

بحث عن

آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية لرفع القدرات

المؤسسية في منظمات المجتمع المدني

**Electronic management estivation to  
develop institutional capacities of civil  
community organizations**

إعداد

أ.م.د. ميادة منصور عمر

أستاذ مساعد بقسم تنظيم المجتمع

بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية القاهرة



## آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية لرفع القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني

### الملخص:

استهدفت هذه الدراسة تحديد آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني وذلك بعد تحديد اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات المؤسسية وتحديد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه المنظمات.

واستعانت الدراسة بالدراسة الوصفية ومنهج المسح الاجتماعي كمدخل منهجي للدراسة ، كذلك أداة رئيسية لجمع البيانات هي الاستبيان. وتم تطبيق الدراسة على عدد ستة من منظمات المجتمع المدني تم اختيارها بطريقة العينة العمدية وفق شروط خاصة وعلى عدد (٦٠) من المسؤولين عن هذه المنظمات.

### وتوصلت الدراسة إلى:

- ١- تحديد اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني.
- ٢- تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني.
- ٣- تحديد آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني.

### الكلمات الافتتاحية:

الإدارة الإلكترونية - رفع القدرات المؤسسية - منظمات المجتمع المدني

## **Electronic management estimation to develop institutional capacities of civil community organizations**

### **Summary:**

This study aims to identify the mechanisms to activate electronic management in civil community organizations, identify the obstacles which face the application of electronic management in developing the capacity of these organizations.

The study use descriptive study and of this study and depends on an questionnaire as a tool to collect information.

The study applied on 6 civil community organization and 60 members of these organization.

The study results identified the following:

- 1- The contribution of electronic management in developing the institutional capacity of the organization.
- 2- The obosticals which impeded the application of electronic management.
- 3- The mechanisms required to activate the electronic management in these organization.

### **Key words:**

Electronic management - develop institutional capacities - community organizations

## مقدمة البحث:

وفي ظل التحولات السريعة التي شهدتها القرن الأخير استوجب ذلك عناصر السرعة والدقة والانتقان في الأداء وفي صنع واتخاذ القرارات المصيرية والاستراتيجية المهمة، حيث إن صنع واتخاذ القرار التخطيطي من المهام الجوهرية والأساسية للقائمين على الإدارة ويتوقف نجاح أية منظمة على قدرة وكفاءة الإدارة وفهمها للقرارات وأساليب اتخاذها.

وهذا ما يقدمه ويوفره تطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث الدقة والسرعة في توفير المعلومات وتحليلها بشكل إحصائي دقيق لا يسمح بالخطأ، ولاشك أن الإدارة الإلكترونية لها أهمية كبيرة في تقديم خدمات تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية وقدرة على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة التي أصبحت مدخلاً ضرورياً لتقدم المجتمعات، ومن هنا كان لزاماً على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية في عملية صنع القرار التخطيطي، ف نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من الوضوح والدقة وإنجاز المعاملات وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي ونقله نوعية، تسه في صنع قرار مدروس ودقيق.

واتجهت العديد من المهن في ممارستها إلى استخدام تلك الأساليب الحديثة التي أصبحت تسهم بشكل قوى في زيادة فعالية وكفاءة الممارسة المهنية، والخدمة الاجتماعية كغيرها من سائر المهن الموجودة في المجتمع اهتمت باستخدام الإدارة الإلكترونية في ممارستها المهنية حيث تسعى الإدارة الإلكترونية في الخدمة الاجتماعية إلى زيادة قدرات الأخصائيين الاجتماعيين للاستفادة من المعرفة العلمية المتقدمة بهدف تحسين الأداء المهني في مختلف مجالات الممارسة المهنية وتفعيل وتجويد الأداء لمواكبة المتغيرات العالمية بمختلف طرقها وفي كافة مجالات الممارسة المهنية.

ومنظمات المجتمع المدني بمثابة الدعامة الأساسية للمشاركة التي تتطلبها عملية التنمية والتي لا تعتمد على الموارد المالية والخدمة والفنية فحسب بل تعتمد على الفئات المستهدفة للتنمية ومدى تقبلهم للبرامج والمشروعات التنموية ومشاركتهم في وصفها وتفيذها.

وتعتبر طريقة تنظيم المجتمع إحدى طرق الخدمة الاجتماعية والتي تهتم اهتماماً كبيراً بمنظمات المجتمع المدني باعتبارها شريكاً ثالثاً للحكومة والقطاع الخاص من أجل تحقيق تنمية المجتمع، لذلك تحرص طريقة تنظيم المجتمع على مساعدة منظمات المجتمع المدني لدعم البناء المؤسسي لها، وذلك من خلال استحداث مجموعة من المداخل الخاصة بطريقة تنظيم المجتمع والتي يمكن تطبيقها داخل منظمات المجتمع المدني لمساعدتها على رفع كفاءتها المؤسسية.

وفي إطار ما تقدم يمكن تناول أبرز الدراسات التي تم الوصول إليها وترتبط بصورة وغير مباشرة بموضوع الدراسة وذلك على النحو التالي:

استهدفت دراسة (خليل عبد المقصود، ٢٠٠٥) التعرف على مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات العاملة في مجال التنمية المحلية وأوضحت أنه لا بد من توفير وسائل الاتصال الحديثة في كل الوحدات المحلية بمختلف مستوياتها بما يتيح سرعة نشر المعلومات وتوفيرها، والعمل على تنفيذ توصيات مؤتمر القمة العالمي للمعلومات بتوفير موقع و بريد الكتروني للجهات الحكومية على المستوى المحلي ل يتيح للمتعاملين معها سهولة الحصول على بيانات عن الخدمات التي تقدمها، والعمل على تحديث الأجهزة الموجودة ونشر ثقافة تكنولوجيا المعلومات بين أفراد المجتمع المحلي، والعمل على إكساب مهارات تكنولوجيا المعلومات للطلاب عند تعليم الخدمة الاجتماعية بحيث يكون مهياً لاستخدامها عند التخرج.

استهدفت دراسة (أحمد عبد الفتاح، ٢٠٠٥) التعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التنمية المحلية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المتطلبات العامة التي قد تساهم في استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بفاعلية وبالصورة التي تحقق الأهداف التنموية للمنظمات الحكومية، وتتمثل في زيادة قدرة أفراد وجماعات ومنظمات المجتمع المحلي من الوصول أو النفاذ إلى المعلومات، تهيئة المناخ الداخلي للتنمية المحلية بما يؤدي إلى تنمية الاستعداد للأخذ بهذه التقنية، تنمية الوعي لدى العامة بأهمية استخدام هذه التقنية بالنسبة للمنظمة والمجتمع المحلي، التخفيف من التحديات التي تواجه استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على المستوى المحلي، مع التأكيد على أهمية دور الحكومة في النهوض بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من أجل التنمية، وأوضحت أيضاً أن استخدام المنظمات في عملها يعتمد على الأجهزة التقليدية مثل التليفون والبريد العادي وكانت الأقل نسبة هي استخدام البريد الإلكتروني في التواصل.

أوضحت دراسة (Ravichandran & Lertwongstien, 2005) نتائج الدراسة إلى التغيرات في أداء الشركة يمكن تفسيره بمدى استخدامها لتكنولوجيا المعلومات في دعم وتعزيز قدراتها، وإن القدرة التنظيمية لاستخدام (IT) لدعم قدرات الشركة يعتمد على قدرات أنظمة المعلومات (IS) الوظيفية، والتي بدورها تعتمد على طبيعة البشر، التكنولوجيا المستخدمة، وتكامل موارد قسم أنظمة المعلومات.

استهدفت دراسة (Jefferson & Arnold, Liz, et. al., 2012) معرفة الآثار المترتبة على التعليم الافتراضي ومعرفة مزايا وعيوب الثقافة الإلكترونية، حيث تناولت معرفة مزايا وعيوب الدورات التي تدرس في بيئات التعلم عبر الإنترنت (Virtual learning). وأشارت نتائج تلك الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مزايا وعيوب الدورات التي تدرس في بيئات التعلم عبر الإنترنت، كما أشارت إلى أهمية الثقافة الإلكترونية في خلق بيئات تعليمية افتراضية عبر الإنترنت.

استهدفت دراسة (Kurubacak & Gulsun, 2013) الثقافة الإلكترونية كمصدر للصراعات، وكيف تؤثر على استخدام التعليم الإلكتروني لبناء مجتمع المعرفة، وأن الأبعاد الثقافية تدل على أنها كتجمعات ثقافية وطنية وإقليمية تؤثر على سلوك المنظمات عبر الزمن، وأشارت نتائج تلك الدراسة إلى أن تعددية التعليم الإلكتروني يمكن أن تتضمن الاتصالات، الإشراك الرقمي للمواطنين في المسئوليات المدنية، ووضع خطط المناهج الأكاديمية، والاشتراكات الديمقراطية في بناء المعرفة على الإنترنت.

توصلت دراسة (Negulescu, O. , 2014) إلى أن عملية صنع القرار لدى المديرين قد تطورت على مر الزمن ليس فقط بسبب تعقيد المشاكل التي يواجهونها ، ولكن أيضًا إلى مساهمة المنظرين والممارسين في إثراء أدبيات محددة. تحقيق أهداف المنظمة في بيئة معقدة ومتقلبة حيث يجبر المديرين على اتخاذ قرارات أسرع وتغييرها بأسرع ما تكون نماذج صنع القرار مفيدة لذلك، في عملية صنع القرار، يمكن للمدراء الاختيار من بين عدة نماذج النموذج الأكثر ملاءمة لمشكلة صنع القرار.

استهدفت دراسة (الشلوى، حمد بن فرحان، ٢٠١٥) بعنوان (الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي) التعرف على مستوى الإدارة الإلكترونية بكلية الملك خالد العسكرية ومستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد العلاقة بين الثقافة والانتماء التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الثقافة التعليمية السائدة، ومستوى الانتماء التنظيمي.

هدفت دراسة (الطرش، فيروز، ٢٠١٥) بعنوان (الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار) إلى التعرف على تأثير الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار والتطرق إلى الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات وتحسين علاقاتها بمختلف شركائها، ومعرفة مراحل اتخاذ القرار، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة انتقال المؤسسات إلى الأعمال الإلكترونية وربط فروعها بشبكة اتصالية تتضمن الانسياب السريع للمعلومات، مع ضرورة تأهيل.

هدفت دراسة (الطائش، عبد الله عثمان، ٢٠١٦) بعنوان (علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافية التنظيمية بالأداء الوظيفي) إلى معرفة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات. وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٥) مبحوثًا من شرطة منطقة حائل، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن أهم معوقات الإدارة الإلكترونية تتمثل في ضعف سياسات التحفيز، وتجاهل شكاوى العاملين عن سلبيات التطوير التنظيمي، وضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم.

هدفت دراسة (Abbadi, M.W., 2016) إلى أن في بيئة الأعمال ذات المزايا الديناميكية والتنافسية تنشأ رؤية منظمة لتسهيل وتطوير ونشر ابتكارات أنظمة المعلومات (IS) عبر الشركات والصناعات، وعلى الرغم من أهمية هذه المشاركة، فقد كانت "أنظمة المعلومات الإدارية" و "أنظمة دعم القرارات" وما إلى ذلك ، في أوقات مختلفة، الكلمات التطمأنية التي أعادت بموجبها عولمة الأعمال ودمج أجهزة الكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات تحديد الطريقة المنظمات التي تعمل وتتنافس في مثل هذه البيئة. من المفهوم أن تظهر رؤية المنظمة لأنها تخدم ثلاث وظائف أساسية في ابتكار وتشجيع إبداع IS ، وإضفاء الشرعية، والتعبئة، لتبني تغيير التكنولوجيا الجديدة. هذه التغييرات تتطلب أن المديرين التنفيذيين الذين يعملون في حاجة إلى طرق أكثر فعالية لتحليل بيئتهم، والمنافسة لتوجيه عملياتهم والمهارت البشرية من أجل البقاء والنجاح التنظيمي ، الأمر الذي يتطلب أن تكون المعلومات ذات الصلة، ودقيقة ويجب توفيرها (الرؤساء التنفيذيين) لمساعدتهم في صنع القرار.

استهدفت دراسة (Farazmandk Uzonwanne, F.C., 2016) تعريف عملية صنع القرار العقلاني كنوع أكثر تقدماً من نموذج صنع القرار، مع التركيز على خصائص البحث الشامل والتقييم المنطقي، يتم تسليط الضوء على الفكرة الأساسية لنظرية الاختيار العقلاني التي تقوم على افتراض أن السلوك الاجتماعي التراكمي ينتج عن سلوك الجهات الفاعلة الفردية، التي يتخذ كل منها قراراته الفردية، لم تكن هناك اختلافات واضحة بين الجنسين، إن المقارنات تظهر أن اتخاذ القرار العقلاني يوفر حلاً أكثر فاعلية ووظيفية من صنع القرارات البديهية. يتم تحديد عملية صنع القرار البديهية كنموذج لاتخاذ القرار الأكثر معارضة بشكل مباشر بالمقارنة مع اتخاذ القرار العقلاني. يجب أن تكون نماذج صنع القرار بشكل عام جزءاً لا يتجزأ من التركيز التدريبي لجميع المديرين التنفيذيين والقادة والمديرين في القطاعين الحكومي والعالمي . ينبغي إدراج عملية اتخاذ القرارات المنطقية على نطاق واسع في التدريب على القيادة والندوات والمؤتمرات، وخاصة تلك التي تتاخم الإدارة والتنمية المستدامة داخل المنظمات والحكومات. ينبغي تحديد المديرين والقادة الأصغر سناً بصفة خاصة كمتلقين لاتخاذ القرارات المنطقية على أساس النتائج. يتم تحديد الافتراضات والمقترحات لنموذج صنع القرار العقلاني ، كما تم وضع نموذج لعملية صنع القرار . يتم اعتبار اتخاذ القرار العقلاني عملية صنع القرار الواعدة والفاعلة والوظيفية للقادة والمديري والأفراد، لاسيما عندما يشارك أصحاب المصلحة والاستثمارات والمخاطر العالية.

هدفت دراسة (Bulog, I , 2016) إلى توفير نظرة عامة ومناقشة حول كيفية قيام الأفراد باتخاذ القرارات والاختيارات من خلال دراسة تأثير الخصائص الديموغرافية للإدارة العليا على أساليب صنع القرار. تشير النتائج إلى أن الخصائص الديموغرافية تبدو ذات قيمة مهمة للتنبؤ بأي منهج لاتخاذ القرار يفضله المديرون. تظهر نتائج الدراسة أن متوسط العمر ومستوى التعليم لدى صانعي القرار مرتبط بشكل إيجابي بمنهج اتخاذ القرار العقلاني وسلباً مع منهج صنع القرار الحدسي. ترتبط الأداة بشكل إيجابي بمنهج اتخاذ القرارات البديهية، وتهدف الدراسة إلى المساهمة في تحسين فهم طبيعة اتخاذ القرارات الإدارية واستكشاف دور وأهمية الخصائص الديموغرافية للمدير الأعلى وكذلك تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات. الهدف الأساسي من هذه الورقة هو دراسة دور الخصائص الديموغرافية الفردية في اتخاذ نهج القرارات المحددة من قبل المديرين على مستوى الإدارة الاستراتيجية.

استهدفت دراسة (Huq, R.A. , 2017) استكشاف معنى تمكين الموظف على المستويين المفاهيمي والتطبيقي. تم اعتماد نهج التفسير الذي يستخدم الأساليب النوعية، تضمنت إجراء دراستين حالة متعمقة غنية بالمعلومات، موصوفة في هذه الورقة باسم منظمة كبيرة ومنظمة صغيرة على التوالي. أحد استنتاجات هذا البحث هو أن القادة والمديرين يجب أن ينتبهوا إلى تأثير عملية صنع القرار التشاركي فيما يتعلق بتمكين الموظفين، الأمر الذي له آثار كبيرة على إدارة الموارد البشرية وإذا تم تنفيذه بشكل صحيح يمكن ان يؤدي إلى استخدام أكثر حكمة للموارد البشرية على جميع المستويات.

استهدفت دراسة (Omarli, S. , 2017) أن واحدة من وظائف الإدارة هي صنع القرار . يتم اتخاذ القرارات الرئيسية من قبل قسم الإدارة في المنظمات. على الرغم من أنه من المضلل اعتبار القرارات مفردة ومعزولة، إلا



أنها تعكس السلوك الماضي والنتائج المستقبلية. في هذه الحالة، من الضروري رؤية عملية صنع القرار كعملية تتكون من مراحل مختلفة. المدير هو صانع القرار الأخير في هذه العملية. عندما يتخذ المديرون قرارًا ، يتعين عليهم النظر في الغرض من العمل حتى يكون له تأثير كبير على جميع خطط أنشطة الشركة ونتائجها. وتهدف هذه المقالة إلى تقديم نظرة عامة على الوضع الحالي للبحث في عملية صنع القرار الإداري والعثور على العوامل التي لها تأثير على هذه العملية وجعل إطار عمل متكامل. تم فحص المقال المتعلق بعملية صنع القرار نتيجة لمراجعة الأدبيات. في ختام بحث الأدب، يتم تصنيف العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية على أنها ثلاثة أبعاد، عامل الشخصية والنفسية والبيئية.

هدفت دراسة (أحمد فايد، ٢٠١٧) إلى تقديم إطار نظري حول الإدارة الإلكترونية والوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل وأظهرت النتائج أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية تمر بمراحل محددة تخضع لها أغلب المؤسسات والإدارات الراغبة في التحول، وأوصت بضرورة تقريب الإدارة من المواطن عن طريق تطوير الخدمات الإلكترونية.

هدفت دراسة (عدوان، إياد خالد، ٢٠١٧) بعنوان (مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية) التعرف على مدى تقبل المواطنين في قطاع غزة للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية. وأظهرت نتائج الدراسة وجودتقبل شديد لدى المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية، ووجود قصور في استخدام آليات التوعية بتعريف الحكومة الإلكترونية ، ويوجد وعي لدى المواطنين بمزايا الحكومة الإلكترونية، وتوافر البنية التحتية اللازمة لاستخدام خدمات الحكومة الإلكترونية، وتوافر الثقة في الخدمات الإلكترونية كحل لكافة الخدمات التقليدية.

استهدفت دراسة (مرزوقي، وسيلة، ٢٠١٧) بعنوان (التحول نحو الإدارة الإلكترونية كأسلوب للتسيير الإداري) تحديد متطلبات التخطيط للتحول نحو نمط "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإدارية". وأظهرت نتائج الدراسة تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل، لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

هدفت دراسة (كساب، محمد خير، ٢٠١٨) بعنوان (متطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات - فلسطين) التعرف على واقع نظام إدارة الوثائق الحالي في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات ومتطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية فيها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود معرفة بمتطلبات نظام إدارة الوثائق الإلكترونية من قبل الهيئة. وتوفر قناعة لدى الموظفين بأن النظام الإلكتروني يمتاز بالسرعة والدقة والشفافية قادر على تقليل نسبة التلف وإهلاك الملفات وضياح الوثائق بين الدوائر ويوضح مسار تدفقها. ووجود ثقة في النظام الإلكتروني، وتوفر البنية التحتية التكنولوجية. ومعرفة المواطنين للسياسات والآليات والإجراءات اللازمة لتطبيق نظام إدارة الوثائق الإلكترونية.

هدفت دراسة (بحراوى، سلوى، ٢٠١٩) بعنوان (الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية كمتغير في تحقيق التنمية المستدامة) التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية كمتغير في تحقيق التنمية المستدامة خاصة بع التحولات والتطورات العالمية في مجال الإدارة، والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية مما يتطلب إعادة هيكلة المنظمات والمؤسسات التي تعمل بمجال التنمية على وجه الخصوص وكذلك التي تعمل بمجال التنمية على وجه العموم، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية وثيقة بين متغيرات الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تعد إحدى المتغيرات المهمة في تحقيق التنمية المستدامة، وأوضحت الدراسة أيضًا أن هناك نقصًا في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجال التنموي مما يتطلب دعمًا أكبر من الإدارات العليا، وقد أوصلت الدراسة بضرورة تأهيل وتدريب العاملين بالمجال التنموي على تطبيق العمل الإلكتروني، بالإضافة إلى تحسين وتطوير البنية التحتية لتهيئتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### ثانيًا: مشكلة البحث:

بناء على الإراء النظرية والدراسات السابقة اتضح أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني لما له من أثر فعال في تنمية القدرات المؤسسية لهذه المنظمات سواء القدرات المتعلقة بنظام المؤسسة أو القدرات المعلوماتية والقدرات البشرية وقدرات الشراكة والتشبيك والقدرات التمويلية والقدرات التخطيطية لذلك كان من الأهمية بمكان دراسة وتحديد آليات لتفعيل استخدام الإدارة الإلكترونية في هذه المنظمات وبذلك تتحد مشكلة الدراسة في شكل التساؤلات التالية:

- ١- ما اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني.
- ٢- ما المقومات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني.
- ٣- ما آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني.

#### ثالثًا: أهمية الدراسة:

- ١- تعد الإدارة الإلكترونية محور اهتمام الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة فهي الوسيلة التي تساهم في ترجمة الخطط إلى برامج ومشروعات.
- ٢- تلعب الإدارة الإلكترونية الدور الأكثر أهمية في توصيل الخدمات المعلوماتية بسهولة وتمييز مما يساهم في حل مشكلات المجتمع المحلي.
- ٣- إلقاء الضوء على منظمات المجتمع المدني والتطورات السريعة والمتلاحقة في الآونة الأخيرة من خلال تفعيل الإدارة الإلكترونية لرفع القدرات المؤسسية.

#### رابعًا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني.

سادسًا: مفاهيم الدراسة والموجات النظرية:

(١) مفهوم رفع وبناء القدرات المؤسسية:

أ- معنى القدرة:

قدرة المنظمة، تعنى استطاعتها تأدية الوظائف والأنشطة المطلوبة منها، ومن ثم فهي تتعكس في صورة لغير من المهارات والموارد المادية والبشرية، وكذلك العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف أو الغايات النهائية المرجوة من المنظمة.

كما يمكن تعريف القدرة على أنها مقدرة الفرد أو الجماعى أو المنظمة أو استطاعتها تأدية الوظائف المنوطة بها بفعالية وكفاءة وباستدامة، فإذا كان الفرد هو محور التنمية وبرامجها واستراتيجياتها بصفة عامة، فإن القدرة هي القوة التي يستطيع بها هذا أو ذاك في العمل على تحقيق الغايات والأهداف التنموية المرجوة والتي تستلزم توافر ما يلي:

- الكوادر الإدارية والفنية بالمنظمة.
  - الموارد المالية، والتقنية، والبنية التحتية.
  - القيادة الإستراتيجية.
  - إدارة العمليات والبرامج.
  - الشبكات وعمليات الربط بينها وبين المنظمات والجماعات الأخرى في المجتمع.
- ومن ثم فإن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP ينظر للقدرة من خلال بعدين:

١- تقييم القدرة:

وتعنى العمل على تشخيص حالة القدرة الفعلية الموجودة باعتبارها عملية ضرورية لازمة عند أو قبل صياغة استراتيجيات تنمية القدرة فيما بعد. إذن فهي هنا عملية بنائية مخططة مقدمة.

٢- تنمية القدرة:

في مفهوم أكثر شمولاً من التطوير التنظيمي لأنها تتضمن التأكيد على النسق أى البيئة والسياق الخارجي الذي يعمل به أو منه الفرد أو الجماعة أو المنظمة. ومن ناحية أخرى تُعرف منظمة التعاون الاقتصادي والاجتماعى الأوروبي "القدرة" على أنها عملية من خلالها يمكن للأفراد والجماعات والمنظمات بالمجتمع زيادة قوتهم في التصدى للمشكلات والقضايا الموجودة والعمل على التوصل لحلول بناء لها، بما في ذلك أيضًا استطاعتهم في التعرف أو التحديد للغايات النهائية، وكيفية الوصول لتحقيقها.

لذا يمكن تحديد القدرة فيما يلي:

- ١- أن القدرة ليست حالة ساكنة، بل هي عملية متغيرة ومستمرة.
- ٢- أن القدرة تهتم بتنمية الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة والاستفادة منها في الجهود التنموية بالمجتمع.
- ٣- ضرورة وجود سياق كامل يتحرك من خلاله الأفراد والمنظمات للوصول إلى الغايات النهائية التي يسعون إليها، وأن بناء القدرة مجرد أداة لتحقيق هذه الغايات التنموية.

## ب- مؤشرات قياس القدرة المؤسسية:

- الفعالية: وهي الدرجة التي تحقق بها المنظمة غاياتها.
- الكفاية: قدرة المنظمة على طرح منتجاتها بأقل قدر من المدخلات.
- الملائمة: وتقصد بها أن غايات وأهداف المنظمة تعكس الضرورات والأولويات الموضوعية مسبقاً.
- الاستدامة المالية: وهي توفر الظروف المالية المناسبة لاستمرارية المنظمة في أداء أنشطتها.
- البنية التنظيمية أو المؤسسية.
- إرساء الحكم الجيد.
- المشاركة الإيجابية الفعالة.
- اللامركزية.
- تبني سياسة عامة مناسبة لإدارة تلك المنظمات.

## ج- المكونات الأساسية لبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية:

- ١- قدرات نظام المنظمة: وتتمثل في صنع القرار، ووضع السياسات، وبناء كوادر قيادية قادرة على التخطيط واتخاذ القرار وإدارة الموارد المالية للجمعيات الأهلية.
- ٢- القدرات المعلوماتية: وتتمثل في بناء قاعدة بيانات للجمعيات الأهلية تحتوي على البيانات والمعلومات الخاصة بالعملاء المستفيدين، والخدمات المقدمة، واحتياجات المجتمع المحلي ومشكلاته، والبحوث العلمية التي تناولت القضايا التي تهم الجمعيات الأهلية والمشروعات المستقبلية، والموارد المالية الموجودة حالياً، وكذلك الموارد التي تحتاجها في الفترة المستقبلية، والعمل على أن تتدفق هذه المعلومات بسهولة ويسر بين إدارات الجمعية المختلفة ، وكذلك إلى المجتمع المحلي.
- ٣- القدرات البشرية: والتي تتمثل في عمليات التعليم والتدريب التي تقدم للعاملين بالجمعية، وكذلك بناء فريق عمل قوى قادر على تحمل مجموعة المهام والمسؤوليات التي توكل إليه من قبل الجمعية في ظل جو من التعاون والتنسيق بعيداً عن التنافسية والازدواجية والمصالح الذاتية التي تعرقل العمل داخل الجمعية.
- ٤- قدرات الشراكة والتشبيك: والتي تتمثل في إيجاد العلاقات مع الجمعيات الأهلية الأخرى ومؤسسات التمويل والدعم الفنى.
- ٥- القدرات التمويلية: والتي تتمثل في مصادر التمويل اللازم لإدارة مشروعات الجمعية، وكذلك القدرة على إدارة الموارد المالية، والحفاظ على رأس المال المادى وتنميته.
- ٦- القدرات الإدارية: والتي تتمثل في القدرة على القيام بالعمليات الإدارية التالية: التخطيط والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم، والتطوير التنظيمي المستمر.
- ٧- قدرات التخطيط الاستراتيجي: وتعني قدرة الجمعيات الأهلية على تحديد الأولويات، وتقدير الاحتياجات، واستخدام البيانات والمعلومات والإحصائيات المتوفرة عند وضع وتصميم الخطة

الإستراتيجية، وكذلك قدرتها على صياغة رسالة توضح الغرض من وجودها ورؤية واضحة عن مستقبلها التنموي في المجتمع.

ويمكن تعريف بناء القدرات المؤسسية على النحو التالي:

- ١- أنها عملية تنموية تراكمية تتضمن خطوات مترابطة كل خطوة منها تعد نقطة بداية للخطوة التي تليها ومكتملة لها.
- ٢- تعد آلية كبرى وهامة لزيادة كفاءة وفاعلية المنظمات غير الحكومية ويتفرع منها آليات أخرى مثل بناء قدرات الموارد البشرية، قدرات إدارة البرامج والمشروعات، القدرات المعلوماتية...
- ٣- تعد وسيلة لتمكين المنظمات غير الحكومية عن طريق إمدادها بالمدخلات اللازمة لكي تصبح قادرة على أداء عملها وليست هدفاً في حد ذاته.
- ٤- أنها عملية مستمرة يتم من خلالها مساعدة المنظمات غير الحكومية على التطور.
- ٥- أنها تدخل مخطط سواء داخلي أو خارجي لتحقيق أهداف محددة.
- ٦- الهدف النهائي من عملية بناء القدرات هو توفير منظمة مستمرة قادرة على القيام بوظائفها بكفاءة وفعالية.

٣- مفهوم تنمية القدرة المؤسسية:

لقد بدأ الاهتمام بموضوع تنمية المنظمات خلال عام ١٩٤٦ وأخذ هذا الاهتمام الجوانب الآتية:

- أ- تنمية أساليب العمل داخل المنظمات والاهتمام ببرامج التدريب.
- ب- الاهتمام بالبحوث وخاصة ما يتصل منها بقياس العائد.
- ج- الاهتمام بالبيئة الخارجية للمنظمة وتطوير البرامج.

الجانب الأول: تنمية أساليب العمل داخل المنظمة من خلال:

- ١- دراسة مسحية للمنظمة (يشارك الأخصائي في إطارها بوضع المتغيرات الاجتماعية المرتبطة بالمنظمة).
- ٢- وصف وتشخيص الوضع القائم بالمنظمة (المصلحة) وقد اهتم الأخصائي الاجتماعي بالجانب الاجتماعي وطبيعة العلاقات القائمة بين أعضاء المنظمة ونوعية المشكلات الاجتماعية السائدة وتاريخها التطوري ووضعها الحالي.
- ٣- وضع أسلوب العمل وكيفية الاتصال بالإدارة العليا وأسلوب فتح قنوات مباشرة للحوار بين الإدارة والعاملين وقد ساهم الأخصائي الاجتماعي في توضيح أساليب الاتصال المناسبة وطرق إدارة الحوار.
- ٤- الاتفاق على برنامج لتنمية فريق العمل بالمنظمة يشمل:
  - محاضرات.
  - مناقشات.
  - تدريب عملي.
  - الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تنمي المنظمة مثل:
    - \* حل الصراعات الداخلية.
    - \* تنمية القيادات الجديدة.

\* رفض السلوك المخالف لأهداف المنظمة. \* توحد أسلوب العمل.

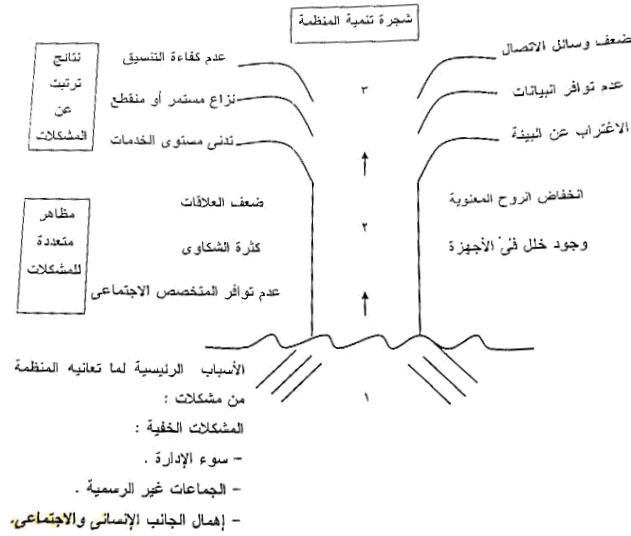
\* المساعدة في جعل دائرة اهتمام العاملين هي الأهداف العليا للمنظمة والتي تتحقق من خلالها أهدافهم.

الجانب الثاني: قياس العائد:

أوضح تاريخ الاهتمام بتنمية المنظمات أن بحوث الفعل Action Research أو ما يمكن أن نطلق عليه بحوث قياس العائد كانت تمثل العنصر الرئيسي في تنمية المنظمات وكان يطلق على هذه البحوث أيضًا Survey Research and Feed Back والذي اهتمت بقياس الاتجاهات وجمع المعلومات عن الآراء المختلفة للبيئة المحيطة بالمؤسسة بحيث يمكن للمنظمة أن تأخذها في الاعتبار عند التخطيط أو صنع القرار لسياستها الجديدة الخاصة بالمنظمة أو تطوير برامجها.

الجانب الثالث: الاهتمام بالبيئة المحيطة بالمنظمة والعمل على تطوير البرامج:

يشكل هذا الجانب أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات حيث تستمد المنظمة قوتها من دعم وتأمين أفراد المجتمع وكذلك مشاركتهم في الأنشطة التي تقوم بها وحتى يمكث تحقيق ذلك بفاعلية أكبر لابد من دراسة احتياجات البيئة المحيطة بالمنظمة تمهيدًا لوضع البرامج المناسبة وذلك يمكن أن يتم من خلال عمل شجرة "تنمية المنظمة".



ويشير مصطلح التنمية المؤسسية إلى العناصر التالية:

- عمليات مستمرة ومخططة ودورية تهدف إلى نقل المنظمة إلى وضع أفضل من الوضع السابق ويتمشى مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- تعتمد هذه العملية على الدراسة العلمية وترتكز على النماذج المهنية التي تتناول التنمية المؤسسية بأبعادها المختلفة.
- تشمل مجموعة من المتغيرات والتعديلات التي تتناول الرؤية الإستراتيجية للمنظمة والموارد البشرية، والعمليات الإدارية والتنظيمية، والجوانب المالية والمادية، والمنظومة المعلوماتية والفنية للمنظمة.

## الإجراءات التي يمكن أن تساهم في تنمية بناء قدرة الجمعيات الأهلية:

- تعليم وتدريب الأعضاء المتطوعين على كيفية تطوير المنظمات غير الحكومية، وتحديد مؤشرات الحالة الصحية السليمة لهذه المنظمات.
  - المساعدة على صياغة أو وضع برامج فعالة لتدريب الأعضاء من حيث تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق غايات المنظمة.
  - بناء قدرات المنظمات غير الحكومية بغرض ملاحظة أو متابعة مواردها النادرة، ومن ثم تعديل إجراءات وبرامج العمل بها للحفاظ على هذه الموارد.
  - العمل على تسهيل قنوات وخطوط الاتصال بين المتطوعين من ناحية وبين كافة أرجاء المنظمة أو بين المنظمة كلها وبين العالم الخارجى المحيط بها من ناحية أخرى.
  - إتاحة الفرصة للتعرف على كيفية إدارة المنظمة غير الحكومية بفاعلية.
  - إتاحة الفرصة للكوادر الموجودة والقيادات والمتطوعين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال برامج تدريبية نشطة وفعالة.
  - مشاركة الجميع في وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.
  - وضع خطة شاملة للتقييم والعرض للنتائج بحيث يلتزم بها الجميع.
  - عرض التقارير على الجهات المانحة فيما يتعلق بالتصرف في الأمور الوافدة من الخارج للمنظمة.
- ويمكن للباحث أن يجمل تعريف تنمية القدرة المؤسسية للجمعيات الأهلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع في التعريف التالى: "تحقيق تنمية القدرة المؤسسية للمنظمة عندما تتسم بالمصداقية والنزاهة ولديها القيادة والحوكمة والتنظيم والموارد البشرية والمادية والمشاركة المجتمعية، والتقييم المؤسسى المستمر مما يدعم تحقيق الجمعية أو المنظمة رسالتها المعلنة وأهدافها الإستراتيجية".

## ٢) مفهوم الإدارة الإلكترونية: E-Management Concept

- ١- تعرف بأنها: القدرة على استخدام الحاسبات الآلية في تنفيذ الأعمال الإلكترونية والأنشطة الإدارية عبر الإنترنت والشبكات وتقديم الخدمات آلياً للمستفيدين في أى زمان ومكان مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والأداء.
- ٢- هى عملية ميكنة مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتنشيط الإجراءات والقضاء على الروتين وتحسين الخدمات والمعاملات لربطها لاحقاً بالحكومة الإلكترونية.
- ٣- هى استراتيجية للإدارة العصرية الحديثة لعصر المعلومات للعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع الاستثمار الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أفضل للوقت والمال والجهد ولتحقيق المطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.

**وتعرف الإدارة الإلكترونية إجرائيًا بأنها:**

- ١- تحويل الأعمال والخدمات من النمط التقليدي في الإدارة إلى النمط الإلكتروني باستخدام شبكات الإنترنت والاتصال الحديثة.
- ٢- الاعتماد على برامج وتقنيات حديثة في تقديم الخدمات للمستخدمين بجودة وكفاءة وفعالية عالية.
- ٣- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تطوير المؤسسات والإرتقاء بها من خلال استخدام طرق حديثة وميسرة لتقديم الخدمات.
- ٤- تشمل على جميع عمليات الإدارة ووظائفها (التخطيط، التنفيذ والمتابعة والتقييم).
- ٥- تعمل على تحسين أداء الموظفين والمنظمة ككل.
- ٦- تساهم الإدارة الإلكترونية في إنجاز الوظائف الإدارية والتخطيط والتنفيذ والمتابعة.

**التخطيط الإلكتروني:** يهدف التخطيط الإلكتروني إلى وضع أهداف وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أن هناك مجموعة من التأثيرات الأساسية منها:

- إن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والقابلة للتحديد والتطوير المستمر، خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في سنوات قادمة.
- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة التخطيط والقائمين بأعمال التنفيذ، يتم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية فجميع العاملين في الإدارة الإلكترونية يساهمون بالتخطيط الإلكتروني.

**(٣) مفهوم المنظمة في الخدمة الاجتماعية:**

توصف بأنها كيان منسق يمكن تحديده لتحقيق هدف عام هو الغرض من بناء المنظمة والذي يتطلب السيطرة وترتيب الأداء الاجتماعي وتكامله لتحقيق أهدافه.

وللتنظيم معاني عديدة متسعة ذات وظائف كثيرة باعتبار التنظيم "تجمع إنساني لتحقيق هدف مشترك يعتمد على تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات، وتنسيق الجهود، وتحليل الأنشطة والقرارات والعلاقات في إطار نسقي متكامل لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف".

كما يعرف أيضًا على أنه أحد نشاطات العملية الإدارية في المؤسسات المختلفة، وهو يهدف تحقيق سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الترقى، وما يستوعبه ذلك من توصيف سليم وإيجابي للمهام والأعمال المتعين القيام بها داخل كل وظيفة، وعلاقة كل وظيفة بالأخرى، داخل الهيكل الإداري.

**سابقًا: الإجراءات المنهجية للدراسة:****نوع الدراسة ومدخلها المنهجي:**

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية لأنها أنسب أنواع الدراسات ملائمة لطبيعة الظاهرة المدروسة حيث تتضمن هذا النوع من الدراسات دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف أو مجموعة الناس أو الأوضاع والتعامل مع المتغيرات التي تؤثر على الظاهرة المدروسة.



كما اعتمدت الدراسة على المسح الاجتماعي بطريقة الحصر الشامل للمسؤولين عن منظمات المجتمع المدني باعتباره من أنسب المناهج لهذه الدراسات.

#### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة رئيسية هي استبيان طبق على المسؤولين عن المنظمات وقامت الباحثة بتصميمه وفقاً للخطوات التالية:

#### ١- تحديد موضوع الاستبيان ومتغيراته وجمع عباراته

حيث تحدد الموضوع في آليات تفعيل استخدام الإدارة الإلكترونية لتنمية القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني وتكونت متغيراته من:

- اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات المؤسسية واشتملت على:

- اسهامات الإدارة الإلكترونية في قدرات نظام المؤسسة ١٠ عبارات
- اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات المعلوماتية ١٠ عبارات
- اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية البشرية ١٠ عبارات
- اسهامات الإدارة الإلكترونية في الشراكة والتشبيك ١٠ عبارات
- اسهامات الإدارة الإلكترونية في القدرات التمويلية ١٠ عبارات
- اسهامات الإدارة الإلكترونية في القدرات الإدارية و التخطيطية ١٠ عبارات

- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة وتشمل:

- المعوقات الراجعة للعاملين وتشمل ١٠ عبارات
- المعوقات الراجعة للمنظمة وتشمل ١٠ عبارات
- المعوقات الراجعة للبيئة وتشمل ١٠ عبارات

- آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في المنظمات واشتملت على:

- الآليات المرتبطة بالجوانب البشرية ١٠ عبارات
- الآليات المرتبطة بالجوانب التكنولوجية ١٠ عبارات
- الآليات المرتبطة بالجوانب التنظيمية ١٠ عبارات

#### ٢- عرض الاستبيان للتحكيم

حيث تم عرض الاستبيان على عدد (٨) من الاساتذة والخبراء في الميدان لتحكيم المقياس، وأسفر هذا التحكيم عن حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى وتعديل بعض الصياغات ليصبح الاستبيان مكون من ١٠٦ عبارة وموزعة على الثلاثة أبعاد كما يلي:

- اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات المؤسسية ٤٨ عبارة
- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني ٢٨ عبارة
- آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني ٣٠ عبارة

ثم قامت الباحثة بوضع تدرج ثلاثي للإجابة على عباراته هو دائماً ويعطى ٣ درجات وأحياناً ويعطى درجتان ونادراً ويعطى درجة واحدة.

### ٣- إجراء حساب الثبات والصدق:

قامت الباحثة باستخدام طريقة إعادة الاختيار لحساب ثبات المقياس حيث قامت بتطبيقه على عدد (١٠) من مسؤولي الجمعيات ثم إعادة التطبيق عليهم مرة أخرى بفاصل زمني قدره أسبوعان وحساب معامل الارتباط بطريقة بيرسون بين التطبيق ثم حساب معامل الصدق الذاتي كما يلي:

### جدول رقم (١) يوضح معاملات ثبات وصدق المقياس

المتغير	معامل الثبات	معامل الصدق	الدلالة
اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات المؤسسية	٠,٨٢١	٠,٩٠٦	دال
معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني	٠,٧٦٩	٠,٨٧٦	دال
آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني	٠,٨١٠	٠,٩٠٠	دال

من الجدول السابق يتضح أن معدلات الثبات والصدق مرتفعة مما يدل على ثبات وصدق الأداة

### مجالات الدراسة:

#### ١- المجال المكاني:

تم اختيار منظمات المجتمع المدني عن طريق العينة العمدية بعد تطبيق عدة شروط منها:

- أن تكون مشهورة.
- أن تتوفر في مجالات عملها.
- أن يكون مضي على إنشائها مدة (١٠) سنوات على الأقل.
- أن تكون مستكملة لهيكلها الإداري.

وأُسفر ذلك عن اختيار عدد (٦) منظمات مجتمع مدني هي:

- الاتحاد العربي للتنمية المستدامة
- اتحاد قيادات المرأة العربية.
- مؤسسة الفرسان.
- مؤسسة حلمنا إنسان.
- الجمعية الطبية الخيرية.
- جمعية العين الجارية.

#### ٢- المجال البشري:

تم تطبيق الدراسة على أعضاء مجالس إدارت هذه المنظمات وفريق العمل بها وبلغ عدد ٦٠ مبحوثاً.

#### ٣- المجال الزمني:

تم جمع بيانات هذه الدراسة في الفترة من ٢٠١٩/٩/١ إلى ٢٠١٩/١١/٥

وفيما يلي جدول يوضح خصائص المجتمع البشري

جدول رقم (٢) يوضح الخصائص الشخصية والاجتماعية للمبحوثين

المتغير	عدد	%	المتغير	عدد	%
أ- النوع			د- الحالة الاجتماعية		
ذكر	٤٤	٧٣	متزوج	٥٢	٨٦,٧
أنثى	١٦	٢٧	أرمل	٨	١٣,٣
ب- العمر			هـ- المؤهل العلمي		
من ٣٠ - ٤٠ سنة	١٦	٢٧	مؤهل متوسط	٨	١٣,٣
٤٠ سنة	٢١	٣٥	مؤهل جامعي	٤٢	٧٠
٥٠ سنة فأكثر	٢٣	٣٨	مؤهل فوق الجامعي	١٠	١٦,٧
ج- طبيعة العمل بالمنظمة			و- مدة العمل بالمنظمة		
رئيس مجلس	٥	٨,٣	أقل من ٥ سنوات	٦	١٠
أمين المجلس	٤	٦,٧	٢ - ٥	١٤	٢٣,٣
أمين الصندوق	٤	٦,٧	٣ - ١٠	١٩	٣١,٧
عضو مجلس	٣٤	٥٦,٧	٤ - ١٥ سنة فأكثر	٢١	٣٥
عضو لجنة	١٣	٢١,٦			

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات المؤسسية للمنظمة

أ- اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية قدرات نظام المؤسسة

جدول رقم (٣) يوضح اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية قدرات نظام المؤسسة

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبرة	م
			نادراً	أحياناً	دائماً		
٤	٢,٣٢	١٣٩	١٢	١٧	٣١	١	تساهم الإدارة الإلكترونية في جودة صنع القرار في المنظمة
٥	٢,٢٨	١٣٧	١٣	١٧	٣٠	٢	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى وضع سياسة فعالة
٣	٢,٣٥	١٤١	٩	٢١	٣٠	٣	تساهم الإدارة الإلكترونية في حسن إدارة الموارد في المنظمة
٦	٢,١٠	١٢٦	٢٠	١٤	٢٦	٤	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحديد إجراءات الشفافية والمحاسبة
٨	٢,٠٣	١٢٢	٢٠	١٨	٢٢	٥	تنمي الإدارة الإلكترونية إلى تنمية أساليب العمل في المنظمة
١	٢,٦٢	١٥٧	٧	٩	٤٤	٦	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى توفير بيئة تنظيمية ملائمة
٧	٢,٠٨	١٢٥	٢٠	١٥	٢٥	٧	تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى آراء العاملين بوظائفهم بكفاءة
٢	٢,٣٧	١٤٢	١١	١٦	٣٣	٨	تساهم الإدارة المركزية في لامركزية صنع القرار في المنظمة
		١٠٨٩	١١٢	١٢٧	٢٤١		مجموع
	٢,٧	١٣٦,١	١٤	١٥,٩	٣٠,١		متوسط
			٢٣,٣	٢٦,٥	٥٠,٢		نسبة
		% ٧٥,٦٣					الدرجة النسبية لقياس البعد

من الجدول السابق يتضح أن إسهام الإدارة الإلكترونية في تنمية قدرات نظام المؤسسة كان مرتفعاً ، حيث بلغت

الدرجة النسبية لقياسه ٧٥,٦% بمتوسط وزني قدره ١٣٦,١ ومتوسط مرجح قدره ٢,٧

ومما يؤكد ذلك أن نسبة من أجابوا على عبارات هذا البعد بدأتاً ٥٠,٢ % وبأحياناً ٢٦,٥ % ، وبنادراً ٢٣,٣ %.

وقد كانت أهم الاسهامات في هذا البعد هي التي وردت في العبارات أرقام (٦ ، ٨ ، ٣ ، ١) وهي التي تتعلق بتوفير بيئة تنظيمية ملائمة وفي صنع القرارات الملائمة للمنظمة ، وحسم إدارة موارد المنظمة وجودة صنع القرار .

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من دراسة (عبد الرحيم صوفى ، ١٩٨٨) من حيث اسهام الإدارة الإلكترونية في صنع القرار التخطيطي في المنظمات كذلك دراسة (منى عويس، ١٩٩٨) ، ودراسة (Bharadusj and Konsynski , 1999) من حيث الإسهام في صنع القرارات التخطيطية وتحسين أداء المنظمة وحسن استخدام الموارد ، كذلك دراسة (Peffer and Soarinen, 2002) من حيث استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة أدى إلى تحسن مؤشرات أداء العمليات في المنظمة.

#### ب- اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات المعلوماتية للمنظمة

#### جدول رقم (٤) يوضح اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات المعلوماتية

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
		دائماً	أحياناً	نادراً			
١	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى توفير قاعدة بيانات مناسبة	٣٤	٢٣	٣	١٥١	٢,٥٢	٣
٢	توفر الإدارة الإلكترونية بيانات شاملة عن احتياجات العملاء	٣٦	١٨	٦	١٥٠	٢,٥٠	٤
٣	تساهم الإدارة الإلكترونية في دراسة مشكلات البيئة	٣٨	١٩	٣	١٥٥	٢,٥٨	١
٤	تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى جودة بحوث المنظمة	٣٤	١٦	١٠	١٤٤	٢,٤٠	٥
٥	تساهم الإدارة الإلكترونية في سرعة انجاز المهام	٣٦	١٩	٥	١٥١	٢,٥٢	٣
٦	تساهم الإدارة الإلكترونية في تصنيف وتبويب المعلومات	٢٨	٢٤	٨	١٤٠	٢,٣٣	٦
٧	أدت الإدارة الإلكترونية إلى جودة الاحتفاظ بالمعلومات	٣٦	٢٠	٤	١٥٢	٢,٥٣	٢
٨	تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى ترتيب احتياجات العملاء	٣٨	١٦	٦	١٥٢	٢,٥٣	٢
	مجموع	٢٨٠	١٥٥	٤٥	١١٩٥		
	متوسط	٣٥	١٩,٤	٥,٦	١٤٩,٣		
	نسبة	٥٨,٣	٣٢,٣	٩,٤	-	٢,٤٩	
	الدرجة النسبية لقياس البعد						٨٢,٩٩ %

من الجدول السابق يتضح أن اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات المعلوماتية كان مرتفعاً حيث بلغت الدرجة النسبية لقياسه ٨٢,٩ % بمتوسط وزنى قدره ١٤٩,٣ ومتوسط مرجح قدره ٢,٤٩ .

ومما يؤكد ذلك أن نسبة ٥٨,٣ % من المبحوثين أجابوا على عبارات هذا البعد بدأتاً ، ٣٢,٣ % بأحياناً ، ٩,٤ % بنادراً.

وقد كانت أهم الاسهامات في هذا البعد هي التي وردت في العبارات أرقام (٣ ، ٧ ، ٨ ، ٥ ، ١) وهي التي تتعلق بالمساهمة في دراسة مشكلات البيئة وجودة الاحتفاظ بالمعلومات وترتيب احتياجات العملاء وسرعة انجاز المهام وتوفير قاعدة بيانات جيدة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (جعفر حسن قاسم ، ٢٠٠٥) في أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في توفير قاعدة جيدة للمعلومات ودراسة (أحمد عبد الفتاح، ٢٠٠٥) والتي أشارت نتائجها إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات أدى إلى توفير قاعدة للمعلومات وزيادة قدرات أعضاء المنظمة على النفاذ إلى المعلومات، كذلك دراسة (أحمد عيسى الجمل، ٢٠١١) التي أشارت نتائجها إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة أدى إلى تطوير نظم المعلومات في المنظمة.

### ج- اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات البشرية للمنظمة

#### جدول رقم (٥) يوضح اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات البشرية

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارة	م
			نادراً	أحياناً	دائماً		
٥	٢,٦٥	١٥٩	٢	١٧	٤١	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	١
٦	٢,٦٠	١٥٦	٦	١٢	٤٢	تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى ترتيب احتياجات التدريب للعاملين	٢
٣	٢,٧٠	١٦٢	١	١٦	٤٣	تساهم الإدارة الإلكترونية في وضع البرامج التدريبية المناسبة للعاملين	٣
٧	٢,٥٢	١٥١	٦	١٧	٣٧	تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى جودة التنسيق بين العاملين	٤
٢	٢,٧٢	١٦٣	٤	٩	٤٧	تساهم الإدارة الإلكترونية في تكون فرق عمل قوية في المنظمة	٥
١	٢,٧٨	١٦٧	٠	١٣	٤٧	تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى سيادة جو من التعاون بين العاملين	٦
١	٢,٦٧	١٦٠	٣	١٤	٤٣	تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة التنافسية بين العاملين	٧
٥	٢,٦٥	١٥٩	١	١٩	٤٠	تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى المشاركة الفعالة للعاملين في المنظمة	٨
		١٢٧٧	٢٣	١١٧	٣٤٠	مجموع	
	٢,٦٦	١٥٩,٦	٢,٩	١٤,٦	٤٢,٥	متوسط	
	-	-	٤,٨	١٤,٣	٧٠,٨	نسبة	
		% ٨٨,٦٨				الدرجة النسبية لقياس البعد	

من الجدول السابق يتضح أن اسهام الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات البشرية كان مرتفعاً حيث بلغت الدرجة النسبية لقياسه %٨٨,٧ بمتوسط وزني قدره ١٥٩,٦ ومتوسط مرجح ٢,٧. ومما يؤكد ذلك أن نسبة %٧٠,٨ أجابوا على عبارات هذا البعد بدائماً، %١٤,٣ بأحياناً ، %٤,٨ بنادراً. وقد كانت أهم الاسهامات في هذا البعد هي التي وردت في العبارات أرقام (٦ ، ٥ ، ٣ ، ٧) وهي التي تتعلق بسيادة جو من التعاون بين العاملين بالمنظمة وتكوين فرق عمل بالمنظمة وفي وضع البرامج التدريبية للعاملين وزيادة التنافسية فيهم.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من دراسة (سعيد عبد العزيز بوشهري، ٢٠٠١) من أن شبكات التواصل الاجتماعي اسهمت في تحسين العلاقات بين العاملين ودراسة (أبو شيمة، ٢٠٠٥) من أن الإدارة الإلكترونية تسهم في نظام تقييم الأداء للعاملين ودراسة (Ravichanrdan Dliertuoestelen, 2005) من حيث اسهام استخدام تكنولوجيا المعلومات اسهم في تطوير قدرات البشر في المنظمة.

## د- اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية قدرات الشراكة والتشبيك في المنظمة

## جدول رقم (٦) يوضح اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية قدرات الشراكة والتشبيك

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
		دائمًا	أحيانًا	نادرًا			
١	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحديد المنظمات المتعاونة في المجتمع	٤٧	١٠	٣	١٦٤	٢,٧٣	٣
٢	تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى الاستفادة من موارد المنظمات الأخرى	٤٢	١٥	٣	١٥٩	٢,٦٥	٥
٣	تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى وجود مشروعات مشتركة مع المنظمات	٣٢	٢٠	٨	١٤٤	٢,٤٠	٨
٤	تساهم الإدارة الإلكترونية في ايجاد علاقات جيدة مع المنظمات	٣٩	١٦	٥	١٥٤	٢,٥٧	٦
٥	تساهم الإدارة الإلكترونية في ابتكار وسائل جديدة للتسيق مع المنظمات	٣٨	١٧	٥	١٥٣	٢,٥٥	٧
٦	تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة التشبيك بين المنظمات	٤٦	١٣	١	١٦٥	٢,٧٥	٢
٧	توجد الإدارة الإلكترونية آليات مشتركة للعمل بين المنظمات	٤٨	١٢	٠	١٦٨	٢,٨٠	١
٨	تساهم الإدارة الإلكترونية في دخول بعض المنظمات في تحالفات مشتركة	٤٤	١٤	٢	١٦٢	٢,٧٠	٤
	مجموع	٣٣٦	١١٧	٢٧	١٢٦٩		
	متوسط	٤٢	١٤,٦	٣,٤	١٥٨,٦	٢,٦٤	
	نسبة	٧٠	٢٤,٣	٥,٧			
	الدرجة النسبية لقياس البعد						٨٨,١٣ %

من الجدول السابق يتضح أن اسهام الإدارة الإلكترونية في تنمية قدرات الشراكة والتشبيك كان مرتفعًا حيث بلغت الدرجة النسبية لقياسه ٨٨% بمتوسط وزني قدره ١٥٨,٦ ومتوسط مرجح قدره ٢,٦٤. ومما يؤكد ذلك أن نسبة ٧٠% من المبحوثين أجابوا على عبارات هذا البعد بدائمًا ، ٢٤,٣% بأحيانًا ، ٥,٧% بنادرًا.

وقد كانت أكثر الاسهامات هي التي جاءت في العبارات أرقام (٧ ، ٦ ، ١ ، ٨) وهي التي تتعلق بإيجاد آليات مشتركة للعمل بين المنظمات، وزيادة التشبيك بين المنظمات وتحديد المنظمات المتعاونة في المجتمع ودخول بعض المنظمات في تحالفات مشتركة.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (أحمد عيسى الجمل، ٢٠١١) من حيث أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تفعيل المشاركة بين المنظمة وبين البيئة المحلية والجمعيات الأهلية وكذلك دراسة (Brsd Ravlins, 2006) التي أشارت نتائجها إلى استخدام الثقافة التنظيمية أدى إلى الشراكات مع المنظمات الأخرى في المجتمع ودراسة (Poul Ramon, 2011) والتي أشارت نتائجها إلى ضرورة تفعيل المشاركة البيئية بين المنظمة والبيئة المحلية والجمعيات الأهلية الأخرى كذلك دراسة (ميرفت أبو النيل، ٢٠١٣) والتي أشارت نتائجها إلى ضرورة تحقيق التكامل بين المنظمات بعضها والبعض الآخر.

كذلك دراسة (Kapucu and Demsons, 2013) بعنوان بناء القدرات التشبيكية بين المنظمات غير الهادفة إلى الربح والتي بينت أن للإدارة الإلكترونية دورًا هامًا في بناء التشبيك بين المنظمات.

## هـ - اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات التمويلية للمنظمات

## جدول رقم (٧) يوضح اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات التمويلية

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارة	م
			نادرًا	أحيانًا	دائمًا		
٢	٢,٨٠	١٦٨	١	١٠	٤٩	تساهم الإدارة الإلكترونية في اكتشاف مصادر تمويل جديدة	١
٤	٢,٧٢	١٦٣	٣	١١	٤٦	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى ضمان استمرارية التمويل	٢
١	٢,٨٣	١٧٠	٠	١٠	٥٠	تساهم الإدارة الإلكترونية في حسن إدارة أموال المنظمة	٣
٣	٢,٧٣	١٦٤	٢	١٢	٤٦	تساهم الإدارة الإلكترونية في تقليل نفقات المنظمة	٤
٦	٢,٣٠	١٣٨	١٢	١٨	٣٠	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى زيادة تمويل المنظمة	٥
٤	٢,٧٣	١٦٣	٣	١١	٤٦	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحديد أولويات مصروفات المنظمة	٦
٥	٢,٦٥	١٥٩	١	١٧	٤١	تساهم الإدارة الإلكترونية في وضع ميزانية جيدة للمنظمة	٧
٢	٢,٨٠	١٦٨	٣	١٢	٤٨	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى جودة الرقابة على الميزانية	٨
		١٣١١	٢٣	١٠١	٣٥٦	مجموع	
	٢,٧	١٦٣,٩	٢,٩	١٢,٦	٤٤,٥	متوسط	
	-	-	٤,٨	٢١	٧٤,٢	نسبة	
		% ٩١				الدرجة النسبية لقياس البعد	

من الجدول السابق يتضح أن اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات التمويلية كان مرتفعًا حيث بلغت

الدرجة النسبية لقياسه ٩١% بمتوسط وزني قدره ١٦٣,٩ ومتوسط مرجح ٢,٧ .

ومما يؤكد ذلك أن نسبة ٧٤,٢ % من المبحوثين أجابوا على عبارات هذا البعد بدائمًا ، ٢١% بأحيانًا ، ٤,٨ % بنادرًا .

وقد كانت أكثر الاسهامات هي التي وردت في العبارات أرقام ( ٣ ، ٨ ، ١ ، ٢ ، ٦ ) وهي التي تتعلق بحسن إدارة أموال المنظمة واكتشاف موارد تمويل جديدة وتقليل نفقات المنظمة وضمان استمرارية التمويل وتحديد أولويات مصروفات المنظمة وجودة الرقابة على الميزانية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلاً من (Bharadwas and Konsynski, 1999) من حيث أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين الأداء المالي للمنظمة وخفض تكاليف المنظمة، كذلك دراسة (Peffers and Sasrimen, 2002) من حيث استخدام تكنولوجيا المعلومات أدى إلى التحسن في مؤشرات أداء العمليات في المنظمة ومن بينها العمليات المالية.

## اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات الإدارية والتخطيطية للمنظمة

## جدول رقم (٨) يوضح اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات الإدارية والتخطيطية

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارة	م
			نادرًا	أحيانًا	دائمًا		
٣	٢,٢٧	١٣٦	١١	٢٢	٢٧	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحديد أهداف واقعية للمنظمة	١
٨	٢,٠٧	١٢٤	١٨	٢٠	٢٢	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى حسن تنظيم العمل بالمنظمة	٢
٦	٢,٢٣	١٣٤	١٦	١٤	٣٠	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحديد أولويات المنظمة	٣

٤	٢,٢٥	١٣٥	١٣	١٩	٢٨	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى حسن استخدام البيانات والمعلومات	٤
٧	٢,١٢	١٢٧	١٤	٢٥	٢١	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين عمليات التوجيه والرقابة في المنظمة	٥
٢	٢,٢٨	١٣٧	١٥	١٣	٣٢	تساهم الإدارة الإلكترونية في صياغة رؤية ورسالة المنظمة	٦
٤	٢,٢٥	١٣٥	١٤	١٧	٢٩	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى تبني أساليب موضوعية للتقييم	٧
١	٢,٥٨	١٥٥	٥	١٥	٤٠	تساهم الإدارة الإلكترونية في تبني سياسات عامة جيدة في المنظمة	٨
		١٠٨٣	١٠٦	١٤٥	٢٢٩	مجموع	
	٢,٢٥	١٣٥,٤	١٣,٣	١٨,١	٢٨,٦	متوسط	
			٢٢,١	٣٠,٢	٤٧,٧	نسبة	
						الدرجة النسبية لقياس البعد	
							٧٥,٢ %

من الجدول السابق يتضح أن اسهامات الإدارة الإلكترونية في تنمية القدرات الإدارية والتخطيطية كان مرتفعاً حيث بلغت الدرجة النسبية لقياسه ٧٥,٢% وبمتوسط وزني ١٣٥,٤ ومتوسط مرجح ٢,٢٥ .  
ومما يؤكد ذلك أن نسبة ٤٧,٧ % من المبحوثين أجابوا على عبارات هذا البعد بدائماً ، ٣٠,٢% بأحياناً، ٢٢,١ % بنادراً.

وقد كانت أهم الاسهامات هي التي وردت في العبارات أرقام ( ٨ ، ٦ ، ١ ، ٤ ، ٧ ) وهي التي تتعلق بتبني سياسات عامة جيدة وصياغة رؤية ورسالة المنظمة وتحديد أهداف واقعية للمنظمة وحسن استخدام البيانات والمعلومات وتبني أساليب موضوعية للتقييم .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلاً من دراسة (سعود عبد العزيز، ٢٠٠١) من حيث أن شبكات التواصل الاجتماعي لها دور في صنع القرار التخطيطي ودراسة (سلامة عبد العظيم حسن، ٢٠٠٥) من حيث أن استخدام الكمبيوتر يساعد في وضع القرارات ولا بد من اشباع تكنولوجيا المعلومات أثناء عملية اتخاذ القرار ودراسة (محمد نبيل سعد، ٢٠٠٢) والتي أشارت نتائجها من أن استخدام نظم المعلومات وأجهزة الحاسب الآلي يسهم في صنع القرارات التخطيطية لبرامج الرعاية الاجتماعية، ودراسة (أحمد بن علي غنيم، ٢٠٠٦) والتي بنيت نتائجها أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية في المنظمة.



## ثانياً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة

## جدول رقم (٩) يوضح المعوقات الراجعة للعاملين في المنظمة

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارة	م
			نادراً	أحياناً	دائماً		
٣	٢,٥٥	١٥٣	٦	١٥	٣٩	انخفاض الروح المعنوية للعاملين في المنظمة	١
٩	٢,٤٨	١٤٩	٧	١٧	٣٦	عدم توافر الكفاءات من العاملين في المنظمة	٢
٦	٢,٥٢	١٥١	٧	١٥	٣٨	شعور العاملين بالاعترا ب في المنظمة	٣
١٠	٢,١٨	١٣١	٢٠	٩	٣١	عدم وضوح أدوار ومسئوليات العاملين في المنظمة	٤
٤	٢,٥٣	١٥٢	٦	١٦	٣٨	النزاع المستمر بين العاملين في المنظمة	٥
١	٢,٦٥	١٥٩	٤	١٣	٤٣	سوء علاقة العاملين والإدارة في المنظمة	٦
٦	٢,٥٢	١٥١	٥	١٩	٣٦	ضعف ثقافة الجودة لدى العاملين بالمنظمة	٧
٤	٢,٥٣	١٥٢	٤	٢٠	٣٦	قلة مستوى الخبرة لدى العاملين بالتكنولوجيا الحديثة	٨
٦	٢,٥٢	١٥١	٣	٢٣	٣٤	عدم رغبة العاملين في التدريب على الوسائل التكنولوجية الحديثة	٩
٢	٢,٥٨	١٥٥	٣	١٩	٣٨	تمسك العاملين بالأساليب القديمة وعدم الرغبة في التجديد	١٠
		١٥٢٤	٦٥	١٦٦	٣٦٩	مجموع	
	٨,٤٥	١٥٢,٤	٦,٥	١٦,٦	٣٦,٩	متوسط	
			١٠,٨	٢٧,٧	٦١,٥	نسبة	
			% ٨٤,٧			الدرجة النسبية لقياس البعد	

من الجدول السابق يتضح أن مستوى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة الراجع إلى العاملين كان مرتفعاً حيث بلغت الدرجة النسبية لقياسه ٨٤,٧ % بمتوسط وزني قدره ١٥٢,٤ ومتوسط مرجح ٨,٤٥ .  
ومما يؤكد ذلك أن نسبة ٦١,٥ % من المبحوثين أجابوا على عبارات هذا البعد بدائماً ، ٢٧,٥ % بأحياناً، ١٠,٨ % بنادراً.

وقد كانت أكثر المعوقات تأثيراً هي التي وردت في العبارات أرقام (٦ ، ١٠ ، ١ ، ٥ ، ٤ ، ٩ ، ٧) وهي التي تتعلق بسوء علاقة العاملين بالإدارة وتمسك العاملين بالأساليب القديمة وعدم الرغبة في التجديد وانخفاض الروح المعنوية للعاملين وقلّة مستوى الخبرة لدى العاملين بالتكنولوجيا الحديثة وعدم رغبة العاملين في التدريب على الأساليب التكنولوجية الحديثة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (محمد أحمد محمود عبد الرحيم، ٢٠١١) والتي اشارت نتائجها إلى أن معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية يرجع بضعف الوعي بقيمة قاعدة البيانات في بناء القرار التخطيطي وضعف القدرات الفنية البشرية في المنظمة وعدم وجود كفاءات. كذلك دراسة (محمد عرفات عبد الواحد، ٢٠١١) والتي أشارت إلى بعض المعوقات منها ضعف ثقافة الجودة في المنظمة وعدم توافر الكوادر المهنية الكافية.

## جدول رقم (١٠) يوضح المعوقات الراجعة للمنظمة

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارة	م
			نادراً	أحياناً	دائماً		
٢	٢,٦٥	١٥٩	٢	١٧	٤١	عدم توافر قاعدة جيدة للمعلومات في المنظمة	١
١	٢,٦٧	١٦٠	٣	١٤	٤٣	عدم اهتمام الإدارة بتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة	٢
٢	٢,٦٥	١٥٩	١	١٩	٤٠	عدم اهتمام المنظمة كتطوير الأهداف الاستراتيجية للمنظمة	٣
٥	٢,٥٣	١٥٢	٦	١٦	٣٨	ضعف الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة بالمنظمة	٤
٦	٢,٥٢	١٥١	٣	٢٣	٣٤	ضعف الميزانيات والتمويل لتطوير تكنولوجيا المعلومات	٥
٤	٢,٥٨	١٥٥	٥	١٥	٤٠	عدم اتباع الأسلوب العلمي في تحديد احتياجات المنظمة	٦
٧	٢,٥٠	١٥٠	٩	١٢	٣٩	انخفاض مستوى بناء الروابط التنظيمية في المنظمة	٧
٩	٢,٣٢	١٣٩	١٢	١٧	٣١	عدم اهتمام المنظمة بتطوير الأهداف الاستراتيجية للمنظمة	٨
١٠	٢,٠٨	١٢٥	٢٠	١٥	٢٥	اهمال الإدارة للجانب الإنساني والاجتماعي للعاملين	٩
٨	٢,٣٧	١٢٢	١١	١٦	٣٣	عدم كفاءة اساليب التنسيق في المنظمة	١٠
	-	١٤٩٢	٦٢	١٦٤	٣٧٤	مجموع	
	٢,٣٨	١٤٩,٢	٦,٢	١٦,٤	٣٧,٤	متوسط	
			١٠,٣	٢٧,٣	٦٢,٤	نسبة	
		٨٢,٩ %				الدرجة النسبية لقياس البعد	

من الجدول السابق يتضح أن مستوى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية الراجعة للمنظمة كانت مرتفعة حيث بلغت الدرجة النسبية لقياسها ٨٢,٩ % بمتوسط وزني ١٤٩,٢ ومتوسط مرجح ٢,٣٨. ومما يؤكد ذلك أن نسبة ٦٢,٤ % أجابوا على عبارات هذا البعد دائماً، و ٢٧,٣ % بأحياناً، و ١٠,٣ % بنادراً. وقد كانت أكثر المعوقات تأثيراً هي التي وردت في العبارات أرقام (٢، ١، ٣، ٦، ٤) وهي التي تتعلق بعدم اهتمام الإدارة بتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة عدم توافر قاعدة للبيانات في المنظمة وعدم الاهتمام بتطوير الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وعدم اتباع الأسلوب العلمي في تحديد احتياجات المنظمة وضعف الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في المنظمة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠٠٥) عندما أشارت إلى ضرورة اتباع الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرارات في المنظمة ولا بد من استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة أثناء اتخاذ القرارات كذلك دراسة (محمد بن عبد العزيز الضافي، ٢٠٠٦) والتي أشارت نتائجها أن من أهم المعوقات عدم توافر برامج تدريبية وضعف البنية التحتية للمنظمة وانتشار الامية الحاسوبية ودراسة (خليل عبد المقصود، ٢٠٠٥) والتي أوصت بضرورة توفير موقع وبريد الكتروني في المنظمات وتحديث الأجهزة الموجودة فيها ونشر ثقافة تكنولوجيا المعلومات.

## جدول رقم (١١) يوضح المعوقات الراجعة للبيئة

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
		دائمًا	أحيانًا	نادرًا			
١	ضعف التعاون بين منظمات المجتمع في مجال التكنولوجيا الحديثة	٤٣	١٧	٠	١٦٣	٢,٧٢	٥
٢	الصراع بين المنظمات في الحصول على الموارد المجتمعية	٤٥	١٤	١	١٦٤	٢,٧٣	٣
٣	قلة الموارد والإمكانيات في البيئة التي تقع فيها المنظمة	٤٤	١٠	٦	١٥٨	٢,٦٣	٦
٤	ضعف شبكة الإنترنت في المجتمع التي تقع به المنظمة	٥٠	٩	١	١٦٩	٢,٨٢	١
٥	التغيرات المستمرة في البيئة التي توجد بها المنظمة	٤٨	١١	١	١٦٧	٢,٧٨	٢
٦	ضعف البيئة التقنية والتكنولوجيا في المجتمع	٤٥	١٤	١	١٦٤	٢,٧٣	٣
٧	اهتمام بعض المنظمات عن التشبيك في مجال تكنولوجيا المعلومات	٤٠	١٥	٥	١٥٥	٢,٥٨	٧
٨	تعدد احتياجات العملاء في المجتمع الذي توجد به المنظمة	٣٩	١٢	٩	١٥٠	٢,٥٠	٨
	مجموع	٣٥٤	١٠٢	٢٤	١٢٩٠	-	
	متوسط	٤٤,٢	١٢,٨	٣	١٦١,٥	٢,٦٩	
	نسبة	٧٣,٧	٢١,٣	٥	-	-	
	الدرجة النسبية لقياس البعد						٨٩,٧ %

من الجدول السابق يتضح أن مستوى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية الراجعة للمنظمة كان مرتفعًا حيث بلغت

الدرجة النسبية لقياسه ٨٩,٧% بمتوسط وزني ١٦١,٥ ومتوسط مرجح ٢,٦٩.

ومما يؤكد ذلك أن نسبة ٧٣,٧% أجابوا على عبارات هذا البعد بدائمًا، و ٢١,٣% بأحيانًا، و ٥% بنادرًا.

وقد كانت أكثر المعوقات تأثيرًا في هذا البعد هي التي وردت في العبارات أرقام (٤، ٥، ٦، ٢، ١) وهي التي تتعلق بضعف شبكة الإنترنت في المجتمع والتغيرات المستمرة في البيئة التي توجد فيها المنظمة والصراع بين المنظمات للحصول على الموارد وضعف البيئة التقنية والتكنولوجيا في المجتمع.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلاً من دراسة (Bharadvaj and Konrinsky, 1999) من حيث أن عدم توافر البنية التحتية التكنولوجية للمعلومات كأجهزة الكمبيوتر والشبكات والتجهيزات الأخرى يعوق تحسين أداء المنظمة لعملها، كذلك دراسة (خالد فوزى صفى الدين، ٢٠١٢) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود روابط مؤسسية بين الجمعيات حيث أدى إلى انخفاض مستوى بناء القدرات المؤسسية والروابط والمؤسسية.

ثالثًا: آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية في المنظمة

## جدول رقم (١٢) يوضح الآليات المرتبطة بالجوانب البشرية

م	العبارة	الاستجابات			مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الترتيب
		دائمًا	أحيانًا	نادرًا			
١	اختيار عاملين أكفاء في استخدام التكنولوجيا الحديثة	٣٩	١٢	٩	١٥٠	٢,٥٠	١٠
٢	تحديد وتصنيف أدوار العاملين في المنظمة بدقة	٣٨	١٦	٦	١٥٢	٢,٥٣	٩
٣	خلق روح المنافسة بين العاملين في استخدام التكنولوجيا	٤١	١٧	٢	١٥٩	٢,٦٥	٦
٤	تدريب العاملين في المنظمة على التكنولوجيا الحديثة	٤٠	١٩	١	١٥٩	٢,٦٥	٦
٥	التهيئة النفسية للعاملين لاستخدام البرامج الإلكترونية	٤٣	١٦	١	١٦٢	٢,٧٠	٤

٤	٢,٧٠	١٦٢	٢	١٤	٤٤	٦	بناء فرق عمل خاصة بالإدارة الإلكترونية
١	٢,٨٠	١٦٨	٠	١٢	٤٨	٧	تنمية وعى العاملين بأهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة
٦	٢,٦٥	١٥٩	٣	١٥	٤٢	٨	تحفيز العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة
٢	٢,٧٣	١٦٤	٣	١٠	٤٧	٩	نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية بين العاملين
٣	٢,٧٢	١٦٣	٣	١١	٤٦	١٠	تدريب العاملين في المنظمة على مهارات تكنولوجيا المعلومات
	-	١٦٤٨	٣٠	١٤٢	٤٢٨		مجموع
	٢,٧٤	١٦٤,٨	٣٠	١٤,٢	٤٢,٨		متوسط
	-	-	٥	٢٣,٧	٧١,٣		نسبة
%						٩١,٦	الدرجة النسبية لقياس البعد

من الجدول السابق يتضح أن مستوى الآليات البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية جاء مرتفعاً حيث بلغت الدرجة النسبية لقياسه ٩١,٦ % بمتوسط وزنى ١٦٤,٨ ومتوسط مرجح ٢,٧٤. ومما يؤكد ذلك أن ٧١,٣ % من المبحوثين أجابوا على عبارات هذا البعد بدائماً، و ٢٣,٥ % بأحياناً، و ٥ % بنادراً.

وقد كانت أكثر المطالب تأثيراً في هذا البعد هي التي وردت في العبارات أرقام (٧، ٩، ١٠، ٥، ٦) وهي التي تتعلق بتنمية وعى العاملين بأهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة ونشر ثقافة الإدارة الإلكترونية بين العاملين وتدريب العاملين على المهارات الإلكترونية وبناء فرق عمل للإدارة الإلكترونية والتهيئة النفسية للعاملين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.

وانفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (محمد عبد الهادى، ١٩٩٥) من ضرورة تشجيع العاملين على الاستفادة من امكانيات الحاسب الآلى في عمليات التخطيط والإدارة، ودراسة (أحمد عبد الفتاح، ٢٠٠٥) والتي دعت إلى تنمية الاستعداد لدى العاملين للأخذ بالتقنيات الحديثة وتنمية الوعى لديهم بأهمية استخدام هذه التقنية للمنظمة والمجتمع المحلى، كذلك دراسة (سهير عبد اللطيف أبو العلا، ٢٠٠٣) والتي أوصت بضرورة تنفيذ برامج لتدريب العاملين على أجهزة التكنولوجيا الحديثة، ودراسة (أحمد صادق رشوان) التي دعت إلى عقد دورات تدريبية وإعطاء أهمية لتدريب العاملين.

#### جدول رقم (١٣) يوضح الآليات المرتبطة بالجوانب التكنولوجية

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارات	م
			نادراً	أحياناً	دائماً		
٤	٢,٦٥	١٥٩	٢	١٧	٤١	١	توفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة في المنظمة
١	٢,٧٣	١٦٤	٣	١٠	٤٧	٢	توفير البرامج الإلكترونية في المنظمة
٣	٢,٧٢	١٦٣	٠	١٧	٤٣	٣	توفير خدمات الإنترنت فائق الجودة في المنظمة
١	٢,٨٥	١٦٤	١	١٤	٤٥	٤	تسهيل استخدام شبكات التواصل الاجتماعى في المنظمة
٥	٢,٦٣	١٥٨	٦	١٠	٤٤	٥	توفير قواعد للبيانات والمعلومات في المنظمة
٦	٢,٥٥	١٥٣	٦	١٥	٣٩	٦	توفير خدمات البريد الإلكتروني في المنظمة
٧	٢,٥٣	١٥٢	٦	١٦	٣٨	٧	توفير الميزانيات لشراء وصيانة الأجهزة الإلكترونية

٩	٢,٢٨	١٣٧	١٥	١٣	٣٢	مد المنظمة بشكل جديد من تكنولوجيا المعلومات	٨
٨	٣,٣٧	١٤٢	١١	١٦	٣٣	الاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى في مجال الإدارة الإلكترونية	٩
١٠	٢,٠٣	١٢٢	٢٠	١٨	٢٢	الاستفادة من قواعد تكنولوجيا المعلومات في المجتمع	١٠
	-	١٥١٤	٧٠	١٤٦	٣٨٤	مجموع	
	٢,٥٢	١٥١,٤	٧	١٤,٦	٣٨,٤	متوسط	
	-	-	١١,٧	٢٤,٣	٦٤	نسبة	
						الدرجة النسبية لقياس البعد	٨٤,١ %

من الجدول السابق يتضح أن مستوى الآليات الإلكترونية لتفعيل الإدارة الإلكترونية كان مرتفعاً حيث بلغت الدرجة النسبية لقياسه ٨٤,١% بمتوسط وزني ١٥١,٤ و بمتوسط مرجح ٢,٥٢ ، ومما يؤكد ذلك أن نسبة ٦٤% من المبحوثين أجابوا على عبارات هذا البعد بدائماً، و ٢٤,٣% بأحياناً ، و ١١,٧% بنادراً.

وقد كان أكثر المتطلبات تأثيراً هي التي وردت في العبارات أرقام ( ٢ ، ٤ ، ٣ ، ١ ، ٥ ، ٦ ) وهي التي تتعلق بتوفير البرامج الإلكترونية وتسهيل استخدام شبكات التواصل الاجتماعي وتوفير خدمات الإنترنت بالمنظمة وتوفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة وتوفير قواعد للبيانات والمعلومات.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات كلاً من دراسة (محمد أحمد محمود عبد الرحيم، ٢٠١١) من أن توفير الأجهزة من حاسب آلي وأدوات اتصال وقاعدة معلومات وتوفير شبكة اتصالات مفتوحة بين الجمعية والمؤسسات الأخرى وتشكيل إدارة لنظم المعلومات من متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية في المنظمات، كذلك دراسة (Georgette, 2013) إلى استخدام شبكات المعلومات الدولية (الإنترنت) داخل المنظمات.

#### جدول رقم (١٤) يوضح الآليات المرتبطة بالجوانب التنظيمية

الترتيب	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	الاستجابات			العبارة	م
			نادراً	أحياناً	دائماً		
٤	٢,٦٢	١٥٧	٧	٩٠	٤٤	توفير هياكل تنظيمية مرنة في المنظمة	١
٨	٢,٣٥	١٤٤	٩	٢١	٣٠	تدبير الأموال اللازمة للإدارة الإلكترونية	٢
٥	٢,٥٣	١٥٢	٦	١٦	٣٨	وضع سياسة مرنة لاستخدام الإدارة الإلكترونية	٣
٦	٢,٥٢	١٥١	٥	١٩	٣٦	توفير وسائل الاحتفاظ بالمعلومات واتاحتها	٤
٢	٢,٦٥	١٥٩	٢	١٧	٤١	التسيق مع المنظمات الأخرى في مجال التكنولوجيا الحديثة	٥
١	٢,٧٢	١٦٣	٤	٩	٤٧	التخطيط الجيد لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة	٦
٢	٢,٦٥	١٥٩	١	١٩	٤٠	وضع الأساليب المناسبة لمتابعة العاملين في تكنولوجيا المعلومات	٧
٧	٢,٤٠	١٤٤	٨	٢٠	٣٢	تحديد اجراءات للشفافية والمحاسبية في المنظمة	٨
٩	٢,٢٣	١٣٤	١٦	١٤	٣٠	تطبيق مبدأ لامركزية القرار في المنظمة	٩
١٠	٢,٢٨	١٣٧	١٥	١٣	٣٢	رفع كفاءة التنسيق داخل المنظمات	١٠
	-	١٤٩٧	٧٣	١٥٧	٣٧٠	مجموع	
	٢,٤٩	١٤٩,٧	٧,٣	١٥,٧	٣٧	متوسط	
	-	-	١٢,١	٢٦,٢	٦١,٧	نسبة	
						الدرجة النسبية لقياس البعد	٨٣,٢ %

من الجدول السابق يتضح أن مستوى الآليات التنظيمية لتفعيل الإدارة الإلكترونية كان مرتفعاً حيث بلغت الدرجة النسبية لقياسه ٨٣,٢% بمتوسط وزني ١٤٩,٧ ومتوسط مرجح ٢,٤٩.

ومما يؤكد ذلك أن نسبة ٦١,٧% من المبحوثين أجابوا على عبارات هذا البعد بدائماً، و ٢٦,٢% بأحياناً، و ١٢,١% بنادراً.

وقد كانت أكثر المطالب تأثيراً هي التي وردت في العبارات أرقام (٦، ٥، ٧، ١، ٣) وهي التي تتعلق بالتخطيط الجيد لاستخدام تكنولوجيا المعلومات ووضع الأساليب المناسبة لمتابعة العاملين والتنسيق مع المنظمات الأخرى في مجال تكنولوجيا المعلومات وتوفير هياكل تنظيمية مرنة ووضع سياسة مرنة للإدارة التكنولوجية للمعلومات. وهذه النتائج تتفق مع نتائج ما توصلت إليه نتائج دراسة (أبو النجا العمرى، ٢٠٠٩) من حيث أن التزام المنظمات بالشفافية وزيادة قدرتها على استخدام التنظيمات الحديثة للمعلومات، ودراسة (Poul Roman, 2011) والتي توصلت إلى حاجة المنظمات إلى إدارة فعالة لتكنولوجيا المعلومات وإلى ضرورة تحديد الأدوار والمسئوليات.

#### توصيات الدراسة:

في ضوء ما تقدم من عرض لمتغيرات الدراسة تستطيع الباحثة التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمعطيات والحقائق والتي بمثابة إطار تصوري يساعد الباحثين والممارسين لرفع القدرات المؤسسية في المنظمات من خلال استخدام آليات تفعيل الإدارة الإلكترونية وهي:

- ١- نظراً لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية وفعاليتها في صنع واتخاذ القرار التخطيطي اتضح من استعراض الجزء النظري للدراسة وتحليل الدراسات السابقة سواء على المستوى المحلي أو العالمي لابد من تحقيق المتطلبات التالية لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في صنع القرار التخطيطي.
- ٢- توفير البنية التحتية الملائمة واللازمة (شبكات إنترنت قوية - أجهزة حاسب حديثة - تدريب العاملين - برامج مستحدثة عالمياً....).
- ٣- تشجيع العاملين على استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة من خلال الحافز المادي والمعنوي.
- ٤- ايجاد مناخ تنظيمي داخل المؤسسة يضمن الشعور بالثقة والمسئولية بين العاملين والإدارة.
- ٥- الاهتمام بالإجراءات الفعالة لدعم الابتكارات والبرامج البحثية.
- ٦- مراجعة بعض الأنظمة واللوائح والعمل على إعادة صياغتها وتهيئتها لتطبيق النظام الإلكتروني الفعال.
- ٧- وضع استراتيجيات ملائمة لتأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم على استخدام التكنولوجيا.
- ٨- توفير اعتمادات مالية لازمة لعملية التطبيق على مستوى المؤسسات.
- ٩- وضع خطط لتوعية وتنقيف المواطنين بآلية تطبيق الإدارة الإلكترونية (إعلانات - مقاطع توضيحية ، لافتات.... إلخ).
- ١٠- ونظراً لوجود أمية إلكترونية في كثير من المؤسسات لذلك لابد من إعادة الهيكلة التنظيمية بالمؤسسات حسب الاتجاهات الحديثة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

١١- قناعة المسؤولين بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية والعائد منها حيث إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة لن يغير مفهوم الإدارة والعمل الحكومى من حيث كونها جهازًا وظيفيًا ولكنه يقوم على التغيير في وسائل الإدارة.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- فيروز الطوشي (٢٠١٥): الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار ، مجلة دراسات وأبحاث، ع ٢٠، ص ١٢٣.
- أحمد قايد نور الدين (٢٠١٧): التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية، أبحاث المؤتمر الدولي المحكم، بين الواقع والحتمية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، جامعة البلدة، لويس على، الجزائر، ص ٧١.
- أبو الحسن عبد الموجود (٢٠٠٧): تكنولوجيا الخدمة الاجتماعية والتعليم والممارسة الدولية، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث، ص ٣.
- مصطفى محمد الجمال: إدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة سلسلة دليل التدريب للتنمية بالمشاركة الفنية - ترجمة وطباعة مركز البحوث العربية والتوثيق والنشر، بدون سنة نشر، ص ٩.
- خليل عبد المقصود (٢٠٠٥): استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في التخطيط لتنمية المجتمع في مصر، بحث منشور بالمؤتمر العلمي السادس عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، بالفيوم.
- أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٥): متطلبات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق التنمية المحلية، بحث منشور بالمؤتمر العلمي السادس عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، بالفيوم.
- حمد بن فرحان الشلوى (٢٠٠٥): الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- فيروز لطرش (٢٠١٥): الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الحلفة، ع ٢٠.
- عبد الله عثمان الطائش (٢٠١٦): علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، كلية الدراسات العليا.
- أحمد فايد نور الدين (٢٠١٧): التحول من الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية، بحث منشور بالمؤتمر الدولي: الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحتمية، جامعة البلدة، الجزائر.
- إياد خالد عدوان (٢٠١٧): مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية "رسالة ماجستير غير منشورة" ، الجامعة الإسلامية، كلية إدارة الأعمال.
- وسيلة مرزوقى (٢٠١٧): التحول نحو الإدارة الإلكترونية كأسلوب للتسيير الإداري: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ع ٧.
- محمد خير كساب (٢٠١٨): متطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات - فلسطين "رسالة ماجستير غير منشورة" ، الجامعة الإسلامية ، غزة.



- سلوى عبد الحفيظ بجاوى (٢٠١٩): الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية كمتغير في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- سلوى رمضان عبد الحليم (٢٠٠٤): رؤى أعضاء مجالس إدارة المنظمات غير الحكومية حول إمكانية تطبيق مدخل التشبيك، بحث منشور، المؤتمر ١٧، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، المجلد الثاني، ص ٨٣٤.
- أماني قنديل (٢٠٠٢): المجتمع المدنى العالمى، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، ص ٧٩ - ٨٧.
- أحمد عبد الفتاح ناجى (٢٠١٤): تطوير وتحديث المنظمات التطوعية في العالم النامى، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ص ٢٢٥ - ٢٣٠.
- أحمد مرعى هاشم (٢٠٠٨): متطلبات بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، ص ٦٧.
- شائع القحطاني (٢٠٠٦): مجالات وتطبيقات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، دراسة مطبقة على المديرية العامة للسجون، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ١٠.
- علاء السالمى (٢٠٠٥): الإدارة الإلكترونية، عمان، دار وائل للنشر، ط ١، ص ٢٣٥.
- محمد الحسن (٢٠١٠): الإدارة الإلكترونية المفاهيم والسّمات - العناصر دراسة وثقافة ورقة عمل، المؤتمر العالمى الأول للإدارة الإلكترونية، تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات، ص ٥.
- خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل (٢٠١٣): مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج ٩، ع ٢، ص ٢٢٠.
- طلعت مصطفى السروجى (٢٠١٣): إدارة المؤسسات الاجتماعية الإصلاح والتطوير، عمان، دار الفكر العربي، ص ١٧٩.
- المرجع السابق نفسه، ص ١٨١.
- جمال شحاته حبيب (٢٠١٠): السلوك الإنسانى والبيئة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، ص ٢٤٥.
- أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٣): تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجى رؤية مدير القرن الحادى والعشرون، ط ٤، الزقازيق، جامعة الزقازيق، ص ٢١.
- طلعت مصطفى السروجى (٢٠١٣): إدارة المؤسسات الاجتماعية الإصلاح والتطوير، مرجع سابق، ص ٢٥.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Ravichandran & Lertwongstien (2005):** Effect of. Information System Resources and Capabilities on Firm Performance: A Resource Based Perspective.
- Jefferson Arnold Liz, (et.al) (2012):** Effect of Virtual Education on Academic Culture: Perceived Advantages and Disadvantages "Online Submission, US-China Education Review, v6 n3, Mar, PP: (61 - 64).

- Kurubacak, Gulsun (2013):** E-Learning for Pluralism: The Culture of e-Learning in Building a knowledge Society, Online Submission, International Journal on E-Learning, Anadol University, Turkey, v10 n2, PP: (145-149).
- Negulescu, O. (2014):** Using a decision-making process model in strategic management. Review of General Management, 19 (1), 111-123.
- Abadi, M. W., (2016):** Management Information Systems and Its effects in decision-making. <http://ssrn.com/abstract=1609814>
- Uzonwanne, F. C. (2016):** Rational Model of Decision Making. A. Farazmand (ed.) , Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, DOI 10.1007/978-30319-31816-5\_2474-1
- Bulog, I. (2016):** The Influence of Top Management Demographic Charateristics on Decision Making Approaches.
- Hug, R. A. (2017):** The impact of participative decision-making with regards to empowering employees. International Journal of Business Administration and Management Research (Issn Online: 2412 4346), 3 (1), 6 – 8.
- Omarli, S. (2017):** Which Factors have an Impact on Managerial Decision-Making Process? An Integrated Framework. Essaya in Economics and Busines Studies, 0068.
- T.R.J. ain , et.al (2009):** Business Environment, Second Edition, New Dehlhi, V.K. (India) Enterprress, p: 21.
- C.White (2004):** Strategic Management, Palagrave Macmillan, New York, P: 137.