

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وسبل التغلب عليها**”من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا والوسطية والمتخصصين” دراسة حالة ”المعهد****الوطني للعلوم الإدارية”****د. نائد سلطان سلام المشرقي****أستاذ تكنولوجيا المعلومات المساعد في المعهد الوطني للعلوم الإدارية”****٣****ملخص البحث**

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا والوسطى والمتخصصين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية في الديوان العام بصنعاء، لغرض التعرف على تلك المعوقات المختلفة، والسعي نحو حل وتذليل الصعوبات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية بديوان عام المعهد الوطني للعلوم الإدارية، باعتباره بيت الخبرة الوطنية، الذي من خلاله يقوم بعمل الدراسات والاستشارات للقطاعات العام والمختلط في الجمهورية اليمنية. ومن أجل أن يكون أنموذجاً يحتذى به في بقية الدوائر الحكومية لاسيما التعليمي.

وقد تم أخذ عينة عشوائية من ثلاث فئات من مجتمع البحث، هم: (الأكاديميون والإداريون والأكاديميون الذين لديهم أعمال إدارية) لعينة مكونة من (٢٨) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى معرفة أهم المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ديوان عام المعهد الوطني للعلوم الإدارية في صنعاء، من الأوجه الأربعة للمعوقات، وهي: (المعوقات الإدارية، والمعوقات التقنية، والمعوقات البشرية، والمعوقات المالية). ومن خلال تحليل أداة الدراسة (الاستبانة) تم التوصل إلى أهم تلك المعوقات والخروج بنتائج وتوصيات، يمكن من خلالها التغلب على المعوقات. وأهم تلك النتائج، هي حصول محور المعوقات الإدارية على أعلى نسبة من المعوقات من بين بقية المحاور، وكان أقل المحاور هو محور المعوقات المالية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات،

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، عمليات الإدارة الإلكترونية، التحول الرقمي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.



Obstacles of Applying Electronic Management and Ways to Overcome Them from the Point of View of Senior, Middle and Specialist Management Leaders: A Case Study of the National Institute of Administrative Sciences

Abstract:

This study aimed to identify the most important obstacles that prevent the application of electronic management from the point of view of the senior, middle and specialist management leaders at the National Institute of Administrative Sciences in the general office in Sana'a. The purpose was to identify the various obstacles, and seek to solve and overcome the difficulties that hinder the application of electronic management in the general office of the National Institute of Administrative Sciences, as a house of national expertise. It is known that the National Institute of Administrative Sciences conducted studies and consultations for the public and mixed sectors in the Republic of Yemen, as well as in order to be a role model in the rest of government departments, especially education.

So, a random sample was taken from three categories of the research community: (academics, administrators, and academics who had administrative works) for a sample of (28) individuals. The study found out the most important obstacles that hinder the application of electronic management in the general office of the National Institute of Administrative Sciences in Sana'a. The four aspects of the obstacles were: (administrative obstacles, technical obstacles, human obstacles, and financial obstacles). The most important of these obstacles were found by analyzing the study tool (the questionnaire), thus the conclusions and recommendations were achieved through which the obstacles could be overcome. The most important of these results was that the aspect of administrative obstacles which obtained the highest percentage of obstacles among the rest of the other aspects, and the least of these aspects was the financial obstacles. The study found out a set of recommendations,

مقدمة:

تطورت الإدارة مع توسُّع الأعمال وكبر حجم المنظمات العامة والخاصة، فظهرت المدارس الإدارية المختلفة، مثل: المدرسة العلمية، ومدرسة التنظيم، والمدرسة السلوكية... وغير ذلك من المدارس الإدارية التقليدية والحديثة. ومع توسُّع أعمال المنظمات، وظهور الحاسب الشخصي في إدارة أعمال المكتب، بدأ التفكير في تغيير مفهوم الإدارة، أو بدأ تكوُّن مصطلح جديد في الإدارة، وهو الإدارة الإلكترونية أو الرقمنة، والذي يقوم من خلالها بأتمتة جميع أعمال الإدارة أو معظمها. وفي هذه الدراسة سيتم تسليط الضوء على هذا النوع من الإدارة في المعهد الوطني للعلوم الإدارية بصنعاء، ودراسة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المعهد، من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى والمتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات. للاطلاع على أبرز وأهم المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمعهد؛ ليتسنى لإدارة المعهد التغلب عليها من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية هو أساس الحكم الرشيد في الخدمات العامة التي تقدمها الدولة للمواطنين، لذلك على متخذي القرارات الإدارية أن يكون الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية هو الاستراتيجية المحورية في عمل المنظمات الحكومية، لما تضيفه من نتائج إيجابية على عمل المنظمات الإدارية الحكومية، فيقوم بتحقيق مقدار كبير من المصداقية والشفافية في عمل المنظمات المرتبطة بالجمهور. وهذه الدراسة ستُقسَّم إلى فصلين: الفصل الأول، يتعلق بمنهجية الدراسة والجانب النظري، والنظريات موضوع البحث، وسيتم تعريف الإدارة الإلكترونية، والفرق بينها وبين الإدارة التقليدية، وأهدافها، وأهميتها، وعناصرها، ومكوناتها، ومتطلبات تطبيقها، وخطوات تطبيقها، والدراسات السابقة. وسيتضمن الفصل الثاني، إجراءات الدراسة الميدانية، وتحليل الاستبانة، والخروج بنتائج وتوصيات.

الفصل الأول

منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة:

يعد المعهد الوطني للعلوم الإدارية، من المؤسسات التدريبية والتعليمية والبحثية الحكومية في الجمهورية اليمنية، حيث يعتبر المؤسسة المعنية بتطوير الإدارة العامة في الجمهورية اليمنية. ونظراً لتنوع أنشطته والتدخلات الكبيرة في هذه الأعمال، فإن استخدام التكنولوجيا في أعماله، والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؛ أصبح حتمياً. لكن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يشوبه الكثير من المعوقات. لذلك أعدت هذه الدراسة لمعرفة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وسبل التغلب عليها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ١ - تسليط الضوء على أهمية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
- ٢ - معرفة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية عموماً، وفي المعهد الوطني للعلوم الإدارية بشكل خاص.
- ٣ - التعرف على وجود فوارق في أهمية ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بحسب المستوى الوظيفي.
- ٣ - الوصول إلى طرق للتغلب على هذه المعوقات، ووضع استراتيجية ممنهجة وآليات قابلة للتطبيق.

تساؤلات الدراسة:

هناك ثلاث تساؤلات رئيسية في هذه الدراسة وهي:

- ١ - ما هي المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ديوان عام المعهد الوطني للعلوم الإدارية، من وجهة نظر القيادات الإدارية والمتخصصين في المعهد؟
- ٢ - هل توجد فروق في وجهات نظر عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بحسب عملهم (علياً، وسطى، متخصصين)؟
- ٣ - ما هي سبل التغلب على المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من حاجة المؤسسات التعليمية للتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارية الإلكترونية، ومعرفة العوائق التي تعيق ذلك، ثم الوصول إلى تجاوز تلك المعوقات للاستفادة من

الإدارة الإلكترونية بشكل يحقق الغاية المنشودة، وتسهيل العمل، وجعله أكثر متعة وسهل التعامل مع النظام.

مجتمع الدراسة والعينة:

تم اختيار المعهد الوطني للعلوم الإدارية كإطار لمجتمع الدراسة، كما حددت الدراسة القيادات العليا والوسطى والمتخصصين في المعهد مجتمعاً للدراسة، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة، نظراً لصغر حجم المجتمع، مكونة ٢٨ مفردة بنسبة (٦٠%) من حجم المجتمع.

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، من خلال أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استبانة لأخذ آراء عينة الدراسة، وتتكون هذه الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية للمبحوث.

الجزء الثاني: أسئلة الدراسة، وقسمت إلى أربعة أقسام، والمتمثل بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، احتوى القسم الأول على المعوقات الإدارية، وتتكون من ثمان أسئلة. بينما القسم الثاني تطرق إلى المعوقات التقنية، ويتكون من خمسة أسئلة، في حين أن القسم الثالث ركز على المعوقات البشرية، ويتكون من خمسة أسئلة، أما القسم الرابع، فقد تمحور حول المعوقات المالية، وتتكون من خمسة أسئلة.

حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة الظروف الزمانية والمكانية والمحيط بها وهي:

- ١ - **الحدود الزمانية:** سوف يتم إجراء هذه الدراسة خلال عامي ٢٠٢١ و٢٠٢٢.
- ٢ - **الحدود الجغرافية:** أجريت هذه الدراسة على القيادات العليا والوسطى والمتخصصين في المعهد الوطني للعلوم الإدارية، ومقرة الرئيسي في العاصمة صنعاء.
- ٣ - **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وسبل التغلب عليها في المعهد الوطني للعلوم الإدارية - العاصمة صنعاء.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي قامت بدراسة الإدارة الإلكترونية. ففي دراسة قنبر وعباس (٢٠١٩)، والتي هدفت هذه الدراسة إلى تقصي المعوقات الفنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة تكريت، واكتشاف المشكلات التنظيمية والبشرية، كل ذلك من وجهة نظر القيادة الإدارية والأكاديمية، والوصول إلى النتائج التي تساعد في تحسين ممارسة الإدارة الإلكترونية في الجامعة بشكل صحيح، والتي استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة، وطبق الباحث الأداة على (١٠٨) فرداً من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة تكريت كمجتمع دراسي، وقد أشارت النتائج

إلى أن متوسط مناطق المعوقات المستخدمة في هذا البحث مرتبة حسب المتوسط الأول: عوائق الرادار والمتوسط ٣,٣٨، ثانياً: عوائق بشرية ومتوسط ٣,٢٤، وأخيراً بلغت العوائق الفنية متوسط ٣,١٤. أظهرت الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حاملي مؤهلات الماجستير والدكتوراه تجاه معوقات تطبيق الإدارة الأكاديمية.

وفي دراسة العقابي (٢٠١٨)، والتي أجريت في شركة التأمين العراقية العامة، والتي كان مجتمع الدراسة الموظفين في المناصب (مدير عام، معاون مدير عام، ومدراء الأقسام ومسؤولي الشعب)، وقد أخذت عينة عشوائية حجمها (١٣٢) مفردة، وقد توصل البحث إلى أن كلما توفرت متطلبات الإدارة الإلكترونية بنسبة عالية يؤدي بالنتيجة الى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركة بنجاح أكبر، واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة يؤدي إلى نجاح التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بالإضافة إلى توفير الدعم المطلوب لذلك. وشارك الموظفين في دورات تدريبية على الأنظمة الإدارية مع وجود الحافز المعنوي لذلك. كما توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها: نشر الوعي والثقافة الإلكترونية بين العاملين، بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركة، لما لها من تأثير نفسي لتقبل التغيرات التكنولوجية الحديثة، ووضع الخطط وبرامج التوعية للفئات المستهدفة والعاملين في الشركة.

بينما دراسة أسامة (٢٠١٧)، والتي هدفت للتعرف على أهم المعلومات الإدارية والتقنية والبشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، كما هدفت الى ابراز مزايا استخدام الإدارة الإلكترونية ومعرفة وجهات نظر العاملين حول الإدارة الإلكترونية. وتوصلت الدراسة الى أن هناك افتقار كبير في التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، كما أن الإجراءات الروتينية تؤخر تلك التحولات، بالإضافة الى الافتقار الأمني لحماية قاعدة البيانات، وندرة البرمجيات المعربة، وعدم الاهتمام بتدريب الكوادر البشرية. كما أوصت الدراسة بتزويد الإدارة بالموارد البشرية المؤهلة بالقطاع التكنولوجي، ومواكبة التغيرات التكنولوجية.

في حين أن دراسة الكبيسي (٢٠٠٨)، والتي هدفت إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في دولة قطر، من خلال التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتعرف على مجالات توظيفها ومعرفة معوقات تطبيقها، وسبل مواجهتها. وقد توصلت الدراسة الى أن ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات. والأمية الإلكترونية لدى قطاعات غير قليلة من المتعاملين مع الجهات الحكومية. وكذلك ضعف قناعة المسؤولين بالإدارات العليا بأهمية الإدارة الإلكترونية، واعتقادهم أنها تقلل من سلطاتهم الإدارية. ونقص التأهيل العلمي والتدريب للعاملين بالقطاعات الحكومية، رغم توافر تجهيزات على أعلى مستوى، توفرها الدولة، مما يؤدي لمقاومتهم لكل تغيير في هذا الاتجاه على وظائفهم ومصالحهم.

كما تطرقت دراسة (القرني، ٢٠٠٧)، إلى التعرف على تطبيقات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر ضباط شرطة منطقة الرياض؛ بهدف تحسين قدرات الأجهزة الأمنية على استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات؛ لحل المشكلات عن طريق توظيف النظريات والتقنيات التعليمية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية واستيعاب الحضارة التنظيمية وإعادة صياغتها، والاعتماد على البحوث والدراسات، وخبراء استخدام الإدارة الإلكترونية؛ لوضع الخطط، ومتابعة تنفيذها، والاستفادة من القدرات الجوهرية الجديدة لشبكة الإنترنت في تطوير أساليب العمل عن طريق توفير المقومات المادية وغير المادية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المجالات المختلفة للأجهزة الأمنية، حيث يسهم ذلك في زيادة فعالية أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، ولهذا فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول المقومات الإدارية والفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات المدنية والأجهزة الأمنية على السواء.

التعليق على الدراسات السابقة:

تطرقت هذه الدراسة إلى عدد من الدراسات السابقة، التي أجريت خلال الفترة ٢٠٠٧ وحتى ٢٠١٩، والتي تناولت: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول العربية، بغية إثراء الجانب النظري، ومقارنة أدوات الدراسات المستخدمة، للوصول إلى أداة هذه الدراسة، وقد لاحظ الباحث قلة الدراسات المتعلقة بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العلمية، كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بمشكلة الدراسة وأهدافها، واختلفت معها بمجتمع الدراسة. وتعتبر هذه الدراسة الأولى التي تطرقت لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العلمية في الجمهورية اليمنية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الإدارة الإلكترونية:

تُعد الإدارة الإلكترونية أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، فمع تسارع وتيرة تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أضحت في متناول الجميع تقنيات مصغرة ودقيقة وكبر حجم الأعمال فيها، جاءت الدعوات للاستفادة من هذه التقنيات لتطوير الإدارة والهروب من الإدارة البيروقراطية. لذلك عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها "استخدام الوسائل، والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الإجراءات أو التجارة، أو الإعلان" (الطعامنة، والعلوش، ٢٠٠٤، ص. ١٠). وعرفت، أيضاً، بأنها "منظمة إلكترونية متكاملة، تعتمد على تقنية الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة" (عامر، ٢٠٠٧، ص. ٢٨). كما عرفها الكبيسي بأنها "منظومة إلكترونية متكاملة، تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب؛ وذلك بالاعتماد على نظم معلومات قوية، تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف" (الكبيسي، ٢٠٠٨، ص. ٣٠). وفي تعريف آخر لسعد غالب إبراهيم، بأنها "إطارٌ يشمل كلاً من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة، أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة" (ياسين، ٢٠٠٥، ص. ٣). لذلك يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية، هي الاستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ بغرض تحقيق أهداف المنظمة بطريقةٍ أسرع وأدق وأقل جهداً.

كما يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي تحولٌ كليٌّ في المفاهيم الإدارية التقليدية إلى نمطٍ جديدٍ في الإدارة، يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في إنجاز الأعمال من تخطيط وتنفيذ ورقابة وتوجيه، بطريقةٍ سلسلة لا تعتمد على التوجيهات الورقية والتحويلات بين مختلف الإدارات في الهرم الوظيفي بل تعتمد على السرعة في الإنجاز، والدقة في العمل، مع وجود شفافية عالية للوصول للحكم الرشيد.

الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

لكي نفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية، علينا معرفة الوظائف وطريقة العمل هذه الوظائف بكلتا الطريقتين. فالإدارة التقليدية هي عبارة عن مجموعة من الوظائف والأنشطة التي يقوم بتنفيذها أي شخص إداري، من أجل تحقيق الأهداف التي تضعها أي مؤسسة أو شركة من الشركات. وتظم العملية الإدارية عمليات مرتبطة مع بعضها البعض، يتم تجزئتها لتسهيل دراستها وتطبيقها على أرض الواقع، كما تتأثر هذه العملية بعدة عوامل مختلفة منها العوامل الإنسانية كالقدرات، والمهارات الشخصية في تأدية نشاط معين، والعوامل الفنية والتي تشمل الأسس، والقواعد، والإمكانات المادية التي يلجأ إليها الإداري من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وظائف الإدارة التقليدية:

وتظم مجموعة من الوظائف هي:

١. **التخطيط:** هو الوظيفة والخطوة الأولى للعملية الإدارية، والقاعدة التي تركز عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط هو عملية مستمرة تشمل تحديد الطريقة التي تسير عليها الأمور للإجابة عن الأسئلة المطروحة في مجال من المجالات، ويمكن بواسطته تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف، وللتخطيط خطوات تنفيذية أهمها:

- وضع وتحديد الأهداف المستقبلية.
- تحليل وتقييم البيئة، من خلال معرفة الموارد المتوفرة لتحقيق ذلك.
- تحديد البدائل، بكتابة مجموعة من الاحتمالات التي تقود نحو تحقيق الهدف.
- تقييم البدائل، بوضع قائمة المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات المفروضة.
- اختيار الحل الأمثل والأنسب.
- تنفيذ الخطة وتعيين من سيتكفل بتنفيذها.
- مراقبة وتقييم النتائج.

٢. **التنظيم:** وهو عبارة عن عملية دمج للموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يوضح

المهام والسلطات، وتشمل أربعة أنشطة رئيسية وهي:

- تحديد الأنشطة التي تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تصنيف أنواع ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
- توكيل العمل إلى أشخاص آخرين ومسؤولين.
- تصميم مستويات مختلفة لاتخاذ القرارات. أمّا بالنسبة لخطوات التنظيم فهي:
- احترام الخطط والأهداف الموضوعية.
- تحديد الأنشطة المختلفة.
- تصنيف هذه الأنشطة تبعاً لمعايير معينة.
- توكيل العمل والسلطات لبعض المهام.
- تصميم مستويات مختلفة للعلاقات.

٣. **التوظيف:** يكون بتعيين وتوظيف الأشخاص المسؤولين، والمنتمين لشركة معينة، وهم

العنصر الأساسي للعملية الإدارية، ويمكن تعريف التوظيف على أنه عملية تقوم على مجموعة من المهام التي وضعت لتزويد شركة ما بالموظفين الأكفاء، وتعيينهم في المناصب المخصصة لهم، ويشمل التوظيف كلاً من التنظيم والتخطيط، والاختيار، والتدريب، والتطوير وغيرها من العمليات الإدارية.

٤. **التوجيه:** يأتي بعد الانتهاء من صياغة الخطط، ووضع الهيكل التنظيمي، وبعد توظيف

الأشخاص، وهي خطوة في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

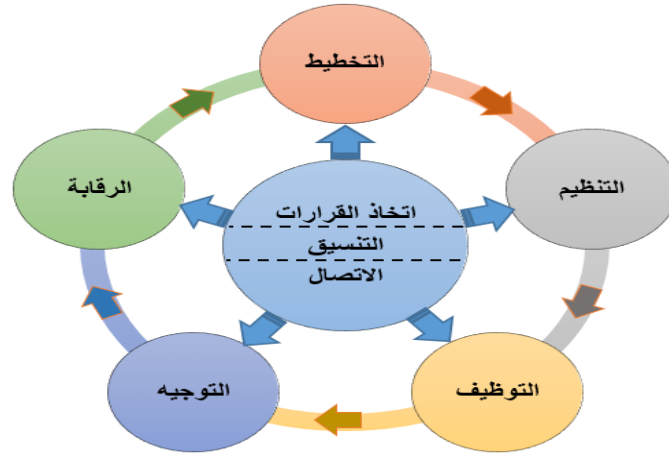
٥. **الرقابة:** هي آخر وظائف وعناصر العملية الإدارية، وتعني إيجاد معايير الأداء التي تُستخدم

في قياس وتقييم التقدم في تحقيق الأهداف، ولها خطوات وهي:

- وضع معايير الأداء.
- المتابعة المستمرة للأداء على أرض الواقع. قياس الأداء.
- تصحيح الانحرافات والأخطاء عن سير المعايير.

والشكل التالي يبين تلك الوظائف

شكل ١: يبين الوظائف الإدارية في الإدارة التقليدية



المصدر: من تصميم الباحث

وظائف الإدارة الإلكترونية:

لا تختلف وظائف الإدارة التقليدية عن وظائف الإدارة الإلكترونية. لكن طبيعة العمل والأسلوب هما اللذان يتغيران.

التخطيط الإلكتروني: يواجه التخطيط الإلكتروني تغيرات جذرية كبيرة، مما ينقل وظيفة التخطيط من الوظائف الإدارية في المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، حيث يعمل العاملون في الخط الأول. فبدلاً من أن يكون النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المنظمة هي الركيزة الأساسية للتخطيط تحول السوق وتغييراته المحتملة والزبون إلى الركيزة الأساسية في التخطيط الإلكتروني. فمن خلال التنافس القوي بين المنظمات، فإن الزبائن ومن خلال وصولهم إلى مواقع الويب، بات باستطاعتهم اخبار المنظمة بمتطلباتهم. وفي حالة عدم استجابة المنظمة فإنها ستفقددهم.

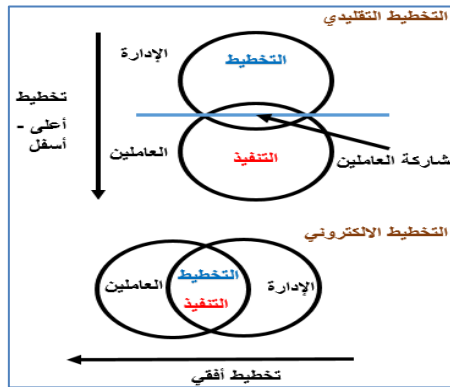
إلا أن هناك اختلافات أساسية بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني، وهي كما يلي:

١. التخطيط الإلكتروني: عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والأنية وقصيرة الأمد وقابلة للتطوير المستمر، بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة، وعادة ما يكون تغير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.
٢. إن المعلومات الرقمية دائمة التدقيق تضيف استمرارية على كل شيء في الشركة، بما فيها التخطيط، مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر.

٣. التخطيط الإلكتروني، هو تخطيط أفقي في إطاره العام، يتم بين الإدارة والعاملين، بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيطاً أعلى - أسفل حيث إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط، وعمل الخط الأمامي ينفذون". (نجم، ٢٠٠٤، ص٢٣٧:٢٣٦).

والشكل التالي يبين ذلك.

شكل ٢: يبين الاختلاف في طريقة التخطيط بالإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية



المصدر: من تصميم الباحث

ومن أجل التحول من قواعد التخطيط التقليدي إلى قواعد التخطيط الإلكتروني، يمكن تعريفها من خلال الجدول التالي.

جدول ١: يبين مقارنة بين قواعد التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

قواعد التخطيط التقليدي	قواعد التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة تواجه أعمال المنظمة.	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.
خطط متعددة (استراتيجية، تكتيكية، تقنية)	خطط قصيرة وأنية
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد
الالتزام بالخطة ملزم لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	الخطة مرنة من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات
الخطة تركز على قدرات المنظمة	الخطة تركز على الأسواق المتغير وحاجاتهم الأنية والمحتملة
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطر تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار ضرورة من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين
الأهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس	الأهداف عامة وغامضة واحتمالية بدرجة عالية
الوسائل محددة بدقة	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي العملاء
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه	الثقة هي الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب وإنجازه من أجل المنظمة

١. **التنظيم الإلكتروني:** "التخطيط الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني، وفي مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهيكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم". (نجم، ٢٠٠٤، ص. ٢٥٠ - ٢٥١). وهو عبارة عن ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وهذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها. وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم (التي أصبح ينظر إليها الآن كقيود تنظيمية تحد من المرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة المنظمة. والقيود الخمسة في التنظيم التقليدي هو:

- الهيكل التنظيمي

- التقسيم الإداري

- سلسلة الأوامر

- الرسمية

- المركزية واللامركزية

التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم للمنظمات في ظل الإنترنت ومع التنظيم الإلكتروني:

أ. **التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي** (ويتميز التنظيم الشبكي بثلاث أنواع من الشبكات وهي:

- الشبكات الرسمية.

- الشبكات غير الرسمية.

- والشبكات الإلكترونية.

ب. إن الانترنت تحقق التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (internet) وتؤدي إلى الصلات الفائقة الآن (في الوقت الحقيقي) وفي كل مكان في المنظمة.

ج. **الشركات الافتراضية:** بوجود شبكات الاعمال والانترنت أصبح من السهل بناء منظمات على نمط جديد في تقديم سلع وخدمات افتراضية.

د. الانترنت يؤدي الى تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير وعميق على التنظيم.

هـ. الانترنت بفعّل التشبيك الواسع مع الزبائن أخذ يحول الزبائن من متلقي سلبي إلى مشاركة فعالين.

٢. **التوجيه الإلكتروني:** إن قيادة الذات هي الأكثر بروز في الإدارة الإلكترونية، فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات

وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة الاستجابة. ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بعدة خصائص، منها:

- أ. القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.
 - ب. فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات.
 - ج. الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
 - د. البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.
 - هـ. المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم". (نجم، ٢٠٠٤، ص ٢٦٨: ٢٦٧).
٣. **الرقابة الإلكترونية:** إلا أن الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدقيق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية، منها:
- أ. أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية.
 - ب. تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي، وفي الآن الحقيقي، بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنتائج، بدلاً من الرقابة بالتقارير.
 - ج. الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة: فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولاً، وهذا مما يقلص إلى -الحد الأدنى - المفاجآت الداخلية". (نجم، ٢٠٠٤، ص. ٢٤٧- ٢٧٧).

تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنتائج بدلاً من الرقابة بالتقارير. فالرقابة الإلكترونية تتطلب بل تحفز العلاقة القائمة على الثقة، مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة. كما أن الرقابة الإلكترونية توسع العملية الرقابة إلى عملية الشراء، والموردين، المنظمات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، والزبائن، وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد. وهذا ما لم يكن ممكناً بطريقة الرقابة التقليدية. كما أن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج. فهي أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

ومما سبق يتبين أن هناك فرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية وخاصة بالتنفيذ. كما يمكن القول بأن الفرق بينهما هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في الإدارة الإلكترونية للوصول إلى أهداف المنظمة من خلال العمليات الإدارية المختلفة.

أهداف الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة الإلكترونية، منها:

١. تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، وتنعكس إيجابياً على مستوى الخدمات المقدمة.
٢. اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
٣. الدقة والوضوح في العمليات الادارية المختلفة داخل المؤسسة.

٤. تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة، وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
٥. التقليل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجاباً على المؤسسة.
٦. تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدٍ عاملة، لها دورٌ أساسيٌّ في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل؛ لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة (السالمي، ٢٠٠٥، ص. ٢٣٩: ٢٣٨).

أهمية الإدارة الإلكترونية:

إن للإدارة الإلكترونية أهميةً كبيرةً في إدارة الأعمال، وهناك الكثير من المميزات التي تؤدي إلى الانتقال للإدارة الإلكترونية، وهي:

١. انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
 ٢. تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية.
 ٣. تلافي مخاطر التعامل الورقي.
 ٤. زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.
 ٥. زيادة قدرة المشروعات، صغيرة ومتوسطة الحجم، على المشاركة في حركة التجارة العالمية.
 ٦. إيجاد فرص جديدة للعمل الحر، والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة (غنييم، وآخرون، ٢٠٠٤، ص. ١٠ - ١٤).
- وهناك نقاط أخرى لأهمية الإدارة الإلكترونية، هي:
١. السرعة في توفير الخدمات المطلوبة.
 ٢. السرعة في معالجة البيانات والوثائق وإمكانية استرجاعها وحفظها بسهولة.
 ٣. توحيد أسلوب عرض الوثائق وأعمال المنظمة بشكل عام (قودة ودياب، ١٤٢١هـ، ص).
 ٤. أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية.
 ٥. تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي، وفي الآن الحقيقي، بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات، بدلاً من الرقابة بالتقارير.
 ٦. الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة: فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولاً، وهذا مما يقلص إلى - الحد الأدنى - المفاجآت الداخلية". (نجم، ٢٠٠٤: ٢٤٧ - ٢٧٧).

مكونات الإدارة الإلكترونية:

- تطرق العديد من الكتاب إلى مكونات الإدارة الإلكترونية، وتدور معظمها حول المكونات المادية والبرمجية ونظم الاتصالات الحديثة. فالإدارة الإلكترونية، تتكون من:
١. عتاد الحاسوب: وهي المكونات المادية للحاسوب، ونظمه، وشبكاته، وملحقاته.
 ٢. البرمجيات: وهي الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب.
 ٣. شبكة الاتصالات: وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترا نت وشبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمة المضافة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية.

٤. صناع المعرفة: ويقع في قلب هذه المكونات، ويتكون من القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة. (ياسين، ٢٠٠٤: ٢٣ - ٢٥).

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

لكل مشروع جديد، يُراد له الديمومة والتطور، لابد أن تتوافر له المتطلبات الكافية لتحقيق الهدف المرجو منه. ولتطبيق الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة، يجب قبلها توفير المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وتلك المتطلبات هي:

١. متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية.

٢. المتطلبات المالية.

٣. متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية. (غنيم، ٢٠٠٤، ص. ٣٤٣).

كما "أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تحتية 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 عالية". (ياسين، ٢٠٠٤، ص. ٢٣٨: ٢٣٧).

خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، تحتاج إلى عدة خطوات، وهي كما يلي:

١. إعداد الدراسة الأولية: وذلك من خلال تشكيل فريق عمل، يضم متخصصين في الإدارة والمعلوماتية؛ لغرض معرفة حال الإدارة في تقنية المعلومات، وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي: المالية، والفنية، والبشرية.

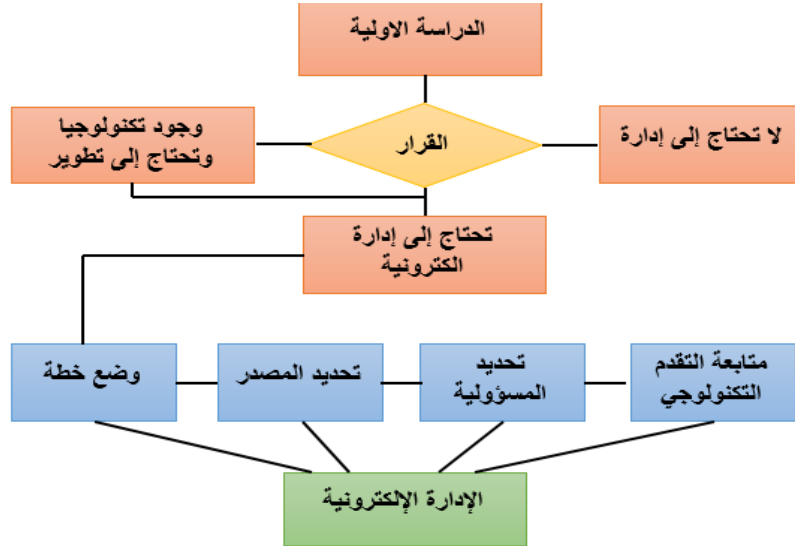
٢. وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

٣. تحديد المصادر: عند تنفيذ الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر، الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة التنفيذية والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

٤. تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة لها.

٥. متابعة التقدم التقني: نظراً للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لذلك لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات... وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال. (السامي والسليطي، ٢٠٠٨، ص. ٦٥: ٦٤). والشكل رقم (٣) يوضح ذلك:

شكل ٣: يبين خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: السامي والسليطي (٢٠٠٨: ٦٦)

المعهد الوطني للعلوم الإدارية:

انشأ المعهد الوطني للعلوم الإدارية سنة ١٩٦٣م في صنعاء بموجب القرار الجمهوري لسنة ١٩٦٣م تحت مسمى " معهد الإدارة العامة والسكرتارية" وكان مقره العاصمة صنعاء دون وجود فروع له، وصدر قرار مجلس القيادة رقم (١٣٨) لسنة ١٩٧٤م، وبموجبه تم تغيير اسمه إلى "المعهد القومي للإدارة العامة" بتوسيع اختصاصاته وامكانية فتح فروع له في المحافظات الأخرى. كما صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٣١) لسنة ١٩٨٠م بإنشاء معهد العلوم الإدارية في الشطر الجنوبي سابقاً ومقره عدن. وصدر القرار الجمهوري (١٣٦) لسنة ١٩٨١م واتسعت مجالات عمل المعهد واشتملت التعليم المتوسط والعالي. ثم صدر القرار الجمهوري رقم (٩٥) لسنة ١٩٩١م وتم فيه دمج المعهد القومي للإدارة العامة في الشطر الشمالي من اليمن ومعهد العلوم الإدارية في الشطر الجنوبي من اليمن تحت مسمى المعهد الوطني للعلوم الإدارية. ويوجد للمعهد عدة فروع وهي في كل من عدن، وتعز، والحديدة، وحضرموت وإب. حيث يقوم المعهد بعدة نشاطات، أهمها:

- عقد المؤتمرات والندوات المتخصصة في المجال الإداري والمالي.
- عقد الحلقات الدراسية لموظفي الدولة والقطاع المختلط.
- نشاط التدريس في الدبلومات العليا بعد الجامعة، والمتوسطة بعد الثانوية العامة.

• عقد الدورات التدريبية الطويلة والقصيرة لموظفي القطاع العام والمختلط والخاص، في الإدارة والمحاسبة والعلوم المالية والسكرتارية والحاسوب واللغات الحية... الخ. (اللائحة التنظيمية للمعهد الوطني للعلوم الإدارية، لسنة ١٩٩٥).

وتوجه أنشطة المعهد لجميع المؤسسات الحكومية والمختلطة والخاصة، حيث يعد المعهد بيت خبرة وطنية في مجال الإدارة. لذلك، فعلى المعهد القيام بتغيير أسلوب الإدارة البيروقراطية إلى إدارة معاصرة تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أي الانتقال للإدارة الإلكترونية في إدارة أعمال المعهد. كذلك من أجل أن يكون المعهد أنموذجاً قادراً على تصدير تجربته إلى بقية المؤسسات في القطاعين العام والمختلط. كما سيمكن إدارة المعهد من إدارة الأعمال بشكل دقيق ومنظم وتحقيق سرعة في الإنجاز.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة الميدانية:

من أجل الوصول لمعرفة المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ديوان عام المعهد الوطني للعلوم الإدارية في صنعاء، من وجهة نظر (الأكاديميين والإداريين والأكاديميين الذين لديهم أعمال إدارية)، تم تصميم استبانة وأخذ عينة عشوائية من مجتمع البحث، ثم تم تحليل أداة الدراسة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS ver24). واستخدمت بعض المقاييس الإحصائية التي تخدم الدراسة للوصول لرؤيا واضحة لمجتمع الدراسة، من خلال مقاييس المتوسطات، والنزعة المركزية، وبعض الاختبارات الإحصائية، مثل: اختبار (ت) واختبار تحليل التباين... وغير ذلك.

صدق أداة الدراسة:

صدق المحتوى:

تم توزيع الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتحقق من صدق محتواها، ومن خلال آرائهم ومقترحاتهم تم التعديلات المطلوبة. كما قام الباحث في عمل اختبار تمهيدي بأخذ عينة عشوائية من موظفي المعهد للتأكد من وضوح أسئلة الاستبانة.

الصدق الظاهري:

وهو أحد مقاييس صدق الأداة، الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها. ويبين ما هو ارتباط كل فقرة من فقرات الأداة بالدرجة الكلية للأداة. وبهذه الطريقة يتم اختبار

الثبات عن طريق تقديرات معاملات الارتباط لكل فقرة و من فقرات الأداة بالمجموع الكلي، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

ثبات أداة الدراسة:

للوصول إلى معرفة ثبات الدراسة، تم استخدام حزمة البرمجيات (SPSS v24)، لحساب ثبات أداة الدراسة.

معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

للوصول إلى معامل الثبات، تم استخدام طريقة التجزئة النصفية والجدول (٢) يبين ذلك.

جدول ٢: يبين متوسطات الأسئلة ومستوى المعنوية وعدد المفردات لعينة الدراسة

البيان	متوسطات الأسئلة الفردية
متوسطات الأسئلة الزوجية	0.859
مستوى المعنوية	.000
عدد المفردات	28

/المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ومن الجدول (٢) يتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.859) وبحساب تصحيح معدل الارتباط

باستخدام معامل سييرمان براون باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{Reliability Coefficient} = \frac{2r}{1+r} = \frac{2 \times 0.859}{1+0.859} = 0.92$$

ومن النتيجة السابقة يتضح أن معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية دالّ

إحصائياً.

طريقة كرونباخ – ألفا Cronbach's Alpha:

وهو مقياس الغرض منه التأكد من أنه إذا أعيد الاستبيان في نفس الظروف وب نفس أداة

القياس لحصلنا على نفس النتائج.

جدول ٣: يبين معامل الثبات الكلي باستخدام ألفا كرونباخ

N of Items	Cronbach's Alpha
23	0.820

/المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ومن الجدول (٣) يتبين أن معامل الثبات الكلي هو (Cronbach's Alpha = 0.820)، وهذا

دالّ إحصائياً، ومؤشّر على أن الاستمارة لها درجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد على النتائج التي

سنحصل عليها. وللتأكد من الأسئلة التي تؤثر بالدراسة، ويمكن حذفها لتقوية أداة الدراسة، بغية

تقوية أداة الدراسة، تم عمل الجدول (٤) التالي:

جدول ٤: يبين أسئلة الدراسة بحسب نوع المعوق مع اختبار كرونباخ

المعوقات	الأسئلة	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
المعوقات الإدارية	الهيكل التنظيمي الحالي لا يتوافق مع الإدارة الإلكترونية	93.14	79.608	.111	.823
	الروتين الشديدي يعيق عملية التحول للإدارة الإلكترونية	93.04	78.036	.280	.817
	ضعف الأهداف الحالية للتحول للإدارة الإلكترونية	92.96	77.962	.376	.814
	الافتقار للتخطيط السليم في تطبيق الإدارة الإلكترونية	92.89	78.025	.324	.815
	ضعف اهتمام الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية	92.86	78.127	.319	.816
	المركزية الشديدة في إدارة المعهد	93.07	77.921	.187	.821
	تدني مشاركة الإدارات في التخطيط الاستراتيجي	92.89	75.210	.616	.807
	ضعف التحفيز المادي والمعنوي في استخدام الإدارة الإلكترونية	92.79	76.619	.501	.811
المعوقات التقنية	نقص الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي	93.32	81.041	-.003	.828
	نقص وجود برمجيات أصلية في الأجهزة بالمعهد	92.89	80.544	.090	.822
	ضعف البنية التحتية بالمعهد لتطبيق الإدارة الإلكترونية	93.11	78.914	.181	.820
	قلة وجود أجهزة الحاسوب حديثة في جميع المكاتب	93.50	76.778	.190	.823
	الافتقار لوجود قاعدة بيانات دقيقة لأعمال المعهد	92.93	78.810	.241	.818
المعوقات البشرية	تخوف الموظفين من زيادة أعباء العمل لديهم	93.93	71.550	.424	.811
	اللامبالاة عند الموظفين للانتقال للإدارة الإلكترونية	93.54	71.665	.613	.801
	وجود مقاومة للتغيير من قبل الموظفين عند تطبيق الإدارة الإلكترونية	93.86	69.831	.624	.799
	تدني الوعي لدى الموظفين في تطبيق الإدارة الإلكترونية	93.39	70.914	.673	.799
	نقص عدد المتخصصين الإداريين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسوب	93.11	80.544	.058	.824
المعوقات المالية	ارتفاع أسعار البرمجيات مقارنة بإمكانات المعهد المالية	93.82	69.782	.491	.807
	ضعف الموازنة المالية المخصصة للبحوث والدراسات في المعهد	93.46	66.999	.649	.796
	صغر الموازنة الخاصة بشراء أجهزة الحاسوب	93.54	70.628	.506	.806
	نقص الإمكانيات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	93.50	70.778	.471	.808
	ضعف الميزانية المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات	93.46	70.776	.480	.807

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ومن الجدول رقم (٤) السابق يتبين أن أقل قيمة في (Corrected Item-Total Correlation)

هو (٠.٧٩٦) وأعلى قيمة هي (٠.٨٢٨). لذلك فليس من الضرورة حذف أي سؤال من أسئلة الاستبانة.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

بحسب الهيكل التنظيمي في المعهد، فإنه يقسم إلى ثلاثة أقسام:

- المراكز العلمية: وهي التي تدير النشاط الأكاديمي بالمعهد، ورئيس المركز بدرجة مدير عام، ولا يقل لمن يديرها عن درجة أستاذ مساعد، وتتكون من (٥) مراكز.
- الأقسام العلمية: وهي التي تحتوي على أعضاء هيئة التدريس والتدريس بحسب التخصص، ورئيسها بدرجة مدير عام، ولا يقل درجته العلمية عن أستاذ مساعد، وتتكون من (٣) أقسام.
- الإدارات العامة: وهي التي تدير النشاط الإداري بالمعهد، وتتكون من (٧) إدارات عامة.

والجدول ٥: يبين حجم المجتمع والعينة

م	البيان	حجم المجتمع	حجم العينة	نسبة التمثيل
1	المراكز العلمية	5	4	80%
2	الأقسام العلمية	3	2	67%
3	الإدارات العامة	7	6	86%
4	المتخصصون	32	16	50%
	الإجمالي	47	28	60%

/المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ومن الجدول (٥) يتبين أن الباحث قام بأخذ عينة عشوائية من رؤساء المراكز، ورؤساء الأقسام العلمية، ومديري عموم الإدارات العامة، والمتخصصين في مجال الحاسوب، والمستشارين، وكبار المدرسين في المعهد، لتكون الدراسة ذات ثقة بالنتائج التي سيتم الحصول عليها من المبحوثين.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

لمعرفة الخصائص الديمغرافية للمبحوثين يمكن من خلال الجداول التالية

جدول ٦: يبين التخصص والجنس ونوع الوظيفة وفقاً لمفردات العينة

طبيعة العمل	الجنس	التخصص						الإجمالي
		إدارة	محاسبة	حاسوب	اقتصاد	قانون	مصارف	
أكاديمي	ذكر	2	0	1	3	1	1	8
	أنثى	0	0	0	0	0	1	1
	الإجمالي	2	0	1	3	1	2	9
إداري	ذكر	3	2	3	1	1	0	10
	أنثى	0	1	0	0	0	0	1
	الإجمالي	3	3	3	1	1	0	11
مشترك	ذكر	2	3	1	0	1	0	7
	أنثى	1	0	0	0	0	0	1
	الإجمالي	3	3	1	0	1	0	8
الإجمالي	ذكر	7	5	5	4	3	1	25
	أنثى	1	1	0	0	0	1	3
	الإجمالي	8	6	5	4	3	2	28

/المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة



ومن الجدول (٦) السابق يتضح أن حجم العينة التي أخذت هي (٢٨) مفردة موزعة على التخصصات، كما في الجدول السابق. وكان عدد الأكاديميين الذكور (٨)، بينما الإناث (١)، أما الموظفون الإداريون، فعدد الذكور (١٠)، والإناث (١). أما الأكاديميون الذين لديهم أعمال إدارية فعدد الذكور (٧)، والإناث (١).

جدول ٧: يبين إجابة استخدام الحاسوب وسنوات العمل ونوع الوظيفة وفقاً لمفردات العينة

الإجمالي	إجادة استخدام الحاسوب				الطبيعة		
	غير مستخدم للحاسوب	استخدام طفيف	إجادة التطبيقات فقط	إجادة تامة			
8	2	1	4	1	21 فأكثر	سنوات العمل	أكاديمي
8	2	1	4	1	الإجمالي		
1	0	0	0	1	5- 1	سنوات العمل	داري
3	0	0	2	1	15-11		
7	0	1	4	2	21 فأكثر		
11	0	1	6	4	الإجمالي		
8	0	5	2	1	21فأكثر	سنوات العمل	مشترك
8	0	5	2	1	الإجمالي		
1	0	0	0	1	5- 1	سنوات العمل	الإجمالي
3	0	0	2	1	15-11		
23	2	7	10	4	21 فأكثر		
27	2	7	12	6	الإجمالي		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

من الجدول (٧) السابق، يتضح أن جميع الإداريين والأكاديميين، الذين لديهم أعمال إدارية، قادرون على التعامل مع الحاسوب، ولو بشكل طفيف، أما الأكاديميون فإن هناك نسبة بسيطة منهم غير قادرين على التعامل مع الحاسوب.

جدول ٨: يبين التكرارات والنسبة المئوية لإجابات العينة مع المتوسط والانحراف المعياري والنتيجة

للمعوقات الإدارية

الترتيب	المعوقات الإدارية	القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1	ضعف التحفيز المادي والمعنوي في استخدام الإدارة الإلكترونية	التكرار	23	6	1	0	0	4.73	0.52	موافق بشدة
		النسبة	77%	20%	3%	0%	0%			
2	ضعف اهتمام الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية	التكرار	21	8	1	0	0	4.67	0.55	موافق بشدة
		النسبة	70%	27%	3%	0%	0%			
3	المركزية الشديدة في إدارة المعهد	التكرار	20	5	4	1	0	4.67	0.86	موافق بشدة
		النسبة	67%	17%	13%	3%	0%			
4	تدني مشاركة الإدارات في التخطيط الاستراتيجي	التكرار	20	9	1	0	0	4.63	0.56	موافق بشدة
		النسبة	67%	30%	3%	0%	0%			
5	الافتقار للتخطيط السليم في تطبيق الإدارة الإلكترونية	التكرار	19	10	1	0	0	4.6	0.56	موافق بشدة
		النسبة	63%	33%	3%	0%	0%			
6	ضعف الأهداف الحالية للتحويل للإدارة الإلكترونية	التكرار	16	14	0	0	0	4.53	0.51	موافق بشدة
		النسبة	53%	47%	0%	0%	0%			
7	الروتين الشديد في عملية التحويل للإدارة الإلكترونية	التكرار	17	11	2	0	0	4.5	0.63	موافق بشدة
		النسبة	57%	37%	7%	0%	0%			
8	الهيكل التنظيمي الحالي لا يتوافق مع الإدارة الإلكترونية	التكرار	15	10	4	0	1	4.3	0.84	موافق بشدة
		النسبة	50%	33%	13%	0%	3%			
	نتيجة المحور الأول	التكرار	151	73	14	1	1	4.52	0.48	موافق بشدة
		النسبة	63%	30%	6%	0%	0%			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

من الجدول (٨) السابق، يتضح أن أكبر متوسط حصلت عليه فقرة (ضعف التحفيز المادي والمعنوي في استخدام الإدارة الإلكترونية) بمتوسط (٤.٧٣) وانحراف معياري (٠.٥٢) بنتيجة موافق بشدة، وأقل متوسط حصلت عليه الفقرة (الهيكل التنظيمي الحالي لا يتوافق مع الإدارة الإلكترونية) وبانحراف معياري (٤.٣) وبنتيجة موافق بشدة. ومن الملاحظ أن جميع الفقرات الأخرى كانت نتائجها موافقاً بشدة، كما أن النتيجة العامة للمحور الأول الخاص بالمعوقات الإدارية كانت موافقاً بشدة بمتوسط (٤.٥٢) وانحراف معياري (٠.٤٨). وللإجابة عن التساؤل الأول (ما أهم المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ديوان عام المعهد الوطني للعلوم الإدارية من وجهة نظر القيادات

الإدارية والمتخصصين في المعهد؟)، ومن خلال النتائج السابقة في محور المعوقات الإدارية، فإن أهم تلك المعوقات - رغم أن كل العبارات مهمة بنتيجة موافق جداً، لكن الأهم هي عبارة (ضعف التحفيز المادي والمعنوي في استخدام الإدارة الإلكترونية) ثم عبارة (ضعف اهتمام الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية) و(المركزية الشديدة في إدارة المعهد)، يلي ذلك (تدني مشاركة الإدارات في التخطيط الاستراتيجي) و(الافتقار للتخطيط السليم في تطبيق الإدارة الإلكترونية). لذلك على الإدارة العليا للمعهد أن تقوم بتحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً للانتقال للإدارة الإلكترونية في المعهد. والاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية وتخفيف المركزية الشديدة في الجانبين المالي والإداري. مع إشراك الإدارات الوسطى والدنيا في التخطيط الاستراتيجي.

جدول ٩: يبين التكرارات والنسبة المئوية لإجابات العينة مع المتوسط والانحراف المعياري والنتيجة للمعوقات التقنية

الترتيب	المعوقات التقنية	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب	الترتيب
١	نقص وجود برمجيات أصلية في الأجهزة بالمعهد	١٨	١٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	النسبة	٦٠%	٤٠%	٠%	٠%	٠%	٠%	٠%	٠%
٢	الافتقار لوجود قاعدة بيانات دقيقة لأعمال المعهد	١٩	١٠	١	٠	٠	٠	٠	٠
	النسبة	٦٣%	٣٣%	٣%	٠%	٠%	٠%	٠%	٠%
٣	ضعف البنية التحتية بالمعهد لتطبيق الإدارة الإلكترونية	١٤	١٢	٣	١	٠	٠	٠	٠
	النسبة	٤٧%	٤٠%	١٠%	٣%	٠%	٠%	٠%	٠%
٤	نقص الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي	١٠	١٤	٤	٢	٠	٠	٠	٠
	النسبة	٣٣%	٤٧%	١٣%	٧%	٠%	٠%	٠%	٠%
٥	قلة وجود أجهزة حاسوب حديثة في جميع المكاتب	١١	١٠	٥	٣	١	٠	٠	٠
	النسبة	٣٧%	٣٣%	١٧%	١٠%	٣%	٠%	٠%	٠%
	نتيجة المحور الثاني	٧٢	٥٨	١٣	٦	١	٠	٠	٠
	النسبة	٤٨%	٣٩%	٩%	٤%	١%	٠%	٠%	٠%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

من الجدول (٩) السابق، يتبين أن النتيجة العامة لمحور المعوقات التقنية هو موافق بشدة بمتوسط (٤.٣٣) وانحراف معياري (٠.٥٦)، وقد حصلت الفقرة (نقص وجود برمجيات أصلية في الأجهزة بالمعهد) والفقرة (الافتقار لوجود قاعدة بيانات دقيقة لأعمال المعهد) على أكبر متوسط بقيمة (٤.٦) وبانحراف معياري (٠.٧٩) و(١.١٩) على التوالي، وبنتيجة موافق بشدة، والفقرة (قلة وجود

وأجهزة حاسوب حديثة في جميع المكاتب) حصلت على أقل متوسط (٣.٩) وبانحراف معياري (٠.٥٦) ومنتجة موافق.

وللإجابة عن التساؤل الأول للدراسة، فإن فقرة (نقص وجود برمجيات أصلية في الأجهزة بالمعهد) جاءت أولاً متساوية بالم متوسط في فقرة (الافتقار لوجود قاعدة بيانات دقيقة لأعمال المعهد)، وجاءت فقرة (ضعف البنية التحتية بالمعهد لتطبيق الإدارة الالكترونية) ثالثاً.

وعلى الإدارة العليا بالمعهد من أجل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، أن تقوم باقتناء البرمجيات الأصلية في الأجهزة المستخدمة بالمعهد. كما يجب وجود قاعدة بيانات شاملة لديوان عام المعهد وفروعه. والقيام ببناء البنية التحتية التكنولوجية في المعهد من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المعهد.

جدول ١٠: يبين التكرارات والنسبة المئوية لإجابات العينة مع المتوسط والانحراف المعياري

والنتيجة لمحور المعوقات البشرية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	القياس	المعوقات البشرية	الترتيب
موافق بشدة	0.67	4.37	0	0	3	13	14	التكرار	نقص عدد المتخصصين الإداريين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسوب	1
			0%	0%	10%	43%	47%	النسبة		
موافق	0.88	4.14	0	2	3	14	11	التكرار	تدني الوعي لدى الموظفين في تطبيق الإدارة الإلكترونية	2
			0%	7%	10%	48%	38%	النسبة		
موافق	0.87	4	0	3	2	17	8	التكرار	اللامبالاة عند الموظفين للانتقال للإدارة الإلكترونية	3
			0%	10%	7%	57%	27%	النسبة		
موافق	1.02	3.7	1	3	6	14	6	التكرار	وجود مقاومة للتغيير من قبل الموظفين عند تطبيق الإدارة الإلكترونية	4
			3%	10%	20%	47%	20%	النسبة		
موافق	1.19	3.63	1	6	4	11	8	التكرار	تخوف الموظفين من زيادة أعباء العمل لديهم	5
			3%	20%	13%	37%	27%	النسبة		
موافق	0.68	4	2	14	18	69	47	التكرار	نتيجة المحور الثالث	
			1%	9%	12%	46%	32%	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

من الجدول (١٠) السابق، يتبين أن النتيجة العامة لمحور المعوقات البشرية هي: موافقٌ بمتوسط (٤) وانحرافٍ معياري (٠.٦٨). وبخصوص فقرات المحور، فقد حصلت الفقرة (نقص عدد المتخصصين "الإداريين" في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسوب) على أعلى معدل بقيمة (٤.٣) وانحرافٍ معياري (٠.٦٧)، وهذه الفقرة هي الفقرة الوحيدة التي حصلت على نتيجة موافق بشدة، أما بقية الفقرات، فقد حصلت على نتيجة موافق، وكانت أقل فقرة حصلت على متوسط هي (تخوف الموظفين من زيادة أعباء العمل



لديهم) بمتوسط (٣.٦٣) وانحرافٍ معياري (١.١٩). وهذا يعني أن هناك نقص كبير في عدد المتخصصين الإداريين في تشغيل وصيانة الحاسوب. مما يتطلب توفير المتخصصين لتلبية متطلبات العمل.

وللإجابة عن التساؤل الأول للدراسة، فإن فقرة (نقص عدد المتخصصين الإداريين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسوب) جاءت بالمرتبة الأولى ضمن محور المعوقات البشرية، تلتها فقرة (تدني الوعي لدى الموظفين في تطبيق الإدارة الإلكترونية)، ثم فقرة (اللامبالاة عند الموظفين للانتقال للإدارة الإلكترونية).

فعلى إدارة المعهد، أن تعمل على التغلب على المعوقات البشرية، وأهم تلك المعوقات، أن ترفد المعهد بموظفين جدد متخصصين في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكات وأمن البيانات، وتأهل الحاليين في هذه المجالات. كما ينبغي على الإدارة رفع الوعي لدى الموظفين في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الحلقات الدراسية والدورات التدريبية وغيرها. وأن تقوم على العمل على تنمية روح الانتماء للمعهد، وبناء الثقافة التنظيمية سليمة فيه.

جدول ١١: يبين التكرارات والنسبة المئوية لإجابات العينة مع المتوسط والانحراف المعياري والنتيجة

للمعوقات المالية

الترتيب	المعوقات المالية	الترتيب	بشدة موافق	موافق	م	بشدة موافق	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1	ضعف الميزانية المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات	14	47%	20%	13%	17%	3%	3.9	1.27	موافق
2	ضعف الموازنة المالية المخصصة للبحوث والدراسات في المعهد	15	50%	17%	10%	20%	3%	3.9	1.32	موافق
3	نقص الإمكانيات المادية للتطبيق الإدارية الإلكترونية	14	48%	17%	17%	17%	3%	3.87	1.28	موافق
4	صغر الموازنة الخاصة بشراء أجهزة الحاسوب	12	40%	27%	13%	17%	3%	3.83	1.24	موافق
5	ارتفاع اسعار البرمجيات مقارنة بإمكانات المعهد المالية	9	30%	30%	13%	23%	3%	3.6	1.25	موافق
	نتيجة المحور الرابع	64	43%	22%	13%	19%	3%	3.75	1.13	موافق ق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

من الجدول (١١) السابق، يتبين أن نتيجة محور المعوقات المالية موافق بمتوسط (٣.٧٥) وانحرافٍ معياري (١.١٣)، وأن جميع فقرات هذا المحور بنتيجة موافق، فجميع فقرات محور المعوقات المالية في كلٍّ من (موافق بشدة وموافق) أخذت نسبة أكثر من (٦٠٪) وتعد فقرتا (ضعف الموازنة المالية المخصصة للبحوث والدراسات في المعهد وضعف الميزانية المخصصة لشراء أنظمة حماية

المعلومات) أكبر من بقية المتوسطات، حيث أخذت كل منهما متوسط (٣.٩) بانحراف معياري (١.٣٢) و(١.٢٧) على التوالي.

وللإجابة عن تساؤل الدراسة، فإن أهم المعوقات المالية هي فقرة (ضعف الميزانية المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات)، وتلت ذلك فقرة (ضعف الموازنة المالية المخصصة للبحوث والدراسات في المعهد)، ثم جاءت ثالثاً فقرة (نقص الإمكانيات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية). لذلك يتطلب من إدارة المعهد تخصيص الميزانية المناسبة لشراء أنظمة الحماية الحاسوبية، والسعي نحو زيادة موازنة البحوث والدراسات، وتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمعهد.

جدول ١٢: يبين التكرارات والنسبة المئوية لإجابات العينة مع المتوسط والانحراف المعياري والنتيجة

لمحاور الدراسة الأربع

الترتيب	المحور	الترتيب	مؤافقة بشدة	أوافق	محايد	غير مؤافق	غير مؤافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1	المعوقات الإدارية	التكرار	151	73	14	1	1	4.52	0.48	مؤافق بشدة
		النسبة	63%	30%	6%	0%	0%			
2	المعوقات التقنية	التكرار	72	58	13	6	1	4.33	0.56	مؤافق بشدة
		النسبة	48%	39%	9%	4%	1%			
3	المعوقات البشرية	التكرار	47	69	18	14	2	4	0.68	مؤافق
		النسبة	32%	46%	12%	9%	1%			
4	المعوقات المالية	التكرار	64	33	20	28	5	3.75	1.13	مؤافق
		النسبة	43%	22%	13%	19%	3%			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ومن الجدول (١٢) السابق، يتبين أن ترتيب المعوقات بحسب المحور، تأتي المعوقات الإدارية بالمرتبة الأولى، يلي ذلك المعوقات التقنية، ثم المعوقات البشرية، وتأتي أخيراً المعوقات المالية. وهذه النتيجة تختلف قليلاً مع دراسة المسعودي، والتي جاءت بالترتيب (المعوقات الإدارية أولاً، ثم المعوقات المالية، ثم المعوقات البشرية، وأخيراً المعوقات التقنية). ونستنتج من ذلك أن المعوقات الإدارية لها أثر في التحول إلى الإدارة الإلكترونية. وتوصي الدراسة بأهمية حل المعوقات الإدارية أولاً، ومن ثم حل بقية المعوقات.

سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المعهد الوطني للعلوم الإدارية:

ومن أجل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية، فعلى قيادة المعهد أن تقوم بعمل خطة استراتيجية لذلك من أجل:

١. التغلب على المعوقات الإدارية: من خلال:

أ. تطوير الهيكل التنظيمي بالمعهد، لكي يكون ملائماً مع التحول للإدارة الإلكترونية.

- ب. تغيير أهداف المعهد، وجعلها مناسبة للتحويل للإدارة الإلكترونية.
 - ج. اقتناع ووعي الإدارة العليا بأهمية التحويل للإدارة الإلكترونية.
 - د. توزيع صلاحيات قيادة المعهد، وإشراك الموظفين بالمعهد بالتخطيط الاستراتيجي.
٢. التغلب على المعوقات التقنية: وذلك من خلال:
- أ. عمل خطة استراتيجية لتطوير وتدريب العاملين بالمعهد (أكاديميين وإداريين)، بما يكفل التأهل للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.
 - ب. توفير الأجهزة والبرمجيات الأصلية وتحديثها أولاً بأول.
 - ج. بناء قاعدة بيانات موحدة وشاملة للمعهد وفروعه، والتركيز على أمن البيانات وسريتها.
٣. التغلب على المعوقات البشرية: من خلال:
- أ. إشراك الموظفين بالخطط، وتوعيتهم بفوائد التحويل للإدارة الإلكترونية.
 - ب. التغلب على مقاومة التغيير لدى الموظفين، من خلال اللقاءات وورش العمل والندوات والاجتماعات.
 - ج. استقطاب عددًا من الموظفين في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أن عدد التقنيين في هذه المجالات في المعهد محدود.
٤. التغلب على المعوقات المالية: من خلال:
- أ. السعي لرفع موازنة المعهد، الخاصة بمشتريات الأجهزة والتدريب من خلال الموازنة العامة للمعهد، وتخصيص نسبة مناسبة من الحساب الجاري (رسوم الدراسية للطلاب المسجلين بالمعهد)، لتلبية متطلبات شراء الأجهزة والمعدات وتدريب وتأهيل العاملين بالمعهد.
 - ب. فتح فرص جديدة لزيادة موازنة المعهد متمثلةً بالمساعدات الدولية من المنظمات الدولية. وبناء شراكات مع المؤسسات المماثلة بالعالم.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

- المعوقات الإدارية لها أثر في التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- ينبغي على إدارة المعهد تخصيص الميزانية المناسبة لشراء أنظمة الحماية الحاسوبية، والسعي نحو زيادة موازنة البحوث والدراسات، وتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمعهد.
- العمل على التغلب على المعوقات البشرية.
- رفد المعهد بموظفين جدد متخصصين في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكات وأمن البيانات.
- رفع الوعي لدى الموظفين في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الحلقات الدراسية والدورات التدريبية وغيرهما.
- تنمية روح الانتماء للمعهد، وبناء الثقافة التنظيمية فيه.
- اقتناء البرمجيات الأصلية في الأجهزة المستخدمة بالمعهد.
- بناء قاعدة بيانات موحدة لديوان عام المعهد وفروعه.
- لا توجد فروق بين متوسط إجابات الأفراد وفقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها المبحوث - أكاديمي، إداري، أكاديمي ولديه وظيفة إدارية.
- هناك نقص كبير في عدد المتخصصين الإداريين في تشغيل وصيانة الحاسوب.

التوصيات:

- توفير المتخصصين لتلبية متطلبات العمل، وخاصة المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات.
- أهمية حل المعوقات الإدارية أولاً، ومن ثم حل بقية المعوقات.
- على الإدارة العليا في المعهد أن تقوم على تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً؛ للانتقال للإدارة الإلكترونية في المعهد.
- على إدارة المعهد أن تهتم بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتخفيف المركزية في الجانب الإداري.
- على إدارة المعهد أن تقوم بإشراك الإدارات في التخطيط الاستراتيجي.

المراجع:

١. اللائحة التنظيمية للمعهد الوطني للعلوم الإدارية، لسنة ١٩٩٥.
٢. إدريس، ثابت عبد الرحمن. (٢٠٠٥). نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية.
٣. أسامة، طويل. (٢٠١٧). الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقاتها في الإدارة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، لرسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
٤. جبر، محمد صدام. (٢٠٠٢). الموجة الإلكترونية القادمة: الحكومة الإلكترونية، ع (٩١)، سلطنة عمان: مسقط.
٥. حسنية، سليم. (٢٠١٨). نظم إدارة المعلومات، الجامعة الافتراضية السورية.
٦. آل دحوان، عبدالله بن سعيد (٢٠٠٨). دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع، لرسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
٧. السامي، علاء عبد الرزاق والسليطي، خالد إبراهيم. (٢٠٠٨). الإدارة الإلكترونية، دار وائل.
٨. السامي، علاء عبد الرزاق (٢٠٠٥). نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر.
٩. الشافعي، شريف فتحي (٢٠٠٦). الدليل العملي لتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS14، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
١٠. الطعامة، محمد محمود والعلوش، طارق شريف. (٢٠٠٤). الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١١. عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٧). الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر.
١٢. عبد الكريم، عشور (٢٠١٠)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائرية، لرسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.
١٣. العقابي، ناصر عويد عيطة، الربيعي، خلود هادي عبود (٢٠١٨). تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية: بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، ١٣ (٤٥)، ٦٣ - ٩٥.
١٤. غنيم، خالد، الزهراني، راشد، أبو عبا، أيمن. (٢٠٠٤). الحكومة الإلكترونية تحديات واقعية وطموح مستقبلية، مجلة المعلوماتية، العدد ٨.
١٥. القرني، عبد الرحمن سعد. (٢٠٠٧م). تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض، لرسالة ماجستير، جامعة الأمير نائف للعلوم الأمنية.

١٦. قوته، محمد نوري أحمد ودياب، عبد الحميد أحمد. (٥١٤٢٢). الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، جدة.
١٧. الكبيسي، كلثم محمد. (٢٠٠٨). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، لرسلة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
١٨. كورتل، فريد، تيش تيشن، آسيا سليمان. (٢٠١٤). مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة، مجلة معارف، ٩ (١٧)، ٨٢ – ١٠٦.
١٩. المالك، بدر بن محمد. (٢٠٠٧). الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية، دراسة مسحية، لرسلة ماجستير، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية.
٢٠. المسعودي، سميرة مطر. (٢٠١٠). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، لرسلة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
٢١. نجم، عبود نجم. (٢٠٠٤). الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر.
٢٢. ياسين، سعد غالب. (٢٠٠٤). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة - الرياض.
23. Turban, Efraim & Leidner, Dorothy & Wetherb, James (2008). Information Technology for management (transforming organization in the digital economy).
24. Qanbar, Moataz Ibrahim & Abbas, Kadhim
25. Ahmed Jawad. (2019). Obstacles to The Application of Electronic Management in Iraqi Universities, Opcion, Año 35, Especial N° 20:2899-2921, ISSN 1012-1587/ISSNe: 2477-9385.