لديها والمتعلقة بمتغيرات البحث من أجل الوصول إلى مؤسسة ذات قدرات على التعليم والتدريب والبحث والتطوير والإبداع والابتكار تضمن لها الإدماج في عصر اقتصاد المعرفة.

## المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.

لقد تم التوصل في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة واتجاهات آرائهم، أو حول المفاهيم السائدة فيما يتعلق بدور الإدارة الإلكترونية ومتطلبات إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة وفي ما يلي نستعرض جملة من الاستنتاجات هي كالتالي:

- إن غالبية إطارات المؤسسة محل الدراسة هم من فئة حاملي شهادة جامعية والتي تمتاز بالكفاءة والمهارة وبالتالي يعتبر هذا عنصراً إيجابياً في زيادة قدرة المؤسسة على مواكبة عصر المعرفة وخاصة من الجانب البشري والذي يعتبر هاما ومؤثراً إذا استغل بشكل جيد، كما أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث والذي يعتبر انعكاساً لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب جهد بدني وعضلي قد يتغلب فيه الذكور مما يؤثر على مرد ودية النشاط، وبالتالي التأثير على قدرة المؤسسة على التعليم والتدريب والبحث والتطوير والإبداع والابتكار.

- المؤسسة محل الدراسة سعت دائماً إلى عمليات الترقية فنجد أن أغلب الإطارات قد نالتهم عملية الترقية وبالتالي فهي تعمل على التحفيز الدائم لأفرادها وإطاراتها مما يساهم في جعل المؤسسة محل الدراسة تسهر على تقديم الدعم المعنوي لأفرادها وبالتالي منح الثقة لهم وجعلهم أكثر كفاءة وفعالية في تبني مفهوم وظائف الإدارة الإلكترونية.

- إن عدد الدورات التكوينية في المؤسسة محل الدراسة والذي أكدته نتائج البحث الميداني يعبر عن قدرة المؤسسة المالية والبشرية فنجد أن غالبية إطاراتها قد استفادوا من دورات تدريبية والتي تلعب دوراً كبيراً في تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية ويساهم في صنع أفراد ذوي قدرات ومهارات تنعكس بالإيجاب على إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

- سنوات الخبرة لدى أكثر من (33.3%) من إطارات المؤسسة محل الدراسة تراوحت بين (2-6) سنوات وهذا راجع إما لخضوع إطارات المؤسسة السابقين إلى عملية التقاعد المبكر أو إلى محاولة المؤسسة الاعتماد كثيراً على عنصر الشباب الذي يمتاز بالحياة والنشاط.

- إن مؤسسة النسيج والتجهيز محل الدراسة تعمل على بناء متطلبات اقتصاد المعرفة، حيث جاءت درجة توافر جميع الأبعاد المكونة لهذا المتغير مقبولة بشكل عام، كذلك الحال بالنسبة لتوافر أبعاد الإدارة الإلكترونية.

- أشارت نتائج اختبارات الفروض إلى أن جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائياً بين أبعاد الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) وبين المتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة. إلا بعد التنظيم الإلكتروني الذي كانت علاقة الارتباط غير دالة إحصائياً بينه وبين المتغير التابع (اقتصاد المعرفة).

- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل (التخطيط الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، إلا بعد التنظيم الإلكتروني المستقل الذي أظهر عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، كما أظهرت وجود دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

### المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.

من أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على أحسن وجه، لا بد من تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة والاختبارات الإحصائية المختلفة، ومن بينها ما يلي:

- توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية والذين يمتازون بالخبرات والمعارف والسهر على تطوير قدراتهم الإبداعية والكشف عنها باعتبارها استثمار مستقبليًا يخدم المعرفة.

- توفير بيئة أكثر ملائمة ومشجعة وداعمة تدرك أهمية الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من خلال الإنفاق على عملية الإدارة الإلكترونية واعتبارها استثمارًا رأسماليًا موجهاً نحو صناعات المعرفة مما ينعكس بالإيجاب على إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

- الاهتمام بالبيانات والمعلومات التي يمتلكها إطارات مؤسسة من خلال تبادل المعلومات بين المديرين والمصالح الوظيفية باعتماد مبدأ الأمانة والإخلاص في المشاركة بالمعلومات والاطلاع على المعلومات بغية الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة التي من شأنها تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة.

- توفير أحدث الوسائل التكنولوجية لإطارات المؤسسة من خلال توفير أنظمة الاتصال وأنظمة الاجتماعات والإفادة بالمعلومات الحديثة لغرض تطوير قبليتهم الفكرية والعلمية والاطلاع على أحدث التطورات العلمية.

- اعتماد هيكل تنظيمي مرن يضمن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية واقتصاد المعرفة، ويسمح بديمقراطية العلاقات والابتعاد عن البيروقراطية الإدارية والإجراءات الروتينية وتشجيع الاتصالات والمشاركات الواسعة وفتح المجال أمام الأفكار المبدعة.

- ضرورة تبني المؤسسة لعمليات شراكة إستراتيجية في إعداد وإجراء البحوث والدراسات بينها وبين مراكز البحث العلمي والجامعات من أجل المساهمة في تطوير قدراتها الإبداعية.

- ضرورة تكثيف الدورات التكوينية لإطارات المؤسسة من أجل تحسين ورفع مستوى الأداء الذي ينعكس إيجاباً على تحسين ورفع القدرات الإبداعية.

إننا من خلال هذه الدراسة الميدانية أردنا معرفة مستوى توافر مرتكزات اقتصاد المعرفة في مؤسسة النسيج والتجهيز بيسكرة من جهة ومن جهة أخرى حاولنا توضيح واقع الإدارة الإلكترونية بأبعادها المفترضة في النموذج في المؤسسة محل الدراسة وذلك عبر إبراز هذه الأبعاد الموجودة فعلا داخل المؤسسة والحث على دعمها لما تسهم في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، والتركيز على الأبعاد التي جاءت نتائجها عبر الاختبارات الإحصائية التي جاءت نتائجها متوسطة نسبيا من أجل تداركها وأخذها بعين الاعتبار وكذلك تعمدنا تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تدعم عملية الإدارة الإلكترونية، وتعزز في نفس الوقت مرتكزات بناء اقتصاد المعرفة.

## الخاتمة

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة من خلال الجانب النظري والجانب التطبيقي، ففي الجانب النظري والذي اعتمدنا على أهم التعاريف والتي تناولت المفهومين المتعلقين بمتغيري الدراسة بالاعتماد على الكتب والمقالات والأطروحات والمذكرات كما تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولتهما، أما من الجانب التطبيقي والتي كانت عن طريق توزيع استبيان على مجتمع الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور، الأول تضمن منها البيانات الشخصية والوظيفية أما الثاني فقد اشتمل على متغير اقتصاد المعرفة بأبعاده والمتمثلة في التعليم والتدريب، والبحث والتطوير، والإبداع والابتكار، أما المحور الثالث فقد تضمن أبعاد المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإلكترونية بأبعاده الأربعة والمتمثلة في التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية، وهذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج SPSS من خلال قياس معامل الثبات، وبعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود دور للإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، وبعدها قمنا بتفسير النتائج.

وعلى ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية بأبعاده لها دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، إلا بعد التنظيم الإلكتروني الذي أقر بعد وجود دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، ومنه يمكن القول أن مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة تهتم بعملية الإدارة الإلكترونية وتعمل على تدعيمها من خلال وظائفها، أي أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية التخطيط الإلكتروني وتعمل على إدارته وتشجيعه باستمرار عن طريق نشر الرؤية المستقبلية للمؤسسة، استخدام البرمجيات المتطورة في عملية التخطيط واتخاذ القرار، إتاحة الخطط البديلة المختلفة عند الحاجة، تمكين المؤسسة من مواكبة التغيرات والمستجدات الحاصلة، تمكين العاملين من الإشتراك في وضع الخطط. ولكن المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لعملية التنظيم الإلكتروني لذلك عليها أن تعمل على إدارته وتشجيعه من خلال تسهيل توزيع المهام على الموظفين، ضبط وتحديد صلاحيات الموظفين ومسئولياتهم، تحديد طبيعة العلاقات بين الموظفين، استخدام البرامج المتخصصة في تنظيم العمليات. كما أنها تعطي أهمية كبيرة لعملية القيادة الإلكترونية وتحرص على تمكين العاملين من تقاسم المعلومات في المؤسسة، مساعدة المسيرين في تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات، إطلاع العاملين على تعليمات العمل إلكترونياً، والتقليص من آثار النظام البيروقراطي في إنجاز الأعمال، المرونة والتكيف السريع مع البيئة المتغيرة، والتواصل السريع والمستمر بين المسؤولين والعاملين. وتعطي أهمية كبيرة لعملية الرقابة الإلكترونية وتسعى دائماً إلى التنبيه إلكترونياً عند حدوث الأخطاء في العمل، والمتابعة المستمرة لمستويات أداء الأفراد إلكترونياً، وتسعى على التخفيف من الجهد الإداري المبذول في الرقابة، والمساعدة على تقييم مدى جودة الأعمال المنجزة، ومتابعة الأعمال بصورة آنية لمقارنتها بالخطط الموضوعية، مع اكتشاف الأخطاء والانحرافات وقت حدوثها.

## قائمة المراجع:

### أولاً: الكتب:

- نجم عبود نجم (2008): إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
- ربحي مصطفى عليان (2012): اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- هاشم الشمري وناديا الليثي (2008): الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- أحمد فتحي الحيت (2017): أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- نجم عبود نجم (2004): الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الأردن.
- سعد غالب ياسين (2005): الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، السعودية.
- مُجّد سمير أحمد (2009): الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- عادل حرحوش المرفحي وآخرون (2007): الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

### ثانياً: الأطاريح:

- نور الدين إيمان (2012): تطوير الخدمات في القطاع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة ومديرية بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر.
- بغداد باي غالي (2017): دور الدولة في تنمية اقتصاد المعرفة (دراسة حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر.
- سمير مسعي (2015): اقتصاد المعرفة في الجزائر الواقع ومتطلبات التحول دراسة تحليلية مقارنة لواقع اقتصاد المعرفة في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة أم البواقي، الجزائر.
- مُجّد الخطيب وآخرون (2018): دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، غزة، فلسطين.
- جمانة عبد الوهاب شليبي (2011): واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- يوسف مُجّد يوسف أبو أمونة (2009): واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا (e-HRM) في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مُجّد نعمان علون (2017): مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- رحمان سناء (2017): دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوغريبرج، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر.
- ماجد بن عبد الله الحسن (2011): الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي (ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية والتكنولوجية)، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، مصر.
- رشاد خضير وحيد الدايني (2010): أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، مصر.
- عزلا بنت مُجّد مطلق الغامدي (2009): وقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعة ودرجة مساهمتها في توحيد العمل الإداري من وجهة نظر المديرين والوكلاء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- فرخة ليندة (2017): دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- عشور عبد الكريم (2010): دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري - قسنطينة -.
- بلقوم فريد (2013): إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران، أطروحة الدكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- سمير عماري (2017): دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.

### ثالثاً: المقالات العلمية:

- بن جيمة مريم (2018): **اقتصاد المعرفة ومبررات التحول إليه**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، جامعة بشار، الجزائر.
- نجاح هاوار سعيد البراز (2015): **إسهامات الاقتصاد المعرفي في التنمية الاقتصادية (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من تدريسي عدد من كليات جامعة كركوك)**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 33، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، العراق.
- كنيذة زليخة وبوقوم محمد (2018): **الاندماج في اقتصاد المعرفة: بين المتطلبات ومؤشرات القياس**، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، العدد 06، الجزائر.
- خالد صلاح حنفي محمود (2017): **أدوار المعلم المستقبلية في ضوء متطلبات عصر اقتصاد المعرفة (دراسة تحليلية)**، مجلة دراسات في علوم التربية،
- محمود حسين المرسومي (2017): **واقع الاقتصاد المعرفي في العراق والاستفادة من تجارب بعض البلدان الآسيوية**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق.
- محسن خضير عباس (2017): **دور اقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية البشرية (بلدان مجلس التعاون الخليجي والعراق حالة دراسة)**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق.
- سحانين الميلود وداني الكبير أمعاشو (2017): **دور اقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 09، جامعة معسكر، الجزائر.
- محمد جبيري الشمري وحامد كريم الحدراوي (2010): **عمليات إدارة المعرفة آثرها في مؤشرات لاقتصاد المعرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسات الرقمية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- تهاني فلاح خماس (2017): **الإدارة الإلكترونية لمؤسسات المعلومات ودورها في الأمن الاقتصادي العراقي**، مجلة آداب المستنصرية، كلية الأدب، الجامعة المستنصرية، العراق.
- راضية سنقوفة (2018): **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر.
- موسي عبد الناصر ومحمد قريشي (2011): **مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة)**، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة بسكرة، الجزائر.

- أحلام مُجَّد شوای (2016): الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العدد 04، المجلد 24، كلية الأدب، العراق.

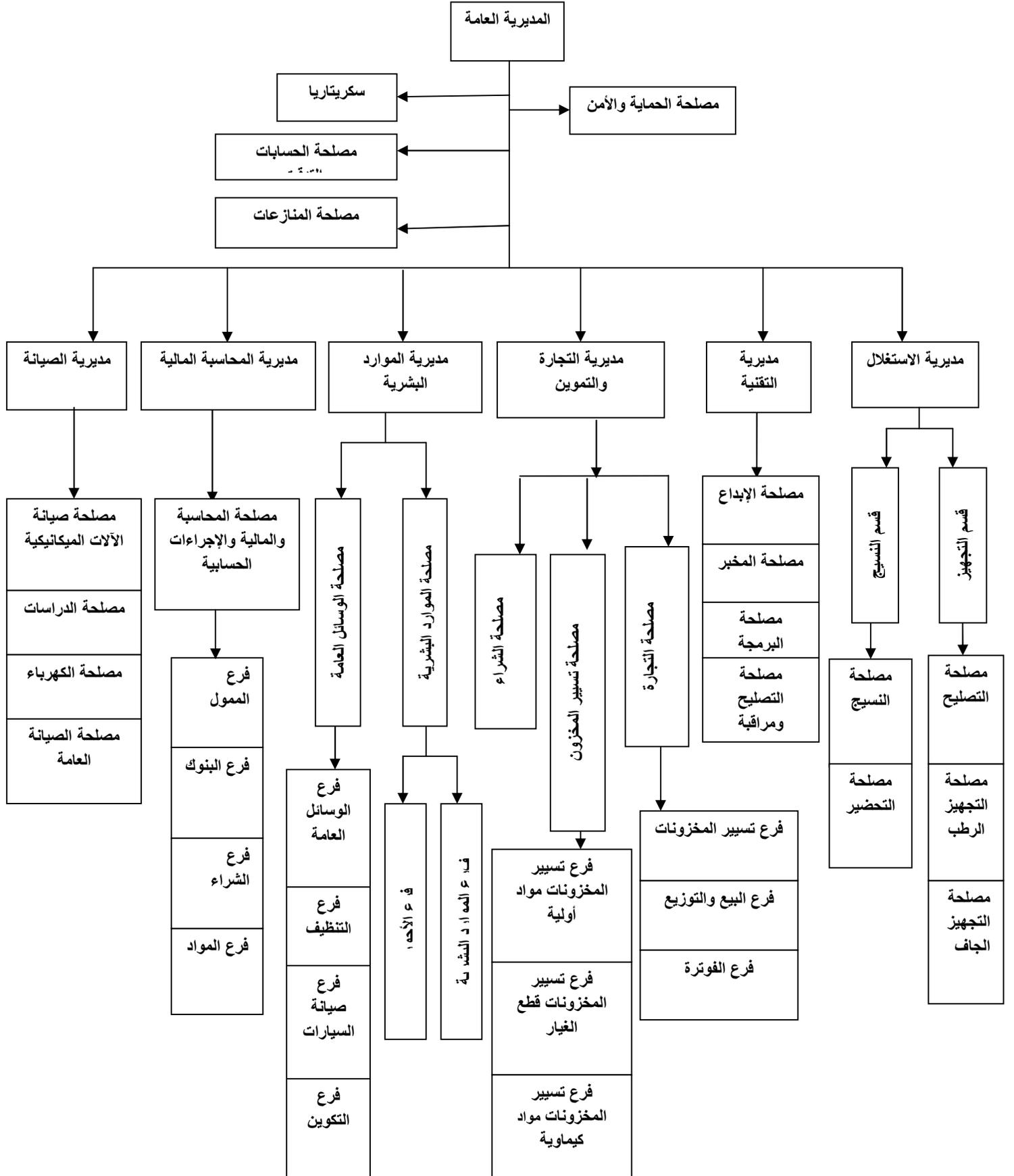
- زرزار العياشي (2013): أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 15، جامعة سكيكدة، الجزائر.

#### رابعاً: المؤتمرات.

- شيرين بدري البارودي (2005): دور اقتصاد المعرفة في تطوير الخدمات الإلكترونية (دراسة تحليلية عن البنوك الإلكترونية)، المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الإدارة والعلوم الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

الملاحق

## الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استبيان البحث

حول دور الإدارة الإلكترونية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.  
(موجه لإطارات مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة)

تحية طيبة وبعد.

يشرفني التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في الإدارة الإستراتيجية وهو يهدف للاستقصاء آراء إطارات مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة حول دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من جانب (التعليم والتدريب، البحث والتطوير، الإبداع والابتكار).  
علماً أننا نعي بالإدارة الإلكترونية عملية استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة الإنجاز، أما بالنسبة لاقتصاد المعرفة فنعني به ذلك الاقتصاد الذي يتمحور حول كيفية الحصول على المعرفة، والمشاركة فيها، واستخدامها وتوظيفها بهدف تحسين نوعية الحياة في مجالاتها المختلفة، وهو ما يتطلب تركيز الجهود على مجالات التعليم والتدريب، البحث والتطوير، الإبداع والابتكار، ونظراً لمدى أهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان، علماً بأن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفهمكم.

إعداد/ حليلة رحومني

القسم الأول: البيانات العامة.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، بغرض التمكن من تفسير وتحليل بعض النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية.

النوع:	ذكر	...	أنثى	...			
وحدة الارتباط:							
مصلحة	...	...	مديرية	...			
المؤهل العلمي:							
شهادة ثانوية	...	شهادة تقني سامي	...	شهادة ليسانس	...	شهادة مهندس	...
المجال الوظيفي:							
الإنتاج والتمويل	...	الموارد البشرية	...	المحاسبة والمالية	...	التسويق	...
العمر	...	عدد سنوات الخبرة	...	عدد الدورات التكوينية	...	عدد الترقيات	...

**القسم الثاني: اقتصاد المعرفة.**

تهدف عبارات القياس الواردة ضمن هذا القسم لمعرفة كيفية ارتكاز اقتصاد المعرفة على التعليم والتدريب، البحث والتطوير، الإبداع والابتكار، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	العبارات	درجات الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>يرتكز اقتصاد المعرفة على التعليم والتدريب وذلك من خلال ما يلي:</b>						
1	بتوفير البنية التحتية المادية الضرورية.					
2	بالتحسين ورفع من مستوى التعليم.					
3	بمحرص المؤسسة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لتحسين مستوى معارفهم.					
4	بتبني بيئة تعاونية للمشاركة في المعرفة بين الأفراد.					
5	بمساعدة الأفراد في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الفعال.					
6	بالاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة.					
<b>يرتكز اقتصاد المعرفة على البحث والتطوير وذلك من خلال ما يلي:</b>						
7	بالرفع من حجم الميزانيات الموجهة للبحث والتطوير.					
8	بالاعتماد على الأساليب والطرق الحديثة.					
9	بالتشجيع على التواصل والاحتكاك الدائم والمستمر.					
10	بتشجيع حقل للعمل التعاوني مع الجامعات لإنشاء مراكز بحثية متخصصة.					
11	بالمساهمة مع الجامعات في إدارة مشروعاتها الريادية وتقييم نتائج عملها.					
12	بالاستفادة من الخدمات العلمية والاستشارية التي تقدمها المكاتب الاستشارية.					
<b>يرتكز اقتصاد المعرفة على الإبداع والابتكار وذلك من خلال ما يلي:</b>						
13	بتوفير البيئة التنظيمية الملائمة للعمل.					
14	بالمشاركة في المعارض والمؤتمرات العلمية والتكنولوجية عالية المستوى.					
15	بتشجيع ورعاية ذوي الإنجازات المتميزة.					
16	بتسجيل وحماية حقوق المفكرين والمبدعين.					
17	بانتهاج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب عملها.					
18	بتطور المؤسسة في منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.					

### القسم الثالث: الإدارة الإلكترونية.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من جانب (التعليم والتدريب، والبحث والتطوير، والإبداع والابتكار)، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	العبارات	درجات الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>للتخطيط الإلكتروني دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من الجوانب التالية:</b>						
19	نشر الرؤية المستقبلية للمؤسسة.					
20	استخدام البرمجيات المتطورة في عملية التخطيط واتخاذ القرار.					
21	إتاحة الخطط البديلة المختلفة عند الحاجة.					
22	تمكين المؤسسة من مواكبة التغيرات والمستجدات الحاصلة.					
23	تمكين العاملين من الإشتراك في وضع الخطط.					
<b>للتنظيم الإلكتروني دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من الجوانب التالية:</b>						
24	تسهيل توزيع المهام على الموظفين في المؤسسة.					
25	ضبط وتحديد صلاحيات الموظفين ومسئولياتهم في المؤسسة.					
26	تحديد طبيعة العلاقات بين الموظفين في المؤسسة.					
27	استخدام البرامج المتخصصة في تنظيم العمليات.					
28	تقليل حجم العمالة.					
<b>للقيادة الإلكترونية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من الجوانب التالية:</b>						
29	تمكين العاملين من تقاسم المعلومات في المؤسسة.					
30	مساعدة المسيرين في تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات.					
31	إطلاع العاملين على تعليمات العمل إلكترونياً.					
32	التقليص من آثار النظام البيروقراطي في إنجاز الأعمال في المؤسسة.					
33	المرونة وللتكيف السريع مع البيئة المتغيرة.					
34	التواصل السريع والمستمر بين المسؤولين والعاملين.					
<b>للرقابة الإلكترونية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من الجوانب التالية:</b>						
35	التنبه إلكترونياً عند حدوث الأخطاء في العمل.					
36	المتابعة المستمرة لمستويات أداء الأفراد إلكترونياً.					
37	التخفيف من الجهد الإداري المبذول في الرقابة.					
38	المساعدة على تقييم مدى جودة الأعمال المنجزة.					
39	متابعة الأعمال بصورة آنية لمقارنتها بالخطط الموضوعة.					
40	اكتشاف الأخطاء والانحرافات وقت حدوثها.					