

مقاومة التدريب المحتملة للتحويل إلى الحكومة  
الآلكترونية/ الأسباب والمعالجات :  
دراسة ميدانية في البيئة الإدارية العمانية

الاستاذ الدكتور عاصم الاعرجي - جامعة ظفار  
المدرس المساعد ناظر ناظم محمد حسين  
المدرس المساعد محمد ناظم محمد حسين  
الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية



## المقدمة:

عرفت الحكومة الالكترونية، والتي تجسد أحد أهم إفرازات عصر المعلوماتية وعصر تكنولوجيا المعلومات، من زوايا مختلفة تلقت في جوهرها بمحصلات أساسية. فمثلاً عرفت بأنها وسيلة لتقديم الخدمات والمعلومات من قبل الأجهزة الحكومية إلى الجمهور بوسائل الكترونية (Silcock2001)(Monga 2008). عرفت أيضاً بأنها تكنولوجيا معلوماتية من شأنها تسهيل حصول الأفراد والمنظمات على المعلومات والخدمات من الأجهزة الحكومية (Turban 2002). كذلك قيل بأن الحكومة الألكترونية ومن خلال تكنولوجيا المعلومات التي تجسدها تهدف إلى تسهيل تبادل المعلومات داخل الإدارة الحكومية إضافة إلى تسهيل إيصال المعلومات والخدمات إلى الأفراد والمنظمات في بيئة الإدارة الحكومية ( إبراهيم 2005، براون 2005). هذا ونظراً للفوائد المحتملة للإدارة الحكومية الإلكترونية والتي من ضمنها اختزال تكاليف العمل الحكومي وتبسيط الإجراءات وتدعيم الشفافية واختزال احتمالات الفساد في العمل الحكومي واختزال الوقت وتسهيل تداول المعلومات داخل وخارج الجهاز الحكومي وما قد يترتب على كل ذلك من إيجابيات (Sudon 2000)، اتسع نطاق اعتمادها وتطبيقها إلى دول كثيرة شمل العديد من الدول النامية ومن ضمنها دول خليجية ودول عربية أخرى ( الطعامة وطارق 2004، العزام 2001، الحربي 2000، عبدالله 2001، العوادلي 2002، القلاف 2001) بجانب ما تقدم لاحظ عدد من الباحثين أن ذلك التوسع الكبير في اعتماد الحكومة الإلكترونية من قبل مختلف الدول، وخاصة الدول النامية، رافقه تصاعد نسب الفشل في تحقيق النتائج الإيجابية المتوخاة. (Rahul 2005) أكد ذلك آخرون (Ebbers 2007) بالقول بأن مستويات الفشل تفوق إلى درجة كبيرة مستويات النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق الحكومة الإلكترونية في عدد من الدول النامية. أشار (Nadon 2004) أن ظواهر الفشل إلى جانب ظواهر النجاح في تطبيق الحكومة الإلكترونية يتباين ليس فقط بتباين الدول النامية بل وأيضاً بتباين الدوائر والمجالات التي تعتمد فيها ضمن الإدارات الحكومية. وأشار البعض الآخر ( علي 2009) إلى وجود محاولات لإدخال التقنية ( وتشمل الحكومة الإلكترونية ) في بيئات تنظيمية غير مهية لتعويض الخلل التنظيمي الذي تعاني منه. أما أسباب حالات الفشل في اعتماد الحكومة الإلكترونية فيأتي في مقدمتها ، وربما أهمها، مستويات محدودة التجاوب مع برامج التدريب للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية من قبل بعض العاملين. كما أكد ذلك (Aichholzer & Schmnutzer 2000)

## هدف البحث وأهميته:

هذا وفي ضوء ما يمكن أن يحققه الانتقال إلى الحكومة الإلكترونية من فوائد وكذلك حالات واحتمالات فشل التطبيق وبالتالي حجب تلك الفوائد يأتي هدف البحث الحالي للتحري عن احتمالية وجود بعض العوامل المحتملة التي قد تحد من مستويات التجاوب مع برامج التدريب المطلوبه للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية في البيئة الإدارية العمانية والأسباب التي تقف خلفها، كل ذلك بهدف صياغة توصيات لتلافي تلك الأسباب المحتملة ضماناً لأداء واستكمال النتائج الإيجابية للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية. أما أهمية هدف البحث فتنبع مما قد يتوصل إليها من علاجات لعوامل ولأسباب محدودة التجارب مع برامج التدريب للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية وبالتالي فتح

الأبواب أمام تحقيق النتائج الإيجابية المرجوة من ذلك. وربما يأتي في مقدمة تلك الإيجابيات هو ما ينتج عن تسهيل تداول المعلومات داخل وخارج الجهاز الإداري الحكومي وما يترتب على ذلك من رفع مستويات دقة وشمولية وحداثة المعلومات التي توفر لمتخذي القرارات الحكومية لصياغة أهداف ووسائل قراراتهم التي يتوقع أن تتناسب مع مستويات إيجابياتها، وبالتالي مستويات إيجابية الأجهزة الحكومية، تتناسباً طردياً مع مستويات دقة وحداثة وشمولية المعلومات الموظفة في عمليات اتخاذ القرارات. وما يترتب على كل ذلك من زيادة فاعلية وكفاءة أجهزة الدولة الحكومية في تحقيق الأهداف التنموية الموكلة لها.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار مديرية تربية ظفار عينة مقصودة من بين الدوائر الحكومية العمانية، والتي تمر جميعاً في مرحلة تحول نحو نظام الحكومة الإلكترونية حالياً، لأغراض الدراسة الحالية. أما مجتمع الدراسة فكان إجمالي عدد الموظفين في مديرية التربية والبالغ عددهم (75) حيث تم توزيع استبيان الدراسة على (65) منهم بعد أن استنثيت عينة عشوائية بحجم (15) موظف منهم لأغراض ( اختبار وإعادة اختبار ) أداة الدراسة نفسها. استجاب من إجمالي (65) موظفاً (49) موظف فقط على الأسئلة الواردة في أداة الدراسة.

### منهجية البحث وأداة:

اعتمد المنهج الميداني في هذا البحث حيث تم بلورة نموذج استبيان اشتملت مفرداته من الواقع الإداري العماني ومن الدراسات السابقة وذات العلاقة\* لغرض التعرف على آراء أفراد عينة البحث بصدد الأسئلة المطروحة. هذا وقد تم توظيف (Chi Square) وكذلك اختبار (t) في تحليلات إجابات أفراد العينة.

### صدق وثبات أداء الدراسة:

تم ابتداء عرض فقرات الاستبيان على مجموعة من المختصين في اللغة العربية للتأكد من انتماء مفرداتها للموضوع وقياسها للمجالات المعنية وتم إجراء التعديلات المطلوبة بصدد الفقرات التي لم تحصل في الأقل على 80% من التأييد. بعد ذلك تم توظيف الاختبار وإعادة الاختبار بصدد نفس أداة الدراسة وذلك بتوزيع نسخ منها على خمسة عشر من أعضاء مجتمع الدراسة وتم تكرار ما تقدم على نفس مجموعة الأفراد بعد أسبوعين وجرى حساب معامل ثبات الاستقرار من خلال معادلة ارتباط بيرسن وقد بلغ معامل الثبات 81% وهي نسبة مقبولة إحصائياً. كذلك تم حساب معامل الثبات لأداء الدراسة عن طريق معادلة ( كرنباغ ألفا) وقد بلغ معامل الثبات 83% وهي نسبة مقبولة إحصائياً أيضاً.

(\* انظر ملحق رقم (1) نموذج استبيان مسح ميداني ضد

### أسئلة الدراسة :

- ١ - ما هي العوامل التي يمكن أن تدفع إلى محدودية مستويات الأستجابة للتدريب للتحول إلى الحكومة الإلكترونية في مديرية تربية/ ظفار ؟
- ٢ - ما هي الأسباب التي تكمن وراء عوامل محدودية مستويات التجاوب مع التدريب على الحكومة الإلكترونية؟

### دراسات سابقة ذات علاقة:

- أكد (Dent 1999) أن السبب الرئيسي لمقاومة التغيير باتجاه تبني الحكومة الإلكترونية هو التخوف الذاتي لدى بعض موظفي الحكومة من المجهول وهو الحكومة الإلكترونية وكذلك الخوف من ضياع مصالحهم الرسمية والشخصية القائمة.
- من ناحية أخرى أشار (Caldow 1999) إلى ضرورة اعتماد عدد من الخطوات والإجراءات اللازمة للتحول السليم إلى ما يعرف بالحكومة الإلكترونية دونما المرور بمطبات مقاومة التغيير ومن تلك الخطوات خلق ثقافة تنظيمية لصالح الحكومة الإلكترونية.
- أما دراسة (Wastell 1999) فقد أشارت إلى أن المعوق إزاء الحكومة الإلكترونية يعود إلى التطرف البيروقراطي في الأجهزة الإدارية الحكومية القائمة ومحدودية مرونتها إزاء متطلبات اعتماد الحكومة الإلكترونية .. وأشارت إلى العديد من حالات فشل اعتماد الحكومة الإلكترونية في الدول النامية.
- أما دراسة (Aichholzer & Schmunutzer 2000) فقد أكدت أن السبب الرئيسي لمقاومة التغيير في مجال التحول إلى الحكومة الإلكترونية هو تمسك عدد الموظفين الحكوميين بالإجراءات والتعليمات والقوانين البيروقراطية السائدة وعدم الرغبة في التخلي عنها.
- أشارت (Adhyay 2000) إلى أن العامل الرئيسي لإعاقة الانتقال إلى الحكومة الإلكترونية في الهند هو مستوى التجاوب بين الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الإدارية من جهة والثقافة التنظيمية التي تستلزمها الحكومة الإلكترونية... فالنفاوت بين الجانبين يعني إعاقة التحول إلى الحكومة الإلكترونية وبالتالي حجب المنافع المحتملة من ذلك.
- أما (Malhotra 2000) فقد أشار أيضاً إلى أن من عوائق التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الهند أيضاً هو المشاكل والمعوقات التي تجابه التدريب على الحكومة الإلكترونية وبالتالي القصور في تبني ثقافتها الوظيفية وممارساتها الفنية... وقد جاء في هذه الدراسة أن أحد أسباب العزوف عن التدريب للتحول إلى الحكومة الإلكترونية هو محدودية كفاءة المدربين ونقص الأجهزة الإلكترونية اللازمة للتدريب إضافة إلى عدم كفاية الوقت المحدد للتدريب.
- دراسة (Warkentin, Gefen, Pavlou & Rose 2002) أكدت على فوائد تطبيق الحكومة الإلكترونية في مختلف الدول حيث أشارت الدراسة بصورة خاصة إلى دور الحكومة الإلكترونية في بناء

- الثقة بين الأجهزة الحكومية والأفراد والمنظمات المتعاملين معها وذلك من خلال تدعيم الشفافية في العمل الإداري.
- أما (Heks2003) فقد أكد من جانبه على أن معظم حالات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الدول النامية كان نتيجتها الفشل لأسباب عديدة من ضمنها عدم الرغبة في التدريب وعدم وجود المقدرات الفنية اللازمة للتدريب من مدربين وأجهزة كمبيوتر كافية ومؤهلة والاعتقاد لدى المستويات الوسطى والعليا الوظيفية بأن العمل على أجهزة الكمبيوتر هو من مهام المستويات الدنيا والسكرتارية وليس المستويات الوظيفية الأخرى.
- أستنتج (Bhatnagar 2004) من خلال دراسته لثلاثين حالة ميدانية في (16) دولة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية عدد من التوصيات التي أوصى باعتمادها لضمان التطبيق السليم لنظام الحكومة الإلكترونية جاء في أولها الابتعاد عن التمسك بالبيروقراطية وتأكيد المرونة في هيكل الدولة الإدارية وتأكيد رغبة التجديد والتحديث لدى القادة والتابعين.
- دراسة (Ndon 2004) أشارت إلى تزايد واتساع تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الدول النامية وأشارت إلى تباين مستويات الإيجابيات المحققة مقارنة بمجالات الفشل من دولة إلى أخرى ومن مجال تخصصي حكومي إلى آخر. وقد كانت هذه الدراسة قائمة على أساس تحليل خمسة عشر حالة دراسية موزعة على الأرجنتين والبرازيل وشيلي والصين وكولمبيا وغوانتمالا، والهند وجامايكا والفلبين.
- أشار (Basu 2004) نتيجة دراسة أجراها على تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الدول النامية أن السبب الرئيسي وراء حالات الفشل الشائعة هو ضعف الدعم القانوني والرسمي لعملية التحول.
- دراسة (Gupta 2004) من جانبها أشارت إلى التحديات التي تواجه عمليات التحول إلى الحكومة الإلكترونية لضمان تحقيق الإيجابيات المطلوبة وفي مقدمة تلك التحديات خلق ثقافة تنظيمية داعمة وضمان الدعم الرسمي والقيادي لعمليات التحول.
- دراسة (Rahul 2005) تشير إلى أن السبب الأساسي لمقاومة التغيير في إطار التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الدول النامية يعود إلى الاعتقاد بأن اعتماد هذا النظام من شأنه أن يؤثر على مواقع القوى داخل الجهاز الإداري المعني بالدرجة الأولى مما ينعكس بصيغة ممارسات سلبية معينة أو مواقف لا مبالاة.
- أشار (Dada 2006) إلى حالات الفشل الشائعة في تطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول النامية وأشار إلى أن حماية المصالح الشخصية والمكاسب الوظيفية القائمة والرغبة في الإبقاء على النظم البيروقراطية القائمة وغموض أهداف التغيير من بين أسباب أخرى كانت وراء المقاومة.
- أشار (Kamar 2006) إلى حالات الفشل الشائعة في تطبيق الحكومة الإلكترونية ومقاومتها في الدول الأفريقية وعزى ذلك إلى النواقص والمحدوديات الفنية من مدربين وأجهزة مؤهلة وإلى ضعف الدعم الرسمي والقيادي لعمليات التحول.

- أشار (Gasco 2007) إلى أن السبب الرئيسي لحالات الفشل الكثيرة لاعتماد الحكومة الإلكترونية، خاصة في الدول النامية، هو مقاومة التغيير من قبل موظفي الخدمة المدنية ولأسباب متباينة وبالتالي فالمطلوب هو التحري عن ماهية تلك الأسباب أولاً والعمل على معالجتها كل حالة على حدة ثانية.
- أشار (Ebber & Dijk 2007) في دراستهما الميدانية لعدد من الدول التي تعتمد الحكومة الإلكترونية بأن حالات الفشل تفوق حالات النجاح. وقد توصلوا إلى هذا عن طريق الحصد الميداني لأسباب الفشل ولأسباب النجاح في الدول المدروسة واستخلاص نموذج من ذلك يضمن تأكيد عوامل النجاح وأضعاف أسباب الفشل التي يأتي في مقدمتها مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين الحكوميين.
- بلور الباحثان (Faisal & Rahman 2008) نموذجاً للحد من مقاومة التغيير في إطار التحويل الى الحكومة الإلكترونية قائم على أساس التشخيص الميداني لأسباب المقاومة ومن ثم تصنيف تلك الأسباب حسب التي تأتي أولاً على افتراض أن ذلك من شأنه أن يسهل التعامل مع الأسباب اللاحقة وهكذا.
- دراسة (Monga 2008) أكدت على إبراز النتائج الإيجابية لتطبيق الحكومة الإلكترونية وذلك في مجال تأكيد الشفافية واختزال الروتين والحد من ممارسات الفساد وتحسين نوعية الخدمة الحكومية المقدمة واختزال تكاليف العمل الإداري.
- في دراسة قام بها (Mcnamara 2010) أشار فيها إلى أن أسباب مقاومة التغيير والفشل في التحويل إلى الحكومة الإلكترونية الشائعة في الدول النامية ترجع إلى الميل إلى التمسك من قبل الموظفين الحكوميين بالنظم البيروقراطية القديمة والاعتقاد بأن العمل على الأجهزة الإلكترونية يخص وظائف السكرتارية وليس المستويات الأعلى وإلى الاعتقاد بأن التحويل إلى الحكومة الإلكترونية من شأنه الانتقاص من المزايا الرسمية والشخصية الحالية للوظائف القائمة والاعتقاد بأن تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية قد يؤدي إلى فقدان المراكز الوظيفية الحالية إضافة إلى حرمان الفئات العاطلة من الحصول على مراكز وظيفية حكومية.

#### محدوديات الدراسة:

أن الاستنتاجات والتوصيات التي تصبو الدراسة الحالية الوصول إليها قد لا تنطبق على دوائر حكومية عمانية أخرى أو أجهزة حكومية في دول أخرى لتباين الظروف البيئية التي تعمل في كنفها.

#### التحليلات والنتائج:

لغرض الإجابة عن السؤال البحثي الأول ( ما هي العوامل المعيقة للتجاوب مع التدريب للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية في مديرية التربية في محافظة ظفار) أجريت المقارنة فيما بين إجابات أفراد العينة عن الأسئلة بصدد عوامل محدودية التجاوب المحتملة مع التدريب على الحكومة الإلكترونية ابتداءً قبل فترة التدريب مباشرة وإجابات نفس العينة عن نفس الأسئلة في فترة لاحقة حيث ظهر ان ( 53.6%) كان مستوى وجود أجمالي أسباب محدودية

التجاوب قبل التدريب في حين أن هذه النسبة انخفضت إلى ( 46.4%) خلال فترة التدريب. معنى هذا أن تأثيرات العوامل المعيقة للتجاوب مع التدريب كانت أجمالاً في تناقض خلال فترة التدريبات حيث يمكن أن يعزى ذلك إلى إجراءات طوعية أو مقصودة من جانب المسؤولين الحكوميين ومن جانب الأفراد ومن العاملين في إزالة اسباب المقاومة. بعد ذلك استخدم اختبار (t) للغرض أعلاه أيضاً للتعرف عما إذا كانت الفوارق ذات دلالة احصائية معنوية في مستويات تواجد العوامل المحتملة لمحدودية التجاوب مع التدريب بين فترة ما قبل التدريبات وفترة تلك التدريبات لاحقاً وكانت النتائج كما موضح في الجدول رقم (1) التالي:

### جدول رقم (1)

نتائج اختبار (t) للفوارق بين إجابات أفراد العينة قبل بدء فترة برامج التدريب مباشرة وإجاباتهم خلال فترات التدريب اللاحقة بصدد الأسباب المحتملة لمحدودية التجاوب مع التدريب على الحكومة الإلكترونية.

مستويات المعنوية الاحصائية	نتائج اختبار (t) للفوارق بين إجابات أفراد العينة ابتداءً وإجاباتهم لاحقاً	أسباب محدودية التجاوب مع التدرّب
0.032	6.077	1- الاعتقاد بعدم إمكانية التعلم والتدريب على الحاسب الإلكتروني.
0.032	5.574	2- غموض الفائدة المحتملة من التحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية.
0.054	3.822	3- الاعتقاد بعدم الحاجة لتغيير أساليب وقواعد العمل السائدة والتي اعتاد عليها الموظفون.
0.064	6.151	4- الاعتقاد بضرورة ترك الموضوع الخاص بالتدريب على الحاسب الإلكتروني أو عدمه لحرية الموظف وإرادته.
0.044	8.942	5- محدودية الدعم الرسمي والقانوني القيادي للتدريب على الحاسب الإلكتروني.
0.043	5.885	6- الاعتقاد بأن التدريب على الحاسب الإلكتروني يحتاج جهود كبيرة.
0.052	5.191	7- الاعتقاد بأن التحول إلى النظام الإلكتروني قد يؤدي إلى ارتكاب الموظف أخطاء كثيرة في العمل.
0.069	6.660	8- الاعتقاد بأن لا حاجة لتعلم تقنيات نظام الحاسب الإلكتروني من قبل الجميع بل هو خاص بموظفي المستويات الإدارية التنفيذية.
0.027	8.058	9- عدم وجود محفزات اعتبارية مناسبة لتعلم نظام الحاسب الإلكتروني.
0.021	7.373	10- عدم وجود محفزات مادية مناسبة لتعلم الحاسب الآلي.
0.044	5.642	11- نظرة المجتمع داخل وخارج الدائرة بصدد تعلم نظام الحاسب الإلكتروني غير مشجعة.
0.091	5.297	12- ان اعتماد نظام الحاسب الإلكتروني من شأنه ان يحد من الصلاحيات والمزايا القانونية الحالية التي يتمتع بها الموظف والقيادي.
0.059	4.230	13- ان اعتماد نظام الحاسب الإلكتروني من شأنه أن يحول دون تحقيق بعض الأهداف الخاصة بالموظف.

يظهر من الجدول رقم (1) أن هناك فروق مهمة احصائية وبمستوى معنوية احصائية تقل عن (0.05) بين عدد من اجابات أفراد العينة(الاجابات الخاصة بالفقرات 1,2,5,6,9,10,11) قبل وبعد بدأ التدريب بصدد مستويات وجود العوامل المحتمل أن تؤدي إلى محدودية التجاوب مع برامج التدريب الخاصة بالتحول إلى الحكومة الإلكترونية. أي أن هذه العوامل كانت في تناقص أثناء فترة التدريب. أما العوامل الأخرى فلم تتناقص بدرجات مهمة احصائيات لذا تظهر مبررات للتحري عن الأسباب التي تقف خلف كل عامل من العوامل أعلاه بغية إعتاد بعض الإجراءات العلاجية المناسبة بصددها لإبعاد شبح مقاومات التدريب ومما قد يترتب عليها من أضرار تقنية إدارية خلال عملية التحول المطلوبة. وهكذا ظهرت الحاجة للتحري عما إذا كان هناك علاقات مهمة احصائياً بين السمات الشخصية لأفراد العينة ، والتي تم تشخيص مثيلاتها في دراسات سابقة بنفس الصدد، وبين العوامل المحتملة لمقاومة التدريب التي لم تتناقص وكما موضح في الجدول رقم (2) حيث استخدم مقياس (Chi Square) للغرض المذكور وكما يلي:

### الجدول رقم (2)

العلاقات ذات الأهمية الإحصائية حسب مقياس (Chi Square) بين عوامل محدودية التجاوب مع التدريب من جهة والسمات الشخصية لأفراد عينة البحث.

مستويات المعنوية الاحصائية	قيمة (Chi Square)	السمات الشخصية لأفراد عينة البحث ( الأسباب)	- أسباب محدودية التجاوب مع التدريب على نظام الحكومة الإلكترونية
0.039	32.257	- مدة الخدمة الوظيفية.	- الإعتقاد بعدم الحاجة لتغيير اساليب وقواعد العمل التي اعتاد عليها الموظفون.
0.032	24.341	- مدة الخدمة الوظيفية.	- الإعتقاد بضرورة ترك موضوع التدريب على الحاسب الآلي أو عدمه لحرية الموظف وإرادته.
0.026	9.233	- المستوى الوظيفي للفرد.	- الاعتقاد بأن لا حاجة لتعلم تقنيات نظام الحاسب الإلكتروني من قبل الجميع بل هو خاص بموظفي المستويات الادارية التنفيذية.
0.033	10.491	-المستوى الوظيفي للفرد.	- أن اعتماد ونظام الحاسب الإلكتروني من شأنه أن يحد من الصلاحيات والمزايا الوظيفية التي يتمتع بها الموظف القيادي.
			الاعتقاد بأن التحول الى النظام الإلكتروني يؤدي الى ارتكاب الموظف اخطاء كثيرة في العمل.
0.031	8.862	- مستوى التزام الموظف بالإعتبارات الإجتماعية والقبلية.	اعتماد نظام الحاسب الآلي والتدريب لهذا الغرض من شأنه أن يحول دون تحقيق بعض الأهداف الخاصة بالموظف

يظهر من الجدول رقم ( 2 ) أعلاه وجود علاقة مهمة احصائياً عند مستوى معنوية احصائية تقل عن ( 0.05 ) بين ( مدة الخدمة الوظيفية ) من جهة و ( الاعتقاد بعدم الحاجة لتغيير أساليب وقواعد العمل التي أعتاد عليها الموظفين ) من جهة أخرى بمعنى انه كلما كانت مدة الخدمة الوظيفية للفرد طويلة كلما كان أعتقاده بعدم الحاجة لتغيير أساليب وقواعد العمل الوظيفي المعتمدة عالية. وقد كانت قيمة ( Chi Square 32.257 ) وبمستوى معنوية احصائية (0.039) أي أن اقل من (0.05).

كذلك يشير الجدول رقم ( 2 ) الى وجود علاقة مهمة احصائياً بين ( مدة الخدمة الوظيفية ) من جهة و ( الاعتقاد بضرورة ترك قبول موضوع التدريب على الحاسب الآلي أو عدمه لحرية الموظف و ارادته ) من جهة أخرى بمعنى انه كلما كانت مدة خدمة الموظف طويلة كلما كانت أعتقاده بضرورة ترك موضوع قبول التدريب على الحاسب الآلي أو عدمه لحرية الموظف و ارادته عالي.

وقد كانت قيمة ( Chi Square 24.341 ) وبمستوى معنوية احصائية (0.032).

يشير الجدول رقم (2) الى ان هناك علاقة مهمة احصائياً بين ( المستوى الوظيفي للموظف ) من جهة و ( الاعتقاد بأن لا حاجة لتعلم تقنيات نظام الحاسب الألكتروني من قبل الجميع بل هو خاص بموظفي المستويات الادارية التنفيذية ) من جهة أخرى. اي انه كلما كان المستوى الوظيفي للفرد عالي كان اعتقاده بأن لا حاجة لتعلم نظام الحاسب الألكتروني من قبل الجميع بل هو خاص بموظفي المستويات الادارية التنفيذية عالي.

وقد كانت قيمة ( Chi Square 9.233 ) وبمستوى معنوية احصائية (0.026).

كذلك يشير الجدول رقم (2) إلى وجود علاقة مهمة إحصائياً بين ( المستوى الوظيفي للموظف ) من جهة و اعتقاده ( ان اعتماد نظام الحاسب الألكتروني من شأنه ان يحد من الصلاحيات والمزايا الوظيفية التي يتمتع بها الموظف القيادي ) من جهة أخرى . وقد كانت قيمة ( Chi Square 10.491 ) وبمستوى معنوية احصائية (0.033).

هذا ولم يشر الجدول رقم (2) الى وجود اي علاقة احصائية بين ( الاعتقاد بان التحول الى النظام الالكتروني يؤدي الى ارتكاب الموظف اخطاء كثيرة في العمل ) و ايا من السمات الشخصية المدرجة في نموذج المسح الميداني حيث يمكن ان يعني ذلك وجود سمات شخصية أخرى أو أسباب أخرى غير السمات الشخصية تكون المسببة لمثل هذا الاعتقاد.

وأخيراً يشير الجدول رقم (2) الى وجود علاقة مهمة احصائياً بين ( مستوى التزام الموظف بالاعتبارات الاجتماعية والقبلية ) من جهة و اعتقاده بان ( اعتماد نظام الحاسب الآلي والتدريب لهذا الغرض من شأنه ان يحول دون تحقيق بعض الأهداف الخاصة بالموظف ) من جهة أخرى. وقد كانت قيمة ( Chi Square 8.862 ) وبمستوى معنوية احصائية (0.031). أي انه كلما كان التزام الموظف بالاعتبارات الاجتماعية والقبلية عالي كان اعتقاده بأن اعتماد نظام الحاسب الآلي من شأنه ان يحد من بعض الأهداف الخاصة بالموظف عالي.

## الإستنتاجات

وهكذا يظهر التحليل أعلاه الأسباب الشخصية لبعض عوامل محدودية التجاوب مع التدريب في حين لم يظهر التحليل أن هناك عوامل شخصية تقود لعوامل محدودية التجاوب مع التدريب الأخرى لأفراد العينة تقوم بدور المسببات لها وهذا لا ينفي وجود عوامل شخصية أخرى غير التي أفردتها البحث الحالي في ضوء الدراسات السابقة التي تناولها كما لا ينفي وجود مسببات أخرى خارج نطاق السمات الشخصية تلعب دور المسببات لعوامل محدودية التجاوب مع التدريب المحتملة سواء تلك التي شخصت أسبابها أم لم تشخص.

## التوصيات:

أما التوصيات التي يمكن أن تكون وقائية أو علاجية فيمكن استنباطها مما تقدم من استنتاجات على أمل أن الأخذ بها من شأنه أن يزيل أو يضعف من فاعلية عوامل محدودية التجاوب مع التدريب على الحاسب الإلكتروني وبالتالي يزيد من فاعلية التحويل إلى النظام الإلكتروني وما يمكن أن يؤول إليه من فوائد إدارية فنية مهمة وكما يلي:

١ - فبالنسبة للعامل ( الاعتقاد بعدم الحاجة لتغيير أساليب وقواعد العمل التي اعتاد عليها الموظفون ) والذي يتسبب عن ( طول مدة الخدمة الوظيفية للفرد ) يمكن معالجته عن طريق تغيير قناعات الموظف لصالح التغييرات الادارية الايجابية .. حيث يمكن ان يتم ذلك من خلال برامج تدريبية للموظفين من ذوي الخدمات الوظيفية الطويلة عن ضرورات واهمية التغيير الاداري خاصة ذلك لتغيير الذي يتطلبه توظيف تكنولوجيا معلومات حديثة.

كذلك يصلح ماتقدم لمعالجة ( الاعتقاد بضرورة ترك موضوع اختيار او عدم اختيار التدريب على الحاسب الالي لحرية الموظف ) والذي يكمن وراءه نفس السبب السابق وهو ( طول مدة الخدمة الوظيفية للفرد ).

٢ - أما بصدد ( الاعتقاد بأن لا حاجة لتعلم تقنيات نظام الحاسب الآلي من قبل الجميع بل هو خاص بموظفي المستويات الاداري التنفيذية ) والنتاج عن ( كون الفرد في مستوى وظيفي عالي ) فيمكن معالجته عن طريق تنفيذ دورات تعريفية خاصة للقيادات الادارية حول استخدامات الحاسب الالي من قبل مختلف المستويات الادارية ومن بينها المستويات القيادية تحديدا وتوضيح كيف ان نظام الحكومة الالكترونية يمثل شبكة متكاملة من الاتصالات يمثل القيادات والتابعين وعلى تباين مستوياتهم أطرافا مهمة وفاعلة في هذه الشبكة حيث يستحيل انجاز اهدافها المشتركة دونما مشاركته وتواصل فيما بين تلك الاطراف المختلفة في الجهاز الاداري.

٣ - أما بشأن الاعتقاد ( بأن اعتماد نظام الحاسب الآلي من شأنه ان يحد من الصلاحيات والمزايا الوظيفية التي يتمتع بها الموظف القيادي ) والذي يتسبب كلما كان المستوى الوظيفي للفرد في تصاعد فيمكن

معالجتها عن طريق التأكيد رسمياً لذوي العلاقة من القيادات بأن ادخال نظام الحاسب الآلي في العمل لا يتطلب بالضرورة اجراء تعديلات في صلاحيات وواجبات القيادات الادارية.

٤ - أما معالجة ( الاعتقاد بأن التحول الى نظام الحاسب الآلي من شأنه ان يزيد من ارتكاب الأخطاء في العمل الوظيفي ) فيكون أيضاً من خلال دورة تعريفية بأساليب عمل الحاسب الآلي وطرق توظيفه لأنجاز المهام الوظيفية اليومية بصورة دقيقة .. مع التأكيد على الموظفين المعنيين بوجود طاقم وظيفي فني يقوم بمهام إصلاح حالات الخلل والتوجيه في حالات ارتكاب الخطأ خاصة في المراحل الاولى من مراحل تشغيل الحاسب الآلي.

هذا ويفضل التحري ببحوث علمية لاحقة عن الأسباب التي تكمن وراء ( الاعتقاد بان اعتماد نظام الحاسب يؤدي الى تزايد الأخطاء ) لغرض البدء بالمعالجة انطلاقاً من تلك الاسباب تحديداً.

٥ - أما معالجة الاعتقاد بأن ( اعتماد نظام الحاسب الآلي والتدريب لهذا الغرض من شأنه أن يحول دون تحقيق بعض الأهداف الخاصة بالموظف ) والذي يتسبب عن (الالتزام العالي للموظف بالاعتبارات الاجتماعية والقبلية ) فيمكن ان يتم من خلال محاضرات توضيحية وتعريفية تنظم للموظفين من ذوي العلاقة لتوضيح الفواصل بين الالتزامات الاجتماعية والقبلية والالتزامات الوظيفية الحكومية حيث ان كل منهما ينبغي ان تحترم وتعامل بمعزل عن الاخرى.

فالالتزامات الاجتماعية والقبلية ترتبط بمصالح الفرد ذاته اما الالتزامات الوظيفية الحكومية فترتبط بمصالح عامة الناس وهي ليست وسيلة يمتلكها الفرد لاغراضه الخاصة.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية :

- الطعامة، محمد محمود ، العلوش، طارق شريف (2004)، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- العزام، أحمد حسن محمد ( 2001 )، الحكومة الإلكترونية في الأردن: امكانات التطبيق رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الحربي، أنور (2000)، "الحكومة الإلكترونية في الكويت"، آفاق الإنترنت، العدد 37 ، إبريل، ص ص. 15-26.
- عبدالله، جهاد ( 2001 )، " مواقع الحكومات الإلكترونية العربية.. إلى أين؟ " مجلة الإنترنت العالم العربي، شباط، ص ص . 6-15.
- العوامله ، نائل عبدالحافظ (2002) ، " الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة" دراسة استطلاعية للقطاع العام في قطر، دراسات، المجلد (29) العلوم الإدارية العدد ك 1 ، ص ص . 11 – 29.
- القلاف وليد (2001) الحكومة الإلكترونية والتجربة الإماراتية " آفاق الإنترنت، العدد (37) إبريل ص ص 18 – 23.
- إبراهيم أبو السعود (2005) " التقنيات الحديثة والحكومة الإلكترونية، العربية 3000، مارس ، العدد الأول، ص ص 125 – 126.
- براون، ديفيد ( 2005 ) الحكومة الإلكترونية والإدارة العامة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، يوليو، المجلد (10) العدد (2) ص ص . (2-3).

### ثانياً : المصادر الأجنبية:

- Rahul, De(2005), E. Government System in Developing countries: Stakeholders and Conflict, Electronic Government, vol. no.302.pp.26 – 37.
- Ebbers, W. E. & Dijk, J.A.G.M.(2007), Resistance and Support to electronic government: Building a model of Innovation, Government Information Quarterly, vol 24, no (3) pp.554.575.
- Ndou, valantina, (2004), E.Government for Developing Countries: Opprtunities and challenges, The electronic Journal of Information systems in Developing Countries, vol .,8, no,1 pp. 1 – 24.
- Aichholzer, G. Schmnutzer R. (2000) Organisational Challenges to the Development of Electronic Govrenment, Proceedings of the (11) workshop on database and expert systems applications, London, IEEE. Computer Society. Pp.37 – 44.
- Dent. E.B. (1999).” Challenging Resistance to change”. Journal of Applied Behavioral Science, vol.35, no.3, pp.25-41.
- Caldow, Janet.(1999), The Quest for Electronic Government: A Defining vision. Institute of Electronic Government, IBM Corporation. July.pp. 1 – 12.
- Gasco,M. (2007). Civil Sevent’s Resistance Towards E. Government Development.” Encyclopedia of Digital Government University of Tamere, Finland Matti Malkia, pp. 190 – 195.

- Bhatnagar Subhash (2004) E. government for vision to implementation. Sag publication, New Delhi.
- Faisal, Mohd. & Rahman, Zillur, (2008). E.government in India,” Electronic Government, an International Journal, vol.f, no.2, pp. 181 – 202.
- Dada, D. (2006). The Failure of E. government in Developing Countries: a Literature Review”, Elctronic, Jurnal of Information System in Developing Countries,vol.26,no.7,pp1 – 7.
- Heeks, R.(2003). Most E.Governments with e.government for development fail: How can risks be reduced? “,Government Working Papers ,No.14.
- Kamar. Nersia & Ongo, Millicen,(2002), “ Impcet of E.government on Management and Use of Government Information in Kenya”, World Library and Information Congress, South Africa.
- Mc Namara, Kerry S. (2010). E.Government: Some Caveasts”, <http://www.infodev.org/en/publication.313.html>
- Basu, Subhajit,(2004)” E.government and developing countries:an overview” Intenational Review of Low, Computers & Technology.Vol.18, Issue, 1, March, pp.109 – 132.
- Warkentin,et. Al.(2002)”Encouraging Citizen Adoption of E.government by Building Trust”, Routledge, Electronic Market, Vol.12. No.3,pp, 157 – 162.
- Monga, Anil(2008) E.Government in India: Opportunities and Challenges”, JOAAG.,Vol.3,No.2,pp. 52 – 61.
- Gupta. M.P., (2004),Towards E.Government Managment Challenges, Tata McGRAW – Hill Rub.Co. New Delhi.
- Adhyay, Asok Mukhop(2000)” T. And Administrative Culture” in India”, The Indian Journal of Public Administration, July/sept. Vol.XLVI,No.3,pp.293 – 298.
- Malhotra, Charru (2000)”Raising Competence of Indian Adminitrator – Role of IT. Training”, The Indian Jurnal of Public Administration, July/ Sept.Vol.XLVI, No.3.p.373 – 395.
- Silcock, R.(2001),” What is E.Governmet”, Parliamentary Affairs, Vol.54, pp. 88 – 101.
- Turban, et.al.,(2002), Electronic Commerce 2002: A Monagerial Perspective, Upper Saddle River, N.J. Prentice. Hall.
- Wastall, D.G.(1999),” Learning Dysfunctions in Information Systems Development: Overcoming the Social Defences with Transitional Objects”, Managment Information Systems Quarterly, Vol.23, pp. 581 – 100.
- Sudon, Randeep(2000)” Towards Smart Government: The Andhra Pradesh Experience”, The Indian Journal of Public Administration, July/ Sept, Vol.XLVI, No.3, pp. 401 – 409.

-كتابة أسماء المؤلفين على متن البحث في قائمة المراجع .

-الهوامش .

-المسافات بين الأسطر .

## ملحق رقم (1) (التدريب على الحاسب الإلكتروني)

- الاسم ( اختياري) \_\_\_\_\_ الدائرة الحكومية (اختياري) \_\_\_\_\_
  - ١ - مستوى القناعة بكفاءة المدربين : عالي جداً ( ) عالي ( ) وسط ( ) ضعيف ( ) ضعيف جداً ( ) .
  - ٢ - مدة الخدمة الوظيفية: أقل من 5 سنوات ( ) ، من 5 إلى أقل من 10 ( ) من 10 إلى أقل من 15 ( ) من 15 إلى أقل من 20 ( ) من 20 فأكثر ( ) .
  - ٣ - مستوى التزام الموظف بالاعتبارات الاجتماعية والقبلية: عالي جداً ( ) عالي ( ) وسط ( ) ضعيف ( ) ضعيف جداً ( ) .
  - ٤ - مستوى الرضا عن الراتب الشهري الوظيفي.
  - ٥ - المستوى الوظيفي: عالي جداً ( ) عالي ( ) وسط ( ) ضعيف ( ) ضعيف جداً ( ) .
  - ٦ - مستوى التحصيل العلمي: أقل من ثانوية ( ) ثانوية ( ) دبلوم أولي ( ) بكالوريوس ( ) أعلى من بكالوريوس ( ) .
- س1: ما هي أسباب عدم موافقتك على التدريب على الحاسب الإلكتروني ابتداءً أي قبل فترة التدريب مباشرة، ( يرجى التأشير في المجال المناسب أمام كل سبب من الأسباب المحتملة وفي حالة موافقتك على التدريب فيفضل تأشير ضعيف جداً).

الرقم	الأسباب	أوزان ومستويات تأثيرها			
		عالي جداً	عالي	وسط	ضعيف جداً
1	الاعتقاد بعدم إمكانية التعلم والتدريب على الحاسب الإلكتروني				
2	غموض الفائدة المحتملة من التحويل إلى نظام الحاسب الإلكتروني				
3	الاعتقاد بعدم الحاجة لتغيير أساليب وقواعد العمل السائدة والتي اعتاد عليها الموظفون				
4	الاعتقاد بضرورة ترك الموضوع الخاص بالتدريب على الحاسب الإلكتروني أو عدمه لحرية الموظف وإرادته.				
5	محدودية الدعم الرسمي والقانوني والقيادي للتدريب على الحاسب الإلكتروني				
6	الاعتقاد بأن التدريب على الحاسب الإلكتروني يحتاج إلى جهود كبيرة				
7	الاعتقاد بأن التحويل إلى النظام الإلكتروني قد يؤدي إلى ارتكاب الموظف أخطاء كثيرة في العمل				
8	الاعتقاد بأنه لا حاجة لتعلم تقنيات نظام الحاسب الإلكتروني من قبل الجميع بل هو خاص بموظفي المستويات الإدارية التنفيذية				
9	عدم وجود محفزات اعتبارية مناسبة لتعلم نظام الحاسب الإلكتروني				
10	عدم وجود محفزات مادية مناسبة لتعلم نظام الحاسب الإلكتروني				
11	نظرة المجتمع داخل وخارج الدائرة بصدد تعلم نظام الحاسب الإلكتروني غير مشجعة				
12	إن اعتماد نظام الحاسب الإلكتروني من شأنه أن يحد من الصلاحيات والمزايا القانونية الحالية التي يتمتع بها الموظف والقيادي				
13	أن اعتماد نظام الحاسب الإلكتروني من شأنه أن يحول دون تحقيق بعض الأهداف الخاصة بالموظف				

س2: ما هي التغييرات في موافقتك بصدد أسباب عدم الرغبة في التدريب على الحاسب الآلي خلال فترات التدريب لاحقاً؟ يرجى تأشير تلك التغييرات فيما يلي:

الرقم	الأسباب	أوزان ومستويات تأثيرها			
		عالي جداً	عالي	وسط	ضعيف جداً
1	الاعتقاد بعدم إمكانية التعلم والتدريب على الحاسب الإلكتروني				
2	غموض الفائدة المحتملة من التحول إلى نظام الحاسب الإلكتروني				
3	الاعتقاد بعدم الحاجة لتغيير أساليب وقواعد العمل السائدة والتي اعتاد عليها الموظفون				
4	الاعتقاد بضرورة ترك الموضوع الخاص بالتدريب على الحاسب الإلكتروني أو عدمه لحرية الموظف وإرادته.				
5	محدودية الدعم الرسمي والقانوني والقيادي للتدريب على الحاسب الإلكتروني				
6	الاعتقاد بأن التدريب على الحاسب الإلكتروني يحتاج إلى جهود كبيرة				
7	الاعتقاد بأن التحول إلى النظام الإلكتروني قد يؤدي إلى إرتكاب الموظف أخطاء كثيرة في العمل				
8	الاعتقاد بأنه لا حاجة لتعلم تقنيات نظام الحاسب الإلكتروني من قبل الجميع بل هو خاص بموظفي المستويات الإدارية التنفيذية				
9	عدم وجود محفزات اعتبارية مناسبة لتعلم نظام الحاسب الإلكتروني				
10	عدم وجود محفزات مادية مناسبة لتعلم نظام الحاسب الإلكتروني				
11	نظرة المجتمع داخل وخارج الدائرة بصدد تعلم نظام الحاسب الإلكتروني غير مشجعة				
12	إن اعتماد نظام الحاسب الإلكتروني من شأنه أن يحد من الصلاحيات والمزايا القانونية الحالية التي يتمتع بها الموظف والقيادي				
13	أن اعتماد نظام الحاسب الإلكتروني من شأنه أن يحول دون تحقيق بعض الأهداف الخاصة بالموظف				