

نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية

أ. بغداد قرزو

جامعة الأغواط

ملخص:

من خلال هذا المقال سأحاول تسليط الضوء على مدى أهمية القيادة الإدارية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، وأخص بالذكر القيادات الإدارية العربية، لاسيما ونحن في عالم نشهد تقدماً مذهلاً في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، مما يحتم على القيادات الإدارية العربية أن تتماشى مع التغيرات التي تشهدها الإدارة الحديثة. وسوف أحاول أن أتطرق إلى محددات البيئة العربية والعقبات التي تواجه القيادة الإدارية في ظل ما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

Abstract:

Through this article I will try to shed light on the importance of administrative leadership and its role in activating the electronic management , special mention of the Arab administrative leadership especially as we are in a world witnessing the amazing progress in the field of information and communication technology , which makes it imperative for the Arab administrative leaders that are in line with changes in administration modern .

I will try to touch on the Arab environment determinants and obstacles facing administrative leadership in light of what is known as e-government .

مقدمة

لقد شهد العالم اليوم تحولات جذرية في مختلف نواحي الحياة سواء النواحي السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية وهذا النحو أدى إلى ابتكار تكنولوجيا المعلومات التي ساقط الإنسان إلى أرقى المستويات الحضارة الإنسانية العلمية، حتى أصبح يسمى هذا العصر بعصر ثورة المعلومات أو الثورة الرقمية، حيث شكلت هذه الثورة القوة الدافعة لرسم ملامح الثورة الواحدة العشرين.

ويعيد هذا التحول إلى التعامل الإلكتروني عاملاً مهماً في تحسين مستوى الأفراد وترشيد استخدام المواد وضبط الموصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة ويبرز مفاهيم ومصطلحات أصبحت جزءاً من الحياة القومية

نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية
منها على سبيل المثال مصطلح الحكومة الإلكترونية الأمر الذي دفع الحكومات إلى تبني سياسيات آلية تتمثل في
وضع خطط دقيقة وواضحة وإجراءات عمل حول كيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات واستخدام الإنترنت في
تنفيذ الأعمال الحكومية

ولا شك أن القائد الإداري يمثل عنصراً هاماً وأساسياً في كل مراحل عملية الشاملة التنمية الشاملة بكل ما
تتضمنه من أبعاد، إلا أن المشكل اليوم والتي تواجهه المنظمات العربية هو عدم توافر القائد الإداري الفعال الذي
يتمشى وتكنولوجيا المعلومات.

وعلى ضوء ذلك ارتأينا طرح الإشكالية التالية :

ما هي الإستراتيجية الناجحة لتأهيل القادة الإداريين لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية؟

و لقد تم معالجة هذا الموضوع من ثلاث جوانب وهي:

- مفاهيم عامة حول القيادة والحكومة الإلكترونية.
- الأساليب المتبعة في تأهيل القادة الإداريين في الدول العربية.
- معوقات التنمية البشرية في الدول العربية.
- الإستراتيجية الناجمة لمواجهة المعوقات.

الإطار المفاهيمي:

مفهوم القيادة الإدارية:

إن القيادة هي إحدى الوظائف التي حظيت بعناية خاصة نظراً لاعتبارها القدرة على التأثير في سلوك
الآخرين وتوجيهه نحو الأهداف المحددة ويعرفها بيتر دايكر على أنها: الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع
أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية¹
وتعرف القيادة على أنها " إجمالي المهمات التي ينجزها المسؤولون كأفراد أو الجماعات².
وتعرف القيادة الإدارية على أنها: النشاط الإداري الذي يسعى إلى تنظيم الإنتاجية وتشجيع حل المشاكل وتحفيز
الآخرين وتحقيق درجات عالية من الرضا لديهم³.

¹ - نجم عيود نجم، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، عمان: دار الفكر، 2010، ص18.

² - محمد حسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، التنمية البشرية، عمان: دار المسيرة، 2008، ص30.

³ - علاء محمد السيد قنديل، القيادة الإدارية الابتكار، عمان: دار الفكر، 2010، ص18.

نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية
ويرى الدكتور محمد قاسم القريوتي بأن القيادة تعني: قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون
قيادته طواعية، ودوناً إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما
يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.¹

ومنه يمكن القول وبدون مبالغة أن القيادة بمعناها الواسع هي حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنشآت وهو
سر نجاح المنظمات، لأن القادة هم الذين يخططون ويضعون الأهداف والسياسات العادلة والسلمية، ولكن هذا
النجاح لا يأتي من فراغ بل يجب أن توفر مجموعة من الصفات والسلوكيات حتى يحقق ذلك.
ومن أهم هذه الصفات نذكر:

- القدرة على تشجيع الأخير بحيث أن يكون القائد ملهماً لمؤوسيه من خلال تشجيعهم على التفاني في العمل
والإخلاص.

- القدرة على إيصال الفكرة بكفاءة وفعالية عالية.

- القدرة على اتخاذ القرارات بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب لمختلفة واختيار البديل الأفضل لحل
المشكلات.

أما المفهوم الحديث عن القيادة الإدارية فيعتمد على فكرة العلاقات الإنسانية التي تربط بين القائد الإداري
وأعضاء التنظيم الإداري، ليس بوصفهم أتباعاً بل شركاء في العملية الإدارية مع القائد في مسؤولية القيام بإنجازه
الأهداف المشتركة للمنظمة الإدارية.

وفي هذا العصر تزداد أهمية القيادات الإدارية الصالحة والمؤهلة القادرة والراغبة والرشيدة ذات الإلمام المتوازن بالعلوم
والثقافة والمهارات الإدارية و الإنسانية..... إلخ)
والقيادة من حيث التنظيم تنقسم إلى قسمين هما:

1- القيادة الرسمية : وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال
المنظمة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محدودة من قبل مركزه الوظيفي
ووفق القوانين واللوائح المعمول بها.

2- القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم
القيادية وليس من مركزهم الوظيفي، فقد يكون بعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، الأردن: دار وائل للنشر
والتوزيع، 2009، ص 200.

نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية
مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمنافسة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا
فهناك الكثير من النقبانيين في بعض المؤسسات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك
المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة.

- مفهوم الإستراتيجية:

مصطلح مشتق من كلمة يونانية *Stratégès* والتي تعني فن القيادة *art of General* ويشير الاستعمال
الأصلي للمصطلح في السياق العسكري إلى الخطة الشاملة لكيفية إعداد القادة للقتال والانتصار¹، ويستعمل
المصطلح الآن في مجموعة مختلفة من التخصصات للدلالة على منهجية أو الأداة التي يستعملها المتابعة وتحقيق
الأهداف حيث عرفها قاموس *Cambridge* بأنها: الخطة الموضوعة بعناية للعمل على إنجاز الأهداف أو فن
تطوير وتنفيذ الخطة.

ومن بين التعريفات الأكثر انتشارا هو الذي اقترحه شاندلر *Chandler* حيث عرف الإستراتيجية بأنها:
تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية بعيدة المدى للمنظمة، وتبني الأنشطة وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيق هذه
الأهداف.²

- مفهوم التأهيل:

في الاصطلاح هو اكتساب أو منح الفرد معارفا ليكون أهلا لتبوء مكان أو مسؤولية أو وظيفة، بما يمكنه من
النجاح في العمل الذي يقوم بأدائه.

أما تأهيل القيادات يعني إعدادها للقيام بمهمة القيادة بما يجعلها مستوعدة للقيادة، ومستعدة لاحتلال مركزها،
وذلك بما يتم من تزويد المترشحين لها بالمهارات والمعرفة والمتطلبات التي يجعلها مناسبين للموقع والصدارة.

- مفهوم الحكومة الإلكترونية :

نظرا لاعتماد الإدارة الحديثة حاليا على التقنية المتطورة التي تساعد على إنجاز أعمالها بشكل سريع ودقيق
وبأقل تكلفة، لذا فمن الضروري التطرق إلى مفهوم شائع بكثرة في العالم ومنها الدول العربية يطلق عليه الإدارة
الإلكترونية، وهذا المفهوم هو الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع

¹ - El kobistra ، *definition and fundamental*.

http://www.easy-strategie.com/-/strategie_definition.html 2008.p10

² - حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 86.

نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً¹.

وتتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر أساسية وهي عتاد الحاسوب *Hardwar* والبرمجيات *Software* وشبكة الاتصالات *Communication Network* ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء المختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

وفي نظري أن الحكومة الإلكترونية لها مفهومين مفهوم ضيق ومفهوم واسع، فأما المفهوم الواسع لها فهو تقسيم كافة الخدمات والمعاملات الحكومية عبر وسائط الإدارة الإلكترونية سواء كان عبر شبكات الدولية (الانترنت) أو غيرها وأما المفهوم الضيق فهو تقديم الخدمة عبر شبكة الانترنت حيث تشكل النسبة الأعظم من هذه الخدمات والمعاملات.

– متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، أوردها غنيم أحمد محمد² في ما يلي:

1-متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية.

2-المتطلبات المالية.

3-المتطلبات التشريعية.

4-متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية

ويمكن تناول تلك المتطلبات بشيء من الإيضاح كما يلي:

أولاً : المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية؛ لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية.

يشير غالب ياسين إلى ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة .

بالإضافة إلى ذلك، يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتحديد في الأساليب المتبعة في المنظمات.

ويؤكد ذلك الصيرفي حيث يرى ضرورة تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية، والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة .

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل للنشر، 2006، ص32.

² - غنيم، أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية : أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة، المكتبة العصرية، 2004 ص343.

نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية

كما يضيف غالب ياسين أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالها، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية.

ويضيف الصيرفي مجموعة من المتطلبات التنظيمية من أهمها ما يلي:

- 1- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- 2- استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متمشيا مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية.
- 3- إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الإلكترونية.
- 4- توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه .

ثانيا : المتطلبات التقنية

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة؛ لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية.

ومن المهم الإشارة في هذا الجانب إلى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات؛ لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

ويمكن حصر أهم هذه الشبكات الإلكترونية فيما يلي:

أولا : الإنترنت:

يعرّف قنديلجي الإنترنت بأنه عبارة عن " مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في آلاف الأماكن حول العالم، ويمكن لمستخدم هذه الحواسيب استخدام حواسيب أخرى للمشاركة في الملفات، وذلك بسبب وجود بروتوكولات تسهل عملية التشارك.

فشبكة الإنترنت أصبح تأثيرها يمتد إلى كل المجالات، مما يحتم على كل المنظمات، ضرورة الارتباط بشبكة الإنترنت والاستفادة من خدماتها.

ويذكر الطائي أن الإنترنت تمثل جزءا مهما من التغير الثقافي العالمي وهي انطلاقة كبيرة في عالم التكنولوجيا، إذ يمكن من خلال الاتصالات فائقة السرعة للأفراد الارتباط ببعضه مع بعض النظر عن أماكن تواجدهم، كما أصبح بإمكان أي باحث الحصول على ما يريد من البيانات ومن مختلف المراجع العلمية، ويستطيع إجراء المناقشات مع الآخرين حول العالم.

ثانيا: الإنترنت:

يعرف إدريس شبكه الإنترنت بأنها عبارة عن " الشبكة الخاصة "بمنظمة معينة والتي تستخدم تكنولوجيا الإنترنت، ويتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات .

نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية

ويشير الصيرفي إلى أن شبكة الإنترنت تطلق على التطبيق العلمي لاستخدام تقنيات الانترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة؛ بغرض رفع كفاءة العمل الإداري، وتحسين آليات مشاركة الموارد والمعلومات، والاستفادة من تقنيات الحواسيب المشتركة .

بالإضافة إلى ذلك يمكن لشبكة الانترنت أن تحقق للمنظمات عدة مزايا منها ما ذكره إدريس، وهي كالتالي:
-تحسين مستوى الاتصالات.

-توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين وفقا لاحتياجات العاملين.

-تدريب وإعادة تعليم العاملين في المنظمة.

-تعزيز الكفاءة المطلوب تحقيقها في أداء الأعمال.

-دعم التفاعلات على المستوى العالمي

ثالثا: الاكسترنات:

تعرف شبكة الاكسترنات بأنها عبارة " عن الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالشركات والعملاء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة"

ويعرفها سعد غالب ياسين بأنها عبارة عن شركة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال .

ثالثا :المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة.

وهذا ما يؤكده غنيم حيث أشار إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة؛ لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

وهناك جملة من المتطلبات البشرية، حددها بشير عباس العلاق فيما يلي:

- 1-تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت
- 2- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- 3- إيجاد نظم فعالية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.
- 4- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية

نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية

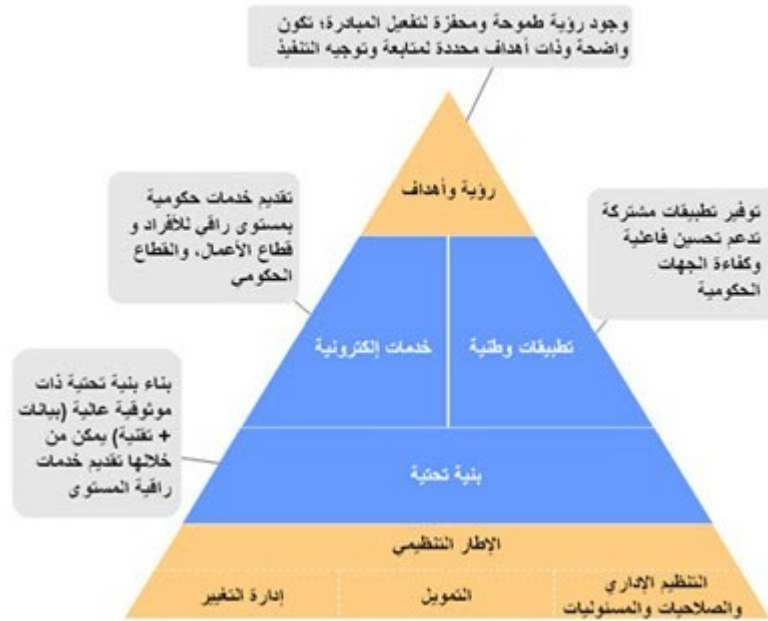
رابعاً : المتطلبات المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة؛ لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار. ويؤكد ذلك ما ذكره الصيرفي حيث بين أن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع ضخم وكبير ويحتاج إلى أموال كبيرة لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع.

خامساً : المتطلبات الأمنية

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق. ويمكن القول في ضوء ما سبق، أن توفير هذه المتطلبات جميعها ضرورة لا غنى عنها؛ لكي نضمن نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، مما يتطلب وجود الإدارة الجيدة والمدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة والسعي لمحاولة توفير متطلبات تطبيقها داخل المنظمات والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها.

مكونات إطار عمل التعاملات الإلكترونية الحكومية



الشكل التالي يبين لنا مكونات عمل تعاملات الحكومة الإلكترونية

- الفجوة الرقمية:

يستعمل مصطلح الفجوة الرقمية لتوصيف واقع نشأ نتيجة للثورة التكنولوجية ويعني تحديداً البلوغ غير المتساوي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة بين الدول المتقدمة والدول السائرة في طريق النمو، وتعني على وجه العموم

نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية
اللامساواة بين إمكانيات بلوغ المعلومة والمساهمة فيها، وكذا الاستفادة من مقدرات التنمية الهائلة التي توفرها
تكنولوجيا المعلومات.

وإن كانت ثمة تعاريف حاول أصحابها تحديد مفهوم الفجوة الرقمية، من ذلك التعريف الضيق الذي يحصر
مفهوم الفجوة الرقمية في النفاذ إلى المعرفة من حيث توفر البنى التحتية اللازمة للحصول على موارد المعلومات والمعرفة
بالوسائل الآلية أساسا دون إغفال الوسائل غير الآلية من خلال التواصل البشري...، إن هذا التعريف يركز على الحد
الفصل بين مدى توافر الشبكات الاتصالية، ووسائل النفاذ إليها، وعناصر ربطها بشبكة الانترنت .
أما التعريف الأوسع يضم إلى جانب الوصول إلى مصادر المعرفة، استيعابها من خلال التعبئة والتوعية والتعليم والتدريب
، وبالتالي استثمارها اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا .¹

وبعد شرح المفاهيم السابقة حول الموضوع سنتناول المحددات الأساسية لمشروعات تطبيق الإدارة الإلكترونية في
البيئة العربية ومعرفة الأسباب والمعوقات التي تحول دون تطبيقها على المشكل الأمثل، ولماذا اتجه العالم العربي نحو
هذا التطبيق؟

بالإضافة إلى ذكر الأساليب المختلفة التي يمكن أن تأهل القادة الإداريين للتفاعل مع هذه التكنولوجيا الجديدة.

- محددات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البيئة العربية:

يمكن مناقشة هذه المحددات من ثلاث محاور أساسية وهي:

- 1- المحددات التكنولوجية: على هذا المستوى يمكن القول أن العالم العربي والذي عدد سكانه 367، 400،
000 مليون لا زال يعاني من نقص في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى عدم توفير جميع
المعدات المحوسبة مقارنة مع الدول الأخرى بالإضافة إلى عدم توفر الشبكة الانترنت في كثير من المناطق في العالم
العربي.²

بالإضافة إلى أن هناك فجوة رقمية في الدول العربية فيما بينها، حيث نجد دول كالإمارات العربية المتحدة
والبحرين والكويت ولبنان وقطر قد قطعت أشواطاً في تنمية وتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات، نجد دول أخرى
كالجزائر وليبيا واليمن ما زالت نسبة التعاملات الإلكترونية بها ضعيفة، كما أن التقرير السنوي للمنظمة العربية
للتنمية الإدارية لعام 2005 أكد على وجود فجوة رقمية بين الحكومات العربية فيما يتعلق في تطبيق الحكومة

¹ - علي نبي، نادية حجازي، الفجوة الرقمية: رؤية عربية، جمع المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 25 نوفمبر 2005 .

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، الرياض: مركز البحوث، 2005، ص258.

نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية
الإلكترونية وطالب التقرير بضرورة العمل على تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع مراعاة
التوزيع الجغرافي النسبي لها في أنحاء كل دولة عربية بما تضمن وصول الخدمات إلى مستحقيها¹.

وكما تثير الإحصائيات الجديدة كذلك عن مؤثرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال العربي لسنة 2012 على
أن السعودية تحتل المرتبة الأولى من حيث مستخدمي الانترنت يشكل 31 مليون و600 شخص، بينما تحتل قطر
المرتبة الثانية وتليها الامارات المتحدة في المرتبة الثانية بتعداد 3 مليون و86 ألف مستخدم للانترنت أما الجزائر فتحتل
المرتبة الثالثة عشر.

أما من حيث انتشار أجهزة الكمبيوتر فتحتل الإمارات المتحدة المرتبة الأولى تحتل الصدارة بنسبة 47، 45%[°]
والجزائر بنسبة 10، 14%[°] ثم مصر بنسبة 7، 23%[°] وهذا ما يؤكد وجود الفجوة الرقمية دائما داخل الوطن
العربي.

2- المحددات الثقافية: يمكن تناول المحددات الثقافية من زاويتين هما من ناحية الثقافة التنظيمية للمنظمة ومن
ناحية ثقافية الإدارة العربية من جهة أخرى.

فمن ناحية الثقافة التنظيمية تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومات القيم والتقاليد التي يشترك فيها كل العاملين
بصورة واضحة ومميزة في المنظمة الخاصة أو العامة، والوعي بثقافة المنظمة يساعد كثيرا في تخطيط نظم وأدوات الإدارة
الإلكترونية وعدم الوعي بهذه الثقافة يؤدي إلى نتائج عكسية تفشل المشروع، وبالتالي فالثقافة التنظيمية التي يجب أن
تسود هي ثقافة الابتكار وليست ثقافة الجمود والثبات، بمعنى يكون النظر والتفكير خارج المنظمة² بشرط أن تتكامل
النظرة إلى الخارج مع النظرة المتعمقة في الداخل، من خلال مقارنة متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)،
وثقافة الابتكار والانفتاح هي ما تحتاجه الإدارة الإلكترونية ليس من أجل نجاح مشروعها فحسب وإنما أيضا من أجل
ضمان تحقيق مستوى جيد من الكفاءة والفعالية عند وضع نظم الإدارة الإلكترونية موضع التطبيق.

ولذلك يقع على عاتق القيادة الإدارية وبصورة خاصة فريق وتطوير مشروع الإدارة الإلكترونية وإدراك التأثيرات
الجوهرية للثقافة التنظيمية في عملية التخطيط ولهذا تحتاج المنظمات في معظم الأحيان مشروع إعادة هندسة إنسانية
 وإعادة هندسة ثقافية بحيث تهرز مكونات عقل القيادة الإدارية المسؤولة أولا وأخيرا عن مشروع الإدارة الإلكترونية.

من ناحية الثقافة الإدارية العربية:

¹ حماد مختار ، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها على الدول العربية، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام،
الجزائر 2007 ص 97

² - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003 ص 783.

نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية
إن الثقافة العربية تعني كل ما أنتجه العقل العربي والإسلامي من نظم معرفية ومن فكر وتراث وحضارة تشكل
مناط الشخصية العربية ومستودع قيمها ووعاء حكمتها وحقيقة هويتها العربية¹، في حين تشير الثقافة الإدارية العربية
إلى مرجعية المدير العربي وهو يمارس الإدارة في منظمات الأعمال أو المؤسسات العامة.

فالقائد الإداري العربي يستدعي أفكاره وأدواته من وعاء الثقافة العربية، بالإضافة إلى ثقافته العلمية المكتسبة،
فالقائد الإداري العربي إذا توجد لديه محددات راسخة تؤثر في قراراته والتي تأخذ الطابع التقليدي والحفاظ على
القديم، وبالتالي نلاحظ المقاومة للتغيير التنظيمي من طرفه ومن طرف العاملين، خاصة إذا كان هذه التغيير يعبر عن
مشروع للتحديث ونقل التكنولوجيا وتطبيقها في المنظمة، ضف إلى ذلك أن المدير وصانع القرار في الإدارة العربية لا
يستطيع أن يعمل بطريقة مستقلة عن العائلة والجماعة التي ينتمي إليها وبالتالي فهو يخضع لضغوطاتها ويقبل توجيهاتها
بالرغم من تعارضها مع مهامه².

كما أنه توجد ظاهرة في الإدارة العربية تعرف باسم **شخصنة الإدارة** بحيث تصبح الإدارة تفسير وفق عقلية
القائد الإداري أو المدير الذي يحكمها، وبالتالي نلاحظ في الكثير من الأحيان أن مجالات الإبداع الفكري
والتكنولوجي ترتبط بالقيادة الإداريين أكثر من ارتباطها بعمل مؤسسي تنظيمي هادف وفعال.

كما أنه يوجد نوع من الالتباس في الثقافة العربية بخصوص العلاقة مع الزمن في ابعاده الثلاث الماضي والحاضر
والمستقبل حيث نلاحظ أنه لا يزال التوجيه نحو المستقبل ضعيفا مقارنة مع قوة التعلق بالماضي وهذا ما يؤثر على
قبول القائد الإداري العربي التجديد والتغيير في نظم الإدارة.

- المحددات الاقتصادية والاجتماعية:

إن البيئة الاجتماعية هي وعاء شامل تتفاعل فيه كل الظواهر الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، ومن ثم فإن
النجاح المنشود للإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا في وسط بيئة اجتماعية واقتصادية ملائمة تتقبل وتتلاءم مع
المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.

وضمن هذا السياق فإن البيئة الاجتماعية الاقتصادية العربية قد تفرز مقاومة للتغيير، والسبب في ذلك هو
ضعف التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالرغم من التقدم الذي حققته بعض الدول العربية مثل الإمارات وقطر

¹ - محمد عابد الجابري، المثقفون في الحضارة العربية، محنة حنبل و نكبة ابن رشد، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1995، ص 21.

² - نبيل على، الثقافة العربية وعصر المعلومات، الكويت: عالم المعرفة، 2001، ص 265.

نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية والسعودية ومصر، لذلك لابد من هوية لهذا المشروع¹، وإذا اكتسبت الإدارة في البيئة العربية هذه الهوية للمشروع باعتبارها مشروع للمنظمة فإن فرص النجاح على مستوى المنظمة والمجتمع ستكون كبيرة وواضحة. وأما على مستوى المحددات الاقتصادية والتي تعيق تطور الإدارة الإلكترونية في البيئة العربية يمكن القول أن من أهمها هو ضعف التبادلات التجارية بين الدول العربية ودول العالم (باستثناء الموارد الطبيعية الخام). فصادرات الدول العربية محدودة وضعيفة مقارنة بالواردات، وذلك لضعف القاعدة الصناعية وغياب التكامل الاقتصادي العربي، بالإضافة إلى عدم دخول العالم العربي بقوة في صناعة التكنولوجيا وهذا ما قد يعرقل مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية فواقع البيئة الاقتصادية في الاقطار العربية خير دليل على ذلك فمثلا حجم التجارة الإلكترونية لا يتجاوز 1% من حجم التجارة العربية.

لكن المنطقة العربية في سنة 2014 تشهد نموا متواصلا وبمعدلات ضخمة نحو الاعتماد على التجارة والخدمات الإلكترونية وسط معدل نمو في المدفوعات يرتفع سنويا، ففي السعودية مثلا يصل عدد من يعتمدون على الدفع الإلكتروني إلى 25 % من بين مستخدمي الانترنت، والذي يصل عددهم إلى 12 مليون مستخدم بينما ترتفع النسبة في الامارات الى 67 % من بين 5 ملايين و600 ألف مستخدم، وفي مصر إلى 7% من بين 38 مليون مستخدم كل هذه الإحصائيات تنذر على أن التحرك السريع نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية سيؤدي بالتأكيد إلى تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين الانتاجية وتحفيز النشاط الاقتصادي الذي بدورها سينعكس إيجابيا على مستوى معيشة الفرد والمجتمع.²

- المعوقات التي تواجه الموارد البشرية والقادة الإداريين لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية:

يعتبر المورد البشري في الدول العربية من أضعف الحلقات في الإدارة نظرا للطابع التقليدي المسيطر على مناخها، وبالرغم من الخطوات الجزئية التي قامت بها بعض الدول العربية للالتحاق بركب الإدارة الإلكترونية إلا أنها واجهتها عدة عراقيل ومن أهم هذه العراقيل نذكر:

1 - ضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات مقارنة مع الدول المتطورة، بالإضافة إلى الفقر المعلوماتي والمعرفي باللغات المختلفة حيث أن نسبة 80% من المعلومات هي بلغات غير عربية وهذا ما يؤدي إلى صعوبة في التعامل مع الوسط الإلكتروني.

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، عمان: دار اليازوري، 2002، ص 246.

² - محتوى الإنترنت العربي، البيئة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بمنطقة دول الإسكو (المشرف العربي)، بيروت 2003.

نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية

2 - نقص الموضوعية في كيفية استقطاب واختيار الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا ما يؤدي إلى عرقلة مسار التنمية ومشروع الإدارة الإلكترونية.

3 - غياب الاستراتيجيات والسياسات الواضحة الخاصة لعملية التدريب والتأهيل الإلكتروني وحصر التنمية في الأسلوب التقليدي وضعف الإقبال على استخدام الطاقات التدريبية المتاحة في الجامعة والمعاهد المتخصصة.

4 - تأثر القادة الإداريين بالبيئة الخارجية وضغوطها وهذا ما يحول دون تفعيل مشروع الإدارة الإلكترونية.

5- كما أن هناك مجموعة من القادة الإداريين من له جهل بالثقافة الإلكترونية وهذا ما يدعوه لمقاومة التغيير والذي سببه الجهل من جهة والخوف على منصبه من جهة أخرى.

ولتفادي هذه العراقيل لابد من وضع إستراتيجية لذلك نذكر:

1 - الاهتمام بالابتكار بالتعلم من خلال جميع مراحله في مقدمتها الاهتمام بحريص الجامعات المؤهلين ليس فقط فكريا ولكن عمليا أيضا وذلك بالأساليب الحديثة بدل التلقين الممل.

2 - الاستفادة من التكوين والتدريب والتألف مع التكنولوجيا بحيث نتعامل معها وأن لا نقاومها.

الخاتمة

على ضوء ما سبق يمكن القول إن القيادة الإدارية العربية هي بحاجة إلى تأهيل وتدريب وتكوين حتى تستطيع من تفعيل مشروع الإدارة الإلكترونية، والذي يقع على عاتقها باعتبارها المحور الأساس في هذا المشروع والذي يتطلب إرادة قوية وعمل جماعي عربي لتقليص الفجوة الرقمية القائمة بين الدول العربية من جهة وبين الدول المتقدمة من جهة أخرى. وذلك بغرض تحقيق التوازن على مستوى فرص الحوار والتواصل الحضاري والثقافي بين الأفراد وبين المجتمعات.

وبناء على الدراسة التي أجريت والنتائج التي أسفرت عنها، يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:

- أهمية السرعة في الإعلان الرسمي من قبل القيادة السياسية لانطلاق الدول العربية نحو التوجه لتطبيق الإدارة الإلكترونية والخطط الإستراتيجية والتنفيذ المتعلق بهذا التوجيه.

- العمل على إنشاء هيئة مستقلة تعني بتوجيه تطبيقات الإدارة الإلكترونية في كل دولة من الدول العربية وتوحيد تنسيق الجهود المبذولة.

- تكثيف الندوات والمؤتمرات العالمية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات الرقمية.

- العمل على إعداد الكوادر البشرية الوطنية المؤهلة للقيام بدور فاعل في نجاح تطبيقات الحكومة الإلكترونية.

نحو إستراتيجية لتأهيل القيادة الإدارية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الدول العربية

- وضع نظام حوافز للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني.
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء في تصميم وتطوير البرامج للاستفادة منهم.
- إعداد برامج توعية وتدريب للمجتمع بشكل عام بطريقة منظمة ومفهومة وواضحة.
- لتحويل المجتمع إلى مجتمع معلوماتي لديه القدرة على التعامل مع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بيسر وسهولة.
- إعادة النظر في بعض مناهج التعليم العام والعمل على خلق مناهج جديدة تتلاءم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- السرعة في إنهاء التشريعات والقوانين المتعلقة بالتعاملات المالية الإلكترونية والمخالفات الأمنية.
- البدء بإعادة هيكلة الأجهزة الحكومية وتبسيط إجراءات تقديم خدماتها وفق آلية واضحة ومفهومة وتوحيد الأنشطة المتشابهة التي تقدمها أكثر من جهة حكومية.
- تفعيل دور الجامعات والمعاهد الإدارية المتخصصة في صياغة سياسات وتنفيذ برامج ملائمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية، وخاصة المعاهد الإدارية المختصة بتدريب وتأهيل موظفي الدولة.
- تخصيص موازنات مالية كافية لهذه التطبيقات على فترات زمنية طويلة يوضح فيها مصادر التمويل وبنود الإنفاق بشكل دقيق يأخذ في الاعتبار التطوير السريع للتكنولوجيا الرقمية، وإعادة العائد والتكلفة لمشاريع الإدارة الإلكترونية.
- إعطاء مساحة كافية للقطاع الخاص لتشجيع على الاستثمار في مجال التكنولوجيا المعلومات نقلا واستبعاد وصناعة وخلق المناخ المناسب لنمو مثل هذه الصناعات ووضع التشريعات والقوانين المحفزة على الاستثمار وتوفير البنى التحتية القادرة على استيعاب هذه المشاريع الضخمة.
- أهمية الإطلاع على تجارب الدول الأخرى التي تسير لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة تلك التي تتشابه معطياتها مع المعطيات المتوفرة في الدول العربية.
- الاستثمار في العمل على تخفيض تكلفة الاتصال بشبكة الإنترنت لتشجيع التعاملات الإلكترونية، ودعم التوجيه نحو خلق مجتمع المعلومات.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث لتغطية الجوانب الأخرى من موضوع الإدارة الإلكترونية وأخص منها دراسة التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

قائمة المراجع المعتمدة:

- 1- حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003.
- 2- علاء عبد الرزاق السلمي، الإدارة الالكترونية، عمان: دار وائل للنشر، 2006 .
- 3- علاء محمد السيد قنديل، القيادة الإدارية الابتكار، عمان: دار الفكر، 2010.
- 4- علي نبي، نادية حجازي، الفجوة الرقمية: رؤية عربية تمع المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 25 نوفمبر 2005.
- 5- غنيم، أحمد محمد، الإدارة الالكترونية : أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل ،المنصورة، المكتبة العصرية، 2004.
- 6- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، الرياض: مركز البحوث، 2005 .
- 7- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، عمان: دار اليازوري، 2002.
- 8- محمد حسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، التنمية البشرية، عمان: دار المسيرة، 2008.
- 9- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 10- محمد عابد الجابري، المثقفون في الحضارة العربية، محنة حنبل و نكبة ابن رشد، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1995.
- 11- نبيل على، الثقافة العربية وعصر المعلومات، الكويت: عالم المعرفة، 2001.
- 12- نجم عيود نجم، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، عمان: دار الفكر، 2010 .
- 13- نجم عيود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- 14- حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها على الدول العربية، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر 2007.
- 15- محتوى الإنترنت العربي، البيئة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بمنطقة دول الإسكو (المشرف العربي)، بيروت 2003.

¹⁶- El kobistra ، definition and fundamental.

[http:// www.easy-strategie.com](http://www.easy-strategie.com/-/strategie.definition.html) -/strategie.definition.html 2008.