



## معوقات التحول نحو الإدارة الالكترونية في الدوائر العراقية: دراسة

### استطلاعية في المديرية العامة لكهرباء نينوى

أ.م.د. عامر إسماعيل حديد الباحث غازي منيف فيصل

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

[amer\\_asmael@uomosul.edu.iq](mailto:amer_asmael@uomosul.edu.iq)

#### المستخلص

هدف البحث إلى تحديد اهم المعوقات التي تواجه عملية التحول نحو الادارة الالكترونية في المديرية العامة لكهرباء نينوى من خلال فرضية رئيسية تم اختبارها اعتمادا على استمارة استبائية تم تصميمها لتغطي كل جوانب البحث وزعت على عينة من العاملين في الشركة من ذوي العلاقة المباشرة بموضوع البحث بلغ عددهم (60). وأظهرت نتائج البحث وجود معوقات تنظيمية جاء في مقدمتها شدة الإجراءات الروتينية المعتمدة في انجاز أعمال المؤسسة تحول دون التحول نحو اعتماد الإدارة الالكترونية. فضلا عن نقص التشريعات والقوانين المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية. وقدم البحث مجموعة من المقترحات منها دعم وتأييد صانعي القرار في المؤسسة لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية. واتخاذ قرارات حكيمة بشأنها

الكلمات الدالة : الادارة الالكترونية ، المعوقات .

#### المقدمة

يمثل البحث الحالي محاولة لتحديد معوقات التحول نحو الإدارة الالكترونية في الدوائر العراقية، إذ يكتسب الموضوع أهمية كبيرة لما له من تأثيرات جوهرية في تطور وتقديم الخدمات. أن الاهتمام بالإدارة الالكترونية قد أزداد بتأثير الحاجة إلى أن تكون المنظمات أكثر قدرة على التنافس والاستمرار حيث انه من خلال اعتماد التكنولوجيا المتطورة فإن المنظمة ستتمكن من الاحتفاظ بميزتها التنافسية وأن طريق التطور التكنولوجي هو الطريق الوحيد الذي يحافظ على إمكاناتها في هذا الاتجاه . فإذا ما أرادت المنظمات (أو الأفراد) أن تبقى فعالة وباقية في بيئة تحيط بها حالة عدم التأكد فأن عليها أن تعتمد على قدرتها على مواكبة التطور. وقد شمل البحث أربعة محاور تناول الأول منه منهجية البحث، وجاء المحور الثاني ليضم الإطار النظري للبحث، وقدم المحور الثالث الإطار الميداني ، واختتم البحث بالمحور الرابع الذي احتوى الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها.



## المحور الأول: منهجية البحث

### أولاً : مشكلة البحث:

يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

1. ماهي المعوقات (التنظيمية - التقنية - البشرية - المالية )، التي تواجه عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية في المنظمة المبحوثة؟

### ثانياً. أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في تناوله لموضوع يعد الأكثر أهمية في بيئة المؤسسات الخدمية المعاصرة. لاسيما الإدارة الالكترونية. وضمن إطار مفاهيمي تكاملي. وبناء دعائم الميدان على النحو الذي يمكن من التعرف على واقع المتغيرات الدراسية في المنظمة المبحوثة. عليه يمكن تحديد أهمية البحث بالجوانب الآتية:

1. التعرف بالمفاهيم الخاصة بالإدارة الالكترونية وسماتها ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات التعليمية.
2. تشخيص المعوقات التي يمكن أن تواجه المسؤولين في المنظمة المبحوثة عند التحول نحو الإدارة الالكترونية لتفاديها.
3. تحديد مستوى تأثير كل معوق من معوقات التحول نحو الادارة الالكترونية.

### ثالثاً. أهداف البحث

تكمّن أهداف البحث في مجموعة من الجوانب ذات الأهمية المتعلقة بهذا الموضوع. ويمكن في هذا المجال تحديد أهداف البحث في الآتي:

1. التعرف على ماهية الإدارة الالكترونية .
2. تشخيص المعوقات التي تواجه تطبيقها في المنظمة المبحوثة
3. تحديد المعوق الاكثر تأثيرا في عملية التحول

### رابعاً. فرضية البحث

استنادا إلى مشكلة البحث تمت صياغة فرضية رئيسية مفادها:

هناك مجموعة من المعوقات (تنظيمية / تقنية / بشرية / مالية) في المنظمة المبحوثة تحول دون التحول نحو الإدارة الالكترونية.

### خامساً. حدود البحث

1. الحدود المكانية: تم البحث في مديرية كهرباء نينوى.



2. الحدود البشرية: تم البحث على عينة عشوائية من مدرء الإدارة العليا والموظفين في المنظمة المبحوثة والبالغ عددهم (60) فرداً.  
سادساً. أساليب جمع البيانات

للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار فرضية البحث. اعتمد الباحثان الأتي كمنهجية لأساليب جمع البيانات.

1. الإطار النظري : بهدف تغطية الإطار النظري للبحث . تم الاعتماد على المصادر العربية والأجنبية. كما قدمت شبكة المعلومات الدولية (الانترنت ) المساعدة الكبيرة بهذا الاتجاه . وصولاً لإطار عملي يغطي مضامين البحث.

2. الإطار الميداني : تم الاعتماد على عدد من الأساليب والوسائل في جمع البيانات الخاصة بهذا الجانب من البحث وعلى النحو الأتي :

- المقابلات الشخصية : تم إجراء العديد من المقابلات مع مدرء الإدارة العليا والموظفين في المنظمة المبحوثة لغرض توضيح فقرات/متغيرات استمارة الاستبيان لضمان الإجابة عليها بشكل موضوعي.

- استمارة الاستبيان : تعد استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذا البحث . وقد ضمت أربعة محاور عكست المعوقات التي يمكن ان تواجه عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية

سابعاً. أساليب التحليل الإحصائي

لتحليل متغيرات البحث وعناصره واختبار فرضيته تم اعتماد البرنامج الإحصائي (Minitab) و (Spss).

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: مفهوم الإدارة الالكترونية

تعود بدايات الإدارة الالكترونية إلى ثمانينات القرن العشرين عندما بدأت المنظمات باستخدام أتمتة المكاتب Office Automation واعتماد أنظمة التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب والتوسع في استعمالها بالاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال الإنتاج والخدمات. وهذه النماذج أصبحت بمثابة مؤشرات لاستحداث الأنظمة الحاسوبية في ممارسات المنظمات وإلغاء الممارسات التقليدية والتراكم الورقي. (Magnussen.2002:124).



واستخدم مصطلح الإدارة التقليدية في المنظمات ليعبر عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية، كما استخدم ليدل على الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد، كما تم التعبير عن الإدارة التقليدية أيضاً بأنها علم أو فن أو نظام يتم من خلاله الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم باستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة، وفي الإدارة التقليدية تظهر هيمنة فئة من الأفراد في منظمة ما على أعمال الآخرين من خلال القيام بالعديد من الوظائف وذلك وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة.

أما الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية فما هي إلا نمط جديد من أنماط الإدارة الخدمية، تركت آثارها الواسعة هذه على المؤسسات ومجالات عملها، وإستراتيجياتها، ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما تعود أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض، والتمكين الإداري. (إدريس. 2005: 161)

ويمكن تتبع تطور الإدارة في ظل الإدارة الإلكترونية من خلال : (نجم. 2008: 18).

١ - الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.

٢ - الانتقال من الإدارة المباشرة إلى الإدارة عن بعد.

٣ - الانتقال من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي.

ويقصد بالإدارة الإلكترونية تلك العملية الإدارية القائمة على الاستفادة من الإمكانيات

المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه، والرقابة على الموارد، والقدرات

الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها. (نجم. 2004: 125).

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء

وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى.

(غنيم. 2005: 30).



ويرى بعض الباحثين أن الإدارة الإلكترونية : هي المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، وكذلك الحكومة الإلكترونية والتعلم الإلكتروني، وبالتالي نجد أن الإدارة الإلكترونية أشمل .(النمر.2006: 417). وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال . وان الإدارة الإلكترونية هي بكل بساطة الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من اجل استخدام امثل للوقت والمال والجهد. (الكبيسي.2008: 31).

وعرفت الإدارة الإلكترونية في التعليم بأنها عبارة عن منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري التقليدي العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستعمال الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية ، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية ومعرفية وعقلية عليا وقوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل جيد وتكاليف. (الحسنات.2011: 31).

#### ثانيا: أهمية الإدارة الإلكترونية

تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية الإدارة الإلكترونية. وما ينعكس على تطبيقها من مزايا للعاملين والمستفيدين وفي شتى المجالات . إلا أننا سنكتفي بتغطية أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى التعليمي. (الحسنات.2011: 36-37)

1. تجعل المؤسسة التعليمية اكثر مرونة وأكثر تكيفا "مع المتغيرات ت السريعة في بيئة الأعمال
2. تعمل على زيادة قدرة المؤسسات على النفاذ إلى العالم المتطور وتساعده في سرعة الاستجابة لمتطلبات سوق العمل .
3. توفر أمام القائمين على إدارة هذه المؤسسات كل المعلومات المطلوبة عن طريق طلبات الأسواق في شتى التخصصات المرغوبة .
4. تمكن الموظفين في المؤسسات التعليمية المتباعدة جغرافيا "من مشاركة الملفات والأفكار والاراء .
5. تعمل على تخفيض تكاليف المخرجات التعليمية من خلال تخفيض التكاليف الخاصة بإنشاء المباني الدراسية والوسائل التعليمية الحديثة ، وإنشاء مباني ومواقع جغرافية بسيطة ،وتقل من المخاطر الناجمة وتراكم المخزون الورقي .



6. اتساع نطاق المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسات التعليمية مما يتيح فرص أكبر للموظفين

للتواصل ونقل الخبرات على المستوى العالمي والمحلي. وبإزالة الحواجز والقيود الجغرافية

7. تسهم في القضاء على التعامل الورقي حيث تقوم بتخزين وحفظ المعلومات المتعلقة بها في أجهزة بسيطة يتم استدعائها في الوقت المطلوب.

### ثالثاً: مستلزمات تطبيق الإدارة الالكترونية

يعد التحول نحو اعتماد الإدارة الالكترونية في أعمال المنظمة مشروعاً شانه شأن أي مشروع يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة العمل فضلاً عن تنفيذ ما هو مطلوب لكي يتحقق النجاح والا سوف يكون مصير المشروع الفشل وبالتالي خسارة في الوقت والجهد والمال. فالمنظمة شريكة البيئة التي تعمل بها . تتأثر وتؤثر بكافة عناصرها فضلاً عن التفاعل المستمر مع العناصر السياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والاجتماعية. عليه لا بد للمنظمة أن تراعي مستلزمات التحول نحو الإدارة الالكترونية. وقد ورد عدة توجهات تناولت هذه المستلزمات إلى أن اغلبها اتفق على وجود أربعة عناصر رئيسية لتطبيق الإدارة الالكترونية بشكل صحيح. وهذه العناصر هي:

1. المكونات المادية (Hardware). وهي جميع الأجهزة وملحقاتها والمعدات التي يمكن لمسها أو الإحساس بها بشكل واضح.
2. البرمجيات (Software). وهي البرامج التي تستخدم لتشغيل الأجهزة والمعدات الالكترونية وملحقاتها مثل نظام التشغيل Operation Systems. ونظم إدارة الشبكة. ومترجمات لغات البرمجة. وأدوات تدقيق البرمجة. وهندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.
3. شبكة الاتصالات (Communication Network). وهي الوصلات الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترنيت وشبكة الانترنت التي تمثل الشبكة الأهم للمنظمة وإدارتها الالكترونية. (Erik&Hakan.2002:184).
4. صناع المعرفي من الخبراء والمتخصصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية. حيث يتولى صناع المعرفة إدارة التكامل الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى. (Joseph.1998:3).



#### رابعاً: مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الخدمية

أن التحول نحو اعتماد الإدارة الالكترونية في المؤسسات الخدمية لايعني استخدام الحاسبة الالكترونية. ولكن مايعنيه هو إدارة العملية داخل المؤسسات الخدمية باستخدام الحاسبة والاجهزة الالكترونية الأخرى. حيث يهدف التحول نحو الإدارة الالكترونية الى تحسين العملية الخدمية وزيادة فاعليتها عن طريق التعامل مع كم هائل من البيانات . بعضها لها صلة بالمراجعين والبعض الآخر له صلة بالموظفين والإدارة العليا.(حسين.2006: 589).

ويمكن تصنيف مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الخدمية كما يلي:(الحسنات.2011: 46-48).

#### 1. تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة شؤون المراجعين:

ويقصد بشؤون الطلبة كل ماله علاقة بالمراجعين ومايخص شؤونهم في المؤسسات الخدمية. من تسجيل وبيانات خاصة وعامة بحسب مايحقق للمؤسسة الحصول عليه. كذلك مايهم المراجعين داخل المؤسسة. وما يتعلق بمعاملاتهم. مما يساعد المؤسسة على القيام بدورها نحوهم.(اللامي.2008: 59).

#### 2. تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة شؤون الموظفين:

ويقصد بشؤون الموظفين هنا شؤون جميع العاملين بالمؤسسة من مدراء ووكلاء ورؤساء اقسام وموظفين وغيرهم.والذين يقومون بمهام المؤسسة والقيام على شؤونها بحسب المهام الاساسية المسندة اليهم. ومتابعة شؤون الموظفين عملية تحتاج الى الكثير من الجهد والوقت. حيث أن الكثير من التعديلات يجب ادخالها باستمرار في ملفه الموظف. حيث التعيينات الجديدة والتنقلات والترقيات ومايتعلق بالامور المالية والتقاعد وغيرها. (اللامي.2008: 57-58).

#### 3. تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة شؤون المؤسسة:

حيث تقوم الإدارة الالكترونية عن طريق تطبيقاتها الخاصة بدور كبير في رعاية الشؤون المؤسسية المختلفة. والمساعدة في التعرف الى احتياجاتها الحالية. وتقدير احتياجاتها المستقبلية عن طريق ماتوفره من معلومات احصائية وماتقدمه من خدمات مختلفة ومنها تطبيقات الاتصالات. التطبيقات المكتبية. اعداد جداول الدوام. تطبيقات خاصة باللوازم المؤسسية. تطبيقات خاصة بالموازنة والسجل المالي. تطبيقات. (المسعود.2008: 53) .



### خامسا: معوقات التحول نحو الإدارة الالكترونية

يتجه بعض الباحثين إلى تصنيف معوقات التحول نحو الإدارة الالكترونية في المؤسسات الخدمية إلى محاور متعددة تتلخص فيما يلي: (السعودي.2013: 121-124). (الحسنات. 2011: 53-55). (المغيرة.2010: 38-45). (القحطاني.2006: 83-87).

#### المحور الأول: المعوقات التقنية:

##### تتمثل هذه المعوقات بالاتي:

1. صعوبات ومشكلات تتعلق بتشغيل الحاسوب الآلي في البيانات المؤسسية.
2. ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستعملة حتى داخل المؤسسة الواحدة.
3. تقادم أجهزة وبرامج الحاسوب الآلي المستعملة في البيئة الخدمية نظرا للتطور السريع الذي شمل جميع نواحي الحياة.
4. ضعف البنية التحتية لكثير من المؤسسات ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية.
5. ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في بعض المناطق.
6. ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية كمحدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية المؤهلة أو هجرتها.
7. خوف المتعاملين من اثر سلبيات التقنية الحديثة على مصالحهم وما يترتب عليها من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز.

#### المحور الثاني: المعوقات التنظيمية ( إدارية )

##### تتمثل هذه المعوقات بالاتي:

1. الافتقار إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية
2. غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الالكترونية
3. ضعف مشاركة الموظفين في وضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الالكترونية .
4. الافتقار إلى قسم خاص بالإدارة الالكترونية .
5. ضعف دعم الإدارات العليا لسياسة تطبيق الإدارة الالكترونية .
6. روتينية الاجراءات الإدارية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية .
7. نقص التشريعات اللازمة لتطبيقات الإدارة الالكترونية .
8. قلة توافق الهياكل التنظيمية الحالية مع تطبيقات الإدارة الالكترونية .



9. ضعف التحفيز بنوعيه المعنوي والمادي لاستعمال التقنيات الحديثة

10. ضعف وسائل الاتصال بين الهياكل الإدارية في المؤسسة .

**المحور الثالث: المعوقات البشرية:**

تتمثل هذه المعوقات في الأفراد سواء كانوا العاملين داخل المؤسسة أو خارجها ، ومن

**هذه المعوقات نذكر منها:**

1. ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل المؤسسة.

2. قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المؤسسة.

3. تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديداً للسلطة.

4. ندرة تقديم حوافز مادية للمديرين ونقص وتفاوت خبرات المديرين.

5. ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسوب الآلي والخوف الذي يمتلك بعض المديرين عند استعماله.

6. ضعف الثقة في حماية سرية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية.

7. مقاومة العاملين لتطبيق هذه التقنية وضعف الرغبة بها وعزوفهم عن استعمالها وضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية وصحية.

8. قلة تشجيع المسؤولية واجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات والاتصالات.

**المحور الرابع: معوقات المالية:**

**تتمثل هذه المعوقات بالاتي:**

1. ارتفاع تكلفة استعمال الشبكة العالمية للانترنت.

2. قلة الموارد المالية المخصصة لمبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج .

3. قلة الموارد المتاحة لدى الإدارات العليا بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدودة فيها أوجه الاتفاق

4. ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه .

5. قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من اجل تطبيق الإدارة الالكترونية .



6. التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية .

سادسا: مزايا وعيوب الإدارة الالكترونية

التكامل موضوع نسبي وان أي توجه يتم اعتماده أو تطبيقه لابد أن يتخلله عيوب فضلا عن المزايا. والإدارة الالكترونية شأنها شأن أي منهج أو أسلوب يتم اعتماده له مزايا وعيوب سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو الصحي وكالاتي:

- مزايا الإدارة الالكترونية (Geramo.et al.2001.4) (Newman.et al.1999.59)

1. تقديم خدمات شاملة بأقل التكاليف والجهد والوقت.
2. تأكيد وإظهار الشفافية في أداء الأعمال.
3. القضاء على الروتين والمحسوبية والبيروقراطية في تأدية الأعمال.
4. الاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين بكفاءة وفاعلية وبالتالي تحقيق الرضا.
5. الخصوصية والأمان. فالإدارة الالكترونية تتمتع بمعايير الخصوصية والسرية والأمن والمصادقية. الأمر الذي يقود الى نموها وتطورها.
6. السرعة والدقة في تخزين المعلومات وتكوين مايسمى ببنك المعلومات.
7. ضمان حصول المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المنظمة على مدار الساعة ومباشرة دون الحاجة الى حضورهم عن طريق الشبكة العنكبوتية.

- عيوب الإدارة الالكترونية (London.et al.2006.346) (Davis.1998.46).

1. زيادة نسبة البطالة: تعتبر زيادة نسبة البطالة من الأسباب التي تسببها الإدارة الالكترونية على الرغم مما يمكن أن توفره الثورة المعلوماتية من فرص جديدة للعمل.
2. التجسس الالكتروني وفقدان الأمان: التجسس الالكتروني يستهدف الاطلاع على معلومات مؤمنة في جهاز حاسوب إلى آخر عبر الشبكة . وليس مسموح لغير المخولين بالاطلاع عليها. وغالبا ماتكون هذه المعلومات في غاية الأمان والسرية والأهمية لمالكها. وتتم هذه الأفعال بقصد الأضرار بالغيرعن طريق المخرب (Gracker ) أو المخترق(Hacker). فالمخرب هو الذي يقوم بحذف أو تشغيل أو تدمير ملف. أما المخترق هو الذي يقوم بالاختراق عن طريق فتح كلمة السر ومعرفة مفتاح الأمان.
3. شلل الإدارة في حال أي خلل: إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم إستراتيجية الإدارة الإلكترونية، والانتقال من النمط التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة بدون مقدمات أو اعتماد لتسلسل أو تدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، عند



ذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل ، فنكون قد خسرنا الأولي ولم نربح الثانية، ومن شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة وإيقافها ريثما يتم الانجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

4. **ضعف التواصل الاجتماعي:** تتيح الإدارة الإلكترونية إنجاز الأعمال والمهام التي تتطلب التعامل مع الجهات الحكومية عن طريق شبكة الإنترنت بالمنزل أو بالعمل، فلا يترتب على ذلك حاجة الذهاب إلى المصالح والجهات الحكومية، وبالتالي قلة الاحتكاك مع أفراد المجتمع، حيث تعد أما آن المراجعة في الدوائر الحكومية من أهم أسباب التواصل والتعارف الاجتماعي. أما أن استخدام شبكة الإنترنت لساعات طويلة في التعامل مع الجهات والدوائر الحكومية يؤثر سلبا على صحة الفرد، وبخاصة على حاسة النظر.

### المحور الثالث: الإطار الميداني

**أولاً: وصف الأفراد المبحوثين:** انسجاما مع توجهات البحث قام الباحثان بتوزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين في المنظمة (مدراء الإدارة العليا. الموظفين). إذ تم توزيع ( 60 ) استمارة. وتم استردادها جميعا. وفيما يتعلق بخصائص هذه العينة فنوضحها على النحو الآتي:  
جدول ( 1 ) وصف الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة

العمر							
50 فأكثر		49-40		39-30		أقل من 30 سنة	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
5	8	12	20	28	47	15	25
الجنس							
إناث				ذكور			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
15	25	45	75				
التحصيل العلمي							



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد  
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)  
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
1.8	5	20	12	16	10	59	35
سنوات الخدمة							
21 سنة فما فوق		11 إلى سنة 20		1 الـ 10 سنوات			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
30	18	34	20	36	22		

ثانياً. إجابات المبحوثين للمتغير (معوقات الإدارة الإلكترونية)

يهدف هذا المحور إلى تشخيص وعرض وتحليل نتائج معوقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية في المنظمة المبحوثة وذلك بالاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة البحث والنسب المئوية لها وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري وبيان معامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات الاستبيان. وقد اعتمد الباحثان على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث للاستبانة والمحصورة ما بين (1-5) وذلك بأربعة مستويات فيكون مرتفعاً إذا ما تراوح بين (3-4) ومرتفعاً جداً إذا ما زاد على (4) وكذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط المعياري (3) فسيكون منخفض إذا تراوح بين (2-3) ومنخفض جداً إذا ما انخفض عن (2).

#### 1. المعوقات التنظيمية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية في المنظمة المبحوثة

يبين الجدول (2) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للمتغيرات ( $X_1-X_5$ ) التي تمثل إجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة المعوقات التنظيمية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية ، فعلى المستوى العام حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.874) وانحراف معياري (1.061) ومعامل اختلاف (77.48%).



الجدول (2) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات مقياس

المعوقات التنظيمية لعينة البحث (n= 60)

معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
82.67	0.971	4.134	3.33	2	6.7	4	-	-	53.3	32	36.7	22	X <sub>1</sub>
74.65	1.082	3.732	3.33	2	10	6	22.6	14	36.7	22	26.7	16	X <sub>2</sub>
76.65	0.984	3.834	3.33	2	3.33	2	26.7	16	40	24	26.7	16	X <sub>3</sub>
74.02	1.265	3.701	10	6	6.7	4	16.7	10	36.7	22	30	18	X <sub>4</sub>
79.35	0.999	3.968	33.3	2	3.33	2	20	12	40	24	33.3	20	X <sub>5</sub>
77.48	1.061	3.874											المعدل

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى إجابات المبحوثين

أما على مستوى الفقرات فقد حققت الفقرة (X<sub>1</sub>) (شدة الاجراءات الروتينية المعتمدة في أعمال المؤسسة أخرجت عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية) أعلى وسط حسابي بلغ (4.134) وبانحراف معياري (0.971) وبمعامل اختلاف بلغ (82.67%). في حين حققت الفقرة (X<sub>2</sub>) التي مفادها (ضعف وعي إدارة المؤسسة وموظفيها بأهمية التحول نحو الإدارة الالكترونية) اقل وسط حسابي بلغ (3.701) وبانحراف معياري (1.265) وبمعامل اختلاف بلغ (74.02%).

## 2. المعوقات التقنية للتحول نحو الإدارة الالكترونية في المنظمة المبحوثة

الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات

الاختلاف لفقرات مقياس المعوقات التقنية لعينة البحث (n= 60)

معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
78.68	0.945	3.935	-	-	6.7	4	26.7	16	33.3	20	33.3	20	X <sub>6</sub>
85.35	0.869	4.268	-	-	6.7	4	6.7	4	40	24	46.7	28	X <sub>7</sub>
76.67	0.986	3.834	3.33	2	3.33	2	26.7	16	40	24	26.7	16	X <sub>8</sub>
74.68	1.204	3.735	-	-	22.6	14	16.7	10	22.6	14	36.7	22	X <sub>9</sub>
79.35	0.767	3.969	-	-	6.7	4	10	6	61.2	38	20	12	X <sub>10</sub>
78.95	0.955	3.948											المعدل

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى إجابات المبحوثين



يتبين من خلال الجدول (3) بان هذا البعد حقق وسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (3.948) وبانحراف معياري (0.955) وبمعامل اختلاف (78.95%) هذا على المستوى العام، أما على مستوى الفقرات ( $X_6-X_{10}$ ) التي تعكس إجابات المبحوثين حول المعوقات التقنية التي تواجه عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية. فضلاً عن ذلك فقد حققت الفقرة ( $X_7$ ) (ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة للتحول نحو الإدارة الالكترونية في المؤسسة) أعلى وسط حسابي بلغ (4.268) وبانحراف معياري (0.869) وبمعامل اختلاف (85.35%) أما الفقرة ( $X_9$ ) (ندرة توافر برمجيات باللغة الكردية تتناسب والأعمال المطلوبة في المؤسسة) فقد حققت اقل وسط حسابي بلغ (3.735) وبانحراف معياري (1.204) وبمعامل اختلاف (74.68%). إن تلك المؤشرات تؤكد أن الشركة تسعى لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وضمن إمكانياتها. إلا أن الشركة تعاني من انخفاض عدد مراكز بيعها المباشر وتقديم الخدمة السريعة في مختلف مناطق محافظة نينوى.

### 3. المعوقات البشرية للتحول نحو الإدارة الالكترونية في المنظمة المبحوثة

الجدول (4) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات

الاختلاف لفقرات مقياس المعوقات البشرية لعينة البحث (n= 60)

معلم الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
69.35	1.105	3.468	6.7	4	13.3	8	20	12	46.7	28	13.3	8	$X_{11}$
81.35	0.906	4.068	-	-	3.33	2	26.7	16	30	18	40	24	$X_{12}$
79.35	0.998	3.968	33.3	2	3.33	2	20	12	40	24	33.3	20	$X_{13}$
64.67	1.103	3.234	-	-	33.3	20	26.7	16	22.6	14	16.7	10	$X_{14}$
66.01	0.876	3.301	-	-	20	12	36.7	22	36.7	22	6.7	4	$X_{15}$
72.13	0.997	3.607											المعدل

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى إجابات المبحوثين

يعرض الجدول (4) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات ( $X_{11}-X_{15}$ ) والتي تعكس إجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بالمعوقات البشرية للتحول نحو الإدارة الالكترونية. فعلى المستوى العام فان هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً



منخفضاً بلغ (3.607) وبانحراف معياري (0.997) وبمعامل اختلاف (72.13%) أما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة ( $X_{12}$ ) قلة الكادر المتخصص للعمل في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة) أعلى وسط حسابي بلغ (4.068) وبانحراف معياري (0.906) وبمعامل اختلاف (81.35%) وحققت الفقرة ( $X_{11}$ ) (خوف إدارة المؤسسة من زيادة المهام الادارية عند التحول نحو الإدارة الالكترونية) اقل وسطاً حسابياً بلغ (3.468) وبانحراف معياري (1.105) وبمعامل اختلاف (69.35%).

#### 4. المعوقات المالية للتحول نحو الإدارة الالكترونية في المنظمة المبحوثة

الجدول (5) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات

الاختلاف لفقرات مقياس المعوقات المالية لعينة البحث (n=60)

معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
65.35	1.105	3.268	2.33	2	20	12	33.3	20	33.3	20	10	6	$X_{16}$
70.67	1.043	3.534	-	-	20	12	26.7	16	33.3	20	20	12	$X_{17}$
72.01	1.220	3.601	3.33	2	22.6	14	10	6	36.7	22	26.7	16	$X_{18}$
62.01	1.124	3.101	3.33	2	36.7	22	26.7	10	33.3	20	10	6	$X_{19}$
74.67	1.201	3.734	-	-	22.6	14	16.7	10	22.6	14	36.7	22	$X_{20}$
68.94	1.139	3.447											المعدل

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى إجابات المبحوثين

يتبين من خلال الجدول (5) بان هذا البعد حقق وسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (3.447) وبانحراف معياري (1.139) وبمعامل اختلاف (68.94%) على المستوى العام، أما على مستوى الفقرات ( $X_{16}$ - $X_{20}$ ) التي تمثل إجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة المعوقات المالية للتحول نحو الإدارة الالكترونية ، فقد حققت الفقرة ( $X_{20}$ ) (ضعف الدعم المالي المخصص من قبل الجامعة للتحول نحو الإدارة الالكترونية في المؤسسة). أعلى وسط حسابي بلغ (3.734) وبانحراف معياري (1.201) وبمعامل اختلاف (74.67%). في حين حقق الفقرة ( $X_{19}$ ) التي مفادها (قلة الحوافز المالية المخصصة للتميزين من منتسبي المؤسسة في مجال



العمل الالكتروني) أدنى وسط حسابي بلغ (3.101) وبانحراف معياري (1.124) وبمعامل اختلاف (62.01%).

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج البحث أن معظم عينته يحملون مؤهل علمي عالي وان أغلبهم من الفئة العمرية المتوسطة الأمر الذي يدل على الجمع بين العلم والخبرة ومواكبة التطور. وهو مؤشر جيد يعزز من إمكانية نجاح مشروع التحول نحو الإدارة الالكترونية في المؤسسة.
2. تقارب نسب الاتفاق حول العبارات الواردة في استمارة الاستبانة. وتوزيع الإجابات توزيعاً طبيعياً لجميع فقراتها وحصولها على مستويات ثقة مقبولة. يعد مؤشر ايجابي يدل على تناسق الأفكار في المؤسسة المبحوثة مما يُمكن ويدعم تعميم النتائج.
3. أظهرت نتائج البحث وجود معوقات تنظيمية جاء في مقدمتها شدة الإجراءات الروتينية المعتمدة في انجاز أعمال المؤسسة تحول دون التحول نحو اعتماد الإدارة الالكترونية. فضلا عن نقص التشريعات والقوانين المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية.
4. أظهرت نتائج البحث وجود معوقات تقنية جاء في مقدمتها ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة للتحول نحو الإدارة الالكترونية.
5. أظهرت نتائج البحث وجود معوقات بشرية جاء في مقدمتها نقص في الكادر المتخصص للعمل في مجال الإدارة الالكترونية . كذلك وجود خوف لدى إدارة المؤسسة من الزيادة في المهام الإدارية عند اعتماد مشروع الإدارة الالكترونية.
6. أظهرت نتائج البحث وجود معوقات مالية جاء في مقدمتها ضعف الدعم المالي المخصص من قبل إدارة المؤسسة لتطبيق الإدارة الالكترونية فيها. فضلا عن الافتقار للحوافز المالية للمتميزين من كادر المؤسسة في مجال العمل الالكتروني.

##### ثانياً: المقترحات

1. العمل على الحد من الاجراءات الروتينية والتي تحول دون التحول الى الإدارة الالكترونية.
2. دعم وتأييد صانعي القرار في المنظمة لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية. واتخاذ قرارات حكيمة بشأنها
3. تحسين البنية التحتية اللازمة للتحول نحو الإدارة الالكترونية.
4. زيادة الدعم المالي للبحوث والدورات التدريبية والدراسات في مجال الإدارة الالكترونية.
5. استحداث القوانين والتشريعات الخاصة بتطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الخدمية.



6. وضع نظام للحوافز المالية للمتميزين في مجال استخدام التقنيات الالكترونية.

### المصادر

1. احمد محمد غنيم .2004. الإدارة الالكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل . مصر
2. ثابت عبدالرحمن إدريس.2005. نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة . الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر.
3. خليفة بن صالح المسعود.2008. المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية.
4. ساري عوض الحسنات.2011. معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم . مصر .
5. شائع بن سعد القحطاني.2006. مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون. رسالة ماجستير غير منشورة.كلية الدراسات العليا. جامعة نايف. السعودية.
6. عبدالعزيز فهد المغيرة.2010. معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في اجراءات العمل الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة.كلية الدراسات العليا. جامعة نايف. السعودية.
7. عوض علي اللامي.2008. واقع استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الخليجية. البحرين.
8. كلثم محمد الكبيسي. 2008. متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر .رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قطر .
9. محمد بن سعود النمر وآخرون.2006. الإدارة العامة: الأسس والوظائف. الطبعة السادسة. مطابع الفرزدق التجارية. الرياض. السعودية.
10. محمد عبدالله المنيع.2008. مجالات تطبيق التعليم الالكتروني في الإدارة والإشراف التربوي. ملتقى التعليم الأول في التعليم العام. قاعة الملك فيصل. الرياض. السعودية.
11. نجم عبود نجم .2004. الادارة الالكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. دار المريخ للطباعة والنشر. الرياض. السعودية.
12. نجم عبود نجم .2008. الادارة الالكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمجالات. دار اليازوري للطباعة والنشر. عمان. الأردن.
13. Davis. Ian .1998.: **Crime and the Net** : an Overview of Criminal Activity on the Internet and the legal community's.
14. Germo. Tom De & Adhair. Ayman.2001. : **The E-Government Evolution**. Symposium E-Government Experiences and applications. Alddawha.



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد  
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)  
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



15. Loudon. Kenneth & Loudon. Jane.2006. **Management Information Systems Management the Digital Firm**. 9th edition. Prentice Hall. New Jersey.
16. Newman. B. & Conrad. K.1999. **A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods. Practices. And Technologies**. The Knowledge Management Theory Papers. Fhe Knowledge Management Forum.

جامعه دهوك

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم أداره الأعمال

#### استمارة استبيان

السيد ..... المحترم .

#### تحية وتقدير :

نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة المعدة لغرض دارسه بحثي الموسوم:

معوقات التحول نحو الإدارة الالكترونية في الدوائر العراقية: دراسة استطلاعية في المديرية العامة  
لكهرباء نينوى

وان تعاونكم واهتمامكم معنا في أن تكون الإجابة عن الأسئلة بأفضل ما لديكم من المعلومات وبكل موضوعيه ودقه، سيكون له من الأثر الأكبر في أغناء وإكمال مسيرة البحث العلمي وتطوير العملية الإدارية في المؤسسة عينه البحث، علما بان البيانات تعامل بالسرية ولا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع وان البيانات ستبدل بتحويلها إلى مجموعات إحصائية لإغراض الدراسة حصرا.

وانتهز هذه الفرصة للإعراب عن فائق التقدير و الاحترام لتعاونكم المستمر معنا....

ا.م.د. عامر اسماعيل حديد



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد  
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)  
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



### أولاً: بيانات عامة

- العمر : ( )  
الجنس : ( )  
التحصيل العلمي : ( )  
عدد سنوات الخدمة : ( )

### ثانياً: الأبعاد التفصيلية لمعوقات التحول نحو الإدارة الالكترونية

#### أ- المعوقات التنظيمية

ت	الأسئلة	بشدة اتفق	اتفق	محايد	اتفق	بشدة لا اتفق
1	شدة الاجراءات الروتينية المعتمدة في أعمال المؤسسة تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية					
2	نقص التشريعات اللازمة للتحول نحو الإدارة الالكترونية					
3	النقص في التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية					
4	غياب الرؤية المستقبلية للتحول نحو الإدارة الالكترونية في المؤسسة					
5	ضعف وعي إدارة المؤسسة وموظفيها بأهمية التحول نحو الإدارة الالكترونية					

#### ب. المعوقات التقنية

ت	الأسئلة	بشدة اتفق	اتفق	محايد	اتفق	بشدة لا اتفق
6	قلة أجهزة الحاسوب المتوافرة في المؤسسة					
7	ضعف مستوى البنية التحتية للتحول نحو الإدارة الالكترونية					
8	ضعف تكامل أقسام المؤسسة وتناسبها مع تقنيات التحول نحو الإدارة الالكترونية					
9	ندرة توافر البرمجيات باللغة العربية تتناسب مع الأعمال المطلوبة في المؤسسة					
10	ضعف الربط بين ادارة المؤسسة وأقسامها					



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد  
 (الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)  
 المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



### ج. المعوقات البشرية

ت	الأسئلة	بشدة اتفق	اتفق	محايد	اتفق	بشدة لا اتفق
11	خوف إدارة المؤسسة من زيادة المهام الإدارية عند تطبيق الإدارة الالكترونية					
12	نقص الكادر المتخصص للعمل في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة					
13	قلة الدورات التدريبية حول التحول نحو الإدارة الالكترونية					
14	الخوف من ضياع المعلومات أو عطل الأجهزة حال وتأخر اعتماد الإدارة الالكترونية					
15	انخفاض مهارة الموظفين باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة					

### د. المعوقات المالية

ت	الأسئلة	بشدة اتفق	اتفق	محايد	اتفق	بشدة لا اتفق
16	ضعف ميزانية المؤسسة لشراء الأجهزة والبرامج اللازمة لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية					
17	الافتقار الى الكادر المتخصص بصيانة الأجهزة الالكترونية					
18	ضعف الحوافز المالية المخصصة للمتميزين في مجال الاعمال الالكتروني					
19	الافتقار للدعم المالي اللازم لإشراك الموظفين في الدورات التدريبية الخاصة بالأعمال الالكترونية					
20	ضعف العم المالي المخصص من قبل الجامعة لتطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة					