

اثر الإدارة الالكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية في ديوان محافظة واسط

The Impact Of Electronic Management In Organizational Change Strategies - Field Study in Wasit Governorate

زينب كاظم عاصي
Zainab Kazem Assi

أ.م. دجلة مهدي النجار
A.Pr. Dijla Mahdi Al-Najar

جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد / قسم الإدارة العامة

المستخلص

أن التطورات التقنية المتسارعة وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات أوجدت حالة جديدة تعيشها المنظمات المعاصرة تتمكن من خلالها مواجهة تلك التطورات والتفكير بشكل جدي لغرض تقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية للاستفادة من الوقت وتقليل الكلف. مما يستوجب إعادة النظر في استراتيجياتها وأحداث التغيير التنظيمي الذي يتوافق مع تلك التطورات يهدف هذا البحث إلى معرفة اثر الإدارة الالكترونية المتمثلة بعوامل النجاح (الرؤية الاستراتيجية، دعم الإدارة العليا ، الضغوط الخارجية ،ارتفاع توقعات المستفيدين ، التغيير التكنولوجي) في استراتيجيات التغيير التنظيمي المتمثلة بـ(الإستراتيجية العقلانية، إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، الإستراتيجية القسرية، الإستراتيجية المشاركة) في إحدى المنظمات العراقية (ديوان محافظة واسط)، ولغرض تحقيق أهداف البحث ، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد جمعت البيانات من (35) مديرا وهم يمثلون رؤساء الأقسام والشعب والوحدات واستعملت الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات ، وجرى تحليل بيانات البحث باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ومنها : وجود رؤية استراتيجية حول تبني مفهوم الإدارة الالكترونية مع وجود قيادات أدارية قادرة على توجيه قدرات العاملين نحو تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المنظمة المبحوثة، وإن الإدارة العليا في ديوان المحافظة تدعم سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية وتستخدم المنظمة أنظمة معلومات وبرامجيات متطورة في التعامل بين الإدارة وفروعها فضلا عن المواطن و تستخدم تقنيات للحفاظ على أمن المعلومات في ديوان محافظة واسط وقدمت الباحثة جملة من التوصيات التي تسهم برفع مستوى الأداء للمنظمة العراقية والسير نحو دعم عوامل نجاح الإدارة الالكترونية

الكلمات المفتاحية : الإدارة الالكترونية و استراتيجيات التغيير التنظيمي

Abstract

That the rapid technological developments, especially information and communication technologies, have created a new situation in which contemporary organizations are able to face these developments and seriously think about the purpose of providing services to citizens in an electronic manner to take advantage of time and reduce costs. It is necessary to review their strategies and organizational change events that correspond to those developments The aim of this research is to understand the impact of e-governance on success factors (strategic vision, support of senior management, external pressures, high

expectations of beneficiaries, technological change) in strategies of change (The strategy of rationalization, strategy of education and awareness-oriented, coercive strategy, participatory strategy) in one of the Iraqi organizations (Wasit Governorate), and for the purpose of achieving the objectives of the research, the research adopted the descriptive analytical method, and collected data from (35 managers, Divisions, units and units. The questionnaire was used as an essential tool in data collection. The research data were analyzed using multiple linear regression. The study reached a number of conclusions and recommendations, including: The existence of a strategic vision on the adoption of the concept of electronic management with the existence of administrative leadership capable of directing the capabilities of the employees towards the application of electronic management within the organization investigated, and the senior management in the Office of the province supports the policy of applying electronic management and uses the Organization information systems and advanced programs in dealing between the Department and its branches as well as the citizen And uses techniques to maintain the security of information in the Office of Wasit province and presented the researcher a set of recommendations that contribute to raising the level of performance of the Iraqi organization and the march towards supporting the factors of the success of electronic administration .

Keywords : *Electronic Management ,Strategies to Organizational Change*

المقدمة:

تشهد المنظمات اليوم تغيرات بيئية متسارعة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية ، وينبغي على المنظمات أن لا تقف ثابتة أمام تلك التغيرات المتسارعة وإلا فأنها تكون مهددة بالزوال ، ومن أهمها التغيرات المتسارعة في البيئة التكنولوجية، وظاهرة العولمة وتحدياتها، وطلبات الزبائن المتغيرة، والعمل في أسواق غير مستقرة، إلى جانب المنافسة المتزايدة للمنتج والسوق اوجب على المنظمات أن تحسن أدائها لغرض التنافس، وأصبحت هذه التحديات تشكل ضغطاً كبيراً على المنظمات بشكل عام، مما حفزها على إجراء تحولات ليست بالبسيطة في كيفية مجاراتها من خلال التغيير في معظم عملياتها سواء كانت في البيئة الداخلية، أو في بيئتها الخارجية لذا جاءت هذه الدراسة هذه لتسلط الضوء على اثر الإدارة الالكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي في إحدى المنظمات العراقية (ديوان محافظة واسط) وقد قسمت الدراسة إلى المباحث الآتية : حيث تخصص المبحث الأول بعرض منهجية الدراسة التي تضمنت مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها ، ومخطط الدراسة المقترح وفرضياتها، والوسائل المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات ووصف مجتمع الدراسة وعينتها وحدود الدراسة ،أما المبحث الثاني فقد ضم الإطار النظري لتغيرات الدراسة وتضمن المبحث الثالث : نتائج البحث الميدانية أما المبحث الرابع :فقد ركز على أهم الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول :منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها:

أ-مشكلة الدراسة : تواجه المنظمات اليوم تغيرات مستمرة في البيئة الخارجية مما يتطلب من هذه المنظمات مراقبة هذه التغيرات من اجل أما أن تستفيد من الفرص المتاحة لها وتتجنب المخاطر المصاحبة للتغيير أو أن تستجيب لها من

اجل مواكبة تلك التغيرات ،أي وجود فجوة بين المنظمة وبيئتها وان هذه الفجوة تتجسد بتطبيق المنظمات للإدارة الالكترونية وان المنظمات تشهد تطبيق محدود في مجالات الإدارة الالكترونية مما يؤدي إلى التأخير في انجاز الأعمال وذلك لكثرة الخطوات أو المراحل التي يتم فيها انجاز المعاملات المتعلقة بالعمل والذي يمكن أن تكون له نتائج سلبية على كافة المستويات ، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة ومسبباتها في التعرف على الإدارة الالكترونية في ديوان محافظة واسط مع إستراتيجية التغيير التنظيمي الملائمة و المطلوبة واتساقا مع ما تقدم فأن طرح التساؤلات المؤشرة أدناه يمكن أن يساهم في توضيح مشكلة الدراسة:

1- ما هو تأثير الإدارة الالكترونية في تحديد إستراتيجية التغيير التنظيمي ؟

2- ما هي الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة التغيير التنظيمي؟

ب- أهمية الدراسة :

1-توضح هذه الدراسة طبيعة العلاقة بين الإدارة الالكترونية و استراتيجيات التغيير التنظيمي لديوان محافظة واسط بالشكل الذي يجعلها قادرة على مواجهة تغيرات البيئة الخارجية.

2- تقديم بعض الحلول للمشاكل التي تعاني المنظمة المبحوثة ، و لاسيما أنها ذات دور كبير و فاعل في تحقيق التطور.

3- الأهمية المتزايدة لتحديد الإستراتيجية المناسبة للتغيير لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات .

4- الفائدة الكبيرة التي يمكن أن تستفاد منها المنظمات المبحوثة ويمكن أن تحصل عليها من خلال تبنيها لنتائج هذا البحث.

ج- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية أهمها:

1-معرفة طبيعة الإدارة الالكترونية من حيث المفهوم ، الأهمية ، المتطلبات ، وعوامل النجاح.

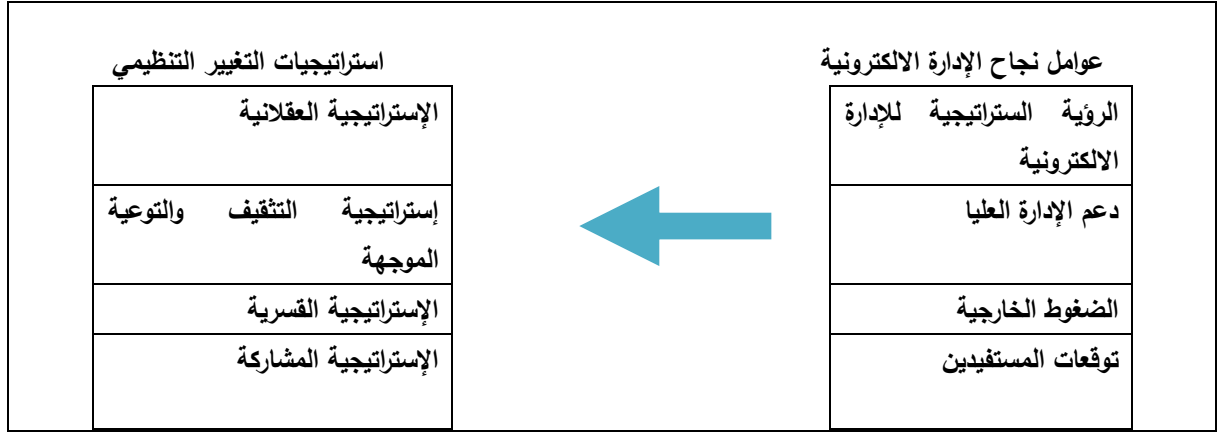
2-معرفة التغيير التنظيمي من حيث المفهوم ، الأهمية ، الاهداف ، استراتيجيات التغيير .

3-معرفة وتوضيح وتفسير طبيعة العلاقة بين الإدارة الالكترونية واستراتيجيات التغيير التنظيمي.

4- تقديم التوصيات المناسبة التي من شأنها تمكين المنظمة المبحوثة من التعرف على الإدارة الالكترونية واستراتيجيات التغيير التنظيمي ومدى تأثيرها على المنظمة .

ثانيا: مخطط الدراسة وفرضياتها:

أ-مخطط الدراسة : من أجل البحث في طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة لابد من وجود مخطط يوضح أمكانية قياس اثر الإدارة الالكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي في ديوان المحافظة قيد البحث ويعبر عن ذلك الشكل أدناه:



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

ب-فرضيات الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين عوامل النجاح الإدارية الالكترونية واستراتيجيات التغيير التنظيمي ومنها تنفرح الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1-توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية للإدارة الالكترونية واستراتيجيات التغيير التنظيمي.
- 2- توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا واستراتيجيات التغيير التنظيمي.
- 3- توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الضغوط الخارجية واستراتيجيات التغيير التنظيمي.
- 4- توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين توقعات المستفيدين واستراتيجيات التغيير التنظيمي.
- 5-توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التغييرات التكنولوجية واستراتيجيات التغيير التنظيمي.

ثالثاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات : للحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد للتوصل إلى نتائج الدراسة أعتمد على الأساليب الآتية:

1-الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية فضلا عن الدوريات والرسائل والأطاريح وشبكة المعلومات (الانترنت) والتي لها علاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب لنظري للدراسة ودعم الجانب الميداني بها.

2-أداة الدراسة: للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بالجانب الميداني للدراسة، جرى اعتماد الاستبانة التي صممت من خلال تساؤلات الدراسة وأهدافها وفي ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام: القسم الأول:البيانات الشخصية . القسم الثاني: تساؤلات حول عوامل النجاح للإدارة الالكترونية والتي صيغت بالعبارات من (1-15).القسم الثالث: تساؤلات حول إستراتيجية التغيير التنظيمي والتي صيغت بالعبارات من (16-27).وطبقا لمقياس(Likert) الخماسي جرى تحديد أوزان فقرات الاستبانة في القسم الثاني والثالث .

رابعا:مجتمع وعينة الدراسة :

1-مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة بديوان محافظة واسط الذي يستخدم الإدارة الالكترونية في تقديم خدماته لأبناء محافظة واسط ويتكون من(35) مسؤولا موزعين على أقسام وشعب ووحدات الديوان تتراوح درجاتهم وتسمياتهم الوظيفية بين مدير و مسؤول شعبة ووحدة ، وقد تم اختيار هذه الطبقة من الموظفين باعتبارهم هم أصحاب القرار كل من موقعه ويمثلون الإدارة العليا والوسطى

والدنيا وقد تم توزيع الاستبانة عليهم حيث كان عدد الأقسام (15) قسم وعدد الشعب (10) شعبة وعدد الوحدات (10) وحدة ،حيث يمثل عملهم الالكتروني بالتخاطب الالكتروني بين جميع دوائر الدولة (الخدمية) بحوالي (280) حساب حيث تم التعاقد مع شركة Google وعلى حسب النطاق الخاص بالعراق (.iq) وتحت مسمى (Wasit.iq) وتم تنفيذه بسنة 2015 عن طريق لجنة مشكلة من قبل السيد محافظ واسط وموزعة على الجهة صاحبة القرار (مجلس المحافظة ،ديوان المحافظة ،جامعة واسط ، مديرية العلوم والتكنولوجيا) وأصبح قسم تقنية المعلومات المنفذ الرئيسي لمشروع الخدمات المقدمة لمشروع التخاطب الالكتروني ومن الخدمات التي يقدمها :

أ-تسهيل معاملات المواطنين حيث يتم إرسال الكتاب ويتم الإجابة عليه خلال وقت محدد وحسب نوع المعاملة .

ب-تقليل ابتزاز المواطنين من قبل المعتمدين وإلغائها تماما .

ج-توفير مكان امن لنقل معلومات الدولة على شكل سير فرات مؤمنة ومحفوظة ويتم التحكم بها من قبل اللجنة حصرا.

2-عينة الدراسة : تتمثل عينة الدراسة برؤساء الأقسام والوحدات والشعب في ديوان محافظة واسط وتبلغ عينة الدراسة

(35) مديرا باعتبارهم أصحاب القرار كلا حسب موقعه ، يمكن ملاحظة عينة الدراسة من خلال الجدول الآتي :

الجدول (1) يبين عينة الدراسة

ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	25	71.428%
		أنثى	10	28.571%
		المجموع	35	100%
2	العمر	25-35 سنة	10	28.571%
		36-45 سنة	23	65.714%
		46-55 سنة	2	5.714%
		56 فأكثر	0	0%
		المجموع	35	100%
3	المركز الوظيفي	مدراء الأقسام	15	42.857%
		مدراء الشعب	10	28.571%
		مدراء الوحدات	10	28.571%
		المجموع	35	100%
4	مدة الخدمة	1-5 سنة	15	42.857%
		6-10 سنة	16	45.714%
		11-15 سنة	2	5.7142%
		16 فأكثر	2	5.7142%
		المجموع	35	100%
5	التحصيل الدراسي	إعدادية	6	17.142%
		بكالوريوس	25	71.428%
		دبلوم	2	5.7142%
		ماجستير	2	5.7142%
		المجموع	35	100%

خامسا : حدود الدراسة :

1-الحدود المكانية : أجرى البحث في ديوان محافظة واسط والتي تقع ضمن الحدود الجغرافية لمحافظة واسط .

2-الحدود الزمانية : وتتمثل بمدة أعداد البحث التطبيقي في ديوان محافظة واسط ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها من

الموظفين من (أيار 2017- ولغاية حزيران 2017) .

المبحث الثاني

الإدارة الإلكترونية واستراتيجيات التغيير التنظيمي

Electronic Management

1- الإدارة الإلكترونية :

Concept Of Electronic Management

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تناول الكثير من الباحثين مفهوم الإدارة الإلكترونية وعرفت بالعديد من التعاريف ومنها :

التعاريف	الباحث، السنة، الصفحة
أنها إدارة مسؤولة عن تقديم المعلومات والخدمات الإلكترونية بطريقة رقمية للزبائن ومؤسسات الأعمال القادرة على الاتصال إلكترونياً عن بعد، وقد أصبح هذا المفهوم قابلاً للتطبيق بفضل التقدم السريع والمذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها وحقت كثيراً من الدول المتقدمة تقدماً كبيراً في هذا الإطار.	قدوري ، 2010:161
أنها المنهج الاستراتيجي لإدارة المنظمات الديناميكية ومنظمات المستقبل من خلال تنفيذ نظام عالي الأداء والقائم على التكنولوجيا، فهو يركز على الأتمتة والتكامل والذكاء الصناعي باستعمال التنمية السريعة والممنهجة نحو خلق بيئة المعرفة لتحقيق رؤية المنظمة.	yao et al. ,2011:658
نمط جديد في الإدارة وامتداد لتطور الفكر الإداري نتيجة لتحالف الأخير مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .	ناتي ،2012:2
تمثل عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية بالاستفادة من منجزات المعلومات والاتصالات عن طريق ميكنة النشاطات الإدارية بغية الحصول على المعلومات والبيانات بشكل سهل وسريع لاتخاذ القرارات المناسبة وتقديم الخدمات التعليمية والخدمات الأخرى الضرورية للمجتمع.	الطحان ، 2014:123

وترى الباحثة الإدارة الإلكترونية أنها: عملية استخدام التكنولوجيا لتحسين وتسهيل الأعمال الإدارية من خلال تبسيط البرامج والاتصالات بما يضمن انجاز الأعمال التنفيذية بشكل متكامل وسريع وبأقل الكلف .

ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية وفوائدها: Importance of Electronic Management

أن الاهتمام الكبير الذي توليه الدول المتقدمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والمكونات المختلفة الناجمة عن الفوائد الكبيرة التي تقدمها حيث بدأت كثير من الدول المنافسة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء الفوائد التي تحققها ومن أهم فوائد الإدارة الإلكترونية ذكرها (David,2005:10) :-

1. تبسيط الإجراءات وخفض التكاليف وتعطي المزيد من جودة الخدمة.
 2. تقصير وقت تنفيذ المعاملات الإدارية.
 3. الدقة والموضوعية في تنفيذ العملية
 4. تسهيل الاتصالات بين مختلف إدارات المنظمات ومع المنظمات الأخرى داخل وخارج البلاد.
 5. الحد من استخدام الورق والتي تؤثر بشكل كبير إيجاباً على العمل بشكل أساس.
 6. الحد من استخدام الورق يعالج مشكلة توفير وتوثيق المعاملات.
- وأن تكنولوجيا المعلومات تتطور بمعدلات سريعة، ومن المتوقع أن تزداد تلك التغيرات في المستقبل مما يسمح بتطبيقات تكنولوجية جديدة وشاملة، تؤدي بالتالي إلى تطوير كفاءة المنظمات وزيادة فعاليتها (Turban&others:2008 , 554).

- 1- تبسيط الإجراءات داخل المنظمات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- 2- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- 3 -الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المنظمة.
- 4-تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة وكذلك مع المنظمات الأخرى داخل وخارج البلد .
- 5-إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقال من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المنظمة.
- 6-تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المنظمات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- 7 -الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة ، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

ثالثا: أنماط الإدارة الإلكترونية : E-Management Patterns

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنظمة بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأنماط ذكرها (الحسنات ، 2011:40) كما يلي:

ا-الحكومة الإلكترونية The Electronic government:

تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية، وتعتبر الحكومة عماد الحكومة حيث يتم تنظيم المجتمع وتحويل الخدمات الورقية إلى إلكترونية (أبو أمونه: 2009، 29) أو أنها وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومة الحقيقية بمعناها القانوني والإداري لتوصيل المعلومات والخدمات وتسويق السلع للمستفيدين منها عبر شبكة الإنترنت وأجهزة الحاسوب (حمدونه، 2015:20).

ب- التجارة الإلكترونية Electronic-Commerce: التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات التجارية عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، ومثال على ذلك البطاقات البنكية واستخداماتها في العمليات التجارية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق ظهر للإدارة الإلكترونية أو أنها تجارة مبنية على استخدام وسائل إلكترونية وبالأخص الإنترنت ، لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات ، وتعمل على خلق علاقة قوية بين الزبون والمستهلك والمنظمات (Haag&others,2002, 10).

ج- الصحة الإلكترونية Electronic-health: تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الكترونية، فالمرضى يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت.

د- التعليم الإلكتروني Electronic- Learning: في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء الدراسة والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنظمة أو عبر شبكة الإنترنت.

هـ- النشر الإلكتروني Electronic publishing: من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والإطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.

رابعا: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية :

Success of the Electronic Management Factors

1- الرؤية الاستراتيجية للإدارة الإلكترونية :-

يوضح (Forman, 2002:4) أن هناك ثلاثة مبادئ تحدد الرؤية الاستراتيجية للإدارة الإلكترونية وهي:-

أ. إن تكون مرتكزة على الزبائن، وليس مرتكزة على البيروقراطية.

ب. إن تكون موجهة إلى النتائج.

ج. أن تكون معتمدة على السوق، ومشجعة للإبداع بشكل فعال".

وجود الرؤية الاستراتيجية الواضحة والتعبير الدقيق عنها ومشاركة جميعا لمستفيدين في صياغتها يعتبر من أهم عوامل النجاح الجوهرية الحرجة للانطلاق بأنشطة مشروعات الإدارة الإلكترونية .والى جانب ضرورة وجود رؤية إستراتيجية واضحة يعبر عنها باستراتيجيات مستقبلية ومسارات عمل أساسية لأبد من وجود قيادات إدارية تستطيع إدارة وقياس قدرات الناس على المشاركة في الاقتصاد الرقمي وتحديد الفرص المتاحة للمنافسة محليا وعالميا (صادق ، 2009:11).

2- الدعم الحكومي للإدارة الإلكترونية :-

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية معوقات ومن أهمها ضعف الدعم السياسي والمالي، لذا لا بد من أن يدعم المشروع سياسياً من قبل القيادات العليا ويدعم مالياً ليؤمن له فرصة الاستمرار والتطور (جبر، 2002: 20).

ويتطلب ذلك الدعم عدد من الخطوات ذكرها (القحطاني، 2006: 26) :-

-تشكيل لجنة عليا تتولى مشروع الإدارة الإلكترونية.

-وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية.

-الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.

-التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية أو أهلية.

-الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة في بعضها.

-تحديد منافذ الإدارة الإلكترونية.

3- الضغوط الخارجية :-

تتمثل بالمخاطر المتوقعة التي من الممكن أن تؤثر على مسار العمل في حال حدوثها مثل عدم استجابة المتعاملين للتغيرات التي ستقدمها مشاريع التعاملات الإلكترونية الحكومية ورفضهم الطرق الحديثة مما سيؤثر سلبا على نجاح هذه المشاريع (العريشي، 2008:31).

4- توقعات المستفيدين للإدارة الإلكترونية :-

أشار (العزاوي، ابوقاود، 2010: 120) إلى العوامل المؤثرة على توقعات المستفيدين إذ يعتبر مستوى توقعات المستفيدين بأنه قابل للتغيير والتعديل استجابة لعدد من العوامل التي تؤثر في حدوث تغييرات في توقعات العملاء والمتمثلة فيما يلي:-

-الحاجات الشخصية: وتشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للمستهلك والتي تتحدد وتتأثر بالسمات الشخصية والاجتماعية للفرد.

-البدائل المتاحة للخدمة : وتشير إلى إدراك والمعرفة بوجود عدد من البدائل الأخرى للخدمة المتاحة له ، وذلك بالنسبة للخدمة التي يرغب الحصول عليها.

-الخبرة السابقة: وهي تعرض المستهلك من قبل لنفس الخدمة ودرجة معرفته بطبيعتها بعد التجربة.

-الأحاديث والأقوال الشخصية:وهي تلك العبارات التي تقال عن المؤسسة وخدماتها من أي طرف آخر غير المؤسسة وهذه العبارات قد تأتي من أفراد مثل الأصدقاء أو الخبراء.

-الوعود المصراحة بها من المؤسسة بشأن خدماتها: ويشير هذا العامل إلى تلك الوعود الصريحة والمحددة التي تعلن عنها المؤسسة لعملائها في صورة جمل أو عبارات باستخدام العديد من أدوات الترويج والاتصال معهم مثل البيع الشخصي والإعلانات.

-المثيرات الدائمة لحساسية المستهلك اتجاه الخدمة : وتشير هذه العوامل إلى تلك العوامل التي تزيد من حساسية تجاه الخدمة وذلك على أساس دائم ومعتمد ومن أمثلة تلك المثيرات : الأصدقاء ، الزملاء، ... الخ .

5- التغييرات التكنولوجية للإدارة الالكترونية :

إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المنظمات وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي توجهات ،أما العولمة حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى (مختار ،2007:11)،وكنتيجة للتطور التكنولوجي الذي تنامي في ظل الثورة المعلوماتية ،شهد العالم بروز مفاهيم جديدة بدء بمفهوم نظم المعلومات الادارية مرورا بمفهوم التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية والحكومة الالكترونية وانتهاء بالمفهوم الأعم الا وهو الإدارة الالكترونية وتعتبر هذه الأخيرة فرعا معرفيا حديثا يدخل ضمن مواضيع العلوم الادارية التي لا تشكل بديلا عن الإدارة التقليدية (ناتي،2012: 2).

2- التغيير التنظيمي : Organization Chang

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي : Concept Of Organization Chang

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين ومن هذه التعاريف :

التعاريف	الباحث ،السنة ، الصفحة
بأنه استجابة المنظمة لعدد من التغييرات البيئية التي تحيطها مثل القوى المرتبطة بالتكنولوجيا المتقدمة ، والتكامل الاقتصادي الدولي، ونضج الأسواق المحلية، والتحول إلى الرأسمالية، ونشوء الاقتصاد العولمي، من أجل البقاء في عالم التنافس المتزايد وباستمرار بحيث تحقق أفضل موائمة وأسرع استجابة لها.	Daft, 2001:352
بأنه انتقال موجه وهاذف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.	Luscher et al.,2006: 492
التعديل الحاصل على الأفراد ، الهيكل التنظيمي ،التكنولوجيا وغالبا ما تحتاج التغييرات التنظيمية تحفيز لحدوثه وتحمل الإدارة التغيير مسؤولية ذلك .	Robbins, 2011:155
أنشطة وجهود مستمرة بعيدة الأمد تحدث اضطرابا في مسار العمل الحالي وترتبط بتحسين قدرة المنظمة	العنزي ،2015:356

على حل المشكلات وتجديد عملياتها .	
مجموعة من المبادرات أو ردود الأفعال ، تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة من أجل التكيف أو استعادة حالة التوازن .	محمود ،2015:29
الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع مستقبلي مخطط له بالشكل الذي يجعل المنظمة أكثر تكيفا مع البيئة الخارجية .	صادق ،2016:39

وترى الباحثة أن التغيير التنظيمي :هو عملية مخططة ومدروسة للتحويل بالمنظمة من الواقع الحالي الملموس إلى واقع مستقبلي أفضل عن طريق تطوير الهياكل التنظيمية واستراتيجيات المنظمة باتباع أساليب التغيير .

ثانيا : أهمية التغيير التنظيمي : Importance of Organizational Change:

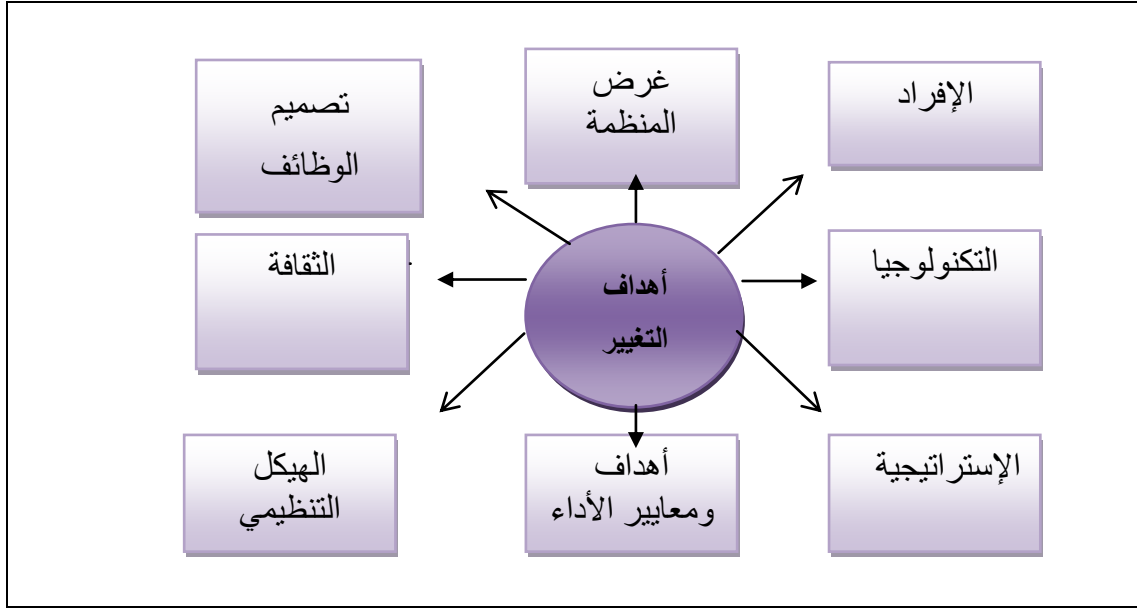
تبرز أهمية التغيير التنظيمي في عدة حالات ومن هذه الحالات هي (العنزي، 2013:17) :-
 1-الفشل في تحقيق الاهداف المخطط لها وعدم انجازها في الفترة المعينة مثل دخول المنافسين .
 2-إدخال التقنيات الحديثة وخاصة المعقدة إلى إجراءات العمل التي تتطلب التغييرات التدريجية وأهمها تدريب وتأهيل العاملين على كيفية استخدامها .
 3- التغيير في المنظمة كاستجابة سريعة لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية أي التكيف معها .
 كما ترتبط أهمية التغيير بثبات المنظمة في السوق ، الأمر الذي يتطلب مواكبة التطور والتقدم على مستوى العالم حتى تستطيع المنظمة استيعاب طلب المستهلكين المتزايد مما يستوجب بالضرورة تغيير مستمر في إستراتيجية وهيكل المنظمة (Hill and Jones, 2010:33).

ثالثا : أهداف التغيير التنظيمي : Organizational Change Objectives:

أن الهدف من أي تغيير تنظيمي هو تحريك المنظمة من وضعها الحالي إلى حالة أكثر مرغوب فيها (Cheung,2010:14)

ويشير (العقيلي، 2010:356) إلى أن الهدف الرئيسي للتغيير التنظيمي يتمثل بـ:

- 1-التكيف مع الظروف المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية .
 - 2- أحداث التطوير التنظيمي في المنظمة .
- تتبين الأهمية الكبيرة للتغيير التنظيمي إذ يمكن اعتباره المحور المركزي لتخمين نجاح المنظمات أو فشلها في قراراتها وخططها ولاسيما الخطط الإستراتيجية، والشكل(2) يبين أهداف عملية التغيير التنظيمي (ناجي، 2014:38)



الشكل (2) أهداف عملية التغيير التنظيمي

(Source: Schermerhorn, John R Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, "Organizational behavior" seventh edition, Published by John Wiley & Sons, Inc., New York, New York, 2002,p61)

- ويذكر (الفريجات وآخرون، 2009: 341) أن المنظمات تسعى من خلال التغيير التنظيمي إلى :
- 1- التخلص من الظواهر السلبية كالركود التنظيمي والبيروقراطية والفساد الإداري والروتين وغيرها .
 - 2- المكاسب التي يحملها التغيير تؤدي إلى خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة وتنمية الولاء لدى الموظفين وخلق الثقة لديهم
 - 3- الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الدافعية والتعاون وخفض معدلات الغياب ودوران العمل .
 - 4- توجيه أهداف الإدارة إلى احتياجات المجتمع وبالتالي مراعاة مصالح المواطنين مع القضاء على ظاهرة المحسوبية التي سخرت المرفق العام لخدمة أشخاص معينين على حساب الصالح العام.
 - 5- مساعدة على إيجاد منظمة حيوية ومتجددة مع ، ضرورة انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الموظفين.

رابعاً: استراتيجيات التغيير التنظيمي: Strategies for Organizational Change:

1- الإستراتيجية العقلانية : Strategic Rationality

تقوم على أساس أن الفرد في عقلانيته يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، وعليه فإنه يقبل بالتغيير إذا كان فيه فوائد ومزايا تعود عليه، أما الجهل فيعد من معوقات التغيير وإن التعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير ، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية ، أما على مستوى المنظمة فهي تتضمن وضع برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات كذلك تشجع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية (العميان، 2005: 39).

2- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة : Education and awareness Strategy

تستند على الجانب القيمي والثقافي للفرد وترى انه محرك رئيسي لا يقل أهمية عن الجانب الفكري (العسكري، 2010:4) وتفترض أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير هو الأنماط الاجتماعية والثقافية التي يؤمن بها او عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم أو خوفهم منه ،فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم ومن ثم فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه مما يستلزم أفعال الأفراد بضرورة التغيير بدلا من فرضه عليهم بالقوة (بوعلاق ،يحيى،2014:185).

3- إستراتيجية القوة القسرية : Strategy of coercive force

هذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة ولكنها غير مقبولة وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء مناسب ودعمهم للتغيير ،حيث يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في أحداث التغيير ،فالتغيير يفرض على الأفراد ويتم تنفيذه بالقوة ويتم كذلك التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم (نبيل، 2011:39)(Chin & Bennay , 97:28).

4- إستراتيجية المشاركة : Participation strategy

تهدف إلى الاهتمام بالموارد البشرية وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير وتأخذ هذه الإستراتيجية احد المجالين (الاسدي ،2010:204):
-المجال الأول: تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم طرح البدائل والطلب بمشاركة العاملين في اختيار البديل الأمثل وفي هذه الحالة يقتصر دور العاملين على اختيار البديل الذي تطرحه الإدارة العليا للمنظمة.
-المجال الثاني: تتم المشاركة بصورة أكثر عمقا حيث تقوم الإدارة مع العاملين بتحديد المشكلة وطرح البدائل واختيار الأنسب لهدف التغيير .

المبحث الثالث

الجانب الميداني

تعتبر الإدارة الالكترونية وسيلة لمعرفة مدى تأثيرها في استراتيجيات التغيير التنظيمي ، إذ تم وضع استمارة استبيان لمعرفة وقياس هذا التأثير ، إذ استعمل مقياس (Likert) الخماسي عن طريق برنامج (SPSS V.21) لمعرفة النتائج وتحليلها واستعمال أنموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس التأثير .
أولاً: أن المتغيرات المستقلة تمثل فقرات المحور الأول (عوامل نجاح الإدارة الالكترونية) والبالغ عددها (15) متغير ($x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8, x_9, x_{10}, x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{14}, x_{15}$) فقرات المحور الثاني (استراتيجيات التغيير التنظيمي) والبالغ عددها (12) متغير ($y_7, y_8, y_9, y_{10}, y_{11}, y_{12}$) ، فبعد قياس تأثير فقرات المحور الأول للمتغيرات المستقلة (الرؤية الاستراتيجية ، دعم الإدارة العليا ، الضغوط الخارجية ، توقعات المستفيدين ، التغييرات التكنولوجية) في المتغيرات المعتمدة استراتيجيات التغيير التنظيمي المتمثلة بـ(الإستراتيجية العقلانية، إستراتيجية التقيف والتنوعية الموجهة، الإستراتيجية القسرية، الإستراتيجية المشاركة) واختيار الأنموذج الأفضل للبيانات تبين ان قيمة ($R^2 = 0.971$) والذي يعني (معامل تحديد أفضل نموذج) اي ان المتغيرات المستقلة تفسر (97%) تؤثر في المتغير التابع (y) اي ان ما تبقى يعتبر من الأخطاء العشوائية في اختيار الإجابة المحددة او يعزى الى أخطاء غير معروفة اذ بلغت قيمتها (3%) وكما موضح في الجدول أدناه :

الجدول رقم (2) يبين ملخص النموذج

Model	R	R Square ^b	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.985 ^a	.971	.949	.875

a. Predictors: x15, x7, x6, x12, x2, x3, x13, x4, x1, x11, x9, x8, x14, x5, x10

b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

c. Dependent Variable: y

d. Linear Regression through the Origin

ثانياً: قياس تأثير كل فقرة من فقرات المحور الأول للمتغيرات المستقلة متمثلة بعوامل نجاح الإدارة الالكترونية (الرؤية الاستراتيجية) على فقرات المتغيرات المعتمدة المتمثلة لاستراتيجيات التغيير التنظيمي المتمثلة بـ(الإستراتيجية العقلانية، إستراتيجية التقيف والتوعية الموجهة، الإستراتيجية القسرية، الإستراتيجية المشاركة) إذ يبين الجدول أدناه التأثيرات لكل من المتغيرات من أعلى تأثير إلى أقل تأثير

الجدول رقم (3) يبين تأثير الرؤية الاستراتيجية للإدارة الالكترونية على استراتيجيات التغيير التنظيمي

المحور	المتغير المستقل	Y12	Y11	Y10	Y9	Y8	Y7	Y6	Y5	Y4	Y3	y2	y1	Beta	T	Sig.
الرؤية الاستراتيجية	X1	.960	.960	.964	.945	.963	.952	.950	.956	.955	.968	.954	.963	Beta	20.82	.000
		20.0	20.0	21.0	16.9	20.9	18.0	17.7	19.1	18.7	22.5	18.5	20.82	T	20.82	.000
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig.	.000
	X2	.963	.963	.965	.934	.965	.944	.956	.928	.943	.940	.940	.940	Beta	16.01	.000
		20.77	20.77	21.47	15.22	21.5	16.7	19.04	14.5	16.5	16.08	16.0	16.01	T	16.01	.000
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig.	.000
	X3	.970	.970	.974	.931	.963	.958	.968	.950	.948	.961	935	.942	Beta	16.43	.000
		23.25	23.25	24.83	14.92	20.8	19.4	22.5	17.6	17.3	20.22	15.42	16.43	T	16.43	.000
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig.	.000

نلاحظ من خلال الجدول (3) إن أعلى تأثير كان عند وضع إستراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارات في المنظمة حيث بلغ (24.83) بمستوى معنوية (0.000). أما أقل تأثير فكان تهتم الإدارة بالبحوث العلمية أو الدراسات المقدمة حول تطوير الأداء وحل المشاكل التي تواجهها حيث بلغ (14.50) بمستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية للإدارة الالكترونية واستراتيجيات التغيير التنظيمي) .

ثالثاً: قياس تأثير فقرات المحور الثاني للمتغيرات المستقلة متمثلة بعوامل نجاح الإدارة الالكترونية (دعم الإدارة العليا) على فقرات المتغيرات المعتمدة المتمثلة لاستراتيجيات التغيير التنظيمي المتمثلة بـ(الإستراتيجية العقلانية، إستراتيجية التقيف والتوعية الموجهة، الإستراتيجية القسرية، الإستراتيجية المشاركة) إذ يبين الجدول أدناه التأثيرات لكل من المتغيرات من أعلى تأثير إلى أقل تأثير :-

الجدول رقم (4) يبين تأثير دعم الإدارة العليا على استراتيجيات التغيير التنظيمي

Y12	Y11	Y10	Y9	Y8	Y7	Y6	Y5	Y4	Y3	y2	y1	المتغير المستقل	المحور
.946	.946	.956	.958	.961	.947	.950	.953	.938	.956	.950	.971	Beta	X4
16.9	16.9	19.07	19.4	20.2	17.2	17.7	18.2	15.7	19.0	17.7	23.8	T	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig.	
.964	.964	.967	.923	.967	.966	.956	.934	.957	.958	.967	.934	Beta	X5
21.07	21.07	22.288	13.97	22.0	21.6	19.0	15.1	19.33	19.41	21.96	15.20	T	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig.	
.964	.964	.964	.902	.960	.961	.961	.925	.949	.954	.956	.932	Beta	X6
21.27	21.27	21.250	12.15	20.0	20.3	20.2	14.2	17.48	18.63	19.01	14.98	T	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig.	

نلاحظ من خلال الجدول (4) إن الإدارة العليا تدعم سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية التي لها أعلى تأثير مع اهتمام الإدارة بسماع مقترحات المرؤوسين حيث بلغ (23.824) بمستوى معنوية (0.000) ، أما اقل تأثير فكان تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الالكترونية حيث بلغت (12.153) بمستوى معنوية (0.000) ، مما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا واستراتيجيات التغيير التنظيمي).

رابعاً: قياس تأثير كل فقرات المحور الثالث للمتغيرات المستقلة المتمثلة بعوامل نجاح الإدارة الالكترونية (التغيرات التكنولوجية) على فقرات المتغيرات المعتمدة المتمثلة لاستراتيجيات التغيير التنظيمي المتمثلة بـ(الإستراتيجية العقلانية، إستراتيجية التقييف والتوعية الموجهة، الإستراتيجية القسرية، الإستراتيجية المشاركة) إذ يبين الجدول أدناه التأثيرات لكل من المتغيرات من أعلى تأثير إلى اقل تأثير :-

الجدول رقم (5) يبين تأثير التغيرات التكنولوجية استراتيجيات التغيير التنظيمي

Y12	Y11	Y10	Y9	Y8	Y7	Y6	Y5	Y4	Y3	y2	y1	المتغير المستقل	المحور
.953	.953	.956	.941	.972	.951	.947	.956	.959	.960	.961	.950	Beta	X7
18.3	18.3	18.9	16.2	24.2	17.8	17.19	18.93	19.75	19.89	20.18	17.73	T	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig.	
.949	.949	.945	.967	.964	.932	.949	.956	.933	.950	.939	.957	Beta	X8
17.49	17.4	18.57	22.29	20.99	14.95	17.47	19.06	15.06	17.83	15.97	19.2	T	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig.	
.977	.977	.976	.907	.963	.979	.977	.938	.966	.966	.954	.936	Beta	X9
26.97	26.9	26.40	12.52	20.91	28.05	26.96	15.73	21.89	21.84	18.52	15.49	T	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig.	

نلاحظ من خلال الجدول (5) إن أعلى تأثير وقد حقق (28.054) بمستوى معنوية (0.000) وهو تستخدم المنظمة أنظمة معلومات وبرامجيات متطورة في التعامل بين الإدارة وفروعها فضلاً عن المواطن ، أما اقل تأثير فقد بلغ (12.521) بمستوى معنوية (0.000) حيث يتم تنفيذ برامج التغيير باستخدام القوة أو السلطة المركزية، من خلال هذا

التحليل يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الضغوط الخارجية واستراتيجيات التغيير التنظيمي).

خامساً: قياس تأثير كل فقرات المحور الرابع للمتغيرات المستقلة متمثلة بعوامل نجاح الإدارة الإلكترونية (توقعات المستفيدين) على فقرات المتغيرات المعتمدة المتمثلة لاستراتيجيات التغيير التنظيمي المتمثلة بـ(الإستراتيجية العقلانية، إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، الإستراتيجية القسرية، الإستراتيجية المشاركة) إذ يبين الجدول أدناه التأثيرات لكل من المتغيرات من أعلى تأثير إلى أقل تأثير :-

الجدول رقم (6) يبين تأثير توقعات المستفيدين على استراتيجيات التغيير التنظيمي

المحور	المتغير المستقل	y1	y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
توقعات المستفيدين	X10	Beta	.935	.970	.956	.955	.930	.974	.961	.923	.981	.978	.978
		T	15.39	23.1	19.1	18.8	23.1	25.2	20.3	14.0	29.80	27.5	27.5
		Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
توقعات المستفيدين	X11	Beta	.950	.941	.965	.955	.943	.972	.977	.936	.985	.985	.985
		T	17.76	16.26	21.49	18.81	16.5	23.9	26.64	15.43	33.27	33.28	33.28
		Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
توقعات المستفيدين	X12	Beta	.938	.945	.941	.919	.929	.943	.937	.951	.958	.949	.949
		T	15.71	16.90	16.244	13.63	14.6	16.4	15.69	17.87	19.54	17.46	17.46
		Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

نلاحظ من خلال الجدول (6) إن أعلى تأثير بلغ (27.59) بمستوى معنوية (0.000) عند تطبيق الإدارة الإلكترونية يحسن جودة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين أما أقل تأثير فقد بلغ (13.63) بمستوى معنوية (0.000) مكافأة الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة ، من خلال هذا التحليل يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين توقعات المستفيدين واستراتيجيات التغيير التنظيمي).

سادساً: قياس تأثير كل فقرات المحور الخامس للمتغيرات المستقلة متمثلة بعوامل نجاح الإدارة الإلكترونية (الضغوط على فقرات المتغيرات المعتمدة المتمثلة لاستراتيجيات التغيير التنظيمي المتمثلة بـ(الإستراتيجية العقلانية، إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، الإستراتيجية القسرية، الإستراتيجية المشاركة) إذ يبين الجدول أدناه التأثيرات لكل من المتغيرات من أعلى إلى أقل تأثير :

الجدول رقم (7) يبين تأثير الضغوط الخارجية على استراتيجيات التغيير التنظيمي

Y12	Y11	Y10	Y9	Y8	Y7	Y6	Y5	Y4	Y3	y2	y1	المتغير المستقل	المحور
.948	.948	.955	.910	.948	.959	.943	.939	.946	.953	.969	.930	Beta	X13
17.3	17.3	19.5	12.8	17.4	19.8	16.52	15.9	16.9	18.4	22.7	14.73	T	
.000	.000	السنة/2018م	.000	مجلة جامعة الإنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	المجلد: 10 العدد: 21	
961.	961.	967	917	967	964	955	952	973	973	979	945	Beta	X14
20.3	20.3	22.0	13.4	22.1	21.25	18.80	18.1	24.73	24.78	28.19	16.79	T	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig.	
.935	.935	.941	890 .	.892	.929	.939	.887	.910	.931	.940	.911	Beta	X15
15.3	15.3	16.2	11.3	11.4	14.60	15.91	11.2	12.80	14.90	16.12	12.87	T	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig.	

نلاحظ من خلال الجدول (7) إن أعلى تأثير بلغ (28.196) بمستوى معنوية (0.000). أي أن الإدارة تستخدم تقنيات للحفاظ على أمن المعلومات، أما أقل تأثير فقد كان عند تتفق الإدارة مع العاملين على تنفيذ برامج التغيير قبل تطبيقها فقد حقق (11.36) بمستوى معنوية (0.000). ، مما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التغيير التكنولوجي واستراتيجيات التغيير التنظيمي).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

- تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير عوامل نجاح الإدارة الالكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي في ديوان محافظة واسط وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية :
- 1- أن ديوان المحافظة يسعى إلى وضع إستراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارات في المنظمة، أي وجود رؤية استراتيجية حول تبني مفهوم الإدارة الالكترونية مع وجود قيادات أدارية قادرة على توجيه قدرات العاملين نحو تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المنظمة المبحوثة، في حين حقق بعد اهتمام الإدارة بالبحوث العلمية أو الدراسات المقدمة حول تطوير الأداء وحل المشاكل التي تواجهها تأثير مقداره (14.50) و بمستوى معنوية (0.000). ، وإن الإدارة العليا في ديوان المحافظة تدعم سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية وتستخدم المنظمة أنظمة معلومات وبرامجيات متطورة في التعامل بين الإدارة وفروعها فضلا عن المواطن و تستخدم تقنيات للحفاظ على أمن المعلومات في ديوان محافظة واسط.
 - 2- الإدارة العليا تقوم بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الالكترونية فقد حقق تأثير مقداره (12.153) و بمستوى معنوية (0.000).مما يشير إلى اهتمام الإدارة بجودة تقديم الخدمات إلى المستفيدين .
 - 3- أظهرت النتائج أن تنفيذ برامج التغيير باستخدام القوة أو السلطة المركزية بلغ أقل تأثير بمقدار (12.521) وبمستوى معنوية (0.000).
 - 4- أظهرت النتائج أن مكافأة الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة بلغ أقل تأثير بمقدار (13.63) وبمستوى معنوية (0.000) أي وجود تراجع في عملية التحفيز داخل المنظمة بشكل خاص في عدالة التوزيع و إضافة إلى عدم وجود جهة واضحة تكون هي صاحبة اتخاذ القرار من اجل تحديد الموظف المستحق لإجراءات التحفيز.فالإدارة هي ليست المسؤولة الوحيدة عن تحفيز العاملين وكذلك عدم إعطاء الصلاحية الكاملة لرؤساء الأقسام من اجل تحفيز المرؤوسين.
 - 5- كان أقل تأثير عندما تتفق الإدارة مع العاملين على تنفيذ برامج التغيير قبل تطبيقها فقد حقق (11.36) وبمستوى معنوية (0.000).
 - 6- الضغوط الخارجية لها دور كبير على المنظمة المبحوثة وخاصة في تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية، وكما نلاحظ أن الإدارة تسعى جاهدة في توفير الحماية الكافية للبيانات و المعلومات.

7- تطبيق الإدارة الإلكترونية سيسهم بصورة كبيرة في عملية تطوير عمل المديرية الذي سوف يتيح لها تسهيل إجراءات العمل وتحقيق جودة في الخدمات المقدمة للمواطنين (المستفيدين) والتي تعتبر الغاية الأسمى للمنظمات العامة التي وجدت لتوفر خدماتها للمواطن.

ثانياً: التوصيات :

- 1- ضرورة اهتمام الإدارة بالبحوث العلمية أو الدراسات المقدمة حول تطوير الأداء وحل المشاكل التي تواجهها وذلك من خلال الدعم المالي.
- 2- على الإدارة العليا في ديوان المحافظة أن تقوم بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية أي أن تستعين بالخبرات الخارجية ولا تكتفي فقط بالخبرات الداخلية، وقد يؤدي ذلك إلى الفشل في عملية التنفيذ خاصة إذا لم تكن صاحبة خبرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 3- العمل على مكافأة الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة لما لها من الدور الكبير في عملية التغيير التنظيمي وحثهم وتحفيزهم من أجل خلق روح الإبداع والتحدى لديهم وذلك من خلال دعمهم مادياً ومعنوياً.
- 4- أن تتفق الإدارة مع العاملين على تنفيذ برامج التغيير قبل تطبيقها وذلك من خلال تعزيز روح التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعاملين وإتاحة أكبر قدر ممكن من مشاركة العاملين في وضع تصوراتهم وتقديم مقترحاتهم حول كيفية تنفيذ برامج التغيير للحصول على دعمهم وحماسهم في تطبيقها وضمان عدم مقاومتهم للتغيير التنظيمي.
- 5- ضرورة نشر الوعي والثقافة بأهمية التغيير التنظيمي وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الندوات واللقاءات بين الجهات صاحبة القرار وبين الإدارات الوسطى والدنيا .
- 6- وضع قاعدة بيانات دقيقة ومتكاملة والمحافظة على أمن المعلومات بحماية مواقع الإدارة الإلكترونية من سوء الاستخدام ومن ثم حمايتها من التهديدات الخارجية .
- 7- تعزيز الوعي داخل المنظمة وعلى كافة المستويات بأهمية الإدارة الإلكترونية والتغيير التنظيمي، لأنها تساعد في القضاء على الكثير من المشكلات والمعوقات التي تواجه عمل المنظمات المبحوثة وذلك من خلال إقامة الدورات والندوات.

المصادر :

- 1-الاسدي ، أفنان عبد علي ،(2010)، قياس اثر متطلبات التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير ، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين ،الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد.17
- 2-ابو امونه، يوسف محمد يوسف ،(2009)، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة، الجامعة الإسلامية - غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 3-الحسنات ، ساري عوض، (2011) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ،معهد البحوث والدراسات العربية قسم الدراسات التربوية القاهرة،جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 4- السالمي ،علاء عبد الرزاق ، والسليطي ،خالد إبراهيم(2008)م الإدارة الإلكترونية. عمان : دار وائل.

- 5-الطحان ،جاسم محمد علي ،(2014)،التعليم الالكتروني أفاق حديثة لتطوير الأداء الاقتصادي ،الطبعة الأولى ،دار الكتاب الجامعي.
- 6- العريشي، محمد بن سعيد محمد ،(2008)،أمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين ،رسالة ماجستير ،جامعة أم القرى،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،المملكة العربية السعودية.
- 7- الغزاوي، نجم ، أبو قاعود، فراس ،(2010) أثر توقعات الزبون على أبعاد الخدمة الصحية دراسة تطبيقية في المستشفيات الأردنية جامعة الشرق الأوسط مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثالث والعشرون ،ص113-129.
- 8- العسكري ،بهاء الدين المنجي ،(2010)،أدارة التغيير في منظمات الأعمال ، التجربة الماليزية ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الادارية ،الأكاديمية العربية بالدنمارك .
- 9-العقبلي ، عمر وصفي (2010)،أدارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي ، عمان الأردن :دار وائل للنشر والتوزيع .
- 10- العميان ، محمود سلمان،(2005) ،"السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، الطبعة الثالثة، عمان: دار نشر وائل للطباعة.
- 11- العنزلي ، سعد علي ،(2015)،نظرية المنظمة ، مفاهيم ،مداخل -عمليات ، نشر وتوزيع مكتبة السيسبان ، بغداد.
- 12- العنزلي، يوسف،(2013) ،أثر أدارة التغيير التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط.
- 13- الفريجات وآخرون ،خضير كاظم حمود ، (2009)،السلوك التنظيمي " مفاهيم معاصرة ، " إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- 14- القحطاني ،شائع بن سعد مبارك ،(2006)،مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون :دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 15- بوعلاق ،نوال ،ويحيى سعيدي ،(2014)،دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الادارية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير ، العدد 11 .
- 16-حمدونه، حسام الدين حسن عطية ،(2015)،تطوير عمليات صنع القرار الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة مقدمة لمؤتمر بعنوان تنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني...واقع وتطلعات جامعة منتوري -قسنطينة -كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ،ص1-69.
- 17- جبر ،محمد صدام ،(2002) ،الموجة الالكترونية القادمة :الحكومة الالكترونية ، مسقط، معهد الإدارة العامة.
- 18- صادق، درمان سليمان،(2009) عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الالكترونية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات التكنولوجية في مدينة الموصل- العراق بحث مقدم من قبل كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة دهوك- العراق.
- 19-صادق، مروة جعفر ،(2016)، العلاقة المتبادلة بين التغيير والثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الهيكل التنظيمي ،رسالة ماجستير جامعة بغداد .
- 20-قدوري، سحر ،(2010)،الإدارة الالكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة ،عدد14 الجزء الأول ،مجلة المنصور مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية / الجامعة المستنصرية ،ص 157-175.
- 21-محمود ، عماد علي ،(2015)،انعكاس العلاقة بين ادارة الموهبة والتفكير الابداعي على التغيير التنظيمي ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

- 22- مختار حماد ،(2007)،تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية ،جامعة الجزائر "بن يوسف خدة"، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 23-ناتي ،ذمهدي محمد،(2012)، الإدارة الالكترونية ،جامعة المولى إسماعيل .
- 24- ناجي ،مصطفى ناطق،(2014)، دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح أاستراتيجي، بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي، رسالة ماجستير ،كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد
- 25-نبيل ،سوفي ،(2011)،دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي ، حالة موظفي ولاية جليل ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري -قسنطينة ،الجزائر .
- 26-Chin &Bennay ,Kennelth ,D, General strategies for Effective change in Human system new York :Rinechart and Winston,1997.
- 27-Cheung ,Man,(2010),AnInteegated Change Model in Project Management ,Master Thesis ,University Of Maryland ,College Park
- 28-Daft, R.L., 2001, Organizational Theory and Design, 7 ed, South- Western College Publication ,U.S.A.
- 29-David Gichoya (2005)“Factors Affecting the Successful Implementation of ICT Projects in Government. ”The Electronic
- 30-Forman, mark (2002), e-government system, 3rd .ed, mcgrow- hill book co., USA.
- 31-Haag, Efraim and others,(2002), Information Technology for Management, John Wiley & Sons, Canada.
- 32-Hill. G, & Jones, R. (2010). Organization Theory: Text & Cases. Third Edition. Prentice Hall.
- 33-Luscher, L.S., & Lewis, M, (2008), Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox, Academy of Management Journal,vol.21,no. 2.
- 34-Robbins ,Stephen, P. & Judge, Timothy, A.,(2011),Organizational Behavior, 14 ed ,Pearson Education, Inc., Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.
- 35-Schermerhorn, John R Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, ,(2002), "Organizational behavior" seventh edition, Published by John Wiley & Sons, Inc., New York, New York,p61.
- 36-Turban, Efraim&Leidner, Dorothy &Wetherb, James,(2008) ,Information Technology for management (transforming organization in the digital economy).
- 37-Yao, lin , et.al.,(2011),e-management development and deployment strategy for future organization ,African journal of business management ,vol. 5, no. 16 pp. 657-667.

الملحق (1) الاستبيان

المعلومات العامة :

- 1- الجنس :
 - 2-العمر :
 - 3-المركز الوظيفي الحالي :
 - 4-مدة الخدمة بالمنصب الحالي :
 - 5-التحصيل الدراسي :
- المحور الأول :عوامل نجاح الإدارة الالكترونية:

الإدارة الالكترونية: عملية استخدام التكنولوجيا لتحسين وتسهيل الأعمال الادارية من خلال تبسيط البرامج والاتصالات بما يضمن انجاز الأعمال التنفيذية بشكل متكامل وسريع وبأقل الكلف.

ت	الفقرات	المقياس			
		موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	لا أوافق تماما
أ-الرؤية الاستراتيجية :					
1	يتوفر لدى ديوان المحافظة رؤية استراتيجية واضحة للتحويل إلى إدارة إلكترونية				
2	التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتناسب مع الإستراتيجية العامة				
3	وضع إستراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارات في المنظمة				
ب- دعم الإدارة العليا:					
4	تدعم الإدارة العليا سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية				
5	توجد أقسام متخصصة لتطبيقات الإدارة الالكترونية				
6	تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الالكترونية				
ج- التغيرات التكنولوجية :					
7	تعتمد المنظمة الأساليب الالكترونية للاتصالات في إنجاز التعاملات.				
8	تعتمد المنظمة على أجهزة ومعدات (hard ware) متطورة ومحدثة باستمرار.				
9	تستخدم المنظمة أنظمة معلومات وبرامجيات متطورة في التعامل بين الإدارة وفروعها فضلا عن المواطن				
د - توقعات المستخدمين:					
10	تطبيق الإدارة الإلكترونية يحسن جودة الخدمات المقدمة إلى المستخدمين				
11	أن يتلاءم تطبيق الإدارة الإلكترونية مع حاجات المستخدمين				
12	يتناغم تطبيق الإدارة الالكترونية مع متطلبات التقدم التكنولوجي والعلمي من اجل تقديم خدمات أفضل للمستخدمين				
هـ - الضغوط الخارجية :					
13	يوجد لدى الإدارة العليا سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية.				
14	استخدام تقنيات للحفاظ على أمن المعلومات .				
15	ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات بإدارات المنظمة				

المحور الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي : هو عملية مخططة ومدروسة للتحول بالمنظمة من الواقع الحالي الملموس إلى واقع مستقبلي أفضل عن طريق تطوير الهياكل التنظيمية واستراتيجيات المنظمة باتباع أساليب التغيير .

ت	الفقرات	المقياس			
		موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	لا أوافق تماما
أ- الإستراتيجية العقلانية:					
16	تهتم الإدارة بسماع مقترحات المرؤوسين حول برنامج التغيير المطبقة.				
17	تهتم الإدارة بالبحوث العلمية أو الدراسات المقدمة حول تطوير الأداء وحل المشاكل التي تواجهها .				
18	تهتم الإدارة بتقسيم برامج التغيير إلى مراحل عند تطبيقها				
ب- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:					
19	تستخدم الإدارة أسلوب الإقناع عند التعامل مع المرؤوسين ببرامج التغيير .				
20	تتفق الإدارة مع العاملين على تنفيذ برامج التغيير قبل تطبيقها .				
21	تستخدم الإدارة أسلوب التحفيز لإقناع المرؤوسين بأهمية التغيير				
ج- الإستراتيجية القسرية:					
22	يقبل العاملون التغيير خوفا من العقاب.				
23	تأخذ الإدارة آراء العاملين بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التغيير .				
24	يتم تنفيذ برامج التغيير باستخدام القوة أو السلطة المركزية.				
د- الإستراتيجية المشاركة :					
25	تمكين الأفراد وإعطاؤهم السلطة الكافية بما يتناسب مع مسؤوليات عملهم				
26	تأمين بيئة عمل تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم اقتراحات				
27	مكافأة الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة				