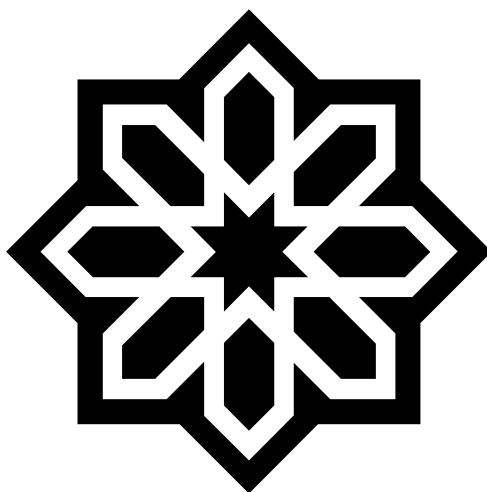


الإدارة الالكترونية - بين النظرية ومتطلبات التطبيق - في بيئة منظمات الأعمال العراقية

م.م. أفنان عبد علي الاسدي
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد



المستخلص

عدت الإدارة الالكترونية مجالاً رحباً للولوج إلى عالم فسيح لمنظمات الأعمال في التفاعل والتواصل مع التوجهات الحديثة, لذا أصبحت إدارة المنظمات وتوظيف مواردها بشكل سليم إحدى سمات التقدم ومن العناصر الأساسية في تقييم هذه المنظمات إذ لن يتم بدون ثورة الإدارة الإلكترونية. ويهدف البحث الحالي إلى التعرف على طبيعة هذه الإدارة، ومفاهيمها والأهداف والسمات التي تناولت الإدارة الالكترونية حيث فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التحول الإداري نحو الإدارة الإلكترونية, كذلك معرفة متطلبات تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال, وإمكانية تصميم هيكل تنظيمي مقترح للإدارة الالكترونية ضمن إدارة المنظمات العراقية ينصب اهتمامه على الأداء والتحسين المستمر لأنشطة المنظمة. وقد تم التوصل إلى العديد من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها التطوير والتميز والنقلة النوعية للعملية الإدارية.

المقدمة

تعد إدارة الالكترونية أحد المواضيع المرتبطة بإدارة الأعمال وتركز الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال الحديث على تفعيل الطاقات البشرية من خلال التخطيط السليم واستيعاب المتغيرات، ومواءمة النظم الإدارية وبرامج التأهيل مع متطلبات التنمية. وتواجه الإدارة الالكترونية - شأنها شأن عناصر العملية التنموية الأخرى - تحديات كثيرة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه السريع نحو آفاق العولمة الرحبة, لذا يتطلب معرفة المعوقات واستنارة الحقائق الموضوعية والكيفية في التعامل مع متطلبات تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال العراقية وتوظيفها لخدمة القرار الإستراتيجي.

وتتجسد أهمية البحث من خلال تكيف منظمات الأعمال مع متطلبات البيئة المعاصرة وقدرتها في خلق البيئة التنافسية التي تمكنها من استثمار مواردها الإستراتيجية وكذلك تعريف الباحثين واقع استخدام الإدارة الالكترونية ومدى تفهم الأوساط الإدارية لطبيعة التطور الالكتروني في استخدام التكنولوجيا والاتصالات من المجتمع الورقي إلى مجتمع اللاورقي أي استخدام المداخل الحديثة والتكنولوجية في التعامل الإداري. وسنناقش المباحث الرئيسة التالية وهي:

المبحث الأول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: الإطار الفكري للإدارة الالكترونية

المبحث الثالث: التحول للمنظمة الالكترونية, ومتطلبات تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية

في بيئة منظمات الأعمال العراقية

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث Research Problem

في ضوء التقدم المتزايد باستخدام التكنولوجيات الحديثة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المنظمات وتعدد أماكن عملها والمتعاملين معها سواء داخل المنظمة أو العملاء الخارجيين أصبح دور استخدام التكنولوجيا في إدارتها أكثر فاعلية وتأثيراً على المؤسسة ككل أو المتعاملين معها. وعليه فإن مسألة اختيار منظمة الأعمال لتوجهاتها المستقبلية، والتعامل مع أسلوب الإدارة الالكترونية يتطلب منها معرفة المعوقات واستنارة الحقائق الموضوعية والكيفية في التعامل مع متطلبات تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال العراقية وتوظيفها لخدمة القرار الإستراتيجي.

ثانياً: أهداف البحث Research objectives

يهدف البحث الحالي إلى دراسة الإدارة الالكترونية وذلك من خلال :

- 1- التعرف على أهم المفاهيم والأهداف والسمات التي تناولت الإدارة الالكترونية.
- 2- التعرف على أسلوب التحول نحو الإدارة الالكترونية.
- 3- التعرف على معوقات ومتطلبات التطبيق مشروع الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال بشكل عام.
- 4- إمكانية تصميم هيكل تنظيمي مقترح للإدارة الالكترونية ضمن إدارة المنظمات العراقية ينصب اهتمامه على الأداء والتحسين المستمر لأنشطة المنظمة.

ثالثاً: أهمية البحث Research Importance

وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه تتجسد أهمية البحث من خلال تكييف منظمات الأعمال مع متطلبات البيئة المعاصرة وقدرتها في خلق البيئة التنافسية التي تمكنها من استثمار مواردها الإستراتيجية وكذلك تعريف الباحثين واقع استخدام الإدارة الالكترونية ومدى تفهم الأوساط الإدارية لطبيعة التطور الالكتروني في استخدام التكنولوجيا والاتصالات من المجتمع الورقي إلى مجتمع اللاورقي أي استخدام المداخل الحديثة والتكنولوجية في التعامل الإداري.

رابعاً: منهج البحث

يعتمد البحث بشكل أساسي على المنهج دراسة الحالة نظراً لملائمته لطبيعة البحث الحالي وأهدافه، وعلى ذلك تم الاعتماد عليه في رصد وتفسير الجهود العلمية في مجال الإدارة الالكترونية وما يتعلق بمفهومها وأسسها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في المنظمات العراقية.

المبحث الثاني : الإطار الفكري للإدارة الإلكترونية

أولاً- مفهوم الإدارة الإلكترونية

يشير مفهوم الإدارة الإلكترونية Electronic management إلى منهجية جديدة على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي، والاستثمار لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة. إلا أننا يمكن أن نضع العديد من المفاهيم التي تم تناولها في الأدبيات وعلى صفحات الويب ومنها ما يلي:

- الإدارة الإلكترونية منظومة: هي منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة (الطائي، ٢٠٠٤: ٣).

- الإدارة الإلكترونية وسيلة أداء: هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلاً عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها وهي إدارة بلا ورق لأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية. (Sahawneh Mohannad ٢٠٠٤: ٢٠)

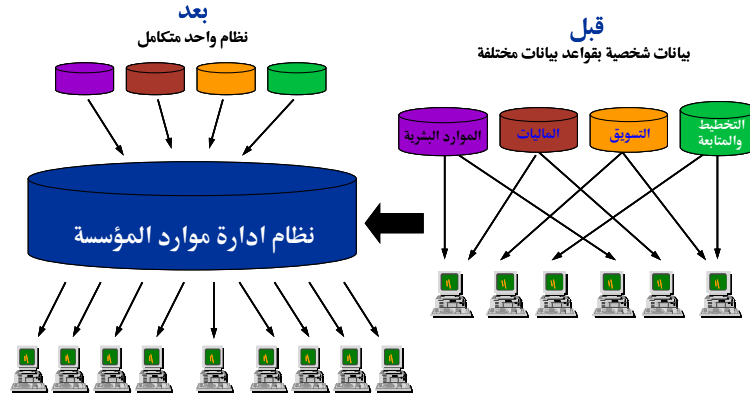
- الإدارة الإلكترونية وسيلة إنجاز: هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقت. (رضوان، ٢٠٠٤: ٢)

- الإدارة الإلكترونية عملية تكنولوجية: هي عملية استخدام المؤسسات الإدارية لتكنولوجيات المعلومات والاتصال لتقديم خدمات للمواطن والمؤسسة بمستويات قياسية عالية الجودة والدقة في ظل وجود بنية أساسية متطورة من تكنولوجيات المعلومات والاتصال، وتبسيط الإجراءات الإدارية بشكل يسمح بتقديمها إلكترونياً، وشفافية المعلومات وعرضها أمام المواطنين، تحسين الأداء في مرافق الخدمات الإدارية بشكل عام، الوصول بالخدمات الإدارية إلى أقصى المواقع الجغرافية. (الغرياني، ٢٠٠٥: ٦)

وبناءً على ما تقدم ترى الباحثة بإمكانية وضع تعريف شامل للإدارة الإلكترونية management Electronic

- الإدارة الإلكترونية: هي "استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنهم (الإدارة الخاصة منهم) مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (ادخل على الخط ولا تدخل في الخط).

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف. وتعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال نحو الأفضل، والشكل رقم (١) يبين التكامل في الأداء.



الشكل (١) التكامل في نظام إدارة المنظمة الإلكترونية

Source http://www.businessweek.com/print/magazine/content/01_16/b3728612.htm?mainwindow

ثانياً:- أهداف الإدارة الإلكترونية

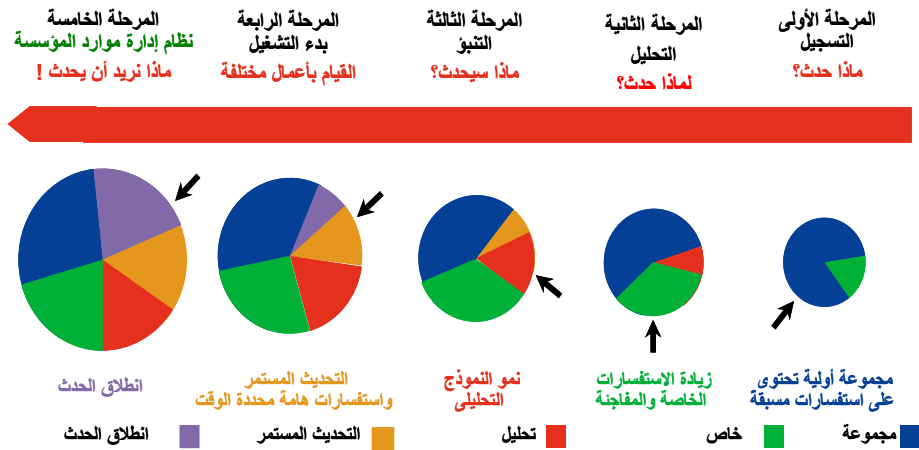
تعد الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية E-management في نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها : (توفيق، ٢٠٠٣: ٩)

- ١- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.
- ٢- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- ٣- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية..
- ٤- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- ٥- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخلص معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطّرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- ٦- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- ٧- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من مرونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت والاستفادة منها في أي وقت.
- ٨- إلغاء عامل المكان، إذ أنّها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- ٩- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الأجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تمّ الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
- ١٠- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وعرفت مؤسدة أودي أي الأمريكية المتخصصة بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجاً إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

ويرى (الطائي، ٢٠٠٦: ٢) أن أهداف الإدارة الإلكترونية يمكن تبويبها على المستوى القريب والبعيد والخدمات وكما يلي:

- ١- أهداف القريبة المدى:
 - تهيئة البنية التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الإلكترونية.
 - توفير عدد من خدمات الدائرة الإلكترونية الخاصة لأفراد والمؤسسات غير شبكة الانترنت.
 - انجاز المعاملات بشكل سريع ودقيق وتقليل عدد زيارات المستفيدين.
 - تحسين الإجراءات الداخلية الخاصة بإنجاز المعاملات.
- ٢- الأهداف البعيدة المدى:

- توفير عدد اكبر من الخدمات عبر الانترنت.
- توفير الخدمات الالكترونية عبر قنوات جديدة كالهواتف والأجهزة النقالة.
- التركيز المستمر على تحسين الإجراءات والنظم الداخلية المساندة للخدمات الالكترونية.
- العمل على توعية وتهيئة العملاء والموظفين ودفعهم نحو الاستفادة من الخدمات الالكترونية.
- ٣- الخدمات التي تقدمها الإدارة :
 - الجواز الالكتروني (رقم سري للعميل).
 - الدفع الالكتروني، أو الخصم من حساب في البنك.
 - التوظيف الالكتروني والتعرف على فرص العمل المتوفرة والاستفادة منها.
 - خدمات الدوائر الحكومية مثل إصدار وتجديد التراخيص والشهادات المنشأ وخدمة صحة التوقيع.
 - إصدار شهادات العضوية في الغرف التجارية والعلامات التجارية.
 - خدمة تسديد القوائم لمختلف الدوائر الحكومية ومخالفات المرور.
 - خدمة الإقامة والتأشيرات والبطاقات الصحية وملكية السيارات.
 - خدمة أمن المساكن خلال الزيارات والسفر.
 - الحجز الالكتروني للاستئجار والتملك.
 - خدمات الاستفسارات - خدمات التسهيلات السياحية.
 - الاستعلام عن مراكز التسوق.
 - التعاملات البنكية.
- قاعدة بيانات عن كافة النماذج الإدارية إلكترونياً يمكن ملئها وتقديمها للدوائر الحكومية إلكترونياً.
- وقد تطورت فكرة توظيف المعلومات في الإدارة تطوراً كبيراً، حيث بدأ هذا التوظيف متمثلاً في شكل تقارير تعبر عن "ما حدث" فعلاً داخل المؤسسة، ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث المتغيرات "لماذا حدث". وانتقلت التقنيات بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ أي "ماذا سيحدث"، ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية المجمععة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات، ثم انتقلت إلى المرحلة الأكثر تقدماً وهي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف أو "ماذا نريد أن يحدث". ويوضح الشكل التالي تطور هذه المراحل:



الشكل (٢) مراحل تطور فكرة تطبيق الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال

Source : http://www.businessweek.com/print/magazine/content/01_16/b3728612.htm?mainwindow

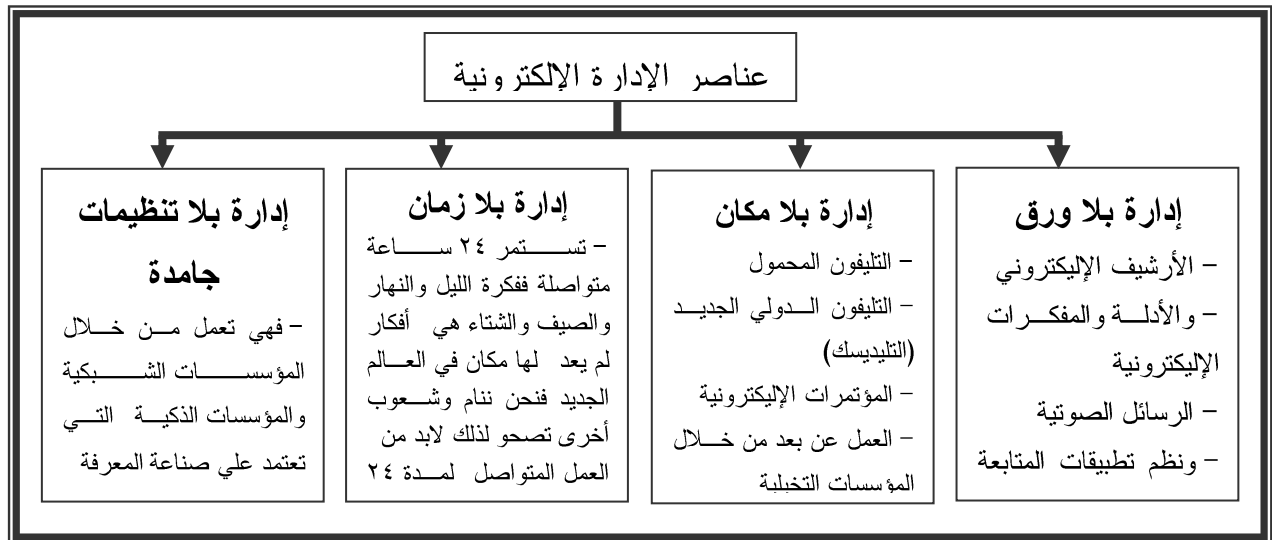
ثالثاً- مميزات المنظمة الالكترونية: بناءً على ماورد في بعض الأدبيات نستعرض أهم مميزات المنظمة الالكترونية وكما يلي: (السلي، ٢٠٠١: ٢٤٦)

- ✗ تنظيم ديناميكي متطور ومتفاعل باستمرار مع المتغيرات الخارجية والداخلية.
- ✗ تباشر المنظمة الالكترونية أعمالها على مدار ٢٤ ساعة يومياً.
- ✗ تتسم عملياتها بالسرعة والمرونة والقيمة المضافة الأعلى.
- ✗ تستثمر تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى الحد الأقصى المتاح.

- ✗ يتسع سوق المنظمة الإلكترونية ليشمل العالم كله ولا تنحصر في السوق المحلي.
- ✗ تستخدم آليات جديدة لإنتاج القيمة Refined Value Chain .
- ✗ تتميز بعمليات إدارية، تسويقية، وإنتاجية عالية الترابط Highly Integrated Processes .
- ✗ تسعى لبناء درجة عالية من التكامل ولأنية في التعامل مع العملاء والموردين وغيرهم من العناصر
- ✗ المناخ المحيط ذوي العلاقة Networked Customers and Suppliers .
- ✗ تستثمر الإنترنت وتستخدمها في كافة معاملاتها مع العملاء والموردين كما تستثمر منطلق الإنترنت في بناء شبكات داخلية Intranet للتعامل بين قطاعاتها المختلفة.
- ✗ تتمتع بنظم متطورة لاستثمار وتبادل المعرفة Complex Knowledge Sharing Systems .
- ✗ رابعا: عناصر الإدارة الإلكترونية: وهناك العديد من عناصر الإدارة الإلكترونية يمكن توضيحها وكما يلي:

(Gates, Bill, 1999 : ٧)

- ✗ تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة أو موظف محدود الخبرة.
- ✗ تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي.
- ✗ الإدارة الإلكترونية ليست بديل للإدارة العادية ولا تنتهي دورها بل وسيلة لرفع أداء وكفاءة المنظمة. وفي ما يلي الشكل (٣) الذي يعبر عن عناصر الإدارة الإلكترونية



شكل (٣) عناصر الإدارة الإلكترونية

المصدر: أعداد الباحثة على ما ورد في (Gates, Bill, 1999 : ١٥)

خامساً- الأنظمة الإلكترونية اللازمة للإدارة الإلكترونية

- ١- مفهوم النظام الإلكتروني: (٢٢ : ٢٠٠٤ Sahawneh, Mohannad)
 ✗ يعتبر من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد المنظمة البشرية والمالية ويهدف إلى الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة.
- ✗ يقوم النظام بربط العاملين الموجودين بالمنظمة ببعضهم البعض بغض النظر عن موقعهم الجغرافي بما يمكنهم من الإطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خلاله.
- ✗ يعتمد النظام على بيئة الإنترنت حيث لا يحتاج المستخدم إلى عمل تحميل أو أي برامج مساعدة ... وكل ما يحتاجه هو متصفح للإنترنت.

٢- مكونات النظام الإلكتروني (Secrets of Electronic Commerce)

- ١- خطط العمل وإدارة المشروعات, ٢- نظام إدارة التكاليفات, ٣- نظام إدارة الصادر والوارد,
- ٤- نظام تقييم الأداء الشهري, ٥- نظام متابعة وتوثيق الانجازات, ٦- نظام إدارة وتوثيق الاجتماعات, ٧- نظام النشرة الإلكترونية للخدمات الداخلية, ٨- نظام الحضور والانصراف, ٩-



إدارة الموارد المالية، ١٠- نظام إدارة خدمات المكتبة، ١١- نظام إدارة الموارد البشرية، ١٢- نظام عارض البريد الإلكتروني، ١٣- نظام ذاكرة العلاقات الخارجية.

وهناك العديد من الأنظمة الإلكترونية اللازمة للإدارة الإلكترونية كما يلي: (نصار، ٢٠٠٤: ٥)

- ١- نظام ذاكرة المنظمة: حيث يعتبر نظام ذاكرة المنظمة من البرامج الرائدة في مجال إدارة مواردها ويقوم النظام بربط العاملين الموجودين بالمنظمة ببعضهم البعض، بغض النظر عن موقفهم الجغرافي بما يمكنهم من الإطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام ويعتمد على بنية الإنترنت حيث لا يحتاج المستخدم إلى عمل تحميل أي برامج مساعدة.
- ٢- أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الإلكتروني.
- ٣- أنظمة الخدمة المتكاملة.
- ٤- النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل: (نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم، النظم الخبيرة والذكاء).
- ٥- نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل: نظم التصميم والإنتاج، نظم تتبع العملية الإنتاجية، نظم الجودة الشاملة، نظم تطوير المنتجات، نظم أكفاء شبكة الموردين).
- ٦- نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل: (نقاط البيع الإلكتروني، نقطة التجارة، نظم إدارة علاقة العملاء الإلكترونية).
- ٧- نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها: (البنوك الدولية، البورصات العالمية، بورصات السلع).

٣- مميزات النظام الإلكتروني (Gates, Bill, 1999: ٧)

- إدارة موارد المنظمة إلكترونياً
 - أداء الأعمال عن بعد Virtual Organization
 - حفظ كافة الوثائق والإعمال بشكل إلكتروني
 - وسيلة سريعة لنشر المعلومات والتعليمات على كافة المستويات الإدارية في أقل وقت وبأقل التكاليف
 - التحول إلى المجتمع اللا ورقي Paperless Society
 - حماية وسرية تداول البيانات والمعلومات
 - ٤- أهداف النظام الإلكتروني
 - ١- تحسين الأداء ومساعدة المنظمة وإدارتها العليا في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم فهو بالنسبة للإدارة العليا نظام عمل وإدارة الأعمال إلكترونياً.
 - ٢- توفير منظومة عمل متكاملة من خلال زيادة تشابك الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والإدارية بما يحقق الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة.
 - ٣- المتابعة الآلية والتذكير المستمر للعاملين بالمؤسسة بما عليهم من أعمال ومهام.
 - ٤- تجميع بين مفاهيم وآليات إدارة الموارد ERP وإدارة العملاء CRM و EIS في نظام واحد.
- سادساً: وظائف المنظمة والإدارة الإلكترونية
- وفيما يأتي وظائف المنظمة والإدارة الإلكترونية حسب ما وردت في بعض الأدبيات:

(رضوان، ٢٠٠٤: ٣)، www.eetd.ibi.gov/paper/ideas

أولاً: وظائف المنظمة الإلكترونية E- Organization

أما على صعيد وظائف المنظمة الإلكترونية في منظمات الأعمال فتشمل الآتي وفق الجدول التالي: (رضوان، ٢٠٠٤: ٣)

الجدول (١) وظائف المنظمة الإلكترونية

الهدف: هو تخطيط بمهام للمنظمة والتقييم الشامل لأدائها وإدارتها والعاملين بها، على أسس علمية سليمة أهمها الدقة في تنفيذ المطلوب والانتهاج من العمل المحدد سلفاً في التوقيت المناسب، بما يساهم في تعظيم العائد ومراقبة معدل أداء المؤسسة أو الإدارة أو الفرد.	١- إدارة التخطيط
المهام: هي استعراض خطط المنظمة سواء الخطط السنوية أو الشهرية لكل كياناتها وحتى مستوى الأفراد والتعرف على مخرجاتها الرئيسية والفرعية.	

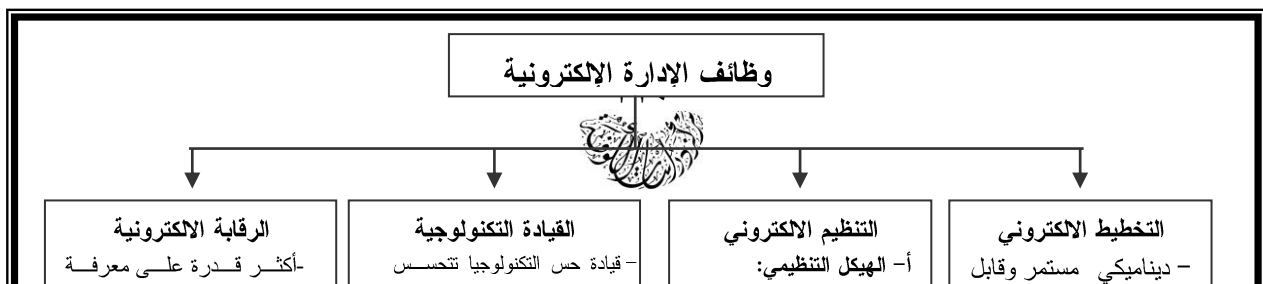
الإدارة الإلكترونية

٢- إدارة التكاليف	الهدف: هو التقييم والمتابعة الإلكترونية لأداء المنظمة من خلال متابعة تنفيذ التكاليف . المهام: هي متابعة أداء العمل وبحث موقف التكاليف والمهام التي تم تكليف الإدارات أو الأشخاص بها، حيث يتم من خلاله التعرف على موقف التكاليف التي توجهها الإدارة العليا لأي كيان داخل المنظمة حتى يمكن اتخاذ اللازم بشأنها في الوقت المناسب من خلال الرد أو المتابعة.
٣- إدارة المعرفة	الهدف: هو إدارة المحتوى المعلوماتي والأنشطة الخاصة بأي إدارة داخل المنظمة بوجه عام بسرعة وسهولة المهام : هي استعراض كافة الأنشطة والمخرجات والمهام التي أنجزتها الإدارات داخل كيانات المنظمة والتي تم تسجيلها في مرحلة سابقة خلال فترة زمنية محددة، حيث يمكن استعراض الأنشطة والمخرجات أسبوعياً أو شهرياً أو نصف سنوياً أو سنوياً، بما يمكن الإدارة العليا والعاملين الرجوع إلى أي محتوى معلوماتي تم حفظه على النظام في أي وقت بمجرد تحديد اسم الإدارة والفترة الزمنية المطلوب البحث خلالها.
٤- إدارة العملاء	الهدف: هو الحفاظ على بيانات المتعاملين مع المؤسسة، وتوطيد العلاقة معهم وتوفير وقت وجهد الاتصال بالجهات التي تتعامل معها المنظمة. المهام : هي توثيق البيانات الخاصة بالاجتماعات الخارجية التي تتم بين العاملين بالمنظمة والجهات الخارجية سواء أفراد أو مؤسسات أخرى في المجتمع، حيث يتيح النظام الفرصة لتسجيل البيانات التفصيلية المتعلقة بكل جهة بشكل يساعد على الرجوع إليها والاستفادة منها، كذلك توثيق آراء المستفيدين والإجراءات التصحيحية لتنمية العلاقة معهم.
٥- إدارة الوثائق	الهدف: هو توثيق مراسلات المؤسسة وسهولة الحفظ والاسترجاع في إطار من الأمان والسرية المتعلقة بحفظ وثائق المؤسسة لمهام : هي حفظ وتخزين كافة المكاتبات المتبادلة بين المنظمة والجهات الخارجية التي تتعامل معها بما يساهم في خلق أرشيف إلكتروني لكل كيان داخل المؤسسة يسمح بسهولة استرجاع وعرض المكاتبات المرسله أو المستقبله .
٦- إدارة الاجتماعات	الهدف: هو التوثيق الإلكتروني للاجتماعات الداخلية لسهولة استرجاعها ومتابعة سير العمل في المنظمة المهام: هي حفظ الوثائق الخاصة باجتماعات المنظمة على مختلف المستويات الإدارية
٧- إدارة الأنشطة والأحداث	الهدف: هو تحقيق عناصر التنظيم والتعاون والتنسيق الكامل بين جميع كيانات المنظمة حتى لا تتعارض التوقيتات بين حدث وآخر وتفعيل مشاركة العاملين . المهام : هي التعرف على الأحداث والمناسبات الهامة التي تنظمها أو تشارك فيها المنظمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، حيث تقوم كافة كيانات بتسجيل مناسباتها التي سوف تنظمها أو تنوى الاشتراك بها بشكل يتيح لجميع العاملين التعرف على طبيعة الحدث والمشاركين فيه والجهة المنظمة له وطبيعة الدور الذي سوف تقوم بها كل جهة بالمنظمة .
٨- إدارة المراسلات الإلكترونية	الهدف: تيسير وتبادل الرسائل بين أعضاء المنظمة بسرعة وسهولة ، وتوفير أكبر قدر من تأمين سرية المعلومات إلى جانب ترشيد استخدام الموارد. المهام: هي تبادل رسائل البريد الإلكتروني لبعض أو كل العاملين داخل المنظمة أو أحد كياناتها .
١٠- إدارة الخدمات الإلكترونية	الهدف: تفعيل التواصل بين العاملين في المنظمة إلكترونياً والتغلب على الحواجز المكانية والزمنية داخل المنظمة وإيجاد وسيلة سريعة ومبتكرة لمشاركة العاملين في كافة الأحداث. المهام: هي دائرة الحوار وتتم من خلال الأمور التالية: ١- طرح أحد الموضوعات سواء عامة، اقتصادية، اجتماعية، أو ثقافية للمناقشة كأحد الآليات لإزالة الحواجز بين العاملين . ٢- استقصاء الرأي حول الخدمات الداخلية للمنظمة ويتم قياس الرأي حولها والأجندة الإلكترونية تمكن من تنظيم المواعيد وتسجيل أهم الأحداث اليومية . ٣- توحيد نماذج العمل المستخدمة: بتوحيد الشكل العام للمخرجات من تقارير ودراسات ونماذج العمل الداخلية . ٤- الإعلان عن نشاط الإدارات: نبذة عن أهم الأنشطة التي تقوم بها قطاعات وإدارات المنظمة . ٥- العروض الإلكترونية ونشر الثقافة: يمكن من خلاله استعراض جميع العروض الإلكترونية التي تمت بالمنظمة، لضمان استمرار التواصل وتسلسل الأفكار بين العاملين.

المصدر: أعداد الباحثة بما ورد في (رضوان، ٢٠٠٤: ٣)

ثانياً: وظائف الإدارة الإلكترونية E-management

أما على صعيد وظائف الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال فتحدث التغيرات الآتية وفق الشكل الآتي:



الشكل (٤) وظائف الإدارة الإلكترونية

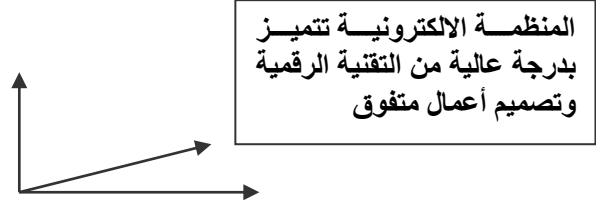
المصدر: أعداد الباحثة بما ورد في www.eetd.ibi.gov/paper/ideas

المبحث الثالث

التحول للمنظمة الإلكترونية, ومتطلبات تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في بيئة منظمات الأعمال العراقية

أولاً: مزايا التحول للإدارة الإلكترونية: نستعرض في هذا المجال مزايا التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وهي كما يلي: (السلمي, ٢٠٠١: ٢٤٦)
الميزة الأولى:

- خلق درجة عالية من التكامل بين (١- التقنية الرقمية, Digitization, ٢- تصميم نظام للأعمال عالي الكفاءة Quality Business Design). ويعكس التصميم في ميزتين:
- التمتع بكل ما تتيحه التقنية الرقمية من إمكانيات للعمل والأداء.
 - التمتع بمزايا تصميم للأعمال يحقق للمنظمة السبق في المنافسة, ويمثل الشكل التالي هذه الميزة درجة الاعتماد على التقنية الرقمية مدى كفاءة تصميم الأعمال



الميزة الثانية:

التعامل في قضايا إدارة المعلومات Managing Bits , تتعامل المنظمة التقليدية مع إدارة الجوامد Managing Atoms أي التحول من الماديات إلى مفاهيم الإدارة وعملياتها إلى نبضات الكترونية أي التحول إلى معلومات ووحدات معرفية يتم التعامل معها عبر النظم والآليات الالكترونية للوصول إلى أعلى مستوى من الانجاز والكفاءة.

الميزة الثالثة: تهتم بتطوير استخداماتها لتقنيات الاتصالات والمعلومات وتوجيهها لإنشاء آليات للتعامل مع وحدات المعرفة Bit Engines في تحقيق خدمات فائقة الجودة للعملاء كما في آلية بطاقة الاختيار "Choice board" التي ابتدعتها شركة Dell للحاسبات الآلية.

ثانياً: معوقات التحول للإدارة الالكترونية

إن التحول من العمل التقليدي اليدوي في الإدارة إلى الإدارة الالكترونية E-management التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفقدان السرية في المعاملات ، بل على العكس من ذلك فإن هذا التحول سوف يعزز الاهتمام بالسرية من قبل الموظف. وفيما يلي أهم المعوقات التي تواجه التحول الإدارة الالكترونية:

(٢٢: ٢٠٠٤. Sahawneh, Mohannad)

- ١- الخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين والانتقال من النظام اليدوي المعتاد إلى النظام الالكتروني (سلبيات النظام والتعقيدات العملية وفقدان الوظيفة) .
- ٢- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للأقدام على التغيير أو الانتقال (قرار فني، إداري أو استراتيجي).
- ٣ - قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة .
- ٤- عدم الثقة في حماية سرية وامن التعاملات الشخصية.
- ٥- عدم توفر الانترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصاراً على فئة معينة دون غيرها .
- 6- عائق اللغة في بعض الأحيان والمصطلحات.
- ٧- عدم الثقة الكاملة بالتقنيات الحديثة فيما يتعلق باستمرارية عملها .
- ٨- الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
- ٩- النماذج الحالية القائمة على الحاسوب في بعض المنظمات لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الالكتروني الكامل .
- ١٠- لم يكن الاهتمام بالأداء سابقاً محور يدفع للتغيير .

ثالثاً: السلبيات المحتملة في تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية

قد يعتقد البعض أنه و عند تطبيق إستراتيجية "الإدارة الالكترونية" سوف تزول كل المصاعب و المشاكل الإدارية و التقنية, لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الالكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر و متواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت و المال و الجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ

في حال تعثر الإدارة الالكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو السلبات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية و هي بشكل عام ثلاث سلبات رئيسية هي: (Ergin, Mehmet. 2002: 12)

١- التجسس الالكتروني

بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم، قلّصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وألويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام "الإدارية الالكترونية" فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الالكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الالكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق إستراتيجية الإدارة الالكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الالكتروني، ومصدر خطر التجسس الالكتروني يأتي غالباً من ثلاث فئات: (الأفراد العاديون، والقراصنة، وأجهزة الاستخبارات العالمية للدول).

هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله وإيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، فان خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد والأموال وما إلى ذلك مما يشكل تهديداً فعلياً على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.

٢- زيادة التبعية للخارج

من المعلوم إن الدول العربية ومنها العراق ليست دولاً رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي. وعلى العموم بما إن "الإدارة الالكترونية" تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الالكترونية.

فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر ووضعها تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها..... ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

٣- شلل الإدارة

إن التطبيق غير السليم والدقيق لمفهوم وإستراتيجية "الإدارة الالكترونية" والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة و لم ننجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية ممّا من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الالكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الالكترونية.

رابعاً: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في بيئة منظمات الأعمال العراقية

تتصف الأجهزة الحكومية بأنها تقدم عدداً كبيراً من الخدمات إلى الجمهور كالخدمات الصحية والنقل والاتصالات والأمن... الخ. والتي أغلبها هي أنشطة غير ملموسة، لذا فإن استخدام مدخل E-management في هذا النوع من المنظمات يواجه الكثير من المعوقات منها على سبيل المثال الآتي:



١- التغيير السريع في القيادات الإدارية العليا: إن E-management هي تغير جذري لمفاهيم إدارة المنظمة وفلسفتها القديمة تقوم على أساس التغيير و يحتاج إلى مدة زمنية وجهود متواصلة ودأب من القيادة الإدارية العليا في المنظمة.

وإن التغيير السريع للقيادات بعد عائقاً أمام تطبيق هذا المدخل إذ إن القيادة الجديدة قد لا تؤمن بأفكار أو فلسفة القيادة السابقة فتقوم بأجراء تعديلات على خطة التغيير السابقة مما يؤدي إلى تغييرات متكررة على خطة التنفيذ التي تؤدي إلى خلق نوع من التشويش والاضطراب لدى العاملين وبالتالي إلى عدم تحقيق ما تصبو إليه هذه الأجهزة من أهداف جراء تطبيق مدخل E-management.

٢- عدم قناعة الإدارة العليا بالتدريب والتعليم: لاعتقادها بعدم الحاجة للتدريب والتعليم لأنه يمثل ٢- مساساً لسمعتها ومكانتها وكفاءتها الوظيفية.

٣- عدم مرونة القوانين والأنظمة: تتميز القوانين واللوائح المنظمة للعمل في الجهاز الحكومي بعدم المرونة، وتغييرها يتطلب إجراءات كثيرة ودراسات وموافقات عدة، وهذا يعتبر عائقاً أمام تطبيق E-management.

٤- صعوبة قياس وتقييم نتائج العمل: إن أوصاف العمل الحكومي بالطابع الخدمي غير الملموس مادياً كالمسحوق فإن الأجهزة الحكومية تواجه صعوبة في تقييم نتائج أعمالها لذا فإن عملية تقييم أداء هذا النوع من المنظمات يتطلب وضع معايير خاصة تناسب وطبيعة العمل الخدمي وتعد هذه المهمة من أصعب المهام.

ويوضح الجدول التالي أهم المعوقات التي تواجه تطبيق نظم الإدارة الالكترونية والإجراءات التي يمكن أن تتخذ للتغلب عليها:

جدول رقم (٢) إجراءات التغلب على معوقات الإدارة الالكترونية

العائق	الإجراءات
ثقافة المنظمة	- دعم الإدارة العليا للمشروع - رفع كفاءة العاملين - خلق ثقافة جديدة وتوعية الأفراد والقيادات
نقص البناء التنظيمي للمشروع على مستوى مركزي	- إنشاء جهة عليا تكون مسؤولة عن التخطيط ومتابعة التنفيذ - إنشاء لجنة مراقبة بالمنظمة - وضع أسس للتعاون والتنسيق بين دوائر المنظمة والجهات الأخرى
الثقة	- إنشاء نظم للأمن والسرية والمحافظة على خصوصية البيانات
الموارد	- تقديم الدعم المادي للمشروع - وجود معايير للإشراف على التطبيق ومتابعة المشروع
مقاومة التغيير	- وضع إستراتيجية متكاملة لمقاومة تطبيق الأساليب الجديدة وإعداد الموظفين والقيادات لتنفيذها

المصدر: إعداد الباحثة

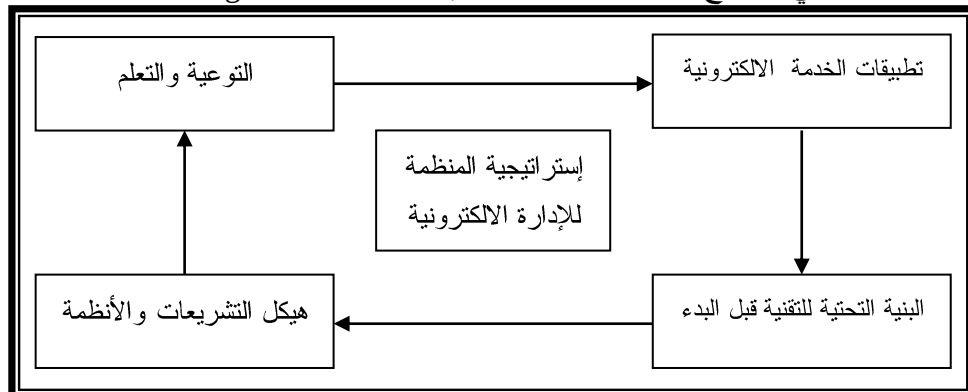
خامساً: آلية تنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية Electronic management في بيئة الأعمال العراقية

إن مشروع الإدارة الالكترونية شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمؤاتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق والسيكون مصيره الفشل وسيسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد، فالإدارة هي تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك تقترح قضايا التنفيذ التي تتم الحاجة لأخذها بنظر الاعتبار عند تنفيذ الإدارة الالكترونية في بيئة الأعمال من خلال أن يكون لمنظمة الأعمال العراقية معمارية مناسبة وكفاءة للإدارة الالكترونية في المكان المناسب. ويجب أن يراعى عدة متطلبات منها:

١- البنية التحتية، إذ إن E-management تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.



- ٢- توافر الوسائل الالكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيج لمعظم الناس الحصول عليها.
 - ٣- توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت, ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الالكترونية في أقل جهد ووقت وأقل كلفة ممكنة.
 - ٤- التدريب وبناء القدرات, وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه "الإدارة الالكترونية" بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة تابعة للحكومة, أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام "الإدارة الالكترونية" وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا بنفس الطريقة السابقة.
 - ٥- توفير مستوى مناسب من التمويل, بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و"الإدارة الالكترونية" على مستوى العالم.
 - ٦- توفير الإرادة السياسية, بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ*
 - ٧- صياغة تشريعات ونصوص قانونية التي تسهل من عمل الإدارة الالكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.
 - ٨- توفير الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية و الشخصية و حماية الأرشيف الالكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية و خطورة على سرية معلومات وبيانات المنظمة.
 - ٩- إتباع خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع الموظفين فيها والتفاعل معها وإشراك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الداخلية للمنظمة والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية.
- وعند تكامل جهود Electronic management في منظمات الأعمال العراقية يمكن تنفيذ الأنشطة المقترحة الآتية:-
- ١- يجب أن تؤسس منظمة الأعمال العراقية فكرة خلق إستراتيجية أعمال تركز على الزبون في كافة مستوياتها التنظيمية. وان تبتعد عن استراتيجيات الأعمال التقليدية الحالية. وهذا يتطلب خلق ثقافة جوهرية جديدة للمنظمة.. حيث جعل رضا الزبون يحتل الأولوية. وترويج ثقافة التشارك الالكتروني ووفقاً إلى (Ergin, Mehmet, ٢٠٠٢) فإن جوهر E-management في أية منظمة هو خاصية ثقافتها والتي لا يمكن إهمالها. فمكونات إستراتيجية الإدارة الالكترونية هي مجرد ممكنات (enablers), والمنظمة تحتاج إلى عمليات ومواقف ومعرفة ومهارات وأشخاص. والشكل التالي يوضح المكونات الأساسية لإستراتيجية E-management.



الشكل (٥): المكونات الأساسية لإستراتيجية الإدارة الالكترونية

المصدر: إعداد الباحثة بما ورد في (Ergin, Mehmet, ٢٠٠٢: ٨)

- تطبيقات الخدمة الالكترونية : إستراتيجية المتابعة السريعة لخدمات الإدارة الكترونياً.
- البنية التحتية للتقنية قبل البدء بالتحول: بنية تحتية للتقنية المركزية ومنه يمكن الدخول إليها بسهولة من الجهات الحكومية والقطاعات الخاصة والمواطنين المصرح لهم.
- هيكل التشريعات والأنظمة: الهيكل الذي يؤيد ويدعم E-management وإصدار تشريعات جديد أو إجراء تعديلات في بعض التشريعات القائمة.
- الإستراتيجية التنظيمية : تنظيم وتنسيق الآلية التي تساعد على تطبيق إستراتيجية E-management.
- ١- ينبغي أن تضمن منظمة الأعمال العراقية من أن لديها جهة تنفيذية لمبادرة E-management مدربة على التعامل مع E-management فهماً وتطبيقاً وان هناك مجلس إدارة يأخذ على عاتقه المبادرة. وان الإدارة العليا يجب أن تروج بشكل جدي وتمارس E-management والتشارك بالمعرفة لتحفيز القبول ونظام استخدام لكل العاملين يتسم بالبساطة وسهولة في الاستخدام.
- ٢- أن تقوم ببناء ذاكرة مؤسسية متكاملة من خلال: تجميع موارد المؤسسة بصورة متكاملة، إتاحة المعلومات طوال الوقت، متابعة تنفيذ الأعمال، التقارير والإحصائيات لمتخذي القرار، كما إن تطوير أسلوب أداء الأعمال يتم من خلال: التحول إلى مجتمع لا ورقى Paper Less، تنمية مهارات وقدرات الموظفين، تغيير ثقافة الموظفين .
- ٣- أن تؤسس خطط ومقاييس للعائد على الاستثمار (ROI). وهذا يعد من الأمور المهمة قبل الولوج في المشروع المقترح كونه يمثل كلف من جانب واستثمار من جانب آخر. ويجب حساب الكلف والعوائد من برنامج E-management. فالكلفة الكلية لحق الملكية تتضمن ثلاث عناصر أساسية هي كلف الأشخاص، وكلف التقنية، وكلف العملية. بالإضافة إلى الكلف غير المنظورة ككلف التدريب والدعم. لذا يجب وضع أولويات لمشروع تنفيذ E-management اعتماداً على إمكانية النتائج السريعة. وينبغي القيام بتحسينات تدريجية والفهم بأن التغيرات في العملية الإدارية والتكنولوجية ستلزم وقتاً أطول للتنفيذ من التقنية نفسها.
- ٤- الاستثمار في التقنية المناسبة: فينبغي تحليل سوق البرمجيات والأجهزة (الكيان الصلب) وينبغي اختيار التقنية السهلة للإدارة.
- ٥- قياس التقدم بالعمل بمقابل الخطط بشكل مستمر: عند تنفيذ مشروع E-management سواء بقياس التقدم مقابل خطة المشروع أو من خلال التغذية الراجعة لتصميم النظام الالكتروني وهذا يسمح لمنظمة الأعمال العراقية بالتعلم لجعل النظام منسجماً.
- ٦- أن تكون هناك علاقة عمل قوية وخطوط اتصالات واضحة بين من سيدير المشروع وبين المدير المقترح لإدارة الإدارة الالكترونية في المنظمة. وهذا سيضمن تكامل أفضل لمبادئ وممارسات الإدارة الالكترونية للتأكد من كفاءة أفضل للتشارك بالمعرفة والمعلومات سواء بين التنظيمات الإدارية داخل المنظمة أو بين المنظمة وزبائنها.
- ٧- دعوة المنظمات العراقية عامة ومنظمات الأعمال بشكل خاص إلى الأخذ بنظر الاعتبار الاهتمام بإعادة هندسة أعمالها تقنياً وإستراتيجية فعلاً وتطويراً مستفيدة من التراكم المعرفي لديها ومن استراتيجيات التدريب والتطوير وأدواتهما في ميدان تنمية المهارات حاضراً ومستقبلاً.
- ٨- حث الباحثين والمفكرين في مجال علوم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات إلى إخضاع مفاهيم E-management إلى الدراسة والتحليل والتشخيص والعمل على تطبيقها.
- بالإضافة إلى ذلك يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الالكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين و منها: توحيد أشكال المواقع الإدارية و توحيد طرق استخدامها وإنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الإدارية في المنظمة، كذلك تحديد متطلبات للذي يشغل صفة المدير أو الرئيس الالكتروني منها : (الابتكارية، والمعلوماتية، وتعددية المعرفة، أن يعتمد نظام الذاكرة المؤسسية لإدارة موارد المنظمة الكترونياً، إدارة الأعمال عن بعد، حفظ



كافة الوثائق والأعمال الكترونياً، اعتماد دليل اتصال داخلي وصادر ووارد الكتروني، مفتاح ديناميكي واسع الاطلاع متابع لما يجري في حقل التطورات التقنية والاتصالية،... الخ). ويمكننا توضيح الأبعاد المهمة للهيكل التنظيمي المقترح الذي يمكن تطبيقه في المنظمات العراقية إلكترونياً:

لقد تم تصميمه بناء على ما تقدم من المؤشرات التي ذكرت أنفاً ونشير في الوقت نفسه إلى موقع دائرة الإدارة الالكترونية ويتكون من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: الإدارة العليا (القيادة الديناميكية) وتضم رئيس الدائرة وأعضاء مجلس الإدارة، تقوم بالتعامل في وظائف الإدارة الإستراتيجية وهي (صياغة هوية المنظمة، تكوين رأس المال، الرقابة الإستراتيجية، وتفعيل وتوجيه إمكانيات المنظمة).

☒ الهدف: تلعب دور أساسي في تشكيل وتفعيل المنظمة الالكترونية وهي ليست حكرًا على فئة كبار الرؤساء والمديرين، بل هي مسئولية مشتركة بين جميع العاملين حسب موقع كلا منهم في المنظمة حيث يكون كل فرد " قائد" في مجال عمله.

☒ المهام: توصيف وتصميم لمواردها البشرية من اختصاص الحاسبات وعناصرها المادية الكترونياً، تنمية وتمكين الأفراد العاملين على تحمل مسئوليات الأداء، التفوق، الابتكار، الإبداع. وإحداث التغيير ونشر فكر ومنطق العمل الالكتروني بين الجميع.

الجزء الثاني: وحدات الخدمات المشتركة Shared Services Business Units وتضم أقسام الإدارات الوسطى وهي (قسم إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة البحوث والتطوير، قسم الإدارة المالية، قسم إدارة ضبط الجودة، قسم البرمجيات، قسم إدارة الإنتاج، قسم إدارة التسويق، قسم الشؤون القانونية طبيعية عملها ذات طبيعة استشارية.

☒ الهدف: يمثل العاملون في هذه الوحدات من ذوي المعرفة (رأس المال الحقيقي) في المنظمة الالكترونية، وهدفهم إبداع الأفكار والتميز في الأداء والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، والاستيعاب التام لمتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات والفرص المتاحة.

☒ المهام: - درجة عالية من الاستقلالية وحرية الحركة نتيجة أعمال مفهوم التمكين Empowerment.

- درجة عالية من العلاقات التبادلية فيما بينهم حيث يعملون بمنطلق التشابك Networking والتكامل Integration والترابط Coherence.

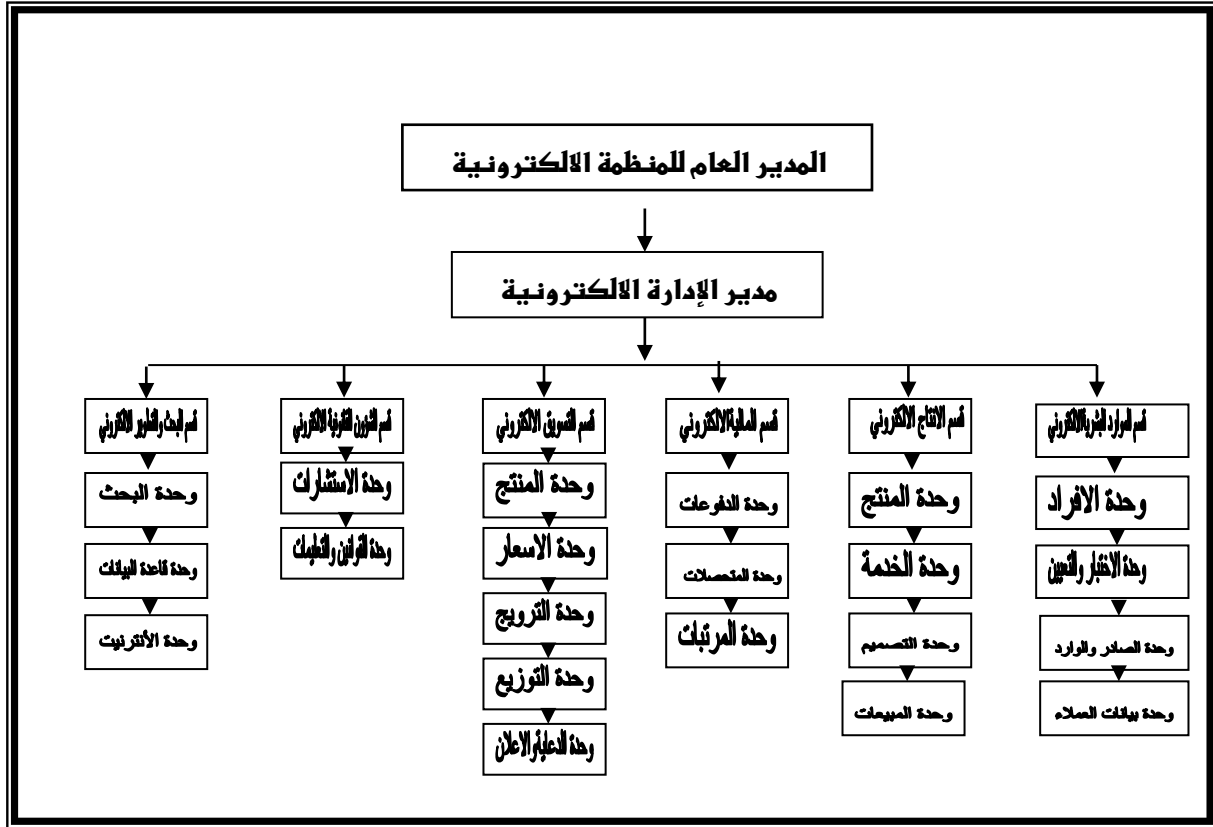
- مستوى عال من الخبرات والمعرفة تترجم إلى مهارات وقدرات على الأداء والإبداع في تنفيذ المهام وخدمة العملاء والابتكار والتجديد.

الجزء الثالث: وحدات الأعمال التنفيذية Business Units جميع العاملين في الأقسام الواردة في الجزء الثاني والتي تقوم بتنفيذ العمليات لمنتجات المنظمة والمنتجة للقيمة من خلال إشباع رغبات الأسواق والعملاء Value Generating. الهدف: ضبط حركة أجزائها المختلفة والتنسيق بين العاملين في هذه الوحدات وبين عناصرها المتعددة التي تفرد كل منها بمهام معينة وتنطلق في تنفيذ واجباتها بتقنيات الاتصالات والمعلومات واعتماد على تقديرها للموقف ومتطلبات الاستجابة الفورية للعملاء والتعامل السريع مع المتغيرات.

المهام: - تكوين وتنمية رؤية وقيم عمل مشتركة Values Shared Visions And Work بين العاملين وتشجيعهم على استيعاب وفهم مراميها ومتطلبات تفعيلها بالحوار المفتوح والاتصالات الحرة.

- بذل جهد خاص في توضيح أهداف الأداء وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بين فئات العاملين المختلفين، والتأكيد على النتائج والانجازات كمعيار رئيسي في تقويم الأداء.

- تصميم نظم المعلومات وبناء قواعد المعلومات المشتركة التي تسمح للعاملين ذوي العلاقة في التعرف الأداء ومستويات الانجازات أولاً بأول في مختلف مراحل العمل، ومن ثم تحقيق أكبر درجة ممكنة من التناسق بأنشطتهم.



الشكل رقم (٦) الأنموذج المقترح للهيكل التنظيمي للإدارة الالكترونية
المصدر : إعداد الباحث

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

- (١) هنالك نقص في المنظمات من المتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية لذا ينبغي على المنظمات الحكومية والخدمية والقطاع الخاص استقطاب رأس مال بشري ذو مهارات عالية وقدرات جوهرية في الابتكارية أي القدرة على الابتكار، المعلوماتية، وأن تكون لديها المعلومة حاضرة ويمتلك لغات عالمية /ثقافة ويتصف بالتعددية، الحيوية، وينبغي أن يتصف بالحيوية دائماً.
 - (٢) هناك اختلاف بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية ويتمثل هذا الاختلاف بعدم وجود علاقة مباشرة أو وثائق ورقية متبادلة بين منظمات الأعمال العراقية.
 - (٣) عدم وجود سياسة أمنية واضحة لحماية البيانات ونظم وإجراءات فنية وإدارية تضمن المحافظة على الأمن والسرية والخصوصية.
 - (٤) أتضح بأن الإدارة الإلكترونية هي عملية إنشاء حلول تقنية لتنظيم وجدولة ترتيب العديد من مجالات الأعمال والسكرتارية والاستشارات بأنواعها وهي عملية لا تقضي أن يكون هناك عملية دفع نقدي بقدر ما تركز على عملية تحويل الأعمال إلى شكل إلكتروني منظم وسهل الاستخدام.
 - (٥) اتضح بعدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة بالإضافة إلى عدم وجود وثائق ورقية ووجود وثائق إلكترونية مما يعني إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً.
 - (٦) يجب تنظيم قوانين ولوائح من قبل منظمات الأعمال لتنظيم عمل إدارتها إلكترونياً وممارستها حتى يطمئن المستخدم لها وأن الدولة هي التي ترعى تشريع مثل تلك القوانين.
- ثانياً: التوصيات:

- (١) ضرورة وضع إستراتيجية شاملة على مستوى الجهاز الإداري لمنظمات الأعمال العراقية من أجل الانطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- (٢) محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- (٣) إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجياً لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.
- (٤) ضرورة تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل على تشريع القوانين للبت في استخدام الإدارة الإلكترونية مع مقتضيات العمل الإلكتروني واستبعاد اللوائح من كافة أشكال التعقيد ومحاولة وضع معايير لضمان بيئة إلكترونية متوافقة.
- (٥) ضرورة استغلال عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن التأخير في تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والنقلة النوعية وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر الوقت.



قائمة بالمصادر

أولاً: المصادر العربية

- (١) تكرיתי، غالب، العلاق، بشير عباس، الأعمال الإلكترونية (الطبعة الأولى؛ عمان: دار المناهج، ٢٠٠٢م)، ص ١٦.
- (٢) رضوان، رأفت، rradwan@idsc.gov.eg رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ٢٠٠٤
- (٣) الطائي، علي حسون، "مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية" ٢٠٠٢
- (٤) عبد الرحمن توفيق، "الإدارة الإلكترونية" إصدارات مركز الخبرات للإدارة - القاهرة ٢٠٠٣.
- (٥) الغرياني، خديجة حمودة "الإدارة الإلكترونية: مفهوماً وأهدافها"، مقال ونشور على الموقع المصري ٢٠٠٥.
- (٦) نصار، صلاح شحاتة، "تطورات نشأة إدارة المؤسسة الإلكترونية"، بحث منشور ٢٠٠٦
- (٧) السلمي، علي، ٢٠٠١، "إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة" كتاب منشور

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Sahawneh, Mohannad, "E-commerce: The Jordanian Experience" Royal Scientific Society, Amman, 200٤
2. Ergin, Mehmet and (et al), Information Technology for Development in the Islamic World, Islamic Academy of Sciences, Amman-Jordan, 2002.
3. Gates, Bill with Collins Hemingway, "Business @ the Speed of Thought: Succeeding in the Digital economy, Penguin Books, 1999.
4. E-banking in Jordan, Jordan Times, Monday, August 6th 2001.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

1. Ministry of Industry and Trade, www.canada.gc.ca
2. Ministry of Information and Communications Technology,
3. National Information Technology Center, www.eetd.ibi.gov/paper/ideas
4. National Information Technology Center, <http://http://www.nic.gov.jo>
5. Royal Scientific Society, <http://http://www.rss.gov.jo>
6. www.greenchoices.org
7. www.icma.org
8. Dynamo of E-banking, Business Week Online, April 16, 2001. http://www.businessweek.com/print/magazine/content/01_16/b3728612.htm?mainwindow

Abstract

Several E-management space wide to universe to business organization in to react and to continue with new directions, there fore to become org- management to be employed income sound to mark advance and element found in evaluation this organization no with out revolution E- management . To objective search to acquaintance nature this management and objective visas that E- management, where religious ell advance scientific and technical to raise quality outlet and insurance activity, there are which to call trans formation administrative direction E- management, and this acquaintance requirements application project E- management in business organization, and probability application structure organizing proposal to include organization administrative Iraq to be performance and improvement continual organization activity. By cod complete to reach many from inference and attain from situation development and excellence move quality so as operation administration.