



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المستقبل

كلية العلوم الإدارية والمالية

قسم إدارة الأعمال

أثر الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات

دراسة تطبيقية (بنك اليمن والكويت)

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس

إعداد

سعادة عبدالفتاح سفيان القاسمي

تيسير أحمد مهدي المطري

دينا كمال عبدالرزاق أبو الرجال

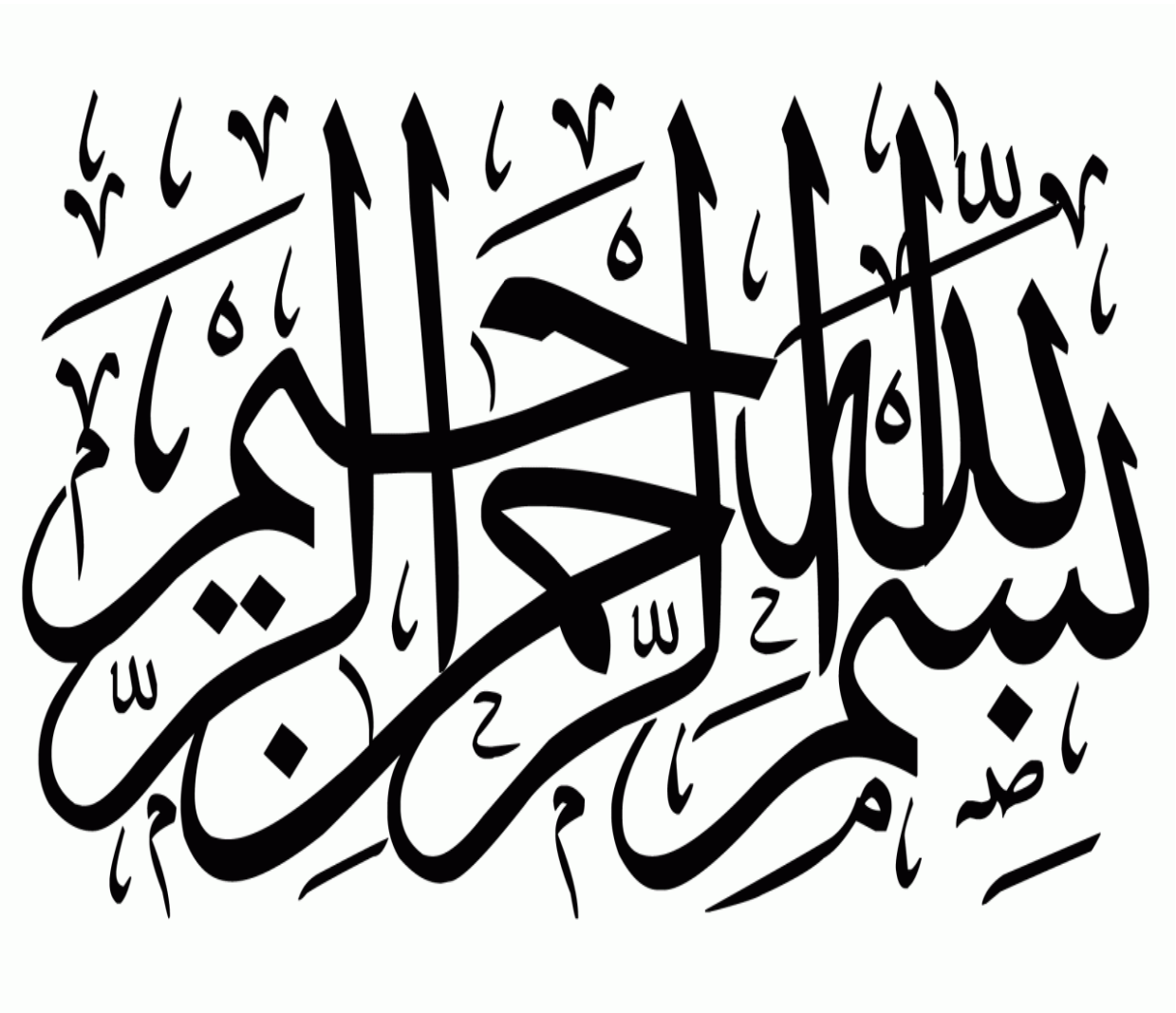
دعاء محمد إبراهيم زباره

أسماء معين عبدالكريم الغسالي

تحت إشراف الدكتور

جميل الجويد

2021/2020م



الإهداء

اهدي العمل المتواضع لمن حملتني وهنن على وهن وسهرت وربت ومن جسدها
أعطت وغذت يا أعذب كلمة نقشت في ذاكرتي ونطق بها اللسان يا من جعل
الرحمن الجنة تحت قدميك "أمي العزيزة"

الى من لعبني وداعبني كطفل بل كرضيع الى من كان سبباً في نجاحي "أبي
الغالي" انت الوجود وانت الجود وانت العطاء وانت السخاء وانت الحياة ومنك
استمد

"اسالكما الرضا والسلوان ان شاء الله" والى أستاذ وعميد كلية العلوم الإدارية
والمالية / خالد العليمي والأستاذ رئيس إدارة الاعمال/ جميل الجويد.

والى كل من مد يد العون

والى كل من وجه لي كلمة طيبة ومشجعة.

الآية

قال تعالى

{إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الْأَبْصَارِ
الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ
وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ}

(3 آل عمران آية 190-191)

صدق الله العظيم

الشكر والتقدير

"شهد الله انه لا اله الا هو والملائكة والو العلم قائما بالقسط لا اله الا هو العزيز الحكيم"

(آل عمران 99)

الحمد لله رب العالمين الذي علم الإنسان ما لم يعلم، واحمده سبحانه علي توفيقه وعونه لنا على إنجاز هذا البحث، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.
فإننا نتقدم بالشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً أن وفقنا في إتمام هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان للأستاذ الدكتور / جميل الجويد رئيس قسم إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية والمالية، الذي تكرم بالإشراف على هذه الدراسة والذي قدم لنا المشورة والنصح والإرشاد طيلة مدة الدراسة.

كما نتقدم بالشكر لكل من الأستاذ الدكتور / خالد العليمي،
لما تفضلاً في مناقشة البحث ليزداد إثراء من الملاحظات والتوصيات التي سيقدمانها.
كما لا يفوتنا أن نشكر رئيس جامعة المستقبل الأستاذ الدكتور / عبد الهادي الهمداني

على لتعاونهم الدائم ومد يد العون والمساعدة.
وأخيراً نتقدم بالشكر إلى جميع الاهل والزملاء ولا ننسى أعظم شكر إلى أعلى اشخاص إلى قلوبنا كل دكتور قام بتدريسنا وارشادنا وكان سبباً في تفوقنا.
وجزا الله خيراً كل من كان له دور من قريب أو بعيد وكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا البحث.

والله ولي التوفيق

قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس
ب	البسمة
ت	الإهداء
ث	الآية
ج	الشكر والتقدير
ح	قائمة المحتويات
ذ	ملخص البحث
ر	Abstract
	الفصل الاول: الإطار العام للبحث
	المبحث الأول: منهجية البحث
2	المقدمة
3	مشكلة البحث
3	أهداف البحث
3	أهمية البحث
4	فرضيات البحث
4	منهجية البحث
5	حدود البحث
5	مصادر جمع المعلومات
5	مصطلحات البحث
	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
6	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الإطار النظري
	المبحث الأول:- الإدارة الالكترونية
9	تعريف الإدارة الالكترونية
10	مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية
15	أهداف الإدارة الالكترونية

16	أهمية الإدارة الالكترونية
18	أسباب الإدارة الالكترونية
18	مبادئ الإدارة الالكترونية
20	وظائف الإدارة الالكترونية
23	مزايا الإدارة الالكترونية
25	معوقات الإدارة الالكترونية
	الفصل الثالث:- اتخاذ القرارات لدى المؤسسات
29	مفهوم اتخاذ القرار
29	أنواع اتخاذ القرارات الإدارية
33	مراحل عملية اتخاذ القرار
33	إصدار القرار الإداري إلكترونياً
34	تنفيذ القرار الإداري إلكترونياً
35	معايير تمييز القرار الإداري الالكتروني
38	وسائل العلم بالقرار الإداري الالكتروني
42	أركان القرار الإداري الالكتروني
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
	المبحث الأول: إجراءات البحث
53	منهجية البحث
53	مجتمع البحث وعينة البحث
54	مقياس أداة الدراسة الميدانية
55	صدق أداة الدراسة
56	الأساليب الإحصائية المستخدمة
56	1: التوزيع التكراري والنسب المئوية
56	2: المتوسط الحسابي
56	3: الانحراف المعياري
57	أولاً: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
62	ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الاستبيان
62	المحور الأول: هناك علاقة بين الإدارة الالكترونية واتخاذ قرارات المؤسسات

65	المحور الثاني: هناك علاقة بين مساهمة الإدارة الإلكترونية واتخاذ قرارات المؤسسات
68	المحور الثالث: هناك علاقة بين تقنيات تكنولوجيا المعلومات واتخاذ قرارات المؤسسات
71	ثالثاً: عرض النتائج الاجمالية محاور الدراسة
72	رابعاً: اختبار الفرضيات
74	النتائج والتوصيات
74	أولاً: النتائج
75	ثانياً: التوصيات
76	المراجع العربية
80	الملاحق
80	الاستبيان

قائمة الجداول

الصفحة	الفهرس
30	الجدول رقم (1) يوضح الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة
31	الجدول رقم (2) يوضح تصنيف القرار تبعاً لدرجات التأكد

ملخص البحث

تناولت الدراسة أثر الادارة الالكترونية في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات، وتمثلت مشكلة البحث انه في إطار التطور الهائل في تقنيات الحاسوب والاتصال التي حققت تبادلاً سريعاً وشاملاً للمعلومات حتى أنها في الوقت الحالي تعتبر من أهم الدروس في المؤتمرات وبرامج التدريب الدولي في الكثير من الدول لأنه يستخدم في الوصول الى الحلول للمشاكل والصعوبات التي تواجهها المؤسسات حيث ان كل المدراء والمشرفين ومدراء الإدارات يواجهون ظروف تتطلب منهم اتخاذ القرار. كما هدفت الدراسة للتعرف على كيف يمكن للإدارة الالكترونية ان تساعد في عملية اتخاذ القرار وايضاً مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري والتقنيات التكنولوجية للمعلومات ومعرفة الإدارة الالكترونية ومراحل تطبيقها وأهدافها وأهميتها وأسباب ظهورها وما هي المتطلبات الواجب تتبعه للتحويل الى الإدارة الالكترونية وماهي وظائف الإدارة الالكترونية وعوامل نجاحها وفشلها وايضاً تحدثت البحث عن عملية اتخاذ القرار وانواعه ومراحله وكيف يتم اصدار القرار الكترونياً وكيف يتم تنفيذه وماهي المعايير التي تميز القرار الالكتروني والاساس القانوني للقرار الالكتروني وأركان القرار الإداري الالكتروني وقد تم توزيع استبيانات على عينة لمجموعة من موظفي ومدراء بنك اليمن والكويت (30) وتم تحليل الاستبيانات بواسطة برنامج التحليل الاحصائي SPSS وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها إن نجاح العمل او الإدارة يعتمد بشكل كبير على الموظفين لهذا تسعى جهة العمل لاستقطاب الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة واهم التوصيات نسبة كبيرة من العاملين في البنك أيدوا فكرة تحويل جميع الأنظمة التقليدية الموجودة حالياً الى الكترونية.

Abstract

The study dealt with the impact of electronic management on decision-making in institutions, and the research problem was that within the framework of the tremendous development in computer and communication technologies that achieved a rapid and comprehensive exchange of information, so that at the present time it is considered one of the most important lessons in conferences and international training programs in many countries because it is used in Reaching solutions to the problems and difficulties faced by institutions, as all managers, supervisors and department managers face circumstances that require them to make a decision. The study also aimed to identify how e-management can help in the decision-making process, as well as the contribution of e-management to the development of administrative work, information technology techniques, knowledge of e-management, the stages of its application, its objectives, its importance, the reasons for its emergence, what are the requirements to be followed for the transition to e-management, and what are the functions of e-management and its success factors. And its failure. The research also talked about the decision-making process, its types and stages, how the decision is issued electronically, how it is implemented, what are the criteria that characterize the electronic decision, the legal basis for the electronic decision and the pillars of the electronic administrative decision. Questionnaires were distributed to a sample of a group of employees and managers of the Bank of Yemen and Kuwait (30) and were analyzed Questionnaires using the SPSS statistical analysis program. The research reached a set of results and recommendations, the most important of which is that the success of work or management depends largely on the employees. Therefore, the employer seeks to attract individuals who have sufficient skills and experience in the field of planning, organization and control to occupy important administrative positions. The most important recommendations are a large proportion of workers in the They supported the idea of converting all existing traditional systems to electronic

الفصل الاول / الإطار العام للبحث:

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطوراً كبيراً في كافة مجالات الحياة حتى أطلق على العصر الحاضر عصر المعلومات أو الثورة المعلوماتية وقد أحدثت تقنيات المعلومات أثر في نطاق تطوير العمل الإداري، من خلال إعادة الطرق التقليدية التي اعتادت الإدارة تقديم الخدمات والمعلومات من خلالها إلى المواطنين أما عن طريق الإدارة الالكترونية يتم تقديم الخدمات إلى المواطنين بطريقة أكثر تقدماً وسهولة وسرعة. تظهر الأهمية في حيويته في مجال الإدارة الالكترونية كونها مفهوم جديد وحيوي وظهر نتيجة التطورات التي يشهدها العالم منذ فترة الانتقال إلى مرحلة المال الإلكتروني بعيداً عن التعاملات التقليدية الورقية التي تكلف الكثير من الوقت والجهد والنفقات. وفي إطار التطور الهائل في تقنيات الحاسوب والاتصال التي حققت تبادلاً سريعاً وشاملاً للمعلومات ضمن سياسة وخطط الأسباب السريع للبيانات من جهة وبسرعة تقادم المعلومات وضرورة التعامل معها بديناميكية مع المعلومات والتقارير من جهة أخرى، جعلت من المدراء مطالبين بسرعة التصرف واتخاذ القرارات، فكانت الإدارة الالكترونية التي أصبحت تعد مرحلة متقدمة في تطور الفكر الإداري وتقنياته التطبيقية ومهاراته الفنية والمهنية، وكذلك المحفز الأساسي للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت من أهم وأقوى العناصر في الوقت الحالي، والتي أدت إلى زيادة كفاءة وفعالية العمل واتخاذ القرار بالمؤسسات مما يحقق لها مركز تنافسي هام حيث تبني المؤسسات أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرار بسبب المقولة التي تقول القرار غير الصحيح له تكلفة، وتزداد أهمية اتخاذ القرار بسبب شموليته حيث تتمثل الإدارة الرئيسية التي يتم استخدامها من قبل المدراء في التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة، وهذا الشمول أحياناً يجعل علماء الإدارة يقول أن الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرار وإيضاً بسبب التطورات التي تم إدخالها على طرق جمع المعلومات وتحليل هذه المعلومات والتصنيف لها وتخزينها، حتى أنها في الوقت الحالي تعتبر من أهم الدروس في المؤتمرات وبرامج التدريب الدولي في الكثير من الدول لأنه يستخدم في الوصول إلى الحلول للمشاكل والصعوبات التي تواجهها المؤسسات حيث إن كل المدراء والمشرفين ومدراء الإدارات يواجهون ظروف تتطلب منهم اتخاذ القرار.

وسوف نسلط الضوء في هذه الدراسة على دراسة ما أثر الإدارة الالكترونية في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات؟

مشكلة البحث:

تعلق المؤسسات المختلفة أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول إن القرار الخاطئ له تكلفة، وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق تجميع المعلومات، وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حيث أصبحت حديث الساعة، وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالخطيط، والتنظيم، التوجيه والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية، كما تتم في كل نشاط من أنشطة المؤسسات ومع التطورات الحديثة شهدت الإدارة تطوراً ملحوظاً من خلال تقنية المعلومات، إذ أن التحويلات السريعة التي شهدها القرن الحالي، استوجبت عناصر السرعة والدقة والاتقان في الأداء وفي اتخاذ القرار الأمثل، وبالتالي أصبحت الحاجة ملحة إلى ظهور الإدارة الإلكترونية لاتخاذ القرارات المصيرية والاستراتيجية المهمة، مما يستوجب أن تكون تقنياتها تختلف عن تقنيات النظم التقليدية وخاصة إذا ما تم اعتبارنا أن الذكاء الاصطناعي إنما هو عمل العقل الحاسوبي فقد أصبح أساساً فيها، نظراً لدمج النظم الخبيرة وتكاملها مع هذه النظم خلال هذا القرن الجديد، بما يضمن للمؤسسات تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء.

- 1- ما العلاقة بين الإدارة الإلكترونية واتخاذ قرارات المؤسسات؟
- 2- ما العلاقة بين مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري واتخاذ قرارات المؤسسات؟
- 3- ما العلاقة بين تقنيات تكنولوجيا المعلومات واتخاذ قرارات المؤسسات؟

أهداف البحث:

- 1- التعرف على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية واتخاذ قرارات المؤسسات.
- 2- التعرف على العلاقة بين مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري واتخاذ قرارات المؤسسات.
- 3- التعرف على العلاقة بين تقنيات تكنولوجيا المعلومات واتخاذ قرارات المؤسسات.

أهمية البحث:

علمية:-

- 1- زيادة الادراك في أغلب البلدان بالأهمية الكبيرة التي تلعبها الإدارة الإلكترونية في تطوير المؤسسات وتسهيلها لعملية اتخاذ القرار.

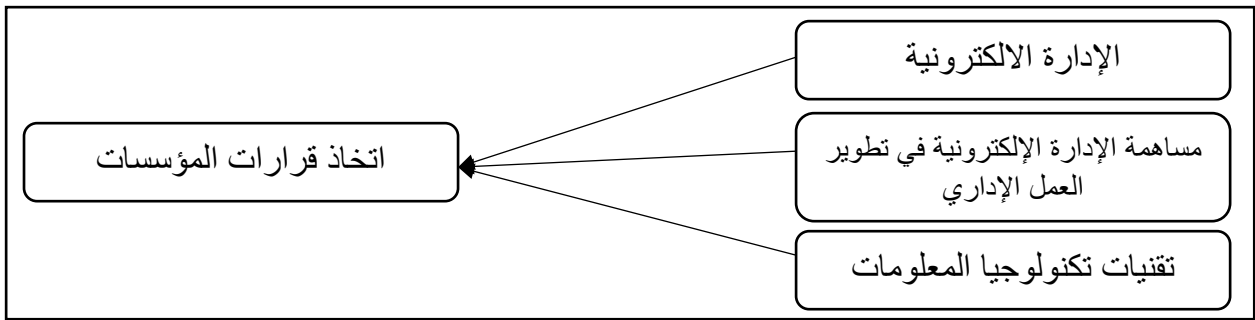
2- تدريس والتعرف على الإدارة الإلكترونية بمختلف انماطها.

3- التطوير العلمي نظراً لسيطرة تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير بحركة السوق العالمي والحصول على حصة من هذا التطور.

عملية: -

1- الاتصال وتدفق البيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، ومختلف أقسام ومصالح المؤسسة، ومدى مساهمة الاتصالات الفعالة في توضيح الصورة لمتخذي القرارات، وبالتالي زيادة جودة وفعالية القرارات التي يتخذونها.

2- استخدام كلاً من تكنولوجيا ونظم المعلومات الإدارية لزيادة فعالية القرارات.



فرضيات البحث:

من أجل الإجابة على تساؤلات المشكلة وتحقيق أهداف البحث سوف يقوم الباحثان بصياغة الفرضيات التالية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة الإلكترونية واتخاذ قرارات المؤسسات.

2- لا توجد علاقة بين مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري واتخاذ قرارات المؤسسات.

3- لا توجد علاقة بين تقنيات تكنولوجيا المعلومات واتخاذ قرارات المؤسسات.

منهجية البحث:

المنهج الوصفي التحليلي احد ابرز المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية بوجه عام تساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة ووضعها في اطارها الصحيح وتتميز بطريقتها الواقعية في التعامل مع مشكلة البحث نظراً لوجود الباحث في قلب الميدان او المكان المتعلق بالدراسة ولذلك اعتمدت في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر ضروري في البحوث العلمية وذلك

لوصف المفاهيم العامة خاصة تلك المتعلقة بالإدارة الالكترونية، وتحليله من خلال المعطيات والأرقام والتعديلات، وذلك لمعرفة اثر الإدارة الالكترونية في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات.

حدود البحث:

زمانية- 2021-2020

مكانية:- بنك اليمن والكويت

موضوعية:- اثر الإدارة الالكترونية في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات.

مجمع عينة البحث:- موظفين ومدراء بنك اليمن والكويت

مصادر جمع البيانات

يتم جمع البيانات لتحقيق أهداف واختبار الفرضيات البحث كالاتي:

(1) مصادر أولية:

وتعتمد على البيانات التي تم جمعها من الميدان عبر الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة. كأداة رئيسة والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض.

(2) مصادر ثانوية:

تم فيها الاعتماد على المراجع والكتب والدوريات والتقارير من الإدارة الالكترونية التي تناولت الموضوع وقد حاولوا الباحثات الحصول على المتاح من تلك المراجع وبما يخدم أهداف الدراسة.

المفاهيم والمصطلحات

الإدارة الإلكترونية: يشير مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى الآليات أو الطريقة التي ستحول الإدارة التقليدية القائمة في المكاتب التقليدية التي تعتمد على العمليات الورقية إلى عمليات إلكترونية، والهدف من الإدارة الالكترونية إنشاء مكاتب عمل بدون أوراق تعتمد بشكل كلي على تكنولوجيا المعلومات، وتُعد هذه العملية أداة تكنولوجية حديثة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين الإنتاجية والأداء ورفع جودة الخدمة المقدمة في المنظمات، ولقد أصبح مفهوم الإدارة الإلكترونية متداولاً مع توجه العالم بشكل سريع نحو العالم الرقمي.

تكنولوجيا المعلومات: مجموعة من الأدوات والمنهجيات والعمليات والمعدات التي تستخدم لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها، ومن الأمثلة على هذه الأدوات: الترميز، والبرمجة، والتخزين، والاسترجاع، والتحليل، ومراقبة النظم، وتحويل البيانات، كما تشمل تكنولوجيا المعلومات: التشغيل الآلي للمكاتب، والاتصالات، والوسائط المتعددة، كما تعتبر تكنولوجيا المعلومات الأداة التي يمكن من خلالها تخزين ومعالجة المعلومات داخل النظام، بالإضافة إلى اشتغالها على كل ما يتعلق بالحاسوب، والشبكات، والبرمجيات، ومواقع الويب، وقواعد البيانات، والاتصالات السلكية واللاسلكية.

اتخاذ القرار: تتنوع التعريفات الاصطلاحية لاتخاذ القرار في طرحها بالإشارة إلى اتجاه العملية وتصنيفها من الأصل، فعملية اتخاذ القرار طبقاً لمن يصنفها بأنها عملية تفكير أو مهارة عقلية عُلِّيا تُعرَّف بأنها إحدى عمليات التفكير المركبة والهادفة إلى اختيار البديل الأفضل، أو الحلّ الأمثل والأكثر ملائمة لتحقيق الهدف بما يتناسب مع خصائص الموقف، وتتوّع البدائل، كما توصف وفق هذا النمط بأنها عملية عقلية مُخطّطة ومنظمة، تعتمد المفاضلة بين جميع البدائل والحلول المطروحة لحلّ موقف، أو مشكلة، أو حالة من اللاتوازن؛ لاختيار أنسب الحلول وأنجحها في الوصول إلى الهدف اعتماداً على المعلومات الأولية المدروسة، وانتهاءً لمهارات التشخيص، واستمطار جميع البدائل المُمكنة وتقييمها، ثم تنفيذها بعملية مُخطّطة مُسبقاً، ثم تقويم نتائج القرار المُنتقى وتقييمه. و استند المختصون في علم الإدارة في تعريفهم للقرار بصورة عامة على خصائصه العامة؛ من حيث المحتوى التعبيري، والشكل التعبيري، والمحتوى النظري أو المحتوى الفكري للحالة أو المضمون المتعلّق بالقرار، ليصطلحوا من خلال تلك الخصائص على تعريف القرار بأنه عملية اختيار مدروسة لأحد البدائل المُتاحة المتوقّرة، تتم وفق تحليلٍ موسّع لجميع جوانب الموقف أو المشكلة الخاصة بالقرار، وبذلك فإنّ عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر الإدارة تتسم بكونها عملية مفاضلة موسّعة وتحليلية، تستهدف اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل المُتاحة والمقترحة؛ لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف بما يتناسب مع عناصر الموقف وعوامله

الدراسات السابقة

1- دراسة أسهمان خلفي 2009 " دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة نقاوس":

وهدفت إلى معرفة مستوى استخدام التكنولوجيا في مؤسسة نقاوس ومدى الاستفادة منها في الحصول على المعلومات اللازمة، والتعرف على وجود اتجاه العلاقة بين استخدام نظم المعلومات مبنية على تكنولوجيا حديثة ورشد عملية اتخاذ القرار. حيث تم استخدام المنهج الوصفي وقد شملت عينة البحث 23 فرداً من مجتمع البحث وتم استعمال أداة جمع البيانات عبارة عن المقابلة الشخصية. حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين

نظم المعلومات ومساهماتها في دعم عملية اتخاذ القرار وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطورات نظم المعلومات وتحسن دعمها على عملية اتخاذ القرار.

2- دراسة غزالي عمر 2007 "دراسة وتحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات":

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العناصر الأساسية المكونة لنظام، وكيفية تدفق المعلومات في هذا النظام، ومحاولة إيجاد حلول وتقديم اقتراحات لتحسين فعالية نظام المعلومات داخل المؤسسة، ومن خلاله تحسين نوعية القرارات المتخذة، وكذا رسم خطط إستراتيجية رشيدة تضمن تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، والمنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي وطريقة اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت 303 فرد من كافة العاملين وأداة كانت المقابلة الشخصية، الاستبيان. وأهم الاستنتاجات أن أهم الأساليب المستعملة لإيصال المعلومات التي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات هي الهاتف والفاكس، بالإضافة أن المؤسسات المدروسة لا تمتلك شبكة الأنترنت. ومن بين أهم الاقتراحات كانت: قيام المؤسسات التي تملك قسماً أو مصلحة خاصة بنظم المعلومات بإنشاء قسم أو مصلحة تتكفل بهذا النظام.

3- دراسة غنيم 2006 " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، ومعوقات استخدامها من خلال استطلاع آراء (٢٢٧) مديراً من جميع مراحل التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، والتعرف على مقترحاتهم لتفعيل إسهامات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري والحد من معوقاتها. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ماله علاقة بالدراسة الحالية، وهي: أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية، أن أكثر إسهاماتها تطويراً للعمل الإداري في اتخاذ القرارات وأقلها في تطوير تقويم الأداء، وأن استخدام الإدارة الإلكترونية تواجهه معوقات بدرجة متوسطة في جميع مراحل التعليم العام، ومن أكثرها المعوقات المادية وأقلها معوقات البرمجيات.

الفصل الثاني / الإطار النظري للبحث:

الإدارة الالكترونية

الفصل الثاني- الإدارة الالكترونية

تعريف الإدارة الالكترونية

تعرف الإدارة الالكترونية بأنها استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة من قبل الإدارة العامة للقيام بوظائفها. (محمد الفيلي، 2003، ص4)

وهذا التعريف يعني أن استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة للقيام بوظائف الإدارة لن يغير مفهوم الإدارة العامة من حيث كونها جهازاً وظيفياً إدارياً ينشأ للقيام بوظائف محددة. كما أنها عرفت على أنها مجموعة عمليات تنظيمية تربط بين المستفيد ومصدر المعلومات والخدمات بواسطة الوسائل الالكترونية. (عبد الحميد بسيوني، 2008، ص336)

عليه أن الإدارة الالكترونية تساعد أدوات تكنولوجيا المعلومات على جعل الخدمات أيسر أداء وأكثر شفافية مما يؤدي الى تحسين عمليات ورصد الخدمات العامة وتقييمها ومراقبتها وزيادة كفاءة أدائها. والإدارة الالكترونية هي عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال من تخطيط وتوجيه ورقابة، كونها تعتمد على استخدام الإنترنت وهذا ما يفسر البعد الإلكتروني في العمل الإداري والقدرة على التوجيه والرقابة فيه. (نجم عبود، 2004، ص127)

وان الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية هو نتاج التطور التكنولوجي باتجاه الحاسب الآلي والإنترنت سواء في المنظمات الإدارية أم في الإدارة، وأن التكنولوجيا أصبحت ذات تأثيرات عميقة وواسعة بدرجات أصبحت تقود كل شيء بما في ذلك الإدارة ومبادئها ووظائفها. (نجم عبود، مرجع سابق، ص130)

وبشكل عام فإن مفهوم الإدارة الالكترونية هو النمط الحديث لتطوير الأداء الاقتصادي، وتمكين إدارة الحكومة من قيادة المجتمع بأكمله من العصر الصناعي الى العصر الرقمي من خلال التعامل مع البيانات والرموز داخل الحاسبة. (عبد الفتاح مراد، 2003، ص27)

ويقوم ذلك باعتماد النشاط الإداري على النمط أو الوسيلة التي تتخذها الإدارة في تحسين عمل معين، عليه نجد ان الإدارة تنصب على الأسس التي تقوم عليها الأنظمة القانونية والإدارية.

ان المشرع يهدف الى تحديث نظم العمل بالإدارات او الوزارات او عموم مرافق الدولة، مما يؤدي الى دعم القرارات الإدارية. (عبد الفتاح بيومي حجازي، 2003، ص41)

فالإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية إلكترونية لا ترتبط بهذا النظام السياسي أو ذاك، فالجهاز الإداري يقوم بإدارة وتنفيذ السلطة العامة في الدولة تحت توجيه القائمين عليها لذلك وجب على القائمين على تنفيذ هذه السياسة ان يمتلكوا من المهارات والخبرات ما يقوم عملهم لتنفيذ العمل الإداري من اجل خدمة الصالح العام. (فهد بن ناصر العبود، 2003، ص26)

وبدورنا نضع تعريفا "متواضعا" للإدارة الإلكترونية فهي استخدام نظم المعلومات وشبكات الحاسوب والاتصالات في تنفيذ المهام والاعمال مما يؤدي الى انجازها بسهولة ويسر ودقة عالية وتعمل على توفير الوقت والإجراءات في مرافق الدولة كافة.

مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

أما عن مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية، فإنه توجد عدة تصنيفات من المراحل تقدم بها الباحثين والمتخصصين في هذا المجال، إلى أنهم يشتركون في عدد من المراحل التي لا يمكن لتنفيذ الإدارة الإلكترونية الاستغناء عنها وهي:

المرحلة الأولى: الظهور

في هذه المرحلة تقوم الوزارات والدوائر الحكومية بوضع المعلومات الكاملة عن نفسها على شبكة الإنترنت، وذلك من أجل أن يطلع عليها المواطنون ورجال الأعمال وتسمى كذلك هذه المرحلة بمرحلة الاتصال الأحادي الجانب.

وترتبط هذه المرحلة بإتاحة النماذج وإمكانية طباعتها وإعادة إرسالها بالبريد أو التسليم المباشر دون الحاجة إلى التنقل أو السفر للوصول إلى الوزارات أو المؤسسات الحكومية والوقوف على الطوابير، وفي أسلوب ثاني يمكن نشر نفس الخدمات من خلال شبكات الهاتف ولكن بصورة صوتية وباستخدام أرقام الهاتف، ويتطلب ذلك بناء قاعدة بيانات صوتية وإتاحتها لأكثر عدد ممكن من المشتركين في نفس الوقت، أو استخدام أكشاك خدمات يتم توصيلها إما بشبكة الإنترنت أو من خلال استخدام اسطوانات مسجل عليها نفس البيانات. (عوجان عرفات، 2000، ص10)

■ الإجراءات اللازمة لمرحلة الظهور

- تطوير البنية التحتية التي تشتمل البنى الأساسية لنظم الاتصالات والاستثمار في بنية تحتية توفر تنافلاً سريعاً للبيانات مما يمكن من زيادة عدد الهواتف الثابتة والمحمولة والمستخدمة في المجتمع.

- تشجيع الأفراد والمؤسسات على استخدام الهواتف بشكل أكبر من خلال خفض أسعار الاتصالات الهاتفية.
- العمل على دعم أسعار الحواسيب حتى تشجع أسعارها جميع فئات المجتمع على اقتناء هذه الأجهزة.
- اتخاذ التدابير والإجراءات المساعدة على زيادة المنافسة بين الشركات التي تقدم خدمات الإنترنت، مما ينعكس بالطبع على تخفيض أسعار الاشتراكات في الإنترنت.
- تبني الحكومة إستراتيجية وطنية تهدف إلى زيادة إمكانية ربط دخول الأفراد والمؤسسات إلى شبكات الإنترنت، وذلك من خلال إتاحة الوصول إلى الإنترنت بواسطة المؤسسات الحكومية والخاصة، والمكتبات العامة والمراكز الثقافية، والجامعات والمدارس. (احمد حسن العزام، 2001، ص50)
- فتح مراكز مجتمعية للاتصال، خاصة في القرى والأرياف.
- تشجيع التنافس في تقديم الخدمات بواسطة الإنترنت.
- تقليص الفجوة الرقمية بين شرائح المجتمع وما بين المناطق الحضرية والريفية لتحقيق الوصول الشامل لخدمات الاتصالات.
- البدء بوضع خطة زمنية محددة للتواريخ في نشر المعلومات على شبكة الإنترنت.
- نشر معلومات ذات قيمة وتمس حياة المواطنين وبلغة سهلة مع البعد التام عن الحشو أو المعلومات التاريخية وما تحقق من انجازات من قبل.

المرحلة الثانية: التعزيز Enhanced

وتشمل هذه المرحلة أن تكون هذه المواقع بمثابة وسائل اتصال ثنائية، أي أن الدوائر والمؤسسات الحكومية تقوم بوضع المعلومات عن نفسها وفي نفس الوقت تقوم هذه المواقع باستقبال استفسارات من المواطنين، حيث يستطيع المواطن أن يرسل إلى هذه الدوائر معلومات مثل تغيير عنوان الشخص بدل الكتابة أو استعمال الهاتف لإيصال هذه المعلومة، بالإضافة إلى تلقي.

الإجابات عن أسئلة من قبل الدوائر المختصة مما يتيح للأفراد التفاعل مع الحكومة ويتم هذا التفاعل عبر التواصل المستمر من خلال المعلومات التغذية العكسية (Feed Back)، والتي تتم من خلال نماذج صممت لهذا الغرض، وعبر رسائل البريد الإلكتروني، وبهذا يتم التأكد من أن تلك المعلومات والنماذج المنشورة في المواقع هي قيد الاستخدام وتلقى قبولاً من المواطنين لأن الهدف هو تفاعل المواطنين مع الخدمات التي تقدم لهم عبر الإنترنت التي تعتبر بمثابة الأداة المشغلة لمفهوم الإدارة الإلكترونية، إذ دفعت التكنولوجيا الجديدة عملية تأمين إنجاز المهام والمعاملات الخدمية والتجارية

والمالية المختلفة عبر شبكة الإنترنت، كما أصبحت هذه الشبكة طريقاً واضحاً لنقل البيانات والمعلومات بين الأفراد والهيئات والدول إلكترونياً.

وعلى الرغم من كون هذه الشبكة لم تخل من المخاطر، إذ جعل هذا الأمر بالعلماء إلى بذل أقصى الجهود لتهيئة بيئة آمنة تعمل في إطارها شبكة الإنترنت وابتكروا نظاماً لأمن الإنترنت وحماية عملياته، وعلى هذا النحو غدة الإنترنت جزءاً مهماً في أعمال الحكومة الإلكترونية ومؤسساتها المختلفة في العلم المتقدم، إذ لا يمكن انتشار الإدارة الإلكترونية من دون الإنترنت وبالأخص، ولا وجود للإنترنت دون الحواسيب والاتصالات.

بذلك تعتمد الإدارة الإلكترونية على تكنولوجيتين رئيسيتين هما: تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وبنيتهما التحتية للإنترنت. (محمد الطعمنة، 2004، ص34)

■ الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة:

- توفير المعلومات والبيانات واعتبارها ملكية عامة تحميها تشريعات وقوانين تتناسب وتطورات الحياة في عصر المعلوماتية.
- توفير البيانات الحكومية لكافة المواطنين باعتبار أن المعلومات جزء من الموجودات العامة للمواطنين، وقد يكون من المهم إصدار قانون حرية المعلومات لترسيخ هذا المفهوم.
- تمويل برامج تدريبية لكل المدرسين حول استخدامات وتكنولوجيات المعلومات.
- نشر برامج تدريبية واسعة للتدريب على تكنولوجيات المعلومات، على سبيل المثال اعتماد رخصة قيادة الحاسوب الدولي (ICDL) لمستويات متعددة من موظفي الدولة.
- توفير الإمكانات المادية المطلوبة لكافة العمليات بدءاً بالتصميم والنشر والتحديث الدائم والصيانة المستمرة للمواقع.
- ضمان مواقع النشرات ومعلومات عن الفرص الاستثمارية والخطط التنموية بلغات أجنبية وذلك بجلب المستثمرين الأجانب.

المرحلة الثالثة: التفاعل Interactive

وذلك بتنفيذ المعاملات الحكومية على شبكة الإنترنت والهدف من هذه المرحلة هو إنهاء المعاملات أو جزء منها مباشرة من خلال شبكة الإنترنت أو شبكة الهاتف أو أكشاك الخدمات الجماهيرية.

ففي الحالة الأولى يجب الاتفاق أولاً مع جهات تأدية الخدمات على قبول تلك الطريقة في إنهاء المعاملات واستصدار القوانين التي تيسر ذلك ثم يتم الإنفاق على المستوى الميكنة المطلوب لكل خدمة

وتطوير النظم التي توفر تلك الإمكانيات مع ضرورة التأكيد على إتاحة القدر الملائم للسرية والخصوصية.

أما في الحالة الثانية فيمكن إنهاء بعض الخدمات من خلال الهاتف مباشرة وهي الخدمات التي تستخدم البيانات الرقمية في إنهاؤها مثل العمليات المصرفية المختلفة.

أما في الحالة الثالثة والتي يمكن اعتبارها خصخصة للخدمات الحكومية فيقوم العاملون باستلام مستندات ورسوم تأدية الخدمة من المواطن والقيام بإنهائها في الجهة الحكومية نيابة عن المواطن ومن المتوقع أن تزداد مساهمة المواطنين وذلك بالاتصال بصانعي السياسات لكل المستويات وكلما زادت هذه العلاقة زادت الثقة في الحكومة، ويتم هذا بفتح المجال لإرسال بريد إلكتروني (E-mail) أو نماذج التغذية العكسية التي تسمح للمتعاملين بالتعليق على السياسات والإجراءات المتبعة، وأيضا يمكن استخدام الوسائل متعددة الوسائط Multimedia من تلفزيون وراديو الإعلان عن الاتصال المباشر مع الحكومة أو عقد لقاءات ودعوة المواطنين لإبداء رأيهم.

■ الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة

- التحول بشكل جذري وجدي من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل الإلكتروني، وهذا التحول يحتاج إلى تغيير جذري في الإجراءات والهيكل والتشريعات.
- تشجيع قطاع المصارف والمال على تطوير أساليبها.
- وضع نظم تضمن المحافظة على سرية التعاملات المالية وسلامتها لكي ترقى لتلبية احتياجات الحكومة الإلكترونية بشكل آمن.
- الإصلاح الشامل للإدارة العامة من خلال إعادة النظر بالأساليب والممارسات الإدارية.
- أن تتم مخاطبة المستفيدين الذين لهم علاقة مباشرة بالخدمات المقدمة من الجهات الحكومية المباشرة على الشبكة On Line. العزام أحمد حسن، مرجع سابق، ص21)

المرحلة الرابعة: المعاملات الإجرائية Transactional

تقوم المواقع الإلكترونية للدوائر والمؤسسات الحكومية وبطريقة رسمية بتبادل المعلومات والاتصال المتبادل بينها وبين المواطنين وقطاع الأعمال، حيث يستطيع المواطنون دفع ما يستحق عليهم من مبالغ مالية للدوائر الحكومية أو تلقي الخدمات الحكومية مثل خدمات التراخيص للأعمال أو التسجيل للانضمام إلى برنامج تعليمي في مؤسسة تعليمية.

وهي مرحلة التكامل الرأسي حيث يستطيع طالب الخدمة إنهاء كافة معاملاته مع جهة واحدة بالرغم من تعدد وحداتها، والاستفادة من المعلومات بشكل أكثر عمقا وفي أكثر من مرحلة، وذلك بجعل الموقع يسمح للمتعاملين بإجراء معاملاتهم على الخط On Line في أي وقت.

■ الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة

- تركيز الدولة واهتمامها نحو إنشاء أنظمة فعالة ضماناً لسرية المعلومات الخاصة بالأفراد والمؤسسات التي بدورها تضمن بناء الثقة لدى مستخدمي الواقع الإلكتروني.
- سن القوانين والتشريعات الرادعة للمتطاولين والمتطفلين على أمانة الإدارة الإلكترونية.
- تحسين منظومة إيصال الخدمات وتوزيعها.
- تعزيز الأمن والثقة في الخدمات الحكومية عبر الشبكات المفتوحة المعرضة لأنواع من الاختراقات وذلك من خلال وسائل التحقق.
- إيجاد تصاميم الواقع الحكومية شكلاً ومضموناً حتى تسهل على المستفيدين سرعة الوصول إلى المعلومات والخدمات المنشودة.

المرحلة الخامسة: التكامل Seamless

في هذه المرحلة يتم تصميم الموقع أو ما يسمى بالواجهة الذي يعمل على تكامل الخدمات الحكومية الإلكترونية معتمداً على حاجة الشخص واختصاصه أو وظيفة الدائرة التي تقدم الخدمة، وهي مرحلة التكامل الأفقي وهي مرحلة معقدة تتطلب قواعد بيانات عملاقة عن كافة الأفراد والمؤسسات حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول على خدماته من خلال أي وحدة لتقديم الخدمة مهما تعددت الجهات التي يتعامل معها وهو ما يطلق عليه One stop shop أو نقطة واحدة للحصول على كافة الخدمات، وتحتاج هذه المرحلة إلى تكلفة عالية جداً وتواجهها حتى الآن عقبات إدارية وتكنولوجية عديدة.

والهدف من هذه المرحلة هو تحقيق الربط الإلكتروني الكامل بين قواعد البيانات الحكومية وإتمام جميع المعاملات والخدمات مباشرة من خلال ذلك الربط، استكمال بناء النظم وقواعد البيانات في الوزارات والمصالح التي تقدم خدمات جماهيرية على أن تتوافر لتلك القواعد إمكانية التحدث عن بعضها البعض وأيضاً وجود شبكات اتصالات على أعلى درجة من الاستقرار بما يضمن السرعة والسرية والأمانة في نقل المعلومات.

■ الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة

- توفير الإمكانيات البشرية المدربة لتقديم الدعم المستمر للمستخدمين وترد على استفساراتهم.

- يجب مراعاة أن عملية تطبيق الحكومة الإلكترونية في هذه المرحلة سوف يتطلب الكثير من المال والجهد.
- يجب أن يكون تطبيق الإدارة الإلكترونية ضمن حركة تغيير مستمرة وشاملة.
- إن تكون هناك مواقع تقوم بدور البوابات للمواقع الحكومية تسهل على الجميع الوصول بسرعة.
- يجب إجراء اختبارات شاملة على الأنظمة والتأكد من خلوها من الأخطاء المنطقية واللغوية قبل استخدامها.

أهداف الإدارة الإلكترونية

تطرق أغلب الكتاب والباحثين والمفكرين الأهداف الإدارية الإلكترونية ويمكن تصنيف أهم هذه الأهداف على النحو التالي:

1- أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين والعملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة وهي:

- التقليل من التعقيدات الإدارية.
- تحقيق الفائدة القصوى لعملاء المؤسسة.
- تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- التعليم المستمر وبناء المعرفة. (حجازي، 2003، 99-103)

2- 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 المؤسسة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.
- التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهام الأساسية للمؤسسة. (رضوان، 2004، ص3)

3- أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد القرارات الإدارية وهي:

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد.
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار وتسهيل الحصول على الخدمات في أي زمان ومكان بشكل الي.
- تجميع البيانات مع مصادرها الأجنبية بأسلوب موحد.
- تقليل معوقات اتخاذ القرار. (بكري، 2001، ص46)

4- أهداف تتعلق بزيادة قدرة المؤسسة التنافسية محلياً وعالمياً وهي:

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه الى العمل الالكتروني بقوة.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بمتخلف أنواعها.
- الحد من الفساد الإداري.
- تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المؤسسة باتباعها اسلوباً موحداً في تقديم الخدمات مما يؤدي الى التقليل من الوساطة والمحسوبية.
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الاعمال. (القحطاني، 2006، ص21)

أهمية الإدارة الالكترونية

لهذا غدت الإدارة الالكترونية ضرورة وركيزة أساسية لمؤسسات العصر، لأنها من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد المتغير، ولعل هذه الأهمية تعود الى عدة أسباب منها ما أورده (غني، 2004، ص46)

- 1- تحسين مستوى أداء المؤسسة فالإدارة الالكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الاعمال والمعاملات التي تقدمها المؤسسة لعملائها ويحقق التواصل بين المؤسسة وهؤلاء والمتعاملين معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات امامهم بشفافية تامة، كما تمكن الإدارة الالكترونية المؤسسة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين بالمؤسسة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على ادارتها وبين المتعاملين، مما ييسر أداء الاعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.
- 2- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة حيث يختلف شكل المؤسسة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة الى الشكل الالكتروني

الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبان ضخمة كبيرة الحجم، الامر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي الى انخفاضها، وكذلك تخفيض الوقت والنفقات.

3- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة، حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الالكترونية، وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.

4- توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء، إذ يوفر العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الالكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء، ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء.

5- تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة درجة التنافسية، حيث تتيح الإدارة الالكترونية للمؤسسة فرصة التواجد عن قرب، الامر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات العملاء وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة، وهذا بدوره يمكن المؤسسة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، فضلاً عن تحسين مستوى الخدمة، مما يؤدي الى تحسين درجة تنافسية المؤسسة.

6- تلافي مخاطر التعامل الورقي، فبإمكان المؤسسة في ظل الإدارة الالكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر، الامر الذي يقضي على سلبات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياح الوقت وزيادة التكاليف، والتعرض للتلف والفقد والضياح.

ويذكر (ياسين، 2005، ص24) أن الإدارة الالكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صنعة دمج لثلاث مكونات الحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصالات وعلى مدى نصف القرن الماضي ارتقت هذه التكنولوجيا الثلاثية لتتوالى اجيالها ويتسارع معدل ظهورها حتى جاز لبعض الباحثين في تكنولوجيا المعلومات أن يتحدث عن عصورها الحجرية وحفريات الرمزية وهم يشيرون بذلك الى الوسائط البدائية لمصادر المعلومات وعناصر الأجزاء الملموسة، كذلك الى الأساليب المتخلفة للبرمجة الموسومة بالقطيعة والخطية وعدم المرونة، إضافة الى النظم التقليدية لمعمارية مكونات الكمبيوتر ذات الطابع المتلاحق أو المتتابع. وهو ما أكد عليه (Stamper, 1999, P184) بالإشارة الى ان تتكون الإدارة الالكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي الحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية. (الضافي، 2006، ص22)

أسباب الإدارة الإلكترونية

أن التحول الى الإدارة الالكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية وانما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة الأداء الإداري، كلها من الأمور التي دعت الى التطور الإداري نحو الإدارة الالكترونية، ويمثل عامل الوقت أحد أهم العجلات التنافسية بين الدوائر والمؤسسات، فلم يعد من المقبول الان تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام الدوائر والمؤسسات بعنصر الوقت. (نجم عيود نجم، 2009، ص124)

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الالكتروني في النقاط التالية:

- 1- زيادة السرعة والتنسيق والأداء والإنجاز في دوائر ومؤسسات الدولة.
- 2- تأمين الاتصال الدائم مع المواطنين وتوفير الخدمات والمعلومات لكافة المواطنين.
- 3- تقليل التعقيد الإداري في مرافق الدولة ومن ثم تحقيق فائدة أكبر للمواطن والإدارة.
- 4- تحقيق العدالة والشفافية والتعاون والمساواة. (عبدالرحمن توفيق، 2003، ص255)
- 5- من اجل توحيد البيانات على مستوى الإدارة.
- 6- توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على البيانات الالكترونية.
- 7- صعوبة توفير البيانات بالنسبة للموظفين في الإدارة.
- 8- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على سير عمل الإدارة.
- 9- القرارات والتوجيهات الفورية التي من شأنها احداث عدم التوازن في عمل الإدارة.
- 10- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء الوظيفي للموظفين.
- 11- التطور السريع في اساليب وتقنيات الاعمال الإدارية. (طارق عبدالرؤوف عامر، 2007، ص45)

مبادئ الإدارة الإلكترونية

تتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية في ما يلي:

1. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهيأة مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائماً التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية بشكل يسمح ب:

- التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها ومعرفة كنهها.

- ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.

- القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.

- تحديد نطاق القوة والضعف والتعرف عليها.

2. التركيز على النتائج

ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا تهمهم كثيراً فلسفة العمل أو الشعارات البراقة وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان، فإذا قلنا مثلاً "أن التكنولوجيا تم توطئتها بألمانيا واليابان قبل الحرب العالمية الثانية، فإن انهيار الدولتين وانهزامهما في الحرب قد جاء ليبين أن التكنولوجيا فعلاً متوطنة في البلدين، وأن ألمانيا واليابان استردتا قوتها في أقل من نصف قرن". (عمار، بوحوش، 2006، ص190)

وبمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة وإنجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع، وكذلك الحصول على خدمة بصورة مبسطة وميسرة، ودفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لدفع الفواتير المطلوبة.

3. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع

ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.

4. التغير المستمر

وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات، فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

5. تخفيض التكاليف

وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم.

ونستخلص من هذه المبادئ أن أهداف الإدارة الإلكترونية يغلب عليها الطابع الاستراتيجي، فالغاية هي استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات وزيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات والخدمات للمواطنين ورجال الأعمال بسهولة ويسر.

وظائف الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية هي منظومة تنظيمية ووظيفية مرنة ومفتوحة تتبادل تأثيراتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وبالتالي تعتبر هذه الإدارة حزمة متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، وفقاً لمتطلبات المواءمة والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات من عتاد حاسوب، وبرمجيات، وشبكات اتصال، وإدارة فعالة وذكية لموارد المؤسسة من البيانات والمعلومات والمعرفة. لذلك من غير الممكن وضع الوظائف التقليدية للإدارة في إطار الوسائل والتقنيات الحديثة للمعلوماتية لأن هذه الأخيرة قد أثرت بصورة جوهرية في مضمون العملية الإدارية نفسها وفي شكلها وطبيعتها. سيتم استعراض أبرز وظائف الإدارة الإلكترونية والتعرف على أهم التغيرات التي طرأت عليها: (الدعيلج، 2011، ص181)

التخطيط الإلكتروني

يعتمد التخطيط الإلكتروني بصفة أساسية على التخطيط الاستراتيجي والأهداف الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المؤسسة وإدارتها، ويعتمد كذلك في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم

دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضاً على تبسيط نظم وإجراءات العمل. (غنيم، 2004، ص57)

تقوم الإدارة الإلكترونية على مبدأ التغير فتعتمد على التخطيط قصير المدى والمرونة في تغير خططها حسب ما يستجد أو يطرأ من أمور. (الحسن، 2011، ص80)

وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني تماماً عن التخطيط التقليدي، حيث اتفق (نجم، 2004، ص236) و(الحسن، 2011، ص81) على أن هناك اختلافات أساسية وهي كالتالي:

- التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية متجددة متطورة متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية وقصيرة الأمد القابلة للتطوير المستمر.
- أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المتقطع إلى التخطيط المستمر.
- يعزز التخطيط الإلكتروني مبدأ المشاركة فجميع العاملين يساهمون في عملية التخطيط في أي زمان ومكان مما يقلص المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها، على خلاف التخطيط التقليدي الذي يعتمد على الهرمية في اتخاذ القرارات وتوزيع الأعمال.

التنظيم الإلكتروني

أن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطات والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من مؤسسة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى مؤسسة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم. (نجم، 2004، ص25)

ويشير (الضافي، 2006، ص29) إلى أنه في ظل الإدارة الإلكترونية أصبح دور القيادات استشارياً بعد زوال الشكل التقليدي للتنظيم القائم على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال إلى التنظيم الإلكتروني القائم على فرق العمل، والتحول من نظام سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة، ومن مركزية الرئيس إلى التنظيم متعدد الرؤساء، ومن اللوائح والسياسات التفصيلية إلى السياسات المرنة والفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة، ومن التحكم في المعلومات وسريتها إلى الشفافية وإتاحة المعلومات.

ويضيف (غنيم، 2004، ص57) أن التنظيم الإلكتروني للمؤسسات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي، كما يتطلب

أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال جميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمؤسسات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونياً.

- إدارة الدعم التقني للمستفيد.

- إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.

التوجيه الإلكتروني

يشير (غني، 2004، ص57) إلى أن التوجيه الإلكتروني بالمؤسسات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضاً على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها على بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية: (الحسن، 2001، ص95-98)

- مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.

- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية.

- مهارات إدارية: وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمؤسسة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

علاوة على ذلك، يتأكد على القياديين والمديرين في هذا العصر متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة والتي تعد من ضروريات هذا العصر لكي يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة الرقمية والاستفادة من إمكاناته لتطوير أداء المؤسسات ورفع كفاءتها الإنتاجية.

الرقابة الإلكترونية

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 والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر. أن للرقابة الإلكترونية العديد من المزايا منها: (نجم، 2004، ص247)

- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية.
- تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة، وتحقيق ميزة الرقابة على مراحل التنفيذ أول بأول في الوقت الحقيقي.
- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- تعد النتائج هي المعول الرئيسي الذي تنصب عليه عمليات الرقابة الإلكترونية، فتقديم الخدمة أو المنتج للفئة المستهدفة بالمستوى المخطط له يعتبر دليل على أن النظام الإداري يعمل بكفاءة عالية.
- إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المؤسسة.
- من العرض السابق تستنتج الباحثات أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد أحدث تغيرات ايجابية في وظائف الإدارة عززت من فعاليتها، وأن إدراك هذه التغيرات من قبل القيادات والكوادر البشرية في المؤسسة سيخلق إدارة مرنة لأي تغيرات داخلية أو خارجية، ذات قرارات فعالة، وقدرة على استثمار مواردها المادية والبشرية بأفضل شكل، وكذلك قادرة على تحقيق أهدافها المتعلقة بخدمة المستفيدين منها بأفضل جودة ممكنة.

مزايا الإدارة الإلكترونية

ان تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية يحقق العديد من الفوائد من الناحية الإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، وفي الطرح التالي نركز الدراسة على أبرز المزايا الإدارية التي تقدمها الإدارة الإلكترونية باعتبارها موضوع البحث:

- 1- تسهيل عملية التخطيط من خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية من نظم معلومات، وشبكات اتصال بجميع الإدارات (أبو مغايش، 2004، ص233)
- 2- مرونة الهيكل التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية، مما يجعلها أقدر على التكامل والتنسيق بين الإدارات المختلفة (السبيعي، 2005، ص36)
- 3- تسهيل عملية الرقابة ومتابعة العمليات المختلفة وسير القرارات وتنفيذها وتحديد مصادر الأخطاء (الحسن، 2011، ص171)
- 4- تسهيل عملية إدارة الموارد البشرية بجميع وظائفها مثل تحديد الاحتياجات البشرية، والتنمية والتدريب، وتحديد المسار الوظيفي وغيرها (الحسن، 2011، ص169-170)
- 5- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والمستفيدين كذلك. (عامر، 2007، ص35)
- 6- سهولة إنهاء معاملات المستفيدين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى (المحطة الواحدة).
- 7- سهولة الحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها، وتخزينها وحفظها وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المنظمة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث (DRS)
- 8- تبسيط الإجراءات (وقت وسرعة تنفيذها) مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة وجودتها.
- 9- تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات الداخلية والخارجية. (السالمي، 2008، ص37)
- 10- تسهيل عملية اتخاذ القرارات، والقدرة على تشخيص المشكلات وتقويم الأداء من خلال شمولية المعلومات التي يمكن الحصول عليها ودقتها وسرعة توفيرها.
- 11- تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية وذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة مع زيادة القدرة على التنسيق بين الدوائر والأقسام الإدارية المختلفة.
- 12- زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها مما يسهم في تحسين نوعية المخرجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى الأداء.

13- زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال تحسين عمليات التبادل المعلوماتي والمعرفي، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية. (السليطي، 2008، ص37)

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من المعوقات تم تلخيصها في البنود التالية:

معوقات إدارية

أشار (المسفر، 2003، ص30) إلى أهم المعوقات الإدارية ومنها:

- 1- ضعف التخطيط والتنسيق والمتابعة من قبل الإدارة العليا.
- 2- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة.
- 3- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في المؤسسة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها.
- 4- التصور الخاطئ بأن التغيير يحدث فقط في العمليات والإجراءات الإدارية، في حين ينبغي أن يشمل التغيير علاقات القيادة بموظفيها وبالقيادات الأخرى وكثيراً من مفاهيم البيئة الإلكترونية، كالشفافية والمرونة واللامركزية وغيرها.
- 5- تعقيد وعدم مرونة الإجراءات الإدارية تجعل الإدارة الإلكترونية تتحول إلى مجرد ممارسات تقنية مفككة ليس لها حصانة الكيان الإداري وشخصيته. (عباس والفضلي، 2001، ص55)

معوقات بشرية

- 1- محدودية وعي بعض الموظفين والقيادات بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية وإيجابياته. (عبدالجبار، 2009)
- 2- قلة عدد الموارد البشرية المؤهلة بالمهارات الأساسية لاستخدام عناصر الإدارة الإلكترونية (عبدالجبار، 2009)
- 3- مقاومة بعض الموظفين والقيادات للتغيير (المالك، 2007، ص41)

4- ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع على متابعة التعليم والتدريب والتطوير (الحسن، 2011، ص190)

5- قلة برامج التدريب وورش العمل في مجال التقنية الحديثة والأنظمة الإلكترونية.

معوقات مالية

أهم المعوقات المالية ومنها:

- 1- ضعف موارد المؤسسة المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- 2- محدودية الموارد المالية اللازمة للبرامج التدريبية.
- 3- ارتفاع تكلفة عمليات الصيانة للأجهزة والشبكات وغيرها من التقنيات الحديثة. (الحسن، 2011، ص193)

معوقات فنية

- 1- عدم الاستعانة ببيوت الخبرة والاستشارة في مجال تقنيات المعلومات والأنظمة.
- 2- تقادم عناصر الإدارة الإلكترونية من أجهزة وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة.
- 3- تقادم مهارات الموظفين في الحقل التقني مما يجعلهم يقاومون التقنيات الحديثة (القرني، 2007، ص47)
- 4- عجز البنى التحتية لبعض الدول النامية عن توفير متطلبات تشغيل الإدارة الإلكترونية.
- 5- ارتفاع تكلفة تطوير الأنظمة والبرمجيات.
- 6- عدم توفر البرمجيات التي تحكم الرقابة على الأنظمة وتضمن عدم اختراقها. (Jessup and Valacich, 2007, P129)

معوقات تشريعية

- 1- احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقاته وممارساته (أبو مغايش، 2004، ص354)
- 2- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية (الحسن، مرجع سابق، ص195)

3- غياب تشريعات الجرائم الإلكترونية مما يؤثر على أمن وحماية المعلومات.

معوقات أمنية

- 1- ضعف برامج الحماية مقابل التطور السريع في أساليب الهجمات الإلكترونية مثل القرصنة والاختراق، وتنوع جرائم الحاسوب ما بين فيروسات، وسطو إلكتروني، وبرامج تجسس وغيرها وصعوبة التصدي لها.
 - 2- خطورة الوصول إلى البنية التحتية وقواعد بيانات الإدارة الإلكترونية من قبل غير المخولين بذلك، واستخدامها بشكل غير مشروع أو تدميرها أو حذفها. (المالك، مرجع سابق، ص43)
 - 3- صعوبة تحديد والوصول إلى مرتكبي الجرائم الإلكترونية لأن هذا النوعية من الجرائم يمكن ارتكابها من أي مكان في العالم.
 - 4- عدم وجود اتفاقيات وتشريعات دولية موحدة في تجريم وملاحقة مرتكبي جرائم الإلكترونية (سلطان، 2010)
- بناء على ما تقدم،** ترى الباحثات أنه يجب على المؤسسات التي تتوجه إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية أخذ هذه المعوقات والتحديات بعين الاعتبار من مرحلة التخطيط للتحول والاستعداد لها بحلول مناسبة لتجسيم آثارها السلبية، وتقترح الباحثات ضرورة الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية وآلية مواجهة التحديات المصاحبة لها، والحصول على الدعم المادي والمعنوي من الجهات الحكومية المعنية بذلك، فضلاً عن خلق الدافعية والإدراك لدى القيادات والموظفين بأهمية وفائدة التغيير وأثره الإيجابي على طبيعة عملهم والإنتاجية بشكل عام، وإشراكهم في عملية التغيير ووضع الحلول المناسبة للتحديات المستقبلية.

الفصل الثالث

اتخاذ القرارات لدى المؤسسات

مفهوم اتخاذ القرار

تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص بحيث يتم إدخالها وإخضاعها جميعها للقياس العلمي ومعادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية الإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة، وأخيراً إلى استنتاجات وتوصيات لوضع هذا الحل أو الحلول في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ. (ظاهر الكلالدة، 1997، ص254)

أنواع القرارات الإدارية

في حقيقة الأمر، إن المدير وأثناء ممارسته لعمله اليومي يتخذ العديد من القرارات التي تختلف باختلاف الوضع الذي يكون فيه ويختلف أثرها على المؤسسة ككل، فمن القرارات ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد ومركب، فمنح عطلة مرضية مثلاً، أو تسديد أجور العاملين هي قرارات ليست كتأسيس فرع للمؤسسة في مكان آخر مثلاً أو إحداث تغييرات جذرية في نمط الإنتاج، فهي قرارات استراتيجية لها بالغ الأثر على ديمومة المؤسسة وإمكانية استمراريتها ومركزها في السوق وعلى هذا فقد حاول العديد من المهتمين بهذا المجال تصنيف القرارات وفقاً لعدة معايير، إلا أن الشائع أنه يمكن تبويب القرارات حسب الأسس التالية:

- المبرمجة وغير المبرمجة.

- التنظيمية والشخصية.

- درجة الوثوق بالمعلومات.

- الفردية والجماعية.

- المستويات الإدارية.

• أولاً: القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

يقصد بالقرارات المبرمجة كما يقول (عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف) نقلاً عن (كونتز):

تلك القرارات المخططة سلفاً والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية أين يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفاً، وحيث لا تستدعي جهداً كبيراً في التفكير، ومن أمثلة ذلك تحديد راتب موظف جديد أو منح الإجازات أو إرسال الطلبات إلى مورد ما... وهكذا،

حيث توضح سلفاً الإجراءات الخاصة بكل حالة من واقع اللوائح المعمول بها، في مجال المشتريات أو إدارة الأفراد أو غيرها.

أما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة، لذلك تستدعي جهداً معيناً من التفكير إلى جانب الحصول على قدر كافٍ من المعلومات وربما تحمل تكاليف إضافية، ومن أمثلة ذلك تأسيس فرع جديد أو طرح منتج جديد بالأسواق (يتطلب دراسة السوق) أو قرارات الاندماج أو التوسع.

والملاحظ هنا أن هذا النوع من القرارات يتعلق بالبعد الاستراتيجي، وقيادة المؤسسة (المستويات الإدارية العليا) هنا هي المسؤولة عن دراسته وتحليله ومن ثم اتخاذه، لأن هذا القرار أساساً مرتبط بمستقبل المؤسسة. وتبذل المؤسسات جهداً كبيراً لتحويل القرارات غير المبرمجة إلى أخرى مبرمجة، اعتماداً على الخبرات المتراكمة من دراستها واتخاذها وتنفيذها. (عبدالغفار حنفي، 1993، ص143)

والجدول (1) يوضح الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

الخاصية	القرارات غير المبرمجة	الخاصية	القرارات المبرمجة
1	غير متكررة أو روتينية (رتيبة)	1	روتينية ومتكررة
2	الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة أو ثابتة	2	الظروف مستقرة وثابتة نسبياً
3	البيانات غير مؤكدة نسبياً	3	البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكد
4	الوقت والجهود المبذولة فيها كبيرة نسبياً	4	الوقت والجهد المطلوب محدود
5	غالباً ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا	5	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية
6	غير قابلة للتحويل (التفويض) في الغالب	6	غالباً ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا
7	تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة	7	تتعلق عادة بالأنشطة التشغيلية للمؤسسة

(المصدر: خليل حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المؤسسة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 2000، ص247)

• ثانياً: القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية

القرارات التنظيمية هي القرارات التي يتخذها المدير في إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها، وتمثل انعكاساً للسياسة العامة للمنظمة وتجسيدا للطبيعة التنظيمية لها، من حيث التعليمات أو الأنظمة التي تسير في إطارها، ومن ثم يمكن تحويل (تفويض) شخص لاتخاذها. أما القرارات الشخصية فهي التي تعكس شخصية المدير وميوله الذاتية، وخبرته الإدارية في ميدان العمل؛ وفي هذه الحالة لا يمكن تفويض صلاحية اتخاذ هذه القرارات. (محمد سويلم، ص7)

• ثالثاً: القرارات حسب درجة أو حجم المعلومات التي تستند عليها

وتنقسم إلى ثلاث حالات، إما في حالة التأكد، أو حالة المخاطرة، أو حالة عدم التأكد. وذلك حسب الجدول (2) ففي حالة التأكد يمتلك متخذ القرار المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته من بين البدائل الكثيرة؛ وعليه فهو يسعى لتحقيق أكبر عائد ممكن منها.

الجدول رقم (2): تصنيف القرار تبعاً لدرجات التأكد

اتخاذ القرارات في ظل التأكد الكامل	اتخاذ القرارات في ظل المخاطرة	اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد الكامل
تأكد كامل	عدم تأكد كامل	تأكد كامل

درجات التأكد

(المصدر: محمد سويلم، الإدارة، دار الهاني للطباعة، بدون سنة وبلد النشر، ص10)

أما في ظل المخاطرة فإن المدير يقوم بتطوير البدائل، ويحسب احتمالات تحقيق النتائج المرتقبة من كل بديل، مستعيناً في العديد من الحالات بالأساليب الكمية لحساب النتائج المحتملة لكل بديل، كشجرة القرارات وطريقة السمبلكس، وتحليل الحساسية، وغيرها.

وفي حالة عدم التأكد، فإن احتمالات تحقيق النتائج المترتبة على كل بديل غير محددة (أقل تحديداً من حالة المخاطرة)، فإذا كان هناك عدد كبير من العوامل المؤثرة في القرار، وكانت هذه العوامل غير متشابهة أو كانت في حالة عدم استقرار شديد، فإن متخذ القرار يعتمد على حكمه الشخصي وخبراته السابقة، إضافة إلى اللجوء إلى الاستشارة والتقرير الجماعي لتعزيز الأفكار والآراء.

• رابعا: القرارات الفردية والقرارات الجماعية

القرارات الفردية هي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، والعديد من المؤلفين يعتبرون هذا النوع كأسلوب أوتوقراطي تسلطي في الإدارة، إلا أن واقع الأعمال وما يميزه من سرعة وتنافس يحتم على المدير في العديد من الحالات اتخاذ قرارات فردية.

أما القرارات الجماعية فهي تمثل نتاج تفاعل ومشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة وهذا يعكس-حسب العديد من المؤلفين- روح التعامل الديمقراطي في منظمات الأعمال، وكذا تنمية الروح الجماعية، واكتساب الأفراد نوعا من الانتماء للمنظمة مما ينعكس بالإيجاب على الأهداف المرجوة. (أحمد ماهر، 1999، ص27)

• خامسا: القرارات حسب المستويات الإدارية

ويعتبر هذا التصنيف من أهم التصنيفات التي تداولها المختصون، فالقرارات الاستراتيجية تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المنظمة، وهي تعتبر ركيزة الإدارة الاستراتيجية وأداة الإدارات العليا في تحديد الأهداف طويلة الأجل، وكذا في رسم السياسات العامة للمؤسسة، إضافة إلى الخيارات الأساسية للمنظمة؛ كموقعها وهيكلها، خطوط الإنتاج فيها وكذا سياسات التوزيع وإمكانيات التوسع والاندماج. وغيرها، أي أنها تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المشروع، والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إتباع الاستراتيجية المختارة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

أما الإدارة الوسطى فهي تختص بالقرارات الوظيفية، التي تندرج في مجالاتها الوظيفية، أي في الإنتاج، التسويق، التمويل أو الموارد البشرية. وعلى كل مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة مجاله في تحقيق الاستراتيجية الكلية للمنظمة وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة. أما الإدارة المباشرة فتختص بالقرارات التشغيلية، وهي بمثابة تجزئة للقرارات الاستراتيجية إلى عدة مراحل زمنية قصيرة الأمد، ويغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة، وتنسم بالتكرار كذلك، فالإدارة التشغيلية تقوم بتنفيذ التعليمات الصادرة إليها من الإدارة الوسطى وذلك بإصدار التوجيهات

والقرارات التفصيلية عن كيفية وموعد ومكان التنفيذ للقائمين بذلك، وكل ما يتعلق بأساليب الإشراف والرقابة على العمليات وتوزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية.

وبما أن الإدارة المباشرة هي المسؤولة عن تنفيذ العمليات، فإن قراراتها تتميز بالتفصيل وكذا بالكمية، فهناك من الخبراء من يقدرونها بـ 90 % من مجموع القرارات المتخذة بالمؤسسة.

ويلاحظ في كل التقسيمات السابقة أن متخذ القرار مهما كانت نوعية القرارات التي يتخذها لا يمكنه بأي حال من الأحوال الاستغناء عن عنصر المعلومة، فكلما توفرت في هذه الأخيرة الشروط المناسبة كلما أصبحت القرارات أكثر برمجة وموضوعية وابتعاد عن الذاتية، مما يعني سهولة اتخاذها وعدم تضيق الوقت في التشاور والبحث والتحليل، وإنما التفرغ إلى القضايا الاستراتيجية الهامة، وهنا تبرز الحاجة إلى أنظمة معلومات فعالة تخدم القرارات الفعالة.

مراحل عملية اتخاذ القرار

- 1- تحديد وتشخيص المشكلة (الموقف).
- 2- جمع البيانات والمعلومات الصحيحة عن المشكلات.
- 3- تحليل المشكلة (الموقف).
- 4- إيجاد بدائل لحل المشكلة.
- 5- تقييم البدائل المختارة.
- 6- اختيار الحل الملائم.
- 7- تنفيذ القرار ومتابعته. (أحمد محمد المصري، 2000، ص316)

إصدار القرار الإداري إلكترونياً

في الوقت الحاضر ظهرت أنظمة إدارية حديثة منها نظم تلقائية المكاتب، نظم خدمات المكتب، نظم أتمتة المكاتب والتي يقصد بها حزمة متكاملة ومتنوعة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإلكترونية التي تقوم بجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات والرسائل الإلكترونية أو الوثائق وأشكال أخرى من الاتصالات بين الأفراد والمؤسسات. (علاء عبدالرزاق السالمي، 2000، ص110)

أن نظم معلومات المكاتب ونظم أتمتة المكاتب تتوجه للمساعدة في وضع واصدار القرارات الإدارية لدى الأشخاص القائمين على المؤسسات الإدارية لدى الأشخاص القائمين على المؤسسات الإدارية وهذا ما يطلق على تلك المكونات بنظم مساندة القرار (سعد غالب ياسين، 2004، ص135)، مثال ذلك الإعلان عن وظيفة شاغرة في الإدارة بواسطة البريد الإلكتروني ونشرها بالصحف الالكترونية، وبعد ذلك يتم ملئ الاستمارة وأرسالها عبر الانترنت الى الموقع الإداري، وبعد ذلك يقوم الحاسب الآلي باختيار شخص وأبالغه عن طريق بريده الالكتروني للحضور الى موقع الدائرة.

عليه ان النظام الالكتروني للحاسب الآلي يمكن أن يتصرف أو يستجيب ويتعرف بشكل مستقل كلياً أو جزئياً دون إشراف شخص طبيعي في الوقت الذي يتم فيه التعرف أو الاستجابة له (عبدالفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص90)، أي أصبح الحاسب الآلي شريك الموظف العام في اصدار القرار الإداري. وفي الوقت الحالي بالنسبة الى دوائر الدولة في استخدام برنامج (البصمة الالكترونية) الخاصة في حضور وانصراف الموظفين حيث يمكن معرفة ساعة وتأريخ حضور وانصراف الموظفين وعليه يمكن معرفة وقت وحضور الموظف وانصرافه من خلال الحاسب الآلي.

أن تطور الحاصل في القرار الإداري ظهر في عنصر الاختصاص، حيث شارك الحاسوب الآلي الموظف في اصدار القرار الإداري، وكذلك بالنسبة الى عنصر الشكل حيث حل النشر الالكتروني محل النشر بالجريدة الرسمية، وذلك عن طريق استخدام الوسائل الالكترونية في صناعة القرارات الإدارية وهي نظام الاتمته (نظام الوسيط الالكتروني). (عبدالفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص90)

تنفيذ القرار الإداري إلكترونياً

يعتبر القرار الإداري نافذ بصدوره صحيحاً من السلطة المختصة، أما تنفيذ القرار الإداري أما من جهة الإدارة نفسها أو من جهة الافراد أنفسهم. (سامي جمال الدين، 2004، ص621)

أما دور الإدارة الالكترونية في تنفيذ القرار الإداري يظهر من خلال خدمة الصراف الآلي حيث يتم استخدام الحاسب الآلي الذي يقوم بإصدار أوامر الصرف عن طريق الوسيط الالكتروني المؤتمت وقد عرف قانون رقم 12 لسنة 2002 في أمارة دبي الوسيط الالكتروني بأنه النظام الالكتروني لحاسب آلي يمكن أن يتصرف أو يستجيب لتصرف بشكل مستقل كلياً من إشراف أي شخص طبيعي في الوقت الذي يتم فيه أو جزئياً التصرف أو الاستجابة له. (عبدالفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص90)

وهنا قام المستخدم أو صاحب المعاملة بتنفيذ أمر أداري دون الحاجة لمراجعة الدائرة أو الموظف. 24

وعليه يمكن تنفيذ القرار الإداري إلكترونياً من خلال تحويل الإجراءات الإدارية إلى إجراءات إلكترونية حيث تقوم أجهزة الحاسوب بالاستجابة لتنفيذ الأوامر كلياً أو جزئياً بحسب الطلب دون تدخل الموظفين الإداريين ولكن بحسب البيانات والمعلومات المدخلة إلى الحاسوب مسبقاً، مثاله الحاسب الآلي الموجود في موقف السيارات الذي يعد موقف "عاماً" مزوداً بنظام إلكتروني يتطلب ايضاً معيناً بقيمة عدد ساعات الوقوف حيث يقوم المستفيد بالدفع الإلكتروني أو النقد الإلكتروني في عملية السداد ويصرف الجهاز وصلاً للمستفيد مقابل ذلك. (أحمد جمال الدين موسى، 2002، ص17)

معايير تمييز القرار الإداري الإلكتروني

يختلف القرار الإداري عن أعمال الدولة الأخرى وفي سبيل إبراز هذا الاختلاف اعتمد الفقه على معيارين هما الشكلي والموضوعي، وفيما يلي نستعرضهما مع الإشارة لموقف القضاء.

- أولاً: المعيار الشكلي العضوي:

يقوم هذا المعيار على أساس النظر إلى السلطة التي أصدرت العمل وإجراءات صدوره، فإذا كان العمل صادراً عن السلطة التنفيذية أعتبر عملاً إدارياً، وإن صدر عن السلطة التشريعية كان تشريعياً، ويعتبر قضائياً إذا صدر عن السلطة القضائية. (سليمان محمد الطماوي، 2006، ص175)

وهذا المعيار يهتم بصفة القائم على العمل بغض النظر عن موضوعه (خالد سمارة الزعبي، 1999، ص23)، ومع التسليم ببساطته إلا أنه يصعب تطبيقه عملياً في ظل التداخل القائم بين أعمال السلطات الثلاث، لذلك تعرض للنقد من حيث أن تطبيقه يتطلب الفصل المطلق بين هذه السلطات وهو ما لا يستقيم في الوقت الراهن. (عدنان عمر، 2010، ص244)

كما يستحيل تطبيقه أثناء اندماج السلطتين التشريعية والتنفيذية في يد السلطة التنفيذية نتيجة ظروف معينة قد تمر بها الدول، وبالرغم من انتقاد الفقه لهذا المعيار إلا أن محكمة العدل العليا تبنته في بعض أحكامها، ولا تختلف في ذلك عن قضاء المحكمة الإدارية العليا ومحكمة القضاء الإداري.

- ثانياً: المعيار الموضوعي المادي:

ويتمثل هذا المعيار في النظر إلى جوهر العمل ومضمونه بغض النظر عن أصدوره والإجراءات المتبعة في هذا الشأن (سامي جمال الدين، مرجع سابق، ص397)، ووفقاً له يمكن التمييز بين القرار الإداري والعمل التشريعي على أساس أن الأخير يعد عملاً مشرعاً يهدف لوضع قواعد عامة ومجردة تنظم

مراكز قانونية عامة، بغض النظر عن السلطة التي أصدرته، وهو ما نلمسه بالنسبة للقوانين واللوائح، أما القرار فهو بخلاف ذلك فيعتبر عملاً إدارياً يتسم بالخصوصية (صلاح الدين فوزي، 1998، ص828) والفردية يتعلق بمركز قانوني فردي، وعملاً شرطياً كونه يلحق الفرد بالمركز القانوني العام. وبموجب هذا المعيار يمكن التمييز أيضاً بين القرار الإداري والعمل القضائي إلا أن هذا التمييز يدق بينهما نظراً لاتفاقهما في نقل حكم القانون من الحالة العامة والمجردة إلى حالة الخصوصية وذلك بتطبيقها على الحالة الفردية المعروضة أما الإدارة أو القضاء، لذلك تعددت أسس هذا المعيار. (عدنان عمرو، مرجع سابق، ص63)

وفيما يلي نستعرض آراء الفقه:

الرأي الأول: يرى أن القرار الإداري يصدر عن الإدارة وهي متمتعة بسلطة تقديرية، بينما الحكم القضائي فيصدر بناءً على سلطة مقيدة، وانتقد هذا الرأي من حيث إمكانية تحقق عكس ما يدعيه.

الرأي الثاني: يشير إلى أن القرار الإداري يصدر بتلقائية، بينما الحكم القضائي فيصدر بناءً على طلبات الأفراد المتمثلة في الدعاوى والدفع، وتعرض هذا الرأي للانتقاد لأن هناك قرارات لا تصدر بتلقائية، بل تصدر بناءً على طلب، كما في قرارات قبول الاستقالة ومنح التراخيص وغيرها.

الرأي الثالث: ويهتم بطبيعة العمل وموضوعه، فيكون العمل قضائياً إذا كان فاصلاً في خصومة أو نزاعاً يتعلق بحق شخصياً، وتعرض للنقد على أساس أن الإدارة تتولى أحياناً الفصل في خصومات وتصدر قراراتها بالخصوص، كما أن هناك أحكاماً قضائية لا تفصل في نزاعات تتعلق بالحقوق الشخصية، ومثالها أحكام الإلغاء الصادرة بشأن القرارات الإدارية.

الرأي الرابع: ويميز بينهما على أساس أن الغرض من القرار الإداري هو إشباع الحاجات العامة للأفراد، بينما الهدف من الأحكام القضائية هي حماية النظام القانوني للدولة، وبدورنا ننتقد هذا الرأي من خلال القول إن حماية النظام القانوني هي حاجة عامة داخل كل دولة تتحقق بالأحكام القضائية، لذلك لا يقتصر الأمر على القرار الإداري في إشباع الحاجات العامة، كما أن القرارات الإدارية تساهم في حماية النظام القانوني ومثالها قرارات الضبط الإداري.

ويعاب على الآراء السابقة قصورها وتركيزها على عنصر واحد فقط للتمييز بين القرار الإداري والعمل القضائي لذلك لم تحقق التمييز الفعلي بينهما، في حين لا يوجد ما يمنع من توحيد كلياً أو جزئياً لغرض الوصول إلى التمييز الكامل والصحيح، وهو ما نسلّم به. (محمود أبو السعود، مرجع سابق، ص354)

وإلى جانب المعيار الشكلي أخذت محكمة العدل العليا بالمعيار الموضوعي متفقة في ذلك مع قضاء كلاً من المحكمة الإدارية العليا ومحكمة القضاء الإداري.

ومثل هذه المعايير تبدو الحاجة إليها مستمرة وقائمة في ظل التطور الذي أصاب القرار الإداري إذ لا يقتصر تطبيقها على الأحوال العادية، بل أن القرار الإداري الإلكتروني بحاجة إلى تمييزه عن الأعمال التشريعية والقضائية التي بدأت تغزو الواقع الإلكتروني هي الأخرى، لا سيما مع تزايد الرغبة لدى الحكومات المعاصرة في بعض الدول بنقل الوظيفة التشريعية والقضائية إلى مجال القضاء الإلكتروني والاستفادة من وسائله في ممارستها، ومما قد يؤديه ذلك إلى ميلاد الأعمال التشريعية والقضائية بالوسائل الإلكترونية شأنها في ذلك شأن القرار الإداري الإلكتروني.

وأقرب ما يمكن الاستدلال به هنا هو التجربة الأمريكية التي أشارت إليها "بيث سيمون نوفيك" والقائمة حالياً على اتجاه إدارة الرئيس الأمريكي أوباما بإلزام المؤسسات العامة بتسخير التكنولوجيا لطرح معلومات عن العمليات والقرارات الحكومية مباشرة على الإنترنت وإتاحتها للجمهور، انطلاقاً من أن القضاء الإلكتروني أصبح ملمحاً وموطناً لكل شيء في الحياة الحديثة. (بيث سيمون نوفيك، 2011، ص xii)

وهو ما يدعو إلى تعزيز المشاركة الشعبية في إصدار القوانين عبر الإنترنت، وتطبيقاً لذلك شرع الكونجرس بسن القوانين الكفيلة بتحقيق عمليات التعليقات العامة على قانون الإجراءات الإدارية على الإنترنت، من أجل مشاركة الجميع في الوظيفة التشريعية وصولاً لإنجاز فكرة الإشعار العام عن نشاط إعداد القوانين على الإنترنت ومن ثم إخراجها في شكل إلكتروني. (بيث سيمون نوفيك، مرجع سابق، ص xii)

بيد أن آثار الثورة الإلكترونية لم تقتصر على ذلك فقط، بل ألقت بظلالها على الأعمال القضائية محققة بذلك ظهور المحكمة الإلكترونية نتيجة لظهور الحكومة الإلكترونية، وتتمثل أولى المحاولات المتعلقة بذلك في المشروع الأمريكي الخاص بالقاضي الافتراضي الذي يتولى فض الخصومات بالوسائل الإلكترونية. (محمد محمد الافي، 2007، ص 9)

وبالرجوع لموقع مجلس القضاء الأعلى الفلسطيني نجده أفرد زاوية للخدمات القضائية الإلكترونية وهو ما يمهد الطريق أمام استحداث المحكمة الإلكترونية على غرار ما هو موجود بالولايات المتحدة الأمريكية، كما أن بعضاً من الدول العربية بدأت تتجه نحو تبني إلكترونية الأعمال القضائي.

وهو ما يعزز ضرورة نقل المعايير السابقة إلى الواقع الإلكتروني لاعتمادها في تمييز الأعمال الإدارية عن تلك التشريعية والقضائية.

ومما تجدر إليه الإشارة في هذا السياق هو موقف المحكمة الإدارية العليا بمصر التي أكدت على أن إدخال الإجراءات الإلكترونية إلى نظام القضاء لا بد وأن ينبني على تدخل تشريعي إذا ما ترتب على ذلك زيادة الرسوم القضائية، كونها لا تُفرض إلا بنص. (رجب، 2010، ص22)

وسائل العلم بالقرار الإداري الإلكتروني

أما وقد تطورت وسائل إصدار القرار الإداري، ليصبح الكترونياً، فإن ذلك يتطلب بالضرورة أن تتطور وسيلة نشره، بحيث تكون الكترونية أيضاً، من خلال نشر الجريدة الرسمية الكترونياً، وهذا من شأنه أن يتيح الفرصة للأفراد من الاطلاع على تلك القرارات بكل سهولة ويسر - إذا ما تمت مقارنة الأمر بالجريدة الرسمية الورقية - لاسيما بعد انتشار خدمات الانترنت بشكل واسع في المجتمع، وهذا يحقق ضماناً كبيراً للأفراد.

وهناك عدة يمكن من خلالها إثبات العلم بالقرار الإداري الإلكتروني، وسوف نفرّد لكل منها فرعاً مستقلاً.

الفرع الأول: النشر الإلكتروني:

يعتبر النشر وسيلة العلم بالقرارات التنظيمية، ويقصد بالنشر إعلان أو إبلاغ الناس كافة ومنهم صاحب الشأن بمحتويات القرار الذي تصدره الإدارة، حتى يكونوا على بينة منه، والأصل أن يترك للإدارة اختيار وسيلة النشر التي ترى أنها تتلاءم وعلم الكافة، ولكن إذا حدد القانون وسيلة معينة للنشر، وجب أن يتم النشر وفقاً للوسيلة، فإذا اتبعت الإدارة وسيلة غير تلك التي نص عليها القانون، كان النشر باطلاً، وظل بالتالي ميعاد الطعن مفتوحاً. وقد أوجب القانون أن يتم النشر في الجريدة الرسمية أو بأية طريقة أخرى إذا كان التشريع ينص على العمل بالقرار من ذلك التاريخ.

وأمام التقدم الذي تشهده الدول في مجال الوسائل الإلكترونية، واستخدام الإدارة تلك الوسائل في تسيير المرافق العامة، لسهولة وسرعتها، إذا تم القبول بفكرة تبليغ القرارات الإدارية بواسطة النشر الوسائل الإلكترونية كالإنترنت وغيرها، فإن ذلك يعني أنه تبدأ بها ميعاد الطعن، لإلغاء القرارات الإدارية، إذ قد ترسل الإدارة القرار الإداري بواسطة الموقع الإلكتروني لأصحاب الشأن أبو بواسطة بريدهم الإلكتروني في حال توافرها لديها، فهل يمكن اعتبار تلك الوسائل معتبرة قانوناً لتبليغ الأفراد أو أصحاب الشأن بالقرارات الإدارية؟

في البداية، لم يتعرض الفقه الإداري لتناول فكرة القرار الإداري الإلكتروني ونفاذه في حق الإدارة والأفراد، إلا أن القلة تعرضوا إلى الوسائل الإلكترونية وأثرها في تبليغ القرار الإداري، ومنهم من تعرض لها بالنقد، حيث ذهب إلى القول "نرى أنها وإن كانت رسائل العلم الإلكتروني كالفاكس تعد أسرع وأكثر دقة من وسيلة البريد في إيصال العلم إلى ذوي الشأن - إلا أنها لا تؤدي إلى العلم ذاته بل تعد قرينة على العلم فقط، فقد لا يتسلم صاحب الشأن صورة الإعلان بالفاكس ويتسلمه شخص آخر.

إلا أننا نجد ومع التطور الهائل التي تواجبه الدول في مجال الوسائل الإلكترونية، وصولاً للحكومات الإلكترونية - فإنه يمكن الاعتداد بها بتبليغ القرار الإداري بواسطة هذه الوسائل، خاصة وأن التشريع الأردني يسمح بذلك، حيث جاء في المادة (12) قانون محكمة العدل العليا - التي تحدثت عن وسائل العلم بالقرار الإداري- استخدام تعبير (أو بأية طريقة أخرى) ويدخل ضمن مفهوم هذه العبارة الوسائل الإلكترونية.

ومن خلال هذا النص الذي جاءت عباراته مطلقة، فإنه يمكن اعتبار التبليغ للقرار الإداري بواسطة النشر الوسائل الإلكترونية كالإنترنت تبليغاً، حسب نص المشرع في المادة (12) سالف الذكر، في حال تحقق الشرط الذي ورد فيها، وهو أن يشترط القانون التبليغ بالطريقة الواردة فيها، ومما يؤيد وجهة نظرنا هذه، أن قانون المعاملات الإلكترونية رقم 85 لسنة 2001. (محكمة العدل العليا، 2002)

أورد في المادة الثانية منه تحديد المقصود بالمعاملات حيث جاء فيها "المعاملات: إجراء، أو مجموعة من الإجراءات، يتم بين طرفين أو أكثر لإنشاء التزامات على طرف واحد أو التزامات تبادلية بين أكثر من طرف ويتعلق بعمل تجاري أو التزام مدني أو بعلاقة مع أي دائرة حكومية" ويتيح هذا القانون أن يكون استلام كافة المراسلات بواسطة البريد الإلكتروني، ووفقاً لأحكام المادة (12) من قانون محكمة العدل العليا فإنه يجوز اعتبار التبليغ بواسطة البريد الإلكتروني معتبراً لبدء نفاذ القرار الإداري، متى كانت الرسالة الإلكترونية الصادرة من الإدارة متضمنة لجميع عناصر القرار الإداري والموجه لصاحب الشأن، وعلى موقعه الإلكتروني الذي اعتمده لغايات تلقي الرسائل الإلكترونية عليه، وأبلغ الإدارة به.

خلاصة القول، أن التشريع يستوعب فكرة تبليغ القرار الإداري بواسطة النشر الإلكتروني بالوسائل الإلكترونية الحديثة كالإنترنت، متى ثبت أن الإدارة قامت بنشر القرار الإداري على الموقع الإلكتروني لصاحب الشأن، مستوفياً لكافة عناصره.

الفرع الثاني: الإعلان (التبليغ) الإلكتروني:

يقصد به تبليغ الأفراد بالقرار عن طريق جهة الإدارة وذلك بالوسائل المختلفة التي تراها مناسبة. ويعتبر الإعلان الوسيلة الأساسية للعلم بالقرارات الإدارية الفردية، فهي تخاطب فرداً معيناً أو أفراداً معينين بالذات وبالتالي يكون من السهل على الإدارة أن تقوم بإبلاغ ذوي الشأن بها.

وإذا كان التبليغ هو الطريقة التي ينتقل بها القرار الإداري إلى ذوي الشأن، والذي به يبدأ ميعاد الطعن بالإلغاء متى ثبت تحققه، فإنه وأمام الاتجاه نحو الإدارة الالكترونية، فإن ذلك يستتبع حتماً إعادة النظر في هذه الوسيلة، والتي كانت تتم بواسطة أشخاص (محضرين) أو إرسال مكتوب على البريد العادي، أو التوقيع على مضمون القرار.

وهذا يستدعي وضع ضوابط لهذا النوع من التبليغ (التبليغ الالكتروني) تساعد على مواكبة هذا التطور، فإن كان الأمر ميسوراً بالنسبة للقرارات التنظيمية، فإنه يمكن تحديد هذه الضوابط بالنسبة للقرارات الإدارية الفردية، وذلك من خلال إقرار الأفراد عند تقديمهم طلبات من خلال الإنترنت برغبتهم في تلقي الرد إلكترونياً على الموقع الذي يختارونه.

فعند التقدم بطلب الكتروني للإدارة للحصول على خدمة معينة، أو لإحداث أو تعديل مركز قانوني، فإنه يمكن الاتفاق مع الجهة الإدارية على أن تتم المراسلات بواسطة الإنترنت، وفي سبيل ذلك يتم التوقيع على تعهد أو إقرار بذلك الاتفاق، وأن يتضمن إعلام الجهة الإدارية صاحبة الاختصاص بالموقع الالكتروني الذي يرغب الشخص في تلقي رد الإدارة عليه.

وإن كانت هناك أسئلة كثيرة تثار في هذا الصدد، حول إثبات لحظة استلام الفرد للرسالة الالكترونية التي تتضمن رد الإدارة؟ فهل يكون من لحظة إرسالها من قبل جهة الإدارة إلى الموقع الالكتروني أو البريد الالكتروني المتفق عليه؟ أم من لحظة فتح البريد الالكتروني من قبل صاحب الشأن؟ إلا أنه قد يثبت أن ذلك الشخص قد فتح موقعه الالكتروني إلا أنه لم يفتح الرسالة الالكترونية المرسله من جهة الإدارة؟ فهل يعد ذلك تبليغ قانونياً؟ وهل يحتج في مواجهته بأنه كان بإمكانه فتح تلك الرسالة للاطلاع على رد الإدارة، إلا أنه قصر في ذلك على اعتبار أنه قام بفتح الموقع الالكتروني الخاص به، دون أن يسعى لفتح تلك الرسالة؟ أن الإجابة على هذه التساؤلات، تحتاج إلى دراسة القواعد القانونية التي تثبت استلام الرسالة الالكترونية، وعلى فرض وجود التوقيع الالكتروني سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للأفراد، وأنه تم التصديق على هذا التوقيع حسب ما تتطلبه استخدامات الوسائل التكنولوجية، وما نصت عليه التشريعات، فإنه يمكن إيجاز قواعد التبليغ الالكتروني على النحو الآتي:

1- وقت إرسال الرسالة التي تتضمن القرار الالكتروني:

تحدد غالبية التشريعات الخاصة بالمعاملات الالكترونية وقت إرسال الرسالة الالكترونية، وذلك عندما تدخل الرسالة نظام معلومات لا يخضع لسيطرة المرسل أو المستقبل وبذلك يمكن القول بأن الوقت الذي يعتد فيه لإثبات إرسال القرار الالكتروني من قبل الإدارة هو عندما تدخل تلك الرسالة نظام معلومات، يخرج عن سيطرة الإدارة وكذلك صاحب الشأن.

2- وقت استلام الرسالة التي تحتوي قراراً إلكترونياً:

حددت تشريعات المعاملات الالكترونية الوقت الذي يعتد به لاستلام الرسائل الالكترونية، وهذا يختلف فيما إذا حدد المرسل إليه نظام معلومات لاستلام الرسالة الالكترونية، فإذا أرسلت إلى ذلك النظام فإن لحظة استلام الرسالة هي لحظة دخول الرسالة إلى ذلك النظام، أما إذا لم يحدد نظام معلومات فإن لحظة الاستلام تكون لحظة دخول تلك الرسالة إلى أي نظام معلومات تابع للمرسل إليه. 27

الفرع الثالث: مدى إمكانية تطبيق نظرية العلم اليقيني كوسيلة للعلم بالقرار الالكتروني

أضاف القضاء الإداري إلى وسيلتي النشر والإعلان اللتين نص عليهما القانون وسيلة العلم اليقيني، ومقتضى ذلك أنه إذا علم صاحب الشأن بفحوى القرار علماً يقيناً نافياً للجهالة، لا ضنياً ولا افتراضياً، قام هذا العلم مقام النشر والإعلان في هذا الخصوص. فإذا ثبت أن صاحب الشأن قد علم بالقرار علماً يقينياً، فإن هذا العلم يعتد به وينتج آثاره في حساب ميعاد الطعن في القرار.

وفي إطار القرار الإداري الالكتروني، تتم المخاطبة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، الأمر الذي يؤدي إلى الحد من نظرية العلم اليقيني بصورتها التقليدية، لأن مثل هذه الوسائل لا مجال فيها للاجتهاد من حيث كون المطلوب تبليغه بالقرار الإداري قد علم علماً يقيناً لا افتراضياً ولا ضنياً بهذا القرار.

فالأصل في القرار الإداري الالكتروني يركز على وصول الرسالة الالكترونية التي تتضمن القرار الإداري المطلوب إعلام صاحب الشأن به، ويتم ذلك عبر البريد الالكتروني والذي له رقم سري لا يعرفه إلا صاحبه.

ومع ذلك فقد استقر القضاء الإداري على أن العلم اليقيني واقعة مادية يمكن إثباتها بكافة طرق الإثبات حيث تقول محكمة العدل العليا بهذا الشأن (لا تقتصر وسائل تبليغ القرار الإداري على التبليغ والنشر، وإنما تشمل العلم اليقيني، وللقضاء الإداري أن يتحقق من قيامه بجميع وسائل الإثبات).

كما تقول أيضاً في حكم آخر (يثبت العلم اليقيني من أية واقعة أو قرينة تفيد حصوله دون التقيد في ذلك بوسيلة إثبات معينة وللقضاء الإداري في أعمال رقابته القانونية التحقق من قيام أو عدم قيام هذه القرينة. (محمود حلمي، 1962، ص115)

أركان القرار الإداري الإلكتروني

يختلف القرار الإداري الإلكتروني عن نظيره التقليدي في أنه يتحقق وجوده نتيجة لإفصاح الإدارة عن إرادتها بالوسائل الإلكترونية، حيث يخرج إلى الوجود وفقاً لعملية إصدار إلكتروني دون استخدام الأوراق وبناءً على خطوات برمجية يباشرها الموظف الفني المكلف بذلك، وفي المقابل فكلاهما يتفقان من حيث أن الإدارة أرادت من وراء إصدارهما إحداث الأثر القانوني أياً كانت طبيعته، لذلك يشترط لصحة القرار الإداري الإلكتروني ذات الأركان المطلوبة في نظيره التقليدي (سليمان الطماوي، مرجع سابق، ص166)، وفيما يلي نستعرض أحكامها مع تطبيقها عليه، وتسليط الضوء على التطور الحاصل بشأنها، لا سيما أن القرار الإداري الإلكتروني قد أحدث تطوراً ملحوظاً في بعض جوانبها على ضوء ما تقدم فإننا سنتناول أركان القرار الإداري الإلكتروني من خلال الآتي: (حمد سليمان القبيلات، 2010، ص8)

- ركن الاختصاص

أكدت محكمة العدل العليا على أنه إذا أسند القانون لجهة معينة سلطة محددة فإنه يتعين احترام ذلك من قبل السلطات الأخرى، فمثل هذه السلطة لا تمارسها إلا الجهة المختصة وفي حال تحقق خلاف ذلك فيعتبر هذا بمثابة الاعتداء على الصلاحيات والاختصاصات القانونية ولا بد من إزالته، ودورها فقد أوجبت المحكمة الإدارية العليا مراعاة قواعد الاختصاص، وبذلك فإنه يشترط لصحة القرار الإداري صدوره عن جهة الاختصاص به (محمود أبو السعود، مرجع سابق، ص64)، بحيث يتمتع رجل الإدارة بالسلطة القانونية التي تعطيه صلاحية التعبير عن إرادة الإدارة موضوعياً وزمانياً ومكانياً، وما عدا ذلك فإن القرار الإداري يكون معيباً بعبء عدم الاختصاص ويعد هذا العيب من أقدم العيوب التي ظهرت في قضاء مجلس الدولة الفرنسي، ولهذا سميت دعوى الإلغاء بدعوى تجاوز السلطة، ويتعلق هذا العيب بالنظام العام خلافاً لباقي العيوب الأخرى. (سليمان الطماوي، مرجع سابق، ص732)

ويترتب على ذلك جواز قيام القاضي بإثارته من تلقاء نفسه حتى وإن لم يثيره الطاعن أو يذكره في لائحة دعواه، كما لا تشفع حالة الاستعجال للإدارة قيامها بمخالفة قواعد الاختصاص، ولا يمكن تصحيح هذا العيب (عدنان عمرو، مرجع سابق، ص65-66) بالإجازة اللاحقة من قبل صاحب الاختصاص، كما لا يجوز للإدارة الاتفاق مع الأفراد على النزول عن قواعد الاختصاص أو تعديلها، حتى ولو كان ذلك لمصلحتهم، لأنها قواعد مقررة للصالح العام، وعلى هذا النحو أكدت محكمة العدل العليا أن القرارات الإدارية تبقى مشوبة بعدم الاختصاص حتى ولو سمحت الإدارة المختصة لغيرها باتخاذ هذه القرارات.

ويحدد الاختصاص بإصدار القرار الإداري أيّاً كانت طبيعته، إما بنص دستوري أو عادي أو لائحي، وفي حال غياب النص تتكفل المبادئ العامة للقانون بذلك، والخروج عن ذلك يجعل القرار قابلاً للطعن فيه بالإلغاء وفقاً لما هو منصوص عليه قانوناً. (فؤاد العطار، 1961، ص517)

والقرار الإداري قد يكون معيباً بعدم الاختصاص البسيط أو الجسيم، وفي حال تحقق الأول فإنه يتم سحب القرار أو الطعن فيه بالإلغاء خلال ستون يوماً، بينما الثاني يمكن سحبه من قبل الإدارة أو الطعن فيه بالإلغاء في أي وقت، والمعيار في ذلك يرجع إلى جسامته المخالفة ومدى التقارب أو التباعد بين الاختصاصات.

وبتطبيق ما تقدم على القرار الإداري الإلكتروني فإن التزام الإدارة باحترام قواعد الاختصاص قائم ومستمر في ظل نقل أعمالها للواقع الجديد وتطبيقها لنظام الإدارة الإلكترونية، لأن فكرة الاختصاص واجبة بالنسبة للقرار أيّاً كان موطنه وبعض النظر عن كيفية صدوره وهذه حقيقة لا تقبل العكس، وتبقى هذه القواعد واجبة التطبيق بطبيعتها الآمرة، الأمر الذي يفترض وجوب قيام الجهة المختصة بممارسة كافة الإجراءات البرمجية المؤدية لإعداد وإصدار القرار، وأن تتم هذه العملية بواسطة الوسائل التي تملكها وألا تسمح بغير ذلك.

ويمكن لنا تعريف ركن الاختصاص بصورته الجديدة في أنه يعكس صلاحية الإدارة لاتخاذ قرارها بالإجراءات الإلكترونية وتمتعها بسلطة إصداره في شكل الوثيقة أو المستند الإلكتروني وفقاً لما تملكه من وسائل فنية وبرمجية تؤدي لتحقيق ذلك. (داود الباز، 1995، ص99)

بيد أننا نشير إلى مسألة هامة جداً في هذا المقام وهي أن الالتزام بقواعد الاختصاص يستمر في ظل تفعيل نظام الإدارة الإلكترونية إلى ما بعد مرحلة إصدار القرار، بحيث يتعين أن يتم نشر القرار عبر الموقع المملوك لجهة الإدارة المختصة لا غيرها، كما أن اعلانه يكون من خلال البريد الإلكتروني الخاص بها، ولن يكون مقبولاً أي إجراء بخلاف ذلك تأسيساً على الأحكام والقواعد التقليدية.

وثمة حقيقة جوهرية تبرز في هذا المقام وهي أن سلطة الإدارة واختصاصها بإصدار القرار الإداري الإلكتروني لا تعد سلطة جديدة بل تعكس ذات السلطة والاختصاص التقليدي وأن الجديد في الأمر هو وجود موطن جديد تباشر فيه الإدارة هذه السلطة أو فكرة الاختصاص، وهو ما ينفي القول معه بأننا أمام سلطة أصيلة موازية لسابقتها بل على العكس فإننا نجد أنها سلطة مشتقة أو متفرعة من سابقتها المنظمة قانوناً.

وهو ما يؤدي إلى نتيجة هامة تتمثل في أن اختصاص الإدارة بإصدار القرار الإداري الإلكتروني يتفرع عن اختصاصها الأصلي بإصدار القرار الإداري التقليدي، وينبغي قولنا هذا على ما يراه آخرون

من أن سلطة الإدارة بإصدار القرار الإداري تتسع في نطاق الأخذ بفكرة الحكومة الإلكترونية لتشمل صلاحية اتخاذه وإصداره بطريقة آلية إلى جانب الطريقة التقليدية أو الورقية، فالسلطة واحدة في كلتا الحالتين وإن اختلفت كيفية ممارستها. (عمار طارق عبدالعزيز، 2011، ص8-9)

وعلى هذا النحو فإن التطور الحاصل في مجال إصدار القرارات الإدارية يؤدي إلى تطور مماثل في ركن الاختصاص، وبرزت نظرية جديدة تتمثل في الاختصاص البرمجي أو الإلكتروني بإصدار القرار، على أن هذا الاختصاص يأتي من رحم الاختصاص التقليدي ويخضع إلى ذات الأحكام والقواعد المنظمة له ولا يستحدث جديداً في هذه الأحكام.

لذلك فإن عيب عدم الاختصاص كما يرد على القرار الإداري التقليدي فمن الممكن أن يرد على نظيره الإلكتروني سواء كان بسيطاً أم جسيماً، ومن أمثلة الأول كأن يصدر قراراً من خلال البوابة الإلكترونية لبلدية غزة يتناول موضوعاً تختص به وزارة الحكم المحلي أو العكس، أو إرسال قراراً بواسطة البريد الإلكتروني لمحافظة الخليل يقضي بنقل موظف يعمل بمحافظة رام الله، أو قيام وزير معين بإصدار قرارات إلكترونية عبر موقع الوزارة قبل أدائه اليمين القانونية أو استمراره في ذلك بعد انتهاء صفته.

وقد يتحقق في المقابل عيب عدم الاختصاص الجسيم، ولعل أهم فرضية يمكن الإشارة لها في هذا السياق هو صدور القرار من فرد عادي لا علاقة له بالوظيفة العامة ومثال ذلك قيامه باختراق الموقع الإلكتروني التابع لإدارة معينة وإصداره قراراً إدارياً، وقد يحدث أن يقوم أحد الموظفين التنفيذيين ممن لا يملكون سلطة إصدار القرارات الإدارية بالدخول إلى الموقع الإلكتروني للإدارة التي يعمل لديها ويصدر قراراً بشأن موضوع معين، كما أن صدور القرار الإداري الإلكتروني غير موقعاً عليه من قبل الجهة المختصة يكون معيباً بعيب عدم الاختصاص الجسيم وفقاً لما هو مستقر عليه في الأحوال العادية. ويثير ركن الاختصاص في هذا المقام مسألة جديدة تتعلق بالاختصاص البرمجي أو الرقمي في إصدار

القرار، ومثال ذلك كأن تعد الإدارة برنامجين إلكترونيين لإصدار نوعين من القرارات، هما قرارات التعيين وقرارات الترقية، بحيث يشترط لصحة قرار التعيين أن يتم إعداده وإصداره من خلال البرنامج المعد لذلك، لذلك ينتفي ركن الاختصاص فيما لو تم إصداره من خلال البرنامج المعد لقرارات الترقية.

وباعتقادنا أن تحقق هذه الحالة لا يعد عيباً لعدم الاختصاص بقدر ما يمكن تفسيره على أنه خطأ مادي ذو طبيعة برمجية وقعت فيه الإدارة عند ممارستها لسلطاتها في إصدار القرارات الإدارية بالوسائل الإلكترونية. إذ أن العبرة هنا بوجود الاختصاص من عدمه بوجود الإدارة ذاتها لا بالطريقة الفنية التي أتبعته في ممارستها وإنجازها لحظة إصدار القرار أو اتخاذه، وعليه يمكن تصحيح هذا الخطأ دون التسليم

بانتفاء ركن الاختصاص تأسيساً على فرضية عدم مساسه بالضوابط القانونية طالما أنه لا يتعدى تخوم قواعد الاختصاص ولا يشكل خروجاً عنها. (عمار طارق عبدالعزيز، مرجع سابق، ص8-9)

- ركن المحل

يقصد بمحل القرار موضوعه أو أثره القانوني الناتج عنه المترتب فور صدوره بشكل حال ومباشر، سواء كان أثراً عاماً يمس عدد غير محدود من الأفراد أو خاصاً (خالد سمارة الزعبي، 1999، ص71)، ولقد عرفته محكمة القضاء الإداري في مصر بأنه "المركز الذي تتجه إرادة الإدارة لإحداثه"، في حين لم تتطرق محكمة العدل العليا لتعريفه، وبهذا الأثر يتميز القرار الإداري عن أعمال الإدارة المادية التي تفتقر إليه، ومن ثم لا يقبل الطعن بالإلغاء في هذه الأعمال لأنها لا تحدث أثرها القانوني كما يحدثه القرار الإداري، كذلك الحكم بالنسبة للقرارات ذاتها التي لا تحدث هذا الأثر كالقرارات التفسيرية أو التوكيدية أو التمهيدية، وبناء على كل متقدم فإن غياب الأثر القانوني يعدم وجود القرار الإداري، وفي حال وجد هذا الأثر فيتعين أن يكون جائزاً قانوناً وممكناً تطبيقه من الناحية الواقعية. (صلاح الدين فوزي، 1998، ص237)

وكما الاختصاص فإن الأثر القانوني يعد ركناً لازماً في القرار الإداري الإلكتروني، خصوصاً وأن وجود هذا الأثر يميزه عن الأعمال المادية للإدارة التي من الممكن أن تباشرها بذات الوسائل والإجراءات البرمجية التي تعتمد عليها في إصدار القرار الإداري. وحسبما أشرنا إليه سابقاً فإن الإعلانات والتعليمات المجردة والإجراءات المرفقية وغيرها من أعمال الإدارة المادية قد تتم ممارستها من وراء شاشة الحاسوب ووصولها إلى المعنيين بطريقة برمجية، وهو أبرزناه من خلاف الكشف عن السلوك المستجد لديوان الموظفين العام الذي أصبح يعتمد بصورة ملحوظة على موقعه الإلكتروني في الإعلان عن الوظائف بل تطور الحال للإعلان عن النتائج النهائية الأمر الذي يكشف أيضاً عن إمكانية ظهور تطبيقات الأثر القانوني في مثل هذا الاتجاه الجديد عبر الواقع الإلكتروني.

ويشير البعض أن القرار الإداري الإلكتروني من الممكن أن يرتب آثاراً قانونية ولا يختلف في هذا الأمر عن نظيره التقليدي، وهو ما نسلم به وفق ما سبق تناوله ولا نضيف بذلك أي جديد، ونؤسس ذلك على طبيعة الأثر القانوني الملازم للقرار الإداري الذي يقوم على أساس إرادي وهو اتجاه إرادة الإدارة لأحداثه ومتى تحقق ذلك فيعتبر موجوداً ولا يشترط لوجوده أي شيء آخر وفق النظام القانوني القائم، ومن ثم يمكن لهذه الإدارة أن تتجه بإرادتها المنفردة والملزمة لتحقيق هذا الأثر وفقاً للأوضاع التقليدية المعروفة، أو من خلال استعمالها للوسائل والإجراءات الإلكترونية المتاحة. (سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص358)

بيد أن التطور الحاصل في فكرة الأثر القانوني لا يقف عند هذا الحد، فقد أصبح ترتيبه يتم بطريقة آلية لم تكن موجودة من قبل، ومعنى ذلك أن التطور الإلكتروني في مجال القرارات الإدارية أدى إلى قيام بعض الإدارات بتصميم برامج إلكترونية خاصة بإصدار القرارات الإدارية، ومثالها تلك المعدة مسبقاً لإصدار قرارات الترقية كما هو الحال في دولة الكويت، وبموجب هذه البرامج يترقى الموظف العام بناء على مقياساً زمنياً يعمل بداخلها وعلى عدد التقارير الوظيفية التي تدرج لكل موظف على حدة ضمن هذه البرامج.

وعلى فرض أن أحد الموظفين قد حصل على ترقيته وفقاً لذلك، فما يمكن ملاحظته في هذا الأمر هو أنه تم تحديد الأثر القانوني لقرارات الترقية مسبقاً من خلال ربطها بمقياس زمني أو بعدد من التقارير، بينما يتم يترتب هذا الأثر آلياً بواسطة هذا البرنامج بمضي المدة المحددة للترقية أو باستكمال العدد المطلوب من التقارير، وهو ما يقتضي معه التمييز بين مسألتين هما التحديد المسبق للأثر القانوني والترتيب اللاحق له. (حمدي سليمان القبيلات، مرجع سابق، 682)

وبناءً عليه فإن ترتيب الأثر القانوني أصبح آلياً بواسطة البرنامج بشكل مباشر وحال ليس نتيجة لإصدار القرار بالطريقة المعروفة في هذا المقام، وإنما لتحقيق متطلبات الترقية المدخلة في البرنامج، وهنا يتصور أن يتم تفعيل الميزة المالية للترقية مباشرة من خلال البرنامج المالي الإلكتروني المتصل ببرنامج الترقية، حيث أنه يلحظ في هذه الحالة ترتيب الأثر القانوني "الترقية" دون صدور قراراً إدارياً بالخصوص وبمعزل عن تدخل العنصر البشري التابع للإدارة.

على أن هذا القول يصدق فقط بالنسبة للحظة التي يترتب فيها الأثر لتحقيقه آلياً ليس أكثر، لأن تحديده مسبقاً كان بناءً على إرادة رجل الإدارة الذي أرسى قواعد الترقية الإلكترونية وفقاً لضوابطها القانونية وهو ما يحول دون التسليم بغياب العنصر البشري كلياً. كما أننا لا نتفق مع الرأي الذي يترتب على التحديد المسبق للأثر القانوني غياب السلطة التقديرية للبرنامج الإلكتروني في اختيار محل القرار، لأنه بذلك ينفي تدخل العنصر البشري بالمطلق، كما لا يستساغ منطقياً التسليم بوجود سلطة تقديرية للبرنامج الإلكتروني كي يمكن الحديث عن غيابها في هذا المقام كونها مرتبطة برجل الإدارة لا بوسيلته الإلكترونية، فضلاً عن أن التسليم بوجودها بالنسبة له مبني على غياب التنظيم القانوني، وهو ما لا يتحقق بالنسبة للترقية كونها مرهونة بضوابط قانونية أرساها المشرع الفلسطيني والمصري على حد سواء، عندما تكون ترقية بالأقدمية. (عمار طارق عبدالعزيز، مرجع سابق، ص27)

- ركن الشكل والإجراءات

يقصد بالشكل الإطار أو المظهر الخارجي للقرار، أو القالب الذي تعبر من خلاله الإدارة عن إرادتها، أما الإجراءات فهو خطوات بناء القرار بدءاً من مرحلة إعداده وحتى صدوره، والأصل حسبما استقر عليه القضاء فالإدارة ليست ملزمة باتباع شكل أو إجراء محدد عند إصدارها لقرارها ما لم يلزمها القانون بذلك، وحينها يجب عليها احترام ذلك وإلا كان قرارها معيباً في شكله أو إجراءاته (عدنان عمرو، مرجع سابق، ص285)

كما أن شكليات القرار متنوعة إلى حد كبير، ومنها كأن يشترط المشرع كتابة القرار، أو تسببه، ومن الإجراءات أيضاً كأن يوجب تشكيل لجان تحقيق قبل إصدار القرار وسماع الأقول ودفاع الموظف عن نفسه، أو إتمام بعض إجراءات العلانية وخروج الإدارة عن القواعد الشكلية والإجرائية المتعلقة بالقرار الإداري يؤثر على سلامة القرار كأصل عام، ويميز القضاء الإداري بين نوعين من الشكليات، وهي الشكليات الجوهرية والشكليات غير الجوهرية، ومتى لم تقم الإدارة بمراعاة الأولى أضحي قرارها قابلاً للإلغاء بخلاف الحال بالنسبة للثانية. (سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص255)

ولا شك في أنه يتوجب على الإدارة احترام القواعد الشكلية والإجرائية في القرار الإداري الإلكتروني مثلما هو الحال بالنسبة لنظيره التقليدي، تأسيساً على أن انتقال القرار إلى الواقع الإلكتروني لا بد وأن يؤدي إلى نقل كافة القواعد والأحكام التي تحكمه ليس في شكله فحسب بل في جميع أركانه وشروطه كما ظهر لنا فيما تقدم عرضه بخصوص ركني الاختصاص والمحل وكما سيأتي عرضه بخصوص ركني السبب والغاية.

وإذا كان من المتفق عليه وجوب احترام القرار في صورته الجديدة لهذه القواعد والأحكام فإن التساؤل قائم بشأن كيفية الوصول لذلك، وهنا يمكن القول بأن شكليات القرار وإجراءاته اقتضاها المشرع وأوجب احترامها دون أن يرهن قيامها بوسائل من طبيعة معينة، ومعنى ذلك أو حدود التقيد التشريعي لسلطة الإدارة في هذا المقام ينصرف إلى اعتمادها في إصدار قرارها على ذات الشكل أو الإجراء المحدد قانوناً بما يحمي مصالح الأفراد ولا يمتد إلى أبعد من ذلك، وأن العبرة بالشكل أو الإجراء ذاته وبتحقق وجوده لا بكيفية القيام بذلك، لذلك فإن الإدارة تجد الباب أمامها مفتوحاً باللجوء إلى القيام بذلك من خلال الاعتماد على الوسائل والإجراءات الإلكترونية ولا يوجد ما يلزمها بالبقاء في دائرة الشكليات والإجراءات الورقية. (ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص377)

مع تأكيدنا على أن الشكليات والإجراءات الجديدة تتميز عن نظيرتها التقليدية من حيث مظهرها الخارجي أو الصورة التي تخرج بها وتؤثر بذلك في المظهر أو الصورة العامة للقرار الإداري، إلا أن

كل ذلك ليس من شأنه إثارة فرضية عدم المشروعية في هذا المقام ما دامت الإدارة لم تخرج عن حدود القانون وقيود المشرع وجاءت بذات الشكل أو الإجراء وأخرجت قرارها إلى حيز الوجود نزولاً عند إرادة المشرع وأحكام القانون دون تجاوزها أو اهدار قيمتها، لذلك فإن التطور الحاصل في هذا الركن يستمد مشروعيته بصورة واضحة من القواعد والأحكام التقليدية المنظمة له في الأوضاع العادية، وأن ذلك مبني على مرونة الموقف التشريعي والقضائي اللذان تطلبا احترام الشكل أو الإجراء الواجب قانوناً بالاعتماد عليه وعدم إهماله ليس أكثر ووفقاً لما هو مستقر عليه في أنه ينبغي صدور القرار مكتوباً متى اشترط المشرع الشكل الكتابي، فإننا نجد التطبيق العملي لهذا الموقف يجد له مكاناً في رحاب الواقع الإلكتروني وتبقى الإدارة ملتزمة بإصدار قرارها في شكل كتابي مستعينة بذلك بالكتابة الإلكترونية التي تخرج القرار في صورة المستند الإلكتروني بدلاً عن المستند الورقي. (عبدفتاح حسن، مرجع سابق، 365)

والحقيقة التي نصل إليها في هذا المقام أن الكتابة في صورتها الجديدة استطاعت أن توفى بالتزام الإدارة في احترام الشكل الكتابي في القرار الإداري الصادر عنها، وبذلك يصبح المستند الإلكتروني في حكم المستند الورقي.

كما قد يتطلب الشكل الكتابي توافر أشكال مكتوبة أخرى في متن القرار، لما لها من تأثير في صحته، ومثالها اسم مصدر القرار وتوقيعه وتاريخ صدور القرار، على أنه أهم ما يلاحظ بشأن التوقيع اتخاذه الطابع الإلكتروني، ولا يوجد ما يحول دون الاعتراف به طالما ثبت مشروعية وصحة القرار الإداري الإلكتروني، وذات الحكم يطبق على الشكليات الأخرى التي قد يفرضها المشرع على الإدارة، ومتى غاب التقييد التشريعي فيكون للإدارة أن تصدر قرارها الإلكتروني بالشكل الذي تراه مناسباً، وغالباً ما يكون كتابة، لكن لا يوجد ما يمنعها من إصداره شفاهة.

بيد أن إصدار الإدارة لقرارها الإلكتروني شفاهة يؤدي إلى استحداث أشكالاً جديدة له، وهو ما يتحقق في القرار الإداري المسموع وكذلك المرئي، ويتعاضد وجود النوعين الأخيرين في بعض أوجه النشاط الإداري لا سيما النشاط المتعلق بالوظيفة العامة، ويمكن تصور هذين النوعين في الحالة التي يأخذ فيها المظهر الخارجي للقرار شكل الملف الصوتي أو المرئي المدرج على موقع الإدارة الإلكتروني أو المرسل عبر بريدها الخاص الذي يتم إذاعته في المرافق العامة، والمتضمن الإفصاح الصوتي أو المرئي عن إرادتها الملزمة نحو ترتيب أثراً قانونياً بصدد موضوع معين، فتعتبر قرارات صحيحة طالما أن القانون لم يشترط شكلاً معيناً فيها. (عدنان عمرو، مرجع سابق، 529)

وذات الحكم يمكن تطبيقه على إجراءات القرار، فيكون للإدارة بناء قرارها على ذات الإجراءات التي أوجبها المشرع، ولكن تقوم بترجمتها عملياً من خلال لجوئها للواقع الإلكتروني، والواقع اليوم يدل على

لجئها إلى إجراء المناقصات والمزايدات، والإعلانات، والاختبارات والمسابقات الوظيفية إلكترونياً، ولا يوجد بنظرنا ما يمنع الإدارة من سماع أقوال الموظف بطريق الهاتف أو من خلال برامج المحادثة الصوتية والمرئية الموجودة على شبكة الإنترنت، طالما أن هذه الإجراءات تتطابق مع مثلتها التقليدية، وتحقق ذات الهدف الذي قصده المشرع، كما أن العبرة بنظر المشرع في إنزال حكم المشروعية على القرار هي باتخاذ الإجراء من عدمه، لذلك يستوي في إتمام هذا الإجراء اعتماد الإدارة على الوسائل الورقية أم الإلكترونية. (علي الحمود القيسي، مرجع سابق، ص686)

- ركن السبب

يشكل ركن السبب عنصر البدء في وجود القرار الإداري، ووفقاً لما أرساه القضاء فإنه يعكس الحالة الواقعية أو القانونية التي دفعت الإدارة نحو إصدار قرارها، ولا يبتعد التعريف الفقهي كثيراً عن نظيره القضائي. ويشترط لصحة القرار الإداري قيامه على سبب صحيح يبرر وبحسب الأصل العام فالإدارة غير ملزمة صدوره عن جهة الإدارة بالإفصاح عن سبب قرارها ما لم يلزمها القانون بذلك، وفي جميع الأحوال فإنها ملزمة ببناء قرارها على سبب معين وبغض النظر عما إذا كان المشرع ألزمها بالإفصاح عنه من عدمه، ولها أن تختار السبب الملائم في غياب النص. (عدنان عمرو، مرجع سابق، ص118)

كما يشترط دائماً في السبب أن يكون موجوداً، ومطابقاً للقانون، وواضحاً معلوماً لصاحب الشأن، ولا يجوز للإدارة أن تستند إلى المصلحة العامة كسبب دفعها لإصدار القرار لأنها تعكس غايته لا الباعث على اتخاذها، والأصل افتراض قيام القرار على سبب صحيح يبرره وعلى من يدعي غير ذلك إثبات وجود عيب السبب.

ولا شك في أن تطور القرار الإداري ينعكس على تطور ركن السبب ذاته، وإن كان ذلك بصورة محدودة خلافاً لما هو ملموس في ركني الاختصاص والشكل، وأياً كان فإنه لا يتصور وجود القرار الإداري التقليدي والإلكتروني بدون وجود ما يبرر صدوره وإلا كان معيباً ومستحق الإلغاء، وهو ما يعني صلاحية هذا الركن لتأسيس مشروعيتها وهو أمر مفترض لا مجال للحيد عنه، فالسبب ذاته الذي دفع الإدارة لإصدار قرارها بالوسائل التقليدية هو من يدفعها لإصداره مجدداً بالوسائل الإلكترونية. (سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص208)

وبحسب ما يراه البعض فإن ركن السبب يتحقق في القرار الإداري الإلكتروني من خلال إعداد حقل أو بيان خاص في النموذج الإلكتروني للقرار لإدراج سببه فيه، وهو ما لا نتفق معه كون ذلك يعد تسبيهاً له، وفارق ملحوظ بين التسبب كشكل والسبب كركن في القرار الإداري الإلكتروني، فالأول يعكس رغبة الإدارة في الإفصاح عن حيثيات وسبب قرارها، لذلك يعتبر السبب محلاً للتسبب.

ومن جهة ثانية يذهب رأي آخر للقول بأن سلطة الإدارة تجاه ركن السبب إما أن تكون مقيدة بالسبب الذي أوجبه المشرع، أو تقديرية باختيارها السبب الذي تراه مناسباً في حال لم يتدخل المشرع، على أنه وفيما يخص القرار الإداري الإلكتروني فلا توجد سلطة تقديرية يمكن الحديث عنها بالنسبة للبرنامج الإلكتروني الذي يعد هذا القرار لأن أسبابه تكون محددة دائماً على سبيل الحصر ومدرجة في هذا البرنامج. (علي الحمود القيسي، مرجع سابق، ص95)

ومع إيماننا بصحة ما ذكره هذا الرأي بالنسبة للدور الذي يمارسه المشرع في تحديد سلطة الإدارة تجاه ركن السبب في نوعي القرار الإداري على حد سواء، إلا أننا لا نتفق معه فيما انتهى إليه من ناحيتين، وتتمثل الأولى في أنه من غير المعقول التسليم بوجود سلطة تقديرية للبرنامج الإلكتروني من عدمه، كونها مرتبطة بالإدارة ذاتها لا بالبرامج التي تستخدمها كوسيلة في إصدار القرارات الإدارية، كما أنه من ناحية ثانية نجد أن هذا الرأي يصادر السلطة التقديرية للإدارة في تحديد أسباب القرارات الإدارية الإلكترونية نظراً للطبيعة الآلية التي يعمل بها برنامج إصدار القرارات ولكونه لا يملك القدرة العقلية على الاختيار، بينما نرى أنه يمكن للإدارة استعمال سطاتها هذه متى لم يلزمها القانون بسبب معين، ومن ثم تأخذ قرارها الإلكتروني في ضوء السبب الذي رآته مناسباً له وتصدره بواسطة برنامجها الإلكتروني، فالذي يحدد هذا السبب هي الإدارة لا غير، وهي التي تتمتع بالسلطة التقديرية وليس وسيلتها الفنية. (عمار طارق عبدالعزيز، مرجع سابق، ص31)

- ركن الغاية

يشكل ركن الغاية الباعث على إصدار القرار الإداري، وتتمثل الغاية في النتيجة النهائية أو الهدف المرجو تحقيقه من خلال القرار، وفيما يتعلق بالتمييز بين ركني السبب والغاية، فإنه يسهل التمييز بينهما نظرياً من خلال القول بأن الأول يجسد الحالة الواقعية والقانونية المستقلة عن رجل الإدارة، والتي تسبق صدوره القرار، وتشكل مقدمته الضرورية ونقطة بدايته، بينما الغاية فهي عنصر نفسي وتصوراً يتولد في ذهن متخذ القرار، وتشكل المرحلة النهائية ونقطة الوصول، ومن الناحية العملية يدق التمييز بينهما نظراً لأن رجل الإدارة حين يتخذ قراره يكون مدفوعاً بسببه وساعياً لتحقيق غايته ومعاً، وهو ما يؤدي للخلط بينهما، نظراً لهذه العلاقة الوثيقة القائمة، كما تختلف الغاية عن محل القرار، إذ أن الأخير يمثل النتيجة المباشرة المتولدة عن اتخاذ القرار والمتمثلة في أثره القانوني.

وغاية القرار الإداري تكون دائماً وأبداً تحقيق المصلحة العامة التي من أجلها منحت الإدارة سلطة إصدار هذا القرار في مواجهة الأفراد وللتأثير في مراكزهم القانونية، وبدون وجود هذه المصلحة فإن قرارها يكون معيباً في غايته أو بالانحراف في استعمال هذه السلطة ويصبح مستحق الإلغاء ووفقاً

للأصل العام فإن الإدارة ملزمة بتحقيق الأهداف الخاصة التي يحددها المشرع من وراء القرار إلى جانب تحقيقه للمصلحة العامة وإلا كان قرارها معيباً، بيد أن جميع القرارات الإدارية تتمتع بقرينة قانونية مؤداها افتراض صحتها من حيث غايتها وعلى من يدعي العكس فعليه إثبات ذلك. (سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص432)

ومما لا شك فيه أن انتقال العمل الإداري إلى الواقع الإلكتروني يستتبعه حتماً مد نطاق المصلحة العامة إلى هذا الواقع باعتباراتها وثقلها المعروف في القانون الإداري، وتبقى عنواناً واجباً ومفترضاً عند ممارسة الإدارة لسلطاتها وإصدارها لقراراتها أياً كان الموطن التي تنطلق منه وطبيعة الوسائل المستخدمة في ذلك، لذلك تشهد هذه المصلحة حضورها المستجد في كافة القرارات الإدارية الإلكترونية باعتبارها الغاية المقصودة منها مثلما هو مستقر في الأحوال العادية.

ويتعزز القول السابق في ضوء الدور الذي لعبته المصلحة العامة ذاتها في إرساء وجود هذا التطور والترخيص للإدارة بتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لما يقوم عليه من إجراءات دقيقة ومنظمة لا مجال لتغلغل الفساد والبيروقراطية إليه بالصورة الواسعة التي نشهدها في رحاب العمل الإداري الورقي، وما دام الحال كذلك فيجب أن تبقى حاضرة في ضوء هذا التطبيق، وتسود مختلف مظاهر العمل داخل هذا النظام الجديد.

بيد أنه لا يختلف الحال أيضاً في مجال إثبات العيب القائم على تجاوزها، فكما هو متبع في الأحوال التقليدية فإن النعي على القرار الإداري الإلكتروني بمجانبة المصلحة العامة وصدوره عن الإدارة وهي بصدد استعمال سلطاتها بصورة قائمة على التعسف أو الانحراف واجب اثباته من قبل من يدعيه، لأن الأصل في هذه القرارات يبقى قائماً على افتراض صحتها وهذه هي حقيقة ثابتة لا تتغير بتغير الظروف وتطور النشاط. (عمار طارق عبدالعزيز، مرجع سابق، ص100)

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

إجراءات البحث:

يتضمن هذا الفصل منهج البحث، ومجتمع البحث وعينته، ووصفاً لخصائص عينة البحث، وأداة البحث، ومصادر بنائها، والمراحل والخطوات التي مرت بها عملية بناء الأداة حتى وصلت إلى صورتها النهائية بعد حصولها على الصدق والثبات اللازمين، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وفيما يأتي تفصيل تلك الإجراءات:

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بوصف الظاهرة كما هي عليه في الواقع، والتي تتمثل في البحث الحالي: أثر الإدارة الالكترونية في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من موظفين ومدراء بنك اليمن والكويت، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من موظفين البنك، وقد تم توزيع (30) استبانة كعينة ممثلة للبحث، وتم استرجاع (30) استبانة من الاستبانات الموزعة بنسبة (100%)، ولا توجد استبانات مفقودة بنسبة (0%)، وقد بلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (30) استبانة بنسبة (100%).

مقياس أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي.

مقياس ليكرت

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

عند اختيار الباحثات الدرجة (5) للاستجابة " أوافق بشدة " بذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة 100% تعطي نتائج إيجابية للفقرة حسب جدول الوزن النسبي رقم (1) وتم حساب الوزن النسبي بحسب الفقرات الإيجابية ويمكن تطبيق العكس في حالة الفقرات السلبية (Likert, R.1932)

جدول (1) يوضح الوزن النسبي

مستسل	الدرجة اللفظي	الوزن النسبي من - إلى	النسبة 100%
5	عالية	4.20 - 5.00	100%
4	مرتفعة	3.40 - 4.20	89.8%
3	متوسطة	2.60 - 3.40	68.5%
2	منخفضة	1.80 - 2.60	49.8%
1	متدنية	1 - 1.80	31.7%

يتضح من الجدول رقم (1) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو

التالي:

- إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من 1.8 والنسبة أقل من 36% فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق بشدة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 1.8 وأقل من 2.6 والنسبة من 36% وأقل من 52% فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 2.6 وأقل من 3.4 والنسبة من 52% وأقل من 68% فإن التقدير اللفظي له هو (محايد)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 3.4 وأقل من 4.2 والنسبة من 68% وأقل من 84% فإن التقدير

اللفظي له هو (موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 4.2 حتى 5 والنسبة من 84% حتى 100% فإن التقدير اللفظي له هو (موافق بشدة).

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المستقبل، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وللوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف من تحكيم الاستبانة التحقق من الآتي:

- مدى ملاءمة الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.
- مدى وضوح الفقرات الواردة في الاستبانة.
- مدى كفاية الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cornbach's) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصادقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصادقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصادقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (2) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha
1	الإدارة الالكترونية واتخاذ قرارات المؤسسات	10	.745
2	مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري واتخاذ قرارات المؤسسات	10	.765
3	تقنيات تكنولوجيا المعلومات واتخاذ قرارات المؤسسات	10	.820
	مجموع متوسط جميع المحاور	30	.865

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات الفا لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت مرتفعة، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات عالية، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تمت الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية، بهدف معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من والذي ادخلت إليه بيانات الدراسة الميدانية spss برنامج التحليل الإحصائي المحوسب، وقد استخدمت هذه الأساليب لبيان خصائص مجتمع الدراسة، ولوصف متغيرات الدراسة والتعرف على " أثر الادارة الالكترونية في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات"، وشمل ذلك:

1- التوزيع التكراري والنسب المئوية:

لحساب وتكرار ونسبة البيانات العامة لعينة الدراسة

2- المتوسط الحسابي:

وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة، عن كل فقرة من فقرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط حسابي.

3- الانحراف المعياري:

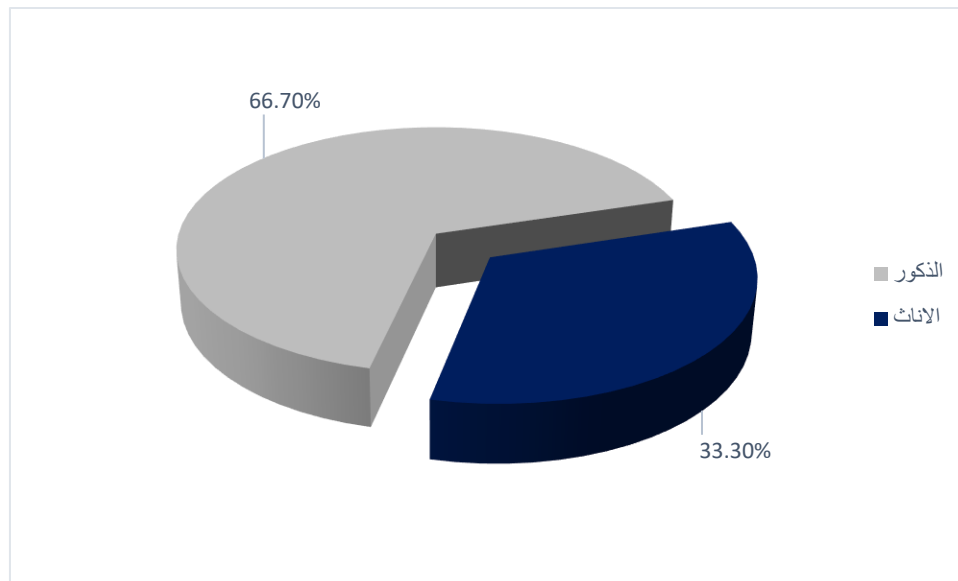
تم استخدامه لتحديد تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم المتوسط الحسابي.

أولاً / الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

- حسب متغير النوع:

جدول رقم (3) يبين توزيع عينة البحث حسب متغير النوع

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
66.7%	20	ذكر
33.3%	10	انثى
100%	30	المجموع



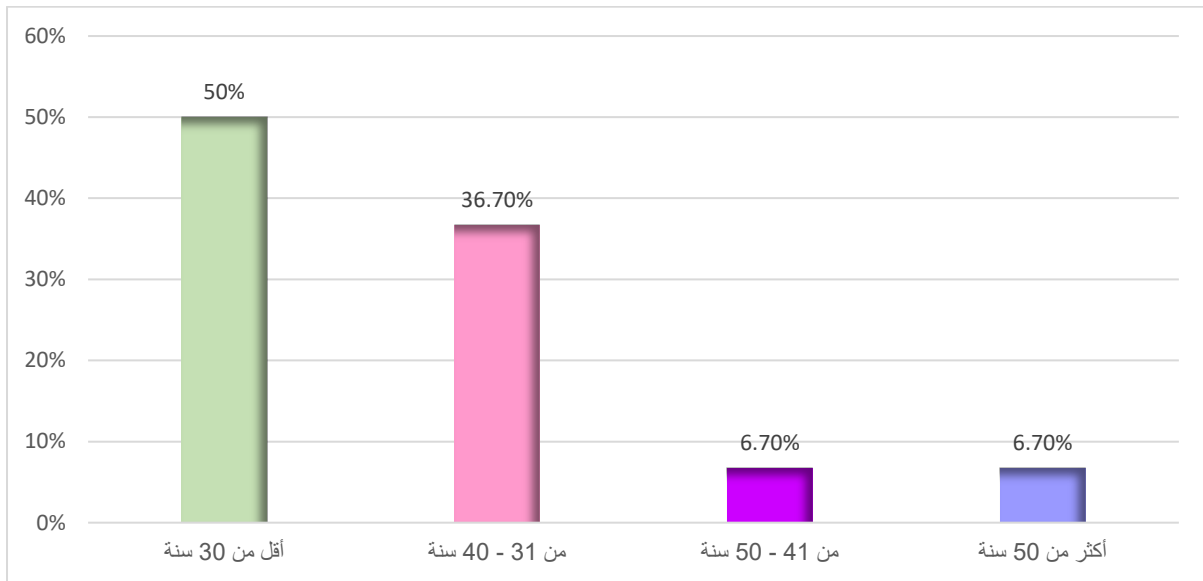
شكل رقم (1) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير النوع

يتضح من الجدول (3) والشكل رقم (1) أن أغلب أفراد العينة من الذكور بتكرار بلغ (20) يمثلون ما نسبته 66.7% من إجمالي أفراد عينة البحث، وأن أفراد العينة من الإناث جاء بتكرار (10) ونسبته 33.3%، لذا نجد أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور.

- متغير العمر:

جدول رقم (4) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	15	50%
من 31 - 40 سنة	11	36.7%
من 41 - 50 سنة	2	6.7%
أكثر من 50 سنة	2	6.7%
الإجمالي	30	100%



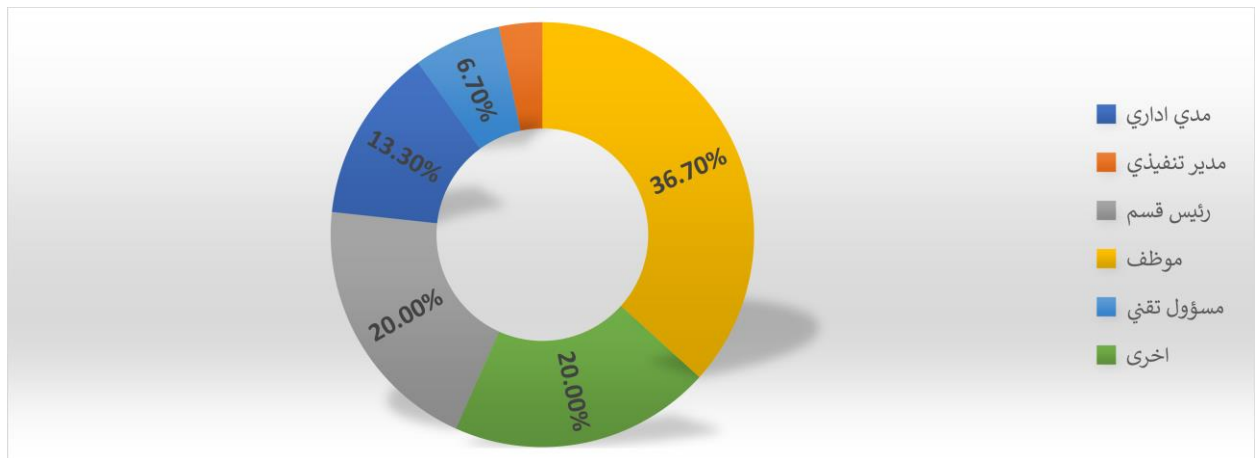
شكل رقم (2) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

يتبين من الجدول رقم (4) والشكل رقم (2) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة العمر (أقل من 30 سنة) بنسبة 50% بتكرار بلغ (15)، ثم فئة العمر (من 31 - 40 سنة) بنسبة 36.7% وبتكرار بلغ (11)، وأخيراً فئتين العمر (من 41 - 50 سنة + أكثر من 50 سنة) بنسبة 6.7% وبتكرار بلغ (2). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من فئة العمر (أقل من 30 سنة) مما يدل على توفير فرص للشباب حديثي التخرج.

- المركز الوظيفي

جدول رقم (5) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المنصب الوظيفي

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
13.3%	4	مدير اداري
3.3%	1	مدير تنفيذي
20%	6	رئيس قسم
36.7%	11	موظف
6.7%	2	مسؤول تقني
20%	6	اخرى
100%	30	الإجمالي



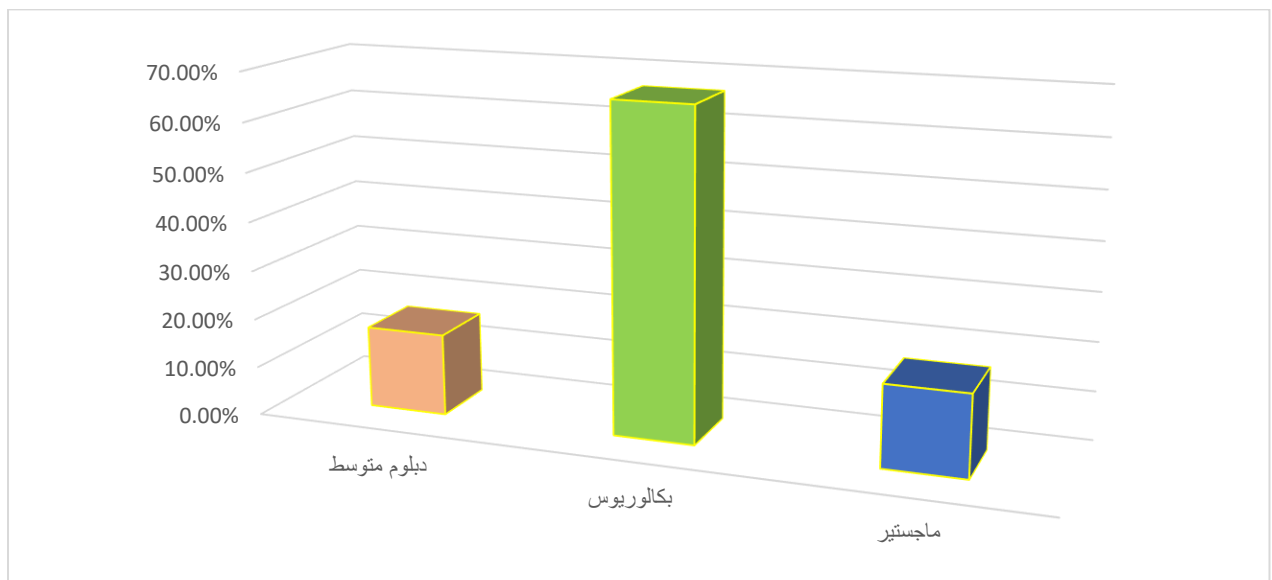
شكل رقم (3) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المركز الوظيفي

يتبين من الجدول رقم (5)، والشكل (3) الخاص بمتغير المركز الوظيفي لأفراد العينة، وجد أن أغلب العينة تمثلت في (موظف) بنسبة 36.7% وبتكرار بلغ (11)، ومن ثم فئتين المركز الوظيفي (رئيس قسم + أخرى) بنسبة 20% وبتكرار بلغ (6)، ثم فئة المركز الوظيفي (مدير اداري) بنسبة 13.3% وبتكرار (4)، ثم فئة المركز الوظيفي (مسؤول تقني) بنسبة 6.7% وبتكرار (2)، وأخيراً فئة المركز الوظيفي (مدير تنفيذي) بنسبة 3.3% وبتكرار (1)، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من ذوي المركز الوظيفي (موظف).

- متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (6) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم متوسط	5	16.7%
بكالوريوس	20	66.7%
ماجستير	5	16.7%
الإجمالي	30	100%



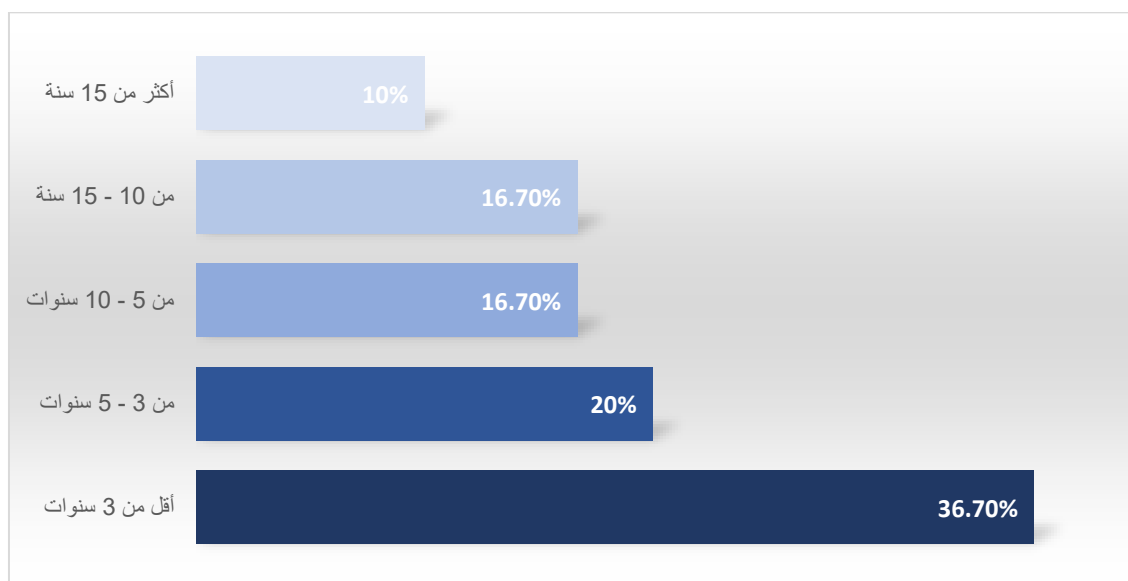
شكل رقم (4) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم (6) والشكل رقم (4) أن غالبية أفراد العينة من فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة 66.7% وبتكرار بلغ (20)، وأخيراً فئتين المؤهل (دبلوم متوسط + ماجستير) بنسبة 16.7% وبتكرار بلغ (5)، تشير هذه النتائج إلى أن أغلب عينة البحث هم من ذوي المؤهلات الجامعية.

– عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (7) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	11	36.7%
من 3 - 5 سنوات	6	20%
من 5 - 10 سنوات	5	16.7%
من 10 - 15 سنة	5	16.7%
أكثر من 15 سنة	3	10%
الإجمالي	30	100%



شكل رقم (5) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة

يتبين من الجدول رقم (7) والشكل رقم (5) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات) بنسبة 36.7% وبتكرار بلغ (11)، ثم فئة سنوات الخبرة (من 3 - 5 سنوات) بنسبة 20% وبتكرار بلغ (6)، ثم فئتين سنوات الخبرة (من 5 - 10 سنوات + من 10 - 15 سنة) بنسبة 16.7% وبتكرار (5)، وأخيراً فئة سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنوات) بنسبة 10% وبتكرار (3)، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من ذوي الخبرة الجيدة في مجال العمل.

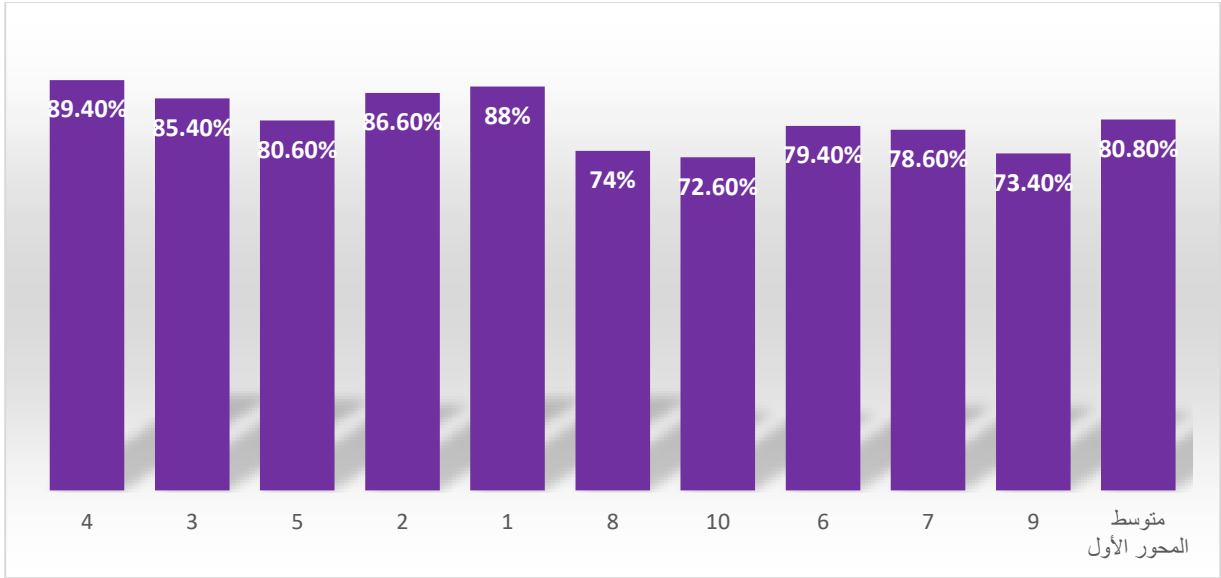
ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الاستبيان

1- المحور الأول: الإدارة الإلكترونية واتخاذ قرارات المؤسسات:

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

لفقرات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	أويد تحويل جميع الأنظمة التقليدية الموجودة حالياً إلى إلكترونية	4	4.47	0.681	89.4%	عالي
2	عملية الدخول لأنظمة الإدارة الإلكترونية سهلة وسلسة	3	4.27	0.583	85.4%	عالي
3	توفر المؤسسة كافة البرامج التي يحتاجها الموظفين لتشغيل الأنظمة المستخدمة في مجال عمله	5	4.03	0.718	80.6%	مرتفع
4	تعمل الإدارة الإلكترونية على سرعة انجاز العمل	2	4.33	0.711	86.6%	عالي
5	تهدف الإدارة الإلكترونية على تخفيض نسبة الأخطاء في العمل	1	4.40	0.675	88%	عالي
6	لدي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في المؤسسة	8	3.70	0.952	74%	مرتفع
7	تواجهك صعوبات في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية	10	3.63	0.928	72.6%	مرتفع
8	توفر المؤسسة دورات تدريبية وورش عمل لتعليم الموظفين كيفية استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية	6	3.97	0.890	79.4%	مرتفع
9	أتابع باستمرار ما يتم تفعيله من الأنظمة الإلكترونية الجديدة	7	3.93	0.868	78.6%	مرتفع
10	تواجهك صعوبات في التعامل مع الحاسب الآلي لأداء الأعمال المطلوبة	9	3.67	1.184	73.4%	مرتفع
	متوسط المحور الأول		4.04	0.429	80.8%	مرتفع



شكل رقم (6) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الأول

يوضح الجدول رقم (8) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الأول؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (4.04)، والنسبة المئوية (80.8%)، وتحليل كل فقرة من فقرات المحور الأول وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- أن الفقرة (5) والتي تنص على (تهدف الإدارة الالكترونية على تخفيض نسبة الأخطاء في العمل) حصلت على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (4.40)، وبتقدير لفظي (عالي)
- أن الفقرة (4) والتي تنص على (تعمل الإدارة الالكترونية على سرعة انجاز العمل) حصلت على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (4.33)، وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرتين رقم (2، 1) واللذان تنصان على (عملية الدخول لأنظمة الإدارة الإلكترونية سهلة وسلسة)، (أؤيد تحويل جميع الأنظمة التقليدية الموجودة حالياً إلى إلكترونية) حصلتا على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (4.27). وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة (3) والتي تنص على (توفر المؤسسة كافة البرامج التي يحتاجها الموظفون لتشغيل الأنظمة المستخدمة في مجال عمله) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (4.03)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (8) والتي تنص على (توفر المؤسسة دورات تدريبية وورش عمل لتعليم الموظفين كيفية استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية) حصلت على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (3.97)، وبتقدير لفظي (مرتفع).

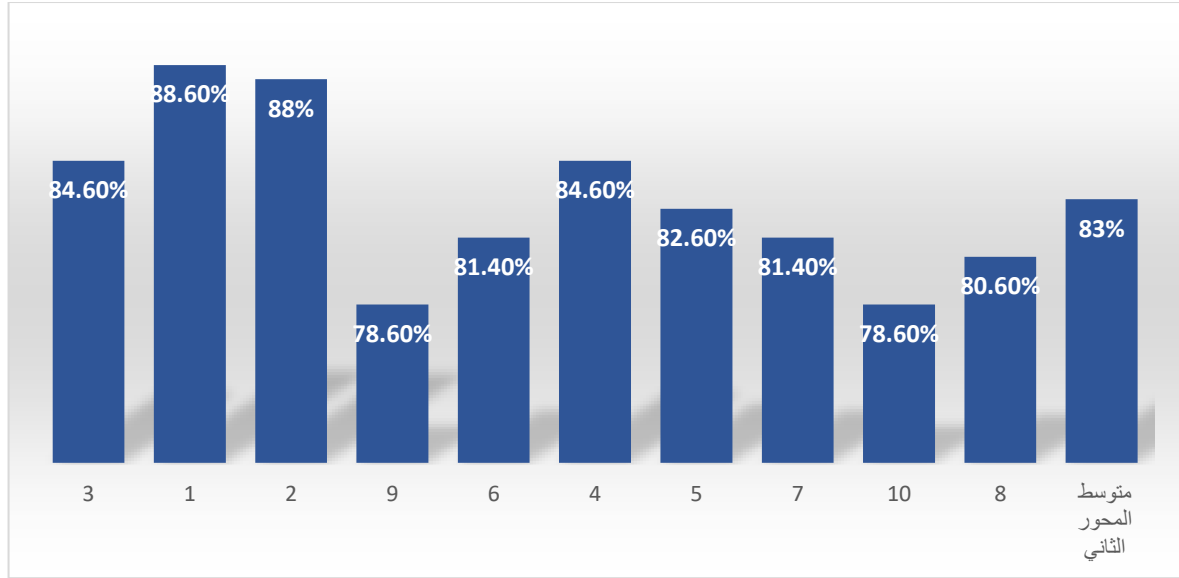
- أن الفقرة (9) والتي تنص على (أتابع باستمرار ما يتم تفعيله من الأنظمة الإلكترونية الجديدة) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (3.93)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (6) والتي تنص على (لدي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في المؤسسة) حصلت على الترتيب (السابع) بمتوسط حسابي (3.70)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (10) والتي تنص على (لدي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في المؤسسة) حصلت على الترتيب (الثامن) بمتوسط حسابي (3.67)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (7) والتي تنص على (تواجهك صعوبات في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية) حصلت على الترتيب (التاسع) بمتوسط حسابي (3.63)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الأول أعلى وأقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى وجود تشتت بسيط من قبل المبحوث.
- وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الأول نجد أنه بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.429) وبتقدير لفظي (مرتفع)، وعلى ضوء ما سبق تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية واتخاذ قرارات المؤسسات.

2- المحور الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري واتخاذ قرارات المؤسسات.

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	تستقطب الشركة الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة	3	4.23	0.568	84.6%	عالي
2	يساهم تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات الإدارية	1	4.43	0.568	88.6%	عالي
3	تساهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة	2	4.40	0.563	88%	عالي
4	يساهم تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في تغيير الهيكل التنظيمي (إلغاء أو إنشاء أو دمج بعض الوحدات) بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم	9	3.93	0.828	78.6%	مرتفع
5	يلتزم مجلس الإدارة أن يكون أعضاء الإدارة الإلكترونية من الأعضاء ذو الخبرة والكفاءة	6	4.07	0.640	81.4%	مرتفع
6	يساهم تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في زيادة معدل المرونة الإدارية في التعامل مع أي تغيير يطرأ	4	4.23	0.568	84.6%	عالي
7	تقوم الإدارة الإلكترونية بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب	5	4.13	0.819	82.6%	مرتفع
8	تقوم الإدارة الإلكترونية بتطوير قدرات المدراء والعاملين بما يساهم في تطور العمل	7	4.07	0.740	81.4%	مرتفع
9	تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل ظاهرة الفساد الإداري	10	3.93	0.907	78.6%	مرتفع
10	تحتاج الإدارة الى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات الخبرة، لغرض تحديد الرواتب بموضوعية	8	4.03	0.669	80.6%	مرتفع
	متوسط المحور الثاني		4.15	0.368	83%	مرتفع



شكل رقم (7) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثاني

يوضح الجدول رقم (9) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الثاني؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (4.15)، والنسبة المئوية (83%)، وتحليل كل فقرة من فقرات المحور الثاني وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- أن الفقرة (2) والتي تنص على (يساهم تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات الإدارية) حصلت على الترتيب (الاول) بمتوسط حسابي (4.43) وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة (3) والتي تنص على (تساهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة) حصلت على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (4.40) وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرتين رقم (1، 6) واللذان تنصان على (تستقطب الشركة الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة)، (يساهم تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في زيادة معدل المرونة الإدارية في التعامل مع أي تغيير يطرأ) حصلتا على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (4.23) وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة رقم (7) والتي تنص على (تقوم الإدارة الإلكترونية بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (4.13) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرتين رقم (5، 8) واللذان تنصان على (ت يلتزم مجلس الإدارة أن يكون أعضاء الإدارة الإلكترونية من الأعضاء ذو الخبرة والكفاءة)، (تقوم الإدارة الإلكترونية بتطوير قدرات المدراء

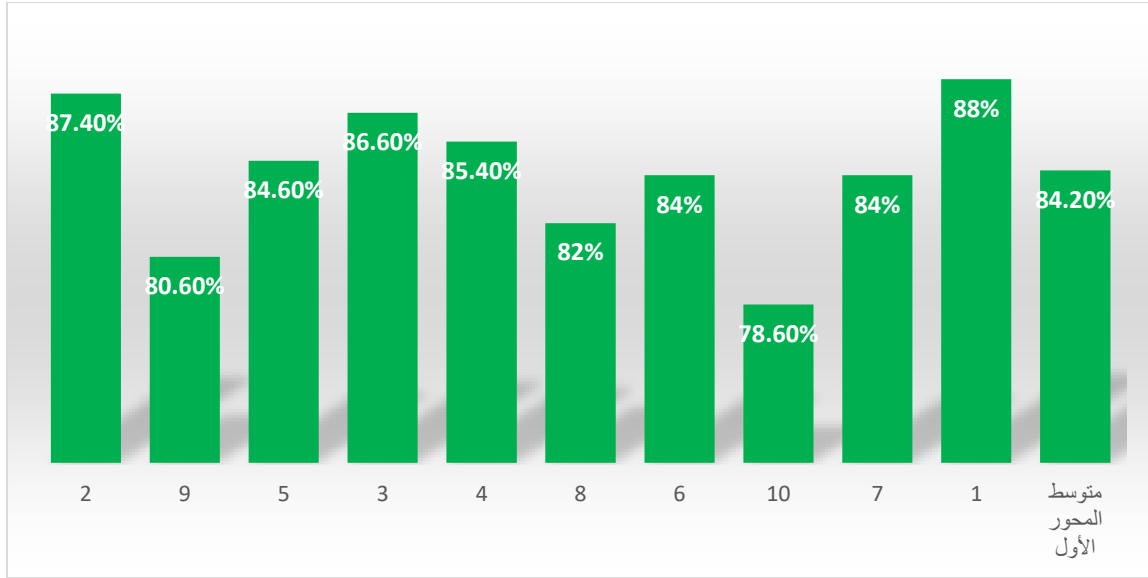
- والعاملين بما يساهم في تطور العمل) حصلنا على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (4.07) وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة رقم (10) والتي تنص على (تحتاج الإدارة الى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات الخبرة، لغرض تحديد الرواتب بموضوعية) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (4.03) وبتقدير لفظي (مرتفع).
 - أن الفقرتين رقم (4، 9) واللذان تنصان على (يساهم تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في تغيير الهيكل التنظيمي (إلغاء أو إنشاء أو دمج بعض الوحدات) بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم)، (تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل ظاهرة الفساد الإداري) حصلنا على الترتيب (السابع) بمتوسط حسابي (3.93) وبتقدير لفظي (مرتفع).
 - الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الثاني أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم وجود تشتت من قبل المبحوث.
- وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الثاني نجد أنه بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.368) وبتقدير لفظي (مرتفع)، وعلى ضوء ما سبق تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري واتخاذ قرارات المؤسسات.

3- المحور الثالث: تقنيات تكنولوجيا المعلومات واتخاذ قرارات المؤسسات.

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

لفقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	توفر المؤسسة أجهزة حاسوب بمواصفات مناسبة تمكن الموظفين من الدخول إلى أنظمة الإدارة الإلكترونية	2	4.37	0.556	87.4%	عالي
2	يتم تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة من أجل تبسيط إجراءات العمل	9	4.03	0.809	80.6%	مرتفع
3	تهتم المؤسسة بتطوير الأنظمة بشكل مستمر	5	4.23	0.626	84.6%	عالي
4	تبرز أهمية أنظمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الرقابة والمتابعة	3	4.33	0.661	86.6%	عالي
5	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات	4	4.27	0.640	85.4%	عالي
6	توجد قواعد بيانات كافية لحفظ البيانات والمعلومات	8	4.10	0.803	82%	مرتفع
7	توفر المؤسسة شبكات اتصال سريعة وأمنة	6	4.20	0.805	84%	عالي
8	تقدم التقنيات المستخدمة من أجهزة وبرامج وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة	10	3.93	0.868	78.6%	مرتفع
9	تستجيب المؤسسة بشكل سريع لأي متطلبات تقنية تخدم مصلحة العمل	7	4.20	0.925	84%	عالي
10	إن التطوير المستمر لأنظمة الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى موارد بشرية متخصصة	1	4.40	0.563	88%	عالي
	متوسط المحور الثالث		4.21	0.427	84.2%	عالي



شكل رقم (8) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثالث

يوضح الجدول رقم (10) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الثالث؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (4.21)، والنسبة المئوية (84.2%)، وتحليل كل فقرة من فقرات المحور الثالث وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- أن الفقرة (10) والتي تنص على (ان التطوير المستمر لأنظمة الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى موارد بشرية متخصصة) حصلت على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (4.10) وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة (1) والتي تنص على (توفر المؤسسة أجهزة حاسوب بمواصفات مناسبة تمكن الموظفين من الدخول إلى أنظمة الإدارة الإلكترونية) حصلت على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (4.37) وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة (4) والتي تنص على (تبرز أهمية أنظمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الرقابة والمتابعة) حصلت على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (4.33) وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة (5) والتي تنص على (تعمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (4.27) وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة (3) والتي تنص على (تهتم المؤسسة بتطوير الأنظمة بشكل مستمر) حصلت على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (4.23) وبتقدير لفظي (عالي).

- أن الفقرتين رقم (7، 9) واللذان تتصان على (توفر المؤسسة شبكات اتصال سريعة وأمنة)، (تستجيب المؤسسة بشكل سريع لأي متطلبات تقنية تخدم مصلحة العمل) حصلتا على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (4.20) وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة (6) والتي تنص على (توجد قواعد بيانات كافية لحفظ البيانات والمعلومات) حصلت على الترتيب (السابع) بمتوسط حسابي (4.10) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (2) والتي تنص على (يتم تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة من أجل تبسيط إجراءات العمل) حصلت على الترتيب (الثامن) بمتوسط حسابي (4.03) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (8) والتي تنص على (تقدم التقنيات المستخدمة من أجهزة وبرامج وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة) حصلت على الترتيب (التاسع) بمتوسط حسابي (3.93) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الثالث اقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم وجود تشتت من قبل المبحوث.
- وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الثالث نجد أنه بلغ (4.21) وانحراف معياري (0.427) وبتقدير لفظي (عالي)، وعلى ضوء ما تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقنيات تكنولوجيا المعلومات واتخاذ قرارات المؤسسات.

ثالثاً: عرض النتائج الإجمالية محاور الدراسة:

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الدراسة بشكل عام

م	المحاور	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	الإدارة الالكترونية واتخاذ قرارات المؤسسات	3	4.04	0.429	80.8%	مرتفع
2	مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري واتخاذ قرارات المؤسسات	2	4.15	0.368	83%	مرتفع
3	تقنيات تكنولوجيا المعلومات واتخاذ قرارات المؤسسات	1	4.21	0.427	84.2%	عالي
	المتوسط العام لجميع المحاور		4.13	0.329	82.6%	مرتفع

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بـ "أثر الإدارة الالكترونية في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات"، أن متوسط محاور الاستبانة ككل بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.329)، ودرجة قياس (مرتفع)، حيث حصل المحور الأول: الإدارة الالكترونية واتخاذ قرارات المؤسسات على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.429) وتقدير لفظي (مرتفع)، وحصل المحور الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري واتخاذ قرارات المؤسسات على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.368) وتقدير لفظي (مرتفع)، وحصل المحور الثالث: تقنيات تكنولوجيا المعلومات واتخاذ قرارات المؤسسات على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.427) وتقدير لفظي (عالي).

ويعزو الباحثون حصول محاور الدراسة بشكل عام على موافقة عينة الدراسة بدرجة قياس (مرتفعة) على أنه يوجد أثر للإدارة الالكترونية في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات.

رابعاً: اختبار الفرضيات:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة الالكترونية

واتخاذ قرارات المؤسسات وتم التحقق من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (12) يبين نتائج لاختبار الإدارة الالكترونية واتخاذ قرارات المؤسسات.

المحور	الرقم	المتوسط الحسابي	الفرق في المتوسط	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
لا يوجد دور للإدارة الالكترونية في اتخاذ قرارات المؤسسات	30	4.0400	0.5400	6.898	29	0.000

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار T إذا كان قيمة T للفرضية الأولى موجبة ومستوى الدلالة اقل من مستوى الثقة ($\alpha=0.05$) وفقاً لقاعدة القرار فان نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة الالكترونية واتخاذ قرارات المؤسسات وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة الالكترونية واتخاذ قرارات المؤسسات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد علاقة بين مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل

الإداري واتخاذ قرارات المؤسسات وتم التحقق من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (13) يبين نتائج لاختبار مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري واتخاذ قرارات المؤسسات

المحور	الرقم	المتوسط الحسابي	الفرق في المتوسط	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
لا يوجد للإدارة الإلكترونية دور في تطوير العمل الإداري واتخاذ قرارات المؤسسات	30	4.1467	0.64667	9.616	29	0.000

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار T إذا كان قيمة T للفرضية الأولى موجبة ومستوى الدلالة اقل من مستوى الثقة ($\alpha=0.05$) وفقاً لقاعدة القرار فان نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد علاقة بين مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري واتخاذ قرارات المؤسسات وتم قبول

الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة بين مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري واتخاذ قرارات المؤسسات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد علاقة بين تقنيات تكنولوجيا المعلومات واتخاذ قرارات المؤسسات وتم التحقق من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (14) يبين نتائج لاختبار تقنيات تكنولوجيا المعلومات واتخاذ قرارات المؤسسات.

المحور	الرقم	المتوسط الحسابي	الفرق في المتوسط	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
لا توجد تقنيات تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ قرارات المؤسسات	30	4.2067	0.70667	9.072	29	0.000

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار T إذا كان قيمة T للفرضية الأولى موجبة ومستوى الدلالة اقل من مستوى الثقة ($\alpha=0.05$) وفقاً لقاعدة القرار فان نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد علاقة بين تقنيات تكنولوجيا المعلومات واتخاذ قرارات المؤسسات وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة بين تقنيات تكنولوجيا المعلومات واتخاذ قرارات المؤسسات.

جدول رقم (15) معامل ارتباط بيرسون بين المحاور وبعضها والدرجة الكلية

م	المحور	عدد الفقرات	معامل بيرسون
1	الإدارة الإلكترونية واتخاذ قرارات المؤسسات	10	.824**
2	مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري واتخاذ قرارات المؤسسات	10	.655**
3	تقنيات تكنولوجيا المعلومات واتخاذ قرارات المؤسسات	10	.751**
	الدرجة الكلية	30	.768**

** عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.001$)

من خلال الجدول رقم (15) بحساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبيان الثلاثة، والدرجة الكلية للاستبيان ككل بوصفه محكاً داخلياً، وقد دلت النتائج أن جميع محاور الاستبيان الثلاثة دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.01$)، ويتضح وجود ارتباط موجب وقوي، كما تشير النتائج إلى تحقق الصديق للاستبيان، وبالتالي تطبيقه بكفاءة على عينة الدراسة .

النتائج والتوصيات

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاول الباحثون معالجة اشكالية البحث التي تدور حول أثر الادارة الالكترونية في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات، فقد تم التوصل من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة إلى بعض النتائج التي يمكن تلخيصها فيما يلي:-

أولاً: النتائج

1. العمل في ظل الإدارة الالكترونية يحد من نسبة وجود أخطاء.
 2. تلتزم جهة العمل بتوفير كافة البرامج المطلوبة لتشغيل الأنظمة المستخدمة في العمل.
 3. أشار عدد من الموظفين انه يواجهون صعوبة في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية.
 4. إن نجاح العمل او الإدارة يعتمد بشكل كبير على الموظفين لهذا تسعى جهة العمل لاستقطاب الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.
 5. يشترط وجود فريق عمل متخصص للقيام بعملية تطوير الأنظمة الإدارية الالكترونية.
- ولخص البحث إلى عدد من النتائج بناءً على نتائج التحليل الاحصائي للبيانات التي شملها البحث فيما يلي أهم تلك الاستنتاجات:
6. وافقت العينة في المحور الأول: أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية واتخاذ قرارات المؤسسات، بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.429) وبتقدير لفظي (مرتفع).
 - أن الإدارة الالكترونية سهلة العمل على الموظفين واختصرت الوقت والجهد.
 - أن الأنظمة في العمل مهم جداً في ظل التطور الحاصل ويمكن التعامل معها بسهولة تزامن مع فهم الشباب للتكنولوجيا.
 - أن الموظف الناجح يتابع باستمرار أي تغير او حديث يتم تفعيله في النظام او الأنظمة الالكترونية الجديدة.
 7. وافقت العينة في المحور الثاني: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري واتخاذ قرارات المؤسسات، بمتوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.368) وبتقدير لفظي (مرتفع).
 - أن الإدارة وفي ظل وجود أنظمة الإدارة الالكترونية يمكنها القيام بأعمال كانت تأخذ وقتاً طويلاً قبل ظهور الأنظمة التي سهلة العمل.
 - أن الإدارة تلتزم بتعيين إدارة الكترونية عالية الخبرة والكفاءة.

- أن الإدارة لا تهتم بشكل بمعرفة العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات الخبرة، لغرض تحديد الرواتب بموضوعية.

8. وافقت العينة في المحور الثالث: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقنيات تكنولوجيا المعلومات واتخاذ قرارات المؤسسات، بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.817) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الأهمية الأبرز لأنظمة الإدارة الالكترونية هي الحد من نسبة التلاعب وتطبيق هذا لان الأنظمة تسهل عملية الرقابة والمتابعة.
- أن الإدارة توفر أجهزة حاسوب بمواصفات مناسبة تمكن الموظفين من الدخول إلى أنظمة الإدارة الإلكترونية.
- أن الشفافية وإتاحة المعلومات أحد اهم الصفات التي تكسب ثقة العاملين والعملاء.
- أشار افراد العينة انه لا يوجد تقادم في التقنيات المستخدمة من أجهزة وبرامج وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة.

ثانياً: التوصيات

- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الدراسة بالآتي:
- نسبة كبيرة من العاملين في البنك أيدوا فكرة تحويل جميع الأنظمة التقليدية الموجودة حالياً الى الكترونية.
 - على البنوك أهمية توفير إدارة الالكترونية فيها لأنها تعمل على تقليل ظاهرة الفساد الإداري
 - يجب على الشركات والبنوك توفير قواعد بيانات كافية لحفظ البيانات والمعلومات.
 - للحصول على نتائج العمل المرغوبة يجب ان تقوم الشركة بعملية التطوير المستمر للأنظمة الخاصة بها.
 - توفير أنظمة الكترونية نظراً لمرونتها وقدرتها على تغيير الهيكل التنظيمي (إلغاء أو إنشاء أو دمج بعض الوحدات) بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم.

المراجع

- 1- الحسن، حسين محمد (2011) الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 2- الدعيلج، فوزية عبدالعزيز (2011) الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، جدة.
- 3- السالمي، علاء عبدالرازق والسليطي، خالد إبراهيم (2008) الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل.
- 4- الضافي، (2006)، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 5- العزام، أحمد حسن، الحكومة الإلكترونية في الأردن "إمكانية التطبيق". رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة اليرموك، قسم الإدارة العامة، غير منشورة، 2001، ص50.
- 6- القحطاني، فيصل بن معيص، (2006)، "استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الامن الوطني: دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 7- القرني، عبدالرحمن سعد (2007) تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 8- المالك، بدر محمد (2007) الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية (دراسة مسحية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 9- إبراهيم الدسوقي أبو الليل: الجوانب القانونية للتعامل عبر وسائل الاتصال الحديثة، بحث مقدم إلى مؤتمر (القانون والكمبيوتر والإنترنت)، الذي عقد في كلية الشريعة والقانون بجامعة الإمارات، مايو، 2000، ص2 وما بعدها.
- 10- أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص27.
- 11- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات والمعلومات والقرارات)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص316.
- 12- بشير، عباس العلق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية، 2004، ص104.
- 13- بكري، سعد علي الحاج، (2001)، "المعلوماتية في خطة التنمية السعودية"، مجلة الفيصل، العدد 202: ص46.
- 14- بيث سيمون نوفيك، حكومة المشاركة عبر الإنترنت، ترجمة الشحات منصور، "ط.د"، مركز الأهرام للنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، 2011، مقدمة الكتاب، صxii.
- 15- حجازي، محمد عثمان علي، (2003)، "تقنية المعلومات: الفرص والتحديات بالوطن العربي"، ورقة علمية، حائل مجلة البحوث التربوية، العدد 3: 99-103.

- 16- حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، 2007.
- 17- حمدي سليمان القبيلات، التوقيع كشكلية في القرار الإداري الإلكتروني، 2010، ص 681.
- 18- خالد سمارة الزعبي، القرار الإداري بين النظرية والتطبيق، دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 19- خالد سمارة الزعبي، القرار الإداري بين النظرية والتطبيق، دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 20- خليل حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المؤسسة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 2000.
- 21- داود الباز، الوجيز في قضاء الإلغاء مع محاولة فقهية لتقرير دعوى الحسبة لحماية مبدأ المشروعات، بدون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.
- 22- محمد رجب، صحيفة الشرق القطرية، العدد (8047)، الصادر يوم الإثنين 16 رجب 1431 هـ - الموافق 28 يونيو 2010، ص 27.
- 23- رضوان، رأفت، "الإدارة الالكترونية"، القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، 2004.
- 24- زايري بالقاسم، طوباش علي، طبيعة التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها المتعددة. المستقبل العربي، العدد 8، (فبراير 2003).
- 25- سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري، المعارف للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 26- سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرار، ط2 دار المناهج، عمان، 2004.
- 27- سليمان محمد الطماوي، النظرية العامة للقرارات الإدارية، دراسة مقارنة، الطبعة السابعة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
- 28- صلاح الدين فوزي، المبسوط في القانون الإداري، "ط.د"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- 29- عامر، طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007.
- 30- عبد الحميد بسيوني، الحكومة الالكترونية، دار الكتب العملية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 31- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993.
- 32- عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، الكتاب الأول ط1، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية سنة 2003.
- 33- عبد الفتاح مراد، الحكومة الالكترونية، شركة البهاء للبرمجيات والنشر، الإسكندرية، 2003.

- 34- عبد الجبار، سيماء سعيد، الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء لدى موظفي مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، 2009.
- 35- عدنان عمرو، مبادئ القانون الإداري، نشاط الإدارة ووسائله، 2010.
- 36- عطاء الله سامي، الحكومة الإلكترونية: اعتبارات للدول العربية. ترجمة هدى يعقوب، الكويت: مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2000.
- 37- علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، ط2، عمان دار المناهج للنشر والتوزيع، سنة 2000.
- 38- علي الحمود القيسي، النموذج الإلكتروني الموحد للقرارات الإدارية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي السابع عشر، المعاملات الإلكترونية " التجارة الإلكترونية - الحكومة الإلكترونية"، المنعقد بمركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية – أبو ظبي، في الفترة 2009، تحت إشراف وتنظيم كلية القانون بجامعة الإمارات العربية المتحدة ومركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، بحوث المجلد الأول.
- 39- علي، محمد رحومة، الإنترنت والمنظومة التكنو- اجتماعية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2005.
- 40- عمار طارق عبد العزيز، أركان القرار الإداري الإلكتروني، بحث منشور، مجلة القانون للدراسات والبحوث القانونية، جامعة ذي قار العراقية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2011، ص8-9.
- 41- عمار، بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006.
- 42- عوجان، عرفات، الحكومة الإلكترونية "شروط النجاح". مجلة الحاسوب، العدد 47، 2000.
- 43- غنيم، أحمد محمد، "الإدارة الإلكترونية: أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"، المنصورة، المكتبة العصرية، 2004.
- 44- فهد بن ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2003.
- 45- فؤاد العطار، رقابة القضاء لأعمال الإدارة – دراسة لأصول هذه الرقابة ومدى تطبيقاتها في القانون الوضعي، الطبعة الثانية، مطابع دار الكتاب العربي بمصر، القاهرة، 1960-1961.
- 46- ماجد راغب الحلو: الحكومة الإلكترونية والمرفق العام، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظّمته شرطة دبي حول (الجوانب القانونية والأمنية للعمليات المصرفية) في الفترة من 26 -28 أبريل 2003.
- 47- محمد الطعامنة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية، 2004.
- 48- محمد سويلم، الإدارة، دار الهاني للطباعة، بدون بلد وسنة النشر.
- 49- محمد الفيلى، العلاقة بين القانون والحكومة الإلكترونية، وقائع مؤتمر الكويت حول الحكومة الإلكترونية في 2003/10/12.

- 50- محمد محمد الألفي، المحكمة الإلكترونية بين الواقع والمأمول، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الحكومة الإلكترونية السادس بعنوان، (الإدارة العامة الجديدة والحكومة الإلكترونية) المنعقد بإمارة دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 9-12 ديسمبر 2007، بإشراف المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية.
- 51- محمود حلمي، سريان القرار الإداري من حيث الزمان، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1962.
- 52- موسى، اللوزي، التنمية الإدارية. عمان: دار وائل للنشر، 2000.
- 53- نائل الحافظ، العوامل، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة. مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 29، العدد (1)، يناير، 2002.
- 54- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- 55- ياسين، سعد غالب، (2005)، "الإدارة الإلكترونية ووافق تطبيقاتها العربية"، الرياض، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.

الملاحق

(الاستبيان)

المحترم/ المحترمة

الأخ/ الأخت

تحية طيبة وبعد..

تهديكم الباحثات خالص تحياتهم ويضعون بين ايديكم هذا الاستبيان بعنوان " أثر الادارة الالكترونية في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات" والذي أعد بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لاستكمال متطلبات البحث.

وقد صمم هذا الاستبيان بغرض الحصول على معلومات كافية للتعرف على أثر الادارة الالكترونية في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات وبهدف تحسين أداء المؤسسات والوصول الى قرارات ناجحة بشكل كبير وذلك من خلال دراسة وتحليل إجاباتكم على أسئلة الاستبيان.

ولأهمية الدراسة تأمل الباحثات تعاونكم في الاجابة على اسئلة الاستبيان بموضوعية وحيادية مع توخي الدقة حيث ان مساهمتكم في تقديم الاجابة على جميع الاسئلة هو اساس لنجاح البحث والوصول الى النتائج المفيدة.

مع التأكد من ان هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. ونؤكد ان البيانات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة.

ونتمنى تعاونكم والاجابة عن الموضوع بعناية والاهتمام الكامل

شاكرين حسن تعاونكم سلفاً

وخالص الشكر والتقدير

اعداد:-

سعادة عبدالفتاح سفيان القاسمي

تيسير أحمد مهدي المطري

دينا كمال عبدالرزاق أبو الرجال

دعاء محمد إبراهيم زباره

أسماء معين عبدالكريم الغسالي

القسم الاول:- الرجاء الاجابة عن الاسئلة الاتية بوضع علامة (✓) على الاجابة المناسبة في ☐

- 1-الجنس:- ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-العمر:-أقل من 30 سنة ☐ من 31 الى 40 ☐
- من 41 الى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

3-المركز الوظيفي

- مدير اداري ☐
- مدير تنفيذي ☐
- رئيس قسم ☐
- متطوع ☐
- مسؤول تقني ☐
- اخرى ☐ أذكرها.....

4-المؤهل العلمي:-دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

5-عدد سنوات الخبرة في الشركة:- أقل من 3 سنوات ☐

- من 3-5 سنوات ☐
- من 5-10 سنوات ☐
- من 10-15 سنة ☐
- أكثر من 15 سنة ☐

المحور الاول:- هناك علاقة بين الإدارة الالكترونية واتخاذ قرارات المؤسسات.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- أؤيد تحويل جميع الأنظمة التقليدية الموجودة حاليا إلى إلكترونية.					
2- عملية الدخول لأنظمة الإدارة الإلكترونية سهلة وسلسة.					
3- توفر المؤسسة كافة البرامج التي يحتاجها الموظفين لتشغيل الأنظمة المستخدمة في مجال عمله.					
4- تعمل الإدارة الالكترونية على سرعة انجاز العمل.					
5- تهدف الإدارة الالكترونية على تخفيض نسبة الأخطاء في العمل.					
6- لدي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في المؤسسة.					
7- تواجهك صعوبات في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية.					
8- توفر المؤسسة دورات تدريبية وورش عمل لتعليم الموظفين كيفية استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.					
9- أتابع باستمرار ما يتم تفعيله من الأنظمة الإلكترونية الجديدة.					
10- تواجهك صعوبات في التعامل مع الحاسب الآلي لأداء الأعمال المطلوبة.					

المحور الثاني:- هناك علاقة بين مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري واتخاذ قرارات المؤسسات.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تستقطب الشركة الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة					
2- يساهم تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات الإدارية					
3- تساهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة					
4- يساهم تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في تغيير الهيكل التنظيمي (إلغاء أو إنشاء أو دمج بعض الوحدات) بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم.					
5- يلتزم مجلس الإدارة أن يكون أعضاء الإدارة الإلكترونية من الأعضاء ذو الخبرة والكفاءة.					
6- يساهم تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في زيادة معدل المرونة الإدارية في التعامل مع أي تغيير يطرأ.					
7- تقوم الإدارة الإلكترونية بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.					
8- تقوم الإدارة الإلكترونية بتطوير قدرات المدراء والعاملين بما يساهم في تطور العمل.					
9- تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل ظاهرة الفساد الإداري					
10- تحتاج الإدارة الى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات الخبرة، لغرض تحديد الرواتب بموضوعية.					

المحور الثالث:- هناك علاقة بين تقنيات تكنولوجيا المعلومات واتخاذ قرارات المؤسسات.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- توفر المؤسسة أجهزة حاسوب بمواصفات مناسبة تمكن الموظفين من الدخول إلى أنظمة الإدارة الإلكترونية.					
2- يتم تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة من أجل تبسيط إجراءات العمل.					
3- تهتم المؤسسة بتطوير الأنظمة بشكل مستمر.					
4- تبرز أهمية أنظمة الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الرقابة والمتابعة					
5- تعمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات.					
6- توجد قواعد بيانات كافية لحفظ البيانات والمعلومات.					
7- توفر المؤسسة شبكات اتصال سريعة وآمنة.					
8- تقادم التقنيات المستخدمة من أجهزة وبرامج وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة.					
9- تستجيب المؤسسة بشكل سريع لأي متطلبات تقنية تخدم مصلحة العمل.					
10- ان التطوير المستمر لأنظمة الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى موارد بشرية متخصصة.					