

**الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه**

أحلام محمد شوّاي

جامعة بابل/كلية الآداب

Ahlam arts@yahoo.com

**الخلاصة**

لاشك أن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد والمؤسسات الحكومية وغير حكومية، وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة أصبحت مطلباً ضرورياً لتقدم المجتمعات التي توصف بالمؤسسية، من هنا كان لزاماً على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات وللمستفيدين من خدماتها على حدٍ سواء وإزاء ذلك نحاول أن نحدد المشكلة التي يدور فيها هذا البحث بالسؤال الآتي:

ما تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه (حجم الأداء وسرعته وبساطته ونوعيته)؟  
وهدف البحث الى:

- ١- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها وقدرتها في التأثير الإيجابي في وظائف الإدارة.
  - ٢- التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما في مؤسساتنا الاجتماعية.
  - ٣- التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.
- استخدمت الباحثة منهج البحث المنهج الوصفي وذلك مراجعة الكتب والأدبيات المتوافرة في الإدارة الإلكترونية تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. وكانت اهم الاستنتاجات هي:
- ١- الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية. من فوائدها أفضل خدمات للمستفيدين، وأداء أفضل للموظفين والعاملين.
  - ٢- أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وذلك إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، وبإعادة توزيع المهام والصلاحيات، وبتفويض السلطات.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية ، الأداء الوظيفي .

**Abstract**

Electronic management and its impact on career development and improve performance

M.d.Ahlam

Mohammed

Shuai

There is no doubt that the importance of e-governance in their ability to provide services that are fast, effective and efficient performance to individuals, public and private institutions, and their ability to keep pace with the tremendous development in the information and technological revolution the mounting systems have become a necessary requirement for the progress of the communities in which touted Palmasseh, from here was to LZMA on investment data institutions e-governance and adopted in achieving the tasks of the employees of those institutions and the beneficiaries of its services to the extent Soaaza so we are trying to define the problem around which this research the following question:

What the impact of e-governance in the career development and improve performance (performance, speed and simplicity and quality) size? The research aims to:

١. Identify the concept of e-governance and the statement of its importance and its ability to positively influence the management functions.
٢. to identify the elements of the application of e-governance and constraints in social institutions.

One researcher has used the research methodology descriptive approach by reviewing the available literature and books about the development of the electronic management functionality and Thasina.ccant main conclusions are:

١. e-governance a new style of administration newer profound changes in management environment in various social organizations. Benefits of better services to the beneficiaries, and better performance of the staff and workers.
٢. latest electronic management pattern major shift in the traditional management functions in terms of planning, organization and command and control through the restructuring of administrative procedures, re-distribution of duties and powers, delegated authorities.

**Key words:** electronic management, job performance.

#### مقدمة البحث:

لاشك أن العالم المعاصر يعيش ثورة معلوماتية هائلة كان من نتائجها التحكم في مؤسساته الإدارية والسياسية ولاسيما بعد أن انتشرت الأعمال الإلكترونية وشبكات الانترنت ونظم المعلومات والاتصالات المحلية والعالمية وأخذت تؤدي دوراً مهماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبما يسهم في ربط المواطن بالمؤسسات الاجتماعية من جهة، وربط المؤسسات ببعضها عبر آليات تكنولوجية حديثة بعيداً عن المفاهيم التقليدية الإدارية التي أسهمت إلى درجة كبيرة في انتشار الفساد الإداري والمالي على حد سواء من جهة أخرى. وهكذا فالإدارة الإلكترونية لم تعد ترفاً اجتماعياً بقدر ما هي ضرورة ملحة تقرضها الظروف والتحديات المحلية والدولية، وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة اجتماعية تؤدي وظائفها بسهولة وانسيابية بعيداً عن مظاهر الفساد بأنواعه كلها، من هنا ظهرت كثير من التجارب العالمية والدولية للإدارة الإلكترونية فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل: المملكة المتحدة والنمسا في العقد الأخير من القرن العشرين، إماً عربياً نجد دولة الإمارات حققت تقدماً كبيراً في هذا المجال ولاسيما إمارة دبي. وفي هذا البحث نحاول أن نسلط الأضواء على الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.

#### المبحث الأول - مدخل لموضوع البحث

##### مشكلة البحث:

لاشك أن أهمية الإدارة الإلكترونية Electronic management في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد والمؤسسات الحكومية وغير حكومية، وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة أصبحت مطلباً ضرورياً لتقدم المجتمعات التي توصف بالمؤسسية، من هنا كان لزاماً على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات وللمستفيدين من خدماتها على حد سواء وإزاء ذلك نحاول أن نحدد المشكلة التي يدور فيها هذا البحث بالسؤال الآتي:

ما تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه (حجم الأداء وسرعته وبساطته ونوعيته)؟  
**أهمية البحث:** يتناول البحث أحد المعطيات العلمية المهمة والمتمثلة بالإدارة الإلكترونية للوقوف على أهمية استثمارها ومغادرة الإدارة التقليدية ولاسيما في ظل التقدم التكنولوجي السريع في مجال الاتصالات ومن ثم أصبح من الضروري استثمار ذلك التقدم في خدمة مؤسساتنا وبما يسهم في إنجاز أعمالها بأقل التكاليف المادية والجهود البشرية وبما يخفف من عناء المواطن ويحد من الفساد الإداري في تلك المؤسسات. ويمكن أن نشير إلى أهمية البحث على النحو الآتي:

- ١- يقف البحث على أهمية الإدارة الإلكترونية وإسهامها في التأثير الإيجابي في الوظائف الإدارية.
- ٢- يحاول البحث أن يستثمر معطيات الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.
- ٢- يمكن أن يسهم البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومن ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الإلكترونية في المؤسسات الاجتماعية المختلفة.
- ٣- جاء البحث في وقت تكاد فيه مؤسساتنا الاجتماعية أن تفقر للاستثمارات الحقيقية لمعطيات الإدارة الإلكترونية.

#### أهداف البحث

- ١- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها وقدرتها في التأثير الإيجابي في وظائف الإدارة.
  - ٢- التعرف على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتنا الاجتماعية.
  - ٣- التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.
- منهج البحث:** يعدّ هذا البحث من البحوث المكتبية التي تعتمد على رصد الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع البحث أو مشكلته؛ لذلك تم اعتماد المنهج الوصفي في مراجعة الكتب والأدبيات المتوفرة في الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.

#### المفاهيم والمصطلحات

إنّ الدراسات والأبحاث العلمية جميعها تتضمن مجموعة من المفاهيم والمصطلحات العلمية التي تحتاج إلى تفسير وتوضيح لكي يسهل على القراء المتخصصين وغير المتخصصين فهمها واستيعابها. وانطلاقاً من هذه الفكرة فإنّ بحثنا الحالي يتضمن مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي حاولنا توضيحها وهي على النحو الآتي:

**الإدارة Management:** يقصد بها إمّا عملية الإشراف والسيطرة وتنسيق الأنشطة الإنتاجية في الصناعة والتنظيمات الرسمية الأخرى، أو الأفراد الذين يؤديون هذه الوظائف<sup>(١)</sup>. ومن المنظور التنظيمي فالإدارة هي "إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى"<sup>(٢)</sup>. وتعني أيضاً "تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم"<sup>(٣)</sup>.

**الإدارة الإلكترونية Electronic management :** يعني مصطلح الإدارة الإلكترونية تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية كافة (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق. وهي الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من (تخطيط إلكتروني، تنظيم إلكتروني، قيادة إلكترونية، رقابة إلكترونية)<sup>(٤)</sup>. وتعرف بأنها عملية مكننة أعمال ونشاطات الإدارة بالاعتماد على تقنيات المعلومات الضرورية كافة وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة في التقليل من استخدام الورق

وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين وذلك اعتماد الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية<sup>(٥)</sup>. وكتعريف أمثل وأشمل للإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات وذلك توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة<sup>(٦)</sup>.

**الأداء والأداء الوظيفي the performance & job performance** : يعرف الأداء بصورة عامة على أنه المحصلة النهائية للعمليات كافة التي تقوم بها المنظمة والذي يعدّ مرآتها، أو هو الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية<sup>(٧)</sup>. ويعرف أيضاً بأنه " محصلة تفاعل موارد المنظمة المادية والبشرية"<sup>(٨)</sup>. ويعبر عنه أيضاً بأنه ( الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقق وإتمام المكونه لوظيفة الفرد)<sup>(٩)</sup>. ويشير الأداء الوظيفي إلى (كمية ونوعية الإنجازات الوظيفية التي يقوم بها الفرد أو الجماعة في العمل)<sup>(١٠)</sup>.

#### المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.. أهميته للمنظمة.. مستوياته والعوامل المؤثرة فيه.. وتقييمه.

يُعدّ الأداء موضوع اهتمام أغلب المنظمات المتميزة والتي تعنى بأداء عاملها، وفيه تنهض المؤسسات وبه تتعاضد عن جودة خدماتها، فالأداء الجيد هو مقياس المنظمات المتميزة بعملها والدؤوبة في البحث نحو الأفضل في الأداء وذلك اهتمامها بجودة هذا الأداء ومواجهة الظروف التي تجعله يأخذ منحى سلبى<sup>(١١)</sup>.

وتعود أهمية الأداء في أي منظمة بارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة التي تحدد بمرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ومرحلة الريادة، ومن ثم فإنّ قدرة المنظمة على تخطي تلك المراحل تصاعدياً يتوقف على مستويات أداء أفرادها خاصة وأدائها بصورة عامة.

وللأداء مستويات عديدة منها ما يكون على مستوى المنظمة ككل، ومنها ما يكون على مستوى الوحدة الإدارية، ومنها ما يكون على المستوى الفردي للموظف. وهناك من يحدد مستويين للأداء وهما:

١- الأداء الجزئي The partial performance : ويتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم إلى عدة أنواع مختلفة بحسب الوظيفة إلى أداء وظيفة الأفراد، أداء على وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة مالية.

٢- الأداء الكلي The Overall performance : ويتحقق على مستوى الانجازات جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيق أهدافها، فهو أداء يعتمد تفاعل عناصر المنظمة مجتمعة<sup>(١٢)</sup>.

أمّا عناصر الأداء فيمكن تحديدها على النحو الآتي:

١- نوع الجهد المبذول: يقصد به مستوى الدقة ودرجة مطابفة الجهد المبذول للمعايير المحددة، ففي بعض الأعمال يكون الاهتمام منصباً بشكل أساس على نوعية الجهد وجودته أكثر من الاهتمام بسرعة الأداء أو كميته.

٢- كمية الجهد المبذول: ويمثل كمية الطاقة التي يبذلها العامل أو الموظف في مدة زمنية محددة، وهذه الطاقة مرتبطة بشكل أو بآخر مع تقديم المكافآت والحوافز.

٣- نمط الإنجاز: وهو الأسلوب الذي تؤدي بها الأعمال والنشاطات، بما يرافقه من تصورات وانطباعات الفرد العامل أو الموظف في تلك الأعمال والسلوك الذي يمارسه والذي يحدد نمط معين من الانجاز<sup>(١٣)</sup>.

ويتأثر الأداء في جملة من العوامل الداخلية والخارجية وهي على النحو الآتي:

- العوامل الفنية Technical factors: وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق العمل وأساليبه.

فالجوانب الفنية بما تتضمنه من آلات وطرق وأساليب علمية تؤثر بشكل واضح ومباشرة على كفاءة المنظمة والأفراد، ومن ثم على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

- العوامل الإنسانية Humanitarian factors: وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، والرغبة في العمل والتي تحدد بطورف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد ورغباتهم<sup>(١٤)</sup>.

وهناك عوامل أخرى لها تأثيرها على الأداء الوظيفي نوجزها بما يلي:

الإدارة وأساليبه في تسيير الأمور، والعلاقات الاجتماعية التنظيمية ونوعيتها، ونظام الحوافز، والاتصالات داخل المنظمة، والانتظام أو عدمه في العمل، والتغيب عن العمل، والحوادث ودورات العمل... وغيرها<sup>(١٥)</sup>.

وتعدّ عملية تقويم الأداء لأي منظمة من الأعمال والنشاطات الرئيسة لمعرفة مستوى أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء ومحاولة تطوير الأداء وتنميته وصولاً لتحقيق الأهداف المرغوبة. وعملية تقويم الأداء تراعي شقين أساسيين هما: مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل وصفاتهم الشخصية<sup>(١٦)</sup>.

ويعرف تقويم الأداء Performance evaluation على أنه ( الخطوة الرئيسة في العملية الرقابية، ويمكن جوهر هذه العملية في مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمؤشرات المحددة، والوقوف على الانحرافات وتبريرها وتحديد المسؤولية البشرية، ثم يلي ذلك الخطوات الصحيحة كلما أمكن ذلك)<sup>(١٧)</sup>.

وفي تعريف آخر هو عملية التي بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بشكل عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاعتماد على (عناصر، معايير الأداء) والتي تتم على أساس مقارنة أداء العاملين بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بحيث تتمثل العناصر في الصفات التي يجب أن تتوفر في الفرد العامل أو الموظف والذي يجب أن يتحلى بها أثناء عمله ليتمكن من أدائه بنجاح وكفاءة مثل الإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون؛ أمّا معدلات الأداء فتعدّ ميزان يمكن لواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الفرد لمعرفة مدى كفاءته في العمل، من حيث الجودة والكمية في مدة زمنية محددة، ويتم هذا الأمر بمقارنة العمل المنجز للفرد مع المعدل المحدد لتوصل إلى تحديد مستوى إنتاجه الحقيقي<sup>(١٨)</sup>.

وتتكون مصادر عملية تقويم الأداء الوظيفي في: المدراء، الزملاء في العمل، الشخص نفسه أو الموظف الخاضع لعملية التقييم، الجمهور والزبائن<sup>(١٩)</sup>.

وتتمثل خطوات تقويم الأداء الوظيفي فيما يلي<sup>(٢٠)</sup>:

- (وضع معايير الأداء)؛ إبلاغ العاملين بالمعايير؛- قياس الأداء الفعلي؛ - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعه؛ - مناقشة النتائج مع الموظف أو العامل؛ - استمرارية العملية).

ومن جهة أخرى يمكن وضع طرائق تقييم الأداء على النحو الآتي<sup>(٢١)</sup>:

- الطرائق التقليدية: طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة الثنائية، طريقة التوزيع الإجمالي، الطريقة البيانية، طريقة الوقائع الحرجة، طريقة التقرير المكتوب.

- الطرائق الحديثة: الإدارة بالأهداف، مقاييس التقييم السلوكي.

أمّا فوائد الأداء فتتمثل فيما يلي:

- أ- تخطيط القوى العاملة، إذ أوضحت نتائج التقييم أنّ قصور الأداء لبعض الأفراد لا يرجع لقصور قدراتهم ومهاراتهم؛ بل يرجع إلى عدم انسجامهم مع متطلبات الوظيفة.
- ب- تقييم سياسة الاختيار، إذ تبين أنّ قصور الأداء يرجع النقص في قدرات الأفراد في عملية الاختيار وهكذا يمكن تدارك هذه الثغرات ومنع تكراره مستقبلاً.
- ج- تقييم سياسات التعيين والنقل الإداري.
- د- تطوير خطة التدريب.
- هـ- تقييم سياسة الأجور والحوافز.
- و- تخطيط سياسة الترقيات الوظيفية.
- ز- كشف نواحي القصور في مجال مهارات الاتصال مع المرؤوسين لدى بعض الرؤساء.
- ح- مساعدة المرؤوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم وإمكان تلافى الأولى، والمحافظة على الثانية<sup>(٢٢)</sup>.

وبالرغم من الفوائد الكثيرة للأداء الوظيفي وضرورته في التنظيمات الاجتماعية فإن بيئة العمل التنظيمي تواجه معوقات عديدة لها أثر بالغ في الأداء وفاعليته ومن ثم مخرجات التنظيم لا يمكن التغاضي عنها، ومن أهمها: البيروقراطية The bureaucracy التي تؤكد على الإشراف في تسلسل الرئاسة الإدارية، وعدد الموظفين، وما يتبع ذلك من تأخير للعمل وتعطيل مصالح المستفيدين، والتضحية بالمرونة والابتعاد عن المشاركة في اتخاذ القرارات والحلول لدرء خطر مشكلة معينة. إضافة إلى مشكلة عدم ملاءمته بيئة العمل للموظفين ويقع تحت هذه المشكلة توقعات المنظمة حول موظفيها الجدد الذي يتسبب بإزعاجهم من بيئة العمل والتي تنعكس في عدم القدرة على التكيف مع المشرفين أو أعضاء المنظمة القدامى، والقلق والخوف من الفشل في الأداء. كذلك اتجاه بعض الإدارات إلى تكديس أعداد كبيرة من الموظفين في مكان واحد والذي خلق جو من الاتكالية بين الموظفين<sup>(٢٣)</sup>.

### المبحث الثالث - أهداف الإدارة الإلكترونية وعناصرها ومعوقاتها

- أهداف الإدارة الإلكترونية:** تقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية على مبدأ أساس يتمثل في كون الإدارة هي مصدر الخدمات، وأنّ المواطنين والشركات والمؤسسات يوصفون على أنهم زبائن أو عملاء يمتلكون الرغبة في الاستفادة من هذه الخدمات، وعلى ذلك فإنّ للإدارة الإلكترونية أهدافاً كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع هؤلاء الزبائن نذكر منها:
- ١- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية.
  - ٢- زيادة كفاءة عمل الجهات الإدارية.
  - ٣- استيعاب أكبر عدد من الزبائن وإتمام معاملاتهم بسهولة ويسر مبنية على أساس من الشفافية والمساواة.
  - ٤- التخفيف من العلاقة المباشرة بين العملاء والإداريين ما يتيح تقليص إلى حد كبير تأثير العلاقات الشخصية في الحصول على الخدمات.
  - ٥- تحقيق الأرشفة الإلكترونية للتعاملات وإلغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير.
  - ٦- القضاء على البيروقراطية الجامدة وتسهيل عملية التخصص في العمل وتقسيمه.
  - ٧- التأكيد على مبدأ الجودة بمفهومها الحديث<sup>(٢٤)</sup>.

٨- تحقيق أهداف إستراتيجية للإدارات العليا وذلك بتوفير المعلومات والبيانات الدقيقة عن أعمال المنظمات بسرعة وسهولة ويسر.

٩- الرقي بالعمل الإداري والتنظيمي والوصول إلى مصاف الدول المتقدمة، ذلك أن التخلف الإداري يُعدّ سبباً في تأخر الدول النامية.

١٠- مساعدة الإدارات العليا على إعادة تنظيم الأجهزة الإدارية وهيكلتها، وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار، وتحسين صورة المنظمات وخدماتها، وإلغاء الوسطاء والازدواجية<sup>(٢٥)</sup>. وهكذا يمكن القول: بأنّ الهدف الرئيس للإدارة الإلكترونية هو استخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات للمواطنين بكل سهولة وكفاءة وفاعلية.

#### عناصر الإدارة الإلكترونية وتقنياتها:

تتكون الإدارة الإلكترونية من العناصر الأساسية الآتية:

##### ١- عتاد الحاسوب Hardware

وهو الجزء المادي من الحاسبات ومنها: المعالج الدقيق واللوحة الرئيسة والقرص الصلب، إضافة إلى الملحقات من طابعات وسماعات وفأرة أو ماوس ولوحة المفاتيح وعصي الألعاب ومحرك القرص الصلب ومحرك القرص المرن... الخ.

٢- البرمجيات Software: وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسبة وتضم الأجزاء الرئيسة التالية:

أنظمة التشغيل: ووظيفتها الإشراف والتحكم لمعالجة البيانات وتوجيه الأعمال.

لغات البرمجة: لغة كتابة البرامج.

الأنظمة التطبيقية: وهي برامج تؤدي نمطاً معيناً مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريرها وبرامج التصميم والرسم.

البرامج: وهي برامج خاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في المؤسسات مثل برامج خاصة بنتائج اختبارات الطلبة في الجامعات، برامج خاصة بالقبول المركزي للطلبة في الجامعات، برامج احتساب الرواتب للموظفين، برامج خاصة بقواعد البيانات... وغيرها.

البيانات: مجموعة من الحقائق الأزلية يمكن تحويلها على معلومات مصورة أو مكتوبة أو مسموعة.

٣- شبكة الاتصالات Communication Network: وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت Intranet وهي شبكة مستندة في عملها على الإنترنت وتستخدم خدمات الإنترنت وبروتوكولاته والفرق الوحيد بينهما أنها داخلية لا يسمح لأحد الدخول إليها من خارج المؤسسة. والاكسترانت Extranet وهي مجموعة شبكات إنترنت لها خصوصيتها بوصفها شبكة إنترنت وتشارك فيما بينها ببعض الخدمات والتطبيقات. والإنترنت Internet وهي شبكة اتصالية عالمية يستطيع جميع الأشخاص الدخول إليها والاستفادة من خدماتها ضمن بروتوكولات معينة ومن أكثر استخداماتها الشبكة العنكبوتية المعروفة بالرمز WWW والبريد الإلكتروني... وغيرها.

٤- صناع المعرفة Knowledge Workers: وهم الخبراء والاختصاصيون العاملون في حقل المعرفة،

وهم يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويمثلون القيادات الرقمية Digital

Leaderships والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة. ويتولون إدارة

التعاقد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية<sup>(٢٦)</sup>.

ولكن هل تكفي هذه العناصر الأربعة لبناء مشروع إدارة إلكترونية ناجحة؟ الجواب.. لا نعتقد أن العناصر السابقة وبالرغم من أهميتها تكفي لنجاح الإدارة الإلكترونية من دون توفر ثلاثة عناصر أخرى على غاية من الأهمية وهي:

١- ينبغي أن تراعي الإدارة الإلكترونية ثقافة المجتمع وخصوصياته والتي تعطي شرعية لتلك الإدارة.  
٢- التشريعات التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية ومن ثم تقاس على وفق نجاح الإدارة من عدمه والنتائج المترتبة عليها.

٣- الضوابط والتعليمات التي تضبط عمليات الإدارة الإلكترونية وتحقق استمراريتها، وكل ذلك تقف وراءه جهة سياسية تمتلك إرادة حقيقية تعمل على تهيئة البيئة اللازمة للأداء الجيد، وتتولى الأشراف على العمل والوقوف على مراحل ومستويات النجاح أو التلكؤ الإداري .

وعلى الرغم من حاجة المنظمات الاجتماعية إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وما يمكن أن تحقّقه تلك المؤسسات من فوائد بكثير من المعوقات التي تقف حجر عثرة في طريق الاستفادة من تطبيقات القيادة الإلكترونية أو حتى من إتاحة تلك الفرص والبدء في التطبيق، ويمكن أن نضع تلك المعوقات في الجوانب الآتية<sup>(٢٧)</sup>:

- ١- التحول من العمل اليدوي التقليدي إلى العمل الإلكتروني سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظفين، والخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين.
- ٢- تدخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال إلى الإدارة الجديدة.
- ٣- قلة الاعتمادات المالية اللازمة للتطبيقات الحديثة.
- ٤- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
- ٥- عدم توفر خدمة الإنترنت بشكل موسع واقتصرها على فئة معينة من دون غيرها.
- ٦- عائق اللغة والمصطلحات في بعض الأحيان.
- ٧- عدم وجود ثقة كاملة في التقنيات الحديثة ومدى استمرارية عملها.
- ٨- قلة الكفاءات البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات.
- ٩- لم يكن الاهتمام بالأداء سابقاً يدفع للتغيير.
- ١٠- غياب التشريعات اللازمة.

فإذا ما حققت المنظمة أو الشركة تلك المقومات وقللت من التحديات التي تقف حجر عثرة أمام تطبيقات الإدارة الإلكترونية يمكن للإدارة الإلكترونية بوصفها أحد الاتجاهات الحديثة للإدارة أن تغير من وظائف تلك المنظمات من وظائف تقليدية تعتمد على نظم معلومات مستقلة إلى وظائف إلكترونية تعتمد على نظم معلومات مندمجة العمل من خلال الإنترنت وقائمة على نظم معلومات ذكية، ما يساعد تلك المؤسسات في الاعتماد على هياكل مرنة بدلاً من الاعتماد على هياكل مركزية<sup>(٢٨)</sup>.

#### المبحث الرابع - تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة والأداء الوظيفي من مدخل الموازنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

تُعدّ الإدارة الأداة المنفذة للخطط والسياسات العامة التي تضعها السلطة التنفيذية وهي يدها العاملة على تشييد بناء جهاز إداري رشيد يعنى بتوفير الخدمات للأفراد من خلال الأجهزة الحكومية والمرافق العامة التي تنشئها الدولة لتحقيق هذه الغاية؛ بل أن الأمر يتجاوز مجرد تحقيق الخدمات إلى وضع الدولة في مصافي



الدول المتطورة إدارياً بعد أن استغلال التقنيات المتطورة المتاحة في مجال نظمها وتقنياتها في ظل تدفق المعلومات السريع<sup>(٢٩)</sup>.

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة يمثل ثورة عميقة وواسعة في بيئة الإدارة وأساليبها وتطبيقاتها، التي تقود إلى تغيير كبير في أساليب التعامل في تقديم الخدمات وتحقيق المهام للمنظمات، وسيغير كثيراً من المفاهيم التقليدية في القانون الإداري، وسيسمح بتجاوز البعد الزمني والمكاني في إنجاز المعاملات داخل التنظيمات ليشكل جزءاً مهماً من نظام الإدارة الإلكتروني الذي يهدف للارتقاء بالخدمات التي يقدمها الملاك الإداري. وهنا ينبغي أن نتوقف بشيء من التفصيل حول تأثيرات الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي وذلك الموازنة بين مكونات الأداء الإداري بين الإدارة التقليدية والإلكترونية من خلال الآتي:

#### ١- على مستوى التخطيط: The planning level

إن التخطيط *planning* من أهم الوظائف الإدارية ويسبقها في ممارسته جميع الأنشطة التي تقوم المنظمة بأدائها، فهو يمثل حالة الاستشراف للمستقبل وما ينطوي عليه من متغيرات تسهم بتقليص دائرة المجهول في إطار وفرة المعلومات والبيانات القادرة على تحقيق صور التنبؤ بالمتغيرات المختلفة سواء الاقتصادية أم الاجتماعية أم الثقافية... الخ، ثم محاولة التحكم والسيطرة على بعضها فالتخطيط عمل ذهني لتحديد ما ينطوي عليه المستقبل بالاستناد إلى الماضي<sup>(٣٠)</sup>.

ومن حيث المبدأ فإن كلا التخطيطين (التقليدي والإلكتروني) يضع أهدافاً مستقبلية تقوم على التوجه المستقبلي بالاعتماد على الماضي والحاضر ولكن الفرق بين كلا التخطيطين يمكن أن نستدل عليه من خلال الجوانب التالية:

- الأهداف تكون محددة وواضحة وقابلة للقياس في التخطيط التقليدي *Traditional planning* ، وهنا فإن هذا النوع من التخطيط لا يعطي فرصة للتفكير ومواجهة الظروف بأهداف جديدة أو تعديل لبعض الأهداف. في حين تكون عامة وأنية واحتمالية بدرجة عالية، وهي قابلة للتجديد والتطوير المستمر؛ وعلى ذلك فإنه يعطي فرصاً عديدة للتفكير بالأهداف الجديدة أو تعديل بعض الأهداف.

- يكون التخطيط التقليدي زمنياً متقطعاً وذلك استخدام التقارير الورقية بأنواعها المختلفة منها اليومية والأسبوعية والفصلية؛ بمعنى يعتمد على نماذج من التقارير الورقية المعدة سلفاً. في حين يكون التخطيط الإلكتروني *E-Planning* مستمراً معتمداً على تدفق المعلومات بصورة مستمرة، وهو يعطي مدى واسعاً لاختيار البدائل والأهداف بسرعة على وفق كمية المعلومات المتدفقة ونوعيتها.

- في التخطيط التقليدي يكون المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون أي التحديد من أعلى إلى أسفل؛ وهو بذلك لا يتيح فرص المشاركة وتحسين نوعية الأداء؛ بينما يستخدم التخطيط الإلكتروني مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية بمعنى المديرون والعاملون هم المخططون، وهو يعطي فرصاً كبيرة للمشاركة والتعاون وتحسين الأداء من جهة وكذلك يتيح الفرص التي من شأنها أن تركز عمل المديرين لأداء مهامهم الأساسية ويجنبهم ضياع الجهود في أعمال كتابية مملة من جهة أخرى.

- الخطط في التخطيط التقليدي تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى وهي خطة واحدة تحدد أهدافها ومراحل تنفيذها من قبل المنظمة؛ ومن ثمّ فهناك فصل واضح في مستويات الأداء على مستوى كل خطة. بينما تكون ضمن التخطيط الإلكتروني قصيرة المدى وأنية ومتعددة للاستجابة للظروف المختلفة تنضوي

جميعها تحت خطة طويلة المدى ذات مرونة عالية. وهنا يكون الأداء متداخلاً على وفق تلك الخطة ويتطلب القدرة في العمل على وفق ما يستجد من ظروف طارئة.

- المخاطرة ضمن الخطة التقليدية منشؤها عدم الالتزام بتنفيذ الخطة؛ وتلك المخاطرة لا تتيح فرص للإبداع والابتكار في العمل إلا في حدود المنظمة ولاسيما عند وضع الخطة. في حين يكون منشأ المخاطرة ضمن الخطة الإلكترونية ناتجاً عن عدم القدرة على العمل خارج الخطة وقدرتها على الاستجابة للظروف المتغيرة المحيطة ما يتيح فرصاً عديدة للإبداع والابتكار والإحاطة بالتداعيات البعيدة لظروف المنظمة أثناء تنفيذ الخطط.

- الوسائل في التخطيط التقليدي محددة بدقة، وهنا تصبح وسائل الخطة ومعاييرها أداة رئيسة في ترشيد الأداء وتعزيزه. لكنّها غير محددة ضمن التخطيط الإلكتروني فهي مفتوحة بحسب الفرص وهنا تصبح الثقة هي الأداة الرئيسة في ما هو مطلوب تحقيقه وإنجازه من أجل المنظمة.

## ٢- على مستوى التنظيم On level of organization

يعرف التنظيم Organization بأنه (عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة)<sup>(٣١)</sup>. فهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها. لذا فالتنظيم هو الأكثر ارتباطاً بالمكان، فهو "تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف"<sup>(٣٢)</sup>، وعليه فإنّ التنظيم يتطلب تحديد مجموعة من الأطر وهي<sup>(٣٣)</sup>:

- تحديد الأعمال والنشاطات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها.
  - تحديد الأفراد العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية والفنية.
  - تصميم الهيكل التنظيمي وإعداده.
  - تحديد العلاقات وسبل الاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية.
  - تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بكل فرد داخل الوحدات التنظيمية.
- والتنظيم يعطي للمنظمة شخصيتها المميزة وذلك يظهر بمكوناته الخمسة، وهي: الهيكل التنظيمي، التقسيم الإداري، سلسلة الأوامر، الرسمية، والمركزية. والجدول الآتي يوضح هذه المكونات التنظيمية من الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية معاً<sup>(٣٤)</sup>:

| المكونات التنظيمية  | الإدارة التقليدية   | الإدارة الإلكترونية  |
|---|---|--|
| الهيكل التنظيمي<br>The organizational structure<br>(الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات). | - التنظيم الهرمي.<br>- الهيكل القائم على الوحدات الثابتة.<br>- الوحدة التنظيمية الواحدة.<br>- التنظيم الرأسي (أعلى-أسفل).<br>بمعنى هناك حدود فاصلة بين الإدارة والعاملين. | - التنظيم المصفوفي أو المشروع-التنظيم الشبكي.<br>- الهياكل القائمة على فرق العمل الجماعية.<br>- وحدات تنظيمية مصغرة.<br>- التنظيم الأفقي (مخطط من اليمين إلى اليسار)<br>بمعنى لا توجد فجوة أو فواصل بين الإدارة والعاملين. |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>التقسيم الإداري<br/>The administrative division<br/>(تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام).</p> | <p>- التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات.<br/>- التقسيم الإداري التقليدي. وهناك تكون الصلاحيات محددة بدقة ولا يمكن تجاوزها بأي حال من الأحوال.</p>   | <p>- التنظيم القائم على الفرق.<br/>- التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خلوية.<br/>وفي هذا التقسيم لا يمكن الحديث عن مدير مستقل ولا عامل مستقل فالمدير والعامل كلاهما مدير واستشاري وعامل في الوقت نفسه.</p>  |
| <p>سلسلة الأوامر Include the Authority (خط السلطة)</p>   | <p>- سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية.<br/>- سلسلة الأوامر الخطية.<br/>- الرئيس المباشر الواحد. وهنا تكون الإدارة هي صانعة القرارات وتصدر الأوامر وعلى العاملين تنفيذ تلك الأوامر.</p>  | <p>- الوحدات الاستشارية أو القيادة الاستشارية.<br/>- الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً.<br/>- الرؤساء المتعدون.<br/>وفي مثل هذا النوع من الإدارة تكون القرار مشتركة أي هناك استشارة للعمال فإدارة استشارية.</p>   |
| <p>الرسمية The formal aspects (مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد المكتوبة)</p>                                 | <p>- اللوائح والسياسات التفصيلية.<br/>- القواعد والإجراءات المحددة.<br/>- برامج العمل القياسية والمجدولة مسبقاً. ( نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يقاس بمدى التزام أفرادها باللوائح والتعليمات فالعامل هنا يكون متلقي لتلك الأوامر ومنذ لها).</p> | <p>- السياسات المرنة واجتهادات الأفراد.<br/>- إدارة الذات والفريق المدار ذاتياً.<br/>- برامج العمل المرنة والمتغيرة. ( في هذا النوع من الإدارة يكمن نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف في قدرة الأفراد على إدارة فريق العمل ذاتياً في ظل مديات واسعة من المرونة والاجتهادات).</p> |
| <p>المركزية The central and decentralized (السلطة في القمة) واللامركزية (السلطة موزعة)</p>                     | <p>- إنفراد القيادة بالقرارات.<br/>- مركزية السلطة.<br/>- التحكم في المعلومات وسريتها.<br/>( السلطة تكون بقمة الهرم المؤسسي وتهيئ لصاحبها حق صنع القرارات وإصدار الأوامر فهي سلطة مركزية</p>   | <p>- تعدد مراكز السلطة.<br/>- القرار بالمشاركة.<br/>- الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها.<br/>( السلطة استشارية يشترك فيها المدراء والعمال على حد سواء وهكذا نوع من السلطة يكون غير ملزم التنفيذ تحسباً لأية ظروف فد تمر بها</p>                                       |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>المنظمة، وفي هذا النوع من الإدارة نجد هناك اتجاه كبير لتفويض السلطات للمستويات الأدنى في السلم الهرمي الوظيفي).</p> |
|--|--|

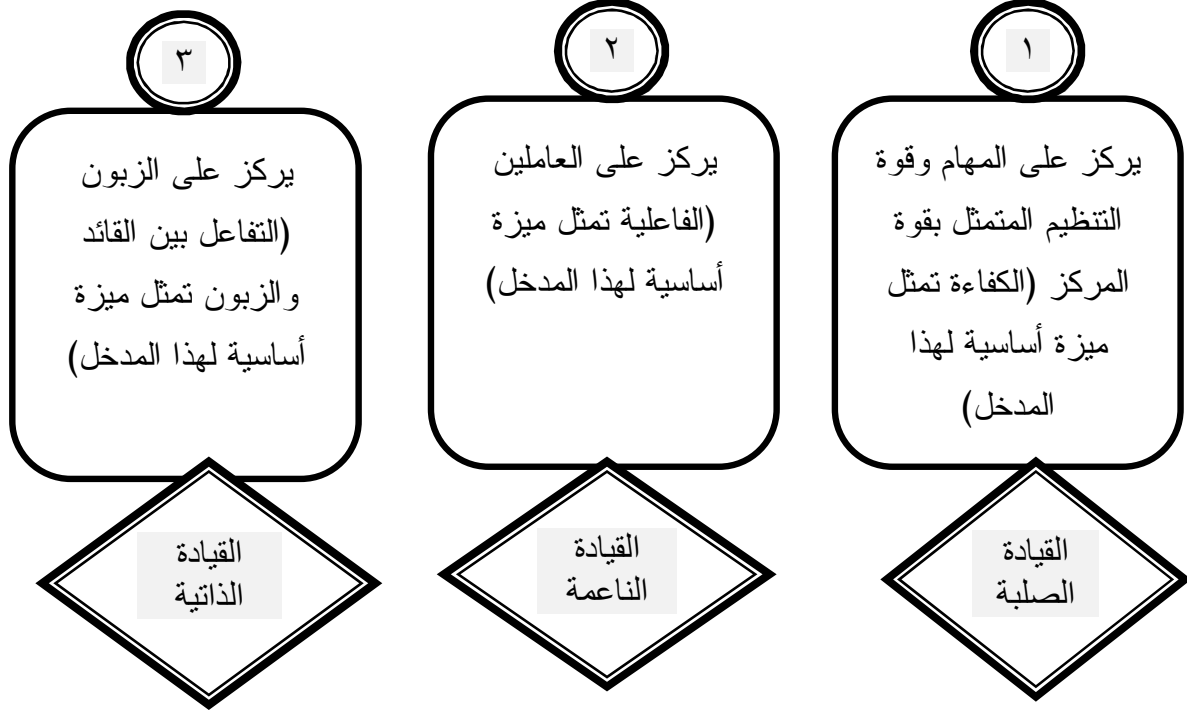
٣- على مستوى القيادة ( التوجيه ) **At the leadership level** : لا يمكن تصور نجاح خطة معينة من دون أن تتناولها العقول والأيدي والآلات لتنفيذها على وفق مراحلها المحددة وصولاً إلى أهدافها المقررة. وتلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعال الذي يوجهها ويأخذ بيدها وينسق بينها ويتواصل مع جهودها ويشجعها على التعاون والتنافس لكي يرتقي بتلك الأعمال إلى تحقيق أهداف المنظمة. فالقيادة بهذا الوصف تمثل جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يشمل جوانب العملية الإدارية كلها. ويمكن القول: (أن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة)<sup>(٣٥)</sup>. ويمكن تعريف القيادة **The Leadership** بأنها (مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة)<sup>(٣٦)</sup>. وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام المؤكدة إليهم. كذلك يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته فإنه يوصف قائد. والقيادة سلوكاً تتعدد أبعاده وتختلف على وفق شخصية القائد ومتطلبات المهام التي ينهض بها، وتتوسع بحسب اتجاهات أعضاء الجماعة وتوقعاتهم، وبحسب البيئة التنظيمية والطبيعية التي يعمل بها<sup>(٣٧)</sup>. ومن تعريفات القيادة أعلاه نجد أن مفهوم القيادة يتمحور حول طرفين هما: القائد والأتباع، فالقائد ينبغي أن تكون له القدرة التي تمكنه أن يحظى بثقة الأتباع من حوله ويقنعهم بما يمكن أن يقدمه لهم من آراء وأفكار، وأن يكون مصدر إلهام للأتباع، ومن الضروري هنا الإشارة إلى أن الأتباع هم وحدهم الذين يقررون نجاح القائد من عدمه من خلال قدرة القائد على إقناعهم وكسب ثقتهم به<sup>(٣٨)</sup>. وقد مرت القيادة عبر تطورها التاريخي بمدخلين أساسيين قبل أن تتحول إلى المدخل الثالث وهو القيادة الإلكترونية وهذين المدخلين هما:

مدخل المهام (القيادة الصلبة). **The entrance of the Tasks**

مدخل العاملين (القيادة الناعمة). **The entrance of the workers**

ومدخل المهام يركز على المهام وقوة التنظيم المتمثل بقوة المركز، وهو مدخل صلب موجه للكفاءة، أما المدخل الثاني فهو يركز على العاملين وهو يتسم بالمرونة يقوم على قوة الشخصية وكذلك قوة العلاقة بين القائد والعاملين، فالفاعلية تمثل ميزة أساسية لهذا المدخل. ويمكن القول: أن القيادة التقليدية وضمن هذين المدخلين حققت نجاحات وانجازات كبيرة في مجال كفاءة الأداء والفاعلية. ومع تطور المنظمة والتغيرات التكنولوجية الهائلة في المجتمع كان لا بد أن تتأثر المنظمة بتلك التغيرات ومن ثم تغير أعمالها الإدارية إلى أعمال تقوم على إدارة الكترونية، وظهور مدخل القيادة القائمة على الزبون أو العميل أي قيادة قائمة على التفاعل بين القائد والزبون عن بعد وهو ما يسمى القيادة الذاتية وهي الأكثر بروزاً في القيادة الإلكترونية، فهي تعتمد على قدرة القائد على تحسس أبعاد تطور العمل وتوظيف ذلك ليكون ميزة تنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى أن القائد هنا يكون قائداً زمنياً سريع الحركة والاستجابة والمبادرة قادراً على فهم المنظمة، ويمتلك المبادرة في حل المشكلات التي تواجهها. وإذا ما أخذنا في الاعتبار أنه مع تطور التكنولوجيا أصبح

هناك حاجة إلى عاملين لديهم مؤهلات عالية في التخصصات المهمة المختلفة تصبح الحاجة أكثر إلحاحاً لقيادة ذاتية تفاعلية إلكترونية تتم فيها الاتصالات على كل اتجاه<sup>(٣٩)</sup>. والشكل التالي يوضح ما ذهبنا إليه في تطور مراحل القيادة:



ويمكن إيجاز دور الإدارة الإلكترونية في التوجيه بما يأتي<sup>(٤٠)</sup>:

- ١- منحت المستويات الإشرافية والوسطى مزيداً من الحرية في التوجيه. بسبب تضيق نطاق الإشراف وتقليل عدد العاملين في الأعمال الكتابية من مشرفين وامتص جزءاً كبيراً من الأعمال الروتينية.
- ٢- ساعدت على رفع الروح المعنوية للموظف من خلال شعوره بالأهمية النسبية للأعمال التي يقوم بها وبالتالي يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية.
- ٤- على مستوى الرقابة The level of control : في اللغة الاعتيادية تثير الاستياء لدى كثير من الناس لما تحمله من معانٍ اجتماعية غير طيبة مثل: المراقبة، والفضول ورصد أخطاء الآخرين؛ ولكن الرقابة في الإدارة تمثل إحدى وظائفها المهمة التي ترتبط بضمان تنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بأهداف المنظمة، وعلى ذلك فالرقابة هنا تعني عملية مستمرة لموازنة الإنجاز الفعلي مع المخطط للوقوف على المعوقات إن وجدت واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمواجهتها بعد تشخيص أسباب تلك المعوقات<sup>(٤١)</sup>. وهذا التعريف هو الأقرب للرقابة التقليدية حيث تكون موجهة للماضي لأنها تبدأ بعد التخطيط والتنفيذ للوقوف على ما تم انجازه مما خطط له، والرقابة تلك لا تتم إلا بصفة دورية وهذا يعني أنه ليس بالإمكان إجراء التصحيح الفوري، حيث يتم التصحيح بعد الوقوف على واقع المنجز من الخطة وتأثير المعوقات إن وجدت ومن ثم كتابة تقرير بهذا الشأن إلى الإدارة العليا لكي تتولى بدورها إجراء التصحيح المفترض، وتلك عملية تستغرق وقتاً طويلاً فضلاً عن إنها تترك هوة أو فجوة في الأداء بين تأريخ كتابة التقرير وبين التصحيح من شأن هذه الهوة أن تتراكم بها كثير من المشكلات أو المعوقات الجديدة التي أغفلها التقرير المذكور وهي بانتظار التقرير الدوري القادم

وقد تشكل مفاجآت غير محسوبة مما يشكل خطراً كبيراً على أهداف المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الرقابة يقوم أساساً على المساءلة والعلاقات الرسمية ويفتقر إلى عنصر الثقة وعدم المشاركة الواسعة لأعضاء التنظيم في الرقابة وهذا يقلل من معرفة أعضاء التنظيم بمجريات العمل وما يدور داخل ذلك التنظيم<sup>(٤٢)</sup>.

ويمكن إيجاز دور الإدارة الإلكترونية في الوظيفة الرقابية على النحو الآتي:

تعتمد على وسائل تقنية تقدم معلومات كافية وسريعة عن الأداء الفعلي للأفراد والمنظمة على حدٍ سواء. يمكنها أن تقدم معلومات مهمة من خلال تقارير مختصرة ودورية تقف على الأخطاء وتصحيحها في وقت مبكر.

تحول دون الإهمال والسرقات والتبذير وسوء الاستخدام وبما يحافظ على موارد المنظمة<sup>(٤٣)</sup>.

وزيادة في التوضيح يمكن أن نضع الميزات الأساسية للرقابة التقليدية في الجدول التالي وموازنتها مع الرقابة الإلكترونية التي أصبحت ضرورة ملحة في المنظمات المعاصرة.

| المكونات الرقابية | الرقابة التقليدية                                     | الرقابة التقليدية   |
|-------------------|---|---|
| إطارها الزمني     | موجهة للماضي بعد التخطيط والتنفيذ                     | قبل التنفيذ أو عنده (بالنقرات بدل التقارير)   |
| أسسها             | قائمة على المساءلة والعلاقات الرسمية                  | قائمة على تأكيد الثقة (وهذا يقلل من الجهد الإداري المطلوب للرقابة)  |
| نوعها             | دورية (متقطعة)  | مستمرة  |
| مخاطرها           | توقع مفاجآت ومخاطر نتيجة لعدم استمراريتها             | درجة عالية من الأمان ( هناك معرفة بكل مستجدات العمل أولاً بأول وهذا يقلص كثيراً المفاجآت ويوفر مستلزمات مواجهتها) |
| نطاقها            | نطاقها ضيق ( هناك أشخاص معينين يقومون بعملية الرقابة) | واسع (تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير)  |
| توجهها            | تركز على الإجراءات والأنشطة والمدخلات                 | تركز على النتائج  |

واستناداً إلى ما سبق يمكن القول أصبح من الضروري اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية بعد التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ولاسيما بعد ظهور الحاسوب الشخصي وانتشاره وظهور شبكات الانترنت وانتشارها بوصفها وسيلة للاتصالات والمعلومات على المستويين الرسمي والشعبي، ومن ثم فإن الإدارة الإلكترونية تصبح أهم مداخل التغيير والتطوير في المنظمات الرسمية وغير الرسمية كافة بوصفها تمثل تحولاً جذرياً في عالم الإدارة على المستويين النظري والعملي، بحيث تنعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي والارتقاء به بعيداً عن كل مظاهر الفساد سواء كان فساداً أخلاقياً أم مالياً أم إدارياً.

ومن المدخل السابق يمكن الوقوف على انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه من خلال النقاط التالية:

١- زيادة حجم العمل: حيث يمتد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة. أي أنّ خدمات المنظمة تقدم للمستفيدين مباشرة دون اتصالهم بالموظفين والإداريين، وفي هذه الحالة لا مجال لدفع (الرشوة) و(العمولة) (المباشرة) إلى الموظفين في القطاعين العام والخاص لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الأمور لبعض المنفعين على حساب الآخرين ما يجدر من مظاهر الفساد الإداري.

٢- تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها واتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيح مسارها أولاً بأول.

٣- تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن وذلك من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير<sup>(٤٤)</sup>.

٤- يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (صناع المعرفة) بمعنى هناك قدرة في إحداث التغييرات المناسبة في العناصر البشرية وبما يلاءم العمل ومراحل تنفيذه، وهذا يعني أنّ تلك الموارد لا بد أن يتم انتقاؤها بموضوعية ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز حتى يكون بإمكانها الإسهام الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة بالمستوى المطلوب ويزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الأخرى في تقديم مخرجاتها الإدارية.

٥- يتيح مديات واسعة من فرص الإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين لوجود المرونة Flexibility في العمل وانفتاح التنظيم على المحيط الخارجي الذي قد يعرض التنظيم إلى مفاجآت وظروف تتطلب الاعتماد على الذات في مواجهتها.

٦- يقلل عدد المستويات الإدارية ما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية ويمنع من ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال<sup>(٤٥)</sup>.

٧- يسهم في تفويض الصلاحيات إلى المستويات التنفيذية، بعد أن كانت حكرًا على الرئيس أو المدير في ظل الإدارة التقليدية فكانت المخرجات متواضعة، ولاشك أنّ تفويض السلطة والصلاحيات من شخص واحد إلى أشخاص آخرين يقترن بوجود ضوابط معينة يأتي على رأسها أن يكون هؤلاء الأشخاص على قدر جيد من ممارسة العمل وبما يسهم في تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة وفاعلية، وهكذا لا بد من الاهتمام بتنمية قدرات العاملين بالتنظيم أو المنظمة ليكون أدائهم فاعلاً ويتحملون المسؤولية تجاه ما ينسب إليهم من أعمال بموجب التفويض، ويكون ذلك ضمن خطة إصلاحات إدارية واسعة يتطلبها التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

٨- يعتمد نظام الإدارة الإلكترونية على معلومات مرنة تسهم إلى درجة كبيرة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة وبدقة عالية، فعملية اتخاذ القرارات تمثل جانباً حيوياً في تكوين المنظمة لأهميته في تطويرها واستمرار نجاحها وتطوير دافعية الأفراد لممارسة السلوك الإبداعي وتواصل المنظمة مع التطورات المستجدة، علماً أنّ عملية اتخاذ القرار في ظل الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس المشاركة بين المنضوين تحت لواء المنظمة بعيداً عن نمط اتخاذ القرار التسلسلي أو المركزي السائد في الإدارة التقليدية ما يسهم في خلق العديد من البدائل المتاحة وحساب كلفة كل منها وعائدها واختيار المناسب منها في الوقت المناسب وبسرعة ما يسهم في وضع الحلول الناجعة للمشكلات التي تواجه المنظمة.

٩- يتيح فرص ظهور القيادة الذاتية Self-leadership القائمة على التفاعل بين القائد والزبون لأنّ النظام الإلكتروني ينادى بنفسه عن هرمية المعلومات السائدة في نظام الإدارة التقليدية والتي تضع معظم المعلومات بيد الإدارة ولا يملك العاملين إلاّ النزر القليل منها وبقدر ما يسمح به تقسم العمل هذا من جهة؛ ويتيح للزبون في إبداء رأيه في كل مراحل العمل من التخطيط وحتى الرقابة من جهة أخرى. بمعنى يستطيع المستفيدين من نظام الإدارة الإلكترونية إبداء الرأي حول جودة تلك الخدمات وفيما إذا كانت تلبي حاجاتهم أم لا ومن ثم فهم يسهمون في تقييم تلك الخدمات ما يؤدي إلى معالجة السلبيات<sup>(٤٦)</sup>.

١٠- نظام الإدارة الإلكترونية يسهم في الابتعاد عن الإجراءات التعقيدية أثناء التنفيذ التي من شأنها أن تساعد في انجاز المهام المطلوبة بسهولة ويسر. فهو يختزل كثير من حلقات العمل وروتينياته ومن ثم يقلل إلى درجة كبيرة من مشكلات وظائف الإدارة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية والاجتماعية<sup>(٤٧)</sup>.

١١- ضبط الرقابة على التنفيذ، فنظام الإدارة الإلكترونية يعمل على وفق نظام بإمكانه مراجعة الأعمال والوقوف على مواطن الضعف فيها ومحاسبة المقصرين من جهة؛ وتسجيل جميع الحركات على العمليات من جهة أخرى من خلال رقابة آنية مباشرة بعيداً عن مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط في ظل الرقابة التقليدية.

١٢- نظام الإدارة الإلكترونية يتبع إجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين هذا المستفيد أو ذلك، بمعنى أنّ هناك شفافية في التعامل.

١٣- متابعة الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الجهات العليا بسرعة أكبر<sup>(٤٨)</sup>.

١٤- أثرت الإدارة الإلكترونية في الجانب المعنوي لدى العاملين وذلك من خلال زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة وذلك بما توفره من فرص الإطلاع على المعلومات بشكل سهل ما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عمليات صنع القرارات.

١٥- للإدارة الإلكترونية دور مهم في زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتحقيق المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة من خلال اعتمادها على تطبيقات الحاسوب وذلك يسهم في تحسين نوعية المخرجات ويقلل من التفاوت في مستوى أداء السلع والخدمات<sup>(٤٩)</sup>.

ومن جهته أشار (السلمي) إلى بعض المميزات التي تضيفها الإدارة الإلكترونية على العمل الأداء الوظيفي والإداري يمكن أن نذكر منها ما يأتي<sup>(٥٠)</sup>:

- ١- الاستغناء عن الطرق اليدوية في العمل واستخدام الأجهزة التقنية الحديث.
- ٢- تدريب الأفراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري.
- ٣- التمكن من إدارة أعمال ذات أحجام أكبر من المعتاد.
- ٤- إجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه، وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي.

٥- وضع خطط وأبحاث كتطوير الإدارة، ووضع بدائل للطرق التقليدية.

٦- متابعة الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات بسرعة أكبر.

٧- الاستغناء عن أساليب العمل القديمة، وإحلال أساليب حديثة بدلاً عنها.

٨- سرعة الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة.

٩- تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء، وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.



رؤية تحليلية لواقع الإدارة الإلكترونية في تنظيماتنا الاجتماعية وقدرتها في تطوير أداء الوظيفي وتحسينه

لاشك أن المنظمة الاجتماعية في ظل الإدارة التقليدية تعمل على وفق أوامر وتعليمات إدارية في الغالب تكون مركزية وأن جميع أعضاء التنظيم لديهم أعمالهم الموكلة إليهم فهم منفذون لسياسة المنظمة في تقديم خدماتها إلى المواطنين وإن تبدو تلك الخدمات متكاملة لكنها تعاني كثيراً من المعوقات منشأها قد يكون مادياً وهذا الجانب يكاد يكون العامل الحاسم في محدودية الخدمات وضعفها، أو قانونياً لأن خدماتها محكومة بقوانين صارمة قد تكون متعارضة مع متطلبات أو حاجات الناس أحياناً، أو فنياً لأنها قائمة على الجهود العضلية والعقلية ما يجعلها بطيئة وتتبع إجراءات رتيبة معقدة من جهة، ومتخلفة عن ركب التطور الإداري من جهة أخرى. وقد يكون منشأ المعوقات اجتماعي من خلال تغلغل العلاقات الاجتماعية والمحسوبية والمنسوبة... وغيرها من أمراض المجتمع في عمل تلك المنظمات. وهكذا فإن تلك المنظمات تعاني تشتت في جهودها ما ينعكس على أدائها سلباً والتأثير في محيطها الذي يعد مصدر وجودها وغايتها. وكان من أهم النتائج على وفق هذا التصور هي<sup>(٥١)</sup>:

- بطء الإجراءات الإدارية وتعقدها.
- تدني مستوى مخرجات المنظمات.
- ارتفاع تكلفة العملية الإدارية.
- عدم رضا المستفيدين عن الخدمات.
- التداخل في المهام والوظائف الإدارية داخل المنظمة الواحدة وبين المنظمة والمنظمات المحيطة ذات الأهداف المتقاربة.
- التضخم في الأرشيف الورقي وتعرضه للتلوث أو المخاطر.
- ضعف إنتاجية العامل أو الموظف.
- التضخم الوظيفي أو ما يعرف بالبطالة المقنعة.
- ضعف أو محدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعداد الخطط والتنظيم والرقابة والتوجيه... وغيرها من الوظائف التي أصبحت حكرًا على القادة.

وقد حدث تطور هائل في عمل تلك المنظمات ولاسيما في نهايات القرن العشرين بعد أن شاع استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية، وظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية أو الرقمية حيث شكلت ثورة إدارية تنموية في أعمال المنظمات الاجتماعية من خلال إعادة عملها الإداري على وفق منظور المتغيرات التكنولوجية الجديدة والعمل على تلافي نقاط الضعف أعلاه فكان ذلك إيذاناً بدخول المنظمات إلى عالم تكنولوجيا المعلومات، وهكذا وجدت المنظمات الحديثة الحكومية والأهلية نفسها أمام تحدٍ كبير في تطبيق الإدارة الإلكترونية يوجب عليها<sup>(٥٢)</sup>:

- إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية.
- إعادة توزيع المهام والصلاحيات.
- تفويض السلطات.
- مشاركة القادة والعاملين في جميع مفاصل العملية الإدارية؛ بل ومشاركة الأهالي في تلك العمليات بوصفهم المستفيدين من الخدمات.

- إعادة هندسة البناء التنظيمي.

- تدريب العمال والعمل على إكسابهم ثقافة الحاسوب.

- سن التشريعات الداعمة للعمليات الإدارية الإلكترونية.

- نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية بين المواطنين وتدريبهم على الاستفادة منها بأقل كلفة بالمال والوقت والجهد. واستجابة لهذه التحديات عمدت كثير من منظماتنا الاجتماعية إلى الأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها، ومن يتصفح مواقع شبكة الإنترنت سيلاحظ كثيراً من الواجهات الإلكترونية المعبرة عن توجهها نحو العمل باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة، سواء على شبكات مغلقة (محلية) أم شبكات مشتركة أو شبكة الانترنت. وهذا يعني أن تقوم هذه المنظمات بتصميم برامج متطورة لتحقيق أهدافها، وتقديم خدماتها بأقل جهد ووقت وكلف مادية، ويأخذ بمنظوره الارتقاء بجميع العمليات الأدائية على مستوى التخطيط، والتنظيم، والقيادة والرقابة والتوجيه ليكون ذلك التصميم قادر على النهوض بتقديم الخدمات للمواطنين وعلى مدار الساعة بعيداً عن الإجراءات الروتينية وأعبائها الملقاة على المنظمة والمستفيد على حد سواء.

ولكن مع هذا التوجه نحو الإدارة الإلكترونية فإن تلك المنظمات بصورة عامة نلاحظها غير مستعدة لتنفيذ إدارة الكترونية تحقق النتائج أعلاه، ويمكن أن نحدد الأسباب التي تقف خلف ذلك على النحو الآتي:

١- محور الاقتصاد ويتضمن: انخفاضه بالنسبة للأفراد، والتكلفة العالية لاستخدام منتجات التكنولوجيا ونقص الاعتمادات المالية.

٢- محور البنية التحتية ويتضمن: ضعف اتصال الشبكات الإلكترونية، وضعف الحالة التكنولوجية.

٣- محور القانون ويتضمن: قلة المعرفة بالأمور القانونية، وقلة في القوانين والتشريعات التي تحمي المواطن والحفاظ على خصوصياته ما يتسبب في ضعف إقبال المواطنين على تلك الخدمات.

٤- محور العوامل الاجتماعية ويتضمن: ارتفاع نسبة الأمية ولاسيما أمية الحاسوب، وانخفاض المعرفة باللغة ولاسيما اللغة الإنجليزية، وانخفاض جودة الأنظمة التعليمية.

٥- محور الإدارة ويتضمن: خوف بعض الإداريين من التغيير، ضعف التنسيق وتداخل المسؤوليات. وعلى ذلك يمكن القول وبقاط محددة:

١- أن الإدارة الإلكترونية لا تعني فقط إنشاء مواقع جميلة على شبكة الإنترنت بل ينبغي أن تهض تلك المواقع بتقديم خدمات متكاملة للمواطنين من شأنها أن تقضي على الرتابة الإدارية في العمل وتحسين أداء العاملين أو الموظفين داخل تلك المؤسسات.

٢- ينبغي مغادرة إجراءات الإدارة التقليدية، فقد لوحظ أن تلك المنظمات لم تغير من إجراءاتها التقليدية حتى مع اعتمادها الحاسبات مثال ذلك نظام القبول المركزي الذي تعتمد عليه وزارة التعليم العالي في الجامعات والمعاهد حيث تطلب من الطلبة التقديم عبر استمارات الكترونية على موقع الوزارة مع تقديم ملفات ورقية أخرى مصاحبة ما يعني أنها تجمع بين العمل الإداري التقليدي والإلكتروني، وهذا الأمر نجده في معظم المواقع الإلكترونية. ولا نقصد مغادرة النظم الإدارية التقليدية نهائياً بل يمكن الاستفادة من العمليات الإلكترونية في تعزيز جوانب الإدارة التقليدية الإيجابية ومغادرة السيئ منها مع الأخذ بتقنيات الإدارة الإلكترونية ذلك إن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا زيادة في راحة المواطن أو المراجع ولا تلغي بأي حال من الأحوال المكاتب الإدارية الفعلية ولكن المشكلة في ضعف العمل الإداري الإلكتروني ورتابته.

٣- نلاحظ أنّ الجهات الإدارية تعمل بصورة غير متكاملة فما تطلبه هذه المنظمة ترفضه منظمة أخرى، هذا إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار أنّ بعض المنظمات تعمل بنظام الإدارة الإلكترونية وأخرى مازالت لم تدرك أهمية التوجه الإلكتروني ويبقى المواطن في شد وجذب بين المنظمات، وهذا يؤشر ضعفاً واضحاً في تقديم خدمات متكاملة أو تعطي الدعم المطلوب أو الإعانة الكاملة للمواطن الذي تدور حوله العملية الإدارية الإلكترونية.

٤- نلاحظ انعدام الكفاءة الإدارية بمن يتولى المناصب الإدارية المهمة في كثير من التنظيمات وذلك يسهم في خلق فوضى إدارية حتى في ضل الإدارة التقليدية وتلقي بنتائجها السلبية على مجمل أركان التنظيم أو المنظمة؛ بل أنّ هؤلاء يعدون سبباً رئيساً من أسباب التخلف الإداري، وتتساءل هنا كيف يمكن لغير الأكفاء وبالتوجه نحو الإدارة الإلكترونية والاستفادة من تطبيقاتها؟

ولكن يبقى الأمل معقوداً في التحول نحو الإدارة الإلكترونية وبدعم حكومي واسع دواعيه كثيرة لعل أبرزها:  
- فعالية أداء الإدارة وتطوير العمل الإداري.

- تقديم الخدمات السهلة للمواطنين. وذلك يمكن أنّ يتم من خلال بناء إستراتيجية واضحة للتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية تأخذ بعين الاعتبار المكونات التالية:

١- إقامة بنية تقنية آمنة يستطيع الدخول إليها كل من له علاقة سواء كان فرداً أو جماعة أو شركة بأمان.

٢- سن التشريعات التي تدعم وتؤيد الإدارة الإلكترونية.

٣- إعداد برامج توعية وتعليم من شأنها أنّ تعزز المعرفة بالإدارة الإلكترونية.

٤- وضع آلية عمل داخل المؤسسات أو المنظمات من شأنها أنّ تنظم وتنسق العمل بين الأقسام بصورة تكاملية ولاسيما أنّ الإدارة الإلكترونية تعمل في ظل نظام مرن ومفتوح.

#### أهم النتائج

١- الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية. من فوائدها أفضل خدمات للمستفيدين، وأداء أفضل للموظفين والعاملين.

٢- أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة من خلال:

إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، إعادة توزيع المهام والصلاحيات، تفويض السلطات، مشاركة القادة والعاملين في جميع مفاصل العملية الإدارية، إعادة هندسة البناء التنظيمي، صنع القيادة الذاتية، حدّد العلاقات وسبل الاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية، أسهم بظهور الرقابة القائمة على عنصر الثقة وليس المساءلة الرسمية، والقائمة على المشاركة الجماعية في الرقابة.

٣- من أهم انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه من خلال هي:

زيادة حجم العمل، تقليل الأخطاء في العمل، تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل، تكوين عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (صناع المعرفة)، أتاح فرص كثيرة الإبداع والابتكار، قلل من عدد المستويات الإدارية، مرونة في المعلومات، تفويض صلاحيات واسعة للجهات التنفيذية، التقويم الآلي، تدريب الأفراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري... وغيرها.

٤- تعاني الإدارة الإلكترونية في مختلف منظماتنا الاجتماعية معوقات عديدة منها :

انخفاض المستوى الاقتصادي للفرد ونقص الاعتمادات المالية، وضعف الحالة التكنولوجية، وقلة المعرفة القانونية والتشريعات التي تحمي الخصوصية، وانخفاض المستوى التعليمي وضعف اللغة الانجليزية والجهل

باستخدام الحاسوب، إضافة إلى العوائق الإدارية المتمثلة بخوف بعض الإداريين من التغيير، ضعف التنسيق وتداخل المسؤوليات.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث نضع التوصيات الآتية:

- ١- تشجيع المنظمات الحكومية والأهلية إلى الأخذ بتطبيقات الإدارة الإلكترونية لأهميتها، وذلك يرتبط بالاهتمام بالنواحي الآتية:
  - التوعية بمزايا العمل الإداري الإلكتروني مقارنة بالعمل الإداري التقليدي.
  - تدريب الموظفين والعاملين في المنظمات والعمل على إكسابهم ثقافة العمل الإداري الإلكتروني وزجهم بمزيد من الدورات التدريبية التأهيلية واللغوية بغية تهيأتم نحو التحول للعمل الإداري الإلكتروني.
  - سن القوانين والتشريعات التي تدعم الإدارة الإلكترونية.
  - توفير السبل الناجعة لحماية بيانات وخصوصيات العمل الإداري الإلكتروني من المخاطر والتهديدات.
- ٢- من الضروري أن تعمل القيادة السياسية في البلد على توفير البنى التحتية الاقتصادية والتكنولوجية (التقنيات الحديثة من حاسوب وملحقاته وشبكة إنترنت) التي تساعد على العمل الإداري الإلكتروني.
- ٣- من الضروري أن يقوم القيمين على الإعلام بنشر الوعي بثقافة العمل الإداري الإلكتروني وتشجيع المواطنين على تحقيق أهدافهم من خلال تعاملهم مع المنظمات إلكترونياً.
- ٤- تفعيل المواقع الإلكترونية المقامة حالياً من خلال عملها المستمر دون انقطاع والاستجابة لطلبات المواطنين، وذلك يتطلب استمرار عمل شبكة الإنترنت في جميع الإدارات، ووضع نظام مناسب من الحوافز للعاملين والموظفين.

#### المقترحات:

- ١- إجراء بحث ميداني في منظمة أو أكثر لمعرفة واقع عمل الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.
- ٢- إجراء بحث حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الاجتماعية وعلاقة ذلك بالتخلف الإداري والوظيفي.
- ٣- وضع تصور للاحتياجات التدريبية والتأهيلية للقادة والموظفين للارتقاء بأدائهم وأداء المنظمات.

#### الهوامش:

- ١- جون سكوت وجوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، المجلد الأول، ط٢، ترجمة أحمد زايد... (وآخرون)، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ٢٠١١، ص ١٠٢.
- ٢- عطا الله أحمد شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ١٦.
- ٣- المرجع السابق نفسه، ص ١٦.
- ٤- ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ٢٧.
- ٥- أضواء كمال حسين الجراح، الإدارة الإلكترونية ودورها في تقليل ضغوط العمل، وقائع المؤتمر العلمي الثاني للكلية التقنية الإدارية- بغداد، ٢٨- ٢٩ / ١١ / ٢٠١٢، ص ٢٥٧.
- ٦- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ٣١.

- ٧- أثير حسو إسحق، دور الذكاء الصناعي في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة، وقائع المؤتمر العلمي الثاني للكلية التقنية الإدارية- بغداد، ٢٨- ٢٩ / ١١ / ٢٠١٢، ص ٥٨٩.
- ٨- أيمن عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد، مجلة دراسات إدارية، العدد الثامن، المجلد الرابع، ٢٠١١، ص ٥٤.
- ٩- ريام هاشم كرم النور، كفاءة الأداء لمؤسسة الشهداء ودائرة الرعاية الاجتماعية، إشراف ميادة أحمد الجدة، جامعة بغداد، كلية الآداب، قسم الاجتماع، ٢٠١٦، ص ١٥. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- ١٠- خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ٣٦٨.
- ١١- ريام هاشم كرم النور، مرجع سابق، ص ١٤.
- ١٢- عمر محمد التومي الشيباني، من أسس التوجيه المهني، منشورات الجامعة المفتوح، طرابلس ١٩٩١، ص ٥٦.
- ١٣- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨٣، ص ٣٣.
- ١٤- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، عدد ١٠، ٢٠١٢، ص ٣٢٣. نقلاً عن خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٠٨، ص ٤٢. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- ١٥- المرجع السابق نفسه، ص ٣٢٣.
- ١٦- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، إشراف عبد الشافي محمد أبو الفضل، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٨٤. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- ١٧- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٥، ص ٥٠٢.
- ١٨- العربي عطية، مرجع سابق، ص ٣٢٤.
- ١٩- المرجع السابق نفسه، ص ٣٢٥.
- ٢٠- المرجع السابق نفسه، ص ٣٢٤.
- ٢١- المرجع السابق نفسه، ص ٣٢٤.
- ٢٢- طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص ٨٦.
- ٢٣- ريام هاشم كرم النور، مرجع سابق، ص ٧٥-٧٦.
- ٢٤- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ١٦-١٧.
- ٢٥- خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، إشراف سلطان بن سعيد بن مقصود بخاري، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ٢٠٠٨، ص ٢٠. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ٢٦- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٥، ص ٢٣-٢٥. في منى عطية البشري، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى

## مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية / المجلد ٢٤ / العدد ٤: ٢٠١٦

بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإدارات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، إشراف زهير بن أحمد بن علي الكاظمي، جامعة أم القرى، كلية التربية، ١٤٢٩ - ١٤٣٠هـ، ص ص ٢٨-٢٩. (رسالة ماجستير غير منشورة)

٢٧- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ٥١.

٢٨- محمد مسلم حسن علي ومحمد عباس محمد عبد الرحيم، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير بعض وظائف الإدارة بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٤٣ الجزء الثالث) ديسمبر ٢٠٠٩، ص ٣٢٩.

٢٩- عمر موسى جعفر القرشي، أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، منشورات الجلبى الحقوقية، بيروت، ٢٠١٥، ص ١٥٢.

٣٠- خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص ١١٨.

٣١- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط٥، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١٠، ص ١٢٤.

٣٢- المرجع السابق نفسه، ص ١٢٤.

٣٣- خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص ٢٠٧.

٣٤- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية- الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٢٤٣.

٣٥- أحمد عبد ربه فبصوص، فن القيادة في الإسلام، مكتبة المنار، الزرقاء- الأردن، د. ت، ص ٣٣.

٣٦- حنفي محمود سليمان، الإدارة منهج شامل، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، ١٩٨٠ ص ٥٦٣.

٣٧- قيس النوري، التنظيم الاجتماعي والمنظمات: رؤى نظرية وسلوكية، لم يذكر المطبعة ومكان الطبع ٢٠٠٤، ص ٢٥.

٣٨- باسم الحميري، الإدارة الوظائف والممارسة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١٥، ص ١٧٢-١٧٣.

٣٩- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ٢٣٠.

٤٠- محمد أحمد عبد الله كليبي، التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية، إشراف عبد الشافي محمد أبو الفضل، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٧، ص ٩٧. (رسالة ماجستير غير منشورة)

٤١- باسم الحميري، مرجع سابق، ص ٢٢٣.

٤٢- نجم عبود نجم، ص ٢٧٤.

٤٣- محمد أحمد عبد الله كليبي، مرجع سابق، ص ص ٩٧-٩٨.

٤٤- عمر موسى جعفر القرشي، مرجع سابق، ص ٥٥.

٤٥- عمر موسى جعفر القرشي، مرجع سابق، ص ٥٧.

٤٦- سالم محمد الحلفاوي، مستحدثات تكنولوجيا التعليم في عصر المعلوماتية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٦، ص ١٤٤.

٤٧- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها: "دراسة تطبيقية علي ميناء دمياط"، المؤتمر العلمي السنوي العشرون، صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، ٢٠-٢٢ أبريل ٢٠٠٤ (جامعة المنصورة: كلية التجارة، ٢٠٠٤).

٤٨- عزلا بنت محمد مطلق الغمدي، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري، إشراف عبد الله بن محمد الحميدي، جامعة أم القرى، كلية التربية، ٢٠٠٩، ص ٧٣. (رسالة ماجستير غير منشورة)

٤٩- العربي عطية، مرجع سابق، ص ٣٢٥.

٥٠- علي السلمي، ملتقى الإدارة الإلكترونية من أجل التميز والمنافسة، في عزلا بنت محمد مطلق الغامدي، مرجع سابق، ص ٧٢.

٥١- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة بعنوان "الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة" مارس ٢٠٠٤، ص ٥.

٥٢- عمر موسى جعفر القريشي، مرجع سابق، ص ٨٢-٨٤.

#### المصادر والمراجع

أثير حسو إسحق، دور الذكاء الصناعي في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة، وقائع المؤتمر العلمي الثاني للكلية التقنية الإدارية- بغداد، ٢٨-٢٩ / ١١ / ٢٠١٢.

أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨٣.

أحمد عبد ربه فبصوص، فن القيادة في الإسلام، مكتبة المنار، الزرقاء- الأردن، د.ت.

أضواء كمال حسين الجراح، الإدارة الإلكترونية ودورها في تقليل ضغوط العمل، وقائع المؤتمر العلمي الثاني للكلية التقنية الإدارية- بغداد، ٢٨-٢٩ / ١١ / ٢٠١٢.

أيمن عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد، مجلة دراسات إدارية، العدد الثامن، المجلد الرابع، ٢٠١١.

باسم الحميري، الإدارة الوظائف والممارسة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥.

جون سكوت وجوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، المجلد الأول، ط ٢، ترجمة أحمد زايد... (وآخرون)، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ٢٠١١.

حنفي محمود سليمان، الإدارة منهج شامل، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، ١٩٨٠.

خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.

رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة بعنوان " الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة" مارس ٢٠٠٤.

ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢.

ريام هاشم كرم النور، كفاءة الأداء لمؤسسة الشهداء ودائرة الرعاية الاجتماعية، إشراف ميادة أحمد الجدة، جامعة بغداد، كلية الآداب، قسم الاجتماع، ٢٠١٦. (رسالة ماجستير غير منشورة)

سالم محمد الحلفاوي، مستحدثات تكنولوجيا التعليم في عصر المعلوماتية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦.

طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، إشراف عبد الشافي محمد أبو الفضل، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٤. (رسالة ماجستير غير منشورة)

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها: "دراسة تطبيقية علي ميناء دمياط"، المؤتمر العلمي السنوي العشرون، صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، ٢٠-٢٢ أبريل ٢٠٠٤ (جامعة المنصورة : كلية التجارة، ٢٠٠٤).

العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، عدد ١٠، ٢٠١٢، نقلاً عن خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٠٨. (رسالة ماجستير غير منشورة)

عزلا بنت محمد مطلق الغمدي، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية، ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري، إشراف عبد الله بن محمد الحميدي، جامعة أم القرى، كلية التربية، ٢٠٠٩. (رسالة ماجستير غير منشورة)

عطا الله أحمد شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠. علي السلمي، ملتقى الإدارة الإلكترونية من أجل التميز والمنافسة، في عزلا بنت محمد مطلق الغامدي، مرجع سابق، ص ٧٢.

عمر محمد التومي الشيباني، من أسس التوجيه المهني، منشورات الجامعة المفتوح، طرابلس، ١٩٩١. عمر موسى جعفر القرشي، أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، منشورات الجلبى الحقوقية، بيروت، ٢٠١٥.

قيس النوري، التنظيم الاجتماعي والمنظمات: رؤى نظرية وسلوكية، لم يذكر المطبعة ومكان الطبع ٢٠٠٤. محمد أحمد عبد الله كليبي، التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية، إشراف عبد الشافي محمد أبو الفضل، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٧. (رسالة ماجستير غير منشورة)

محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط ٥، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠. محمد مسلم حسن علي ومحمد عباس محمد عبد الرحيم، الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير بعض وظائف الإدارة بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٤٣ الجزء الثالث) ديسمبر ٢٠٠٩.

محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٥. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية- الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٤.