



المؤتمر العلمي الأول للعلوم الإنسانية والاجتماعية

– بالعلم والمعرفة تبنى الأمم –

**Social Sciences - SCHSS & The First Scientific Conference on Humanities
– Knowledge Builds Nations –**

4-5 فبراير 2018

February 4-5, 2018

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية – صنعاء، الجمهورية اليمنية

AUST – Sanaa, Yemen

تطبيق الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تجويد صناعة القرارات الإدارية

(دراسة وصفية لبعض المؤسسات الحكومية في الجمهورية اليمنية)

الباحث: أ.م. إبراهيم إسماعيل علي الناشري (*)

باحث دكتوراه في الإدارة الإلكترونية

تطبيق الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تجويد صناعة القرارات الإدارية

(دراسة وصفية لبعض المؤسسات الحكومية في الجمهورية اليمنية)

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تجويد صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية اليمنية وذلك من خلال معرفة مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها في تجويد صناعة القرارات الإدارية والتعرف على أهدافها ونموذج الإدارة الإلكترونية وأبعادها ودواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية وعناصرها ومتطلبات تطبيقها ومراحل التطبيق وأخيرا معرفة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية اليمنية، ولتحقيق ذلك صيغة فرضية رئيسية وفرضية فرعية وانبثق عنها خمس فرضيات فرعية اختبرت بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخدمه الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، والنتائج المتحصلة عليها تشير إلى وجود علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين جودة صناعة القرارات الإدارية.

وقد تم تطبيق المنهج الوصفي الذي يعتمد على توزيع استبانة معدة لهذا الغرض، بحيث يستطيع من خلالها الباحث التعرف على آراء الباحثين في مجتمع الدراسة و الممثلين في العاملين من مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، ومختص في المؤسسات الحكومية اليمنية. ونتيجة لبعض الظروف والعوائق فقد اقتصر الباحث على أخذ عينة مكونة من (172) عنصرا من عناصر المجتمع وهي العينة التي أحرقت عليها الدراسة ليقوم الباحث بتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة مثل التوزيعات التكرارية والعددية والنسبية، والمتوسطات، والانحراف المعياري، كما استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل نتائج الدراسة.

أهم النتائج:

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الإلكترونية (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، شبكات الاتصال، صناعات المعرفة، وقواعد البيانات) وبين تجويد صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية اليمنية حيث جاء المتوسط لهذا المحور (4.101) ونسبة (82.0%)، وأن هناك استخدام فعال من قبل صانعي القرار في الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية اليمنية في تجويد صناعة قراراتهم الإدارية نظرا لتوفر المتطلبات الخاصة بالإدارة الإلكترونية، كما توصلت الدراسة بأن أغلبية المشاركين في العينة كانوا من الذكور بنسبة (83.7%)، وجاءت نسبة (الإناث) (16.3%) من العينة، ويعزو الباحث هذه النتيجة نتيجة لوجود بعض الأعمال التي يمارسها الذكور في المؤسسات الحكومية إلى العادات الاجتماعية في البلد والتي تمنع خروج المرأة للعمل في بعض الأعمال وقد يرجع إلى طبيعة المؤسسات الحكومية اليمنية حيث يتم توظيف الذكور بنسبة اعلى من الإناث، كما توصلت الدراسة إلى أن أغلبية العينة كانت من الفئة العمرية (الأقل من 30 سنة) بنسبة (51.7%) تعزى لمتغير العمر وهذا يعكس النوعية الممتازة لأفراد العينة وهي مرحلة التعلم والنضوج والقدرة وتطوير الأداء وتقلد الأفضل وهذا العامل جعل المؤسسات الحكومية اليمنية في سباق مع التقدم والتطور التكنولوجي، كما توصلت الدراسة إلى أن أغلبية العينة من فئة (بكالوريوس) بنسبة

(72.7%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أكثر المؤسسات الحكومية اليمنية تسعى دائماً لاكتساب القدرات البشرية المؤهلة والقادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في المعرفة وتكنولوجيا الأعمال وهذا يعكس لحد ما الاهتمام الذي تبديه المؤسسات الحكومية اليمنية بتوظيف هذه العينة مما يمكنهم من القيام بأعمالهم بقدرات أعلى ، كما يبين ذلك حرص المؤسسات الحكومية اليمنية على أن يكون متخذي القرار من ذوي التحصيل العلمي (بكالوريوس فما فوق) مما دل على حرصهم على اختيار كوادر مؤهلة علمياً وقادرة على مواكبة التنمية والتطوير التكنولوجي والإداري، وكما توصلت الدراسة إلى أن أغلبية العينة كانت من فئة (أكثر من 8 سنوات في هذه الوظيفة) بنسبة (30.2%) من العينة ، وهذا يدل على حرص المؤسسات الحكومية اليمنية على أن يكون صنّاع ومتخذي القرارات لديهم الخبرة الكافية في مجال الإدارة مما يعزز القرارات التي تصنع من قبلهم وتساعد في أن تكون قراراتهم رشيدة، كما توصلت الدراسة إلى أن أغلبية العينة كانت من فئة (مختص) بنسبة (44.8%) من أفراد العينة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المؤسسات الحكومية تمتلك الهيكل التنظيمي الوظيفي ، مما يجعل وجود النسبة الأكبر فيها للمختصين عن غيرهم، كما توصلت الدراسة أن أغلبية العينة كانت من فئة (علوم حاسوب) بنسبة (34.3%) من العينة ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه تم توزيع الاستبانة على إدارات الحاسب والمعلومات في الجهات المشاركة للعينة.

وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات والتي من أهمها عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال الإدارة الإلكترونية لجميع العاملين بالمؤسسات الحكومية و تطوير نظم صناعة القرار وأساليبه ، والاهتمام بالبنية التحتية للتقنية والشبكات داخل المؤسسات الحكومية ، و تطوير قواعد البيانات الموجودة في الإدارة الإلكترونية إلى قواعد بيانات مركزية يتم الاستناد عليها في الحصول على المعلومات اللازمة بحيث تصبح قواعد البيانات موحدة ومتكاملة الذي يحتاجها صنّاع القرار الإداري، وقيام المؤسسات الحكومية بشكل عام ببيت الثقة والطمأنينة في نفوس العاملين للتغلب على المخاوف التي يبديها البعض من جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية ، أو مقاومة بعض المدراء خوفاً على مراكزهم القيادية نتيجة التغيرات التي تطرأ نتيجة تطبيق الإدارة الإلكترونية التي ليست بديل عن الإدارة التقليدية وإنما هي تدعمها وتحسن من أدائها إذ أن طبيعة مهام الإدارة الإلكترونية هو التخلص من البيروقراطية في الأداء والتحول نحو الشفافية للإسهام في عملية تجويد صناعة القرار الإداري.

المقدمة :

يشهد العالم نمواً متسارعاً في المعطيات المعرفية والثقافية والمعلوماتية، وتعد الإدارة الإلكترونية إحدى أهم وأبرز الواجهات المعاصرة للتقنية المعلوماتية المسعولة عن النمو الاقتصادي والتنمية البشرية المستدامة. وأمام تزايد حجم الأعمال، وتعدد وتشابك وتعقد متطلبات الحياة، وتنامي ظاهرة الفساد الإداري والمالي، وتفشي البيروقراطية، والجمود والتعقيد في مفاصل الجهاز الإداري الحكومي ، اتجهت غالبية الدول إلى تبني تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية كأحد أهم المدخل لتحسين جودة الخدمات الحكومية بالإضافة تجويد صناعة القرارات؛ حيث يعتمد توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات للتمكن من الاتصال الميسر والسريع للخدمات العامة للمواطنين. وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي فكر متطور تعيد صياغة المؤسسات الحكومية بشكل جديد يتحول فيه المستفيد من متلقي للخدمة إلى مشارك في صنع القرار.

ينظر للإدارة الإلكترونية كممكن للارتقاء بالأداء في المؤسسات الحكومية؛ إذ تعد الإدارة الإلكترونية من الوسائل لرفع الكفاءة، وتخفيف الأعباء الإدارية، وتحسين الأداء، وتحقيق جودة الخدمات، وتحقيق الشفافية ويعد هذا التحول في أنماط الإدارة في غاية الأهمية في الدول النامية؛ إذ إن التحول بكل معانيه الاقتصادية والسياسية والحضارية يستوجب السرعة والاتقان في الأداء.

وانسجاماً مع الأهمية الحيوية للمؤسسات الحكومية ورسالتها، وعظم الدور الملقى عليها، فإن ذلك يستوجب ضرورة توفير العديد من المتطلبات للنهوض بها والارتقاء بخدماتها حيث أن المؤسسات الحكومية منظومة مركبة من مجموعة كبيرة من المتغيرات الأساسية التابعة والمستقلة، ولذلك لا يمكن إدارة المؤسسات بأساليب تقليدية وأدوات روتينية تقليدية عادية بل لا بد من إيجاد إدارة حكومية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للتقدم، وعلى أداء أدوار أساسية تتحمل فيها المؤسسات المسؤوليات الجديدة التي تتطلبها عملية التحديث والتطوير لمواكبة حاجات العصر وتحديات المستقبل من التكنولوجيا ونظم المعلومات .

إن المؤسسات الحكومية اليمنية بدورها سعت إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لاسيما من خلال تجسيدها لمشروعات إلكترونية تعتبر نقطة تحول كبير في مجال تطوير الخدمات الإلكترونية وصناعة القرارات من خلال البوابة الإلكترونية، ورغم العراقيل التي واجهت تطبيق هذا المشروعات لاسيما من حيث ضعف الجاهزية الإلكترونية في الجمهورية اليمنية، إلا أنه تم تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية في القطاعات المهمة مثل وزارة المالية ومصالح الجمارك ومصالح الضرائب ومصالح الهجرة والجوازات التي تهدف إلى تفعيل جميع الآليات العصرية لتجسيد الإدارة الإلكترونية ومن ثم المساهمة في تخفيف حجم الملفات في المؤسسات الحكومية اليمنية وتسهيل مساعيها اليومية وتحسين عمل وأداء الإدارات الحكومية بقصد تحسين تقديم الخدمات الإلكترونية فيها بسرعة ودقه وكفاءه عالية في التخزين والاسترجاع، وتقليل الوقت والجهد والتكاليف .

تعد صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية اليمنية موضوعاً مهماً في قطاع الأعمال، حيث ينظر للإدارة كعملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر . وتؤكد بعض الدراسات المستقبلية على أنه بحلول عام 2025 م قد تصبح المؤسسات الحكومية التقليدية من مخلفات الماضي على الرغم من استمرارها في التواجد أكثر من قرن من الزمان نتيجة التغيرات العالمية في إنتاج المعرفة وتوزيعها والتي تدعمها ثورة الاتصالات والمعلومات والتكنولوجيا الحديثة.(عبد الحي، 2005، ص77)

حاول الباحث في هذا الجزء من دراسته أن يوضح منهجية وخطة هذه الدراسة وكيف كان سير عمله في هذه الدراسة، كما يعطي صورة مبسطة للقراء عن ماهية الدراسة ومشكلتها وأهدافها.

وسيتطرق الباحث إلى فرضيات الدراسة ونموذجها المعرفي ، وقد بين الباحث في هذا الجزء أهم المصطلحات الإجرائية التي وردت في هذه الدراسة، والمنهج الذي اتبعه ، حدود الدراسة الذي التزم بها وحكمة هذه الدراسة فيما بين في هذا الجزء مكان إجراء هذه الدراسة وحجم عينتها مع وصف لها. وفي الأخير قام الباحث بذكر مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم العمل بها للوصول إلى نتائج هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة للتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية كمدخل لتجويد صناعة القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الحكومية اليمنية ، لاسيما أنه من خلال تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية وما تحققه من سرعة ودقة وشفافية في العمل ، مدخلاً لتجويد صناعة القرارات في المؤسسات الحكومية عن طريق إجراء تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية ، وتطوير الأداء والحد من السلبيات الموجودة من خلال زيادة اللامركزية بين المستويات الإدارية بغرض اختصار الإجراءات الروتينية التي تبدد الكثير من الوقت والجهد في عملية صناعة القرارات في المستويات العليا ، مع إتاحة قدر أكبر من الحرية للعاملين في المستويات الدنيا لصناعة القرار والاستفادة من قدراتهم وإبداعاتهم، فقد أخذ موضوع " الإدارة الإلكترونية" و "صناعة القرارات الإدارية" يستحوذان على اهتمام مختلف المستويات في المؤسسات والدول وذلك لأهميتها في تطوير تلك المؤسسات ومن هنا جاءت اشكالية دراستنا على النحو التالي:-

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تجويد صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية اليمنية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:-

- ما أثر استخدام الأجهزة والمعدات في تجويد صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية اليمنية ؟
- ما أثر استخدام البرمجيات في تجويد صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية اليمنية ؟
- ما أثر استخدام الشبكات في تجويد صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية اليمنية ؟
- ما أثر استخدام قواعد البيانات في تجويد صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية اليمنية ؟
- ما أثر توظيف صناع المعرفة في تجويد صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية اليمنية ؟
- ما أثر توظيف نظم المعلومات في تجويد صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية اليمنية ؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في عدة جوانب أهمها:-

1. حداثة الموضوع بالنسبة للمؤسسات الحكومية اليمنية .
2. قلة الدراسات والأبحاث العربية بصفة عامة والمحلية بصفة خاصة - على حد علم الباحث - التي تناولت تطبيق الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تجويد صناعة القرارات الإدارية.
3. تضيف هذه الدراسة معرفة جديدة تسهم في تطوير صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات العامة.
4. أهمية الاستنتاجات و النتائج والتوصيات التي سوف تخرج بها الدراسة على مستوى المنظمات والمكتبة العلمية.
5. أهمية عملية صناعة القرارات في المنظمات بشكل عام باعتبارها جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي والفعال.
6. أهمية استخدام الإدارة الإلكترونية لزيادة فعالية القرارات.

أهداف الدراسة:

يهدف الباحث من اجراء هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة الإدارة الإلكترونية في تجويد صناعة القرارات الإدارية

في بعض المنظمات الحكومية اليمنية كما تهدف الى تحقيق ما يلي :-

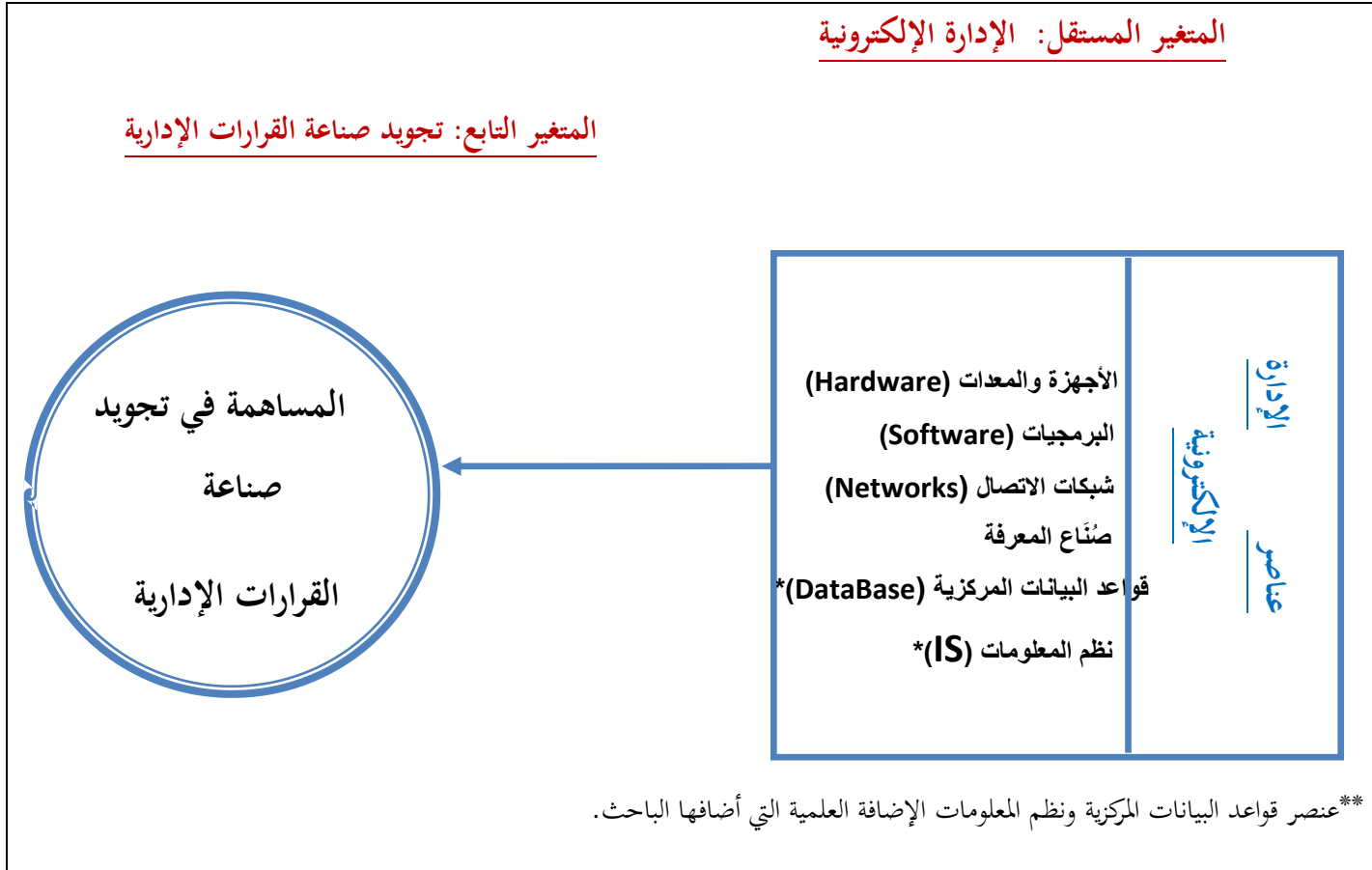
- معرفة مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها في صناعة القرارات الإدارية .
- معرفة مدى استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية اليمنية.
- التعرف على أنواع ومراحل صناعة القرارات ومتطلباتها من المعلومات .
- تقديم بعض الاستنتاجات و التوصيات والمقترحات المناسبة في هذا المجال .

النموذج المعرفي للدراسة :

النموذج المعرفي هو عبارة عن إطار الدراسة، المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة، ويدرس العلاقات المتبادلة بين هذه المتغيرات (متغيرات مستقلة، متغيرات تابعة، ... الخ)، ويشرح الأساس النظري لها، ويصف طبيعة واتجاه هذه العلاقة، ويعطينا الأساس المنطقي لتطوير الفرضيات القابلة للاختبار لاحقاً، ويعرض عادة في شكل رسم بياني. (العريقي، 46، 2007) والنموذج المعرفي لهذه الدراسة يتكون من مجموعتين رئيسيتين حيث تتمثل الأولى في الإدارة الإلكترونية بعناصرها) بوصفها متغيراً مستقلاً)، بينما المجموعة الثانية تتمثل في تجويد صناعة القرارات الإدارية (بوصفها متغيراً تابعاً) ويفترض النموذج

وجود تأثير بين الإدارة الإلكترونية وتجويد صناعة القرارات الإدارية وينبثق من نموذج الدراسة عدد من الفرضيات التي سنذكرها لاحقاً والشكل رقم (1) يبين النموذج المعرفي لهذه الدراسة:

شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة



المصدر: إعداد الباحث

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين تجويد صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية اليمنية

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:-

الفرضية الفرعية الأساسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الإلكترونية وتجويد صناعة القرارات الإدارية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرعية الفرضيات التالية:-

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة والمعدات (**Hardware**) وتجويد صناعة القرارات الإدارية.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات (**Software**) وتجويد صناعة القرارات الإدارية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال (**Networks**) وتجويد صناعة القرارات الإدارية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صُنَاع المعرفة وتجويد صناعة القرارات الإدارية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام قواعد البيانات (**DataBase**) وتجويد صناعة القرارات الإدارية.

- الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات (**IS**) وتجويد صناعة القرارات الإدارية.

التعريفات الإجرائية:

1. الإدارة الإلكترونية (**e-management**): "هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والأخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة". (نجم، 127، 2004)

2. صناعة القرارات: "هي الاختيار الواعي لبديل من بين مجموعة من البدائل لحل مشكلة معينة". (العريقي والسنفي، 250، 2007)

3. مفهوم التجويد ((الجودة الشاملة)): اتخاذ الجهود واستثمار الطاقات لتحسين المنهج الإداري ومواصفاته، ويذهب البعض إلى أن الجودة الشاملة تعني الكفاءة (**Efficiency**) ويرى آخرون بأنها تعبر عن الفعالية (**Effectiveness**) وبالرغم من التباين بين الباحثين في مفهوم الجودة الشاملة إلا أنه يمكن القول أنها تشمل الكفاءة والفعالية.

4. **المعدات والتجهيزات (Hardware) :** وهي المتعلقة بتوفير الأجهزة والشبكات اللازمة للعمل ، وأهمها الأجهزة وما يرتبط به من وسائل إدخال وإخراج ووحدات المعالجة المركزية وأجهزة التخزين. فأى نظام معلومات اليوم يفترض أن يكون مكوناً من حاسب آلي على الأقل ولحواسيب تختلف في أحجامها وطاقاتها.
5. **البرمجيات (Software) :** وهي عبارة عن الأنظمة التي تشغل الأجهزة والبيانات والمعلومات وتحدد العمليات التي ستؤديها المكونات المادية.
6. **شبكات الاتصال (Network) :** هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت (Intranet) والإكسترنات (Extranet) وشبكة الإنترنت (Internet) التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية.
7. **صنّاع المعرفة:** عبارة عن المكون الذي يشغل ويسيطر وينظم المكونات الأخرى ، وهؤلاء لهم مسميات وظيفية مختلفة حسب العمل الموكل إليهم كمحللي النظم والمبرمجين . ويتولى صنّاع المعرفة "إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول الى ثقافة المعرفة ." (ياسين، 2005، 25)
8. **قواعد البيانات المركزية :** وهي الوعاء الذي يحتوي بيانات المنظمة الممثلة للعمليات الجارية من جهة والتي حدثت مسبقاً من جهة أخرى وقد تكون هذه القاعدة ورقية كما في النظام اليدوي وقد تكون مسجلة إلكترونية.
9. **نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب :-** (المغربي، 2015): تعرف نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب بأنها استخدام الحواسيب في تجميع وتشغيل وتخزين ونشر المعلومات ، ويلاحظ أن الحواسيب تتضمن المكونات المادية Hardware والبرمجيات Software والتي تعد بمثابة الأدوات التي تستخدم نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب.

حدود الدراسة:

أولاً : الحدود الموضوعية :

اقتصرت الدراسة على تطبيق الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تجويد صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية اليمنية.

ثانياً: الحدود المكانية:

اقتصر نطاق هذه الدراسة على بعض المؤسسات الحكومية اليمنية وهي:

وزارة المالية- مشروع تحديث المالية العامة ' مصلحة الضرائب ' مصلحة الجمارك ' مصلحة الهجرة والجوازات- الإصدار الألي ' وزارة العدل- مكتب النائب العام ' وزارة الصناعة والتجارة ' مجلس النواب ' الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة ' وزارة شئون المغتربين .

ثالثاً: الحدود الزمانية :

بدأت الدراسة في جزئها الميداني بداية العام الميلادي 2013م .

رابعاً: الحدود البشرية:

اقتصر نطاق الدراسة من حيث الأفراد على مدراء عموم نظم المعلومات والحاسوب ، ونواب مدراء العموم، ومدراء الإدارات، ونواب مدراء الإدارات ، ورؤساء الأقسام، والمختصين في بعض المؤسسات الحكومية اليمنية.

منهجية الدراسة :

يرى الباحث ان المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليل بأسلوبه المسحي لأنه يمد الباحث ببيانات ومعلومات تسهم بشكل كبير في وصف ما هو كان اثناء الدراسة ويضمن تفسيراً لهذه البيانات مما يساعد على فهم الظاهرة ، وقد أوضح (عليان ،48،2001) أنه منهج يقوم على "رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون ، والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره " .

ويتضمن هذا المنهج استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبيان ، وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة ، كما اعتمد الباحث الأسلوب المكتبي الذي يشمل الكتب والدوريات والدراسات السابقة وغيرها وذلك للاستفادة منها في بناء الخلفية النظرية للدراسة.

وصف مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرفه (العريقي ،2007، 156) بأنه جميع الوحدات (الأفراد أو الأحداث أو الأشياء. الخ) والتي يتم اختيار وسحب العينة منها بالفعل، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هي جميع العناصر التي يمكن تعميم الدراسة عليها. ولقد شمل مجتمع الدراسة(9) مؤسسات حكومية وسنقوم بذكر نبذة مختصرة عن كل مؤسسة من مؤسسات الحكومة اليمنية .

عينة الدراسة:

اقتصرت عينة الدراسة على مدراء عموم نظم المعلومات والحاسوب ، ونواب مدراء العموم، ومدراء الإدارات، ونواب مدراء الإدارات ، ورؤساء الأقسام ، والمختصين في المؤسسات الحكومية اليمنية (وزارة المالية- مشروع تحديث المالية العامة ' مصلحة الضرائب ' مصلحة الجمارك ' مصلحة الهجرة والجوازات- الإصدار الألي ' وزارة العدل- مكتب النائب العام ' وزارة الصناعة والتجارة ' مجلس النواب ' الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة ' وزارة شؤون المغتربين) لمعرفة مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تجويد صناعة القرارات الإدارية بها، وقد تم توزيع (300) استبيان لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة ، وبلغ عدد الاستبيانات المعادة (172) استبانة.

إعداد وتوزيع الاستبيان: تم إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على مجموعه من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال من حملة الدكتوراه طلب منهم إبداء آرائهم حول مدى ملائمة تصنيف الإبعاد الرئيسية، ومدى ارتباط العبارات التي تم استخراجها في المرحلة الأولى مع المحاور الرئيسية التي تقيس مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تجويد صناعة القرارات الإدارية، وقد تم بناء على ملاحظاتهم إضافة تعديل عدد من العبارات .

وبعد تحديد عينة الدراسة المشمولين بالعينة وزع عليهم الاستبيان بصورتها النهائية بطريقة التوزيع المباشر من قبل الباحث، حيث قام الباحث بتوجيه خطاب مرفق مع الاستبيان لكل أفراد عينة الدراسة لتوضيح هدف ومضمون الاستبيان ، الذي بلغ عددها (300) بعدد أفراد عينة الدراسة المختارة والمطلوبة ، وقد عاد من الاستبيان عدد (172) استبيان من العدد الكلي الموزع على عينته الدراسة ، ولم يتم إرجاع ما عدده (128) استبيان ويعود ذلك الى عدم اهتمام البعض بأهمية البحث العلمي او انعدام تعاون البعض الأخر منهم او أن بعضهم غير مدرك لمفهوم الإدارة الإلكترونية بمعناها الشامل.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كأداة لأجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية ومن الأساليب التي تم استخدامها في التحليل ما يلي:

1. اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة.
2. التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في العينة.

3. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح حسب الأوزان الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي) والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها.
4. درجة الثقة 95% لدرجة الموافقة لتعميم النتائج على مجتمع البحث.
5. التقدير اللفظي لتفسير معنى المتوسط ودرجة الموافقة.
6. تحليل التباين T الأحادي (One Sample T-Test) لمعرفة دلالة انحراف متوسط العينة عند الوسط الافتراضي (3) وهي تعني الدرجة الفاصلة بين الموافقة وعدم الموافقة وتحسب عن طريق جمع أوزان التفرغ وقسمتها على عددها.
7. تحليل التباين T الثنائي (Independent Sample T-Test) لمعرفة دلالة الفروق في آراء العينة حسب متغيراتها الشخصية التي تتكون من فئتين فقط (الجنس).
8. تحليل التباين F المتعدد (One Way Anova) لمعرفة دلالة الفروق في آراء العينة حسب متغيراتها الشخصية التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر (العمر والمؤهل ... الخ).

اخبار صدق المقياس وثباته :

لمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات ومصدقية إجابات العينة على فقرات الاستبيان قام الباحث بإجراء اختبار كرو نباخ (ألفا) وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبيان وصدق آراء العينة فيه:

جدول رقم (1) يبين نتائج اختبار كرو نباخ (ألفا) لحساب الصدق الثبات:

درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha	درجة الثبات Alpha	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
88.6%	78.6%	6	الأجهزة والمعدات
88.4%	78.2%	5	البرمجيات
88.3%	78.0%	5	شبكات الاتصال
89.5%	80.2%	7	صناعة المعرفة
89.9%	80.9%	7	قواعد البيانات
88.7%	78.8%	9	تطبيق الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تجويد صناعة القرارات الإدارية
96.1%	92.3%	39	الاستبيان بشكل عام

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام جاءت بنسبة (92.3%) وهذا يعني أنه جاء بنسبة ثبات مرتفعة جداً، وجاءت نسبة المصدقية لإجابات العينة (96.1%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبيان ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع البحث بدرجة كبيرة.

مصادر الدراسة:

اعتمد الباحث على نوعين من المصادر :

1- المصادر الثانوية

قام الباحث بالرجوع الى الأدبيات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات من كتب ,بحوث , دراسات، رسائل علمية والدوريات والتقارير , أوراق بحثية مقدمة إلى ندوات أو مؤتمرات أو ورش عمل التي أتاحت للباحث الاطلاع عليها في المكتبات أو بالدخول إلى المواقع الإلكترونية، وغيرها مما له علاقة بموضوع الدراسة.

والمصادر الثانوية تمثلت في أساليب جمع البيانات وتحليلها كما يلي :

أ - المسح المكتبي : حيث قام الباحث بزيارة عدد من المكتبات اليمنية، وكنا التصفح في عدد من مواقع الشبكة الكترونية العالمية (الإنترنت) بهدف الحصول على مراجع علمية متعلقة بموضوع الدراسة من كتب، وأبحاث، ومجلات، ومقالات علمية متخصصة عربية منها وأجنبية .

ب - الزيارات الميدانية للمؤسسات عينة الدراسة، وحوار ومناقشة بعض أفراد العينة، سواء لشرح الاستبانة، أو ما يتعلق بواقع تطبيق الإدارة الكترونية في هذه المؤسسات الحكومية .

ج - الاطلاع على ما أمكن الحصول عليه، من وثائق ومستندات تتعلق بالمؤسسات عينة الدراسة.

2-المصادر الأولية

والتي قام الباحث بنائها وتصميمها، واحتوت الاستبانة على ثلاثة أجزاء، يتعلق الجزء الأول منها بمعلومات عامة عن أفراد العينة أم الجزء الثاني فقد تضمن المتغيرات المستقلة للإدارة الإلكترونية، بينما اشتمل الجزء الثالث على المتغير التابع تجويد صناعة القرارات الإدارية ، واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة.

محددات الدراسة :

واجه الباحث أثناء إعداد هذه الدراسة، عددا من الصعوبات والمحددات، التي تركزت في ندرة المراجع العربية والأجنبية، التي تبحت في موضوع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية وكذلك صناعة القرارات الإدارية . إضافة إلى صعوبة استرجاع استبانات البحث، نتيجة لانشغال أو عدم اهتمام بعض المبحوثين بتعبئة الاستبانة.

استنتاجات الدراسة :-

* يستنتج الباحث وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الإلكترونية من (المكونات المادية ، البرمجيات المستخدمة ، الأفراد العاملين في النظام ، والشبكات ، قواعد البيانات ، نظم المعلومات) وبين عملية صنع القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية اليمنية حيث جاء المتوسط لهذا المحور (4.101) وبنسبة (82.0%).

* يستنتج الباحث على أن البرامج المستخدمة حاليا في الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية اليمنية لديها القدرة على تمكين مستخدمي النظام من تبادل للمعلومات بسهولة ويسر ، وإتاحة الفرصة لأكثر من مستفيد بالاتصال في وقت واحد وأن برامج النظم المستخدمة حاليا لها القدرة على عمل تبويب للبيانات التي يحتاجها صانعي القرارات.

* يستنتج الباحث من خلال إجماع غالبية أفراد العينة على أن الإدارة الإلكترونية الحالية تعتمد بشكل أساسي على الحاسوب وأن المعدات المستخدمة تحقق الغاية من النظام بشكل مناسب وأن قدرتها التخزينية عالية وأنها تستخدم شبكة معلومات محوسبة وذلك لنقل البيانات والمعلومات ما بين الأقسام وبالشكل الذي يساعد صانعي القرارات على الحصول عليها بسهولة ويسر.

* يستنتج الباحث من خلال إجماع غالبية أفراد العينة على أن نظم تشغيل قواعد البيانات وإدارتها لها القدرة العالية من حيث التخزين والاسترجاع والحذف والعرض والطباعة والمعالجة وهي توفر معلومات تساعد في التعرف على ملامح حدود المشكلة وتوفر عدم التكرار للبيانات المخزنة وأنها تساعد في توفير العديد من البدائل لصانع القرار والتي بدورها تساعد صناعي القرارات.

* يستنتج الباحث أن العاملين في النظم الحالية الموجود في الإدارة الإلكترونية المستخدمة في المؤسسات الحكومية اليمنية متنوعي التخصصات ولديهم استجابة جيدة لتقديم الخدمات الإرشادية والصيانة للمستفيدين ولكنهم يحتاجون إلى التطوير المستمر تبعاً للمستحدثات التكنولوجية والإدارية الحديثة.

* يستنتج الباحث أن الإدارة الإلكترونية الحالية المستخدم في المؤسسات الحكومية اليمنية ليس لديه القدرة إلى درجة كبيرة على عمل تحليل للبيانات والمعلومات اللازمة لصانعي القرارات ولم يصل إلى استخدام نظم دعم صناعة القرار .

* يستنتج الباحث أن الإدارة الإلكترونية الحالية المستخدمة في المؤسسات الحكومية اليمنية لا تستند لحد ما في الحصول على المعلومات على قاعدة بيانات مركزية وأن قواعد البيانات لحد ما غير موحدة ومتكاملة لجميع القطاعات في المؤسسات الحكومية اليمنية .

* يستنتج الباحث من ملاحظات بعض أفراد العينة في الاستبيانات على أن هناك قصور في التعامل مع نظم المعلومات (سوى نظم المعلومات على المستويات الإدارية الأربعة وعلى مستوى نظم المعلومات المرتبطة بوظائف المنظمات وهي خمسة وظائف) بشكل عام والبرمجيات المستخدمة بشكل خاص لدى بعض المستفيدين من الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية اليمنية .

* يستنتج الباحث من ملاحظات بعض أفراد العينة في الاستبيانات أن بعض المؤسسات الحكومية اليمنية لا تعمل على الاستمرار والتعزيز في تطوير ورفع كفاءة أنظمة المعلومات عموماً وخصوصاً تلك التي تعتمد على الحاسوب.

* يستنتج الباحث ان المؤسسات الحكومية اليمنية لا زالت في بدايات مرحلة الأتمته ولم تصل الى مرحله نظم دعم القرار (DSS-GDSS) ولذلك كانت الدراسة تبين لجميع المستويات الإدارية بأهمية ما لديها من العناصر التي يجب عليها الاستفادة منها في ظل الإدارة الإلكترونية.

* يستنتج الباحث ان المؤسسات الحكومية اليمنية في عينته الدراسة لديها الإمكانيات المادية والقدرات البشرية المؤهلة وتفتقر الى القيادة العليا الداعمة نحو تطبيق الادارة الالكترونية. لان الإدارة الإلكترونية تفرض العدالة والشفافية والمصداقية وتحد من الفساد المالي والإداري وهذا ما تقاومه القيادة العليا التقليدية في هذه المؤسسات .

نتائج الدراسة :-

توصلت الدراسة من خلال نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تجويد صناعة القرارات الإدارية:

- إن اعتماد المؤسسات محل الدراسة على **الأجهزة والمعدات** يمكنها من الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب وبكل سهولة مع تقنين الدخول إليها
وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

- تساهم **البرمجيات** في تجويد صناعة القرارات الإدارية في الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال:

- تطوير وتفعيل العمل الإداري بالمؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال المعالجة الإلكترونية لمختلف بياناتها .
- تمكن المؤسسات محل الدراسة من توفير بيئة عمل مرنة تواكب جميع التغيرات والتطورات.
- تمكن المؤسسات محل الدراسة من ترتيب مواردها بطريقة تجعل أنشطتها تساهم في تحقيق أهدافها.
- تمكن المؤسسات من تقديم آليات فعالة وداعمة على صناعة القرار.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

- تساهم **شبكات الاتصال** في تجويد صناعة القرارات الإدارية في الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال:

- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.
- تمكين جميع العاملين من المساهمة في التخطيط في كل موقع وفي كل وقت.
- تجاوز الهرمية التنظيمية والتشارك الواسع والمستمر بين مختلف لعاملين.

- تحفيز العاملين وتوجيه جهودهم نحو إنجاز المهام الموكلة لهم.
- القدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي بما يساهم في تجويد صناعة القرارات الإدارية.
- متابعة تنفيذ الأعمال والخطط واكتشاف الانحرافات بشكل مستمر مما يساهم في تجويد صناعة القرارات الإدارية.
- تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه.

وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

- يساهم **صناع المعرفة** في تجويد صناعة القرارات الإدارية في الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال:

- مساهمتهم بشكل فعال في عملية التخطيط ووضع الأهداف والتنبؤ بها، بما يعود على عملية تجويد صناعة القرارات الإدارية.
- مساهمتهم في تنظيم وتنسيق الموارد المادية والبشرية بشكل يخدم تحقيق تلك الأهداف.
- مساهمتهم في تحقيق رقابة فاعلة من أجل الحصول للمعايير الموضوعية بما يساهم في تجويد صناعة القرارات الإدارية.
- مساهمتهم على نقل رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي التعامل معها .

وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

- إن **قواعد البيانات المركزية** وإدارتها لها القدرة العالية من حيث التخزين والاسترجاع والحذف والعرض والطباعة والمعالجة تساعد في التعرف على ملامح حدود المشكلة وتوفر عدم التكرار للبيانات المخزنة وأنها تساعد في توفير العديد من البدائل لصانع القرار والتي بدورها تساعد في تجويد صناعة القرارات الإدارية

وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

- إن **نظم المعلومات** تستخدم بصورة فعالة من قبل صانعي القرار في المؤسسات الحكومية اليمنية لصنع قراراتهم الإدارية نظراً لتوفر العديد من المواصفات في المعلومات الناتجة في ظل الإدارة الإلكترونية .

وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية السادسة.

- الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من **العناصر** (الأجهزة والمعدات ، البرمجيات ، شبكات الاتصال ، صناعات المعرفة ، قواعد البيانات ونظم المعلومات) التي تساعد المؤسسات في أداء أعمالها المختلفة ووظائفها الإدارية وتجويد صناعة القرارات الإدارية .

وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأساسية.

- **تطبيق الإدارة الإلكترونية تساهم في تجويد صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية اليمنية محل الدراسة وذلك من خلال:**

- أنها تمثل منهجاً حديثاً يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتميز هذا المنهج الحديث بمميزات وخصائص تميزه عن غيره من المناهج.
- أن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات ، حواجز الزمان والمكان وغيرها.
- أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات .
- أن تطبيق الإدارة الإلكترونية تعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في رفع إنتاجية العاملين، توفير وقت وجهد العاملين، وتقليل التكاليف... الخ.

وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين تجويد صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية اليمنية).

نوصيات الدراسة :

في ضوء الاستنتاجات و النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة ، يقدم الباحث عددا من التوصيات التي يأمل أن تفيده العاملين في المؤسسات الحكومية اليمنية ، كما يتمنى أن تفيده المهتمين بمجال موضوع الدراسة عموما وهي كالتالي :

- ❖ يوصي الباحث في عقد دورات تدريبية وتوعوية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية وكيف تسهم في تجويد صناعة القرارات الإدارية لجميع العاملين بالمؤسسات الحكومية محل الدراسة.
- ❖ يوصي الباحث في تطوير نظم صناعة القرار وأساليبه.
- ❖ يوصي الباحث في الاهتمام بالبنية التحتية للتقنية والشبكات داخل المؤسسات الحكومية وتحديثها بصورة مستمرة مواكبة للتطورات في تقنيات المعلومات والشبكات .
- ❖ يوصي الباحث بالاهتمام بصناع المعرفة من محللين ومبرمجين ومستخدمين للأنظمة المحوسبة.
- ❖ يوصي الباحث في تحقيق التميز في مجال الإدارة الإلكترونية يساهم في الرفع من مستوى أداء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة .
- ❖ يوصي الباحث المؤسسات الحكومية اليمنية ممثلة بالإدارات العليا بتبني مفاهيم تطبيق الإدارة الإلكترونية ووضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ❖ يوصي الباحث في جلب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مديريين واستشاريين وخبراء لتطوير البرامج ومواكبة التطورات التكنولوجية المساهمة في تجويد صناعة القرارات الإدارية.

❖ يوصي الباحث في تطوير قواعد البيانات الموجودة في الإدارة الإلكترونية إلى قواعد بيانات مركزية يتم الاستناد عليها في الحصول على المعلومات اللازمة بحيث تصبح قواعد البيانات موحدة ومتكاملة الذي يحتاجها صنّاع القرار الإداري.

❖ يوصي الباحث في قيام المؤسسات الحكومية بشكل عام ببث الثقة والطمأنينة في نفوس العاملين للتغلب على المخاوف التي يديها البعض من جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية ، أو مقاومة بعض المدراء خوفاً على مراكزهم القيادية نتيجة التغيرات التي تطرأ نتيجة تطبيق الإدارة الإلكترونية إذ أن طبيعة مهام الإدارة الإلكترونية هو التخلص من البيروقراطية في الأداء والتحول نحو الشفافية للإسهام في عملية تجويد صناعة القرار الإداري.

❖ يوصي الباحث المؤسسات الحكومية اليمنية على تطوير النظم الحالية بحيث تكون أكثر قدرة على توفير الإحصائيات الكافية واللازمة لصانعي القرارات الإدارية في المجالات المختلفة.

❖ يوصي الباحث المؤسسات الحكومية اليمنية على تطوير الإدارة الإلكترونية بحيث تكون أكثر قدرة على تقديم معلومات شاملة لجميع بدائل الحلول الممكنة لصانعي القرار.

❖ يوصي الباحث المؤسسات الحكومية اليمنية على وجود دليل مكتوب لكل نظام من النظم الإدارية المحوسبة لتسهيل استخدامها والاستفادة من كل الإمكانيات التي تقدمها هذه النظم وأن يتم تحديثه بشكل دوري.

الدراسات المقترحة:

كما يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات الميدانية في الموضوعات التالية:

- تطبيق الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تجويد صناعة القرارات الإدارية في القطاع الخاص.
- القيام بدراسات علمية في اقتصاديات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في إدارة التطوير الإداري.
- الإدارة الإلكترونية وأثرها في إدارة الجودة الشاملة.
- أثر الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمات بالتطبيق على الجامعات اليمنية الخاصة .

Abstract

The study aimed to identify the extent of the contribution of the application of e-management in improving administrative decision-making in the Yemeni government institutions and through knowledge of the concept of e-management and its importance in improving administrative decision-making, to identify the objectives, model of e-management and its extents, and the reasons for the shifting towards e-management and its elements, application requirements, and application stages and finally identifying obstacles application of e-management in the Yemeni government institutions. To achieve this has been formulated the primary hypothesis and the sub hypothesis which emanated five hypotheses subset investigated by the group of statistical methods and by using the questionnaire as the main tool to collect data and information of the study sample, and the obtained results indicating that there is a correlation between the application of e-management and the improving of administrative decisions-making.

Has been applied the descriptive method, which depends on the distribution of a questionnaire designed for this purpose, from which a researcher can identify the views of the respondents such as the General Managers, Directors, Head of Departments, and a specialists in the Yemeni government institutions. As a result of some conditions and constraints the researcher have limited on (172) elements of society which are analyzed by researcher by using a variety of statistical methods such as repetitive, numerical and relative distributions, averages, standard deviation, also researcher used the statistical program (SPSS) to analyze the results of the study. The results indicated that there were a positive relationship and statistically significant between the elements of e-management (equipment, software, networking, knowledge-makers, and databases) and improving administrative decision-making in the Yemeni government institutions, where the average was (4.101) (82.0%), and there is an effective use by decision-makers in the e-management of the Yemeni government institutions in improving their administrative decisions due to the availability requirements for the e-management, the study also found that the majority of involved respondents were male (83.7%), and the rest ratio came female (16.3%). The researcher attributes this outcome as a result of works practiced by males in government institutions, social customs which prevent women to involve in some works due to the nature of the Yemeni government institutions where males are employed at a higher rate than females.

The study also found that the majority of respondents were of the age group (less than 30 years old) rate (51.7%) which is attributed to the variable age and this reflects the excellent quality among respondents because this age group at the stage of learning, maturity and capability and improving performance and providing the best and this factor making institutions Yemeni government in constant race with progress and technology. The study also found that the majority of respondents from the category

of BSc degree holders rate (% 72.7) the researcher attribute this outcome that more institutions of Yemeni government has always sought to acquire the human capabilities of qualified and capable personnel who able to adapt to the rapid changes of knowledge and business technology, this reflects the interest of Yemeni government institutions in employing such as elements, enabling them to carry out their highest capabilities. It also shows that the Yemeni government institutions eager to be decision-makers with educational attainment (Bachelor and above), thus proves their eagerness in selecting scientifically qualified personnel who able to keep up with technological and administrative development. The study also found that the majority of the elements were from category (more than 8 years in job) rate (30.2%) of respondents, and this indicates the keenness of the Yemen government institutions eager to be decision-makers have sufficient experience in the field of management which enhances the decisions taken by them to be rational. The study also found that the majority of the elements were of a category (specialist) rate (% 44.8) of respondents, the researcher attribute this result that government institutions have the functional organizational structure, thus makes a larger percentage of specialists from other employees. The study also found that the majority of the elements were of a category (Computer Science) rate (% 34.3) of respondents, the researcher attributed this result to the questionnaire had been distributed to the participant elements at Computer and Information Departments.

In view the of the study results the study have emerged with some recommendations and foremost of which is should be held specialized training courses in the field of e-management for all employees in government institutions, and should be developed the systems of decision-making and it methods, concern of IT infrastructure and networks within government institutions, a database development in e-management to a central database being build upon in obtaining the necessary information so that it becomes a unified database and integrated administrative decision-makers needs, and the government institutions should spread the trust and confidence to the employees to overcome the fears expressed by some people as a result of the application of e-management, or the resist of certain managers who fearing for their leadership positions as a result of changes that occur as a result of the application of e-management, which of not a substitute for traditional management, but rather support it by improved performances, as a nature of functions of e-management is to get rid of the bureaucracy in the performance and the shift towards transparency to contribute to the process of improving decision-making administrative.

المراجع العربية:-الكتب

1. العريقي، منصور محمد (2014): " طرق البحث " ، الطبعة الرابعة ، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
2. السنفي، عبدالله والعريقي ، منصور محمد (2015): "الإدارة" ، الطبعة السابعة ، مركز الأمين للنشر والتوزيع ، صنعاء ، اليمن.
3. النوايسة، غالب عوض (2011 م): "الدوريات التقليدية والإلكترونية في المكاتب ومراكز المعلومات"، دار صفاء للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
4. المغربي، محمد الفاتح محمود ، (2015م): "نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
5. الصيرفي، محمد. (2009م). "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية". المكتب الجامعي الحديث، العصرية، جمهورية مصر العربية.
6. غنيم، احمد محمد. (2004م). "الإدارة الإلكترونية (أفاق الحضارة وتطلعات المستقبل)" ، المكتبة العصرية ، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
7. احمد ، محمد سمير. (2009م). "الإدارة الإلكترونية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن.
8. السالمي ، علاء عبدالرزاق (2008م): "الإدارة الإلكترونية" ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن.
9. النمر وأخرون. (2006م). " الإدارة العامة: الأسس و الوظائف"، الطبعة السادسة، مكتبة الشقري، الرياض، المملكة العربية السعودية.
10. رضوان ، رأفت. (2004م). " الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة "، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات ودعم القرار مجلس الوزراء المصري، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
11. ياسين ، سعد غلاب. (2005م). " الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية" ، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
12. المغربي ، عبد الحميد عبدالفتاح. (2005م). "الإدارة: وظائف المديرين في منظمات القرن الواحد والعشرين" ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، جمهورية مصر العربية.
13. المتولي، محمد. (2003م). "تأهيل الكوادر البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول العربية: الواقع والتحديات " ، مسقط ، سلطنة عمان.
14. الحسنية، سليم إبراهيم. (2001). "نظم المعلومات الإدارية" الطبعة الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

15. النفيعي ،يوسف محمد ،والحماد، راشد عبدالله ".(2000م):"إدارة الأعمال الإلكترونية " : نظرة فاحصة ورؤية مستقبلية ، الطبعة الأولى ، مركز الدراسات والبحوث . البحرين.
16. آل درعان ،علي بن محمد سالم .(2008م):"الإدارة المدرسية الفعالة(تأصيل -مهارات -إجراءات - اتجاهات جديدة)" ،خوازم العلمية للنشر والتوزيع، جدة ، السعودية.
17. عليان ، رحي مصطفى . (2001م). "البحث العلمي أسسه - مناهجه واساليه - إجراءاته". بيت الأفكار الدولية، عمان ،الأردن.
18. نجم، نجم عبود. (2004م). "الإدارة الإلكترونية(الاستراتيجية والوظائف والمشكلات)" دار المريخ، الرياض ،المملكة العربية السعودية.
19. السيد ، إسماعيل محمد. (2001م): " نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات " ، الطبعة الثانية ، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر.
20. الراوي، حكمت أحمد .(2002 م): " نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة " ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
21. مشرقي، حسن علي . (2006 م): " نظرية القرارات الإدارية " ، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. عاشور، يوسف حسين .(2005م): " مذكرات في نظم المعلومات الإدارية " ، الطبعة الثانية، مطابع الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
23. المصري،محمد خالد ورحو ، فادي سالم (2003 م): " اتخاذ القرارات الإدارية " ، الطبعة الثانية ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، طرابلس، ليبيا.
24. المصري ، أحمد محمد .(2005 م): " الإدارة الحديثة والاتصالات والقرارات " ، الطبعة الثانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر.
25. مصطفى، خالد عبد الفتاح. (2003 م): " القرار الإداري في منظمات الأعمال " ، الطبعة الأولى، دار قباء للنشر والتوزيع، المدينة المنورة، السعودية.
26. إبراهيم ، سرور عبد العلي (2000 م): " نظم المعلومات والقرارات الإدارية " ، الطبعة الثانية ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
27. خطاب ، محمد عبد المنعم (2001) : " عملية اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإدارية " ، الطبعة الثانية ، مطبوعات معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية.
28. الراوي، حكمت أحمد .(2002 م): " نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة " ، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

29. باشراحيل، عوض محمد. (2009 م): "الإدارة أساسيات ومفاهيم معاصرة"، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية للخدمات المعرفية، تعز، اليمن.
30. برهان، محمد خالد ورحو، فادي سالم. (2003 م): "اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، طرابلس، ليبيا.
31. ويليامز، ريتشارد. (2000): "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الرياض.
32. عبد المحسن، توفيق محمد. (2002 م): "مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000"، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
33. جودة، محفوظ أحمد. (2009 م): "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
34. عليمات، صالح ناصر. (2004 م): "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير"، دار الشروق، عمان، الأردن.

الأبحاث والرسائل العلمية والدوريات:

1. برقعان، أحمد محمد (2014).: "متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة حضرموت من وجهة نظر قياداتها الاكاديمية والادارية" اليمن. جامعة حضرموت.
2. محسن، فائزة عبدالرحمن (2010 م): "مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات اليمنية الحكومية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن، الجمهورية اليمنية.
3. عبدالقادر، عبان. (2016). "تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر" جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
4. شواي، احلام محمد. (2016 م): "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الإداء الوظيفي وتحسينه" مجلة جامعة بابل المجلد 24 العدد 4 2016 م.
5. الجويعي، تركي بن عبد الله. (2015 م): "تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على منسوبي معهد حرس الحدود بالرياض". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
6. ضهير، أسماء احمد حمدان. (2015 م): "فعالية برنامج الخدمات الإلكترونية في تعزيز أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل تفعيله". دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الأزهر - غزة.

7. الزعبي، ميسون. (2014 م): "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس". مجلة المنارة، المجلد 21، العدد 2، 2015 م.
8. (أبو عاشور، خليفه مصطفى * النمري، ديانا جميل *). (2013 م): "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين" المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 9، عدد 2، 199-220. 2013 م.
9. البشري، منى. (2011 م): "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
10. الحسنات، ساري عوض. (2011 م): "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
11. الأغا، محمد أحمد عودة (2012 م): "درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة". دراسة ميدانية على مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الأزهر - غزة.
12. العوامل، نائل عبد الحافظ. (2003 م). "الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة". دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر. مجلة الدراسات. المجلد 29، العدد 2.
13. أبو أمونه، يوسف محمد يوسف. (2009 م). "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين.
14. المسعود، خليفة بن صالح بن خليفة. (2008 م): "المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
15. ابو مغايش، يحيى محمد. (2004 م): "الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
16. نوفل، محمد حسن. (2003 م): "الحكومة الإلكترونية بالمدينة العربية بين الطموحات والمحاذير"، ندوة الحكومة الإلكترونية الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان.

17. المير، إيهاب خميس احمد. (2007م): "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
18. عمار، محمد جمال أكرم. (2009 م): "مدي إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة، فلسطين.
19. العريشي، محمد بن سعيد محمد. (2008م): "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة) جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية.
20. موسى عبد الناصر، قريشي، محمد. (2011م): "أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر.
21. البحصي، عصام محمد. (2006م): "تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال"، دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
22. جودة، محفوظ أحمد (2003م): "تحديد احتياجات التدريب واثره في إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
23. الغيلي، رياض يحي حسين (2008م): "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة العامة للاتصالات بالجمهورية اليمنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
24. السلمي، علي (1998م): "ملتقى الإدارة الإلكترونية من أجل التميز والمنافسة"، جدة، المملكة العربية السعودية.

المواقع الإلكترونية العربية:

1. نصار، صلاح شحاتة (2002م). "الإدارة الإلكترونية"، www.idsc.gov.eg
2. وزارة المالية اليمنية. "نبذة تاريخية عن الوزارة": www.mof.gov.ye.
3. مصلحة الضرائب اليمنية. "نبذة عن المصلحة": www.tax.gov.ye.
4. مصلحة الجمارك اليمنية. "نبذة عن المصلحة": www.customs.gov.ye/yca/.

5. مصلحة المحجرة والجوازات اليمنية. "نبذة عن المصلحة
www.yemen-nic.info/ministations/corp_438/3.php"
6. الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة اليمنية. "نبذة عن الجهاز"
www.coca.gov.ye/
7. وزارة العدل اليمنية. "نبذة عن الوزارة"
www.moj-yemen.net/
8. مجلس النواب اليمني. "نبذة عن المجلس"
<http://www.yppwatch.org/parliament.php?id=1>
9. وزارة الصناعة والتجارة اليمنية. "نبذة عن الوزارة"
www.moit.gov.ye/

المراجع الأجنبية:-

الكتب والأبحاث والرسائل العلمية والدوريات:

1. Al-Eryani, A. Y. (2014). "REVIEW STUDY OF E-MANAGEMENT BARRIERS, CHALLENGES AND SECURITY." Saba Journal of Information Technology and Networking .
2. Al-Ghafri, R. (2002). The use of computer technology in higher education management and administration, A comparatives study between of Oman and UK, Manchester University.
3. Arnott, D., F. Lizama, et al. (2017). "Patterns of business intelligence systems use in organizations." Decision Support Systems 97(Supplement C): 58-68.
4. Bland, J. M. and D. G. Altman (1997). "Statistics notes: Cronbach's alpha." BMJ 314(7080): 572.
5. Cashmore, C. and R. Lyall (1991). Business Information: Systems and Strategies, Prentice Hall.
6. Chin, W. W. (1998). "The partial least squares approach to structural equation modeling." Modern methods for business research 295(2): 295-336.
7. DeVellis, R. F. (2003). "Scale Development, Theory and Applications." Applied Social Research Methods Series 26.
8. Esmat A Wahdain, A. S. B., Mohammad Nazir Ahmad (2017). "Examining the Determinants of Information Systems Utilization in the Public Sector of

- Developing Countries." *International Journal of Advanced and Applied Sciences* 4(11): 10.
9. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*, Pitman.
 10. Felck, C. (2010). "Using Computers in Croatia National University Divisions." *Journal of Research in Higher Education* 2(1): 111-169.
 11. Harry, M. (2000). *Information And Management Systems: concepts and applications* London, UK, Pitman Hall International.
 12. Hartini Ahmad, H. M. G. (2011). "Organisational Culture, Leadership Styles and Employee's Affective Commitment to Change: A Case of Yemen Public Sector." *Journal of Organizational Management Studies* 2011.
 13. Jablonski, J. R. (1991). *Implementing Total Quality Management: An Overview*, Pfeiffer.
 14. L.A. Appey (1993). *Management The Simple Way* Personal, American Management Association.
 15. Mahdi Abdullah Alsebaei, M. J., Jongsu Lee (2012). *Determining Success Factors of eGovernment Implementation in Yemen: An Analytical Hierarchy Process Approach*. the European Conference on e-Government. Barcelona, Spain.
 16. Nigro, F. A. (2005). *Modern Public Administration*. London, UK, Harper and Row Hall International.
 17. Nunnally J, B. L. (1994). *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill Higher, INC.
 18. O'Brien, J. A. (2006). *Management information systems: a managerial end user perspective*, Irwin.
 19. Seresht, H. R. (2009). *E-management: Barriers and challenges in Iran*. E-ower Kraklead, Dollamed Tabateebe University.
 20. Josph Jablonski. (1991): "Implementing Total Quality Management " An Over – view, Cal .