

" الإدارة الإلكترونية ، بين إمكانية التطبيق و تحديات التجسيد "

ط.د. نور الدين عزوز / ط.د. نوري نور الدين دودو

جامعة الجلفة

جامعة أم البواقي

ملخص

أدى التقدم السريع والهائل في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات إلى إحداث نقلة نوعية في جميع مجالات الحياة، حيث أصبح الاعتماد على التقنيات الحديثة وعلى شبكة الانترنت ضرورة حتمية تسعى الدول لتحقيقها من خلال التحول إلى التعاملات الإلكترونية بدل التقليدية لإرساء مجتمع يعتمد على التقنيات الجديدة ويواكب كل التطورات العالمية الحاصلة، الأمر الذي يتطلب الوقوف عند متطلبات تطبيقها ميدانياً ومن ثم معرفة المعوقات الإدارية و البشرية و المالية... حتى يتمكن مدراء التنظيمات والإداريين فيما بعد من وضع الحلول العملية الملائمة لإشكالية تخطيط و تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية بكفاءة و فعالية.

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية – تطبيق الإدارة الإلكترونية – تحديات الإدارة الإلكترونية.

Abstract

The rapid progress in information and communication technology has led to a quantum leap in all areas of life. Where The reliance on modern technology and the Internet has become a necessity that countries seek to achieve through the transition to electronic transactions instead of the traditional to establish a society based on new technologies. , Which requires standing in the requirements of application in the field and then knowledge of administrative, human and financial constraints ... so that the managers of the organizations and administrators later to develop practical solutions appropriate to the problem of planning and implementation of management programs Efficiently and effectively.

Keywords: Electronic Management - Electronic Management Application - Electronic Management Challenges.

مقدمة

لقد أنتجت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة ، خلال السنوات القليلة الماضية ، واقعاً إدارياً جديداً ، تجلّت مظاهره في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية سابقاً، حيث جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمت بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته خلال العقد الفائت.

وبفعل ذلك فقد تأثرت المنظمات المعاصرة ، وتغيرت هيكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها، وامتد نطاق خدماتها إلى خارج المواقف الرسمية، سعياً لإنجاز تعاملاتها متعددة حدود الزمان والمكان، وصولاً إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة.

إن تشعب الخدمات والأنشطة والفعاليات التي تقدمها الإدارات العمومية أو الخاصة وأهميتها للمواطنين والمقيمين والمؤسسات تحتم ضرورة تحولها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية الحديثة لتوفير المرونة اللازمة استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية المتلاحقة، وصولاً إلى اختصار الإجراءات التي تبذل الوقت والجهد والنفقات، لكن في المقابل قد يواجه تطبيق هذه التقنية

معوقات عديدة تحد من عملها و فاعليتها وتستلزم المعرفة الشاملة قبل الدخول في هذا التحول التكنولوجي ، ومن هنا فإننا نتساءل : ما المقصود بالإدارة الإلكترونية ؟ وكيف يمكن تطبيقها داخل المنظمة ؟ وما هي التحديات التي تواجه المسيرين ومدرء المنظمات أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟ ، كل هذه الأسئلة والانشغالات سنحاول التطرق إليها والإجابة عنها عبر تحديد ماهية الإدارة الإلكترونية ثم كيفية تطبيقها وأخيرا توضيح التحديات التي تحول دون تجسيدها ميدانيا.

أولا : ماهية الإدارة الإلكترونية

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية (Electronic Management)

يرى بعض الكتاب أن الإدارة الإلكترونية مصطلح حديث ، ظهر كنتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة ، في الوقت المعاصر ونظراً لحدثة هذا المصطلح واستخداماته في ما بين القطاع العام والقطاع الخاص فقد ظهر بعدة مسميات كالإدارة الإلكترونية ، الحكومة الإلكترونية ، التجارة الإلكترونية ، الأعمال الإلكترونية ، كما ويرى بعض الباحثين أن الإدارة الإلكترونية هي المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل : التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية وبالتالي نجد أن الإدارة الإلكترونية أشمل و أعم . (النمر ، 2006 ، ص 12) وعليه ؛ سيتم التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية بشكل خاص و بعض المفاهيم القريبة منها بشكل عام وفق منهجية منظمة كالآتي : -

بداية نستطيع القول بأن مفهوم الإدارة الإلكترونية هو تحويل الأعمال الإدارية التقليدية إلى أعمال إدارية إلكترونية تنفذ بشكل سريع ودقيق، وقد أسهم في ظهور هذا المفهوم الجديد الكثير من سمات العالم المعاصر ومن أبرزها السوق العالمية الواحدة، والعمل العالمي وغيرها من السمات بانتقال المنافسة من محلية وإقليمية إلى عالمية مما شكل ضغطا على المنظمات بضرورة الاستفادة من التقنية الحديثة ومولودها الجديد الإدارة الإلكترونية لتقديم خدماتها بشكل يجعلها قادرة على المنافسة وهذا بدوره ولد جديد في الإدارة المعاصرة لدى المنظمات وهو تحولها إلى منظمات الكترونية لإنجاز أعمالها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالسرعة التي تحقق لها أهدافه المحلية والإقليمية والعالمية وبهذا أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة لا غنى عنها (السالمي ، 2003 ، ص 135) ، وسوف يتم عرض بعض التعريفات التي توضح مفهوم الإدارة الإلكترونية بشكل أكبر فيما يلي : -

يرى "محمد سمير أحمد" أن الإدارة الإلكترونية " هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال و خاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة بغية تحسين العملية الإنتاجية و زيادة كفاءة و فاعلية الأداء بالمنشأة " . (أحمد ، 2009 ، ص 42)

ويتضح من خلال هذا التعريف ما يلي : -

1. أن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية هو استخدام نظم و شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و خاصة شبكة الانترنت التي تعتبر السبب الرئيس لظهور و انتشار جميع مصطلحات الإدارة الإلكترونية .

2. أن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات هو تحسين الإنتاجية و زيادة كفاءة وفاعلية الأداء بها .

بينما يعتبر "سعد غالب إبراهيم" الإدارة الالكترونية أنها : "منظومة متكاملة ، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة أي هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية للأعمال ، والحكومة الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية العامة أو الإدارة الالكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين ، أو الموجهة للأعمال ، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة " . (غالب ، 2005 ، ص21)

هذا التعريف حاول التمييز بين الإدارة الالكترونية وبين بعض المصطلحات المرادفة لها، مثل الحكومة الالكترونية ، والأعمال الالكترونية .

في حين يعرف "عبود نجم" الإدارة الالكترونية بأنها : " موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها" . (عبود، 2004 ، ص125)

ما يضيفه هذا التعريف هو الوظيفة الجديدة للإدارة الإلكترونية التي لم تكن معروفة في السابق ، ألا وهي تجريد الأشياء أي بداية التخلص الكلي من الوثائق و الملفات الورقية في المعاملات الإدارية وجميع وظائفها ، وهذا يحتم على المؤسسات تثمين رأسمالها المعلوماتي و المعرفي ، و هنا نتكلم عن الكوادر البشرية الكفأة و المؤهلة ذات التكوين العالي لاستخدام هذا النوع من التكنولوجيا .

بناء على ما سبق ؛ فإن الضرورة المنهجية تقتضي منا الوقوف و لو بشكل مقتضب على بعض المفاهيم الرديفة لمفهوم الإدارة الإلكترونية و إزالة اللبس عنها و التفرقة بينها ، و من بينها مفهوم : -

أ. الأعمال الإلكترونية (E-Business) : استخدمت شركة (IBM) هذا المصطلح لأول مرة سنة 1997 وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية ، وعرفت الشركة بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة وبمبسطة وباستخدام تكنولوجيا الإنترنت، بمعنى أنها توليفة شبكية الكترونية من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات ، التطبيقات البرمجية ، تكنولوجيا الإنترنت ، تقنيات الويب وغيرها بما يتيح تبادل المعلومات وتنفيذ الأنشطة والعمليات وصنع وتطبيق استراتيجيات الأعمال بشكل كفؤ وفعال. (التكريتي ، 2002 ، ص19)

ب. الحكومة الإلكترونية (E-Government) : تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها استخدام تطبيقات (ICT) لتحسين عمليات الحكومة ، وتشمل إعادة هندسة الخدمات باستخدام التكنولوجيا عبر الإنترنت، تسويق خدمات التجارة والأعمال الإلكترونية ، وتعتبر الحكومة عماد الحكومة حيث يتم تنظيم المجتمع وتحويل الخدمات الورقية إلى إلكترونية. (النجار ، 2007 ، ص32)

ج. التجارة الإلكترونية (E-Commerce) : تعرف التجارة الإلكترونية بأنها تجارة مبنية على استخدام وسائل إلكترونية وبالأخص الإنترنت ، لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات، وتعمل على

خلق علاقة قوية بين الزبون والمستهلك والشركات ، وهي وسيلة توصيل المعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستفيدين في المبادلات التجارية في القطاع الخاص. (التكريتي ، المرجع نفسه ، ص 44)
 أخيرا ، يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على توليد المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.
 وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال.

2. دواعي التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درأ من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة ، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات ، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية ، ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات ، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت ، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية : -

- أ. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال
- ب. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ج. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- د. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء .
- هـ. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- و. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ز. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- ح. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.(رضوان ، 2004 ، ص 05)

3. أهداف الإدارة الإلكترونية

- تتمثل الأهداف الأساسية للإدارة الإلكترونية في تحقيق ما يلي : -
- أ. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسات بمختلف أنواعها وكأنها وحدة مركزية.
 - ب. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
 - ج. التقليل من المعوقات التي تزامن اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار.
 - د. خفض التكاليف الباهظة أثناء متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
 - هـ. توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين بالمؤسسة.
 - و. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة إدارة الموارد كافة.
 - ز. تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات في أي وقت لكل من الموظفين و المدراء .
 - ح. الدقة والسرعة في إنجاز الخدمات والمعاملات الخاصة بالموظفين.(حجازي ، 2004 ، ص 102)

- ط. تقديم الخدمات للمستفيدين خلال 24 ساعة و طيلة أيام الأسبوع.
- ي. تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل و بتكلفة مالية أقل.
- ك. إيجاد موارد بشرية قادرة على التعامل مع تغيرات تكنولوجيا المعلومات.
- ل. الحفاظ على أمن و سرية المعلومات و تقليل مخاطر فقدها.
- م. الحفاظ على حقوق العاملين من حيث تنمية روع الإبداع و الابتكار و تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية. (أحمد ، مرجع سابق ، ص 43)

4. أهمية الإدارة الإلكترونية

أ. بالنسبة للمنظمة

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- الدقة والسرعة في انجاز الأعمال.
- زيادة الإنتاجية الإدارية.
- توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية.
- زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- تقليل مخالفة الأنظمة.

ب. بالنسبة للمتعاملين مع المنظمة

- الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المنظمة.
- إمكانية التواصل مع المنظمات في أي مكان وزمان.
- سرعة الحصول على الخدمات.
- المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال التغذية الراجعة.
- وصول الخدمات للمتعاملين مع ضمان سريته وأمن المعلومات.
- إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقاً لطلباتهم وإمكاناتهم.

ج. بالنسبة للعاملين بالمنظمة

- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية.
 - تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية.
 - سهولة أداء الأعمال لتوحيد نماذج إجراءات العمل الإلكتروني.
 - استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية.
 - تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام ببسر وسهولة.
 - سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة.
 - التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف ما.
- يحفزهم للإبداع و التميز. (عبود، مرجع سابق، ص 126)

ثانيا : الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية ، وتخلق وظائف تتدرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية ، والتي يمكن توضيحها وفق التالي : -

1. خصائص الإدارة الإلكترونية

يقصد بخصائص الإدارة الإلكترونية السمات المميزة التي تجعلها تختلف عن الإدارة العادية، وهي كالتالي: -
 أ. **اختفاء الوثائق الورقية في المعاملات التجارية :** إن الهدف من المعاملات التجارية الإلكترونية هو خلق مجتمع المعاملات اللاورقية ، أي إحلال دعائم إلكترونية محل الدعائم الورقية على الرغم من انخفاض أسعارها وسهولة استخدامها ، لكن ما يعيبها هو أنها تحتاج إلى حيز مكاني كبير لتخزينها مع ارتفاع تكاليف نقلها بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومة بطريقة فورية و هذا ما يؤدي إلى الاستغناء عن التعامل بالمستندات الورقية لتحل محلها المستندات الإلكترونية ، أي إجراء كافة المعاملات و الإجراءات بشكل إلكتروني.
 ب. **صعوبة أو عدم إمكانية تحديد هوية المتنافسين :** حيث أن طرفي المعاملة التجارية الإلكترونية لا يعرف ولا يرى أي منهما الآخر ، و لا يملك معلومات كافية عنه (موطنه ومكان الاتصال) ، حيث يمكن أن تكون المعلومات مزيفة مثل التعامل ببطاقة ائتمان مسروقة ، و كذلك الوعد بتقديم خدمات ما بعد البيع بدون ضمان حقيقي بأن يلتزم البائع بذلك، أما في الحالة التي يقدم فيها أحد الأطراف المعلومات عن نفسه للطرف الآخر ، فقد تتعرض للإفشاء ، إساءة الاستخدام دون أن يملك صاحبها فرصة للسيطرة على استخداماتها أو مقاضاة من يسيء استخدامها مما يثير مسألة الخصوصية وسرية المعلومات.

ج. **تعزيز القدرات التنظيمية و الرقابية داخل المؤسسة :** تسمح شبكات الانترنت و الإكسترنات للمسؤولين الإداريين بإجراء عمليات الرقابة الإدارية المفاجئة و تمكينهم من تقييم مستويات الأداء و تحقيق الأهداف في أي وقت كما تسمح لهم بتقييم الأوضاع سواء من الناحية التنظيمية أو التشغيلية بصفة أدق و أنجع.

د. **تسليم المنتجات إلكترونيا :** أتاحت شبكة الانترنت إمكانية تسليم بعض المنتجات إلكترونيا ، أي التسليم المعنوي للمنتجات مثل برامج الحاسوب ، التسجيلات الموسيقية ، أفلام الفيديو ، الكتب ، الأبحاث والتقارير الإلكترونية إلى جانب بعض الخدمات الإلكترونية مثل الاستشارات الطبية والهندسية، و هو ما يخلق تحديا أمام السلطات المختصة حيث لا يوجد حتى الآن آليات متفق عليها لإخضاع المنتجات الإلكترونية للجمارك أو الضرائب فقد يستغل البائعون ذلك للتهرب من الضرائب بعدم تسجيل هذه التعاملات في الدفاتر المحاسبية الرسمية.

هـ. **غياب العلاقة المباشرة بين الأطراف المتعاقدة :** حيث أن المؤسسة لها القدرة على إدارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من أي موقع جغرافي ، دون الحاجة للتمركز في مكان البيع ، وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر والتواصل الإلكتروني وهو ما يعرف بالوكيل الإلكتروني ، حيث بإمكان أي فرد الحصول على احتياجاته دون الخروج من منزله.

و. **السرعة في انجاز المعاملات التجارية :** تساهم التجارة الإلكترونية بشكل فعال في إتمام العمليات التجارية بين الطرفين على وجه السرعة ، إذ تتم الصفقات التجارية ابتداء من مرحلة التفاوض ، إبرام العقود و حتى الدفع

الإلكتروني والانهاء بتسليم المنتجات و الخدمات دون الحاجة لانتقال الطرفين و التقائهما في مكان معين و ذلك توفيراً للجهد و الوقت و المال.(الصيرفي ، 2003 ، ص ص 162 - 166)

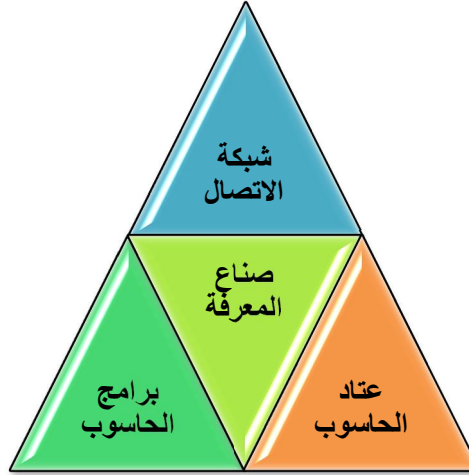
2. عناصر الإدارة الإلكترونية

تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية ثلاثة مكونات أساسية كالتالي : -

- أ. **عتاد الحاسوب (Hardware)** : يضم المكونات المادية للحاسوب ، ومختلف نظمته وملحقاته.
- ب. **البرمجيات (Software)** : تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل (Operating) ونظم إدارة الشبكة ، الجداول الإلكترونية ، أدوات تدقيق البرمجة ، كما تضم برامج التطبيقات ، مثل برامج البريد الإلكتروني ، برامج التجارة ، قواعد البيانات ، وبرامج إدارة المشروعات ، إضافة إلى مختلف الشبكات (الإنترنت ، الإكسترنيت ، الإنترنت) .
- ج. **صناع المعرفة** : إذ تمثل القيادات الرقمية (Digital Leaderships) وكل ما يشمل الرأسمال الفكري والمديرون ، والمحلولون للموارد المعرفية ، فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية ، عن طريق تغيير طرق التفكير ، وترقية أساليب العمل الإداري ، وفق ما يتمتعون به من خبرات ، ومعارف في مجال المعلوماتية .

و يجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية ، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات ، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات ، ومناهج العمل ، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبك واحد .

الشكل رقم 01 : عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين : (2005) الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية

السعودية ، ص 24 .

وانطلاقاً من العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية الأنفة الذكر تقوم هذه الأخيرة بالعديد من الوظائف، والتي يمكن التطرق إليها في العنصر الموالي.

3. وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري ، وتغييراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية ، وتشمل هذه الوظائف ما يلي : -

- أ. التخطيط الإلكتروني (E-planing) : يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:
- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة ، والمرنة، والأنية ، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد ، والتطوير المستمر والمتواصل.
 - أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
 - أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.
 - تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني ، انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة ، عبر الشبكات المحلية ، والعالمية ، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار ، والأسواق ، والمنتجات ، والخدمات غير الموجودة ، وهذا ما يعطي ميزة ، وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.
- ب. التنظيم الإلكتروني (E- Organizing) : إن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني ، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة ، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل ، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي ، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة ، والشركات دون هيكل تنظيمي ، كما حدث التغير في مكونات التنظيم.
- وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق ، بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام ، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً ، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة . (عبود، مرجع سابق، ص284)
- ج. الرقابة الإلكترونية (E- controlling) : إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنظيم ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية ، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف ، أو الخطأ ، وعملية تصحيحه ، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول ، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين ، والعاملين ، والموردين ، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه ، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية ، والولاء الإلكتروني ، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة ، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.
- د. القيادة الإلكترونية : أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية ، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية ، والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية : -
- القيادة التقنية العملية : حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت ، وتتسم بزيادة توفير المعلومات ، وتحسين جودتها ، إضافة إلى سرعة الحصول عليها ، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات ، وتمكن القائد الإلكتروني ، من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة ، والبرمجيات ، والشبكات والتطبيقات ، إضافة إلى أنها تتصف بقيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد

الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة ، هي : سرعة الحركة ، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال ، واتخاذ القرارات.

- **القيادة البشرية الناعمة :** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية ، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن ، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم ، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة ، والوصول إلى السوق ، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.
 - **القيادة الذاتية :** تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات ، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت ، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس ، والتركيز على انجاز المهمات ، والرغبة في المبادرة ، إضافة إلى المهارة العالية ، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة .
- عبود، مرجع سابق، ص ص 260-266)

4. متطلبات الإدارة الإلكترونية

العمل بالإدارة الإلكترونية يعني تخطيط وتنفيذ التحول الإلكتروني من النموذج التقليدي القائم للأعمال في المنظمة إلى نموذج جديد للأعمال يستند إلى موارد الإنترنت والمعرفة ، حيث يتطلب العمل بالإدارة الإلكترونية إجراء تغيير استراتيجي في مكونات أنشطة أعمال المنظمة ، النجاح في التحول الإلكتروني هو بحكم طبيعته مسار يصعب اجتيازه من دون اتخاذ قرارات استراتيجية صعبة وغير مألوفة وبخاصة في التغيير الجوهرية الشامل الذي يجب أن يحصل في المنظمة لضمان هذا النجاح .

هذا التغيير يبدأ بكسر قواعد العمل التقليدية وتجاوز المبادئ القديمة التي هيمنت على نظرية الإدارة والتنظيم طيلة عقود عديدة من الزمن ، وفي غضون ذلك يجب إدراك المبادئ الجديدة وقواعد العمل المنبثقة عن نموذج الأعمال الإلكترونية وفهم متطلبات العمل الإلكتروني من قبل الإدارة والعاملين . (غالب ، مرجع سبق ذكره ، ص 233)

إن عملية التحول تتطلب توفر متطلبات متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار في السياق الإلكتروني للمنظمة و هي : -

أ. تمتع القائدون برؤية واضحة ، ينطوي عليها تحديد طريقة العمل في ظل نظام الإدارة الإلكترونية فضلا عن تهيئة البيئة الجديدة.

ب. الوعي الإستراتيجي للمجتمع التنظيمي بمختلف عناصره (المديرون – الموظفون)، فتهيئة رأس المال الفكري يوازي أهمية توفر مستلزمات التكنولوجيا، بمعنى إعادة هندسة المهارات الإدارية والأدوار الوظيفية بما ينسجم والرؤية الجديدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولتحقق هذا الأمر لابد من وجود ما يسمى بالتوعية الهادفة والتي تشمل : -

- **مرحلة الإعلام :** عن التحول نحو الإدارة الرقمية بمعنى زيادة توعية الموظفين بالمستجدات.
- **مرحلة التفسير والإيضاح للحالة الجديدة :** بمعنى تعميق فهم الموظفين بماهية الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها، من خلال إجراء دورات تكوينية وأيام دراسية توضح لهم هذا التحول وكيفية التعامل معه.
- **مرحلة التنفيذ :** وهي مرحلة التزام الموظفين بطابع العمل الجديد وهذا بعد التمكن من الفهم الجيد له وإمكانية تأقلمهم بالعمل ضمنه ، وهذا يتطلب : -

- تصميم نظام متكامل يغطي كافة متطلبات جودة القرار بأنواعه وعلى مختلف مستويات العمل الإداري.
- نشر استخدام شبكة الانترنت داخل المنظمة وخارجها والعمل على تحديد ملفات إدارة الكترونية لكل وحدة داخل الإدارة.

- تهيئة وتطوير البنى التحتية للإدارة. (كنانة ، 2009 ، ص192)

ثالثا : معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط " الإدارة الالكترونية " لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق و تنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة و سلاسة و بشكل سليم ، و ذلك لأن العديد من العوائق و المشاكل ستواجه تطبيق الخطة و لذلك يجب على المسؤولين عن وضع و تنفيذ مشروع " الإدارة الالكترونية " التمتع بفكر شامل و محيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ و تعيق خطة و عمل و تنفيذ إستراتيجية الإدارة الالكترونية وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها و من هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الالكترونية ما يلي :

1. المعوقات الإدارية و التنظيمية

تتخذ العديد من المنظمات بعض الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي أنموذجاً للعمل به، وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية ، وعلى الرغم من أن بعض المنظمات أعادت هيكلة نفسها بطرائق مبتكرة لتتماشى مع التطورات في البيئة الالكترونية إلا أن الغالبية العظمى منها مازالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها لتطوير منظماتها .

كما يمكن تلخيص المعوقات الإدارية و التنظيمية في التالي : - (عبود، مرجع سابق، ص130)

- أ. ضعف برامج التربية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ب. ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- ج. عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
- د. اختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- هـ. غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- و. ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية .

2. المعوقات البشرية

تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم والرفي في مختلف المجالات ، إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية ، أصبح أمر تعاني منه أغلب الدول وبالأخص الدول النامية ، ويؤكد كلا من "جيسب و فالسيش" (Jessup & Valacich) أن من أبرز تلك المعوقات البشرية ما يلي :

- (السالمي ، 2005 ، ص25)

أ. الأمية المعلوماتية : وهي عبارة عن " جهل عدد غير قليل من أفراد المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها واستخدامها) " ، فالمجتمع العربي يعاني من أمية مخيفة في التعامل مع الحاسوب ، والقضاء عليها يحتاج لتضافر الجهود من المؤسسات الحكومية والخاصة لإبراز أهمية الحاسوب ودوره في نهضة الأمم ، وهناك العديد من الأسباب التقنية والعلمية لهذا الغياب منها : -

- التباين من نظام لآخر مما يصعب مهمة تبادل الرسائل والملفات.
- الجهل نتيجة لعدم متابعة التطورات في مجال الحاسوب.
- البنية التحتية للشبكات المحلية وأنظمة الاتصالات ضعيفة هزيلة ، نظرا لقدم المواصلات الهاتفية أو الأنظمة المستخدمة ، أو لعدم وجود خادمت قوية مناسبة ، ولعدم وجود صيانة أو تحديث مستمر للشبكة.
- عدم وجود مراكز بحوث عربية موثقة أو اعتمادها كمصدر متجدد للمعلومات على المستوى الإقليمي.
- التجاهل لهذه الثورة خوفا من سلبياتها .

ب. **العائق اللغوي** : إن من القيود التي تحد حاليا من انتشار استخدام الشبكة في الجزائر وغيرها من الدول هو قيد اللغة فلا بد لمن يستخدم الشبكة أن يتقن اللغة الإنجليزية ، ولا يمكن أن يستغني المستخدم العربي و الجزائري خصوصا تماما عن معرفة اللغة الإنجليزية حيث أنه حتى الآن ما يزيد عن 95% من المعلومات المنشورة هي معلومات باللغة الإنجليزية.

ج. **مقاومة التغيير والخوف منه** : تعد مقاومة التغيير و التجديد من أهم المعوقات التي تواجه معظم المنظمات وذلك عندما يجهل الأفراد الهدف من التغيير وطبيعته وكذلك الخوف من فقدان مراكزهم ووظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاوموا كل تغيير داخل منظماتهم ، ويعرف "روبينسون" التغيير بأنه : " التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية ، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكشف الأمور بصورة مستمرة.

3. المعوقات المالية

إن مشروع مثل مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، لكن تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع.

فمن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ضعف الدعم السياسي و المالي، لذا لا بد من أن يدعم المشروع سياسيا من قبل القيادات العليا ويدعم ماليا ليؤمن له فرصة الاستمرار والتطور .

لهذا لا بد من ضرورة مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار والتمويل من تحسين للبنية التحتية للشبكات و الاتصالات والقيام بعمليات صيانة الأجهزة ، و إنشاء معاهد التدريب الخاصة بالحاسب الآلي. (السالمي ، مرجع سابق، ص 27)

4. المعوقات التشريعية و القانونية

أ. عدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعمول بها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ب. صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الالكتروني، لما يتطلبه ذلك من جهد ووقت طويل.

ج. قصور التشريعات والقوانين مثل قواعد الإثبات والحجية والمصادقية.

د. عدم وجود تشريعات تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

هـ. عدم وجود التشريعات القانونية لاعتماد التوقيع الإلكتروني، والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طلب الخدمة. (عبود، مرجع سابق، ص 131)

5. المعوقات التقنية

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدما واضحا في العديد من الدول المتقدمة وكان لها دور إيجابي على شعوبها ، فعن طريق هذه التقنية وتطبيقاتها يمكن وضع المنظمات في موقع تنافسي عن طريق توظيفها في إداراتها ومؤسساتها ، وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطيع الاستفادة من إمكانيات التقنية ، وذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائق في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي من أهمها : -

أ. سرعة تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي نظراً للتطور السريع في هذا المجال.

ب. سرعة تقادم مهارات العاملين التقنية مما يتطلب إنفاق الكثير على التدريب المستمر لهم.

ج. ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية .

د. عدم جاهزية بعض المؤسسات الحكومية من ناحية توافر البنية التحتية كالشبكات ، و أمن المعلومات على شبكة الانترنت.

هـ. عدم وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المنظمة الواحدة.

و. صعوبة تطوير البرمجيات، حيث أن هناك عدم دقة في معرفة البرمجيات المطلوبة ، ومواصفاتها وشروط عملها، ومن ثم تطويرها، ووضعها في الاستثمار بعد إجراء عمليات التحليل و التقييم.

ز. ضعف البنية التحتية للاتصالات ، إذ تتطلب تطبيقات الإدارة الإلكترونية توفر وسائل الاتصال المختلفة بالشكل الكافي وقدرتها الاستيعابية على تحمل الضغوط والأعباء الكبيرة من قبل المستخدمين دون أي أثر على

مستوى الحصول على الخدمات الإلكترونية في أي وقت .(السالمي ، مرجع سابق، ص 28)

6. المعوقات الأمنية

التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية ، خوفاً عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية و يمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية ، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان ، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها. وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي :

أ. **العنصر المادي** : من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات .

ب. **العنصر التقني** : باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

ج. **العنصر البشري** : بالعمل على تنمية مهارات ، ورفع قدرات ، و خبرات العاملين في هذا المجال. (غالب ،

مرجع سابق، ص 26)

شكل رقم 02 : معوقات الإدارة الإلكترونية



المصدر : من إعداد الباحث

الخلاصة العامة

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز نتائج الثورة التقنية ، حيث أدى ظهورها إلى نقلة نوعية في أداء الأعمال وتقديم الخدمات للمواطن وهذا شكل ضغطا على المنظمات بضرورة سرعة التحول في أداء أعمالها وتقديم خدماتها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني.

وهذا التحول لا يكفي لنجاحه شراء التقنية اللازمة من أجهزة وشبكات ومن ثم ميكنة أعمال المنظمة وإنما يحتاج إلى أن يسبق ذلك كله خطوة في غاية الأهمية وهي تهيئة وإعداد المتطلبات التنظيمية ، أي تنظيم العمل ، وهذا يتطلب إعادة هيكلة النظم الإدارية الحالية ، وتغيير الثقافة والمفاهيم الإدارية السائدة في المنظمة.

فالإدارة الإلكترونية ليست مجرد أجهزة حاسوب ونظم تشغيل شبكات وبرامج وإنما هي معرفة ومهارات تستدعي مرونة عالية في السلوك ، واستعداد ذاتي للتعلم لدى العاملين والمديرين في المنظمة إذ تعد الإدارة الإلكترونية أداة تغيير في البيئة التنظيمية تتطلب تغيير في أساليب الإدارة وهياكل التنظيم وتدفقات العمل ونماذج الأعمال.

قائمة المراجع

الكتب

1. أحمد محمد سمير: (2009) الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، الأردن .
2. حجازي عبد الفتاح بيومي : (2004) النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، مصر .
3. كنانة خيرى مصطفى : (2009) التجارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن .
4. النمر سعود بن محمد : (2006) الإدارة العامة " الأسس والوظائف "، مطابع الفرزدق ، ط6، الرياض ، السعودية .
5. النجار فايز جمعة : (2007) نظم المعلومات الإدارية (MIS) ، دار الراجية للنشر و التوزيع ، ط2، عمان، الأردن .
6. نجم عبود : (2004) الإدارة الإلكترونية " الإستراتيجية والوظائف والمشكلات " ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض ، السعودية .
7. السالمى علاء عبد الرزاق : (2005) شبكات الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن .
8. _____ : (2003) نظم إدارة المعلومات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر .
9. سعد غالب ياسين : (2005) الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية .
10. الصيرفي محمد : (2003) الإدارة الإلكترونية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، مصر .
11. رأفت رضوان : (2004) الإدارة الإلكترونية ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات و دعم اتخاذ القرار ، القاهرة ، مصر .
12. التكريتي سعد غالب و آخرون : (2002) الأعمال الإلكترونية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .

المجلات

- بن عيشاوي أحمد : (2010) أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال ، مجلة الباحث ، العدد 07 ، جامعة قاصدي مبراح ، ورقلة ، الجزائر .