

**تأثير الإدارة الإلكترونية على القرارات الإبداعية
في المنظمات الحكومية
مع دراسة تطبيقية على حي غرب مدينة نصر**

إعداد

د. منال محمد الوكيل

مدرس الإدارة العامة

المقدمة:

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وأقل تكاليف فيترتب عليه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين متخذي القرار مع خفض التكاليف للعمل الإداري ورفع أداء الإنجاز وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني ومعالجة البيروقراطية والرشوة وإحداث إصلاحات في الهيكل الإداري بالمجتمع وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.

إن ما نشهده الآن من تقدم تكنولوجي هائل في كافة المجالات الإنتاجية لا يرجع إلى كثافة رأس المال المادي، ولكن يرجع بالأساس إلى الكثافة المعرفية، فالمعرفة هي التي جعلت الدول المتقدمة تقود الثورات الثلاث في الاتصالات والحاسبات والمعلومات حتى أصبح الاعتماد على الميكنة التكنولوجية التي تعتمد على كثافة المعرفة وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية أمراً حيوياً.

ويمثل الإبداع أهم المتطلبات الأساسية في الإدارة العامة كونها تعمل في حالات كثيرة من عدم الاستقرار، إذ إنه لم يعد كافيًا استخدام الأساليب التقليدية

في صنع القرارات وقد يؤدي الاستمرار في ذلك إلى تراجع الإدارة العامة إلى تحقيق أهدافها في ظل عدم الوقوف إلى حد الكفاءة إنما يجب أن يكون الطموح لأبعد من ذلك بأن يعمل باستمرار على إيجاد مجالات عمل جديدة يدفعها إلى التنوع في أداء الخدمات، وتحقيق المساهمة في تحديث وتطوير الإدارة الحكومية بسياسات وخطط شاملة ومتكاملة وتطوير المؤسسات والمشاركة الفعالة لتحقيق أهداف التنمية، كما أن التميز في الأداء الحكومي راجع إلى القيادة لما لها من أثر في تنمية قدرات الإبداع والابتكار للمروسين، وتنمية المهارات الإبداعية التي تهدف إلى تطوير وقدرات المستويات الإدارية، الأمر الذي يتوجب معه التوجه نحو العمليات الإبداعية في اتخاذ القرار الإداري.

وفي هذا الإطار فإن هذه الدراسة عملت على دراسة مدى قدرة الإدارة الإلكترونية على التكيف والتطور مع التغيرات الحادثة في بيئة عمل الإدارة العامة والتوافق مع المستجدات والتحديات التي فرضتها العولمة والمعرفة وخاصة التغير في دور الدولة وذلك تطبيقاً على الإدارة المحلية من حيث تطبيق الإدارة الإلكترونية بما يحافظ ويدعم سيادة الدولة ويدعم التنمية.

أولاً: الإطار العام للدراسة وإجراءاتها:

١. مشكلة البحث:

نظراً لطبيعة وخصوصية الدور المناط به إلى المؤسسات الحكومية والتحول من قبل هذه المؤسسات نحو الأخذ بممارسات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، بغرض تعزيز الأداء المتميز وتحقيق طفرة في الأداء في ظل البيئة الخارجية والعالمية من متغيرات مؤثرة، واستراتيجيات استيعابها للتكنولوجيا الحديثة وانفتاحها على الاتصالات العالمية، وقد أدت هذه التحولات

وتلك التغييرات إلى وضع المؤسسات العامة في مراكز تنافسية على المستوى الدولي لا المحلي فقط، وجعلت متلقي الخدمة لا يرضون بخدمات أو سلع لا تصل إلى مستوى الجودة العالمية والمعايير الدولية حيث لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على وضع المؤسسات في المستوى التنافسي، وفي مجال الاهتمام المتزايد يدفع جهود الإصلاح والتطور الإداري في كافة الوزارات والأجهزة الحكومية بما يتواءم مع متطلبات التنمية، فلا بد أن تفرض الدولة استخدام أحدث تطبيقات نظم المعلومات المتمثلة في الإدارة الإلكترونية وما بها من معرفة متدفقة لتطوير الفكر الإبداعي في المؤسسات العامة.

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيسي

التالي:

"إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية المبنية على الحاسب ونظم المعلومات في تطوير قدرة المنظمات العامة على اتخاذ القرارات الإبداعية".
وسيتم ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير قدرات وأداء المنظمات العامة.
- ما أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الإدارة العامة.
- ما هي مكونات وعناصر الإبداع التي تعمل على رفع قدرة المنظمات العامة.
- كيف تلعب الإدارة المحلية دور في التراكم المعرفي للمنظمات العامة.
- كيف يمكن تقييم الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير قدرة المنظمات العامة على القرارات الإبداعية.

٣. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى إيضاح العلاقة للإدارة الإلكترونية على القرارات الإبداعية في قدرة وأداء المنظمات العامة، لذلك يمكن تحديد الأهداف الفرعية للبحث كالتالي:

- (١) إلقاء الضوء على عدد من القضايا والمفاهيم النظرية التي تثيرها دراسة الإدارة الإلكترونية ودورها في تحديث وتطوير الإدارة العامة.
- (٢) تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة وأثر الإدارة الإلكترونية عليها.
- (٣) تحديد مكونات وعناصر القرارات الإبداعية اللازمة لرفع قدرات المنظمات العامة.
- (٤) تقديم عدد من التوصيات التي يمكن من خلال تعظيم الاستفادة من الإدارة الإلكترونية على رفع قدرات المنظمة في اتخاذ القرارات الإبداعية بالمنظمات العامة.

٣. أهمية البحث:

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد الاتجاهات الحديثة المستخدمة في إصلاح وتحسين أداء المنظمات العامة خاصة وإنها تعتمد على استخدام التطور التقني لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تتوافق مع إصلاح وتطوير المنظمات العامة التي باتت تعج بالكثير من المعوقات الإدارية والترهل الوظيفي وضعف مخرجاتها التي لم تعد تتناسب مع التوجه العالمي في تطوير المؤسسات الحكومية والاعتماد على تقديم خدماتها وفق التقنيات الحديثة. إن البيئة الحالية للمنظمات العامة باتت تمتلئ بالعديد من التغيرات والتحديات والأزمات، علاوة على ضرورة إحداث التطوير والتحول نحو

ممارسات الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي فرض بالضرورة البحث في كيفية الاستفادة من التحول نحو الإدارة الإلكترونية في تفعيل قدرات إدارة الأزمات بالمنظمات العامة، من هذا المنطلق تتبلور أهمية البحث خاصة في ظل ندرة شديدة للدراسات العربية التي تناولت دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على قدرة اتخاذ القرارات الإبداعية بالمنظمات العامة والتي ما زالت الأدبيات العربية بحاجة إلى مثل هذا البحث.

كما تظهر أهمية البحث من زاوية أخرى فهو يقدم لمتخذ القرار في الإدارة العليا مقترحات وتصور عن كيفية الاستفادة من تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقنياتها وممارساتها، زيادة قدرة مؤسساتهم في التعامل مع القرارات الإبداعية في ظل بيئة متغيرة مما ينعكس على رضا المتعاملين مع تلك المؤسسات.

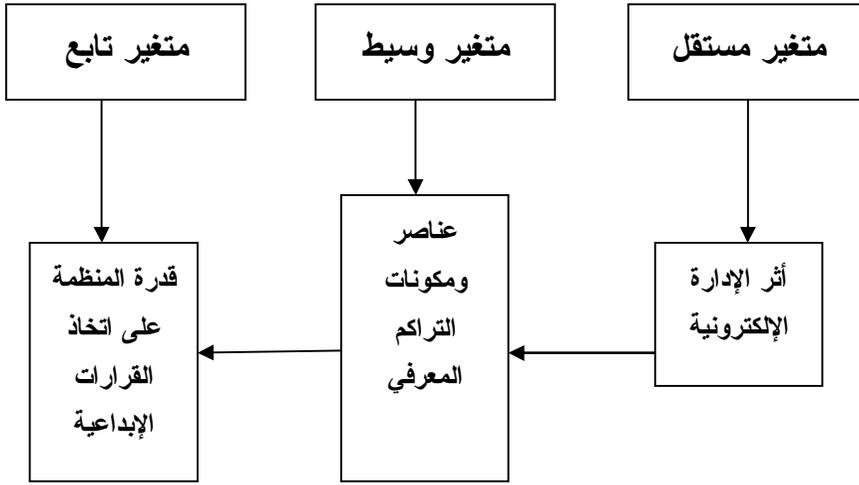
٤. فروض البحث:

لتحقيق أهداف البحث فإنه يتم صياغة الفروض التالية:

- أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية - بين أثر الإدارة الإلكترونية وعناصر الإبداع بالمنظمات العامة (اتخاذ القرارات الإبداعية).
- ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية - بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة في المنظمات العامة.
- ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية - بين التراكم المعرفي واتخاذ القرارات الإبداعية في المنظمات العامة.

٥. نموذج البحث:

يمثل نموذج البحث في الشكل التالي:



٦. التعريفات الإجرائية:

أ- مفهوم الإدارة الإلكترونية: هي تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العامة من خلال وسائل الاتصال الحديثة كالإنترنت بهدف إيصال الخدمات للمواطنين أو العملاء وزيادة التأثير الإيجابي على جميع الأعمال وجعل الحكومة تعمل بكفاءة عالية^(١).

ب- تعريف التراكم المعرفي: هو المحرك للتغيير في شتى مناحي الحياة وبطبيعة الحال نحو الأفضل، فلقد كانت الثورة الصناعية هي العامل الرئيسي الذي غير شكل المجتمعات وانتقل بها من المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي، وقد كان هذا الانتقال بمثابة التغيير الشامل في أوجه الحياة الإنسانية ربما حمل في طياته ما هو إيجابي وما هو سلبي لكن الحقيقة الثابتة هي أن هذا التغيير هو حصيلة ثورة معرفية في تعامل الإنسان مع البيئة المحيطة. هذا التغيير أحدث انقلاباً في نمط معيشة الفرد ارتبط في الأساس بدرجة التقدم العلمي بل لقد أصبح التغيير المنظم في

(١) داود عبد الباز: الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام، ص ٩.

التقدم العلمي هو الحاكم الرئيسي للتغيير لنمط الحياة بشكل عام والاهتمام بالمعرفة قديم قدم الوجود البشري، وطالما كانت المعرفة هي أساس السلوك ومصدر التعامل مع الحياة وتتم ببصيرة العقل ودلالاته والثورة التكنولوجية^(١).

ج- مفهوم الإبداع: إنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار، وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة إلى أقصى درجة، حيث يتمثل العنصر الأول في الفكرة الإبداعية والرؤية المتميزة الإدارية، أما العنصر الثاني فيتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات العاملين والعنصر الثالث يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة^(٢).

د- العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمعرفة: ارتبط تطور المعرفة العلمية بالتطور التقني ومن ثم غلبت النظرة إلى المعرفة على إنها معرفة تكنولوجية وهو ما غلب مفهوم مقاربة المعرفة بشقيها (المعلومات وتكنولوجيا المعلومات)، ويرجع هذا التزاوج إلى الارتباط القوي بين

(١) أحمد عبدالونيس، مدحت أيوب: اقتصاد المعرفة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ١٤٧.

(٢) إبراهيم بدران: ملاحظات حول الإبداع في الإدارة، محاضرات في برنامج الإدارة العليا المنعقدة في معهد الإدارة العامة، عمان، نوفمبر ١٩٩٨، ص ٢٠.

الاختراعات وبين تطبيقها لكنهما لا يرتبطان بعلاقة خطية أحادية^(١)، إلا أن المعرفة قد ترتبط بتطوير العلم النظري ذاته دون الجوانب التطبيقية لنتائجه، ومن بين هذه الآثار والتداعيات التطور المعرفي العلمي ذاته والراجع إلى نتائج التطبيق التقني.

٧. منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل بناء تأصيل علمي نظري حول الإدارة الإلكترونية والقرارات الإبداعية، كما أن منهجية البحث تعتمد على إجراء دراسة ميدانية على حي غري مدينة نصر ومن خلال عينة حصرية ومسح شامل بالحي، كما أن البحث الميداني يعتمد على استخدام أداة قياس تتمثل في تطوير استبانة تتضمن عدد من المحاور المرتبطة بالإدارة الإلكترونية والقرارات الإبداعية.

٨. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في اختيار أسلوب المسح الشامل الحصري للعاملين في حي غرب مدينة نصر وذلك للتعرف على دور وأثر الإدارة الإلكترونية في تحسين قدرة الحي في إصدار القرارات الإبداعية، حيث يبلغ عددهم ١٦٥ مفردة وهم من ٤ مستويات ويوضح الجدول التالي توزيع العينة كما يلي:

(٢) Loudes, J. J. Knowledge Management That Works Focus E-Zine, No. 2. Available at: <http://www.Cgyey.Come/Focus/issue 2/ideas 2. sltml>.

جدول (١)

توزيع عينة البحث

م	المستوى القيادي الوظيفي	العدد	%
١	رئيس الحي	١	٠,٨
٢	رئيس إدارة مركزية	١٠	٥,٩
٣	مدير إدارة	٦٥	٢٥,٤
٤	الموظفون	٨٩	٦٧,٩
	الإجمالي	١٦٥	١٠٠

٩. أداة البحث:

تشمل أداة البحث عدد من العناصر والمراحل التي تمت بها حتى الوصول إلى شكلها النهائي ونشير إلى ذلك كما يلي:

(أ) **تصميم أداة البحث:** حيث جاء تصميم أداة البحث على النحو التالي:
 - البيانات الأولية: حيث تضمنت أداة البحث عدد من البيانات الأولية الديموجرافية الخاصة بالقيادات وهي: الاسم - الجنس - المستوى التعليمي - الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة.

(ب) **محاور أداة البحث:** تكونت محاور أداة البحث من ثلاثة محاور رئيسية تشمل محور الحكومة الإلكترونية، محور عناصر ومكونات إدارة الأزمات، محور القدرة على إدارة الأزمات.

وتم تحديد عبارات وفقرات محاور البحث من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الحكومة الإلكترونية وإدارة الأزمات.

ويشير الجدول التالي إلى توضيح محاور أداة البحث وعبارات القياس المرتبطة بكل محور:

جدول (٢)

محاور أداة البحث

المحور	مسمى المحور	عدد العبارات	نسبة عبارات المحور من عبارات الأداة
الأول	أثر الإدارة الإلكترونية.	٩	
الثاني	عناصر ومكونات لمعرفة.	٩	
الثالث	القدرة على القرارات الإبداعية.	١٠	
	المجموع	٢٨	١٠٠%

١٠. صدق وثبات أداة البحث:

يقصد بالصدق مدى قدرة أداة البحث على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله بمعنى إلى أي درجة تصلح أداة جمع البيانات لقياس الغرض الذي وضعت من أجله بحيث لا تقيس شيء آخر أو تعني شيئاً آخر إلى جانبها (Sardantakos, 1998, P. 95)^(١)، وتم إجراء الصدق وفق ما يلي:

(أ) **الصدق الظاهري Face Validity**: وهو يتعلق بالصدق الظاهري أو السطحي لأداة البحث حيث يتم من خلاله الحكم على الأداة وعبارات جمع البيانات ذات العلاقة بكل محور من المحاور من حيث ارتباطها بمجال وموضوع البحث ومدى وضوح ومناسبة الأداة لعينة البحث وصحة ترتيب بنود العبارات وصلاحيته للحصول على إجابات من عينة البحث، وتم إجراء هذا الاختبار من خلال عينة من مجتمع البحث.

(ب) **صدق المحتوى Content Validity**: ويعتمد هذا النوع من الصدق على مدى صدق المحتوى من حيث تمثيل العبارات لمتغيرات البحث وتغطيتها للموضوع، وتم التحقق من ذلك من خلال عرض أداة البحث على عينة من

(١) Sardantakos, S. (1998) "Social Research Methods", London: McMillan Press. Ltd, p. 95.

البحث وتجربتها تجربة أولية واستخدام اختبار Pre-test وذلك وفق المعادلة الآتية:

$$\text{معادلة جتمان} = \frac{\sqrt{1 - \text{عدد الأخطاء}}}{\text{عدد الأسئلة} \times \text{عدد المبحوثين}}$$

(ج) **صدق المحكمين:** حيث تم عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين المتخصصين والخبراء وذلك لتأكيد جوانب الشكل والصيغة والترتيب وسلامة عبارات القياس ومدى ملاءمتها وتم القيام بإجراء التعديلات اللازمة التي اقترحها المحكمين على الأداة قبل توزيعها على عينة البحث.

(د) **ثبات الأداة:** وهنا المقصود بالثبات أن تعطي الأداة نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث تم احتسابه من خلال معامل "ألفا كرونباخ" باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS"، حيث يوضح الجدول الآتي قيمة لكل محور وكذلك الثبات الكلي للأداة.

جدول (٣)

معامل ألفا الاتساق الداخلي لأداة البحث

المحور	مسمى المحور	معامل الثبات Alpha
الأول	أثر الإدارة الإلكترونية	٠,٨٩٣
الثاني	عناصر ومكونات المعرفة	٠,٨٦٥
الثالث	قدرة القيادة على إصدار القرارات الإبداعية	٠,٨٧١
	الثبات الكلي والاتساق الداخلي للأداة	٠,٨٧٩

١١. مصادر وحدود البحث:

تم الحصول على بيانات البحث من خلال مدخلين نوضحهما كما يلي:

- (أ) مصادر ثانوية: وهي تتعلق بالكتب والدوريات والمجلات والنشرات والبحوث والإحصائيات العربية والإنجليزية ذات العلاقة بموضوع الإدارة الإلكترونية والقرارات الإبداعية.
- (ب) مصادر أولية: وهي تتمثل في أداة البحث وهي استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة البحث الممثلة للمجتمع.
- كما أن حدود البحث سوف تقتصر على النواحي التالية:
- (ج) حدود بشرية: وهي أن عينة البحث تركز على فئة العاملين في حي غرب مدينة نصر من أول الموظفين حتى مدير إدارة.
- (د) حدود موضوعية: تركز على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير قدرات وأداء المنظمات العامة فيما يخص القرارات الإبداعية.

١٣. التحليل الإحصائي:

- قام الباحث باستخدام تطبيقات الحاسب الآلي SPSS وذلك لإجراء التحليل اللازم لبيانات استمارات الاستبيان وذلك من خلال الأدوات الإحصائية التالية:
- (أ) التوزيعات التكرارية لخصائص عينة البحث.
- (ب) مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات البحث.
- (ج) معامل ارتباط بيرسون.
- (د) معامل التحديد R^2 تحليل الانحدار.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية:

جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر

مرونة، تمكن القطاع الحكومي من تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينهما وبين المواطنين وبين قطاعات الأعمال بسرعة دقة عالية، وبأقل تكلفة عبر شبكة الإنترنت مع حماية سرية وأمن المعلومات المتناقلة معتمدة على مبدئين هما^(١):

الأول (تقني): ويتمثل في إعداد المعلومات إلكترونياً وتناقلها عبر شبكة الإنترنت وضمن دقتها وسريتها.

الثاني (إجرائي): ويتمثل في تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيتها.

دوافع التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية:

(١) دوافع الزمن^(٢): كثيراً ما كان الزمن عقبة كبرى أمام الشركات والمؤسسات التي تخوض مضمار المنافسة عالمياً أو محلياً، حيث تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تقنياتها وتطبيقاتها بوصفها المطلب الأول لإلغاء أسباب بطء الحركة من روتين والانطلاق إلى آفاق الإبداع التقني الذي يقدم حلاً لاختصار الوقت.

(٢) تطور الحاسب الآلي وتطبيقاته^(٣): لقد نجحت تطبيقات التقنية بالفعل في تحقيق إنجازات لم تكن متصورة من قبل فأصبحت الآلات تتخذ كثير من

(١) محمد متولي: إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول العربية، ضمن أبحاث المؤتمر العلمي الأول "الجوانب القانونية والأمنية للعمليات الإلكترونية" المنعقد بأكاديمية شرطة دبي، ٢٠٠٣، ص ٨١.

(٢) داود عبد الرازق الباز: مرجع سبق ذكره، ص ٣٤.

(٣) محمد فتحي محمود: الإدارة العامة المقارنة، ط ٢، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٩٧، ص ٢٢١-٢٢٥.

القرارات بناء على برامج إلكترونية تم تحميلها والتعامل معها من قبل الأفراد عبر مجموعة من الأوامر التي يسجلها الفرد عبر لوحة المفاتيح الخاصة بحاسوب يتوجه إليه الأفراد.

(٣) تطور الاتصالات: في ظل الاتصالات الإلكترونية وجدت الإدارة نفسها في قلب الحدث العالمي وعلى اتصال مباشر بأطرافه مما يجعلها مطمئنة إلى صواب قراراتها وإجراءاتها مما يضعها على المحك على القرار العالمي بخصوص ما تتخذه من قرارات أو تنفذه من معاملات^(١).

(٤) القرية الكونية: هي حالة من اختزال المسافة والزمن وسرعة تبادل المعلومات والآراء وسهولة تبادلها عبر العالم وكذلك عقد الاتفاقيات وإنجاز الصفقات والترويج للبضائع وبيعها وشرائها فالجد، بالأرقام والدفع عبر البطاقات الإلكترونية لقد أصبح من الصعب على إدارة معزولة عن التقنية أن تروج لأي منتج ما لم تحصل على شهادة الجودة بعد أن تملك الإدارة التقنية التي تكسبها ثقافة العولمة والوصول بمنتجاتها إلى إرضاء الذوق العالمي وإكسابه القابلية حول العالم وليس في محيطها الضيق مما يجعلها على المحك مع مقاييس الجودة الشاملة حول العالم^(٢). لقد تجاوز الأمر انتقال الأفكار والمشروعات إلى انتقال رؤوس الأموال والأفراد والخدمات عبر العالم مما اقتضى التراضي على قوائم مشتركة من المواصفات والمقاييس تطبق عالمياً بشأن السلع والخدمات من خلال

(١) محمد الطامنة، طارق العلوش: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ٢٠٠٤، ص ٧٦.

(٢) محمد صدام جبر: الموجة الإلكترونية القادمة، الحكومة الإلكترونية، مجلة الإداري، عدد ٩١، ٢٠٠٢م، سلطنة عُمان، معهد الإدارة العامة، ص ٢٠٠/١٧٦.

- توحيد المقاييس والمعايير والمواصفات من أجل توفير جو من الشفافية التي يمكن في ضوءها تبادل المصالح بما يضمن تحقيق الفائدة للجميع.
- (٥) أزمات القطاع العام: كانت الخصخصة أول الخطوات التي سعى القطاع العام إلى التخفيف من الأعباء الإدارية وغرس ثقافة الترشيح في الوقت والموارد التي تتسرب في ظل عدم قدرة جهة الإدارة على السيطرة بيد أن بعض الإدارات الخدمية التي لا يمكن خصصتها وجدت نفسها في مواجهة مباشرة ومقارنة غير متصفة مع إدارات مؤسسات القطاع الخاص التي وضعت قدمها في أرض التقنية واعتبرتها سبيلاً للسيطرة على مواردها وضبط عملية العمل بها، مما يمكنها من إعطاء قرارات صحيحة لموارد الإدارة الفعلية. لقد أصبحت التقنية معادلاً موضوعياً للترشيح في ظل الفكر الإداري الحديث سواء ترشيح نفقات أو ترشيح الأيدي العاملة الزائدة وتوجيهها إلى مواقع أخرى في حاجة إليها، كذلك أصبحت التقنية ملاذ لتلك الإدارات للتخلص من الصفوف الطويلة للمواطنين الذي يضع تلك الإدارات وموظفيها في ضغط مستمر وخرج كبير أمام الفئات المستهدفة فكانت التقنية البديل الأمثل^(١).
- (٦) التطلع إلى التقنية: لم تعد الأجيال الحديثة تتقبل فكرة الاصطفاف بالأوراق والملفات بالآلاف أمام شبكات موظف الإدارة المحلية. فقد شاعت الثقافة الإلكترونية واندثرت بين فئات المجتمع.

(١) رأت عبد الباقي رضوان: الإدارة الإلكترونية - الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة - الملتقى الإداري الثاني، الرياض: الجمعية السعودية للإدارة، ١٦-١٧ محرم ١٤٢٥هـ، ص ٥.

لقد أصبح الوقوف على كل قرار حكومي ومعرفة آلياته ودوافعه وتداعياته أمرًا متاحًا في ظل انتشار الحواسيب الشخصية، ورغبة الأشخاص في الوصول إلى كل جديد من القرارات مما سيكون له عظيم الأثر في بناء وعي جديد يقوم على شعور المواطن بالمشاركة وتنمية شعوره بالمسئولية ومواكبة الأحداث والقرارات.

(٧) الدوافع السياسية: كانت التحولات الديمقراطية وما تبعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية أحد العوامل الدافعة من الجهات الإدارية إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها، فقد ساهمت الثورات بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في توجيه الأنظمة إلى تطبيقات التقنية إلى إدارتها بوصفها مطالب تحققها هذه الأنظمة لشعوبها لكسب الثقة والتأييد وإنجاز حلم هذا الشعب^(١).

(٨) الحوار والتواصل: الرغبة الشعبية للمجتمعات المعاصرة على الحوار الحضاري على نحو اجتماعي بين الشعوب شكلت عنصر دفع للجهات الإدارية إلى تطبيق تطبيقات التقنية بوصفها نافذة يطل منها على العالم ويتواصل إنسانيًا ومعلوماتيًا وإداريًا بقدراتها وبوصفها أداة تواصل إلى جانب إنها أداء إنتاج^(٢).

الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

(١) السعيد عاشور: ثورة الإدارة العلمية والمعلوماتية - اللجنة القومية لتجهيز المعلومات، الجمعية المصرية للحاسب الآلي - سلسلة الكتب العلمية المبسطة، ٢٠٠٠، ص ١٨.

(٢) ستييفن كوهين، رونالد براند: إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٧، ص ٢٣.

بعض المفكرين والمهتمين يرى أنها إدارة ليست حكومة^(١). ولدى هؤلاء أسبابهم وبعضهم يرى أنها حكومة وليست إدارة وهؤلاء أيضاً لهم أسبابهم وفريق ثالث يتعامل مع المفهوم بخلط واضح دون أن يميز بينهما.

الفريق الأول: لدى هذا الفريق قناعة بأن الحكومة الإلكترونية جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية وأن الإدارة الإلكترونية بمثابة مظلة كبيرة تدخل تحتها تطبيقات مختلفة منها: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية^(٢)، ووجهة نظر هؤلاء أن تعبير الإدارة الإلكترونية هو الأصل الذي يتفرع منه بقية التفرعات وأنه أشمل وأعم وحجم هذا الفريق أنه لا حكومة من دون إدارة فلا حكومة إلكترونية من دون إدارة إلكترونية، ويفضل هذا الفريق الإدارة الإلكترونية والالتزام به والابتعاد عن الحكومة الإلكترونية نهائياً لأن عند ذكر مصطلح الحكومة الإلكترونية فإن أول ما يتبادر لذهن المستمع البعد السياسي والوظيفة السياسية للحكومة على الرغم من أن الحكومة ليست كياناً سياسياً صرفاً وأن لا وظائف أخرى تتعلق بالشأن الإداري الداخلي ولكنها مصبوغة بالصبغة السياسية بما يتتافى مع شمولية المصطلح.

إن تعبير حكومة يعبر عن مجموعة من الأفراد ويشير إلى علاقة محصورة في بعض المؤسسات والهيئات المحدودة والمعلومة وليست علاقة مفتوحة مع جميع الناس، فهو من وجهة نظرهم تعبير عن ممارسة داخلية خاصة بذلك الهيكل الوظيفي المسمى "حكومة" في حين يفتح المصطلح إدارة فيدخل في

(١) داود عبد الرازق البار: مرجع سبق ذكره، ص ١١.

(٢) نادية أيوب: الإدارة الإلكترونية: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة - الملتقى الإداري

الثاني، الرياض: الجمعية السعودية للإدارة، ١٦-١٧ محرم ١٤٢٥هـ، ص ٣.

كل وجميع المستويات في الدولة ويشمل جميع الناس - كما أن حكومة ما لا يمكنها أن تتجز جميع أعمالها المنوطة بها عن طريق الإنترنت، فموارد البلاد وأعمالها وبعض معلوماتها ذات الطبيعة الخاصة والحساسة لا يمكن تداولها عن طريق الشبكة العالمية، فتعجز الحكومة عن تحقيق المفهوم العام المراد منه ويبقى الإدارة العامة الإلكترونية الأديق تعبيراً عن إجراءاتها وممارساتها.

الفريق الثاني: وعلى الطرف الآخر يقف فريق آخر من علماء الإدارة مدافعاً عن الإدارة العامة الإلكترونية جزء من الحكومة الإلكترونية - وأن تطبيقات التقنية التي تمارس في تلك الإدارة من تحويل لجميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام التقنيات الحديثة - تبقى ممارسات وتطبيقات للتقنية في دائرة محدودة، أو شبكة خاصة بالمؤسسة أو المنطقة أو القسم الإداري أو الوحدة الإدارية وحين تربط الشبكات الداخلية لتلك الدولة المحدودة بحدود مؤسساتها أو منظماتها أو إدارتها الصغيرة لشبكة كبرى تنتظم داخلها جميع دوائر الدولة وتخضع لتصرفها، فإننا بذلك نكون وصلنا إلى صيغة - الحكومة الإلكترونية - ضمن وجهة نظر هذا الفريق فإن الإدارة العامة الإلكترونية مرحلة سابقة على مرحلة - حكومة الإلكترونية - الأعم والأشمل، حيث تصب فيها إدارات الدولة المتنوعة.

ويحتج هؤلاء بأن الإدارة الإلكترونية تعمل على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة الواحدة التي تقوم أعمالها على تلك الإدارة وتقف مهمة الإدارة الإلكترونية عند حدود الافتراضية لشبكة معلوماتها الداخلية وخروج هذه المعلومات أو تبادلها مع الشبكة الأم التي تصب فيها جميع شبكات الدولة ومؤسساتها ومنظماتها وإداراتها بمعنى إننا أصبحنا نتعاطى مع ما يسمى

بالحكومة الإلكترونية^(١) بالجودة المطلوبة، والبعد عن دائرة الخلاف التي لا تفيد والتي تضع مزيداً من الوقت^(٢).

وبعد عرض هذا الخلاف فهو قد يكون خلافاً لفظياً حول مدلول لفظي، متغير الإدارة إذا أريد به ذلك العلم المعروف بعلم الإدارة، أو تلك الممارسات العامة المعروفة بالإدارة وهو ما يطلق عليه علماء اللغة (المصدر) فإن لا شك سيكون أوسع واشمل من كلمة حكومة وستكون كلمة حكومة جزء من تطبيقات الإدارة العامة الإلكترونية.

أما إذا قصد بكلمة إدارة تلك الدائرة الصغيرة المؤلفة من عدد من الموظفين ورؤسائهم الذين يضمهم مبنى محدود في مكان ما مثل إحدى إدارات وزارة التربية والتعليم فإن المعنى يختلف تماماً ويصبح جزءاً من الحكومة التي تتألف من عدد من الإدارات. وترى الباحثة إنها تميل إلى الرأي الأول القائل بالإدارة الإلكترونية.

أبرز ملامح الإدارة الإلكترونية:

- اعتماد تقنية المعلومات والاتصالات أداة رئيسية في يد إدارة التقنية.
- توظيف تلك التقنية في إنجاز مهام الجهاز الإداري ووظائفه.
- الاستفادة من تقنية المعلومات في تجويد خدمة الإدارة الحديثة وربطها بكل جديد في ورفع فعالية أدائها.

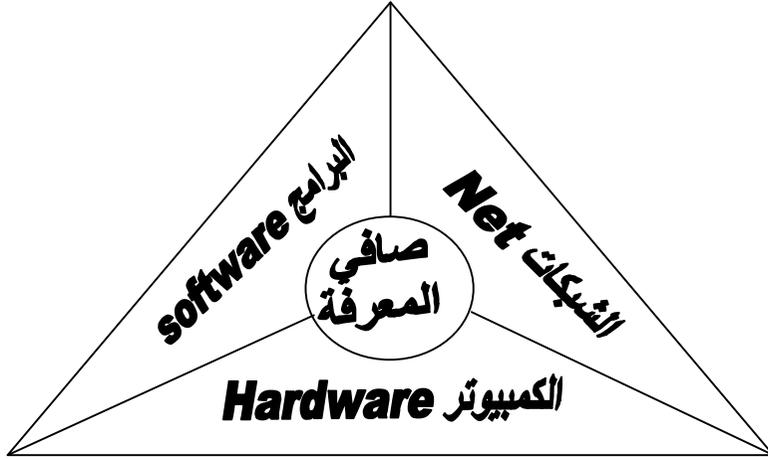
(١) على حسون الطائي: الحكومة الإلكترونية: واقعها وآفاق تطبيقها في العراق، موقع صحيفة الصباح: ١١/١١/١٤٢٨ ٨٢٧٨

www. Alsabaah. Com/paper.php? source= abbar & mif copy & sid.

(٢) بدر بن محمد المالك: الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الحكومة الإلكترونية في المصارف السعودية - رسالة ماجستير - الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٨هـ/٢٠٠٧م، ص ١٦.

- ميكنة جميع الأنشطة الإدارية مع الحرص على تحديثها باستمرار بما يضمن الكفاءة والسرعة في إنجاز المعاملات.
- الاعتماد على برامج التقنية الحديثة في ترشيد الوقت والجهد واختزالها قدر الإمكان.
- إضافة عنصر السرعة إلى شرط الجودة في تقديم المخرج النهائي للمنظومة الإدارية^(١).

عناصر الإدارة الإلكترونية^(٢)



(١) السعيد عاشور: ثورة الإدارة العلمية والمعلوماتية - اللجنة القومية لتجهيز المعلومات - الجمعية المصرية للحاسب الآلي - سلسلة الكتب العلمية المبسطة في المعلومات، ٢٠٠٠، ص ٢٢.

(٢) أبو بكر أحمد صديق جلال: تطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه، كلية التربية - جامعة الأزهر، ص ٦٢

مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يجب أن تتم عملية التنفيذ بشكل تدريجي ومتسلسل ودون تسرع ويمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل هي:

المرحلة الأولى التحول:

تعمل هذه المرحلة على تعريف الجمهور المستهدف بالموقع الإلكتروني وبالتالي إعطاؤهم الفرصة لكي يكونوا تصورًا حول الخدمات التي يتوقعون أن يقدمها الموقع من خلال:

(١) تهيئة مد إلكتروني للجهات والأجهزة الحكومية وعادة ما يكون موحداً باستخدام تقنية الويب الرقمية على شبكة الإنترنت، بحيث يتوفر فيه كافة المعلومات التي يتوقع أن يحتاجها المستخدم حول الخدمات والمعلومات التي يرغبها.

(٢) الإعلام المجتمعي عن بدء توفير تلك الخدمات من خلال وسائل الإعلام والندوات المتخصصة، ندوة الحكومة الإلكترونية^(١)، ومن فوائد هذه المرحلة أنها تقدم للأجهزة الحكومية فرصة من الزمن لمراجعة ما تم إنجازه في هذه المرحلة واستكمال ما يمكن أن يضاف استعداداً للمرحلة التالية.

المرحلة الثانية: التفاعل:

تأتي هذه المرحلة مكتملة للمرحلة التي سبقتها، وهي عملية التفاعل بين الأجهزة الحكومية والمستفيدين عبر شبكات الاتصال المتوفرة، وبالتالي إنجاز المهمات بسرعة وكفاءة عالية ويتم إنجازها من خلال:

(١) محمود أبو سميرة: الحكومة الإلكترونية، التجربة المصرية، ندوة الحكومة الإلكترونية تطبيقات وممارسات، قطر، الدوحة، ٢٠٠ ص ١٢٠.

- (١) تهيئة الخدمات الصوتية للخدمات الحكومية المسجلة على شبكة الإنترنت من خلال خط هاتفي مخصص لذلك.
- (٢) تبسيط وتتميط النماذج الإلكترونية المستخدمة لتقديم الخدمات لجميع المستفيدين.

المرحلة الثالثة: التعامل:

حيث العمل الحقيقي للإدارة الإلكترونية الذي يعتمد على السرعة والدقة في إنجاز المعاملات والإجراءات وتوفير الكثير من الوقت والجهد والمال عبر المواقع المخصصة على شبكة الإنترنت أو الشبكات الداخلية^(١)، حيث يمكن تنفيذ أو إتمام المعاملات من خلال شبكة الإنترنت بشكل كلي أو جزئي بالاتفاق مع جهات تأدية الخدمة واستصدار القرارات المنظمة لذلك، أو من خلال شبكة الهاتف بشكل جزئي أو كلي خاصة الخدمات التي تستخدم البيانات الرقمية كالعديد من العمليات المصرية آخذين بعين الاعتبار الاستفادة من التجربة في هذه المرحلة ليتسنى تطويرها وتقليل الأخطاء فيها.

المرحلة الرابعة: التكامل:

وهي مرحلة الذروة وفيها يتم تأمين الآتي:

- إتاحة المعلومات فوراً عبر الشبكة.
- تفاعل الناس مع الإدارة الإلكترونية واستجاباتهم لها.
- المقدرة على إكمال المعاملات فوراً عبر الشبكة وتوحيد جميع تلك الأهداف في شكل بيئة ملائمة، وهذا يعني أنه بإمكان العميل أو المواطن أن يحصل على جمع المعلومات التي يحتاجها، وأن يستوفي جميع

(١) السعيد عاشور: مرجع سبق ذكره، ص ٢٠.

متطلباتها وأن يتلقى جميع الخدمات التي يكون تحولاً بتلقيها من مصدر أياً كان نوع هذه الخدمات، وهنا يجب أن يكون التكامل هدفاً أساسياً في تقديم جميع الخدمات العامة عبر الإنترنت^(١).

وثمة آثار غير مباشرة عن تطبيق المعرفة المتمحورة حول المعلومات وتكنولوجيا المعلومات المتمثلة في الإدارة الإلكترونية وهي:

- تسهيل عمليات التعاقدات التجارية (التجارة الإلكترونية).
- تسهيل تدفقات وسائل الدفع الإلكترونية (النقود الإلكترونية).
- تسهيل عملية انتقال خدمة العمل (التعاقدية وحسب المهمة.. الخ) دون انتقال عنصر العمل ذاته (ومن أمثلتها أعمال المحاسبة، وإعداد حزم البرامج الجاهزة والتصميمات الهندسية..)^(٢).

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات باللغة العربية

- دراسة بعنوان "اتجاهات الحكومة الإلكترونية وإشكالات التطبيق"، هدفت الدراسة إلى أهمية الحكومة الإلكترونية وتطبيقها في الإدارات الحكومية والمعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تطبيقها في المجتمعات العربية ثم وضع الإطار العام للتوجه نحو استخدامها، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي في معالجة موضع الدراسة ولجميع البيانات المتعلقة بالدراسة طبقت الاستبانة التي قام بها الباحثان بتصميمها بعد

(١) عبد الفتاح بيومي حجازي: النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، ط ١،

الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٣، ص ١٠٠-١٠١.

(٢) أحمد عبدالونيس: اقتصاد المعرفة، هل تمثل المعرفة قوة إنتاجية؟، ص ٤٤.

التأكد من صدقها وثباتها على مجتمع الدراسة وعددهم (٢٣٠) مديرًا ومديرًا مساعدًا في القطاعات الحكومية المختلفة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتوصلت النتائج إلى:

- أهمية الحكومة الإلكترونية في مجال إنجاز وتقديم الخدمات الإدارية ضرورة نهم الأسس والأبعاد التشريعية في كيفية تطبيق الحكومة الإلكترونية ضرورة اعتماد استراتيجية خاصة للخدمات المقدمة داخل الحكومة الإلكترونية وتقديم بعض التوصيات أهمها: ضرورة دراسة مبادئ وأبعاد واستراتيجيات تطبيق الحكومة الإلكترونية - الاستفادة من خبرات الدول المطبقة للحكومة.
- العمل على توفير شبكة الإنترنت، وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية والتي تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة^(١).
- دراسة حسام الدين الششري^(٢): بعنوان: "التوظيف الإداري للبريد الإلكتروني في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على قطاعات وزارة الداخلية بمدينة الرياض" حول التوظيف الإداري للبريد الإلكتروني في الأجهزة الأمنية والتعرف على أهم مشكلات التوظيف ووجود مقترحات التوظيف واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستبانة كأداة لجمع

(١) أحمد شاكر العسكري: اتجاهات الحكومة الإلكترونية وإشكاليات التطبيق، بحث منشور، مجلة دراسات مستقبلية، جامعة أسيوط، كلية التربية، مصر، ٢٠٠٦.

(٢) حسام بن صالح الششري: "التوظيف الإداري للبريد الإلكتروني في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على قطاعات وزارة الداخلية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم العربية، ٢٠٠٣.

المعلومات عن العاملين في وحدات الحاسب الآلي في عدد من القطاعات الأمنية في مدينة الرياض وبلغ عددهم (١٤٠) مستفتي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ندرة مجال توظيف البريد الإلكتروني إدارياً وعدم اهتمام ودعم القيادات لهذا التوظيف وضعف برامج الحماية مع اتفاق غالبية المستفتين على أهمية استخدام البريد الإلكتروني، ولم تقدم الدراسة تصوراً مقترحاً لتوظيف البريد الإلكتروني لكنها أفادت الدراسة الحالية في أساليب الاتصال وخصوصاً توظيف البريد الإلكتروني في الجامعة أو حتى رسائل SMS.

■ دراسة (رأفت رضوان)^(١): بعنوان "الإدارة الإلكترونية الإدارية والمتغيرات الجديدة"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المتطلبات التي ينبغي توافرها في المنظمات الإدارية في جمهورية مصر العربية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي من خلال تطبيق الاستبانة، والتي حاول فيها معرفة المتطلبات التي ينبغي توافرها في المنظمات الإدارية قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى أن أهم تلك المتطلبات يكمن في ضرورة إعادة هندسة الوظائف الإدارية التقليدية وتحويلها إلى وظائف إلكترونية وتوفير أجهزة الاتصال الإلكترونية الحديثة وتدريب الكوادر البشرية المتخصصة في نظم المعلومات، كما بينت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية المصرية هي افتقار

(١) رأفت رضوان: "الإدارة الإلكترونية الإدارية والمتغيرات الجديدة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مارس ٢٠٠٤.

القيادات الإدارية إلى أهمية الإحساس بالتقنية وانخفاض الحماس لتطوير البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وانخفاض مستوى الوعي لأهمية الحاسب الآلي لدى المواطنين وقلة الكوادر البشرية المؤهلة للعمل على الحاسب الآلي، وقد أفادت هذه الدراسة الحالية في تأكيدها على ضرورة إعادة الهندسة كمدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- دراسة أبو بكر، ٢٠٠٢^(١): اقتراح منظومة إعادة الهندسة لتطوير أداء المنظمات التعليمية، واستندت الدراسة إلى مدخل النظم كمنهجية لها. حيث تم وصف وتحليل العناصر الأساسية لإعادة الهندسة من منظور أدبيات الإدارة، الأمر الذي يفيد في التوصل إلى المنظومة المقترحة لإعادة هندسة تطوير أداء المنظمة التعليمية، وأظهرت الدراسة أن المنظومة المقترحة لإعادة هندسة المنظمة التعليمية تتألف من ثلاث نظم فرعية متفاعلة فيما بينها وهي الأهداف أو البنية الهيكلية، وإجراء تطوير الأداء، وقد أفادت هذه الدراسة في بحثنا هذا.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Barrell West Assessing E.)^(٢): بعنوان: "تقييم أوضاع الحكومة الإلكترونية". هدفت هذه الدراسة الإطلاع على واقع الحكومة الإلكترونية ومدى توافر البنية التحتية للاتصالات ومن ضمنها شبكة

(١) أبو بكر أحمد صديق جلال، تطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الإلكترونية: رسالة دكتوراه، جامعة الأزهر، كلية التربية ٢٠٠٩.

(٢) Barrell West Assessing E. **Government: The Internet Democracy, and service Delivery by State and Federal Government**: Brown University College of Education, Providence (2001).

الإنترنت من خلال إجراء مسح ميداني في صيف عام ٢٠٠٠ شمل عينة من موظفي الحكومة الفيدرالية والحكومات المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية فضلاً عن تحليل ١٣١٨ موقعاً للإنترنت حكومية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي في معالجة موضوع الدراسة.

▪ دراسة (G. Jason Mathews, Barry E. Jacobs, 1996)^(١):

وهي من أوائل عن الإدارة الإلكترونية، واستهدفت عمليات الإدارة الإلكترونية لتقارير الأقران والتي تتم في الأنظمة الإلكترونية للإدارة باستخدام قواعد البيانات للنظام Oracle. وتركز الدراسة على أساليب الاتصال، وتقدم نموذجاً للاتصال عبر الشبكة الإلكترونية يطلق عليه IW3C2 وتعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تعرضت للاتصال عبر الإنترنت ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه الأنظمة التي وضعت من قبل وكالة الفضاء ناسا تغيرت كثيراً الآن، لكن تبقى هذه الورقة من أوائل الأوراق التي نظرت إلى الإدارة الإلكترونية وهي تفيد الدراسة الحالية في التنظيم الإلكتروني من خلال استخدام تقارير الأقران إلكترونياً.

▪ دراسة "Gracia & Pardo, 2005"^(٢): التي استهدفت التعرف على

عوامل نجاح الحكومة الإلكترونية من خلال التعرف على أدوات عملية لهذه الأسس النظرية، وأشارت هذه الدراسة إلى أن هناك مجموعة من التحديات لتطبيق الحكومة الإلكترونية منها: تحديات البيانات والمعلومات

(١) G. Jason Mathews, Barry E. Jacobs, **Electronic Mangement of the Peer Review Process**" Computer Net Works and ISDN System 28(1996): 1523-1538.

(٢) J. Ramo in Gil-Garci, Theresa A. Pardo, **"E-Government Success Factors: Mapping Practical Tools to Theoretical Foundations** "Government Information Quarterly 22 (2005): 187-216.

— تحديات تكنولوجيا المعلومات — تحديات إدارية وتنظيمية — تحديات بيئية، ثم انتهت إلى مجموعة من الاستراتيجيات للتغلب على هذه التحديات:

- استراتيجية قياس القيمة.
- استراتيجية تكوين واستخدام حالة الأعمال لمشروعات تكنولوجيا.
- استراتيجية حالة الأعمال التمهيديّة.
- استراتيجية الاختبار الذكي لتكنولوجيا المعلومات.

وانتهت بمقارنة بين الاستراتيجيات الأربعة لكل تحدي من التحديات، ومما يجدر الإشارة إليه أن هذه الدراسة رغم قوتها ومنهجيتها العلمية عالية الضبط إلا أنها أجريت عام ٢٠٠٤ ونشرت عام ٢٠٠٥ ولم تتعرض للمناهج الحديثة.

▪ دراسة (Nia, 2005)^(١): تحديد التحديات في تطبيق الحكومة الإلكترونية من خلال مشروع الأكوّشاك الإلكترونيّة، وأشارت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من التحديات تعوق تطبيقات الحكومة الإلكترونيّة قد تكون إدارية أو معلوماتية أو ثقافية وتجدر الإشارة إلى أن هذه الفكرة المبتكرة يمكن تطبيقها في هذه الدراسة.

▪ دراسة (Verdegem & Verleye, 2009)^(٢): وضع نموذج شامل لتطبيق الحكومة الإلكترونيّة المتمركزة حول العميل بما يقيس رضا

(١) Anna Yq Nia, Alfred Tat-Kei Ho, "Challenges in-Government Development: Lessons From Two Information Kiosk Projects" Government Information Quarterly 22, (2005): 58-74.

(٢) Pieter Verdegem, Gino Verleys, "User-Centered E. Government in Practice: A Comprehensive Model For Measuring user Satisfaction". Government Information Quarterly (2009), H. 21

(٢). أحمد عبدالونيس: مرجع سبق ذكره، ص ٥٧.

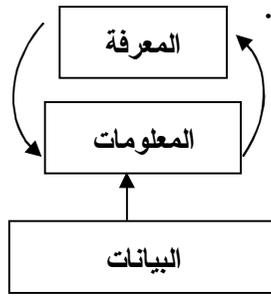
المستخدم وتقترح هذه الدراسة نموذج مفاهيمي يسهم في رضا العميل وتم تصميم هذا النموذج من خلال بيانات من خمس حكومات إلكترونية، ويتكون النموذج من مجموعة من الخطوات المتوازنة والتي تحدث في أن وهم التفاعل الفردي مع خدمات الحكومة الإلكترونية والوعي بخدمات الحكومة الإلكترونية والنوايا لاستخدام خدمات الحكومة الإلكترونية ومحاولة الدخول إلى خدمات الحكومة الإلكترونية والاستخدام الفعلي والرضا عن الخدمات الحكومية الإلكترونية، ومن الملاحظ أن هذه الدراسة أكدت أيضاً على قدرة الإدارة الإلكترونية على تحقيق الرضا للمواطنين مما يعني أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد يفيد في زيادة رضا المتعاملين مع الوحدات المحلية.

المحور الثاني: المعرفة:

يرى البعض أن المعرفة هي اعتقاد سائد استناداً إلى مبررات معينة وأنها تزيد قدرة الكائن الذي يحتويها على التصرف الفعال، فالمعرفة يمكن النظر إليها من عدة زوايا فهي: (١) حالة ذهنية أو هي (٢) غاية في ذاتها أو هي (٣) عملية متواصلة أو (٤) شرط من شروط الوصول إلى المعلومات أو هي أخيراً (٥) المقدرة على إدارة الخطط المستقبلية.

ويرى البعض ومنهم تيومي^(٢) (Tuomi, 1999) أنه من الصعب وضع البيانات والمعلومات والمعرفة على تدرج معين. فالمعرفة لا بد وأن توجد قبل تحديد المعلومات وقبل أن يتم قياس البيانات لتحويلها إلى معلومات وبالتالي يذهب هؤلاء إلى أن قياس وتجميع البيانات تتأثر بالمعرفة السابقة. وأن المعرفة لا توجد في فراغ فهي دائماً في حاجة إلى كائن يحتويها ومن ثم فهي

طبقاً لحاجة هذا الكائن وللمخزون الذي لديه منها وممن هنا انتشر المفهوم القائل بأن المعرفة هي نتائج عملية الإدراك. تبدأ تدفقها من الشرارة الأولى للمعرفة. ويتسق مع ذلك ما تذهب إليه من أن المعلومات تتحول إلى معرفة بمجرد أن تستقر في أذهان الأفراد وأن المعرفة تتحول إلى معلومات بمجرد تقديمها أو التعبير عنها في شكل مكتوب سواء من خلال الكلمات أو الرسوم والأشكال البيانية أو أي أشكال رمزية أخرى ويمكن للفرد أن يعرفها بنفس المفهوم أو المشاركة المعرفية.



وفي دراسة حديثة أجريت على مؤسسات أوروبية تبين أن حوالي نصف الشركات التي كانت من نكسات كانت قد فقدت من قبل أقدر العاملين فيها وأن ١٣% منها عانت من خسارة في الدخل نتيجة فقدانها لأحد المسؤولين المتخصصين وعلى معرفة عالية.

وفي دراسة أخرى تبين أن معظم المنظمات تعتقد أن لديها المعرفة التي تحتاجها لكن تحديد بنيتها والعثور عليها ورفع مستواها يظل مشكلة فعلية قائمة وقد قادت هذه الظواهر وغيرها إلى تطوير المحاولات المنظمة للتغلب على هذه المشكلة^(١).

(١) أحمد عبدالونيس: المرجع السابق، ص ٥٧: ٦٠.

(٢) عبد الخالق فاروق: اقتصاد المعرفة في مصر مشكلاته وأفق تطوره، ص ٢٩٥.

- وطبقاً لدافنبورت وبيروزاك (Davenport & Prusak) فإن معظم قادة إدارة المعرفة تستهدف تحقيق واحد من ثلاثة أهداف:
- (١) إشاعة المعرفة وإبراز دورها في المنظمة وذلك من خلال الخرائط والرسوم البيانية وغيرها من وسائل الإيضاح.
 - (٢) تنمية المعرفة ونشر ثقافة الاهتمام بها بتشجيع سلوكيات مثل تبادل المعرفة مع الآخرين.
 - (٣) إقامة بنية أساسية للمعرفة وليس نظام فني فقط فلا بد من توافر شبكة اتصالات بين الأفراد تعطيهم الوقت والأدوات وتشجيعهم على التفاعل والتعاون بينهم.
- مما يعني تحقيق القواعد الأساسية من بناء المعرفة، وتخزينها واسترجاعها ونقلها وتطبيقها من خلال البنية الأساسية للإدارة الإلكترونية^(٢).
- تثير نظرية المعرفة عدة قضايا هامة: أولها تحديد درجة المعرفة المطلوب أن تتوفر والتي يمكن أن تكون أو تعتمد على امتداد التبادل بين المجموعات الفرعية أو الأفراد (ليونارد وسينسير، ١٩٩٨) وهذا لا يقتضي أن يتسع عن طريق التحول الإلكتروني للمعلومات لمجموعاتهم من الإدارة الإلكترونية^(١).
- القضية الثانية:**

(١) (Davenport, T. (199٨) **Knowledge management core Study: Knowledge management at Microsoft. Austin TX: University of Texas, McCombs school of Business.** Available at: [http://www. Bus utexas edu/kman/ Microsoft htm](http://www.bus.utexas.edu/kman/Microsoft.htm).

تتعلق بمكان المعرفة سواء كيفية الحصول على مستندات المعرفة المطلوبة من خلال تطابق النماذج مع المعلومات في عدد كبير من المستندات^(١). والمشكلة تظهر عندما يدرك الأفراد أن المعرفة المناسبة توجد في ذاكرة المؤسسة ولكنها غير متاحة مثل استخدام نظام SPAM الذي يستحوذ على كل المشاريع ولكن الأفراد لا يستعينوا به لاستغراقه وقت طويل للحصول منه على نقل المعرفة. فإن البحث عن تطور المؤسسات والاستراتيجيات الفنية تحتاج إلى تيسير نقل المعرفة^(٢).

القضية الثالثة:

تتعلق بتدفق المعرفة بين مصدر المعرفة والباحث عن المعرفة من وجهة نظر المصدر، فإن التدفق يكون جذابًا اختياري بينما يكون دفع ضروري من وجهة نظر الباحث من المعرفة والموازنة بين عملية الجذب والدفع ضرورة من مسؤوليات القيادة للإدارة الإلكترونية.

أخيرًا إن التفكير في نقل المعرفة هو الامتداد لتوقف الأفراد عن البحث عن المعرفة الجديدة والاعتماد فقط على المعرفة الداخلية. لذلك فإن المعرفة ستنتقل داخليًا بجانب قليل من المعرفة الخارجية.

المحور الثالث: الإبداع:

إن تبنى المفاهيم الإدارية الحديثة يحتاج للمعرفة الدقيقة والمنمقة للواقع الإداري ومشاكله، وفي إطار تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تكنولوجيا والإدارة الإلكترونية والتوظيف الصحيح لها. بما يجعلها عنصرًا مندمجًا في

(١) حسين عمران: التركيب المعماري للاقتصاد المعرفي بين المفاهيم والإدارة، القاهرة ٢٠٠٦، ص ٦٥.

(٢) أحمد عبدالونيس: مرجع سابق، ص ٦٤.

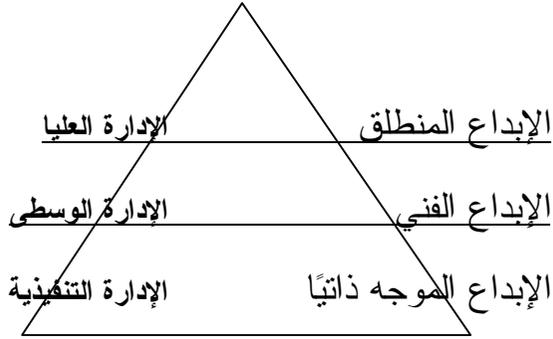
مدخلات ومخرجات العملية الإدارية مما استدعت الحاجة لسلوك النهج الإبداعي للضروريات المتمثلة في القدرة على قيادة قطاعات الدولة ورقابة أدائها وما ينسجم مع تكامل كافة الجهود نحو تحقيق التنمية^(١).

إن مسألة النهج الإبداعي ضرورة أساسية لتحقيق الفاعلية الإدارية والمستقبلية وتعتبر أهداف الإبداع هي المرامي والغايات النهائية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهي جزء من ثقافة ومعرفة تنظيمية تنشر ظلها داخل المؤسسة تعطي دفعات إيجابية نحو تعزيز مقدرات الأفراد بمختلف مستوياتهم لممارسة التفكير العقلاني الواعي بكيفية وتطوير الأهداف التنظيمية من خلال تحديث النهج والأسلوب الإبداعي في أداء الخدمات المقدمة والمؤسسات العامة. ويمكن تقسيم مستويات الإبداع في المؤسسة إلى:

(١) الإبداع المطلق ويهدف إلى تحقيق نتائج مبتكرة غير عادية تعزز مستوى أداء نحو استراتيجيات ومجالات وآفاق جديدة لم يسبق أن تم التوصل إليها. وهذا المستوى الإبداعي هو أحد سمات المهام الكثيرة التي يقوم بها القائد الإداري في المستويات العليا ويتطلب^(٢):

(١) على السيد سليمان: عقول المستقبل: استراتيجيات لتعليم الموهوبين وتنمية الإبداع، الرياض، مكتبة الصفحات الذهبية، ١٩٩٩، ص ٩٢.

(٢) على السلمي، وساطع أرسلان، تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة المؤسسة العربية قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٣٩.



أ) مهارة التفكير: متعددة الجوانب والقدرة على الاختزال والشرح و التعريف وفهم العمليات الفعلية المطلوبة بسرعة وبدرجة عالية من الكفاءة.

ب) مهارات تحليلية: من خلال تحديد السمات والمكونات وتجديد اتجاهات العلاقات للأشياء، ويكمن ذلك في القدرة على التحليل وسرعة تجميع وربط المعلومات المختلفة لاتخاذ القرارات السريعة في المواقف سواء مرحلياً أو بعيد المدى وكيفية توقع التوجهات من خلال ربطها مع أهداف المؤسسة.

ج) مهارة القدرة على الحصول على المعلومات حيث تعتمد قدرة المؤسسة على المنافسة في مدى توفر المعلومات الدقيقة داخلياً وخارجياً وإتاحتها في الوقت المناسب.

٢) الإبداع الفني: حيث يهدف إلى تطوير الأساليب والمناهج المتبعة في حل المشكلات لرفع مستوى الأداء والقدرات والمهارات وتقليل الأخطاء، دون الانطلاق بهذه القدرات والكفاءات إلى آفاق أعلى من ذلك، ويحتاج هذا المستوى لمهارات القدرة على القيام بعمليات معينة بذاتها كالعمليات

الإشرافية وتقييم الأداء ويتطلب ذلك السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول^(١).

٣) الإبداع الموجه ذاتياً: يهدف إلى تمكين المؤسسة من الاستمرار في نشاطها بالأساليب المعتادة وفي حدود الأنماط الأدائية المقررة. ويطلب مجموعة من القدرات محددة للعمل وتحتاج إلى المقدرة على التعلم والتركيز من خلال:

أ) حسن استخدام الموارد.

ب) حشد الطاقات لتنظيم الإنتاج أو تكثيف تقديم الخدمات.

ج) تقديم المنتج أو الخدمة بجودة عالية.

دور القيادة الإبداعية:

إن عملية التطوير وإدارة الأداء هي جوهر عمل القائد، كما أنها عملية استراتيجية ضمن أدوار القيادة في أي مؤسسة من حيث أنها تهتم بالاعتبارات الأشمل في بيئة المؤسسة بالاتجاه الاستراتيجي لها لبلوغ أهدافها طويلة الأجل. كما إنها عملية متكاملة، ففي تكاملها الرأسي ترتبط أهداف المؤسسة والفرق والفرد بمجالات القدرات الرئيسية، وهي في التكامل الأفقي تربط الأنشطة المختلفة للمؤسسة^(٢)، كما تربط أنشطة الإدارة المختلفة بعمليات التحسين والتطوير بشكل يهيئ مدخلاً جوهرياً للإبداع.

(١) عبد الرازق سالم الفياض: المهارات الإبداعية في صنع القرارات. رسالة دكتوراه، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٣٩.

(٢) أحمد سيد مصطفى: نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ٢٠٠١، ص ٤١٨.

يفرض التغيير على المؤسسات تحديات معينة، بما يملئ على المدير مسؤوليات ومهارات معينة للتعامل مع المستقبل وعليه اكتساب مهارات إدارية هي:

(١) التخطيط الاستراتيجي: ويعني فن التعامل مع المتغيرات المستقبلية وتطوير خطط شاملة طويلة المدى للتعامل معها، وينمي قدراته في المبادأة والتنبؤ والابتكار (الإبداع)^(١).

(٢) التفاوض: وتستخدم كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية وتكتيكات التفاوض الدولي لكي لا تتوقع في ثقافتها المحلية.

(٣) الابتكار: وهو القدرة على توليد أفكار جديدة للتطوير. والتوصل لك مبتكر فعال في المؤسسة. وإذا امتزجت مهارات القائد في مجال التخطيط الاستراتيجي مع الابتكار فإنه سيصبح ماهراً في تطبيق الإدارة الإلكترونية بهدف تبسيط الإجراءات وخفض الوقت لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة.

(٤) التمكين في التكنولوجيا: وهو التزواج بين علوم الحاسب والاتصالات ومناورات القائد بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارية مثل أنظمة دعم القرارات.

(٥) القدرة العالية على البحث عن المعرفة: أن تقادم المعارف بعد لحظات تؤدي إلى تساؤل قيمة ما يتعلمه الفرد ويبقى في ذهنه عدم القدرة على

(١) أمل فرحان، وآخرون: إدارة المؤسسات العامة. عمان: مطبعة الجامعة الأردنية، ٢٠٠٠، ص ٩٨.

المواكبة، لذا ينبغي على القيادة إطلاق قدرات العاملين وتمكينهم على أنهم أصل قيمي ينبغي استثماره^(١).

(٦) مهارة المبادرة وتشكيل الفريق: أن يكون القائد مشجع للبيئة التنافسية واختيار وإدارة فريق قادر على التحديات والتكيف مع التغيرات العالمية. قد تركزت بعض الدراسات على معرفة مدى تأثير القيادة على ممارسة الإبداع في المؤسسات والمنظمات بشكل عام منها:

- دراسة فاطمة نواف عناصرة (١٩٩٠)^(٢): هدفت هذه الدراسة إلى تطوير قائمة بخصائص المؤسسات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون، حيث خلصت الدراسة إلى أن هناك خصائص تتمثل في وجود تصورات إدارية خلاقة لتشجيع الإبداع لدى القيادة، تأتي من بيئة تنظيمية مؤيدة وهيكل تنظيمي مرن يتلاءم مع التطورات الحاصلة في البيئة، وأيضاً قدرات ومهارات قيادية تغلف ذلك من خلال بث روح الإبداع مع وجود نظام رقابي فعال مبني على المتابعة والتقييم.
- كذلك دراسة مؤيد السالم (١٩٩٨)^(٣): أوضحت هذه الدراسة أثر تصميم العمل على السلوك الإبداعي، حيث توجهت الدراسة إلى تشجيع واقع

(١) عبد الرزاق سالم الفياض: المهارات الإبداعية في صنع القرارات، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٤٥.

(٢) فاطمة نواف عناصرة: خصائص المؤسسات الإبداعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات القطاع، رسالة ماجستير، +الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، ١٩٩٩، ص ٨٨.

(٣) مؤيد سعيد سالم: العلاقة بين أبعاد وتصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية في منشآت صناعية عراقية، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، ١٩٩٨، عدد ١، ص ١٤٥-١٨٨.

تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين وتسهيل الأضواء على طبيعة العلاقة القائمة بينهما في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة في العراق، وركزت الدراسة على طبيعة العلاقة القائمة بين أبعاد تصميم العمل، وكذلك على تأثير تقييم العمل على السلوك الإبداعي للعاملين، ولقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين متغيرات تصميم العمل ومتغيرات السلوك الإبداعي، وقد كانت جميع العلاقات إيجابية ومعنوية باستثناء متغير تنوع المهمة الذي لم يكن معنوياً رغم ارتباطه الإيجابي بالسلوك الإبداعي، كما توصلت الدراسة إلى أن تصميم العمل يؤثر في متغيرات السلوك الإبداعي المعتمدة.

■ **بينت دراسة يوسف (١٩٨٨)^(١): أثر العوامل المؤسسية. ثقافة المؤسسة ومستوى التكنولوجيا المستخدمة والخصائص الشخصية لمتخذ القرار مثل العمر والمؤهل العلمي والمستوى الإداري، على أنماط قرارات المديرين في دولة الإمارات العربية وبينت النتائج وجود ارتباطات مهمة إحصائية بين أنماط القرارات وبين مستوى التكنولوجيا المستخدمة والمستوى الإداري، ويشير إلى أن هذه العوامل التي يمكن من خلالها التنبؤ بنمط متخذ القرارات في البيئات المتشابهة.**

■ **ودراسة (Nilakanta and Scamell, 1990)^(٢): حول عملية انتشار الإبداع من خلال تطوير نظام المعلومات، وهدفت الدراسة إلى معرفة**

(١) Yousef, D. A, "Predictors of Decision Making Styles in Avon-Western country" **Leader Ship and Organization Journal**, 1988, Vol. 19, No. 7, pp. 366-373.

(٢) Nilakanta, Tichard W. Scamell, "The Affect of Information Sources and Communication Channels on the Diffusion of Innovation in Data Base" **Development management Science**, 1990, Vo. 36, No. 1, pp. 132-156.

المدى الذي يتم فيه انتشار طرق تصميم قاعدة البيانات عن طريق مصادر المعلومات وقنوات الاتصال، وتبين أن تنشيط الإبداع يتأثر بكل مصادر المعلومات وقنوات الاتصال، كما عرف مصدر المعلومات بأنه الوسيط الذي يتم فيه تخزين المعلومات، بينما عرف قناة الاتصال بأنها الوسيلة التي يتم بواسطتها نقل المعلومات من نقطة لأخرى.

- دراسة (Kvall et. Al)^(١): والتي أوضحت المتغيرات التنظيمية لفهم التأثير الناجح لإبداع المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى الحاجة للأخذ بعين الاعتبار ليس الإستراتيجية والهيكل فقط وإنما لابد من قياس وتقييم تأثير الثقافة والمناخ والنمط القيادي وذلك لفهم الإبداع والابتكار في المؤسسة.
- أيضاً دراسة (Andrens & Ferris, 1980)^(٢): التي تبحث العلاقة بين السلوك القيادي للمشرفين والإبداع عند المجموعات العلمية في مركز أبحاث الفضاء (NASA) إذ وجدت أن المشرف الذي يُقِيم الأعمال بصورة موضوعية يكون لديه نسبة إبداع أعلى من المشرف الذي يُقِيم بصورة غير موضوعية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالكفاءة الفنية كمعيار يسهم في اختيار المشرف، كما أكدت على ضرورة وجود مشاورات مسبقة بين المشرفين والمرؤوسين عند اتخاذ قرارات تمس فرق العمل.

(١) Ekvall et, al, E. T. "Innovation as Catalysts for in Organization, **Organization Science**, June 2000, Vol. 16, No. 1, pp. 115-189.

(٢) Anderus, Frank, M, and George Ferris, Supervisory in Practices in Innovation in scientific, **Journal of Personal psychology**, Summer, 2000, Vol. 20, No. 14, pp. 70-88.

ثالثاً: الدراسة التطبيقية وتحليل العلاقات بين متغيرات البحث:

في هذا الجانب من الدراسة التطبيقية التي تسعى إلى تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض حيث تم إعداد الاستبانة وتأكيد مصداقيتها وثباتها، كما أنه تم توصيف عينة البحث وكذلك إجراء اختبارات مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث وكذلك اختبار معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد r^2 وباستخدام برنامج SPSS، وينوه الباحث هنا إلى أنه تم القيام بمراجعة وتأكيد صحة الاستجابات الواردة في الاستبانة الموزعة والقيام بتوكيدها وتجهيزها تمهيداً لتحويلها إلى مقياس "كمي" قابل للإدخال إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم كذلك استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي وإعطاء وزن لكل مستوى من مستويات المقياس وفقاً لما يلي: موافق جداً (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق جداً (١) وإدخال البيانات إلى البرنامج وفقاً لهذه الأوزان وتكويد عبارات القياس والاستجابات وذلك ليقاس معاملات الارتباط، كما أن عدد المتغيرات الداخلة في النموذج عدد (٣) متغيرات "مستقل وسيط وتابع"، وذلك كما يلي:

١- سمات وخصائص عينة البحث:

تضمنت مستويات البحث العاملين -إجمالي العاملين ١٦٥- بحي غرب مدينة نصر، كما أن المتغيرات الديموجرافية للعينة تتضمن المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي ومدة الخبرة، ويشير الجدول التالي إلى نتائج تحليل هذه البيانات وذلك كما يلي:

جدول (٥)

نتائج البيانات الديموجرافية لعينة البحث بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

متوسط		جامعي		فوق جامعي		الإجمالي	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
٢٣	%١٧,٥	٨٩	%٦٨	١٩	%١٤,٥	١٣١	%١٠٠

جدول (٦)

نتائج البيانات الديموجرافية لعينة البحث بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

رئيس الحي		رئيس إدارة		مدير إدارة		موظفون		الإجمالي	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	%٠,٧	١٠	%٥,٩	٦٥	%٢٥,٤	٨٩	%٦٨	١٣١	%١٠٠

جدول (٧)

نتائج البيانات الديموجرافية لعينة البحث بالنسبة لمتغير مدة الخبرة

أقل من ١١ سنة		١١-١٥ سنة		١٦-٢٠ سنة		أكثر من ٢١ سنة	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
٤٠	%٣٠,٥	٣٠	%٢٢,٩	٢٨	%٢١,٤	٣٣	%٢٥,٢

نشير الجداول الثلاث السالف ذكرها (٥، ٦، ٧) إلى خصائص عينة البحث الديموجرافية حيث يتضح من جدول (٣) أن نسبة ٦٨% من العينة تدرج تحت فئة جامعية، نسبة ١٧,٥% فئة متوسط، ١٤,٥% تقع في فئة فوق جامعي، كما أنه بالنسبة للمسميات الوظيفية لعينة البحث، تبين أن أعلى نسبة من فئة "الموظفون" تمثل ٦٨%، كما أن هناك نسبة ٢٥,٤% من فئة "مدير إدارة" و ٥,٩% من فئة "رئيس إدارة" و ٠,٧% من فئة "رئيس الحي".

٣- مصفوفة معاملات الارتباط (Pearson Correlation) لمتغيرات البحث:

تم اختبار العلاقة بين متغيرات البحث من خلال استخدام أسلوب معامل الارتباط (Pearson Correlation)، حيث يشير جدول (٨) على نتائج هذا

الاختبار والتي أظهرت وجود علاقات ارتباط متفاوتة وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (level = ٠,٠٥).

جدول (٨)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	دور الحكومة الإلكترونية	عناصر ومكونات المعرفة	القدرة على القرارات الإبداعية
أثر الإدارة الإلكترونية	١		
عناصر ومكونات المعرفة	٠,٨١٥ **	١	
القدرة على إصدار القرارات الإبداعية	٠,٦٨٠ **	٠,٥٥٣ **	١

**** Significant at the 0.05 Level (2-Tailed)**

يتضح من جدول مصفوفة ارتباط Pearson Correlation للعلاقة بين متغيرات البحث الثلاثة أن هناك علاقة ارتباط بين عناصر ومكونات المعرفة ودور الإدارة الإلكترونية حيث جاءت بقيمة ٠,٨١٥ وهي تمثل درجة عالية من الارتباط، بينما جاءت قيمة الارتباط بين القدرة على القرارات الإبداعية ودور الإدارة الإلكترونية بقيمة ٠,٦٨٠، كذلك جاءت قيمة الارتباط بين عناصر ومكونات المعرفة والقدرة على إصدار القرارات الإبداعية بقيمة ٠,٥٥٣ وهو ما يدل على وجود علاقة بين متغيرات البحث.

٣- اختبار فروض البحث:

اختبار الفرض الأول:

يشير هذا الفرض إلى ما يلي:

"لا توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين دور الإدارة الإلكترونية على القرارات الإبداعية" ولإجراء هذا الاختبار تم استخدام معامل ارتباط "كندال"، وكذلك اختبار تحليل التباين بين متغيري دور الإدارة

الإلكترونية ومكونات وعناصر المعرفة، كما تم استخدام اختبار تحليل الانحدار بين هذين المتغيرين السابق الإشارة إليهم لمعرفة قيمة R^2 ومعنوياتها، ونشير إلى ذلك عبر الجداول التالية:
 أ) اختبار معامل ارتباط "كندال":

جدول (٩)

معاملات الارتباط "كندال" بين متغير "دور الإدارة الإلكترونية" ومتغير "القرارات الإبداعية"

المتغير التابع	معامل ارتباط "كندال"		المتغير المستقل
	Sig	القيمة	
القرارات الإبداعية	٠,٠١٩	٠,٠٢٩	أثر الإدارة الإلكترونية

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق لدراسة الارتباط من خلال معامل ارتباط "كندال" أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل "أثر الإدارة الإلكترونية" والمتغير التابع "القرارات الإبداعية" وذلك لوجود دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ بين المتغيرين.

ب- تحليل التباين:

جدول (١٠)

نتائج تحليل التباين بين متغيري "أثر الإدارة الإلكترونية"

و"مكونات وعناصر القرارات الإبداعية"

اختبار "F"		d.f.	متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان	المتغير المستقل x1
Sig	القيمة	١٢٩	٢٤٤,٨٠٨	٢١٢٥,٩٩٢	الانحدار	أثر الإدارة الإلكترونية
٠,٠٠٠	١١٨,٦٢٥		٢,٥٢٩	٣٨٧,٢٩٦	البواقي	

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتبين من الجدول السابق لتحليل التباين بين متغيري الإدارة الإلكترونية و القرارات الإبداعية، إن قيمة اختبار "F" (١١٨,٦٢٥) وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ودرجة حرية ١٢٩ ويدل ذلك على صحة وجود علاقة بين المتغيرين.

(ج) تحليل الانحدار:

جدول (١١)

نتائج تحليل الانحدار بين متغيري "دور الإدارة الإلكترونية"

و "القرارات الإبداعية"

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	r^2	Beta	قيمة (t)	المعنوية
أثر الإدارة الإلكترونية	٢,٨٩٤	٠,٣٥٧	٠,٨٧٠	—	٩,٨٥٠	٠,٠٠٠
	X1	٠,٣١٣		٠,٠١٣	٠,٣٠٨	٠,٠٠٠

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق لدراسة وتحليل الانحدار بين "أثر الإدارة الإلكترونية و" القرارات الإبداعية" أن قيمة معامل التحديد (r^2) تساوي ٠,٨٧ وهذا معناه أن أثر الإدارة الإلكترونية يفسر ما قيمته ٨٧% من عناصر ومكونات القرارات الإبداعية، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في علاقة الانحدار هذه.

كما أن قيمة اختبار "t" تساوي (٠,٣٠٨) وقيمة المعنوية تساوي (٠,٠٠٠) وهى دالة إحصائياً وتعني أن المتغير المستقل "أثر الإدارة الإلكترونية" يؤثر في "القرارات الإبداعية"، وهو تأثير جوهري حيث أن قيمة "t" لم تصل إلى الصفر.

نستنتج من دراسة وتحليل الفرض الأول عدم صحة الفرض الأول أي أننا نرفض الفرض البديل "H₁" ونقبل فرض العدم "H₀" أي أنه توجد علاقة ارتباط وتأثير بين أثر الإدارة الإلكترونية والقرارات الإبداعية بالمنظمات العامة.

اختبار الفرض الثاني:

وينص هذا الفرض على ما يلي: "لا توجد علاقة تأثير بين أثر الإدارة الإلكترونية ومكونات وعناصر المعرفة". ونوضح دراسة واختبار هذا الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (١٢)

اختبار الارتباط والانحدار للعلاقة بين متغير "أثر الإدارة الإلكترونية" ومكونات وعناصر المعرفة"

مكونات وعناصر المعرفة					المتغير المستقل
Sig	T	F	r ²	R	
٠,٠٠٠	١٠,٩٠٧	١١٨,٩٦٢	٠,٧٢١	٠,٨٤٩	أثر الإدارة الإلكترونية

* دال إحصائيًا عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق لدراسة العلاقة بين أثر الإدارة الإلكترونية ومكونات وعناصر المعرفة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط $r = ٠,٨٤٩$ وبمعنوية ٠,٠٠٠ $\text{Sig} =$ حيث أن الخطأ المسموح به هو ٠,٠٥، كما أن علاقة التأثير لأثر الإدارة الإلكترونية على مكونات وعناصر المعرفة تتضح من خلال قيمة $r^2 = ٠,٧٢١$ وهي قيمة تدل على وجود علاقة تأثير، كما أن معنوية هذه العلاقة تؤكد أنها قيمة كلاً من f المحسوبة التي تساوي (١١٨,٩٦٢) وكذلك قيمة t المحسوبة والتي بلغت (١٠,٩٠٧).

مما سبق يتضح أن هناك علاقة تأثير بين أثر الإدارة الإلكترونية وعناصر ومكونات المعرفة. وبالتالي نستنتج من دراسة وتحليل الفرض الثاني صحة الفرض ونرفض الفرض العدم (H_0) ونقبل الفرض الأصلي (H_1)، أي أنه توجد علاقة تأثير بين أثر الإدارة الإلكترونية ومكونات وعناصر المعرفة.

اختبار الفرض الثالث:

وينص هذا الفرض على ما يلي: "لا توجد علاقة تأثير بين عناصر المعرفة والقرارات الإبداعية". ونوضح دراسة واختبار هذا الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (١٣)

اختبار الارتباط والانحدار للعلاقة بين متغير "مكونات وعناصر المعرفة وإصدار القرارات الإبداعية"

إصدار القرارات الإبداعية					المتغير المستقل
Sig	T	F	r ²	R	
٠,٠٠٠	١١,٩١٧	١١٨,٩٥٢	٠,٧٢٥	٠,٨٣٩	عناصر ومكونات المعرفة

* دال إحصائيًا عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق لدراسة العلاقة بين عناصر ومكونات المعرفة على إصدار القرارات الإبداعية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط $r = ٠,٨٣٩$ وبمعنوية ٠,٠٠٠ $\text{Sig} =$ حيث أن الخطأ المسموح به هو ٠,٠٥، كما أن علاقة التأثير لدور مكونات وعناصر المعرفة على القرارات الإبداعية تتضح من خلال قيمة $r^2 = ٠,٧٢٥$ وهي قيمة تدل على وجود علاقة تأثير، كما أن معنوية هذه العلاقة تؤكدها قيمة كلاً من f المحسوبة التي تساوي (١١٨,٩٥٢) وكذلك قيمة t المحسوبة والتي بلغت (١١,٩١٧).

مما سبق يتضح أن هناك علاقة تأثير بين مكونات وعناصر المعرفة وإصدار القرارات الإبداعية. وبالتالي نستنتج من دراسة وتحليل الفرض الثالث صحة الفرض ونرفض الفرض العدم (H_0) ونقبل الفرض الأصلي (H_1)، أي أنه توجد علاقة تأثير بين مكونات وعناصر المعرفة على إصدار القرارات الإبداعية.

رابعاً: النتائج والتوصيات:

١. نتائج البحث:

تبين من استعراض تحليل ودراسة فروض البحث أن هناك عدد من الاستنتاجات المهمة المرتبطة بالهدف الرئيسي الذي سعى البحث إلى تحقيقه والذي يتعلق بتحديد أثر الإدارة الإلكترونية على تطوير قدرة القيادة في اتخاذ القرارات الإبداعية لدى المنظمات العامة، حيث تشير إلى أهم هذه الاستنتاجات التي توصل إليها البحث كما يلي:

(١) تبين من توصيف عينة البحث بأنها من ذوى المؤهل الجامعي حيث يمثلون نسبة (٦٨%) والنسب الباقية توزعت إلى (١٧,٥%) مؤهل متوسط، (١٤,٥%) مؤهل فوق جامعي. ورغم ذلك لا تستخدم الإدارة الإلكترونية إلا في إدارتين هما تكنولوجيا المعلومات وخدمة المواطنين في حي غرب مدينة نصر.

(٢) تبين من البحث أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين أثر الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل ومكونات وعناصر المعرفة كمتغير تابع واتضح ذلك من قيمة معنون معامل كندال، وكذلك قيمة تحليل التباين حيث جاءت هذه القيم معنوية عند مستوى دلالة إحصائية يساوي ٠,٠٥.

٣) لذلك تعتبر برامج التغيير معقدة للعديد من المديرين في العديد من الحالات، فهي تحتاج إلى تخصص الأهداف بجانب أعداد وفيرة من الموارد البشرية والمالية-وذلك لا يتوفر في حي غرب مدينة نصر حيث يبلغ عدد الموظفين ١٦٥ فقط أجريت عليهم الدراسة- لإنشاء تنظيم يعتمد على المعرفة، لذا تشك الإدارة الرئيسية في تطبيق المعرفة ونشر مصادر المعرفة ثم تطبيق الإدارة الإلكترونية.

٤) أظهرت دالة العبارات عدم تفاوت العاملين لتطبيق عناصر ومكونات المعرفة وكذلك عدم قدرتهم على التعامل مع الإدارة الإلكترونية إلا في الحدود الدنيا.

٥) كما أظهرت دالة العبارات خشية العاملين على كل المستويات من استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير نماذج جديدة للإدارة التنظيمية لتعزيز إنتاج المعرفة للقرارات المؤسسية.

٦) كما اتضح من البحث أنه بالنسبة لتحليل الانحدار وتأثير دور الإدارة الإلكترونية على مكونات وعناصر القرارات الإبداعية تبين أنه يفسر نسبة كبيرة من هذه المكونات تصل إلى ٨٧% وهو تأثير دال إحصائياً.

٧) تم قبول الفرض البديل H_1 ورفض فرض العدم H_0 بالنسبة للفرض الأول ووجد بذلك علاقة تأثير وارتباط بين أثر الإدارة الإلكترونية والقيادة في إصدار القرارات الإبداعية.

٨) أظهرت النتائج كذلك أن هناك علاقة ارتباط وانحدار بين دور الإدارة الإلكترونية والقدرة على المعرفة، حيث جاءت قيمة معامل الانحدار (r) لتساوي ٠,٨٤٩، وجاءت قيمة (r^2) لتساوي ٠,٧٢١ وهذا مؤشر من أن

دور الإدارة الإلكترونية يفسر نسبة ٧٢% من القدرة على القرارات الإبداعية. هو عدم فاعلية نظام المعلومات داخل الحي ولأبد من عملية تطوير تستوجب نظام معلوماتي معرفي يعمل على ترشيد القرار الإداري. (٩) تم قبول الفرض البديل H_1 ورفض فرض العدم H_0 وذلك بالنسبة للفرض الثالث ووجد بذلك علاقة تأثير بين عناصر ومكونات المعرفة والقدرة على إصدار القيادات القرارات الإبداعية.

(١٠) أن تطبيق منهج الإدارة الإلكترونية يعتمد على أحداث تغيير جذري في فكر وسلوك العاملين وغرس ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على فكر المعلومات والمعرفة وتغيير عقلية العاملين في الإدارة المحلية إلى فكر رجال الأعمال.

(١١) أكد حوالي ٧٩% من العاملين موضع الدراسة وجود معوقات تحد من قدرة الحي من الاستفادة من الإدارة الإلكترونية منها:
أ) عدم وضوح لأهداف المنشودة من استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء.

ب) تفضيل معظم العاملين الاعتماد على الأساليب التقليدية التي اعتادوا عليها في العمل.

ج) الازدواجية والتداخل بين الاختصاصات وعدم تحديد السلطات والمسئوليات بين الأفراد والإدارات.

٣. التوصيات:

١- تغيير الأدمغة قبل شراء الأجهزة، فهو مشروع متواصل يحتاج إلى ثقافة غير تقليدية ، والتغيير الثقافي هو التحدي الأكبر للإدارة الإلكترونية

- فالتكنولوجيا أصبحت سهلة وفي متناول الجميع لكن القضية هي كيف تربط النظام التكنولوجي المعلوماتي المعرفي بنظام مؤسسي متكامل فعال وهو العنصر البشري والمؤسسة ككل وهو التحدي الأكبر.
- ٢- ينبغي أن تكون مواقع الانترنت للجهات الحكومية سهلة الاستخدام والتصفح وأن تقدم المعلومات والخدمات ويتم تحديثها باستمرار.
- ٣- تشجيع النشر الالكتروني وتعزيز التوصيل بالانترنت لإنتاج المعرفة.
- ٤- يجب على كل إدارة في حي غرب مدينة نصر أن يكون لها تواجد على الشبكة سواء كان بسيطاً أو مفصلاً وإجراءات الحصول على الخدمات والموارد وتنفيذ الإجراءات عليها.
- ٥- تتطلب الإدارة الالكترونية سن تشريعات وقوانين تنظم العلاقة بين الإدارات الحكومية من جهة وطالب الخدمة الالكترونية من جهة أخرى لتساهم في إيجاد مصداقية التعامل مع الخدمات الالكترونية.
- ٦- ينبغي أن تتجه القيادات الإدارية العليا لتوفير الإمكانيات البشرية خاصة في ظل النقص الحاد لها كذلك إتاحة الإمكانيات المادية اللازمة وفق لخطط المقررة.
- ٧- التحول إلى الإدارة الالكترونية عملية شاقة تعتمد على أساليب علمية وتقنيات معرفية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة تستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط لذا وجب البدء فوراً.
- ٨- تؤكد الدراسة على أهمية استخدام الإدارة الالكترونية كمنهج لخلاصة الفكر الإداري للألفية الثالثة بما يمثله من توجهات العولمة وثورة المعرفة والمعلومات والمنهج لا يمثل سياسات تنفيذية أو حزمة برامج واجبة

التطبيق ولكنه يمثل مجموعة من التوجهات نضعها أمام متخذي القرار ويرجع تطبيقه من عدمه للقادة الإداريين حسب ظروف كل إدارة، لذا وجب وجود قيادات قادرة على الإبداع.

٩- ثمة آثار غير مباشرة ناجمة عن تطبيق المعرفة والإدارة الالكترونية هي:

- أ) تسهيل عمليات التعاقدات التجارية (التجارة الالكترونية).
- ب) تسهيل تدفقات وسائل الدفع الالكترونية (النقود الالكترونية).
- ج) تسهيل عملية انتقال خدمة العمل دون انتقال عنصر العمل ذاته (ومن أمثلتها أعمال المحاسبة وإعداد حزم البرامج الجاهزة والتصميمات الهندسية).

١٠- التأكيد على ضرورة انتقاء القيادات التي تمتلك الموصفات والخصائص المتعلقة بالتفكير والسلوك الداعم للتجديد وللمهارات الإبداعية، حيث أن النوع من القيادات يستطيع الوفاء بمتطلبات قيادة المؤسسات العامة في إطار التمكين الإبداعي في اتخاذ القرارات الإدارية.

١١- تدعم تطبيق الإدارة الالكترونية صنع القرارات الإدارية الإبداعية داخل المؤسسات ورسم السياسات وتركيز روح المبادرة والتجديد وتقديم الدعم والمساندة للقيادات اللذين يمتلكون الخصائص والسمات الإبداعية، وإيصال المعلومات بالدقة والسرعة المطلوبة.

١٢- التجاوب المرن والمخطط مع التغيرات التي تفرضها متطلبات العصر بما يخدم تطوير المؤسسات العامة، لضمان تدفق المعلومات والمعرفة لمتخذي القرار وفق رؤية جديدة يتم إنجاز عملية صنع القرار بإدخال إضافات فنية تقنية تزيد من كفاءة القرارات الإبداعية.

١٣ - ضرورة توفير نظام متكامل لتطوير قرة المؤسسة للاستجابة لردود فعل البيئة ومتلقي الخدمات والمتأثرين من القرار، وتأمين تدعيم المردود المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم وقراراتهم المبدعة، لأن غياب التشجيع الإبداعي قد يؤدي إلى التراخي والفتور بين القيادات الإدارية في حي غرب مدينة نصر.

قائمة المراجع

أولا باللغة العربية:

- ١- إبراهيم بدران: ملاحظات حول الإبداع في الإدارة، محاضرات في برنامج الإدارة العليا المنعقدة في معهد الإدارة العامة، عمان، نوفمبر ١٩٩٨، ص ٢٠.
- ٢- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
- ٣- أبو بكر أحمد صديق جلال: تطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه، كلية التربية - جامعة الأزهر، ص ٦٢.
- ٤- أحمد سيد مصطفى: نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ٢٠٠١، ص ٤١٨.
- ٥- أحمد شاکر العسكري: اتجاهات الحكومة الإلكترونية وإشكاليات التطبيق، بحث منشور، مجلة دراسات مستقبلية، جامعة أسيوط، كلية التربية، مصر، ٢٠٠٦.
- ٦- أحمد عبدالونيس: اقتصاد المعرفة، هل تمثل المعرفة قوة إنتاجية؟، ص ٤٤.
- ٧- أحمد عبدالونيس، مدحت أيوب: اقتصاد المعرفة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ١٤٧.
- ٨- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات لمستقبل، المنصورة: المكتبة العصرية، ٢٠٠٤.

- ٩- أمل فرحان، وآخرون: إدارة المؤسسات العامة. عمان: مطبعة الجامعة الأردنية، ٢٠٠٠، ص ٩٨.
- ١٠- بدر بن محمد المالك: الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الحكومة الإلكترونية في المصارف السعودية - رسالة ماجستير - الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٨هـ/٢٠٠٧م، ص ١٦.
- ١١- حسام بن صالح الششري: "التوظيف الإداري للبريد الإلكتروني في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على قطاعات وزارة الداخلية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم العربية، (٢٠٠٣).
- ١٢- حسين عمران: التركيب المعماري للاقتصاد المعرفي بين المفاهيم والإدارة، القاهرة ٢٠٠٦، ص ٦٥.
- ١٣- خالد مصطفى بركات، نظم المعلومات المبنية على الحاسب ودورها في عملية التطوير الإداري: رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ١٩٩٧.
- ١٤- داود عبد الباز: الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام، ص ٩.
- ١٥- رأفت رضوان: "الإدارة الإلكترونية والإدارة والمتغيرات الجديدة"، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مارس ٢٠٠٤.
- ١٦- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، القاهرة: مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، ٢٠٠٤.
- ١٧- رأفت عبد الباقي رضوان: الإدارة الإلكترونية - الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة - الملتقى الإداري الثاني، الرياض: الجمعية السعودية للإدارة، ١٦-١٧ محرم ١٤٢٥هـ، ص ٥.

- ١٨- ستيفين كوهين، رونالد براند: إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٧، ص ٢٣.
- ١٩- السعيد عاشور: ثورة الإدارة العلمية والمعلوماتية - اللجنة القومية لتجهيز المعلومات، الجمعية المصرية للحاسب الآلي - سلسلة الكتب العلمية المبسطة، ٢٠٠٠، ص ١٨.
- ٢٠- السعيد عاشور: ثورة الإدارة العلمية والمعلوماتية - اللجنة القومية لتجهيز المعلومات - الجمعية المصرية للحاسب الآلي - سلسلة الكتب العلمية المبسطة في المعلومات، ٢٠٠٠، ص ٢٢.
- ٢١- عبد الرزاق سالم الفياض: المهارات الإبداعية في صنع القرارات. رسالة دكتوراه، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٣٩.
- ٢٢- عبد الرزاق سالم الفياض: المهارات الإبداعية في صنع القرارات، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٤٥.
- ٢٣- عبد الفتاح بيومي حجازي: النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، ط ١، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٣، ص ١٠٠-١٠١.
- ٢٤- عصام جلال حسن حشمت، مدى إمكانية استخدام منهج الإستراتيجية في تطوير أداء الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية التجارة، ٢٠٠٤.

- ٢٥- على السلمي، وساطع أرسلان، تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة المؤسسة العربية قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٣٩.
- ٢٦- على السيد سليمان: عقول المستقبل: استراتيجيات لتعليم الموهوبين وتنمية الإبداع، الرياض، مكتبة الصفحات الذهبية، ١٩٩٩، ص ٩٢.
- ٢٧- على حسون الطائي: الحكومة الإلكترونية: واقعها وآفاق تطبيقها في العراق، موقع صحيفة الصباح: ١٤٢٨/١١/١١/٨٢٧٨
- ٢٨- فاطمة نواف عناصرة: خصائص المؤسسات الإبداعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات القطاع، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، ١٩٩٩، ص ٨٨.
- ٢٩- محمد الطعمنة، طارق العلوش: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ٢٠٠٤، ص ٧٦.
- ٣٠- محمد صدام جبر: الموجة الإلكترونية القادمة، الحكومة الإلكترونية، مجلة الإداري، عدد ٩١، ٢٠٠٢م، سلطنة عُمان، معهد الإدارة العامة، ص ٢٠٠/١٧٦.
- ٣١- محمد فتحي محمود: الإدارة العامة المقارنة، ط ٢، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٩٧، ص ٢٢١-٢٢٥.
- ٣٢- محمد متولي: إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول العربية، ضمن أبحاث المؤتمر العلمي الأول "الجوانب القانونية والأمنية للعمليات الإلكترونية" المنعقد بأكاديمية شرطة دبي، ٢٠٠٣، ص ٨١.

٣٣- محمود أبو سميرة: الحكومة الإلكترونية، التجربة المصرية، ندوة الحكومة الإلكترونية تطبيقات وممارسات، قطر، الدوحة، ٢٠٠٠ ص ١٢٠.

٣٤- مؤيد سعيد سالم: العلاقة بين أبعاد وتصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية في منشآت صناعية عراقية، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، ١٩٩٨، عدد ١، ص ١٤٥-١٨٨.

٣٥- نادية أيوب: الإدارة الإلكترونية: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة - الملتقى الإداري الثاني، الرياض: الجمعية السعودية للإدارة، ١٦-١٧ محرم ١٤٢٥هـ، ص ٣.

ثانياً باللغة الانجليزية:

- 1- (Davenport, T. (1997) **Knowledge management core Study: Knowledge management at Microsoft. Austin TX: University of Texas, McCombs school of Business.** Available at: [http://www. Bus utexas edu/kman/ Microsoft htm](http://www.Bus.utexas.edu/kman/Microsoft.htm).
- 2- Alter, Steven, **information system: a Management perspective**, New York: the Benjamin Cummings Publishing Company Inc., 1996.
- 3- Anderus, Frank, M, and George Ferris, Supervisory in Practices in Innovation in scientific, **Journal of Personal psychology, Summer, 2000, Vol. 20, No. 14, pp. 70-88.**
- 4- Anna Yq Nia, Alfred Tat-Kei Ho, "**Challenges in-Government Development: Lessons From Two Information Kiosk Projects**" *Government Information Quarterly* 22, (2005): 58-74.
- 5- Barrell West Assessing E. **Government: The Internet Democracy, and service Delivery by State and**

- Federal Government:** Brown University College of Education, Providence (2001).
- 6- Burch, John G. & Gary Grudnitski, **Information systems: Theory & Practice** New York: John Wiley & Sons, Inc., 1989
 - 7- Daird, Boddy, **the new Management In formation systems For Improved Performance**, Bechenham Kent: Croon Helm LTD, 1988.
 - 8- Derk Torrington and Laura Hall, **personnel Management: A New Approach**, UK; Prentice - Hall International LTD, 1987.
 - 9- Ekvall et, al, E. T. "**Innovation as Catalysts for in Organization, Organization Science**, June 2000, Vol. 16, No. 1, pp. 115-189.
 - 10- G. Jason Mathews, Barry E. Jacobs, **Electronic Management of the Peer Review Process"** Computer Net Works and ISDN System 28(1996): 1523-1538.
 - 11- [http://www. Cgyey.Come/Focus/issue 2/ideas 2. sltml](http://www.Cgyey.Come/Focus/issue 2/ideas 2. sltml).
 - 12- Loudes, J. J. **Knowledge Management That Works Focus E-Zine**, No. 2.
 - 13- McLeod, Raymond, **Management Information systems: A Study Of Computer Based Information Systems**, New York: Macmillan Publishing Company, 5th ed, 1993.
 - 14- Nilakanta, Tichard W. Scamell, "The Affect of Information Sources and Communication Channels on the Diffusion of Innovation in Data Base" **Development management Science**, 1990, Vo. 36, No. 1, pp. 132-156.
 - 15- Pieter Verdegem, Gino Verleys, "**User-Centered E. Government in Practice: A Comprehensive Model**

- Fo Measuring user Satisfaction". Government Information Quarterly (2009), H. 21.
- 16- Sardantakos, S. (1998) "Social Research Methods", London: McMillan Press. Ltd, p. 95.
 - 17- Spencer, Donald D., **Computers and Information Processing**, Bell & Howell Company, 1985
 - 18- Workforce Compensation and Performance Service, **Interpretive Guidance for the Information Technology Management Series**, Washington: Workforce Compensation and Performance Service, 2001.
 - 19- www. Alsabaah. Com/paper.php? source= abbar &mif copy & sid.
 - 20- Yousef, D. A, "Predictors of Decision Making Styles in Avon-Western country "**Leader Ship and Organization Journal**, 1988, Vol. 19, No. 7, pp. 366-373.

المواقع والإنترنت:

- 1- (Davenport, T. (1997) Knowledge management core Study: Knowledge management at Microsoft. Austin TX: University of Texas, McCombs school of Bu siness. Available at: <http://www. Bus utexas edu/kman/Microsoft htm>.
- 2- <http://www. Cgyey.Come/Focus/issue 2/ideas 2. sltml>.
- 3- Loudes, J. J. Knowledge Management That Works Focus E-Zine, No. 2. Available at:
- 4- www. Alsabaah. Com/paper.php? source= abbar &mif copy & sid.

Abstract

The electronic administration considers the fruit of the achievements in the modern era as the developments in the communicative and creative fields forced the countries and governments to think seriously in taking advantage of the modern achievements by using the computer, networks and lots of knowledge to achieve and progress the business. The electronic administration plans to change the work of the administration from manual sort to electronic sort. The leadership has an impact on developing the creative skills which reflects on the decision-makers.