



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique



جامعة محمد خيضر – بسكرة –  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

# متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر

اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تخصص: علوم التسيير

الاستاذ المشرف:

د . بن عيشي عمار

إعداد الطالب:

بن عبيد عبد الباسط

### لجنة المناقشة:

جامعة بسكرة	رئيساً	استاذ التعليم العالي	أ.د. غوفي عبد الحميد
جامعة بسكرة	مشرفاً	استاذ محاضر أ	د . بن عيشي عمار
جامعة بسكرة	ممتحناً	استاذ التعليم العالي	أ.د. موسي عبد الناصر
جامعة الوادي	ممتحناً	استاذ محاضر أ	د . الزين يونس
جامعة الوادي	ممتحناً	استاذ محاضر أ	د . حواس عبد الرزاق
جامعة قالمة	ممتحناً	استاذ محاضر أ	د . طبايبية سليمة

الموسم الجامعي : 2018 – 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
اللَّهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ مِثْلُ نُورِ كَمِشْكَاتٍ  
فِيهَا مِصْبَاحٌ لِمُصْبِحٍ فِي زُجَاجَةٍ الزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ  
دُرِّيُّ يُوقَدُ فِي شَجَرَةٍ مُبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لَا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ  
زَيْتُهَا يُضِيءُ وَلَوْ لَمْ تَمْسَسْهَا نَارٌ نُورٍ عَلَى نُورٍ يَهْدِي اللَّهُ  
لِنُورِهِ مَن يَشَاءُ وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ  
وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الاية 35 - سورة النور

# الإهداء

إلى روح أبي..... رحمه الله

إلى أمي العزيزة .... حفظها الله وأطال الله في عمرها

إلى العائلة الكريمة

إلى كل الذين يفرحون لنجاحي.

عبد الباسط

## شكر وتقدير

أحمد الله و اشكره على أنعمه. وأصلي على سيدنا محمد وعلى ءاله وصحبه.

أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل الذين ساندوني في انجاز هذا العمل خاصة:

أستاذي الفاضل عمار بن عيشي المشرف على العمل والذي لم يدخر أي جهد لتوجيهي وتحفيزي جزاه الله عني كل خير.

كما لا أنسى أن أتوجه بالشكر لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور بشير بن عيشي على كل ما قدمه لي خلال مسيرتي العلمية.

إلى كل أساتذتي الذين أسهموا في تحكيم وتدقيق هذا العمل، وكذا زملائي الذين ساندوني واطمأنوا بالذكري الاخي الدكتور محمد مدياني

إلى جميع موظفي الادارة المحلية بأدرار الذين أسهموا في هذا البحث برأيهم.

إلى كل أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة التي احتضنتني خلال مسيرتي العلمية في ما بعد التدرج.

**الباحث**

## المخلص :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى توفر المتطلبات اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، وتحديد معوقات التحول الى الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: "ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر؟"

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة الموضوع وأهدافه؛ وتم خلال الدراسة الإحاطة بالإطار النظري للموضوع بمناقشة المفاهيم المرتبطة به، وبين الباحث أهمية الإدارة الإلكترونية وفوائدها، واستعرض المتطلبات التنظيمية؛ البشرية؛ التقنية والقانونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأبرز أهم مجالات التغيير التي يتطلبها التحول الى الإدارة الإلكترونية. كما تناولت الدراسة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية؛ وواقع تطبيقها في الإدارة المحلية الجزائرية.

وفي الدراسة الميدانية اعتمد في الدراسة على الاستبيان تم تصميمها والتأكد من صدقها وثبات فقراتها، وشمل الاستقصاء عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية ادرار، وتم معالجة بيانات الاستبيان إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائيا تم التوصل الى النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة، ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه المتطلبات (التنظيمية، البشرية، التقنية، القانونية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر تُعزى لمتغيرات البيانات العامة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية)؛
- تتوفر بعض المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية من وجهة نظر أفراد العينة؛
- تسجيل درجة متوسطة لتوافر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية من وجهة نظر أفراد العينة؛
- تتوفر الإدارة المحلية على اغلب المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد العينة؛
- لا توجد قوانين وتشريعات تنظم معاملات الإدارة الإلكترونية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الإدارة المحلية، متطلبات التطبيق.

## - **Abstract**

This study aims at identifying the availability of the necessary requirements for the application of electronic management in the local administration in Algeria as well as the obstacles to the transition to electronic management. The research issue of the study is the following: "What are the requirements of implementing the electronic management in the local administration in Algeria?"

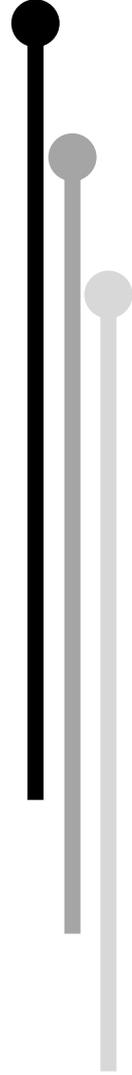
In this context, the study adopts the descriptive approach suitable to the nature of the subject and its objectives. The first part of the research focuses on the theoretical framework of the subject and discusses the relating concepts. In addition to this, it highlights the importance of the electronic management and its benefits and the reality of its application in the Algerian local administration.

The survey includes a sample of the employees of the local administration in the state of Adrar. The questionnaire data are statistically processed using the Statistical Package Program (SPSS). After analyzing the study data, the following results are obtained:

- There are no statistical differences at the level of significance (0.05) between the responses of the study sample towards the requirements (organizational, human, technical and legal) for applying the electronic management in the local administration in Algeria due to the variables of the general data (gender, age, Educational, career level, years of professional experience);
- Some organizational requirements for the application of electronic management in local administration are available from the point of view of the sample members;
- recording a medium degree of availability of human requirements for the application of electronic management in the local administration from the point of view of the sample members;
- The local administration has most of the technical requirements for the implementation of electronic management from the point of view of the sample members;
- There are no laws and regulations organizing the electronic management transactions.

**-Keywords:** Electronic Management, Local Administration, Application Requirements.

الفهارس



## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
آية	II
شكر وتقدير	III
إهداء	IV
ملخص الدراسة	VI-V
فهرس المحتويات	XI-VII
فهرس الجداول	XIII-XII
فهرس الأشكال	XV-XIV
مقدمة	أ-ل

### الفصل الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية 77-1

تمهيد	2
<b>المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية</b>	3
المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية	3
المطلب الثاني: تمييز مصطلح الإدارة الإلكترونية عن المصطلحات المشابهة	7
المطلب الثالث: ابعاد الإدارة الإلكترونية وخصائصها	12
المطلب الرابع: فوائد الإدارة الإلكترونية؛ سلبياتها واطراف العلاقة فيها	21
<b>المبحث الثاني: عملية التحول الى الادارة الالكترونية</b>	33
المطلب الأول: أسباب التحول الى الإدارة الإلكترونية	33
المطلب الثاني: أهداف التحول الى الإدارة الإلكترونية	38
المطلب الثالث: عوائق التحول الى الإدارة الإلكترونية	39
المطلب الرابع: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية	44

52.....	<b>المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية</b>
53.....	المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني
58.....	المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني
65.....	المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية
70.....	المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية
77.....	خلاصة الفصل الاول
177-78.....	<b>الفصل الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية</b>
79.....	تمهيد
84.....	<b>المبحث الأول: المتطلبات التنظيمية لتطبيق الادارة الالكترونية</b>
84.....	المطلب الأول: استراتيجية الادارة الالكترونية
93.....	المطلب الثاني: إدارة التغيير التنظيمي للتحويل الى الإدارة الإلكترونية
100.....	المطلب الثالث: بناء فرق العمل
107.....	المطلب الرابع: التمكين للإدارة الإلكترونية
115.....	<b>المبحث الثاني: المتطلبات التقنية لتطبيق الادارة الالكترونية</b>
115.....	المطلب الأول: اجهزة الحاسوب وملحقاتها
123.....	المطلب الثاني: الشبكات الإلكترونية
132.....	المطلب الثالث: برامج الحاسوب وقواعد البيانات
139.....	المطلب الرابع: تقنيات أمن معلومات الإدارة الإلكترونية
148.....	<b>المبحث الثالث: المتطلبات البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية</b>
148.....	المطلب الأول: جوانب التغيير في الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية
152.....	المطلب الثاني: المهارت المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية
157.....	المطلب الثالث: التدريب لتطبيق الإدارة الإلكترونية
167.....	المطلب الرابع: التسويق الداخلي للإدارة الالكترونية
177.....	خلاصة الفصل الثاني

## 234-178..... الفصل الثالث: الإدارة المحلية ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

179 ..... تمهيد

180 ..... المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية

180 ..... المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية

185 ..... المطلب الثاني: تمييز الإدارة المحلية عن المصطلحات المشابهة

194 ..... المطلب الثالث: مقومات الإدارة المحلية

201 ..... المطلب الرابع: أهمية الإدارة المحلية

207 ..... المبحث الثاني: أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لنشاط الإدارة المحلية

207 ..... المطلب الأول: الإدارة المحلية الإلكترونية

208 ..... المطلب الثاني: الديمقراطية الإلكترونية

212 ..... المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية

215 ..... المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرفق العام المحلي

215 ..... المطلب الأول: مفهوم المرفق العام

218 ..... المطلب الثاني: المرفق العام الإلكتروني

219 ..... المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبادئ سير المرفق العام

225 ..... المطلب الرابع: أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للخدمة العمومية المحلية

233 ..... خلاصة الفصل الثالث

## 273-235..... الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

236 ..... تمهيد

237 ..... المبحث الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

237 ..... المطلب الأول: أداة الدراسة

239 ..... المطلب الثاني: صدق فقرات الاستبيان

247	المطلب الثالث: ثبات فقرات الاستبيان.....
248	المطلب الرابع: التحليل الوصفي لخصائص العينة.....
251	<b>المبحث الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة</b> .....
251	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغير المتطلبات التنظيمية.....
252	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغير المتطلبات البشرية.....
254	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغير المتطلبات التقنية.....
256	المطلب الرابع: التحليل الوصفي لمتغير المتطلبات القانونية.....
257	المطلب الخامس: التحليل الوصفي لمتوسط المتطلبات.....
258	<b>المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة</b> .....
258	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى.....
265	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية.....
266	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة.....
268	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة.....
272	<b>خلاصة الفصل الرابع</b> .....
274	<b>خاتمة</b> .....
281	<b>قائمة المراجع</b> .....
301	<b>الملاحق</b> .....

## فهرس الجداول

- الجدول (1-1): معايير جودة الخدمات الإلكترونية.....15
- الجدول (2-1): مصفوفة العلاقات في الإدارة الإلكترونية.....28
- الجدول (3-1): الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي.....54
- الجدول (4-1): مقارنة بين القواعد القديمة والقواعد الجديدة للتخطيط.....57
- الجدول (5-1): مقارنة بين القيود التنظيمية في التنظيم التقليدي و التنظيم الإلكتروني.....62
- الجدول (6-1): مقارنة بين اسلوب التنظيم التقليدي و اسلوب التنظيم الإلكتروني.....64
- الجدول (1-2): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدراسات السابقة.....79
- الجدول (2-2): مراحل بناء فرق العمل.....104
- الجدول (3-2): الفروق بين شبكات الإدارة الإلكترونية.....131
- الجدول (1-3): معايير التمييز بين الإدارة المحلية والحكم المحلي.....190
- الجدول (2-3): تأثير الإدارة الإلكترونية على خصائص الخدمات.....228
- الجدول (3-3): معايير جودة الخدمات الإلكترونية.....231
- الجدول (1-4): الصدق الداخلي لعبارات محور المتطلبات التنظيمية.....240
- الجدول (2-4): الصدق الداخلي لعبارات المتطلبات البشرية.....241
- الجدول (3-4): الصدق الداخلي لعبارات المتطلبات التقنية.....242
- الجدول (4-4): الصدق الداخلي لعبارات المتطلبات القانونية.....244
- الجدول (5-4): الصدق الداخلي لعبارات اتجاهات الموظفين.....245
- الجدول (6-4): نتائج صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.....246
- الجدول (7-4): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.....247
- الجدول (8-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....248
- الجدول (9-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر.....249
- الجدول (10-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....249
- الجدول (11-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....250

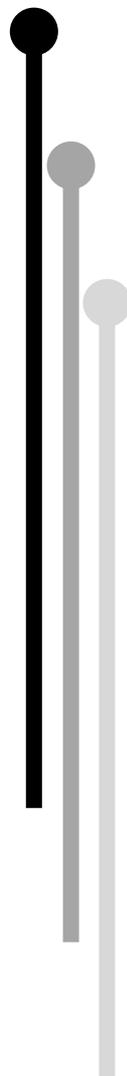
- الجدول (4-12): نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بفقرة المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.....251
- الجدول (4-13): نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بفقرة المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.....253
- الجدول (4-14): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لمتغير المتطلبات البشرية.....254
- الجدول (4-15): نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بمحور المتطلبات التقنية.....255
- الجدول (4-16): نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بمحور المتطلبات القانونية.....256
- الجدول (4-17): نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بمتوسط محاور المتطلبات.....257
- الجدول (4-18): تحليل متوسط عبارات محور المتطلبات البشرية.....259
- الجدول (4-19): نتائج التحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في مدى توفر المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية  
تعزى لمتغير الرتبة.....260
- الجدول (4-20): نتائج اختبار ليفين لفحص تجانس التباين لفئات متغير المتطلبات حسب الخبرة.....261
- الجدول (4-21): نتائج التحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في مدى توفر المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية  
تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.....262
- الجدول (4-22): اختبار تجانس التباين.....264
- الجدول (4-23): نتائج التحليل التباين الثنائي لمعرفة الفروق حول مدى متطلبات الإدارة الإلكترونية وفق متغيري  
الرتبة وعدد سنوات الخبرة مجتمعة معا.....264
- الجدول (4-24): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير المعرفة بالإدارة الإلكترونية.....264
- الجدول (4-25): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لمتغير المعرفة بالإدارة الإلكترونية.....266
- الجدول (4-26): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حسب الهيئة الإدارية حول متطلبات تطبيق الإدارة  
الإلكترونية.....267
- الجدول (4-27): نتائج اختبار كروسكال واليز لآراء عينة الدراسة حسب المستوى الإداري حول متطلبات تطبيق  
الإدارة الإلكترونية.....268
- الجدول (4-28): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو تطبيق الإدارة  
الإلكترونية لتقديم الخدمة حسب هيئات الإدارة المحلية.....269
- الجدول (4-29): نتائج تحليل التباين لاتجاهات الموظفين نحو الإدارة الإلكترونية بحسب هيئات الإدارة المحلية.....270

## فهرس الاشكال

- الشكل (1-1): مجالات الإدارة الإلكترونية..... 12
- الشكل (2-1): المقارنة بين الاعمال الإلكترونية والاعمال التقليدية..... 18
- الشكل (3-1): عوائق التحول الى الإدارة الإلكترونية..... 39
- الشكل (4-1): مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية..... 45
- الشكل (5-1): تطور مراحل التحول الى الإدارة الإلكترونية..... 51
- الشكل (6-1): خصائص التخطيط الإلكتروني..... 56
- الشكل (7-1): القيود التنظيمية في التنظيم التقليدي..... 60
- الشكل (8-1): تطور تركيز القيادة..... 66
- الشكل (9-1): الموازنة بين الحس الإنساني وحس التكنولوجيا..... 69
- الشكل (10-1): الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية..... 72
- الشكل (1-2): البناء القانوني للإدارة الإلكترونية..... 83
- الشكل (2-2): مستويات إستراتيجية الإدارة الإلكترونية..... 87
- الشكل (3-2): مراحل إستراتيجية الإدارة الإلكترونية..... 88
- الشكل (4-2): أبعاد التغيير التنظيمي..... 95
- الشكل (5-2): تأثير تكنولوجيا المعلومات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة..... 97
- الشكل (6-2): تسلسل التمكين..... 110
- الشكل (7-2): المكونات المادية للحاسوب..... 118
- الشكل (8-2): العلاقة بين شبكات الإدارة الإلكترونية..... 131
- الشكل (9-2): أنواع برامج الحاسوب..... 132
- الشكل (10-2): عناصر أمن المعلومات..... 141
- الشكل (11-2): مزيج مهارات الإدارة الإلكترونية..... 153
- الشكل (12-2): مستويات التحليل لتحديد الاحتياجات التدريبية..... 164

170.....	الشكل (2-13): ابعاد ممارسة التسويق الداخلي.....
194.....	الشكل (3-1): أشكال التنظيم في الدولة.....
208.....	الشكل (3-2): التكامل بين منظمات الإدارة المحلية.....
211.....	الشكل (3-3): محاور الديمقراطية الإلكترونية.....

مقدمة



## توطئة:

يشهد العالم منذ بداية القرن الواحد والعشرين تغيرات سريعة في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وقد فرضت هذه التغيرات الكثير من التحديات على الأفراد والمؤسسات والدول بسبب الحاجة لمواكبة الواقع الجديد والتأقلم في البيئة المتغيرة؛ وتعتبر ثورة المعلومات وانتشار استخدام الانترنت في مختلف نشاطات الحياة البشرية والتطور غير مسبوق في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد أهم هذه التحديات التي غيرت معها الكثير من المفاهيم السائدة حول مؤشرات التنمية وتقدم الدول، وتحول الفرد الى رأس مال فكري تعتمد عليه المؤسسات في مختلف القطاعات لتكوين المعرفة وللاستفادة من التقدم التكنولوجي الهائل من اجل بناء ميزات تنافسية مستدامة، وأصبح استخدام المعلومات وسيلة فعالة لتحقيق التنمية وتشكيل المجتمعات الحديثة التي أمست تعرف بمجتمعات المعرفة أو مجتمعات المعلومات؛ ومازال التطور التكنولوجي ينتج ابتكارات جديدة تتيح استخدامات أخرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعل آخرها إيجاد أشكالاً جديدة من الدمج للعالم المادي في النظم الإلكترونية المستندة للحاسوب، من أجل تحسين الكفاءة والدقة والمنفعة الاقتصادية وتقليل التدخل البشري، ليظهر مجالاً جديداً لتطبيق التكنولوجيا سمي " انترنت الأشياء".

لقد افرز التقدم التقني العديد من آليات تصنيع المعرفة والوسائل التكنولوجية الفائقة الأداء، مما دفع الحكومات والمؤسسات تسارع للاستفادة من هذه الطفرة من خلال دمج هذه الوسائل في مختلف مجالات نشاطها، وقد نتج عن هذا انتقال الأعمال الإدارية من استخدام الأساليب اليدوية التقليدية الى استخدام الأساليب الإلكترونية، وبالتالي فقد تغيرت من بيئة الأعمال وظهرت مفاهيم إدارية جديدة أهمها الإدارة الإلكترونية.

لم يكن استخدام نظم المعلومات والحواسيب في الإدارة ظاهرة جديدة لكن مع ظهور الانترنت أصبح هذا الاستخدام مستندا الى هذه الشبكة العالمية، التي مكنت من الاتصال السريع والتبادل الفوري لحجم هائل من المعلومات، وجعلت المؤسسات ترتبط مباشرة بأسواقها وزبائننها، وأضحت هذه التقنيات خياراً أساسياً للقيام بمختلف المهام والوظائف الإدارية.

ومع التطور دور الدولة وتعدد مجالات تدخلها من اجل تحقيق التنمية المستدامة، أصبحت الأجهزة الإدارية الحكومية تواجه - الى جانب الضغوط المالية- ضغوطاً متزايدة من أجل مواكبة تطلعات

المواطنين المنقادة بالتطور التقني، والحاجة الى التكيف مع بيئة الأعمال الجديدة، إضافة الى الحاجة الى الإصلاح الإداري المستمر وحل المشاكل الإدارية الناتجة عن الإجراءات البيروقراطية.

بيد أن تحول الأعمال نحو الإدارة الإلكترونية أضحى حتمياً، بعد أن ترسخت القناعة بدور هذه الأخيرة في تسريع وتيرة التنمية، وقد أدركت الحكومة الجزائرية هذه الحقيقة، فهي تحاول الاستفادة من مختلف الإمكانيات في المجال المعلوماتي، ومجارات مثيلاتها من الدول؛ فبدأت الحكومة بإحلال نظام إلكتروني شامل من خلال تعميم استخدام الانترنت وترقية وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف قطاعات الدولة، كما اجتهدت من أجل تسهيل ربط الأفراد والمؤسسات بالانترنت في إطار مشروع الجزائر الإلكترونية.

## 1 - إشكالية الدراسة :

تشكل الإدارة المحلية ركيزة التنظيم الإداري في الدولة، وتعتبر محرك للتنمية المحلية؛ ولكن تعاني الإدارة المحلية في الجزائر من مشاكل البيروقراطية التي تحد من جودة الخدمات العامة، وتؤدي إلى هدر الكثير من الوقت والموارد، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى هي ليست بمعزل عن التغيرات التقنية في مختلف المجالات المرتبطة بنشاطها، مما يحتم الإسراع في تحديث الإدارة العمومية المحلية، حيث يمكن الاستفادة من التكنولوجيا في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، وعليه فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية فرض نفسه كأحد الأهداف التي تسعى الدولة الى تحقيقها، إلا أن هذا المسعى يتطلب توفير كل الوسائل والشروط الضرورية لنجاحه؛ بينما نلاحظ أن التقدم نحو هذا الهدف يتم بخطوات مترددة لا تعكس مستوى التحدي المفروض على الإدارة، ومن هنا تبرز لنا إشكالية رئيسية وهي:

" ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر؟ "

ولإحاطة بجوانب هذه الإشكالية فإننا نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الإدارة الإلكترونية وما أهمية تطبيقها؟
- هل توجد مجالات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية؟
- ما مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية؟
- هل تتوفر الإدارة المحلية على الوسائل التقنية الضرورية لتطبيق الإدارة المحلية؟

- هل تساعد الظروف التنظيمية للإدارة المحلية وتتوفر الأطر القانونية اللازمة للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية؟

- ما مدى إدراك موظفي الإدارة المحلية لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

## 2 - فرضيات الدراسة:

ومن خلال هذه التساؤلات فإن الباحث يقترح الفرضيات التالية:

- توجد بعض المجالات في نشاط الإدارة المحلية التي يمكن أن تطبق فيها الإدارة الإلكترونية؛  
- الموارد البشرية الحالية في الإدارة المحلية لا تملك المؤهلات والمهارات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛

- لا تتوفر الإدارة المحلية على بنية تحتية تقنية كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛  
- إن الواقع التنظيمي في الإدارة المحلية يعتبر عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية؛  
- يشكل الفراغ القانوني أحد العوائق الأساسية أمام التحويل للعمل الإلكتروني في الإدارة المحلية في الجزائر؛

- يوجد إدراك بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى موظفي الإدارة المحلية.

ومن أجل التأكد من ذلك ميدانياً يتم اقتراح الفرضيات التالية:

- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الرتبة وسنوات الخبرة)؛

- لا يوجد إدراك كبير بأهمية الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين في الإدارة المحلية؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقر العمل (هيئات الإدارة المحلية) لأفراد عينة الدراسة على ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى مكان العمل (الهيئات الإدارية).

## 3- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا البحث في أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو " متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر"، حيث يشهد الواقع تحول تقديم العديد من الخدمات العمومية لمختلف

القطاعات في الدولة عبر شبكة الانترنت، كما تعرف الجزائر حركة تشريعية لقوانين تعكس رغبة في ولوج عالم التجارة الإلكترونية وتوجه نحو تبني مشروع الحكومة الإلكترونية، إضافة الى بروز تحدي الجريمة الإلكترونية؛ وفي ضوء ذلك تتمثل أهمية هذه الدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي، يمكن توضيحهما في الآتي:

#### أ - الجانب النظري:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أن موضوع الإدارة الإلكترونية يعد من المواضيع الحديثة التي أصبحت محل اهتمام الباحثين؛ كما أن هذا الموضوع مازال يثير جدلا فكريا ونقاشا عميقا يحتاج إلى مزيد من البحث، حيث لم يحظ موضوع الإدارة الإلكترونية بالبحث الكافي من قبل الباحثين في الدول العربية، مما يفسر الندرة النسبية للبحوث والدراسات التطبيقية في أدبيات الإدارة العربية، لذلك تأتي هذه الدراسة للمساهمة في سد النقص في هذا المجال، والإثراء الفكري للموضوع، إضافة الى المساهمة المتوقعة للنتائج المتوصل إليها في تحديد المتطلبات الضرورية للتطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.

#### ب - الجانب التطبيقي:

نظرا لزيادة دور الدولة في توجيه الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع بواسطة أجهزتها الإدارية المختلفة، فان الإدارة المحلية تلعب دورا هاما في تنفيذ برامج التنمية في الدولة بمختلف أنشطتها والخدمات التي تقدمها.

يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة استجلاء واقع وفرص استفادة الإدارة المحلية في الجزائر من مزايا الثورة الرقمية، وتحديد متطلبات ذلك، وتوضيح مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية نشاطها، والوقوف على مقومات ومعوقات التحول إلى العمل الإلكتروني في الإدارة المحلية، خاصة في وقت تسعى فيه الجزائر إلى إنشاء حكومة الإلكترونية؛ كما تجدر الإشارة هنا إلى تميز الجزائر بشساعة مساحتها مما يبرر ضرورة البحث عن طرق لتوصيل الخدمات بأقل التكاليف إلى المناطق النائية.

ويأمل الباحث أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير إجراءات العمل في الإدارة المحلية، بما يساعد في تحسين جودة الخدمة العمومية ويحقق رضا المواطن.

## 4 - أهداف الدراسة :

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، وإبراز ما يجب على الإدارة القيام به من أجل إحداث هذا التحول، وفي ضوء ذلك يتوخى الباحث تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- إبراز أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية؛
- الكشف عن مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في نشاط الإدارة المحلية؛
- إلقاء الضوء على وضعية توظيف تقنيات المعلومات والاتصال في الإدارة المحلية في الجزائر؛
- تحديد الإمكانيات البشرية والتنظيمية والتقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر؛
- التوصل إلى نتائج تمكن من صياغة مجموعة من التوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة يمكن الأخذ بها في تطوير الإدارة المحلية والإدارات العمومية عامة في الجزائر.

## 5 - أسباب اختيار الموضوع:

نبت اختيار الباحث لدراسة هذا الموضوع من طبيعة تخصص الباحث واهتماماته، وإدراكه لأهمية الموضوع الذي يتم إدراجه في محاور اغلب الندوات والملتقيات العلمية على اختلاف اشكالياتها، كما أن الإدارة الإلكترونية أصبحت مصطلحا شائعا بين أفراد المجتمع، مما يعكس زيادة تطلعاتهم للاستفادة من هذا النمط من الإدارة؛ إضافة إلى ذلك، هناك أسباب موضوعية لاختيار هذا الموضوع وهي:

- لاحظ الباحث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر أصبح تحديا للجهات الوصية، بعد أن كان هدفا تسعى لتحقيقه، حيث ورغم النتائج الإيجابية الملموسة لتقديم بعض خدمات استخراج الوثائق والتسجيل عبر الانترنت واعتماد الوثائق البيوميتريّة، إلا أن الإدارة تواجه مشاكل تقنية وإدارية تعيق عملية التحول؛
- تركيز الإدارة المحلية على تقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية دون الاهتمام بالاستفادة من الإدارة الإلكترونية في أداء الوظائف الإدارية الأخرى؛

- تبني العديد من الدول لمشاريع الحكومة الالكترونية، والاهتمام الدولي الراهن بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف المجالات، وبروز مفاهيم مختلفة في هذا المجال مثل الإدارة الالكترونية، التجارة الالكترونية، الاقتصاد الرقمي، مجتمع المعلومات والمعرفة؛
- توصل العديد من الدراسات الى إبراز الأهمية الاقتصادية للإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات والدول.

## 6 - حدود الدراسة :

### أ - الحدود الزمنية:

يتم انجاز هذه الدراسة في فترة يزيد فيها الاهتمام بموضوع الإدارة الإلكترونية، من خلال الدراسات والبحوث والملفات العلمية، التي تهدف إلى تكوين تصور ومفهوم للإدارة الإلكترونية يتوافق مع خصائص المجتمعات من جهة؛ وطبيعة نشاط المؤسسات من جهة أخرى؛ وأيضاً في فترة يتزايد بروز حتمية الاندماج في مجتمع المعرفة والاقتصاد الرقمي، كأحد التحديات التي تواجه المؤسسات العامة والخاصة، حيث تتسارع الدول إلى وضع البرامج وتسخير الموارد من أجل مواكبة عصر المعلومات، فترة بدأت تعرف فيها تجارب الحكومة الإلكترونية في بعض دول العالم نجاحاً ملحوظاً، ويزيد فيها تأكيد الحكومة الجزائرية على ضرورة المضي قدماً في هذا المسعى.

### ب - الحدود المكانية:

تقتصر البحث على دراسة الإدارة المحلية في الجزائر، وقد تم اختيار الإدارة المحلية لولاية ادرار كعينة للدراسة، حيث يتمثل مجتمع الدراسة التطبيقية في موظفي الإدارة المحلية لولاية ادرار.

### ج - الحدود الموضوعية :

تركز هذه الدراسة على تناول المتطلبات البشرية، التنظيمية، التقنية والقانونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر.

## 7 - منهج وأدوات الدراسة :

يعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي المناسب لمعالجة إشكالية الدراسة والإحاطة بمختلف جوانبها، من خلال دراسة الواقع وتشخيصه، ويستخدم الملاحظة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات الميدانية، وذلك بأسلوب المسح لعينة عشوائية من مجتمع الدراسة، ويتم تحليل نتائج عملية الاستقصاء

بمنهج إحصائي باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها؛ وقد استعان الباحث بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية والمعروفة تجارياً باسم " SPSS V23".

ويستند الباحث إلى مختلف المصادر والمراجع، من الكتب والبحوث الأكاديمية والمنشورات والمواقع الإلكترونية المتعلقة بموضوع البحث، ويستفيد منها في الإلمام بمختلف المفاهيم التي تتضمنها هذه الدراسة بموضوعية وبالشكل الذي يخدم أهداف الدراسة.

## 6 - الدراسات السابقة :

لقد تناولت العديد من الدراسات موضوع الإدارة الإلكترونية، ويمكن ذكر بعض تلك الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث.

- دراسة : ستاموليس وزملاؤه (2001) <sup>1</sup> (Stamoulis ; et al)

حاولت الدراسة التعرف على متطلبات استخدام وسائل تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة في المؤسسات الحكومية؛ وذلك من خلال البحث في كيفية إعادة النظر في طريقة إدارة المعلومات من أجل تحقيق كفاءة الخدمات الحكومية الإلكترونية ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة وضع رؤية وأهداف واضحة لتحقيق هذا المشروع؛ وان اعتماد نظم معلومات الكتروني يتطلب اتخاذ عدة إجراءات على مستوى العمل الداخلي المؤسسات الحكومية جميعها، وربط جميع الفئات من خلال علاقات رقمية. ولتطبيق تلك الأنظمة، فإن التحول مطلوب في المؤسسة وفي فلسفة الإدارة العامة.

- دراسة شائع بن سعد أمبارك القحطاني (2006).<sup>2</sup>

تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية التالية: ما مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية وما متطلبات ومعوقات ذلك في السجون السعودية؟ وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- إن أهم الإيجابيات التي تُسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيقها بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد الدراسة بحسب ترتيبها تنازلياً من الأهم إلا الأقل أهمية: (سرعة الرجوع إلى البيانات والمعلومات السابقة .

<sup>1</sup>- Stamoulis, D et al ,Revisiting public information management for effective e-government services , **Information Management & Computer Security**; Vol. 9, No. 4 (2001) ,pp.231-245.

<sup>2</sup> - شائع بن سعد أمبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون" - دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير ، غير منشورة، جامعة نايف، السعودية، 2006، ص 5.

توفير الكثير من الوقت للعاملين . تساعد في الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل في أي وقت ومن أي مكان . زيادة كفاءة العمل الإداري).

- إن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون التي وافق أفراد الدراسة بشدة على ضرورة توفيرها بحسب ترتيبها تنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية: (تحقيق الربط الإلكتروني بين المديرية العامة للسجون وكافة فروعها . توفير نظام أمنى لحماية بيانات ومعلومات المستفيد في كافة تعاملاته الإلكترونية. تعليم وتدريب الكوادر البشرية . توفير حاسبات آلية تُناسب تطبيقات الإدارة الإلكترونية. وجود الفنيين المتخصصين لمعالجة المشكلات والأعطال).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد الدراسة حول إدراك أهمية ومجالات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية ومعوقات ذلك وسبل الحد من أثر تلك المعوقات يمكن إن تُعزى إلى اختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التالية: (العمر، الرتبة أو المرتبة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في السجون).

• دراسة خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، (2008).<sup>1</sup>

تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية التالية: ما المتطلبات البشرية والمادية اللازم توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية وذلك من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية؟

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ضرورة توافر الهيئة الإدارية المدرسية المؤهلة تأهيلاً فنياً والقادرة على استخدام تقنية المعلومات.
- الحاجة إلى تواجد المبرمجين القادرين على تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية للأعمال الإدارية المدرسية مع تواجد الفنيين المهرة الذين يعملون على مواجهة الأعطال التي تحدث في الأجهزة الحاسوبية وملحقاتها وشبكات الاتصال.
- ضرورة توافر العنصر البشري الفاعل في المدرسة، والذي يقوم على إدخال وإخراج بياناتها.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة مجتمع الدراسة على محاورها وفقاً لبعض المتغيرات التالية (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

<sup>1</sup> - خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 4.

• دراسة محمد يحيوي (2013).<sup>1</sup>

هدفت الدراسة الى إبراز فعالية الحكومة الإلكترونية في حل المشاكل التي تتخبط فيها الإدارة العمومية في الجزائر، من خلال دورها في تحقيق الشفافية وتبسيط الإجراءات الإدارية؛ إضافة الى تقييم البيئة الرقمية في الجزائر ومدى مواكبتها للتطورات التكنولوجية، وركزت تحديدا على دراسة إمكانية تجسيد مشروع الجزائر الكترونية 2013، وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- أن مشروع الحكومة الإلكترونية سوف يؤدي الى تغيرات في حياة الأفراد ونشاط مؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص، ويتطلب من هذه المؤسسات تغيرات في بنائها التنظيمي والاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- ضرورة وجود نظام امن معلوماتي لحماية معلومات الحكومة والتجارة والحياة الخاصة للمواطنين.
- عدم تحديث التشريعات القانونية في الجزائر لمواكبة التطبيق الفعال لمشروع الجزائر الالكترونية، وانعدام الترويج له، وضعف نسبة النفاذ للانترنت.

• دراسة فاطمة الزهراء طلحي، رحايلية سيف الدين (2015)؛<sup>2</sup>

تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية التالية: ما هي أهم الصعوبات والعراقيل التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية بولاية سوق أهراس من وجهة نظر أفرادها؟ ودلت نتائج اختبار فرضيات الدراسة على انه توجد معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية لولاية سوق أهراس، ومن أهمها:

- عدم توفر البرامج التدريبية لاستخدام الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) ؛
- عدم توفر دورات تدريبية فعالة للعاملين؛
- الافتقار إلى العنصر البشري المدرب على تفعيل الإدارة الإلكترونية؛
- عدم اقتناع العمال والأفراد الفنيين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

• دراسة بوزكري جلاي (2016)؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد يحيوي، الحكومة الإلكترونية كأداة لتبسيط الإجراءات الإدارية الجزائرية نموذجا. أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.

<sup>2</sup> - فاطمة الزهراء طلحي وآخرون، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العمومية الجزائرية". دراسة ميدانية لمجموعة من الإدارات بولاية سوق أهراس، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الأول يومي 17-18 نوفمبر 2015، جامعة البليدة 2 الجزائر، ص 2.

<sup>3</sup> - بوزكري جلاي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 4.

تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية التالية: إلى أي مدى استجابت المؤسسات الجزائرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وما هي التطلعات التي تسعى لتحقيقها؟

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في الممارسات الإدارية السابقة للمؤسسة؛
- إن تفاعل المكونات والمقومات الأساسية للتنظيم الإلكتروني يشكل الإطار العام للإدارة الإلكترونية؛
- تظهر محددات الخدمة الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية، وتتجلى معاييرها في القيم التالية: التواصل الآني، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الاستجابة، السرعة وريح الوقت والدقة في تحديد المهام.

• دراسة أحلام محمد شواي، (2016)؛<sup>1</sup>

تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية التالية: ما تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه (حجم الأداء وسرعته وبساطته ونوعيته)؟

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارات أحدث تغييرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية، من فوائدها: أفضل خدمات للمستفيدين وأداء أفضل للموظفين والعاملين.
  - من أهم انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه هي: تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل، تكوين عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (صناع المعرفة)، التقليل من المستويات الإدارية، تدريب الأفراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري.
- وما يميز اغلب هذه الدراسات أنها:

- لم تفرق بين مفهوم الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية واستخدمت مصطلح الحكومة الإلكترونية؛

- ركزت على الهدف من تطبيق الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية وليس على متطلبات تطبيقها؛

<sup>1</sup> - أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، جامعة بابل، مجلد رقم 24 العدد 04، 2016، العراق، ص 3388.

- كانت دراسات عامة لواقع الإدارة الإلكترونية في بعض القطاعات ولم تركز على قطاع الإدارة المحلية.

وقد استفادت هذه الدراسة من مختلف الدراسات السابقة، خاصة في الجوانب التالية:

- إثراء الدراسة الحالية بالمعلومات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة؛
- المساعدة على أعداء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان.

لذلك فقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عرض الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية؛ وقد اختلفت معها في تركيز الدراسة الحالية على المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، وكذلك في اعتماد مفهوم دقيق للإدارة الإلكترونية دون خلط بالمفاهيم المشابهة. ومن جهة أخرى ركز الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على قطاع الإدارة المحلية.

#### 7 - صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهت الباحث عند القيام بهذه الدراسة:

- صعوبة الحصول على إحصائيات عن الإدارة المحلية لها علاقة مباشرة بالدراسة؛
- عدم التمكن من الحصول على معلومات أو تقارير داخلية تتعلق بالإمكانات البشرية والميزانيات المخصصة لتعميم الخدمات البيومترية وتطبيق الإدارة الإلكترونية عبر مصالح الإدارة المحلية.

#### 8 - محاور الدراسة:

نعالج الإشكالية المطروحة في بحث يتضمن أربعة فصول، نتطرق في الفصل الأول إلى ماهية الإدارة الإلكترونية، من خلال ثلاثة مباحث تتضمن المفهوم والتعاريف، وأهداف الإدارة الإلكترونية ومزاياها، إضافة إلى مراحل تطبيقها، وكذا وظائف الإدارة الإلكترونية.

وتمحور الفصل الثاني حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يقوم الباحث بتحديد هذه المتطلبات والتعريف بها وإبراز مختلف المفاهيم المرتبطة بها، فيتناول المبحث الأول المتطلبات التنظيمية، أما المبحث الثاني فيخصص للمتطلبات التقنية، ونستعرض في المبحث الثالث المتطلبات البشرية .

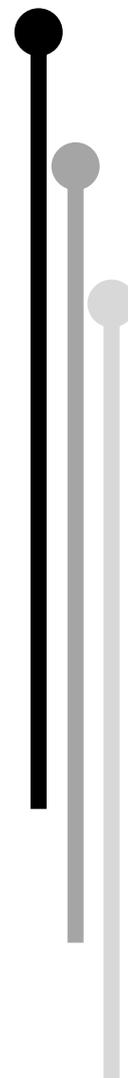
بينما نتناول في الفصل الثالث إلى التعريف بالإدارة المحلية ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، حيث نبرز في مباحث هذا الفصل مفهوم الإدارة المحلية والنشاطات التي يمكن ان تؤدي إلكترونيا،

كما نبرز أهمية الإدارة الإلكترونية للإدارة المحلية من خلال إبراز أثرها على خدمات الإدارة المحلية كخدمة عمومية، وأثرها على أداء الإدارة المحلية كمرفق عام.

وأخيرا يشمل الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة الميدانية التي اعتمدت على الاستبيان، حيث يتم عرض تحليل ومناقشة نتائج الاستقصاء، واختبار فرضيات الدراسة.

# الفصل الأول

## ماهية الإدارة الإلكترونية



## تمهيد :

حظي موضوع الإدارة الإلكترونية بكثير من الاهتمام في الآونة الأخيرة سواء من على المستوى الفكري أو المستوى التطبيقي، وذلك بعد أن تأكدت ضرورة استغلال التكنولوجيا الرقمية في مختلف مجالات النشاط الإنساني، وفي إدارة المؤسسات؛ إلا أن الكتابات والبحوث في هذا المجال تستخدم العديد من المصطلحات المشابهة لمصطلح " الإدارة الإلكترونية"، مما يبرز أهمية تحديد مفهوم كل مصطلح، وتمييز هذه المصطلحات عن بعضها البعض والعلاقة بينها.

لذلك نخصص هذا الفصل للإحاطة بماهية الإدارة الإلكترونية، من خلال التطرق إلى مفهومها ونشأتها، إضافة إلى عرض جوانب التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومراحله، ونوضح في آخر الفصل وظائف الإدارة الإلكترونية، حيث يشتمل الفصل على المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

- المبحث الثاني: عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية

- المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية.

## المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

تتطلب دراسة أي موضوع التعريف بالمفاهيم الأساسية المرتبطة به، لذلك نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالإدارة الإلكترونية وخصائصها، كما نبرز أبعادها وفوائدها، وهو ما تتضمنه مطالب هذا المبحث.

### المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

إن تعريف الإدارة الإلكترونية خضع للعديد من النقاشات من طرف مختلف المفكرين والمؤلفين، ويتضح ذلك جلياً في مختلف المراجع والأدبيات التي تناولت هذا المفهوم، حيث نجد أن هناك محاولات ضبط مفهوم واحد لهذا المصطلح؛ كما نسجل في بعض المراجع وجود خلط بين مصطلح الإدارة الإلكترونية ومصطلحات أخرى لها مفاهيم مشابهة؛ لذلك سوف نبرز أهم التعاريف التي تناولت هذا المصطلح وتمييزه عن غيره من المصطلحات المشابهة له، لنعتمد مفهوماً يتفق مع أهداف بحثنا من جهة، ويكون أحد إضافات هذا البحث من جهة أخرى.

- تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: " إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها، إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها".<sup>1</sup>

إن هذا التعريف يوضح أن الإدارة الإلكترونية هي إدارة من خلال الانترنت والشبكات، ويشير إلى المعلومات كأحد الموارد المدارة في المؤسسة، إلا انه يركز على رأس المال الفكري أكثر من تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية.

- وعرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: " نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية؛ وذلك بالقيام بخطوات رئيسية محددة، تبدأ بأتمتة أعمال المنظمة، ومن تم العمل وفق النافذة الواحدة الذي يحقق توفير في الوقت وفي حجم الأعمال الورقية، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية التي يمكن توظيفها في أماكن أخرى، الأمر الذي يخلق فرص عمل جديدة تنعكس ايجابياً على قدرات وكفاءات العاملين".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص 157.

<sup>2</sup> - عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص12.

وبنفس سياق هذا التعريف نجد التعريف التالي للإدارة الإلكترونية:

- " هي تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة، وهو ما يطلق عليه إدارة بلا ورق".<sup>1</sup>

تناول هذان التعريفان الإدارة الإلكترونية بأنها مجرد أتمتة أعمال الإدارة من أجل الدقة وتوفير الوقت والأعباء المالية؛ في حين اغفلا جوهر العملية الإدارية ووظائفها.

- وعرفها (السالمي والسليطي) بأنها "عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية، وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات، لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً".<sup>2</sup>

لم يختلف هذا التعريف عن التعريفين السابقين فاعتبر أن الإدارة الإلكترونية هي الاعتماد على تقنيات المعلومات بهدف تحقيق الدقة في الأداء وتبسيط الإجراءات؛ إلا أنه يضيف بان الإدارة الإلكترونية مرحلة سابقة للحكومة الإلكترونية، بحيث يجب أن تتحول كل مؤسسة إلى الإدارة الإلكترونية من أجل تكوين الحكومة الإلكترونية.

- كما عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتغيرة للأنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف الشركة".<sup>3</sup>

- وعرفت بأنها: " استخدام التقنيات الإلكترونية المختلفة لتسهيل العمليات الإدارية وانجاز وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة إلكترونية وبأسرع وقت وأقل كلفة".<sup>4</sup>

- وكذا عرفت بأنها: " استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي ، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان، سوريا، 2012 ، ص 54.

<sup>2</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي ؛ خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 34.

<sup>3</sup> - محمد محمود مكايي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، مصر، 2011. ص 65.

<sup>4</sup> - شهرزاد محمد شهاب، مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية و الإعدادية من وجهة نظر مديري المدارس بمركز محافظة نينوي،

مجلة التربية والعلم، جامعة الموصل، المجلد 20، العدد 02، العراق، ص 326.

يشير هذا التعريف إلى أن تبنى الإدارة الإلكترونية هو عملية شاملة لجميع النشاط الإداري في المؤسسة وهدفه تحسين الأداء.

نلاحظ أن هذه التعاريف تعتبر أن الإدارة الإلكترونية عملية شاملة لجميع النشاط الإداري في المؤسسة، تعتمد على ميزات شبكة الأنترنت وشبكات الأعمال، في تنفيذ وظائف التخطيط والتوجيه والرقابة، أي أن الإدارة الإلكترونية هي ممارسة إدارية.

- إضافة إلى تعريفها بأنها: "مصطلح إداري يقصد به مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المنشأة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير".<sup>2</sup>

- وكذلك يشار إلى الإدارة الإلكترونية بأنها: "استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء، وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء".<sup>3</sup>

يسلط التعريفان السابقان الضوء على دور أشمل للإدارة الإلكترونية، بحيث لا يقتصر دورها في تسريع أداء العمل داخل المؤسسة، بل يمتد إلى خارجها في تعاملها مع المؤسسات الأخرى وزبائنها، بحيث تعتبر الوظيفة الأساسية للإدارة الإلكترونية هي الوظيفة الاتصالية من خلال ربط المستفيدين بمصادر المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة وخارجها.

من جهة أخرى ذهب عدد من المؤلفين إلى اعتبار الإدارة الإلكترونية مدخلاً جديداً للإدارة، يعتمد على إفرزات عصر المعرفة والمعلومات في أداء وظائف الإدارة، ومن هذه التعاريف نذكر:

- عرفت (الأسدي) الإدارة الإلكترونية بأنها: "منهجية جديدة للاستيعاب الشامل والواعي والاستثمار لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة".<sup>4</sup>

- الإدارة الإلكترونية هي " إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها(الإدارة الخاصة)، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 29.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 57.

<sup>3</sup> - محمد سمير احمد ، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 44.

<sup>4</sup> - أفنان عبد علي الأسدي، الإدارة الإلكترونية بين النظرية متطلبات التطبيق في بيئة الأعمال العراقية، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 1، العدد 15، 2009، ص 15.

المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث، من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، تحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة".<sup>1</sup>

- الإدارة الإلكترونية هي "مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم وبرامج المتطورة والاتصالات، للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبينها وبين الأطراف الخارجية، بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها".<sup>2</sup>

فالإدارة الإلكترونية ليست مجرد ميكنة العمل الإداري داخل المؤسسة؛ ولكن يتعدى ذلك إلى تنفيذ الوظائف الإدارية واتخاذ القرار، وتكامل البيانات والمعلومات واستخدامها في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف وأحداث مرونة في الاستجابة للمتغيرات المتلاحقة في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.

من خلال ما تقدم نجد أنه ليس هناك تعريف وأحد للإدارة الإلكترونية، بل هناك اختلافات ترجع إلى اختلاف وجهات نظر كل كاتب أو باحث، كما ترجع لارتباط المفهوم بمجال التكنولوجيا الذي يتميز بالتطور السريع ويتيح كل يوم تطبيقات جديدة للتكنولوجيا في الإدارة. وعموماً تتمحور مختلف تعاريف الإدارة الإلكترونية حول النقاط التالية:<sup>3</sup>

- أنها تقوم على مبادئ وأسس وإجراءات ونظم؛
- لها وظائف تتضمن: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وما يرتبط بها من أنشطة إدارية؛
- لها موارد تشمل: البيانات، المعلومات والمعرفة؛
- تعتمد على الأدوات التكنولوجية التي تشمل الشبكات المختلفة (انترنت. انترانت. اكسترانت)؛
- تستخدمها المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها؛
- أساس عملها تبادل البيانات والمعلومات والمعارف والخبرات؛
- هدفها: توفير الخدمة، وتحقيق التميز، سرعة الأداء والدقة والفعالية والكفاءة.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 61-62.

<sup>2</sup> - أبو بكر محمود الهوش، الحكومة الإلكترونية: الواقع والآفاق، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الثانية، 2012، ص 409-410.

<sup>3</sup> - أحمد المعاني؛ وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 82.

## المطلب الثاني: تمييز مصطلح الإدارة الإلكترونية عن المصطلحات المشابهة له

لقد ظهرت عدة مصطلحات مشابهة لمصطلح الإدارة الإلكترونية، وذلك نظراً لاستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في أداء الأعمال في العديد من المجالات، حيث اختلفت هذه المصطلحات تبعاً للنشاط أو المجال الذي يطبق فيه العمل الإلكتروني بحيث يتم إضافة كلمة "إلكتروني" إلى المصطلح للدلالة على أداء العمل إلكترونياً؛ ومن هذه المصطلحات نجد: الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية أو إدارة الأعمال الإلكترونية، التسويق الإلكتروني والتعليم الإلكتروني.

بيد أن أهم المصطلحات التي تتداخل مع مفهوم مصطلح الإدارة الإلكترونية هي: الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية؛ لذلك نتناول هذه المصطلحات من أجل تمييزها عن مصطلح الإدارة الإلكترونية.

### أولاً- تمييز الإدارة الإلكترونية عن الحكومة الإلكترونية:

يعتبر مفهوم الحكومة الإلكترونية (E-Government) أكثر المفاهيم تداخلاً مع مفهوم الإدارة الإلكترونية، وقد وجد الباحث أن العديد من المؤلفين لا يرى فرقاً بين المفهومين، بحيث يُستخدم أحدهما للتعبير عن الآخر؛ وللتمييز بين المفهومين يمكن عرض مجموعة من تعاريف الحكومة الإلكترونية.

- يرى ( خالد ممدوح إبراهيم ) أن الحكومة الإلكترونية " تعد أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية المركزية بشفافية عالية".<sup>1</sup>
- أما ( الخمايسة ) فيعرف الحكومة الإلكترونية بأنها " ربط المواطن بمختلف أجهزة الحكومة للحصول على الخدمات الحكومية بشكل آلي وموتمن باعتماد شبكات الاتصال والمعلومات، مع خفض التكلفة وتحسين الأداء، والسرعة في الانجاز مع تحسين علاقة العمل بين المؤسسات الحكومية المختلفة والأفراد".<sup>2</sup>
- " الحكومة الإلكترونية هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم، وتتحقق فيها الأنشطة الحكومية للدوائر المعنية من دوائر الحكومة بذاتها أو فيما بين الدوائر المختلفة، باستخدام شبكات المعلومات والاتصال عن بعد".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص 56.

<sup>2</sup> - صدام الخمايسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 13.

<sup>3</sup> - عبد المطلب عبد الحميد، الاقتصاد المعرفي، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 110.

تشير هذه التعاريف إلى أن الحكومة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء العمل في الأجهزة الحكومية التي تدير شؤون المواطنين، وبالتالي هي أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، أي هي تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية، ان هذا الاتجاه يختلف عن رأي " السالمي والسليطي" الذي اشرنا له سابقا، والذي يعتبر الحكومة الإلكترونية نتيجة ترابط المؤسسات التي تطبق الإدارة الإلكترونية.

من جهة أخرى يرى (حجازي) أن للمصطلحين -الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية- نفس المدلول، لكن المصطلح الشائع هو الحكومة الإلكترونية؛ بينما المصطلح الأدق هو الإدارة الإلكترونية، لان مهمة الحكومة هي وضع السياسات العامة للدولة وتحديد الأهداف العامة، وهي مهمة ذهنية خلاقة لا يقوم بها سوى العقل البشري، وتستخدم الكمبيوتر فقط للمساعدة في إعداد البيانات اللازمة لرسم السياسة العامة، أما مهمة الإدارة فهي تنفيذ هذه السياسة، حيث يتم تنفيذها بالطرق الإلكترونية بدلا من الطرق التقليدية.<sup>1</sup>

وفي اتجاه آخر يرى (القبيلات) أن مصطلح الإدارة العامة الإلكترونية\* هو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية فهو النشاط الذي تمارسه الهيئات الإدارية بالوسائل الإلكترونية، لإشباع الحاجات العامة وتقديم الخدمات العامة، مستخدمة في ذلك أساليب السلطة العامة للقيام بهذا النشاط أو هذه الوظيفة".<sup>2</sup> بينما الحكومة الإلكترونية هي نتيجة نهائية لمشاريع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في القطاعات المختلفة، أي هي ظاهرة بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية مثل ظاهرة العولمة؛ تتحقق بعد تعميم الإدارة الإلكترونية على جميع النشاطات والقطاعات والمؤسسات في الدولة وترابطها؛ ففي ظل بيئة الحكومة الإلكترونية يكون القطاع الخاص أيضا مطبقا لإدارة الكترونية (الأعمال الإلكترونية).<sup>3</sup>

#### ثانياً - تمييز الإدارة الإلكترونية عن الأعمال الإلكترونية:

تعتبر شركة أي.بي.أم (IBM) أول من استخدم مصطلح الأعمال الإلكترونية (E-Business)؛ وذلك في عام 1997، وحتى ذلك الحين كانت التجارة الإلكترونية هي المصطلح الأكثر تداولاً.<sup>4</sup> ومن التعاريف التي قدمت للأعمال الإلكترونية نذكر:

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 23-24.

\* - أو التسيير العمومي الإلكتروني.

<sup>2</sup> - حمدي سليمان قبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 26.

<sup>3</sup> - بشير بن عيشي؛ عبد الباسط بن عبيد، التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، جامعة ادرار،

الجزائر، العدد 37، جوان 2016، ص 394.

<sup>4</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 56.

- الأعمال الإلكترونية هي " استخدام تقنيات العمل بالانترنت والشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية، أو لخلق أعمال جديدة".<sup>1</sup>
  - هي " الإجراءات والعمليات والأنظمة التي تدعم القيام بالأعمال عن طريق شبكات إلكترونية".<sup>2</sup>
- من جهة أخرى؛ يحصر الكثيرون مفهوم الأعمال الإلكترونية في علاقات مؤسسات الأعمال فيما بينها وبين متعاملها، وبذلك فهم يخرجون علاقات مؤسسات الحكومة من هذا الإطار، باعتبارها ليست علاقات أعمال (Business)؛ ويعتبر هذا مفهوماً ضيقاً للأعمال الإلكترونية، حيث يقصد به فقط الأعمال ذات الاتصال بالأداء المالي والتجاري والاستثماري،<sup>3</sup>
- في حين أننا نجد بعض الأعمال الحكومية ذات أبعاد استثمارية؛ ومن جهة أخرى توجد علاقات تعامل بين مؤسسات الأعمال والمؤسسات الحكومية، مما يبين مدى التداخل بين مفهوم الأعمال الإلكترونية ومفهوم الحكومة الإلكترونية؛ إذن تعتبر الأعمال الإلكترونية تطبيقاً للإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال.

### ثالثاً - تمييز الإدارة الإلكترونية عن التجارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح التجارة الإلكترونية (E-Commerce) من أكثر المصطلحات تداولاً في مجال الأعمال، كما يعد من المفاهيم التي يداخل مفهومها مع مفهوم الإدارة الإلكترونية، ولتمييزها عن الإدارة الإلكترونية نورد التعاريف التالية:

- التجارة الإلكترونية هي " كل معاملة تجارية بين البائع والمشتري ساهمت فيها شبكة الانترنت بصفة إجمالية أو جزئية، كالتزويد بمعلومات (عن طريق شبكة الانترنت أو شبكات تجارية أخرى) تخص خدمة أو سلعة معينة لاقتنائها لاحقاً، وسواء تم التسديد إلكترونياً، بصك ورقي، نقداً عند التسليم أو بطريقة أخرى".<sup>4</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن التجارة الإلكترونية تتعلق باستخدام الشبكات الإلكترونية في تنفيذ نشاطات التبادل التجاري، سواء تعلق ذلك بعرض المنتجات أو التفاوض التجاري أو تبادل المعلومات التجارية.

<sup>1</sup> - ندى فائز يحي، العوامل المحددة لتبني التجارة الإلكترونية وأثرها على الأداء التسويقي: دراسة على عينة من الشركات العاملة في مدينة عمان، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص25.

<sup>2</sup> - مايكل ج. كينغام، إدارة الأعمال الإلكترونية، ترجمة ربما مسك، دار الكتاب العربي، لبنان، 2009، ص 18.

<sup>3</sup> - محمود الفتوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 217.

<sup>4</sup> - إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية: مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2008، ص42.

- التجارة الإلكترونية: هي تنفيذ وإدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالبضاعة والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الانترنت أو الأنظمة التقنية الشبيهة؛ أو هي نشاط تجاري وبشكل خاص تعاقدات البيع والشراء، وطلب الخدمة وتلقيها بآليات تقنية وضمن بيئة تقنية<sup>1</sup>.

- " هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، ويمكن أن يتحقق الموقع من خلال البطاقات البنكية، وتعتبر التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية"<sup>2</sup>.

- " عملية البيع والشراء والتسليم والخدمات والدفع للمنتجات، أو الخدمات والمعلومات عبر الانترنت والانترانت والإكسترانت وغيرها من شبكات الاتصال في المنظمة، وزبائنها ومورديها وحلفاء الأعمال الآخرين"<sup>3</sup>.

إنه هي إدارة إلكترونية لعلاقة البائع (المنتج) والزبون (عميل مستهلك)، فالتجارة الإلكترونية هي بصفة عامة جميع أشكال التعاملات ذات الصلة بالنشاطات التجارية، التي تجمع الأفراد والمؤسسات، معتمدة على المعالجة والنقل الإلكتروني للمعطيات، بما تتضمنه هذه النشاطات من مفاوضات تجارية وعقود، أطر قانونية وتنظيمية، والتسويات فيما يخص التسديدات والجباية<sup>4</sup>.

ونشير هنا إلى أن هذا النمط من التعامل التجاري أفرز العديد من التحديات، أهمها ما تعلق بالنقود الإلكترونية، وبالمحاسبة وبدفع الضرائب؛ وكذلك آثار أهمية الجوانب الأمنية لهذا التعامل.

من جهة أخرى؛ يستخدم البعض مصطلح التجارة الإلكترونية رديفاً للأعمال الإلكترونية، دون مراعاة الفرق بينهما، في حين يتبين أن الأعمال الإلكترونية أوسع نطاقاً وأشمل من التجارة الإلكترونية، حيث تقوم الأعمال الإلكترونية على فكرة أتمتة الأداء في العلاقة بين إطارين من العمل، وتمتد لسائر الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية والخدماتية، ولا تتعلق فقط بعلاقة البائع أو المورد بالزبون؛ إذ تمتد لعلاقة المؤسسة بوكلائها وموظفيها وعملائها، كما تمتد إلى أنماط أداء العمل وتقييمه والرقابة عليه<sup>5</sup>؛ إنّه ليس المقصود بالأعمال الإلكترونية البيع والشراء فقط- التجارة- ولكن أيضاً خدمة الزبائن والتعاون مع شركاء العمل، وتنفيذ كل معاملات المؤسسة إلكترونياً.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، التجارة الإلكترونية، سلسلة الاقتصاد الإلكتروني، دار رسلان، سوريا، 2010، ص 16-17.

<sup>2</sup> - خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 56.

<sup>3</sup> - محمد عادل حمد الكبيسي، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصص السوقية: دراسة على شركات البرمجيات في الأردن، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 21.

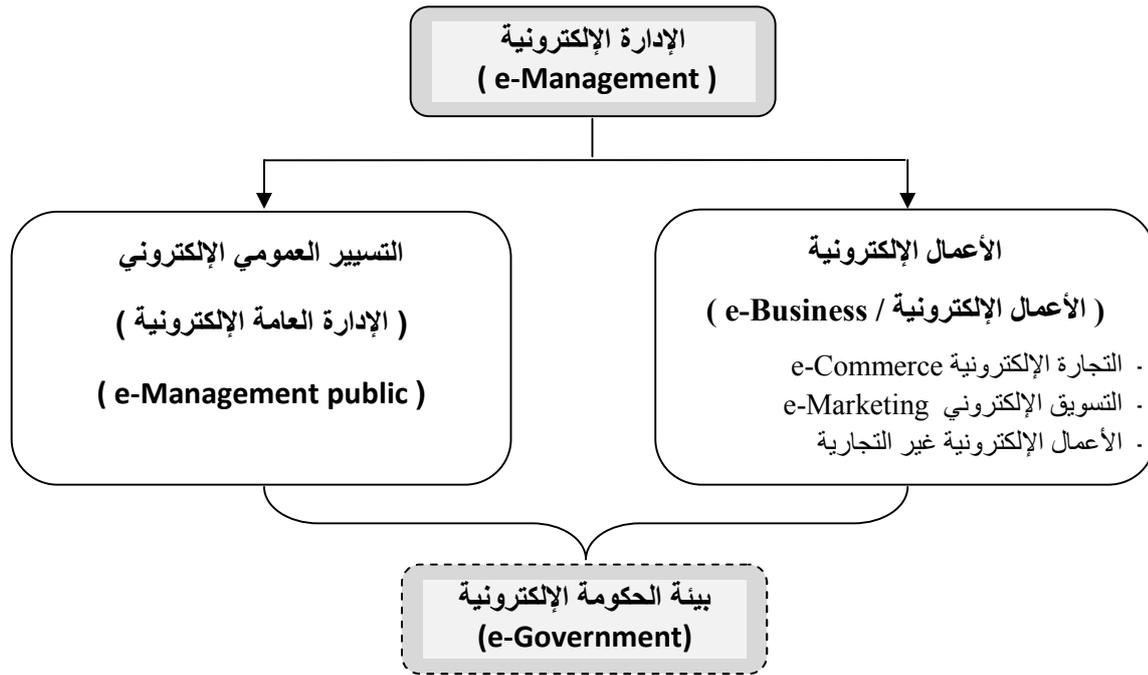
<sup>4</sup> - إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 40.

<sup>5</sup> - مصطفى يوسف كافي، التجارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 17.

ويميز (ياسين سعد غالب) الإدارة الإلكترونية عن المفاهيم الأخرى بأنها إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية التي تمثل الإدارة الإلكترونية للأعمال (القطاع الخاص)، والحكومة الإلكترونية التي تشير للإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة.<sup>1</sup>

إذن يمكن القول أن هذه المصطلحات - الحكومة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية- تشكل أنماطاً لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ والشكل (1-1) يوضح ذلك.

### الشكل (1-1): مجالات الإدارة الإلكترونية



المصدر: بن عيشي بشير؛ بن عبيد عبد الباسط، التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، جامعة ادرار، الجزائر، العدد 37، جوان 2016، ص 395.

ويرى الباحث أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد اندماج لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في أساليب العمل، بل تمثل تحولا جذريا في نمط الإدارة وفي مبادئها، حيث أنتج التعامل الإلكتروني تحولا في الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، .... الخ) وفي وظائف المؤسسة (التسويق - الإنتاج - إدارة الموارد البشرية ....)؛ كما كان له اثر بالغ على طبيعة المورد البشري والعلاقات الإنسانية في التنظيم، وفي طبيعة القيادة المطلوبة في المؤسسة المعاصرة؛ وأدى إلى إتاحة أساليب غير مسبوقه في الاتصال التنظيمي، وجعل المعلومات مورداً حاسماً في نجاح المؤسسات وبفائها؛ إضافة إلى ذلك فقد تغيرت مع هذا التحول الثقافة التنظيمية والبيئة الداخلية للعمل؛ مما يجعل الباحث يدعو إلى مراجعة جدية للأسس النظرية

<sup>1</sup> - ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 21.

للإدارة في ضوء هذا التحول، من أجل تطوير تصور جديد أو تكوين نظرية جديدة في الإدارة يمكن أن تحدد معالم وأسس الإدارة الجديدة.

### المطلب الثالث: أبعاد الإدارة الإلكترونية وخصائصها

تتنفذ الأعمال في الإدارة الإلكترونية من خلال أدوات جديدة وأساليب مبتكرة تختلف عن أدوات وأساليب تنفيذ تلك الأعمال في الإدارة التقليدية، مما يجعل الإدارة الإلكترونية تتميز بأبعاد عامة وخصائص فريدة وغير مسبوقه؛ ونبين في العناصر التالية هذه الأبعاد والخصائص.

#### أولاً- أبعاد الإدارة الإلكترونية

ينتج عن استخدام الحاسوب في الإدارة أو حوسبة العمل الإداري مجموعة من العناصر تشكل سمات عامة للإدارة الإلكترونية؛ وهذه العناصر هي: إدارة بلا ورق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان وإدارة بتنظيمات غير جامدة.

#### 1- الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق:

بحيث يتم حوسبة إجراءات العمل وأدواته، فتصبح تقنية المعلومات والاتصال أداة رئيسية في إنجاز المهام الإدارية، من خلال ميكنة جميع الأنشطة الإدارية، وبدلاً من استخدام الأوراق في المعاملات والاتصالات الإدارية وتبادل المعلومات وتكوين الملفات، تصبح المعلومات الإلكترونية عبر الشبكات هي وسيط التعامل، وتحل وسائل إلكترونية جديدة محل الوسائل التقليدية، مثل: البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية، أنظمة الأرشيف الإلكتروني، المفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الآلية.

#### 2- الإدارة الإلكترونية إدارة بلا مكان:

أي التحول إلى مكاتب بلا حدود والعمل عن بعد، من خلال حوسبة المكان وحوسبة الأشخاص؛<sup>1</sup> ويعني ذلك الاعتماد بصفة شبه كلية في إنجاز الأعمال الإدارية على أجهزة الحاسوب المتصلة ببعضها البعض عن طريق شبكة، فمع ظهور التطبيقات الإلكترونية للحاسوب الشخصي والمحمول أصبح من الممكن إنجاز العديد من الأعمال دون التقيد بمكان معين؛ ومثال هذه الأعمال: إعداد جداول الأعمال، إدارة الاتصالات، عقد الاجتماعات وحفظ البيانات وتبادلها، والتنسيق بين فرق العمل الموزعة في مناطق متباعدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عيد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، من ص 55 - إلى ص 66.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 61.

كما يمكن للعامل العمل خارج مكتبه من خلال الحاسوب الشخصي المربوط بالشبكة، فلم تعد الحاجة قائمة لعدد كبير من المقاعد للعاملين داخل مصالح المؤسسة.

### 3- الإدارة الإلكترونية إدارة بلا زمان:

يتم التعامل الإلكتروني بشكل آني دون انتظار، وهو عمل مستمر لا يرتبط بتوقيت زمني محدد، فمن خلال حوسبة الأشخاص يمكن للعاملين أن يبقوا على اتصال بمكاتبهم وتلقي المراسلات حتى في فترات العطل وأثناء السفر، فتوفر تقنيات الإدارة الإلكترونية العمل والخدمات على مدار ساعات اليوم بدون توقف.

### 4- الإدارة الإلكترونية إدارة بلا تنظيمات جامدة:

حيث تعتمد الإدارة الإلكترونية على التنظيمات الشبكية غير الهرمية، التي تتميز بالمرونة وتعتمد على فرق العمل المكونة من عاملين متخصصين، كما تتميز هذه التنظيمات بقدرتها على التعلم المستمر وبناء المعرفة.

### ثانياً- خصائص الإدارة الإلكترونية

يتميز تنفيذ الأعمال في الإدارة الإلكترونية عنه في الإدارة التقليدية ببعض الخصائص، الناتجة من سمات تكنولوجيا المعلومات وطريقة استغلالها، ونبين هذه الخصائص في العناصر التالية.

#### 1- تبسيط الإجراءات:

تعتبر هذه الخاصية من أهم أهداف التحول للإدارة الإلكترونية، بحيث يساهم التعامل الإلكتروني باختزال إجراءات العمل وتجميعها، ويمكن من تنفيذها بسهولة وبأقل جهد وفي أقل وقت ومن أي مكان، وعملياً تنتقل الأعمال الورقية مع إمكانية تقديم النماذج والنسخ إلكترونياً بدلاً من استخدام المستندات الورقية؛ إذن يسهم التحول إلى الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعقيدات الإدارية وتقليل الممارسات السلبية للبيروقراطية خلال تنفيذ الأعمال أو الحصول على الخدمات.<sup>1</sup>

#### 2- السرعة في إنجاز الأعمال:

يحقق التعامل الإلكتروني سرعة فائقة في الاتصالات داخل المؤسسة ومع العملاء والشركاء، وتمثل الشبكات الإلكترونية المختلفة وسيلة سريعة لنشر التعليمات والمعلومات على كافة المستويات الإدارية، وتوفر تدفق فوري للمعلومات تمكن من اتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة، وإبلاغها للمكلفين

<sup>1</sup> - خالد ممدوح إبراهيم ، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق ، ص 69.

بنتفيذها. بحيث يمكن إعداد عدة نسخ إلكترونية وحفظها وإرسالها إلى عدة جهات دفعة واحدة؛ كما يمكن استرجاع المعلومات بسرعة فائقة نظرا لسهولة البحث في الأرشيف الإلكتروني.

### 3- إدارة المعلومات:

تتميز الإدارة الإلكترونية بقدرتها على توفير وإدارة المعلومات وليس مجرد نقلها وحفظها، ويتمثل ذلك في:

- توفير كمية كبيرة من المعلومات من خلال مستودعات البيانات التي تتضمن عدة قواعد بيانات، وبالتالي يمكن تجاوز مشكلة ندرة المعلومات التي غالبا ما تميز الإدارة التقليدية؛
- إمكانية استدعاء المعلومات والبيانات المتاحة على الشبكات والبرامج، وإتاحتها لجميع الأطراف في أي وقت؛
- تصنيف البيانات بأشكال مختلفة حسب الحاجة، كما يمكن تعديلها واسترجاعها بسهولة<sup>1</sup>؛
- توفير إمكانيات حفظ المعلومات بواسطة الوسائط الإلكترونية المختلفة وحمايتها من الضياع؛
- تحقيق درجة عالية من التوثيق والضبط في التعاملات، بحيث يتم تسجيل جميع الإجراءات التي تتم عبر الشبكة الإلكترونية بالتاريخ والساعة والدقيقة والثانية التي تتم فيها.<sup>2</sup>

### 4- دقة الأداء (زيادة الإتقان)

توفر تكنولوجيا المعلومات القدرة على أداء المهام بدقة وجودة أكثر؛ فتتحقق الجودة من خلال توفير الخدمة أو المعلومة المطلوبة من المستفيدين من داخل المؤسسة أو خارجها في الوقت المناسب، إضافة إلى تقليل احتمالات حدوث الأخطاء بسبب العامل البشري، أو أخطاء الناتجة عن إرسال الملفات إلى غير المعنيين بها، وبفضل الرقابة المستمرة لانجاز الأعمال فإنه يمكن تدارك أي انحراف في الأداء في حينه؛ حيث أن تداول البيانات عبر الشبكة وإمكانية الحصول على المعلومة من جهة الإدخال الأولية، يؤدي إلى زيادة الثقة في صحة المعلومات المتبادلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup> - حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 9.

<sup>3</sup> - ماجد بن عبد الله الحسن، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2011، ص 73.

كما تتحقق جودة الأداء من خلال إتاحة معلومات ذات جودة مرتفعة، تتوفر على عناصر جودة المعلومة وهي:<sup>1</sup>

-**المنفعة:** تكمن جودة المنفعة في قدرة الإدارة الإلكترونية على توفير كمية كبيرة من المعلومات المخزنة والمتبادلة، وسهولة الحصول عليها، فتتحقق عدة صور لمنفعة المعلومة، والمتمثلة في:

- منفعة شكلية: تتحقق بتوفر معلومات حسب حاجة المستخدم؛
- منفعة زمانية: أي توفيرها في وقت سريع وفي وقت الحاجة إليها؛
- منفعة مكانية: حيث يسهل الحصول على المعلومة من أي مكان عبر الشبكات؛
- الكفاءة:** من خلال الحصول على المعلومة بأقل تكلفة ممكنة وأكثر منفعة منها؛
- الفعالية:** وتعني تحقيق المعلومة للأهداف المسطرة، بمقارنتها بنتائج استخدامها؛
- الدقة:** حيث لا بد من أن تكون المعلومة دقيقة، تمكن من التقييم الصحيح عند استخدامها.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة من خلال التركيز على الزبون واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إصلاح طرق عمل المؤسسة، إدارة المعلومات والوظائف الداخلية للمؤسسة، وخدمة الزبون.<sup>2</sup>

إضافة إلى جودة المعلومة فإن التعامل الإلكتروني يحقق جودة الخدمة الإلكترونية من خلال دعم معايير جودة الخدمات، ويمكن تلخيص هذه المعايير في الجدول التالي.

**الجدول رقم ( 1-1): معايير جودة الخدمات الإلكترونية**

معايير الجودة	التوضيح
1	الخصوصية
2	التكامل

<sup>1</sup> - أحمد زغدار ؛ نعيمة مخلوفي، أثر تكييف النظام المحاسبي المالي مع متطلبات الإفصاح الدولي وتبني مبدأ القيمة العادلة على جودة المعلومة، مجلة المؤسسة، العدد 4، السنة 2015، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص 112.

<sup>2</sup> - سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، العدد 14 خاص، الجزء الأول، 2010، الجامعة المستنصرية ، العراق، ص 171.

3	التواجد	أن تكون الخدمات متاحة على الموقع الإلكتروني على مدار أربعة وعشرين ساعة ولا يوجد أي عوائق تكنولوجية تمنع الدخول، لذا يلزم عمل الصيانة المستمرة للموقع الإلكتروني.
4	المصداقية	صحة المعلومات والنماذج المعروضة في الموقع الإلكتروني، والتأكد من انها مقبولة ومعتمدة وقانونية ومستوفاة لكافة البيانات المطلوبة.
5	الثقة والأمان	عدم تعرض البيانات للفقء والتلف، وإعطاء المستفيد ما يفيد إتمام المعاملة الإلكترونية، ووضع القوانين والتشريعات التي تنظم التعامل الإلكتروني.
6	التفاعل	السماح للأفراد بالحصول على خدمات كاملة بما فيها الدفع الإلكتروني، وإبداء الرأي في الخدمات المقدمة.
7	السرعة	سهولة الوصول إلى موقع الخدمات الإلكترونية
8	الدقة	أن تكون المعلومات والبيانات المتاحة صحيحة ودقيقة.

المصدر: إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 91 (بتصرف الباحث)

## 5- الاستمرار والتفاعل الآني

يتحول التفاعل الإنساني في الإدارة الإلكترونية إلى تفاعل آلي، حيث تزول القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني، كبعد المسافة وصعوبة الاتصال، لكن بواسطة الانترنت وشبكات الأعمال يمكن أن يبلغ التفاعل مداه تنظيمياً وجغرافياً وفنياً وزمنياً.<sup>1</sup>

وتمكن تقنيات الإدارة الإلكترونية من مراجعة الأعمال باستمرار طوال اليوم دون التقيد بالدوام، وتتيح المواقع الإلكترونية الخدمات وإمكانية الاتصال دون التقيد بزمن معين أو مكان معين.<sup>2</sup>

كما تحقق الإدارة الإلكترونية خاصية التفاعل عن بعد وفي الوقت الحقيقي بين العاملين وبين مختلف الأطراف، مهما كان مكان تواجدهم. ويصبح التعامل غير مقيد بالزمان أو بالمكان.<sup>3</sup> فيمكن استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في وقت وأحد، والرد عليها جميعاً بسرعة فائقة. كما أتاحت مكان العمل

<sup>1</sup> - حمد قبلا ن آل فطیح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 22.

<sup>2</sup> - احمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص 86.

<sup>3</sup> - محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، مصر، 2011، ص 75.

الافتراضي بحيث يتمكن العاملون من التكامل والتواصل بين الأقسام المتقاربة أو المتباعدة عبر الشبكات الإلكترونية؛ وانجاز الأعمال عبرها بدون قيود التنظيم أو جدران فاصلة.<sup>1</sup>

#### 6- السيطرة الإدارية ( الرقابة المباشرة غير المتحيزة )

تمنح تقنيات الإدارة الإلكترونية القدرة على السيطرة الإدارية من خلال فعالية أدواتها الرقابي على الأداء في مواقع العمل المتباعدة، مما يمنح الإدارة اليقظة المطلوبة والتنبه السريع للانحرافات، والوقوف على أداء الأفراد العاملين،<sup>2</sup>

كما يمكن متابعة وتقييم الأعمال عن طريق الشبكة ودون الاحتكاك المباشر بالعاملين، بدلاً من التقارير الكتابية والمذكرات التي قد تفتقد للموضوعية وعدم السرعة في إيصالها إلى الجهات الرقابية.

#### 7- تخفيض التكاليف

ويتحقق ذلك من خلال:

- تقليل إجراءات وأعباء متابعة انجاز مختلف العمليات الإدارية؛
- تقليل استخدام الورق والأدوات المكتبية المستخدمة في عمليات الحفظ والتوثيق واستبدالها بالشبكة ووسائط التخزين الإلكترونية؛
- إمكانية استيعاب العمل في مساحات اقل؛
- تبسيط إجراءات العمل يؤدي إلى تخفيض في عدد الأفراد العاملين؛
- تساهم خاصية دقة الأداء في تجنب تكاليف الأخطاء؛
- تكلفة الاتصال تكون قليلة جداً لاعتمادها على الشبكات الإلكترونية المتاحة بتكاليف جد منخفضة.

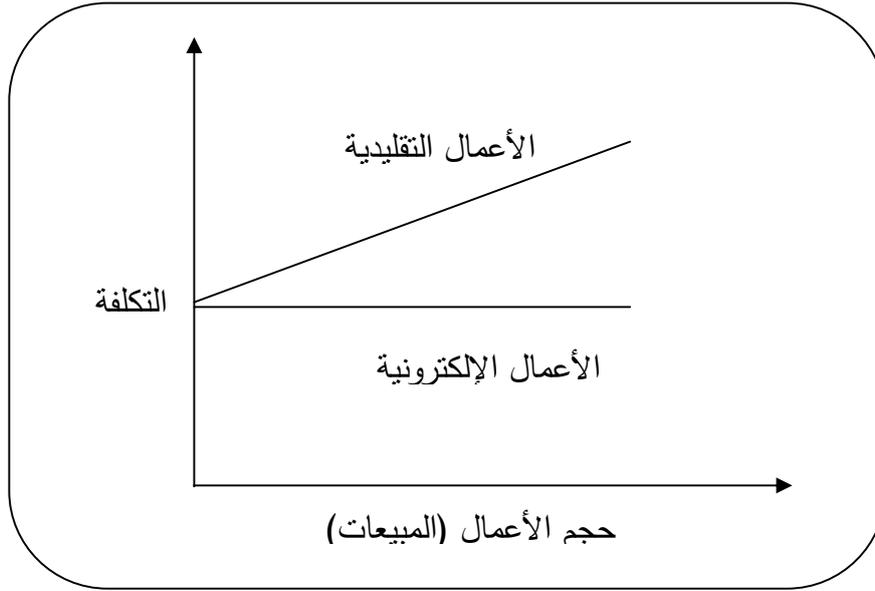
ولا يرتبط نمو حجم الأعمال في نموذج الأعمال الإلكترونية بارتفاع التكلفة كما هو الحال في نموذج الأعمال التقليدية،<sup>3</sup> ولكن يمكن أن يزيد حجم الأعمال الإلكترونية دون زيادة معتبرة في التكاليف مقارنة بالأعمال التقليدية، وتوضح الشكل (1-2) هذه المقارنة.

<sup>1</sup> - ميسر إبراهيم احمد؛ هدى عبد الرحيم حسين، اشتقاق الأبعاد الحاكمة في جودة الإدارة الإلكترونية مؤشر مقترح، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 30، العدد 90، العراق، 2008، ص 08.

<sup>2</sup> - حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 24.

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين؛ بشير عباس العلق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر، الأردن، 2006، ص 23.

الشكل رقم ( 1-2) : المقارنة بين الأعمال الإلكترونية والأعمال التقليدية.



المصدر: سعد غالب ياسين؛ بشير عباس العلق، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر، الأردن، 2006، ص 23.

إن تخفيض التكاليف لا يكون بالنسبة للمؤسسة فقط، ولكن أيضا بالنسبة للمتعاملين معها، الذين يمكنهم الاتصال بالمؤسسة والحصول على خدماتها بكل سهولة وبأقل تكلفة.

#### 8- مرونة التنظيم

لا تعتمد الإدارة الإلكترونية على الهياكل التنظيمية التي تتميز بالتسلسل الوظيفي، ولكنها تعتمد التنظيمات الشبكية التي لها القدرة على الاستجابة للأحداث، وتحقيق رد الفعل المناسب؛<sup>1</sup> فيتم بناء أنظمة الإنتاج والخدمة على أساس شبكة موزعة معتمدة على الاتصال الإلكتروني تضمن درجة عالية من التنسيق وتبادل المعلومات.<sup>2</sup>

تدعم الإدارة الإلكترونية التوجه نحو اللامركزية، من خلال اعتمادها على فرق العمل ومراكز متعددة لاتخاذ القرارات، مع ضمان التنسيق الدائم والرقابة المستمرة على الأعمال.

التعلم المستمر وبناء المعرفة وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> - ميسر إبراهيم احمد؛ هدى عبد الرحيم حسين، مرجع سابق، ص 09.

<sup>3</sup> - عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص 17،

لقد نتج عن عمليات نقل وتخزين كميات هائلة من المعلومات واستثمارها ظهور الذكاء التنظيمي أو ذكاء الأعمال الذي يساعد المؤسسات على تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية، والمحافظة على رأس المال الفكري لتحقيق ميزات تنافسية إستراتيجية.<sup>1</sup>

فبدلاً من الاعتماد على نظم المعلومات المستقلة تحول إلى الاعتماد على نظم المعلومات الذكية تعمل في منظومة شبكية متكاملة، وتتمتع بالقدرة على الفهم والتعلم والتفكير والاستنباط من المعلومات المنتجة؛ كما تعمل على التحديد المستمر للبيانات وإنتاج مستمر للمعلومات من خلال نظم المعالجة التحليلية الفورية.<sup>2</sup>

كما يتطلب هذا كفاءات ومهارات متخصصة لديها القدرة على التكيف مع سرعة التغيرات التي تواجهها الإدارة.<sup>3</sup>

## 9- تمكين العاملين:

يعتبر مدخل التمكين أحد التوجهات المؤسسة الحديثة، التي تركز على ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق.

ويعرف التمكين بأنه: "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للعاملين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يوفر تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط بالجمهور مثل مجالات البيع وخدمة العملاء."<sup>4</sup>

تتميز الإدارة الإلكترونية بقدرتها على تمكين العاملين، وتطوير الأعمال بشكل يمكن من الاعتماد عليهم في البحث عن طرائق أفضل لتطوير المنتجات والخدمات، وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في أعمالهم، ويضمن مشاركتهم ويخولهم صنع القرارات، بل إن مفهوم التمكين يتجاوز تمكين العاملين إلى تمكين الوسائل التكنولوجية في إنجاز عمليات المؤسسة بطرق مبتكرة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين ؛ بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص 23-24.

<sup>2</sup> - مريم عبد ربه أحمد السميري، درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل التطوير، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 78.

<sup>3</sup> - ميسر إبراهيم أحمد؛ هدى عبد الرحيم حسين، مرجع سابق، ص 08.

<sup>4</sup> - عطية حسن أفندي ، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 11.

<sup>5</sup> - عروبة رشيد علي البدران؛ عبد الرضا ناصر محسن، واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العدد 37، المجلد 10، العراق، 2014، ص 116 .

وتدعم الإدارة الإلكترونية أبعاد التمكين الثلاثة التي ركز عليها الباحث "بلانشارد وزملاؤه" (Blanchard) وهي:<sup>1</sup>

- المشاركة بالمعلومات؛
- الحرية والاستقلالية؛
- استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية.

حيث تحقق الإدارة الإلكترونية الاتصال وتدفق فوري للمعلومات وتداولها ومشاركتها عبر جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، أن توفر المعلومات الكافية للعامل تجعله قادرا على التصرف تجاه المشاكل التي تواجهه، وتمكنه من اتخاذ القرارات بشأنها، مما يجعله أكثر استقلالية في أداء مهام وظيفته، وفي ظل الإدارة الإلكترونية تكون الهياكل التنظيمية شبكية أو غير متعددة المستويات، بحيث يتم توزيع الأعمال على فرق عمل يتم التنسيق بينها لتحقيق التكامل، أن الاستقلالية أيضا تعني استقلالية فرق العمل التي تدار ذاتيا حيث يشترك أعضاؤها في رسم الخطط وتنفيذها.

## 10- السرية والخصوصية

تضمن الإدارة الإلكترونية سرية وخصوصية أكثر للمعلومات، بحيث توفر المعلومات لذوي الصلاحية فقط، عن طريق تقنيات الحجب والتشفير، حيث يمكن للمعنيين فقط النفاذ إلى المعلومات باستخدام كلمات المرور الخاصة.<sup>2</sup> كما يمكن التعامل الإلكتروني دون كشف هوية المتعاملين.

## 11- تحقيق الشفافية

تحقيق الشفافية الإدارية للمؤسسة وللأطراف الخارجية التي تتعامل معها، من خلال إتاحة المعلومات للمعنيين عن كافة الأنشطة، حيث توفر المعلومات المتعلقة بسياسات الموارد البشرية في المؤسسة، خاصة ما تعلق بطرق وكيفيات تقييم الأداء ونتائج الأنشطة المختلفة، وإتاحة القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل، فيمكن لكل عامل في المؤسسة الوصول إلى المعلومات المرتبطة بوظيفته بكل سهولة، بما يحقق ثقافة الندية والتنافسية بين العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري؛ احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص 77.

<sup>2</sup> - احمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص 88.

<sup>3</sup> - منى عطية البشري، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص 35.

ومن جهة أخرى؛ يمكن للموردين والزبائن ومختلف المتعاملين أن يطلعوا على المعلومات التي تتيحها المؤسسة على موقعها الإلكتروني عبر الشبكات المختلفة.

وتجدر الإشارة أن خاصية الشفافية مهمة أكثر بالنسبة للمؤسسات الحكومية، نظراً لارتباطها بتحقيق المشاركة والمساواة بين المواطنين، فتساعد تقنيات الإدارة الإلكترونية في توفير المعلومات لعموم السكان مما يتيح لهم فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى الحاجة للتعرف على المشاكل الاجتماعية واستشفاف الرأي العام<sup>1</sup>.

وتتحقق الشفافية من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية للمعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات والخدمات الحكومية لجميع أفراد ومؤسسات المجتمع ؛ مما يعزز روح الديمقراطية الإدارية وتطوير العلاقة بين الإدارات العامة ومع المواطنين<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: فوائد الإدارة الإلكترونية وسلبياتها وأطراف العلاقة فيها

تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية من مجموعة الفوائد التي تحققها للمؤسسات والأفراد والمجتمع، نتيجة الخصائص التي تميز هذا النمط من الإدارة؛ ورغم هذه الفوائد إلا أن لتطبيق الإدارة الإلكترونية عدة سلبيات. ومن جهة أخرى يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى بناء شبكة جديدة من العلاقات، وتتناول العناصر التالية إبراز مختلف فوائد وسلبيات الإدارة الإلكترونية، كما تعرج على وصف شبكة العلاقات ومستوياتها.

#### أولاً- فوائد الإدارة الإلكترونية:

يعود تطبيق الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الفوائد سواء بالنسبة للمؤسسات أو الأفراد أو المجتمع عامة، ويمكن إظهار أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال عرض هذه الفوائد.

#### 1- فوائد الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات

تعمل مؤسسات القطاع الخاص في بيئة تنافسية تجعلها في حاجة دائمة لعمليات التطوير؛ من أجل مواكبة التحديات الناشئة في بيئتها الداخلية والخارجية، وتعد الإدارة الإلكترونية أسلوباً إدارياً يساعد

<sup>1</sup> - عدنان بن عبد الله الشيحة، الحكومة الإلكترونية والتنظيم البيروقراطي، <http://www.pscg.org.sa/web/articles/more/33.pdf>. الاطلاع: 2016/07/23 (20:30).

<sup>2</sup> - بدر محمد السيد القزاز، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص349

هذه المؤسسات على تحقيق التطوير المستمر للحفاظ على الحصة السوقية شرط توفر اليقظة التكنولوجية لديها.<sup>1</sup>

يبدو أن اعتماد الإدارة الإلكترونية ليس خياراً أمام المؤسسات وإنما ضرورة حتمية من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسة؛ خاصة أن الانترنت قد أتاح قدرات كبيرة من أجل تقديم خدمات واسعة ومتنوعة وغير مسبوقه، تتمتع بالاستجابة الفائقة وفي الوقت الحقيقي، وخفض وقت انجاز الأعمال، وخفض تكلفة الصفقات وزيادة العوائد وتبادل المعلومات الإلكتروني بين الأطراف عبر العالم، ودعم الابتكار ودخول الأسواق الجديدة.<sup>2</sup> ومن فوائد الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات التي تجدر الإشارة إليها نذكر:

- تحقق الوسائل والأساليب الإلكترونية التي تستخدم في إدارة وظائف المؤسسة وأنشطتها الداخلية تحسين في جودة الأداء، وتوفير الاتصالات الإلكترونية والتكامل الوظيفي، وتقديم الدعم المباشر لسلاسل التوريد وسلاسل التوزيع التي تربط المؤسسة بمورديها وشركائها وزبائنهم؛<sup>3</sup>
- تساعد الإدارة العليا للمؤسسات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك بسبب توفير البيانات الدقيقة في وقت الحاجة إليها، وضمان التوريد بالتغذية العكسية عن كل الأنشطة والنتائج، كما تلغي المستويات الإدارية المتعددة بحيث تصبح مستوى إداري واحد متصل بالشبكة؛<sup>4</sup>
- تتمتع الإدارات الإلكترونية بقدرتها على وتبسيط إجراءات العمل، وتخفيض تكاليف الأنشطة الحالية، وخلق أنشطة جديدة بتكاليف أقل، نظراً لقلّة الموارد البشرية والمباني التي يحتاجها تنفيذ هذه الأنشطة، إضافة إلى التخلص من أعباء التعامل الورقي في كثير من الإجراءات، وتخفيض تكاليف الاتصالات المختلفة؛
- تنشئ قنوات اتصال فعالة بين مصالح وفروع المؤسسة، والتي قد تكون في مناطق جغرافية متباعدة؛
- تحسين جودة خدمات المؤسسة المقدمة للجمهور أو العملاء، من خلال تحقيق دقة الأداء وسرعته، إضافة إلى التحكم في أسعار المنتجات والخدمات وعرضها بأسعار منخفضة من خلال الاتصال المباشر بالزبائن وعدم وجود وسطاء تجاريين؛

<sup>1</sup> - أسماء كرعلي ، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك: دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013/2014، ص 74.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 70-71.

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين؛ بشير عباس العلاق، مرجع سابق، ص 25.

<sup>4</sup> - عادل حرحوش الفرجي ؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 36.

- توفر تقنيات الإدارة الإلكترونية إمكانيات كبيرة لحفظ البيانات وإدارتها وتخزينها والأرشيف والتوثيق؛
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة وولائهم، من خلال تمكينهم من الوصول إلى المعلومات وبث روح الثقة، وتحسين طرق أداء الأعمال وظروفه؛
- توفر الإدارة الإلكترونية المعلومات الدقيقة للمؤسسة عن مواردها الداخلية، وعن زبائنها ومنافسيها، وعن أسواقها واتجاهات الأوضاع الاقتصادية؛
- تسهم الإدارة الإلكترونية في اختراق أسواق جديدة محلياً وعالمياً، وتوسيع أعمال المؤسسة، وتساعد على جمع المعلومات عن تلك الأسواق والوصول إليها وعرض المنتجات والخدمات، كما يمكن للمؤسسة إيجاد أفضل العروض من الموردين؛
- تجعل المؤسسة تدير العلاقة مع العملاء بمرونة، وبما يحقق أقصى عوائد ممكنة من خلال الاستهداف الانتقائي والدقيق للقطاعات السوقية<sup>1</sup>؛
- تمكن الإدارة الإلكترونية من الاستجابة السريعة للطلبات الجديدة في السوق، بفضل التدفق الكبير والسريع للمعلومات عن الأسواق واحتياجات المتعاملين، مما يساعد المؤسسة على الحفاظ على حصتها السوقية ومركزها التنافسي وضمان ولاء عملائها؛
- تمكين المؤسسة من عرض خدماتها ومنتجاتها عبر الشبكات، مما يسهل إتمام المعاملات معها من طرف المستفيدين في أي وقت، ومن أي مكان؛
- تؤدي القدرة للدخول السريع إلى مصادر المعلومات وأسواق المعرفة على شبكة الانترنت إلى دعم إدارة المعرفة من خلال استثمار رأس المال الفكري في المؤسسة، كما تحفز نظم الإدارة الإلكترونية العاملين على الابتكار<sup>2</sup>؛

## 2- فوائد الإدارة الإلكترونية بالنسبة للأفراد

- يعود تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات -الخاصة والعامة- على الأفراد بعدة فوائد، (مواطنين أو مستهلكين)، تتمثل أهم تلك الفوائد في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - زياد عبد الحكيم الذبيبة؛ وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 24.

<sup>2</sup> - احمد المعاني؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 97-98.

<sup>3</sup> - رحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 94-95.

- تسهيل حياة الأفراد من خلال توافر الخدمات بشكل دائم ( على مدار اليوم)، وتوفير الجهد والوقت اللازمين للتسوق وطلب الخدمات من أسواق محلية أو أجنبية، إضافة إلى سهولة الحصول على المعلومات والاستشارات عن الخدمات والمنتجات وطلب خدمات ما بعد البيع؛
  - الحصول على المنتجات بأقل الأسعار، حيث يمكن للمشتري الاطلاع على عدة عروض بالتسوق الإلكتروني، وإجراء المقارنة بين الأسعار؛
  - الحصول على عينات للمنتجات الرقمية تتضمن معلومات تفصيلية عن المنتجات؛
  - إمكانية طلب السلعة أو الخدمة حسب الطلب والمواصفات التي يحددها الفرد؛
  - إتاحة إمكانيات العمل والتعلم عن بعد لمختلف الأفراد في المجتمع،
- 3- فوائد الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمجتمع:**

- يرى "هلكويست وزملاؤه" (Ahlquist et al) أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحقق أساساً:<sup>1</sup>
- تعزيز التنمية الاقتصادية من خلال التكامل والشراكة بين مؤسسات قطاع الأعمال والمؤسسات الحكومية في انجاز المشاريع، وتطوير قدراتها وإمكانياتها بهدف تحقيق مستويات أعلى للإنتاجية والأداء الداعم للتنمية الإدارية؛
  - سد الفجوة الرقمية في المجتمع، من خلال القيام بالاستثمار في تقنيات المعلومات الرقمية لتوصيل الخدمات إلى فئات المجتمع الهشة مثل الفقراء وكبار السن، والأفراد في المناطق النائية والمعزولة؛
  - توفير التعلم مدى الحياة لأفراد المجتمع ، من خلال التعلم الإلكتروني (E-learning) الذي يتيح للعديد من الأفراد فرص التعليم مهما كان سنهم أو وضعهم الاجتماعي، مما يدعم التنمية البشرية في المجتمع؛
- إضافة إلى هذه الفوائد الأساسية ينتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية فوائد أخرى تتمثل في:
- تحقيق الشفافية وتقليل فرص الفساد، حيث ان التعامل الإلكتروني يوفر المعلومات والخدمات بدون الاحتكاك بالعاملين؛
  - توفير المناخ الملائم للاستثمار من خلال توفير سهولة الحصول على البيانات والمعطيات الاقتصادية اللازمة لدراسات جدوى المشاريع، وضمان شفافية وبساطة الإجراءات الإدارية لإقامة

<sup>1</sup> - بشير عباس العلق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق: مدخل تسويقي استراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص256-257.

- المشاريع ومنح التراخيص والمناقصات، وإمكانية التواصل والاستفسار عن بعد، مما يشجع الاستثمار المحلي ويجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية؛
- خلق بيئة تنافسية بين المؤسسات مما يدفع هذه المؤسسات إلى تكييف المنتجات والخدمات حسب رغبات أفراد المجتمع من حيث السعر والجودة، مما يؤدي إلى رفاهية المجتمع من جهة؛ ومن جهة أخرى يساعد على اندماج الاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي؛
  - تعزيز دور المواطن في المشاركة في صنع القرارات الحكومية والرقابة والمساءلة، ويزيد زيادة توضيح طبيعة العلاقة بين الأفراد ومؤسسات المجتمع، وتحقيق تكافؤ الفرص أمام الخدمات، والتخفيف من حدة الإجراءات البيروقراطية؛<sup>1</sup>
  - نشوء المجتمعات الإلكترونية من خلال تفاعل المواطنين والمستهلكين وأصحاب المهن وتبادل الآراء والأفكار والخبرات؛<sup>2</sup>
  - المساهمة في انجاز البحوث والدراسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، من خلال توفير المعلومات والبيانات عن أفراد المجتمع؛

#### ثانياً - سلبيات الإدارة الإلكترونية:

رغم الفوائد السابق عرضها إلا أن لتطبيق الإدارة الإلكترونية بعض الآثار السلبية، تتمثل في ثلاثة جوانب هي:<sup>3</sup>

#### 1- التجسس الإلكتروني:

تؤدي الأرشفة الإلكترونية للمعلومات الحساسة في المؤسسات إلى تعريضها لخطر التجسس وعمليات الاختراق الإلكتروني، مما يتطلب توفير برامج الحماية العالية الكفاءة، مع ضمان تحديثها، إضافة إلى اليقظة الأمنية ومتابعة مستجدات الأمن المعلوماتي؛

#### 2- التبعية للغير:

بحيث تحتاج المؤسسات إلى خبرات الآخرين من أجل تطوير البرامج وتحديثها خاصة تلك المحمية بحقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، وفي حالة عدم إنتاج التكنولوجيا محلياً فإن المؤسسات وإدارات الدولة تضطر إلى استيراد التقنية واستهلاكها، وهذا يشكل خطراً في مختلف المجالات الصناعية والتجارية والزراعية والعسكرية؛

<sup>1</sup> - - صدام الخمايسة، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> - رحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 94-95.

<sup>3</sup> - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 175-176.

### 3- شلل الإدارة:

تواجه المؤسسات هذه المشكلة عندما تكون إجراءات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية غير مدروسة، مما يؤدي إلى الفشل في أحداث تحول سلس، وينتج عن هذا الفشل شلل وارتباك في وظائف الإدارة وعدم تحقيق الحد الأدنى من الأداء، ويتسبب ذلك إلى خسائر فادحة للمؤسسة.

ويجمل كل من "المهندي" و"الهوش" سلبيات الإدارة الإلكترونية في:<sup>1</sup>

- مشكلة البطالة: يؤدي الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية والشبكات وتقليص إجراءات العمل ودمجها إلى تقليل الحاجة إلى اليد العاملة لأداء العمل، مما يدفع بالمؤسسة إلى الاستغناء عن عدد من العاملين خاصة ممن ليس لديهم المهارة والكفاءة المطلوبة، مما ينتج عنه زيادة نسبة البطالة في سوق العمل الجديدة التي أصبحت تتطلب مقاييس تقنية في مهارات الأفراد؛
- عزلة العاملين: تتمثل في التأثير الاجتماعي السلبي وهو شعور العاملين بالغبية والانعزال، وفقدان العلاقات الإنسانية نتيجة المداومة على استخدام الانترنت والحواسيب، وهذا يؤثر سلباً على الصحة النفسية لهم؛
- التفكك الاجتماعي: حيث يتوقع أن تؤدي تقنيات الاتصال عن بعد إلى تقليل فرص التواصل الشخصي المباشر والتفاعل الاجتماعي، وبالتالي فقدان جزء كبير من العلاقات الإنسانية في أماكن العمل؛
- ضغوط العمل: بسبب ازدياد عبء العمل الكمي للوظيفة، الذي ينتج عن القلق لدى العاملين بضرورة اللحاق بالتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات، والخوف من فقدان المكانة بسبب عدم القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة، إضافة إلى انخفاض عبء الدور نتيجة انخفاض العبء الكيفي للوظيفة من خلال تبسيط الإجراءات ووضع معايير جامدة، الأمر الذي جعل العمل الذهني محدوداً وأكثر رتابة، مما يخلف أيضاً توتراً لدى بعض العاملين؛
- مشكلة السرية والأمن: بحيث إن المعلومات الإلكترونية تبقى دائماً عرضة للتجسس الإلكتروني والتخريب، كما أنها تهدد خصوصية الأفراد وحقوقهم في الحفاظ على سرية معلوماتهم الخاصة، وهذا ما يحتاج جهود للحفاظ على أمن الشبكة وحماية المعلومات.

<sup>1</sup> - أبوبكر محمود الهوش، مرجع سابق، ص 42 إلى 44 ؛ و سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 42-43.

وتشير "عزيز" إلى سلبات أخرى تتمثل في:<sup>1</sup>

- كثرة المشكلات المرافقة للاستراتيجيات المستخدمة للاحتفاظ بالسجلات الإلكترونية، والقيود والمحددات الخاصة بالأرشفة الإلكترونية، من تحديث السجلات وهجرة المحتويات، الأمر الذي يتطلب إدارة قادرة على تنظيم هذا الكم الهائل من المعلومات؛

- قد لاتصل الخدمة عبر الانترنت إلى جميع الناس وبالأخص الفقراء أو من يجهلون طرق استخدام الانترنت، وبالتالي استثناء بعض الفئات من الاستفادة من الخدمات والمعلومات، مما يؤدي إلى المزيد من حالات الظلم، ويحدد ويقيد من الخيارات والفرص المتاحة أمام الفقراء؛

- غياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المقدمة إلكترونياً، مما يثير مشكلة أثبات التعاملات والعقود وتوثيق الحقوق والالتزامات وإثبات صحة التوقعات والحفاظ على الملكية الفكرية؛

- أن التكنولوجيا الحديثة قد غيرت الكثير من مفهوم العمل، وقد سلب من الكادر الوظيفي العامل الكثير من مهاراته الذهنية والفعلية، وأعطاهما للأجهزة الإلكترونية، وأقتصر دور الإنسان على ضغط الأزرار والتشغيل والمراقبة والإشراف فقط، دون أن يعرف كيفية تطبيق الطريقة والخطوات لاستخراج النتائج، الأمر الذي يعني تجميد القدرة الفكرية للفرد.

كما يرى "حجازي" أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد يؤدي إلى إدمان الانترنت لدى العاملين، بسبب ربط مكاتبتهم بشبكة الانترنت واعتمادهم في أداء أعمالهم على الحاسوب، بحيث يمكن استغلال تلك الوسائل في أشياء لا تتعلق بالعمل، مثل الإفراط المعلوماتي والإدمان على مواقع التواصل الاجتماعي والمنديات والمواقع الإباحية والألعاب الإلكترونية.<sup>2</sup>

إضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الجوانب السلبية الأخرى لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي:<sup>3</sup>

- أدت الأعمال الإلكترونية بخصائصها الجيدة إلى تقويض الكثير من الأعمال التقليدية وبنيتها التحتية واستثماراتها الضخمة؛

<sup>1</sup> - جوان إسماعيل عزيز، الحكومة الإلكترونية ومدى إمكانية تطبيقها في الإدارات العامة في إقليم كردستان العراق: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء وموظفي القطاع العام في منظمات محافظة أربيل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة صلاح الدين، العراق، 2004، ص32.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص 264.

<sup>3</sup> - ماجد بن عبد الله الحسن، مرجع سابق، ص 75.

- أضعفت الأعمال الإلكترونية القدرة التفاوضية للمؤسسات، وانحياز التبادلات لصالح المشتري على حساب البائع، حيث أصبح الحصول على المعلومات بالغ السهولة، وهذا سمح للمتعاملين ان يقارنوا بسهولة بين العروض، وأمكن للمشتريين الوصول إلى عدد كبير من الموردين والحصول على أسعار أقل؛

- ارتفاع تكلفة إقامة الأعمال والمؤهلات والتحديث؛

- صعوبة تقدير الضرائب والتنبؤ بالعوائد؛

- التأثير الصحي لاستعمال الحواسيب والجلوس أمامها.

### ثالثاً- أطراف العلاقة في الإدارة الإلكترونية

تنشأ في ظل الإدارة الإلكترونية نماذج من العلاقات بين عدة أطراف، سواء كانوا مؤسسات أو أفراداً، وتتميز هذه العلاقات بأنها علاقات تفاعل عن بعد، فتتيح تقنيات الإدارة الإلكترونية قنوات الاتصال الإلكتروني وتدفق للمعلومات والخدمات عبر الشبكات بين مختلف الأطراف، وتكون هذه العلاقات بين المؤسسات أو بين الأفراد العاملين في هذه المؤسسات أو المستفيدين من خدماتها، كما أن هذه العلاقات قد تكون داخل القطاع الواحد - عام أو خاص- أو بين مؤسسات من قطاعات مختلفة، كما تكون هذه العلاقة ذات طبيعة تجارية(المبينة بالتنظيل في الجدول رقم (1-2))، أو ذات طبيعة وظيفية مهنية. ويقترح الباحث الجدول رقم ( 1-2 ) يبين مصفوفة مختلف العلاقات القائمة في ظل الإدارة الإلكترونية.

#### الجدول رقم (1-2) : مصفوفة العلاقات في الإدارة الإلكترونية.

مؤسسة أعمال- شركة (B)	مؤسسة عامة- حكومة (G)	مستهلك/مواطن (C)	عامل/موظف (E)	
B2B	B2G	B2C	B2E	مؤسسة أعمال-شركة (B)
G2B	G2G	G2C	G2E	مؤسسة عامة-حكومة (G)
C2B	C2G	C2C	C2E	مستهلك/مواطن (C)
E2B	E2G	E2C	E2E	عامل/موظف (E)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مطالعة مختلف المراجع والدراسات.

ونوضح محتوى كل علاقة كالتالي:

## 1- العلاقة بين مؤسسات الأعمال ( B2B ) :

وهي مجموعة معاملات ذات طبيعة تجارية، تتضمن صفقات البيع والشراء التي تتم بين مؤسسات الأعمال سواء كانت تمثل الموردين أو الزبائن، وتنسيق قنوات توزيع المنتجات والتنسيق مع مؤسسات النقل والشحن، إضافة إلى الصفقات التي تتم بين المؤسسة وشركائها الذين يتشاركون معها إلكترونياً في سلسلة التوريد.<sup>1</sup>

حيث تستخدم المؤسسة الشبكة للحصول على طلبياتها والتفاوض مع الموردين واستلام الفواتير وتسويتها، وتنتشر هذه التعاملات خاصة بين الشركات الصناعية، وفي إطار هذه العلاقة أصبحت المؤسسات تمارس التجارة الإلكترونية لتحقيق العديد من المكاسب مثل تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية والسيطرة المخزنية.<sup>2</sup>

## 2 - العلاقة بين مؤسسة الأعمال والمستهلك (B2C أو C2B) :

تشير هذه العلاقة إلى التبادلات التجارية الإلكترونية بين مؤسسات الأعمال والزبائن الأفراد، فهي عبارة عن تجارة تجزئة إلكترونية، حيث يخفي الوسطاء التجاريون؛ ويمكن للزبائن الاتصال مباشرة بالمؤسسة المنتجة عن طريق زيارة موقعها الإلكتروني، والتعرف على أسعار وخصائص المنتجات والخدمات المعروضة ومقارنتها بأسعار منتجات المؤسسات المختلفة، ثم يحدد الزبون طلبيته وطريقة السداد التي قد تكون ببطاقة ائتمان أو تحويل مصرفي، كما قد يكون المنتج قابل للتسليم إلكترونياً مثل الكتب الإلكترونية والبرامج والتطبيقات الإلكترونية.

إن هذه العلاقة تتيح للمؤسسة التعامل مع عدد كبير من الزبائن عبر العالم، كما يمكن للمؤسسة تكوين قاعدة بيانات عن زبائنها الأفراد، تمكنها من الاتصال الدائم بهم والتعرف على رغباتهم.

ومن جهة أخرى؛ يمكن للأفراد الاتصال بالمؤسسات وتقديم عروض كبائعين، بطريقة مباشرة أو بواسطة مواقع متخصصة بذلك، وتلقي طلبات الشراء من المؤسسات المهمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سابق، ص51.

<sup>2</sup> - صفوان المبيضين، الحكومة الإلكترونية: النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص56.

<sup>3</sup> - إيهاب جلال، الإدارة والتجارة الإلكترونية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2011، ص 243.

### 3 - العلاقة بين الحكومة ومؤسسات أعمال ( G2B أو B2G ) :

تتضمن هذه العلاقة جميع أنواع العمليات التي تتم بين مؤسسات الأعمال والهيئات الحكومية، والمتعلقة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتحقيق التكامل بين المشاريع الحكومية ومشاريع القطاع الخاص، وبتنفيذ التعاقدات بين الطرفين، التي قد يكون موضوعها توريد احتياجات للمؤسسات الحكومية، كما تشمل عروض الخدمات الموجهة للمؤسسات الحكومية، أو انجاز مشاريع عمومية. ومن جهة أخرى؛ تسعى الحكومة إلى تقديم الخدمات العامة لهذه المؤسسات، وانجاز الإجراءات والمعاملات الإدارية مثل المعاملات الضريبية أو الجمركية والحصول على التراخيص، وكذلك عرض القوانين والتعليمات المنظمة لنشاط قطاع الأعمال، إضافة إلى تقديم الوثائق والمعلومات والإحصائيات والتقارير إلكترونياً، والبحث عن الموردين بطرح المناقصات أو الدعوة إلى المزادات إلكترونياً.<sup>1</sup>

### 4- العلاقة بين الحكومات ومؤسساتها ( G2G ) :

تكون هذه العلاقة بين الحكومات المختلفة أو بين الدوائر والمؤسسات الحكومية في نفس البلد، بحيث تستخدم الحكومات تكنولوجيا المعلومات من أجل تبادل الخدمات والتسهيلات والمعلومات في إطار اتفاقيات التبادل والتعاون والموثيق الدولية.<sup>2</sup>

كما تهدف هذه العلاقة إلى التنسيق بين المؤسسات الحكومية من أجل الاشتراك في البيانات، وتقديم الخدمات ومتابعة المشاريع العمومية، وكذا إبرام الصفقات المختلفة.

إن هذه العلاقة تغطي التشابك الموجود بين الهيئات الحكومية المختلفة على المستوى المركزي أو المحلي، وتساهم في إزالة التعقيدات الإدارية وبطء الإجراءات، وبذلك تشكل الإدارة الإلكترونية أسلوباً جديداً يمكن من إجراء المعاملات وتبادل المعلومات الحكومية في إطار السرية، وبما يحقق كفاءة العمليات وفعاليتها وجودة الخدمات، وتخفيض الإنفاق الحكومي.<sup>3</sup>

### 5- العلاقة بين الحكومة والمواطنين ( G2C أو C2G ) :

تمكن هذه العلاقة المواطنين من الحصول إلكترونياً على الخدمات والسلع والمعلومات، ونماذج الوثائق الرسمية التي تقدمها المؤسسات الحكومية، في أي وقت ومن أي مكان ودون الانتقال إلى مقرات

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 90-91.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 91.

<sup>3</sup> - عادل حرحوش الفرجي وآخرون، مرجع سابق، ص 24.

هذه المؤسسات، حيث توفر الحكومة خدماتها للمواطنين من موقع حكومي على الشبكات الإلكترونية، مما يوفر الجهد والوقت والتكاليف المادية.<sup>1</sup>

تشكل هذه العلاقة محور مشاريع الحكومة الإلكترونية، التي تهدف إلى إشباع حاجات أفراد المجتمع بصورة ملائمة من ناحية الزمان والمكان وجودة الخدمة وسهولة الحصول عليها؛ وكذا إشراك المواطنين في اتخاذ القرارات ومراجعة الأداء الحكومي.

#### 6- العلاقة بين المستهلكين (C2C) :

تتمثل هذه العلاقة في التعاملات التجارية التي تتم بين المستهلكين الأفراد على شبكة الانترنت، حيث يكون أحد المستهلكين بائعاً والآخر مشترياً، وتتضمن هذه العلاقة طرفاً وسيطاً يتمثل في المؤسسة صاحبة الموقع الإلكتروني المتخصص،<sup>2</sup> فعلى سبيل المثال موقع ( [www.ebay.com](http://www.ebay.com) ) الذي يمكن للأفراد من خلاله عرض منتجهم ليقوم المستهلك المشتري بعمليات التسوق وال شراء عبر الموقع.

كما قد يتم التعامل عبر وضع الإعلانات في المواقع الشخصية في الانترنت، بهدف بيع الخبرات أو الأغراض الشخصية في المزادات القائمة على الويب أو المعاملات التجارية بين الأفراد.

#### 7- العلاقات داخل المؤسسة ( Intra-Business أو Intra-government )

وتعني استخدام المؤسسة - خاصة أو عامة- لتقنيات الإدارة الإلكترونية للقيام بنشاطاتها الداخلية وإدارة الموارد إلكترونياً، إضافة إلى تبادل الخدمات والمعلومات بين وحداتها وفروعها، وتوزيع المراسلات والتعليمات الداخلية،<sup>3</sup>

كما تتضمن علاقة المؤسسة بعمالها أو موظفيها ( E2G/G2E أو E2B/B2E )، التي تتم عبر الشبكة الداخلية وتهدف إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة المؤسسة، من خلال تحسين أداء العاملين وتوضيح أفضل الأساليب التي يتم من خلالها ممارسة الأعمال، وتمكن من إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتكوين قاعدة بيانات عن الموارد البشرية في المؤسسة.<sup>4</sup>

إضافة إلى تحقيق التنسيق بين فرق العمل وتنظيم العلاقة بين الأفراد العاملين في حالة العمل عن بعد. وتوفر هذه العلاقات المعلومات للعاملين عن أساليب العمل وعن مساهم المهني من ترقيات ورواتب

<sup>1</sup> - عادل حرحوش الفرجي وآخرون، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> - إيهاب جلال، مرجع سابق، ص 241.

<sup>3</sup> - رحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 88.

<sup>4</sup> - إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص 86.

وغيرها، وتوفير برامج التدريب الإلكتروني، ومن جهة أخرى تمكن العاملين من إيصال ملاحظاتهم وتظلماتهم للجهات المختصة.

وتشمل العلاقات الداخلية أيضاً العلاقة بين عمال المؤسسة نفسها (E2E)، التي تمثل التفاعل الإلكتروني - في إطار التنظيم الرسمي- بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، بهدف تبادل المعلومات أو تنسيق الجهود داخل فرقة العمل الواحدة.

#### 8- العلاقة بين المستهلكين وعمال المؤسسات (E2C أو C2E) :

تعتبر مثل هذه العلاقة فريدة وغير مسبوقه في إطار الإدارة التقليدية، فقد كان من المستبعد تصور علاقة اتصال مفتوحة بين الأفراد والعاملين داخل المؤسسة، خاصة بين المواطنين وموظفين في المستويات العليا للمؤسسات الحكومية، ودون المرور عبر إجراءات السلم التنظيمي، فأرسال استفسار أو شكوى إلى موظف محدد والحصول على الرد، أو طلب إجراء مقابلة معه، كان يتم عبر المراسلات الورقية والبريد العادي، وعن طريق إجراءات طويلة وبطيئة، وأخذ المواعيد والإدراج في جداول الأعمال والزيارات؛ وحسب أيام الاستقبال، لكن أصبحت تقنيات الإدارة الإلكترونية تسمح للمواطنين بإرسال طلباتهم إلى مسؤولين محددين عبر بريدهم الإلكتروني المهني، وتلقي الردود، في أي وقت وفي إطار من الشفافية وبعيداً عن المحسوبة والعلاقات الشخصية؛ كما يمكنهم إجراء المقابلات بالفيديو مع الموظفين، والمشاركة في حلقات نقاش على الخط من خلال الشبكة الإلكترونية.

ومن جهة أخرى يمكن للمستهلكين الأفراد التواصل مع العاملين في المؤسسات، وطلب خدمات استشارية أو خدمات ما بعد البيع، بحيث يمكن للزبون مثلاً الاتصال برئيس فرع التسويق أو رئيس مصلحة خدمات ما بعد البيع عبر بريده الإلكتروني الشخصي.

## المبحث الثاني: عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تعتبر عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية عملية هادفة، وتوجد بعض عوامل تبرر وتدفع إلى تبني هذا المدخل الإداري؛ وكأي عملية تحول هناك عوائق تواجه عملية التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ وتعد عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية عملية واعية ومخططة تمر عبر مراحل متتالية تمهد إحداها للأخرى، وفيما يلي نستعرض أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية وأهدافه وعوائقه؛ كما نتطرق إلى مراحل عملية هذا التحول.

### المطلب الأول: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية؛ ولكنه حتمية تفرضها مجموعة من العوامل المتكاملة، حيث أصبح توظيف المعلومات أحد أهم محددات نجاح المؤسسة، كما أصبح عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى فإن المؤسسات العامة تعيش في نفس البيئة و تواجه تحديات جادة تتعلق بتمويلها وتحقيق خدمات تلبي احتياجات المواطنين، ما جعل الحكومات تهتم أكثر باعتماد مشاريع الحكومة الإلكترونية من أجل تحسن ظروف مواطنيها.

إضافة إلى خصائص ومزايا الإدارة الإلكترونية فإن هناك أسباب متعددة تدفع المؤسسات نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية، ويمكن تصنيف هذه الأسباب إلى: أسباب داخلية وأسباب خارجية، ووفق ذلك يمكن أن نوضح هذه الأسباب في العناصر التالية

### أولاً- الأسباب الداخلية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية:

تتعلق الأسباب الداخلية بواقع العمل داخل المؤسسة؛ ويمكن إجمال الأسباب الداخلية في:<sup>2</sup>

- طول الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- ضرورة توحيد وتوفير المعلومات للعاملين على مستوى المؤسسة؛
- صعوبة قياس معدلات الأداء، والحاجة إلى الزيادة المستمرة في الكفاءة والفعالية؛
- التوجه نحو استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في عملية اتخاذ القرار؛

<sup>1</sup> - خالد ممدوح إبراهيم ، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 48

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 19؛ وخالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 50.

- أهمية ضمان الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛
- ضرورة وجود آليات للتميز لمواجهة المنافسة؛
- الاتجاه نحو إعادة تصميم الأنظمة الداخلية والتحسين المستمر؛
- الحاجة إلى الإبداع والابتكار؛
- محاولة نقل الخبرة والمعرفة من الأفراد وتوطينها في الأنظمة المعلوماتية، لمواجهة سلبيات دوران العمل؛
- والتوجه نحو إشراك العاملين والمستفيدين في تحديد سياسات الإدارة، ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم؛
- الحاجة إلى استغلال عامل الزمن، والقيام برد الفعل السريع، والسبق في الوصول إلى المتعاملين قبل المنافسين؛
- فرص الأعمال الجديدة التي تتيحها الأعمال الإلكترونية، كإمكانيات النفاذ إلى الأسواق العالمية.

### ثانياً- الأسباب الخارجية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية

يقصد بالأسباب الخارجية تلك الأحداث والتحديات التي تشهدها البيئة الخارجية للمؤسسة في جميع المجالات التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، وتجعل المؤسسة في حاجة إلى التكيف معها ومواكبتها.

ونشير إلى أنه يصعب حصر جميع الأسباب الخارجية التي تدفع للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، إلا أننا سوف نبين أبرز هذه الأسباب. حيث نصنف هذه الأسباب الخارجية حسب مجالها إلى عدة مجموعات، كالتالي:

#### 1- الأسباب التكنولوجية: وتتمثل في:

- **تطور الحاسوب وتطبيقاته:** حيث أصبحت الحواسيب في متناول الأفراد منذ ثمانينات القرن العشرين والتي شهدت اختراع الجيل الرابع من أجيال الحاسوب وهو الحاسوب الشخصي (PC)، ثم ظهرت الحواسيب المحمولة وغيرها من الأجهزة التي يمكن لأي فرد الحصول عليها وتشغيلها، حيث تميزت هذه الأجهزة بصغر حجمها وخفة وزنها، وطاقتها التخزينية الكبيرة وسرعة معالجاتها.<sup>1</sup>
- كما نجحت تطبيقات الحاسوب في مجال الإدارة نجاحا كبيرا، وحققت فوائد محسوسة غير مسبوقه، شكلت دافعا مهما للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 22-23.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 23.

- **ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به:** حيث ظهرت مزايا نسبية عديدة للتطبيقات العلمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف المجالات، خاصة في نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة للمجتمع، فكانت هذه الثورة التكنولوجية فرصة للأفراد والمؤسسات والحكومات لتعظيم المنافع والاستفادة من هذه المزايا التقنية.<sup>1</sup>
- **تطور الاتصالات الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت:** لقد عرفت تقنيات الاتصالات وشبكتها تطوراً مذهلاً خلال السنوات الأخيرة، شكلت دعماً قوياً لفكرة التحول للإدارة الإلكترونية، بما تحقّقه من تواصل فعال وسريع، وتفاعل يختصر الوقت والجهد، إضافةً إلى الإمكانيات المتاحة عبر الشبكات الداخلية للإدارة، توفر الشبكة الإلكترونية العالمية للانترنت تدفق هائل من المعلومات لإدارة المؤسسة، يشكل مرجعية معرفية تساعد الإدارة في اتخاذ قراراتها وبناء خططها، وتمكنها من السيطرة والرقابة على أدائها في مختلف مواقع العمل،<sup>2</sup>
- كما أن زيادة معدل استخدام شبكة الانترنت بين عدد كبير من البشر، ومطالبتهم بالحصول على الخدمات من خلال هذه الشبكة يشكل حافزاً آخرًا للتحول إلى الإدارة الإلكترونية؛<sup>3</sup>
- توفر العتاد والتطبيقات الإلكترونية بأسعار معقولة؛
- الابتكارات الجديدة التي تقدم حلولاً جديدة للمشاكل التي تواجهها المؤسسات؛
- مميزات هذه التكنولوجيا التي طرحت إمكانية الوصول إلى شرائح متعددة من المستفيدين وفي أماكن جد بعيدة؛
- ابتكار تقنية التوقيع الإلكتروني، وتطوير مستويات عالية من تشفير البيانات مما جعل الشبكة أكثر أمناً وثقة الأفراد أكثر في استخدامها؛<sup>4</sup>

## 2- الأسباب الاقتصادية:

وتتمثل هذه الأسباب في:

---

<sup>1</sup> - خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> - حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 24-25.

<sup>3</sup> - هشام محمود إبراهيم، الحكومة الإلكترونية، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بيميك، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 27.

<sup>4</sup> - فاطمة رحال ؛ سليم موالدي، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها في الدول العربية: دراسة تقييمية لبرنامج الحكومة الإلكترونية المتكاملة في دولة قطر، الملتقى الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول- ، جامعة البليدة، الجزائر، 14/13 ماي 2013، ص04.

- الضغوط المالية على المؤسسات، وضرورة ترشيد النفقات في المؤسسات العامة، والتوجه لإيجاد بدائل تكنولوجية تقلل من التكاليف؛
- السعي لزيادة معدلات الكفاءة؛
- تغيرات في شكل وأنماط العمل والقوى العاملة؛
- التوسع في اعتماد استراتيجيات الشراكة بين المؤسسات والمشاريع في القطاعات المختلفة، وضرورة إيجاد وسائل الربط بين هذه المؤسسات والمشاريع؛
- انتشار الاعتماد التجارية الإلكترونية من طرف العديد من الشركات العالمية؛
- دعم البنك الدولي والمؤسسات الدولية لمشاريع الحكومة الإلكترونية ودمج تكنولوجيا المعلومات في مختلف المجالات؛<sup>1</sup>
- تحقيق التنمية الاقتصادية: من خلال جذب الاستثمارات الأجنبية وتحسين صورة الدولة أمام المستثمرين، بحيث تساهم الإدارة الإلكترونية من التخفيف من الإجراءات البيروقراطية، وتحقيق الشفافية الاقتصادية وتحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات؛<sup>2</sup>
- الانتشار الجغرافي للشركات وإنشاء عدة فروع متباعدة، بسبب البحث عن مناطق توفر الموارد المنخفضة التكلفة (مثل اليد العاملة الرخيصة)، أو من أجل التقرب من الأسواق ومواقع وجود المستهلكين أو المستهلكين، مما خلق الحاجة إلى طرق اتصال فعالة، وأساليب التسيير عن بعد؛
- ظهور العولمة الاقتصادية والاتفاقيات التجارية الدولية التي تُعنى بتوحيد مقاييس الجودة ومواصفاتها حول العالم ، وهذا يعكس في جانب منه ما توفره التطبيقات التقنية التي تكسب المؤسسة ثقافة العولمة والوصول بمنتجاتها لإرضاء الذوق العالمي؛<sup>3</sup>
- الهوة الكبيرة بين القطاع العام والقطاع الخاص نتيجة اجتهاد القطاع الخاص في اعتماد الأساليب الحديثة للإدارة، في حين يعاني القطاع العام من أزمة إدارة الموارد وعدم القدرة على الاستجابة لكل

<sup>1</sup> - أحمد بن عيشاوي، اثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص 288.

<sup>2</sup> - مختار حماد ، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007، ص 14.

<sup>3</sup> - حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 26.

طلبات الجمهور، مما يدفع بمؤسسات القطاع العام إلى اعتماد التقنية كعامل لترشيد نفقاتها والسيطرة على الموارد وتلبية احتياجات المواطنين؛<sup>1</sup>

### 3- الأسباب الاجتماعية:

لقد أصبح لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بعداً إنسانياً يختلف عن الطابع التقني الضيق، وقد أكدت على هذا الجانب الإنساني القمة العالمية لمجتمع المعلومات في دوراتها المختلفة،<sup>2</sup> حيث أن العولمة جعلت المجتمعات الإنسانية في حاجة أكثر للتواصل من أجل فهم الآخر؛ ومن آثار ذلك:

- انتشار الثقافة الإلكترونية بين أفراد المجتمع والإجماع على التقنية، حيث تعمقت علاقة الأفراد بالحاسوب والانترنت، وأصبحت النشاطات الاجتماعية مرتبطة بهذه التكنولوجيا؛
- زيادة وعي المجتمعات وتحسن المستوى المعيشي ورفاهية الأفراد ما جعلهم يبحثون عن الحصول على خدمات وسلع جديدة ومتطورة، وبطرق سهلة وفي الوقت الذي يريدونه.
- أصبح المجتمع يمارس نشاطه على مدار ساعات اليوم، وطيلة أيام الأسبوع، وبالتالي فإن الطلب على الخدمات لا يقتصر على فترات الدوام، مما يتطلب توفير الخدمات وقنوات الاتصال في كل وقت؛
- انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات بين جميع أفراد المجتمع، والذين يتطلعون إلى الحصول على الخدمات بسهولة من خلال هذه التكنولوجيا.

### 4- الأسباب السياسية:

تعتبر التحولات الديمقراطية أحد العوامل الدافعة لاعتماد الإدارة الإلكترونية من أجل التميز والارتقاء بأداء مؤسسات القطاع العام، حيث ارتفع مستوى الوعي السياسي للأفراد وزادت التطلعات الشعبية، وقد نتج عن ذلك المطالبة بالانفتاح وحرية الرأي والمشاركة واحترام حقوق الإنسان، وتفعيل الرقابة الشعبية على الأعمال الحكومية.<sup>3</sup>

ومن أبرز الأسباب التي يمكن للإدارة الإلكترونية أن تساهم فيها في هذا المجال نذكر:

<sup>1</sup> - حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> - جمال محمد غيطاس، عصر المعلومات: القادم مذهل أكثر، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك-، مصر، 2007، ص 57.

<sup>3</sup> - خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 49-50.

- **اللامركزية:** تسعى الدول ذات المساحات الكبيرة إلى تحقيق لامركزية الإدارة واتخاذ القرار عبر الأقاليم المتباعدة، ومحاولة تقريب الإدارة من المواطنين، وتشكل الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لضمان للاتصال والربط والتنسيق بين مختلف المؤسسات والإدارة المركزية؛
- **المشاركة الشعبية:** يعد ضمان مشاركة المواطنين وزيادة مساهمتهم في اتخاذ القرار من أهم أهداف الحكومات الحديثة، لذلك فإن تقنيات الإدارة الإلكترونية تتيح قنوات الاتصال بالمناطق النائية والأقليات وإرسال واستقبال المعلومات، وجمع الآراء المتعلقة بشؤون المواطنين؛<sup>1</sup>
- **الشفافية:** لقد أصبح تمكين الفرد من النفاذ الشامل للمعلومات والمعارف واستخدامها وتقاسمها من حقوق الإنسان ومحدد لمستوى الديمقراطية\*؛ حيث تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق الشفافية والمساءلة، وتمكن من الاطلاع على نتائج الأداء الحكومي والرقابة عليه، مما يقلل من الفساد ويزيد من ثقة المواطنين في الحكومة.<sup>2</sup>
- **إرضاء المواطنين:** من خلال الرفع من مستوى جودة الخدمات الحكومية وزيادة كميتها بما يستجيب لتطلعات المواطنين، وتحقيق العدالة والمساواة بينهم، وتمكينهم من طلب الخدمات والحصول عليها بأقل جهد وأسرع وقت.

### المطلب الثاني: أهداف التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يُتوخى منه تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن تلخيصها في العناصر التالية :

- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية طيلة الأيام بدون انقطاع، بهدف تحقيق رضا العملاء؛
- الاقتصاد في المساحة المخصصة لحفظ المعلومات الإلكترونية والأرشيف؛
- تحقيق السرعة والدقة في انجاز الأعمال وبتكلفة مناسبة؛
- إتاحة المعلومات وشفافية الإجراءات؛
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مختار حماد ، مرجع سابق، ص 13.

\*- وقد ظهرت في هذا الاتجاه مفاهيم سياسية جديدة أهمها: الديمقراطية الرقمية و حقوق الإنسان الرقمية.

<sup>2</sup> - جمال محمد غيطاس، مرجع سابق، ص 60-61.

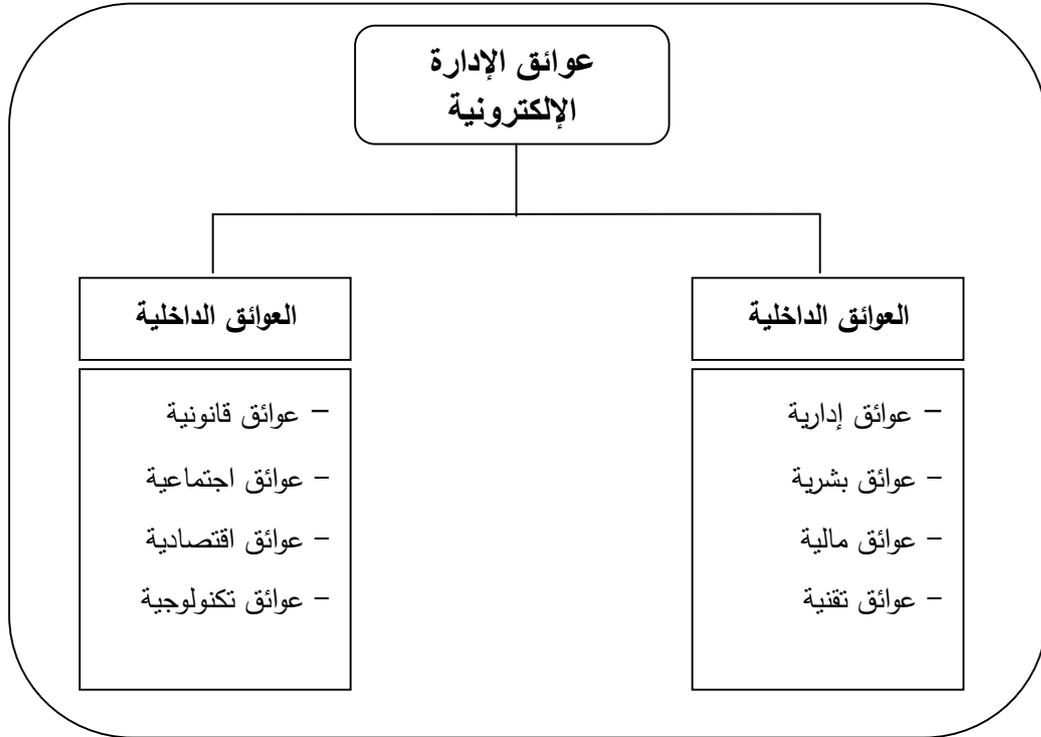
<sup>3</sup> - محمد سمير احمد، مرجع سابق، ص73.

- رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية؛
- زيادة دقة البيانات؛
- تقليص الإجراءات والأعمال الورقية؛
- استخدام امثل للطاقات البشرية وتوجيهها للعمل في أعمال أكثر إنتاجية؛
- وخفض تكلفة مختلف أنشطة المؤسسة؛
- تسهيل الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وربطها بالمؤسسات الأخرى والاسواق؛
- مواكبة التطور التكنولوجي.

### المطلب الثالث: عوائق التحول إلى الإدارة الإلكترونية

قد تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية مجموعة من العوائق، التي تحد من نجاح عملية التحول، أو تجعلها أكثر تعقيداً وأكثر تكلفةً، حيث تتعدد هذه العوائق وتتفاوت أهميتها بين المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة، كما قد توجد هذه العوائق في البيئة الداخلية للمؤسسة أو في بيئتها الخارجية، وعليه يمكن تقسيم هذه العوائق إلى: عوائق داخلية وعوائق خارجية، ونفصل هذه العوائق في العناصر التالية:

#### الشكل رقم (1-3) : عوائق التحول إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الباحث.

## أولاً - العوائق الداخلية:

ونقصد بها العوامل الناتجة في البيئة الداخلية للمؤسسة، أي المتعلقة بمواردها وإمكانياتها وثقافتها التنظيمية؛ والتي قد تشكل عقبة أمام عملية تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، وتتمثل هذه العوائق الداخلية في:

### 1- العوائق الإدارية والبشرية:

وتتجلى هذه الصعوبات في:

- ضعف التخطيط والمتابعة من قبل الإدارة العليا لانجاز المشروع، سواء تعلق ذلك بتحديد الموارد الأزمة أو الوقت المطلوب، أو متابعة مراحل التنفيذ لتقديم الحلول المناسبة، إضافة إلى ضعف التنسيق بين أقسام المؤسسة ومصالحها، مما قد يشكل عاملاً لفشل عملية التنفيذ؛<sup>1</sup>
- التعقيدات الإدارية وعدم مرونة إجراءات العمل والهيكل التنظيمية؛<sup>2</sup>
- صعوبة التكامل بين الموقع المادي والموقع الإلكتروني، حيث تتطلب عملية الجمع بين الموقعين جهوداً كبيرة وقدرات عالية لإدارة الموقع الإلكتروني لصالح الأعمال التقليدية؛<sup>3</sup>
- غموض المفهوم: وتعني الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب العاملين لأهدافها، حيث قد يجهل الكثير من العاملين - حتى في المستويات العليا للتنظيم - مضمون المشروع وأهدافه، وعدم إدراكهم لدورهم في عملية التحول، أو عدم اقتناعهم بأهمية هذا التحول وضرورة الانخراط فيه، وتركيزهم على تكلفة ونفقات المشروع دون النظر إلى إيجابياته وعوائده؛
- مقاومة التغيير: يتضمن تطبيق الإدارة الإلكترونية تغيرات جذرية في إجراءات العمل والوظائف وتوزيع المهام، لذلك قد تنشأ مقاومة للتغيير، نتيجة خوف العاملين من فقدان مراكزهم الوظيفية أو زيادة عبء العمل، ويكون هذا العائق أكثر حدة إذا كانت المقاومة من مديريين في أعلى السلم الإداري، والذين قد يعتقدون أن هذا التغيير يهدد سلطتهم؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حسين محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 187.

<sup>2</sup> - عماد احمد أبو الشنب، الحكومة الإلكترونية أداة للديمقراطية والتنمية المجتمعية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، ص 12.

<sup>3</sup> - ماجد بن عبد الله الحسن، مرجع سابق، ص 75

<sup>4</sup> - محمود القدوة، مرجع سابق، ص 61.

- عدم التطابق بين ثقافة المؤسسة وثقافة الانترنت، فالانترنت يتطلب الشفافية وتقاسم المعلومات مع الزبائن والموردين وحتى المنافسين، في حين ان حماية أعمال المؤسسة وأسرارها التجارية تتطلب الحد من ذلك؛<sup>1</sup>
  - ضعف مهارات الموارد البشرية، ونقص الكفاءات المؤهلة لتنفيذ المشروع وللتعامل مع تقنياته، خاصة في حالة وجود عاملين يجهلون تماماً طريقة تشغيل الحاسوب واستخدامه؛
  - عدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين لدفعهم لتطوير أنفسهم، من خلال التدريب والتعلم، وعدم التحمس لاكتساب المعرفة التقنية والمهارات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
  - عدم ملاءمة البرامج التدريبية التي تهدف إلى الرفع من كفاءة العاملين، وإكسابهم المهارات الجديدة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية؛
- إذن تتعلق هذه العوائق أساساً بكفاءة المشرفين على تنفيذ مشروع التحول، والذين يجب أن يتمتعوا بالملم شامل بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهداف المشروع وخططه، وأن يعملوا على تهيئة الظروف الملائمة للبدء في التنفيذ، كما أنها عوائق يمكن للمؤسسة تحديدها والتغلب عليها من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة، وتوفير الإمكانيات المطلوبة.

## 2- العوائق المادية ( المالية والتقنية ) :

- تتمثل العوائق المادية في العوائق المالية والعوائق التقنية، حيث يعتبر الجانب التمويلي أهم الجوانب في أي مشروع، لذلك فإن الكثير من المؤسسات قد تواجه صعوبة في توفير الدعم المالي الكافي لعملية التحول، خاصة وان نظم وتقنيات الإدارة الإلكترونية متشابكة ومتكاملة، ولا يمكن التدرج في توفيرها؛ بل لا يجب توفيرها جملة واحدة وفي وقت واحد، مما يتطلب رصد التمويل الكافي، وبالتالي يتضح لنا الارتباط بين العوائق المالية والعوائق التقنية، حيث يمكن أن تجد صعوبات في:
- عدم القدرة على تمويل عملية التجهيز بالتقنيات والأجهزة المتطورة المطلوبة؛
  - عدم القدرة على تمويل دورات التدريب وتأهيل العاملين، ومكافأة المتدربين؛
  - عدم القدرة على توفير تكاليف الصيانة للأجهزة والشبكات، وتحديث البرامج والتطبيقات؛
  - عدم القدرة على تمويل عملية الاستعانة بالخبرات من خارج المؤسسة؛
  - عدم القدرة على تحمل ميزانية البحوث والدراسات وصناعة التطبيقات الإلكترونية الخاصة؛
  - الإخفاق في اختيار التطبيقات الإلكترونية التي تتناسب مع خدمات المؤسسة ونشاطها؛

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 76.

- ضعف متابعة التطور التقني وتطبيقاته، وعدم تجديد الخبرات في مجال تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية، خاصة في البيئة التنافسية؛
  - المخاطر الأمنية التي تتعرض لها الشبكات مثل الاختراق والقرصنة، وما ينتج عنها من تخريب للبيانات أو تحويلها وسرقة المعلومات، مما يجعل المؤسسة مطالبة بتوفير برامج الحماية التي قد تكون مكلفة جداً؛
  - غياب المستندات الورقية في بعض التعاملات مما يثير مشكلة اثبات التعاملات والعقود وتوثيق العقود والالتزامات، واثبات صحة التوقيعات والحفاظ على الملكية الفكرية؛<sup>1</sup>
- نلاحظ أن العوائق المالية تكون سبباً في عدم القدرة على تجاوز العوائق التقنية، لذلك يجب على المؤسسة التحديد الصحيح لميزانية التحول، لأن نقص التمويل قد يرهن تنفيذ المشروع كلية.

### ثانياً- العوائق الخارجية

تعتبر البيئة الخارجية مهمة بالنسبة لمشروع الإدارة الإلكترونية، ذلك أن إدارة العلاقات مع الزبائن والمواطنين من أهم وظائف تطبيقات الإدارة الإلكترونية، من خلال توفير الخدمات والمنتجات للجماهير عن طريق الشبكات، وبالتالي فإن تجاوب أفراد المجتمع واستخدامهم للتكنولوجيا في تعاملاتهم يعد ضرورياً لتحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

وتتعدد العوامل الخارجية التي تعيق تحول المؤسسات إلى الإدارة الإلكترونية، ولا تقل أهمية هذه العوامل عن العوامل الداخلية، خاصةً أنه لا يمكن للمؤسسة التأثير في البيئة الخارجية، حيث تتميز البيئة الخارجية بعدة ظروف قانونية، اجتماعية، اقتصادية وتكنولوجية؛ وأهم هذه العوائق الخارجية نجد:

### 1- العوائق القانونية :

تتمثل في نقص التشريعات والنصوص القانونية التي تحكم التعاملات الإلكترونية وتنظيمها، خاصة وأن تعاملات البيئة الإلكترونية لا تقتصر على بلد معين؛ بل تكون على المستوى الدولي، وهذا يستوجب تعميم التشريعات على المستوى الدولي؛ كما أن الفراغ القانوني في هذا المجال يجعل الأفراد والمؤسسات تتخوف من عدم وجود ما يثبت الحقوق ويحمي التعاملات، ويضمن حجية الوثائق الإلكترونية، حيث أن كثير من الدول لم تضع القوانين التي تضمن اعتماد تقنيات التوقيع الإلكتروني والبريد الإلكتروني والتحقق

<sup>1</sup> - كمال العقريب ؛ رشيد بوعافية، متطلبات وتحديات تطبيق الحكومة الإلكترونية، الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر، جامعة البليدة، الجزائر، 2013، ص 13.

من الهوية؛ إضافة إلى غياب الإطار القانوني الذي يجرم الأفعال المضرة بالتعاملات الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لها، مما يجعل المتعاملين لا يشعرون بأمان التعامل الإلكتروني.<sup>1</sup>

## 2- العوائق الاجتماعية: يتمثل ابرز هذه العوائق في:

- نقص الوعي الاجتماعي بفوائد التعاملات الإلكترونية، وغياب الثقافة الإلكترونية ضمن ثقافة المجتمع؛
- الفجوة الرقمية بين الأفراد والأمية الإلكترونية؛
- عدم الثقة في التعاملات الإلكترونية، وخوف الأفراد من فقدان الخصوصية، حيث أن قواعد المعلومات المرتبطة ببعضها تحتوي على البيانات التعريفية كالأسماء، العناوين، الحالة الاجتماعية والصحية، مما يعتبره الأفراد أسراراً خاصة، ولا يرغبون في الاطلاع عليها أو نشرها.<sup>2</sup>

## 3- العوائق الاقتصادية:

- عدم اعتماد المؤسسات الأخرى - عامة وخاصة- لمشاريع الإدارة الإلكترونية، وهذا يحد من جدوى المشروع وعوائده بالنسبة للمؤسسة، بحيث لا يمكن الربط الإلكتروني بين هذه المؤسسات، ويصعب التعامل معها إلكترونياً؛
- قلة القوى البشرية المؤهلة في سوق العمل والتي تتمتع بالمهارات الأساسية في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- ارتفاع أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة، مما يجعلها مكلفة للمؤسسات، وكذلك للدولة التي تريد توفير البنية التحتية للاتصالات؛
- قلة الاعتماد وسائل الدفع الإلكترونية التي تعد ضرورية لإتمام المعاملات الإلكترونية؛
- نقص مكاتب الاستشارات في مجال الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها.

## 4- العوائق التكنولوجية : تتمثل أساساً في:

- عدم الجاهزية وضعف البنية التحتية للاتصالات في بعض الدول وعجزها عن الوفاء بالتزامات في توفير خدمات شبكة الانترنت والاتصالات المختلفة، مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية ، مرجع سابق، ص 195.

<sup>2</sup> - حسن الشيخ، الحكومة الإلكترونية في دول الخليج العربي، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 63.

- التطور التكنولوجي السريع الذي يحتم على المؤسسة مواكبته من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي وضمان الاستفادة القصوى من فرص الأعمال التي تتيحها التقنيات الجديدة؛
  - الانتشار المتزايد لعمليات الاختراق والقرصنة وجرائم المعلومات المختلفة، ومهاجمة الأنظمة بالفيروسات وبرامج التجسس، في ظل فشل برامج الحماية عن منع هذه العمليات.
- ويشكل الأمن المعلوماتي أهم تحدي تقني لتطبيق الإدارة الإلكترونية، نظراً لجوانب القصور في العناصر الأساسية للأمن لمعلوماتي؛ وهي:
- العنصر المادي: نقص توفير الحماية المادية لنظم المعلومات؛
  - العنصر التقني: نقص استخدام التقنيات الحديثة لدعم وحماية امن المعلومات؛
  - العنصر البشري: نقص المهارات لدى العاملين، وكذا نقص خبرة المتعاملين في استخدام هذه التقنيات مع المحافظة على سرية بياناتهم.

#### المطلب الرابع: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تعتبر عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية عملية تحول جذري في أعمال المؤسسة ووظائفها وهيكلها ومواردها، فهي ليست مجرد تحويل لبعض المعاملات والإجراءات من شكلها التقليدي بوسائل ورقية إلى معاملات وإجراءات إلكترونية عبر الشبكة، لذلك لا بد أن تُبنى على تفكير وإستراتيجية مدروسة من جميع الجوانب، وتتم عبر خطوات متكاملة.

ومن خلال اطلاع الباحث على الأدبيات والأبحاث التي تناولت مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية، لاحظ وجود عدم اتفاق بين المؤلفين والباحثين على مراحل محددة، كما سجل خطأ واضحاً بين مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومراحل تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية - بالنظر إلى رأي الباحث الذي يميز بين المفهومين- ، لذلك فإن الباحث يحاول أن يبين جميع مراحل التحول، وذلك بالاعتماد على مختلف الأدبيات المتعلقة بالموضوع.

حيث يمكن - للباحث- إجمال مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المراحل التالية:

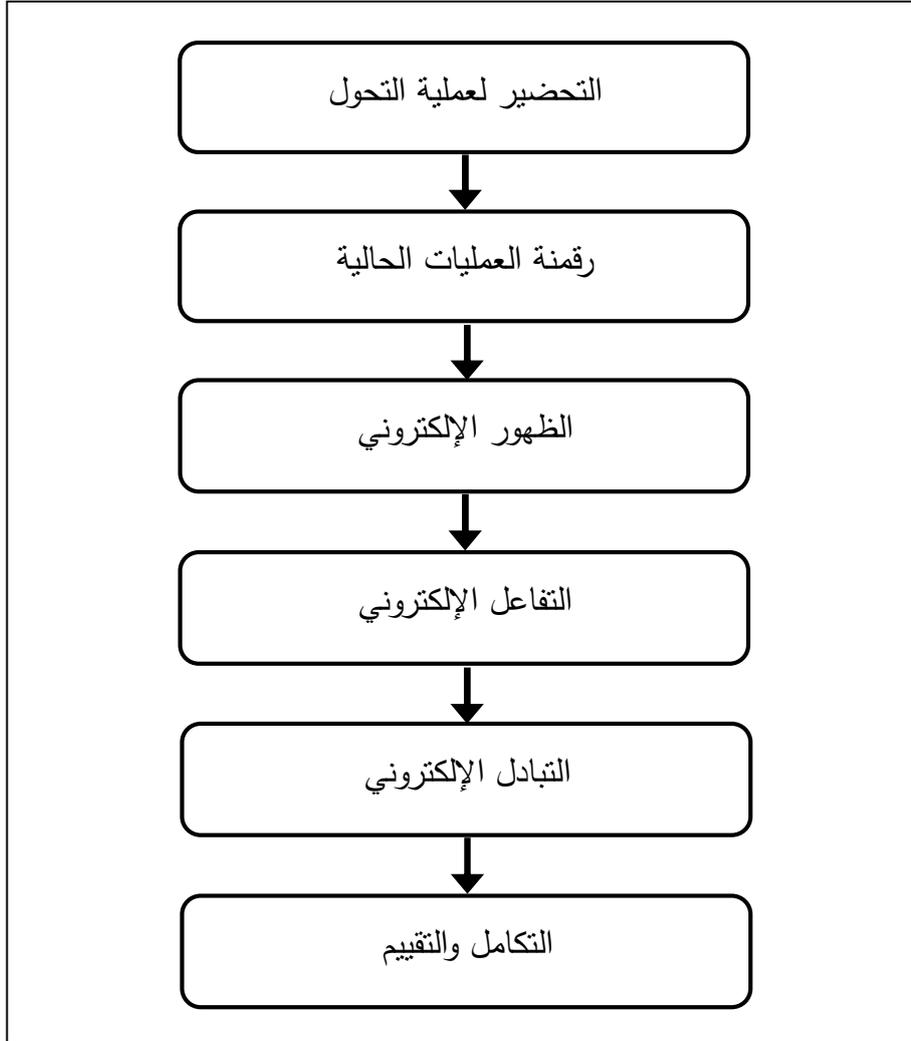
- المرحلة الأولى: التحضير لعملية التحول؛
- المرحلة الثانية: رقمنة العمليات الحالية؛
- المرحلة الثالثة: الظهور الإلكتروني؛

<sup>1</sup> - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية ، مرجع سابق، ص 194.

- المرحلة الرابعة: التفاعل الإلكتروني؛
- المرحلة الخامسة: التبادل الإلكتروني؛
- المرحلة السادسة: التكامل والتقييم.

وبلخص الشكل رقم (1-4) هذه المراحل التي فصلها فيما يلي.

الشكل رقم (1-4): مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الباحث.

#### أولاً- المرحلة الأولى: التحضير لعملية التحول

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل التحول حيث يتم فيها التحضير لعملية التحول من خلال تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات الضرورية لعملية التحول؛ فإذا أصدرت إدارة المؤسسة قراراً بالتحول إلى الإدارة الإلكترونية، وهذا بعد دراسة الجدوى من التحول والمفاضلة بين البدائل المختلفة، وتحديد الرؤية وأهداف التحول وإستراتيجيته، فإن الإدارة تقوم بتكوين فريق العمل الذي يشرف على تجسيد المشروع ومتابعته،

بحيث يجب أن يتضمن الفريق متخصصين وخبراء في المجال، يقومون بعملية التحضير للمشروع وذلك وفق المهام التالية:<sup>1</sup>

1. إعداد الدراسة الأولية: تتركز هذه المهمة على تحديد تفاصيل المشروع، وتشمل أيضا تقييم واقع المؤسسة الحالي، من حيث نوع وكمية الوسائل التكنولوجية المستخدمة وطبيعتها، وذلك لتحديد جوانب التطوير اللازمة وبدائل استبدال الممكنة، كما تحدد جميع البدائل الممكنة للنواحي المالية والبشرية والفنية؛

2. وضع خطة التنفيذ: يتم إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التحول، تتضمن تقدير الزمن اللازم لانجاز كل مرحلة، والإمكانيات والموارد المطلوبة لانجازها، كما يجب تحديد معايير الانجاز حتى يمكن القيام بعملية التقييم؛

3. تحديد المصادر: أي تحديد واضح للموارد البشرية والتقنية والمالية التي تحتاجها المؤسسة لعملية التحول؛

4. تحديد المسؤولية: وتعني أن تحدد الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطة في كل موقع أو قسم أو فرع في المؤسسة، وتمويلها وإمدادها بالموارد المطلوبة، كما تحدد مسؤولية جهات الدعم التقني أو الاستشاري التي يمكن الاستعانة بها من خارج المؤسسة؛

5. متابعة التقدم التقني: تتحمل الجهة المشرفة على عملية التنفيذ مسؤولية أخرى، تتمثل في متابعة كل تطور يحصل في مجال التكنولوجيا المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، وتسعى للحصول على أحدث الابتكارات في المجال.

وتتضمن هذه المرحلة عملية التوثيق الإداري للوضع الحالي، الذي يشمل توثيق الهيكل التنظيمي ومسارات العمل والإجراءات الإدارية، والمهام الوظيفية والصلاحيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، والتطوير الإداري بإعادة هندسة الأعمال بمنظور تقني، إضافة إلى التطوير التقني الذي يتضمن تطوير الجوانب التقنية أي البنية التحتية التقنية من برمجيات وأجهزة حاسوب وشبكات وقواعد بيانات.<sup>2</sup>

يشير " لادن " (Lauden) إلى أن الانتقال إلى البيئة الإلكترونية يتطلب القيام بما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حمد عبد الله محمد الأشهب، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص 27-28؛ وعلاء عبد الرزاق السالمي؛ خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 64.

<sup>2</sup> - خليفة مصطفى أبو عاشور؛ ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 09، العدد 02، السنة 2013، ص 201.

<sup>3</sup> - سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، ص 38.

- دراسة الوضع الحالي للمؤسسة ويشمل ذلك: العمليات، العاملين، الأساليب المعتمدة، التقنيات المتوفرة وتقييمها، ثم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل تحديد أولويات التطوير؛
- وضع خطة تحتوي على تحليل دقيق لكيفية إسهام التقنية في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحديد كيفية دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال للعمليات اليومية للمؤسسة، وتوضيح أهداف التغيير ودوافعه للعاملين وتدريبهم.

ويتم التحضير لعملية التحول من خلال عدة خطوات تتمثل في:<sup>1</sup>

1. **ضمان قناعة ودعم الإدارة العليا:** يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا في المؤسسة قناعة ورؤية واضحة بأهداف وأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وإدراكهم للفوائد والجدوى من هذا التحول، وذلك من أجل ضمان الدعم المالي والمعنوي لمشروع التحول.
2. **تهيئة الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية عنصراً مهماً في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، إذ يناط بها القيام بانجاز الأعمال في البيئة الجديدة، لذلك من الضروري أن تعمل إدارة مشروع التحول على تحفيز العاملين لتقبل التغييرات الحاصلة في بيئة عملهم، وتأهيلهم وتدريبهم للقيام بالمهام الجديدة.
3. **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** تعد قدرة المؤسسة على توفير الإمكانيات المادية التي تحتاجها الإدارة الإلكترونية مؤثراً مهماً في قرار التحول، ومحددًا للتحكم في التنفيذ حسب الخطط الموضوعية. وتتمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية في الأجهزة الإلكترونية وأهمها الحواسيب وأجهزة الاتصال، وبناء الشبكات الداخلية والربط بشبكة الانترنت، والبرامج والتطبيقات الإلكترونية.
4. **تطوير العمليات الحالية:** يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تطوير شامل في الجوانب الهيكلية والتنظيمية، والإجراءات والأساليب الإدارية، وإعادة النظر في العمليات الداخلية وهندستها بما يلائم طبيعة العمل الجديدة.

### ثانياً - المرحلة الثانية: رقمنة العمليات الحالية

تتم هذه المرحلة رقمنة الوظائف الداخلية للمؤسسة عبر وربط جميع الأقسام والمكاتب عن طريق بناء الشبكة الداخلية للانترنت، وإدخال البيانات وحفظ المستندات الورقية إلكترونياً من خلال تصويرها بالماسحات الضوئية، وتكوين قواعد البيانات الأساسية.

<sup>1</sup> - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 144 - 145؛ محمد سمير احمد، مرجع سابق، ص 71-72.

تركز هذه المرحلة على تحقيق التكامل في العمليات من خلال استخدام نظم التطبيقات الإلكترونية ونظم إدارة الوثائق ونظم تدفق الأعمال من أجل التحول من الصورة الورقية للبيانات إلى الصورة الرقمية ووضع هيكل متكامل يضمن تحقيق الكفاءة في إدارة المعلومات والوثائق.<sup>1</sup>

وفي هذه المرحلة تفعل العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها ( G2E - B2E )، وذلك من خلال معاملات الشبكة الداخلية (الانترنت)، حيث يمكن توفير قنوات اتصال بين الإدارة والعاملين عبر الشبكة والحصول على المعلومات وتقاسمها بين أقسام المؤسسة، وتشكل فعالية الشبكة الداخلية في هذه المرحلة أحد العوامل التي قد تزيد من قناعة العاملين بفوائد التعامل الإلكتروني وقبولهم لمشروع التحول وتحفزهم للانخراط فيه.

### ثالثاً - المرحلة الثالثة: الظهور الإلكتروني

تتمثل هذه المرحلة في التواجد على الشبكة الخارجية أو الانترنت، من خلال إنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة، وقد تعتمد المؤسسة موقع مخصص لكل فرع أو علامة تجارية أو منتج، وتهدف هذه المرحلة إلى إعلام الأفراد والمؤسسات بالموقع الإلكتروني، ونشر بعض المعلومات عن المؤسسة.

لا تُقدّم في هذه المرحلة خدمات للمستخدمين، ولكن تتم فيها عملية فهرسة وعرض المعلومات على الشبكة، ويزداد حجم المعلومات المنشورة في الموقع الإلكتروني تدريجياً، تتضمن هذه المعلومات تعريف بخدمات المؤسسة ومنتجاتها، ومعلومات الاتصال بمكاتب المؤسسة وفروعها، كما يمكن للإدارات العمومية مثلاً إتاحة نماذج الوثائق المستخدمة في طلب الخدمة مجاناً وملئها بعد طباعتها، إضافة إلى الإعلانات المختلفة والقوانين والتقارير.

ويتم التركيز في هذه المرحلة على كثافة المعلومات ونوعيتها وفائدتها ومدى تحقيقها لرضا المستخدمين، بحيث يكون الاتصال في اتجاه واحد من المؤسسة إلى الأفراد والمؤسسات. وتظهر في هذه المرحلة أهمية إدارة الموقع وحماية محتواه المعلوماتي، وضرورة القيام بتحديث مستمر للمعلومات المعروضة، وصيانة دورية. ومن جهة أخرى فإنه من المناسب القيام بإعلام الجمهور بالتواجد عبر الموقع الجديد للمؤسسة عبر وسائل الإعلام المختلفة؛ ورغم أن هذه المرحلة غير متقدمة إلا أن لها فائدة كبيرة، بحيث تمكن المستخدمين من المعلومات دون التنقل إلى مقر المؤسسة، ومن جهة أخرى تُجنّب المؤسسة حجم كبير من جهد الاتصال والرد على استفسارات المتعاملين.

<sup>1</sup> - إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص116.

#### رابعاً- المرحلة الرابعة: التفاعل الإلكتروني

في هذه المرحلة تتوفر ميزات متقدمة تسمح بالاتصال في اتجاهين، بحيث يمكن تنفيذ بعض المعاملات أو جزء منها مباشرة على الشبكة وعن بعد، أي يمكن للأفراد الحصول على بعض الخدمات عبر الشبكة، فيمكن ملأ النماذج الإلكترونية مباشرة على الخط، وإرسال الطلبات والاستفسارات والملاحظات للمؤسسة عبر البريد الإلكتروني، كما يمكن للمؤسسة في هذه المرحلة إضافة قاعدة بيانات تتيح للزبائن البحث واحتساب تكاليف المنتجات ورسوم شحنها، والاطلاع على نماذج للمنتجات.<sup>1</sup> وفي هذه المرحلة يتم التركيز على الخدمات الأكثر طلباً من المستفيدين.

وتساعد هذه المرحلة في دراسة مدى تفاعل المستفيدين مع الموقع واستقطاب رأيهم فيه، بغرض إجراء التحسينات المناسبة،

#### خامساً- المرحلة الخامسة: التبادل الإلكتروني

تتجاوز هذه المرحلة مجرد عملية الاتصال والحصول على المعلومات إلى التبادل المالي؛ بحيث يتم الحصول على الخدمة فعلياً ودفع قيمتها، أو ما يعرف بتبادل المنفعة والقيمة، أي يتم الدخول في تطبيقات الأعمال الإلكترونية، بحيث يمكن تنفيذ عمليات التجارة الإلكترونية، مثل إرسال الطلبات واستلام العينات والعروض، وإتمام عملية التفاوض وإبرام العقود عبر الشبكة؛ وتتطلب هذه المرحلة تفعيل وسائط الشحن وقنوات توصيل الخدمة، كما تبرز أهمية إثبات الهوية والاعتراف بالتوقيع الإلكتروني، وبطاقات الائتمان ووسائل الدفع الإلكتروني.<sup>2</sup> إذن في هذه المرحلة يكون بمقدور المتعاملين مع المؤسسات الحكومية تسديد الضرائب والغرامات، واستخراج التراخيص على مدار الساعة.

#### سادساً- المرحلة السادسة: التكامل والتقييم

تتميز هذه المرحلة بوجود بوابة إلكترونية واحدة تجمع جميع فروع وخدمات ومنتجات المؤسسة، وتفعيل جميع الشبكات (الانترنت، الإكسترنال والانترنت)، ودمج قواعد البيانات المختلفة.

في هذه المرحلة يتم تحويل جميع العمليات والخدمات الممكنة إلى الشكل الإلكتروني، وتصبح الخدمات تعتمد أساساً على الشبكة، ولا يمكن الاستفادة منها بالطرق التقليدية في مقر المؤسسة، كما

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 54

<sup>2</sup> - عماد احمد أبو شنب، مشاريع الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص 21.

يتضمن الموقع كل المعلومات التي تهتم المتعاملين، مثل الاطلاع على الصفقات والمنتجات والأسعار ومتابعة الطلبات.

تشمل هذه المرحلة تحقيق التكامل الأفقي والترابط على مستوى الأقسام الداخلية للمؤسسة وفروعها، كما تتضمن أحداث تغييرات رأسية على كافة مستويات المؤسسة، من خلال إعادة هندسة العمليات لتحقيق التنسيق والتكامل في أداء الأعمال.<sup>1</sup>

كما يتم في هذه المرحلة ربط موقع المؤسسة بمواقع المؤسسات الأخرى ومواقع مراكز الأبحاث المتخصصة في مجال نشاط المؤسسة، وتتوسع المعلومات المتاحة في الموقع إلى تقديم نشرات وتقارير عن مؤشرات القطاع والسوق؛ وتتطلب هذه المرحلة القيام بصيانة الشبكات المختلفة، والربط بالانترنت وضمان تدفق عالي ومستمر لخدمة الانترنت لكي لا تتوقف الخدمة، كما يجب القيام بتقييم تنفيذ عملية التحول، وقياس الأداء بعد التنفيذ.

إذن تتمثل عملية التحول في مهمتين أساسيتين؛ المهمة الأولى هي نقل الأنشطة والعمليات الداخلية للمؤسسة إلى أنشطة وعمليات يتم تنفيذها إلكترونياً، والمهمة الثانية هي إدارة تدفقات العمل إلكترونياً مع المستفيدين.<sup>2</sup> وتزيد المزايا والتكاليف كلما انتقلنا إلى مرحلة موائية، كما تزيد معها درجة التعقيد ودرجة المخاطر.

وخلال جميع المراحل السابقة يرى الباحث أنه يجب مراعاة الجوانب التالية:

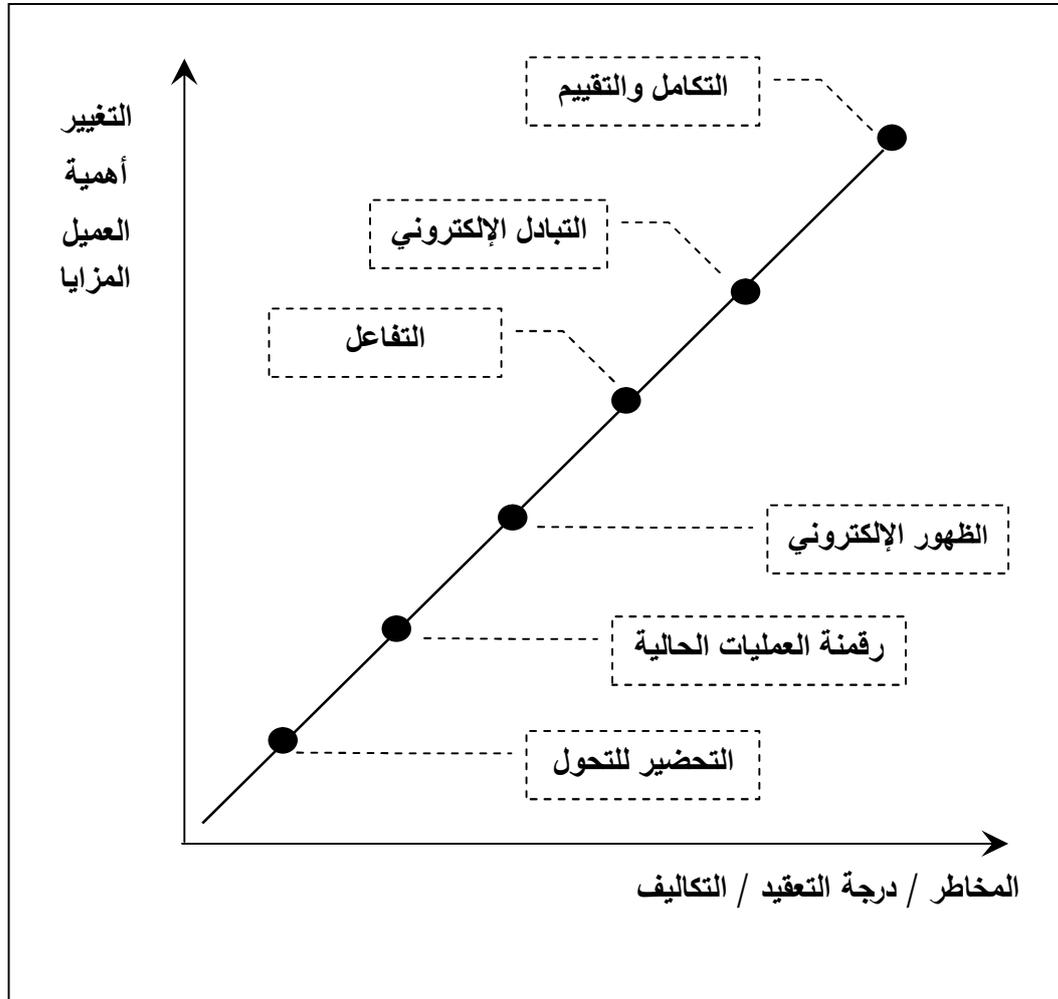
- ضمان الموثوقية وأمن المعلومات وسرية التعاملات؛
- أن يرافق تنفيذ هذه المراحل تطوير أساليب الدفع ووضع التشريعات والقوانين المنظمة للتعاملات الإلكترونية؛
- أن تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي وتحديث البرامج والأجهزة؛
- قدرات المستفيدين في الحصول على الربط بشبكة الانترنت، وسهولة الوصول إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة؛
- أن يتم تقييم كل مرحلة، من أجل القيام بالإجراءات التصحيحية الملائمة قبل الشروع في تنفيذ المرحلة التالية.

<sup>1</sup> - إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص 114.

<sup>2</sup> - مقال عيسى مقطش، الإدارة الإلكترونية والتحديات، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، الأردن، السنة الإحدى والعشرون، المجلد 21، العدد 04، ديسمبر 2013، ص 42.

ويمكن للباحث تلخيص مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية في الشكل (1-5) وذلك اعتمادا على مختلف المراجع والتي لم تتفق جميعها على نفس المراحل.

الشكل رقم (1-5) : تطور مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على: أيمان دودج، الإدارة الإلكترونية، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر، مصر، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص103. إيمان عبد المحسن، مرجع سابق، ص 114 ، محمود حسين الوادي؛ بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص322.

## المبحث الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

لقد انعكس التطور في تكنولوجيا المعلومات على طبيعة الإدارة ومفهومها،<sup>1</sup> وعلى أساليب العمل وموارد المؤسسة، حيث أكدت بعض الدراسات على أن اعتماد الحاسبات الإلكترونية يؤدي إلى تخفيض كثافة العمل الإداري وتخفيض تكلفته بنسبة تتراوح بين 80-85%.<sup>2</sup> ومن أهم التغييرات الملاحظة في هذا المجال:<sup>3</sup>

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات؛
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي؛
- الانتقال من الإدارة المباشرة إلى الإدارة عن بعد؛
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي؛
- الانتقال من القيادة المرتكزة عن المهام والعاملين إلى قيادة مرتكزة على مزيج من التكنولوجيا-زبون؛
- الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الانترنت؛
- الانتقال من رقابة مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة الآنية المباشرة؛
- الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

هذا وقد أضفت الإدارة الإلكترونية طبيعة جديدة على نشاط المؤسسات، وعلى مجالات عملها، وامتد ذلك إلى العملية الإدارية ووظائفها، فقد ترافق تأثير البعد التكنولوجي مع التأثير على البعد الإداري وتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت عبر عقود من الممارسة؛<sup>4</sup> وأصبحت الوظائف الإدارية تحمل بعداً إلكترونياً وتتصف به؛ فنجد: التخطيط الإلكتروني؛ التنظيم الإلكتروني؛ القيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية، ونحاول في المبحث إبراز هذه الوظائف في المطالب التالية.

<sup>1</sup> - ليلي حسام الدين، اثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011، ص28.

<sup>2</sup> - منى عطية البشري، مرجع سابق، ص 35.

<sup>3</sup> - محمد محمود مكاري، مرجع سابق، ص 135-136.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص135.

## المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني

إن استخدام أنظمة جديدة في الإدارة -مثل نظم دعم القرار والأنظمة الخبيرة ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية- تعد سمة الإدارة الحديثة، مما يجعل الإدارة الإلكترونية واقعاً ينسجم مع هذا التوجه الجديد، بل يجعلها خياراً يمكن من الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة، حيث يتم ابتكار أساليب جديدة للتخطيط، تُحسّن عملية استشراف المستقبل؛ وترفع كفاءة التخطيط، كما أنها تزيد من فعالية صنع القرارات، فالإدارة الإلكترونية توفر معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

### أولاً- تعريف التخطيط الإلكتروني:

يعتبر التخطيط بالمفهوم التقليدي "عملية فكرية تتضمن التحديد الواعي لما يراد انجازه، وبناء القرارات في ضوء أهداف واضحة وحقائق فعلية وتقديرات سليمة".<sup>2</sup>

ولجعل التخطيط أكثر مواكبة وقدرة على استيعاب التغيرات المتتالية يجب تغيير آلياته وممارساته، عبر اعتماد المزايا الإلكترونية، ليصبح في ظل الإدارة الإلكترونية تخطيطاً إلكترونياً، الذي يعني: "تحديد ما يراد عمله آنياً ومستقبلاً باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة وخارجها، ويتعاون مشترك بين القمة والقاعدة، للاستفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة، وفقاً لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة لخطط آنية وقصيرة الأمد"<sup>3</sup>

مما سبق يتضح أن التخطيط الإلكتروني يتضمن المفهوم العام للتخطيط التقليدي في كونه ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها<sup>4</sup>؛ لكنه يختلف عنه من ناحية الممارسات والآليات.

إن التخطيط الإلكتروني ينشأ في بيئة إلكترونية مزودة بكم هائل وغير محدود من المعلومات والبيانات المتجددة كل لحظة، والتي تتدفق عبر وسائل اتصال سريعة، مما يجعل الأهداف مبنية على تصورات وتقديرات غنية بالمعلومات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم-الخصائص-المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2011، ص 80.

<sup>2</sup> - ماجد بن عبد الله الحسن، مرجع سابق، ص 59.

<sup>3</sup> - عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 95.

<sup>4</sup> - محمد محمود المكاوي، مرجع سابق، ص 137،

<sup>5</sup> - ياسر محمد رجب، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التخطيط الإداري، مجلة جامعة الأزهر، فلسطين، عدد خاص، المجلد 19، فبراير 2017، ص 448.

## ثانياً - خصائص التخطيط الإلكتروني

يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي، والجدول (1-3) يلخص الاختلافات الموجودة بينهما.

### الجدول (1-3): الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي

المعيار	التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
من حيث الأهداف	الأهداف عامة ومرنة واثنية واحتمالية بدرجة عالية، وقابلة للتجديد والتطوير المستمر	الأهداف محددة وواضحة يمكن تنفيذها في السنة القادمة.
من حيث المعلومات	تدفق المعلومات باستمرار لذا يكون التخطيط مستمرا	التخطيط منقطعاً زمنياً من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة (اليومية، الأسبوعية، الفصلية)
من حيث تقسيم العمل	المخططون هم المديرون والعاملون اي استخدام مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية.	المديرون هم المخططون؛ والعاملون هم المنفذون من خلال استخدام مدخل أعلى-أسفل.
من حيث التركيز	التركيز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم المحتملة.	ترتكز الخطة على النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المنظمة.
من حيث المدة	خط قصيرة الأمد واثنية ومتعددة للاستجابة للظروف المختلفة، تتضوي جميعها تحت خطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتجزئة والتطبيق.	خطوط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد وهي خطة واحدة توجه أعمال المنظمة.

المصدر : عادل حرحوش الفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص 96.

يمكننا أن نستخلص من هذه المقارنة أن التخطيط الإلكتروني يتميز بمجموعة من الخصائص

أبرزها:

**1- أفقية التخطيط الإلكتروني:** لا يعتمد التخطيط في الإدارة الإلكترونية على توزيع الأدوار والأعمال

وتقسيمها بين المستويات الإدارية، كما هو الحال في الإدارة التقليدية، ولكن جميع العاملين في ظل

الإدارة الإلكترونية يساهمون في عملية التخطيط الإلكتروني في كل موقع وفي كل وقت، وهذا

يعزز مبدأ المشاركة في الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>، وتكتسي هذه المشاركة أهمية نظراً لمعرفة العاملين في هذه المستويات التنفيذية بالمواقف الفعلية في علاقة المؤسسة بعملائها ومورديها والمشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم<sup>2</sup>، فتحويل عملية التخطيط من ممارسة مقصورة على المستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية؛ بطريقة تسهم في تنمية قدراتهم وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية.<sup>3</sup>

**2- ديناميكية التخطيط الإلكتروني:** حيث لا تشكل بيئة المؤسسة الداخلية محور عملية التخطيط؛ بل سوق وحاجات العملاء المحتملة، أي تكييف البيئة الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء. ففي البيئة الإلكترونية تكون الأهداف واسعة وأكثر مرونة وأنية وقصيرة الأمد، وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي<sup>4</sup>؛ فيصبح التخطيط على أساس تفاعل العاملين مع الأسواق وليس على أساس الخطة.

**3- أسبقية التخطيط الإلكتروني:** يفرض على المؤسسة تحقيق سرعة في الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية، تحدد مدى ولاء العميل للمؤسسة، لأن العميل يمكنه من خلال موقعه الإلكتروني إيصال احتياجاته فوراً إلى المؤسسة، وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فوراً لتلبيتها.<sup>5</sup>

**4- استمرارية التخطيط الإلكتروني:** أن التخطيط الإلكتروني عملية مستمرة متجددة، بما يتاح من قراءات للمستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية باستمرار؛ وبالتالي فإن الخطط تصبح أكثر مرونة ومتغيرة بصورة مستمرة، معتمدة على تدفق للمعلومات المستمر من البيئة الخارجية.<sup>6</sup>

**5- إبتكارية التخطيط الإلكتروني:** نرى ان الخصائص السابقة للتخطيط الإلكتروني تؤدي إلى تميزه بالإبتكارية والقدرة على الإبداع، بحيث تتطلب عملية التخطيط إجراء تغييرات جوهرية في الموارد البشرية وزيادة المهارات التخطيطية والتحليلية المطلوبة<sup>7</sup>. بإمكانها إيجاد حلولاً لكل ما يعترض تنفيذ الخطط أو تطوير بدائل جديدة مناسبة للموقف الجديد، فالتخطيط الإلكتروني هو تخطيط موقفي، يقوم على تقييم معطيات الظرف الراهن ومتطلباته ووسائل معالجته بأداء إبتكاري معتمد على

1 - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 81.

2 - إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص 104.

3 - عادل حرجوش الفرجي؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 97.

4 - محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 249، ومحمد محمود مكاي، مرجع سابق، ص 137.

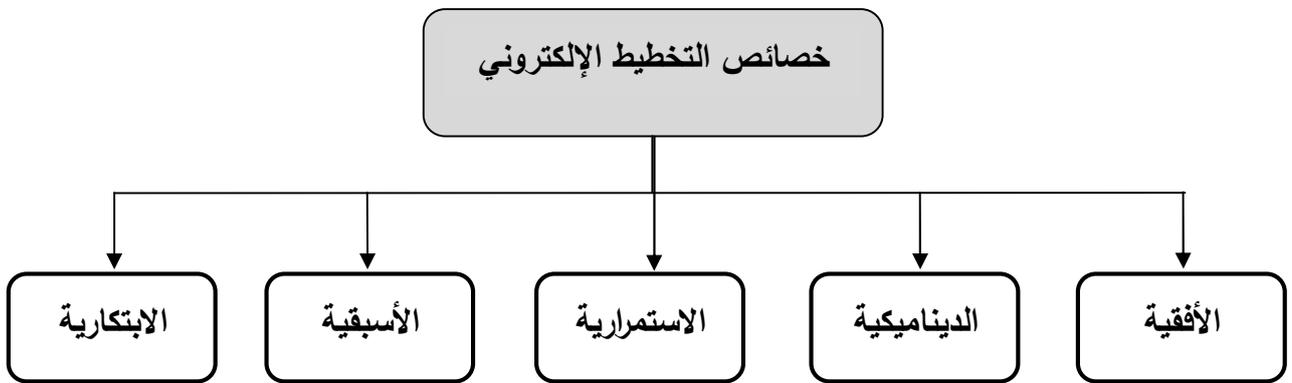
5 - عادل حرجوش الفرجي وآخرون، نفس المرجع، ص 97.

6 - إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص 103.

7 - محمد القدوة، مرجع سابق، ص 56.

المعلومات<sup>1</sup>. وحيث أن نماذج الأعمال الجديدة تأتي بمنتجات وخدمات لم تكن معروفة، فإن مهمة التخطيط لم تعد تتمثل في المحافظة على قدرات المؤسسة وفرصها الحالية؛ بل تتمثل في العمل على تقديم أفكار ومنتجات غير موجودة<sup>2</sup>، فالاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية تتطلب من العاملين في جميع المستويات القدرة على الإبداع وإيجاد حلول إبتكارية، لأن التغيرات الحاصلة قد تكون غير مألوفة، تحتاج إلى قدرات إبتكارية أكثر من اعتمادها على الخبرات السابقة؛ وبناء على المناقشة السابقة يمكن للباحث تليخيص خصائص التخطيط الإلكتروني في الشكل التالي.

الشكل رقم (1-6): خصائص التخطيط الإلكتروني



المصدر : من إعداد الباحث.

إن يحقق التخطيط الإلكتروني استيعاب التغيرات والتحديات التي يمكن أن تواجه المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا في إطار السعي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك من خلال قرارات لحظية لمواجهة المواقف المستجدة، وبالاعتماد على معلومات محدثة يوفرها التعامل الإلكتروني؛ فلم تعد فعالية التخطيط تعتمد على قدرات التنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف على المدى الطويل؛ بل أصبحت الفعالية تركز أكثر على القدرة على الاستجابة الفورية للظروف المستجدة . ونستنتج مما سبق أن وظيفة التخطيط في الإدارة الإلكترونية تختلف جذرياً عن التخطيط في الإدارة التقليدية، ورغم احتفاظ هذه الوظيفة بأهميتها إلا أن قواعدها مختلفة، والجدول التالي يبين ذلك.

<sup>1</sup> - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup> - عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 97.

الجدول رقم (1- 4): مقارنة بين القواعد القديمة والقواعد الجديدة للتخطيط

القواعد الجديدة	القواعد القديمة
- خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.	- خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المؤسسة.
- خطط قصيرة واثنية ( أمدها أيام أو أسبوع أو شهر أو فصل).	- خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد(لا تقل عن سنة واحدة).
- الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام وأحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.	- الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها.
- الخطة مرنة جدا من اجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.	- الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.
- الخطة تركز على الاسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الاثنية والمحتملة.	- الخطة تركز على قدرات المؤسسة .
- المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.	- المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بالخطة.
- الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.	- الابتكار ضروري من اجل وضع الخطة الأفضل.
- المخططون هم المبادرون من المديرين والعمالين(مدخل الجميع- في كل الاتجاهات الشبكية).	- المديرين هم المخططون،والعاملون هم المنفذون(مدخل أعلى-أسفل).
- الأهداف عامة وغامضة، واحتمالية بدرجة عالية.	- الأهداف محددة وواضحة، وقابلة للقياس.
- الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن.	- الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.
- الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحه من اجل المؤسسة.	- معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 305-306.

## المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية والتي لا تقل أهمية عن وظيفة التخطيط، ففي ظل وحدة الأهداف وضرورة تقسيم العمل، فإن عملية التنظيم تمكن من توحيد الجهود والموارد لتحقيق الأهداف المشتركة.

### أولاً- تعريف التنظيم الإلكتروني:

من أجل التعريف بالتنظيم الإلكتروني يجدر التطرق إلى المفهوم التقليدي للتنظيم، وهو بهذا المفهوم يعني: "هيكله وترتيب الموارد حسب الأهداف المحددة، وذلك على أساس مقياسين هما: العقلانية والفعالية".<sup>1</sup> التنظيم هو: تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف".<sup>2</sup> التنظيم هو عملية "ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>3</sup> ومهما تعددت التعاريف فإنها تشير إلى عناصر أساسية هي:<sup>4</sup>

- وجود هدف محدد؛
- وجود أعمال يجب القيام بها لبلوغ الهدف؛
- وجود مجموعة أفراد تقوم بينهم علاقة محددة؛
- تقسيم الأعمال بين الأفراد واشتراكهم في تحقيق الهدف باستخدام الوسائل والإمكانات والأدوات المتوفرة.

إن التنظيم هو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.<sup>5</sup> وتتم هذه العملية بتوزيع الأنشطة على تقسيمات تنظيمية محددة الاختصاصات، ويتم تحديد تبعيتها التنظيمية وفقاً لخط السلطة وتبعاً لمبدأ وحدة الأمر<sup>6</sup>، بحيث يكون التنظيم متعدد المستويات.

### يقوم التنظيم على عمليتين:<sup>7</sup>

- <sup>1</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ط4، 2009، ص 57 .
- <sup>2</sup> - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر، المملكة السعودية، الطبعة السابعة، 1987، ص147.
- <sup>3</sup> - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص255.
- <sup>4</sup> - محمد شاكر عصفور، نفس المرجع، ص147.
- <sup>5</sup> - ايهاب جلال، مرجع سابق، ص 36.
- <sup>6</sup> - إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص104.
- <sup>7</sup> - مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص26.

## 1- التقسيم والتخصص:

تساعد هذه العملية على فهم العمل وإتقانه، حيث يتم تحديد المهام؛ المسؤوليات؛ الأدوار؛ الاختصاصات والسلطات.

## 2- التنسيق والتكامل: وتعنى بالتأكد من أن كل جزء في التنظيم يعمل بشكل سليم نحو تحقيق

الهدف، بحيث يصبح أعضاء التنظيم يعملون كأنهم جسد واحد أو فرد بشكل متكامل ومتناغم، دون ازدواج أو تضارب أو تكرار الجهد.<sup>1</sup>

وتتمثل مكونات التنظيم في العناصر الخمسة التالية:<sup>2</sup>

## 1- الهيكل التنظيمي: هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام

وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف.

## 2- التقسيم الإداري: وهو قاعدة تجميع المركز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام، ونجد عدة

أسس للتقسيم مثل الأساس الوظيفي، على أساس المنتج، المناطق الجغرافية والزبائن.

## 3- سلسلة الأوامر: يمثل خط السلطة الممتد من أعلى مستويات التنظيم إلى ادنى المستويات فيه.

## 4- الرسمية: تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين

وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم.

## 5- المركزية واللامركزية: المركزية تعني تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى؛ في

حين تعد اللامركزية توزيع هذه السلطة على مستويات تنظيمية مختلفة. تعمل اللامركزية في

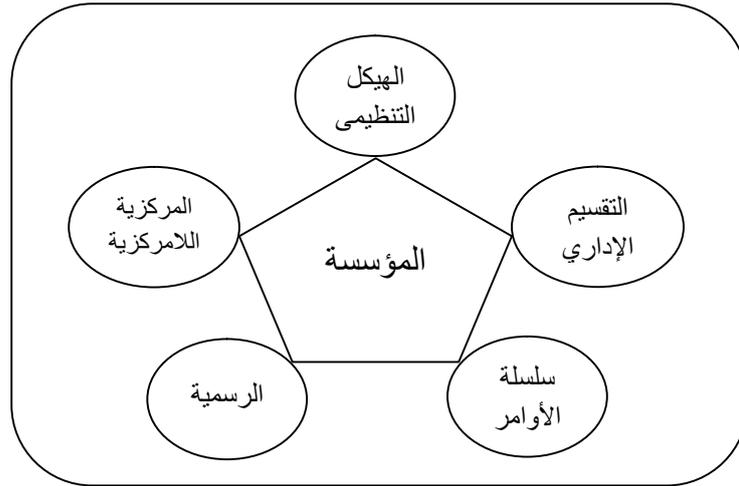
التنظيمات التقليدية على تخفيف القيود المفروضة على المستويات التنظيمية في المؤسسة، إلا أنها

تبقى على التقييد على المستوى التنظيمي الواحد أو القسم الواحد.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي ، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص26.

<sup>2</sup> - "محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص255.

الشكل رقم (1-7): القيود التنظيمية في التنظيم التقليدي



المصدر : محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 256، (بتصرف الباحث).

أما التنظيم الإلكتروني فهو "تنظيم مرن متغير تبعاً لطبيعة المهام والأنشطة التي تكلف بها المؤسسة، كما يعتمد على الاتصالات المتشابهة المفتوحة داخل المؤسسة وخارجها، والتي تتيحها نظم الشبكات المحلية والعالمية؛ وتحل فرق العمل محل التقسيمات التنظيمية الجامدة، وتنتقل المركزية من قمة الهيكل التنظيمي لتحل محلها مراكز السلطة المتعددة وفقاً لمبدأ اللامركزية. وبذلك تتحول الهياكل في ظل الإدارة الإلكترونية إلى هياكل أفقية متشابهة بدلاً من الهياكل الهرمية"<sup>1</sup>

**التنظيم الإلكتروني هو:** الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، مما يحقق التنسيق الآني، وفي كل مكان، من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم"<sup>2</sup>

إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي استطاعت أن تغير من أشكالها، وتطور هياكلها للتوافق مع التغيرات الحاصلة في بيئتها- خاصة التغيرات التكنولوجية- وتمكنت من أحداث توافق وتكامل يحقق وحدة الهدف العام للمؤسسة.<sup>3</sup>

**ثانياً- الهيكل الإلكتروني:**

لا تستطيع نظم الأعمال الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي رسمي هرمي تقليدي متعدد المستويات والمهام والصلاحيات، ويستند إلى قواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي، فالأعمال

<sup>1</sup> - ايمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص104.

<sup>2</sup> - عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون ، مرجع سابق، ص100 و نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية ، مرجع سابق، ص 315.

<sup>3</sup> - ليلي حسام الدين، مرجع سابق ، ص26.

الإلكترونية تتطلب بنية تنظيمية حديثة ومرنة وأفقية، تستند إلى قاعدة تقنية معلوماتية، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيم الابتكار والمبادرة والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

يعد الهيكل الإلكتروني أحد أهم مستلزمات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وقد يحمل الهيكل الإلكتروني في مضمونه النظري وظائف رئيسية، وأخرى مساندة وثالثة فنية، فضلا عن توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ونحوها؛ إلا أن السمة الغالبة في الهيكل الإلكتروني هي الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات بأركانها الثلاثة (الحاسب الإلكتروني، نظم الاتصالات: الشبكات، والمعلوماتية: البرمجيات) وتساهم هذه السمة في تحقيق قدر عالي من الشفافية، خاصة أن اغلب القرارات التي يتم اتخاذها تتم دون الحاجة للاعتماد التسلسل الهرمي والمرور بالإجراءات الطويلة والمعقدة.

يعرف الهيكل الإلكتروني (Electronic Structure) بأنه بناء تنظيمي شبكي يعتمد على طبيعة العلاقات وتفرعاتها والأطراف ذات المصلحة بأنشطة المؤسسة، وترتبط بوحدة أو بالعديد من شبكات الانترنت، الانترنت والاكسترانت<sup>2</sup>.

فالتنظيم الإلكتروني يتعامل مع مديرين وعاملين في داخل المؤسسة وزبائن وموردين خارج المنظمة. فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المؤسسة، وإدارة العلاقة الزبونية المتعلقة بالزبائن الإلكترونيين؛ وعلاقات الموردين عبر الشبكة الخارجية.<sup>3</sup>

ويتسم الهيكل الإلكتروني بالعديد من الخصائص من أهمها:<sup>4</sup>

- المرونة العالية؛
- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات؛
- توظيف مهارات وخبرات عالية التأهيل؛
- تميزه أنماط العمل الفوري (On-line)؛
- كثافة العمليات ومحدودية عنصر العمل؛
- التركيز على حاجة بيئة العمل؛
- سيادة مفهوم التمكين؛

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> - احمد المعاني ؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 84.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية مرجع سابق، ص 315.

<sup>4</sup> - احمد المعاني وآخرون، نفس المرجع، ص 84.

- ثقافة واسعة للعمل الإلكتروني.

يرى ( أحمد غنيم ) أن التنظيم الإلكتروني يتطلب إجراء مجموعة التغيرات في الهياكل التنظيمية تجعلها ملائمة للتنظيم الجديد وتمكن من تجنب عيوب التنظيم التقليدي، وتشمل هذه التغيرات الإجراءات التالية:<sup>1</sup>

- تعديل مستويات الهيكل التنظيمي وشكله: بحيث يتحول التنظيم من الشكل الراسي ( الهرمي)، وهو شكل طويل متعدد المستويات إلى الشكل الأفقي، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتقليل جهود التنسيق والاتصال، وضمان تدفق أفضل للمعلومات وزيادة كفاءة وفعالية الاتصال في المؤسسة؛
- إعادة تجميع الوظائف وتوزيع الاختصاصات: فيتم استبعاد بعض الوحدات من التنظيم، واستحداث وحدات تنظيمية جديدة تعمل وفقا للنظام الإلكتروني، مثل وحدة الدعم التقني للعميل ووحدة إدارة قواعد البيانات والمعرفة الإلكترونية.

#### الجدول (1-5) : مقارنة بين القيود التنظيمية في التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني

القيود التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
<b>الهيكل التنظيمي</b>	- التنظيم العمودي - الهيكل قائم على الوحدات الثابتة - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة - التنظيم اعلى أسفل - مؤسسة ذات هيكل تنظيمي محدد	- التنظيم المصفوفي - الهياكل القائمة على الفرق - تنظيم الوحدات المصغرة - مخطط من اليمين إلى اليسار - مؤسسة بدون هيكل تنظيمي محدد
<b>التقسيم الإداري</b>	- على أساس الأقسام أو الوحدات - تقسيم تقليدي	- التنظيم القائم على الفرق - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية
<b>سلسلة الأوامر</b>	- السلطة الهرمية - سلسلة الأوامر الخطية - التنظيم إداري الرئيس المباشر	- السلطة الاستشارية - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا - تعدد الرؤساء المباشرين
<b>الرسمية</b>	- اللوائح والسياسات التفصيلية - القواعد والإجراءات - جداول العمل القيادية المجدولة	- السياسات المرنة - الفريق المدار ذاتيا - جداول العمل المرنة والمتغيرة
<b>المركزية واللامركزية</b>	- المركزية: السلطة في القمة - اللامركزية: السلطة الموزعة	- تعدد مراكز السلطة - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 257-258؛ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص311-312.

<sup>1</sup> - أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2004، ص 60-61.

وتشير معطيات التحول إلى هذا النمط الهيكلي إلى إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة ضمن معايير أداء تنظيمية، أهمها ما يأتي:<sup>1</sup>

- السرعة الفائقة في الأداء: من خلال انجاز حجم كبير من المهام باستخدام الحواسيب أو برامجها؛
- الجودة العالية في الأداء: من خلال الثقة العالية بمطابقة النتائج، أي كان نوعها أو موقعها من الهيكل الإلكتروني مع المواصفات والمعايير المثالية وبواسطة نظم التحكم؛
- خفض كلفة الأداء: من حيث انجاز المهام آلياً عوضاً عن انجازها يدوياً.
- إن التنظيم الإلكتروني سوف يزيد من الحجم الافتراضي للتنظيم، وينتج ذلك عن توفر وسائل أداء العمل عن بعد، فيتقلص حجم التنظيم المرتبط بالزمان والمكان، بينما يزيد حجم التنظيم التصوري.<sup>2</sup>
- ويتمثل الهدف من التنظيم الإلكتروني في إيجاد بناء تنظيمي ملائم للمؤسسات المعاصرة، بحيث يقوم هذا التنظيم على:

- الهيكل التنظيمي الشبكي المرن القابل للتغيير في أي لحظة؛ بحيث تتيح الشبكات الإلكترونية المختلفة اتصالات في جميع الاتجاهات ومشاركة المعلومات بين جميع أفراد التنظيم؛
  - التقسيم الإداري قائم على الفرق والتحالفات المختلفة، تتنوع مهامها تبعاً للمشروع أو العمل المطلوب انجازه؛
  - سلسلة أوامر تتحد في الوحدات الاستشارية أو فرق مدارة ذاتياً؛
  - توجيه انجاز الأعمال بجداول عمل مرنة قابلة للتغيير، تضعها فرق العمل المدارة ذاتياً؛
  - مراكز قرار متعددة واستقلالية وحدات أو فرق العمل، ودور استشاري للقيادات العليا.
- ويمكن إجمال عناصر التحول من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني في الجدول (1-6) التالي:

<sup>1</sup> - احمد المعاني ؛ وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص 85.

<sup>2</sup> - محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 43.

الجدول رقم (1-6) : مقارنة بين أسلوب التنظيم التقليدي و أسلوب التنظيم الإلكتروني

التنظيم الإلكتروني	التنظيم التقليدي
التنظيم الشبكي أو المصفوفي	التنظيم الهرمي
هيكل قائم على فرق العمل الجماعية	هيكل قائم على وحدات في مستويات تنظيمية
وحدات تنظيمية مصغرة	وحدة تنظيمية واحدة
التنظيم الأفقي	التنظيم الرأسي
الهيكل غير المحدد (المتغير)	الهيكل المحدد (الثابت)
القيادة الاستشارية	سلطة الأوامر الخطية
الرؤساء المتعددون	الرئيس المباشر الواحد
السياسات المرنة ومبادرة الأفراد	التعليمات الحرفية (المكتوبة)
إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا	قواعد الإجراءات المحددة
برامج العمل المرنة والمتغيرة	برامج العمل المجدولة سابقا
القرار بالمشاركة	انفراد القيادة بالقرار
تعدد مراكز السلطة	مركزية السلطة
الشفافية ومشاركة المعلومات	التحكم في المعلومات
الاتصالات فورية فائقة السرعة في جميع الاتجاهات	الاتصالات رسمية تبعا لخط السلطة

المصدر: الإدارة الإلكترونية: المفاهيم-الخصائص-المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 ، ص 92، (بتصرف الباحث).

وتجدر الإشارة إلى أن التنظيم الإلكتروني يتطلب قوة عمل لها خصائص جديدة أهمها:<sup>1</sup>

- **التخصص والمهارات العالية:** بحيث يجب ان يتمتع العاملون في التنظيم الإلكتروني بمهارات وقدرات عالية تمكنهم من التحكم في وسائل التعامل الإلكتروني، كما يتميزون بقدر عالي من الخبرات والمعرفة تساعدهم على المبادرة والابتكار في ظل الفرق المدارة ذاتيا؛
- **التعامل عن بعد:** من خلال الحاسوب والشبكات يرتبط العاملون بالمؤسسة بعلاقات افقية لا هرمية تقوم على الثقة، مع مرونة عالية في جداول العمل.

إن هذا التحول إلى التعامل الإلكتروني والاتصالات الشبكية يؤدي إلى انهيار الحدود الإدارية في المؤسسات، وتغير العديد من المفاهيم والمصطلحات التي قام عليها علم الإدارة مثل: السلطة، وحدة الأمر

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ، ص 322 .

ونطاق الإشراف، لتحل محلها مفاهيم أخرى كالمشاركة والدعم من الأدنى إلى الأعلى.<sup>1</sup> كما يُنتج هذا التحول فئة جديدة من العاملين المحترفين من صناعات المعرفة المتميزين بميلهم نحو الإدارة الذاتية

### المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية

تعد القيادة وأنماطها احد مرتكزات علم الإدارة، لذلك عنيت بعديد البحوث والدراسات، وتعتبر وظيفة القيادة إحدى الوظائف الإدارية التي تأثرت بالتحول لاعتماد الأعمال الإلكترونية.

#### أولاً- مفهوم القيادة الإلكترونية:

يتحدد نمط تأثير القائد في مرؤوسيه بمدى التركيز على جانب المهام أو جانب العاملين، وبذلك يمكن اعتبار تحديد النمط القيادي يعتمد على مدخلين ويتمثلان في:<sup>2</sup>

1- **مدخل يركز على المهام** : بحيث يهتم القائد بالمهام وهو المدخل الصلب او الديكتاتوري للقيادة، يقوم على قوة التنظيم المتمثل في قوة المركز الإداري أو السلطة الرسمية، التي توجه إلى تحقيق معايير الأداء بغض النظر عن رضا المرؤوسين، من خلال الأنظمة والتعليمات والرسمية، وهنا يركز على تنفيذ المرؤوسين للأعمال بالطريقة الصحيحة.

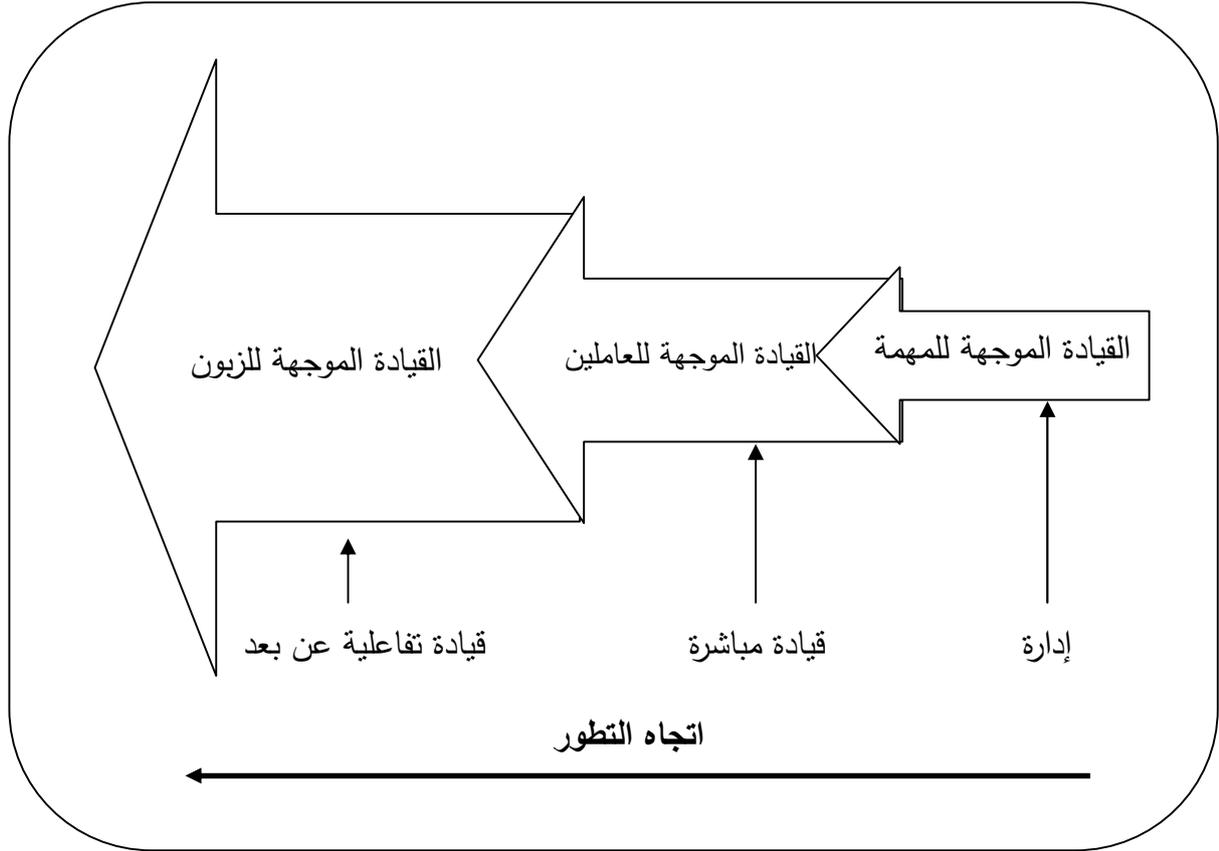
2- **مدخل مرتكز على العاملين**: في هذا المدخل يهتم القائد بالعلاقات الإنسانية وحاجات الأفراد المرؤوسين، وهو يمثل المدخل المرن أو الديمقراطي للقيادة، يعتمد على قوة شخصية القائد وقوة علاقته بالمرؤوسين، ومدى قبولهم له وتأثيره فيهم؛ يعتبر هذا المدخل أن العاملين هم مصدر الأداء المتوقع، لذلك يتم مشاركتهم في رسم الخطط، و في هذه الحالة تتوقف الفاعلية على قيام المرؤوسين بالأعمال الصحيحة.

لقد عرف مفهوم القيادة وممارساتها عدة تطورات، فبعد أن من التوجه بالمهام الى التوجه بالعاملين؛ أصبح مع استخدام التكنولوجيا وتبني إستراتيجية التوجه بالسوق، متوجها نحو بُعد ثالث يجب على القيادة التركيز عليه هو الزبون؛ والشكل (1-8) يوضح هذا التطور.

<sup>1</sup> - عادل حرجوش الفرجي ؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup> - طلق عوض الله السواط ؛ وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم-الوظائف-الأنشطة، دار حافظ للنشر، السعودية، الطبعة الثالثة، 2007، ص 234

الشكل رقم (1-8): تطور تركيز القيادة



المصدر : نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 327.

لا يختلف المفهوم القيادة في ظل الإدارة الإلكترونية عن المفهوم التقليدي، إلا أن طبيعة التعامل الإلكتروني تتطلب توفر القادة على استعدادات ومهارات جديدة، تتناسب مع الأدوار الجديدة التي يضطلعون بها.

ويرى الباحث أن أهم التحديات التي تواجه القائد في ظل الإدارة الإلكترونية تتمثل في:

- تغيير المهام واعتمادها على التكنولوجيا المعلومات والوسائل الإلكترونية؛
- انخفاض مستوى التفاعل الإنساني المباشر، واعتماد العمل عن بعد؛
- الاعتماد على الفرق المدارة ذاتياً؛
- توسع نطاق الإشراف ليشمل الزبائن والسوق؛
- زيادة حجم الاتصالات وسرعتها، وضخامة كمية المعلومات التي يمكن الحصول عليها؛
- مرونة خطط وجداول الأعمال؛
- تغيير خصائص ومهارات العاملين في الإدارة الإلكترونية.

ويعتمد التطبيق الكفاء والفعال للتوجيه الإلكتروني على وجود قيادات إلكترونية تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها.<sup>1</sup>

يعتبر وجود القيادة الإلكترونية شرط لنجاح المؤسسات المندمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية، وهذا يتطلب وجود قائد مستمع ومتصل، له القدرة على القيادة الذاتية والابتكار والتحديث، والقدرة على إعادة هندسة الثقافة التنظيمية، والمساهمة في إدارة عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة.<sup>2</sup>

في ظل الإدارة الإلكترونية تظهر ادوار جديدة للقيادة فيصبحوا: معالجو معلومات، منسقو معرفة، منقبو بيانات، مبتكرون في إدارة علاقة المنظمة مع القوى المؤثرة في بيئتها.<sup>3</sup>

تميز القادة بعدد من الصفات الهامة منها القدرة على الابتكار وتقديم الدعم لفريق العمل وتولي عملية الإرشاد والمتابعة وتوظيف التقنية لحل المشاكل والمعوقات؛ إن التحديات التي تواجه القيادة الإلكترونية تتمثل في قدرة المديرين على دمج التقنيات في بيئة العمل، وتحقيق النجاحات في استخدام التقنية الحديثة، إضافة إلى القدرة على تغيير أساليب العمل وتلبية حاجة المستفيدين.<sup>4</sup>

ويرى "احمد غنيم" ان القيادة الإلكترونية تتطلب مهارات جديدة هي:<sup>5</sup>

- **مهارات المعارف التقنية:** مثل تقنية المعلومات وشبكات الاتصالات الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة بها، وتطوير الأنظمة المعلوماتية والمعرفية المتخصصة.

- **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين:** وهي القدرة على بناء علاقات عمل جديدة من خلال الوسائط الإلكترونية والشبكات.

- **مهارات إدارية:** تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين في المؤسسة وحثهم على التفاعل الإلكتروني، ودفعهم نحو العمل الجماعي والتعاون بين الفرق المدارة ذاتيا، ولديهم القدرة على:<sup>6</sup>

- الابتكار والاستعدادات الكاملة لتحمل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة عند التعامل بالنظم الإلكترونية؛

<sup>1</sup> - احمد محمد غنيم ، مرجع سابق، ص 71.

<sup>2</sup> احمد المعاني ؛ وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص 99-100.

<sup>3</sup> ليلي حسام الدين ، مرجع سابق، ص 37-38.

<sup>4</sup> - لتحول للقيادة الإلكترونية يدعم الاقتصاد ويرفع معدل نمو الخدمات وتنافسية أداء المؤسسات على الموقع:

اطلاع : 11/20) 2016/10/12 <http://www.alriyadh.com/1112509>

<sup>5</sup> احمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 73.

<sup>6</sup> نفس المرجع، ص 71-72.

- القدرة على التعامل مع مواقع المؤسسة على شبكات الاتصال الإلكترونية، قبول التعامل بطريقة إلكترونية لتحفيز الأفراد الآخرين، وتحقيق تعاونهم لانجاز الأعمال المطلوبة؛
- القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات بشأنها إلكترونياً؛
- القدرة على قيادة فرق العمل باستخدام الوسائل الإلكترونية.

### ثانياً - أنماط القيادة الإلكترونية:

تتغير أنماط القيادة في ظل القيادة الإلكترونية بحيث تتجلى أكثر أنماط جديدة للقيادة وهي:<sup>1</sup>

#### 1- القيادة التقنية الصلبة (القيادة التكنولوجية الصلبة):

وهي نمط القيادة الإلكترونية المستند إلى استخدام تكنولوجيا الانترنت في إدارة أعمالها وعلاقاتها، بحيث تؤسس عملها على المعلوماتية واكتساب ميزات تنافسية نتيجة ذلك، بحيث تزيد جودة وكمية المعلومات وسرعة الحصول عليها، فتكون بذلك عملية اتخاذ القرارات أسرع وأشمل وأفضل، فتحقق شبكات الأعمال الإلكترونية للمديرين القدرة على الاتصال الفائق بكل العاملين عبر الشبكات الداخلية وبالموردين أو الشركاء عبر الشبكات الخارجية، ويتم ذلك بين أماكن متباعدة.

وتتميز القيادة الإلكترونية القائمة على التكنولوجيا بمجموعة من الخصائص هي:

- **قيادة حس التكنولوجيا:** القائد الإلكتروني يمتلك الإحساس بالتقنية، وأبعاد التطور التقني واتجاهاته، بحيث تكون له القدرة على تتبع التغير التكنولوجي المتصارع في مجال الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات ونظم المعلومات التقنية والإدارية والإستراتيجية المختلفة والتي لها علاقة بنشاط المؤسسة وبيئة عملها، كما يعمل على توظيف هذا التطور في خلق المزايا التنافسية للمؤسسة، ويعمل القائد الإلكتروني بالتأثير في العاملين وإشعارهم بالتغيرات الضرورية في خطط العمل.
- **قيادة حس الوقت:** يهتم القائد الإلكتروني بالزمن، لأن عمله يتطلب سرعة الحركة والاستجابة السريعة والمبادرة الفورية باتخاذ القرارات الملائمة للموقف، بحيث توفر تقنيات الانترنت القدرة على إنجاز الأعمال في إي وقت، وفي إي مكان، ويمكن للقائد التفاعل الآني مع عدد كبير من العاملين، إن قدرة القائد على التأثير في العاملين في الوقت المناسب وتوجيه جهودهم وفق خطط العمل المرنة يعتبر ضروريا في بيئة الانترنت التي تتميز بالسرعة والتغيرات المتتالية في الأسواق.

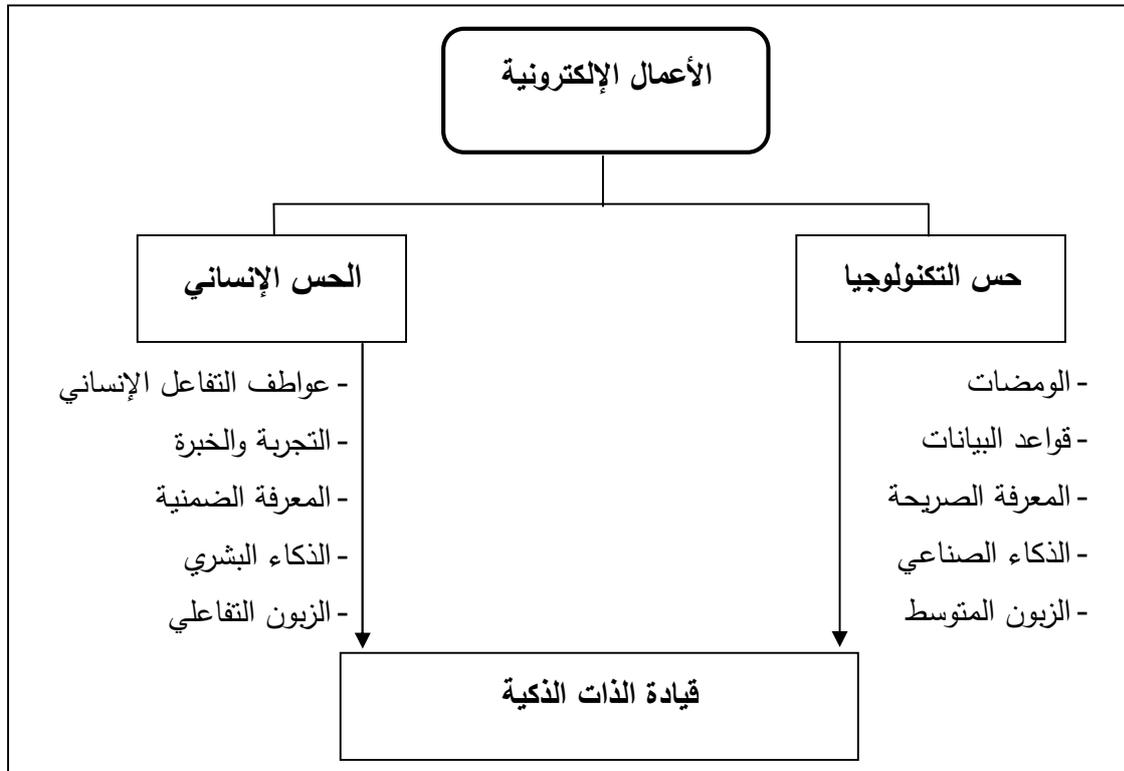
<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص 328 ؛ وحسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص98.

- **قيادة حس الطوارئ:** حيث وبالإضافة إلى تغيير الأعمال إلى النمط الإلكتروني، فإن التغيير الآخر الذي فرضه الانترنت هو التغيير المستمر والسريع في نماذج الأعمال، فتتدفق الخدمات المبتكرة والمنافسين الجدد والأساليب الجديدة إلى الأسواق، خاصة وان الأعمال الجديدة لا تعمل في نطاق الأعمال القائمة مما يجعل هذه الاخيرة متقادمة، ومع الانترنت أصبحت بيئة الأعمال تتغير بمعدلات غير مسبوقه، مما يجعل القائد يلعب دوراً في مواجهة التوجهات الجديدة للأسواق، وهذا يتطلب منه أكثر قدرة على تحسس وإتباع الأساليب الحديثة لمواجهة الحالات الطارئة.

## 2- القيادة البشرية المرنة (الناعمة):

يرى "نجم عبود نجم" أن القيادة الإلكترونية ذات محتوى إنساني كبير رغم ارتكازها على التكنولوجيا، وذلك العمل الإلكتروني بحاجة لعاملين مبتكرين ذوي مؤهلات وتخصصات عالية، وهذه الفئة المتميزة من العاملين تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق هرمية الاتصالات والأوامر، لان القيمة المضافة الحقيقية تتحقق من خلال عملهم المعرفي هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى يكون العمل عن بعد عبر الشبكات بين أفراد منتشرين جغرافياً، فلا وجود لرابطة الإشراف اليومي المباشر، مما يتطلب قيادة ذات رؤية قادرة على تحقيق الولاء الإلكتروني بين العاملين<sup>1</sup>

### الشكل رقم (1-9): الموازنة بين الحس الإنساني وحس التكنولوجيا



المصدر: نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 340.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم ، مرجع سابق ص 331-332 .

ويرى الباحث إن مسؤولية القيادة الإدارية في المؤسسة في عملية التحول الى الادارة الالكترونية تعد أساسية في المجالات التالية:

- توفير الموارد اللازمة؛
- توضيح الرؤية؛
- إدارة التغيير وإدارة مقاومة التغيير؛
- متابعة التنفيذ.

### المطلب الرابع: الرقابة الإلكترونية

تعتبر وظيفة الرقابة من أهم الوظائف الإدارية، نظراً لدورها في تحديد مدى فعالية أداء الوظائف الأخرى في تحقيق الأهداف، وقد تعددت تعريف الرقابة، ومن هذه التعاريف:

"الرقابة عملية مخططة ومدروسة ومنظمة تفترض وجود معايير محددة للأداء تتفق مع الأهداف المقررة، وتصميم أنظمة للمتابعة، والحصول على المعلومات المترددة من بيئة الإدارة، وبمقارنة الأداء الفعلي مع هذه المعايير، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد ما إذا كانت هناك انحرافات، تم تقصي أسبابها واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيحها، وذلك وفق ما تستهدفه المنظمة من كفاءة وفعالية في الأداء".<sup>1</sup>

ويرتكز مفهوم الرقابة على ثلاثة عناصر أساسية هي :

- وجود مجموعة من المعايير والأساليب الكمية والنوعية التي تستخدم في تقييم الأداء؛
- مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة وتحديد الانحرافات وأسبابها؛
- القيام بالإجراءات التصحيحية من أجل تحقيق الأهداف.

يلاحظ من التعاريف السابقة أن الرقابة تنصب على النتائج أي بعد عملية التنفيذ، حيث يمكن قياس الأداء بتطبيق المعايير المعتمدة، وهذا يعني أن الرقابة عملية بعيدة.

### أولاً - تعريف الرقابة الإلكترونية:

تعرف بأنها عملية تهدف إلى متابعة وملاحظة الأنشطة والمعاملات، وأداء العاملين في المنظمة، بهدف كشف الانحرافات، من خلال استخدام الحاسوب والوسائل التكنولوجية الحديثة، لتحقيق الأهداف المنشودة، لإيجاد نظام عمل ذي ميزة تنافسية عالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طلق عوض الله السواط وآخرون، مرجع سابق، ص 173-174.

<sup>2</sup> - عماد علي سلامة الكساسبة، اثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 17.

كما عرفت بأنها استخدام الأساليب والوسائل الإلكترونية الحديثة، لمراقبة الأنشطة والمعاملات داخل المؤسسة، بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة، للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر.<sup>1</sup>

وعرفها (Gail;2004) بأنها: استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل المؤسسة لمراقبة الأنشطة والمعاملات الاقتصادية<sup>2</sup>.

والرقابة الإلكترونية هي اعتماد النظام الرقابي على استخدام الحاسوب في ممارسة العملية الرقابية وفق برامج حاسوبية تعد تخصيصاً لهذا الغرض بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر وبدقة أكبر.<sup>3</sup>

تهدف الرقابة إلى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتوفر النظم الإلكترونية والاتصالات السريعة المتشابكة معلومات هائلة عن الأداء الفعلي في الوقت الآني، مما يزيد من فعالية الرقابة في علاج الانحرافات وقت حدوثها.<sup>4</sup> إذن تحد الرقابة الإلكترونية من الآثار الناتجة عن الانحرافات نتيجة سرعة المعالجة.

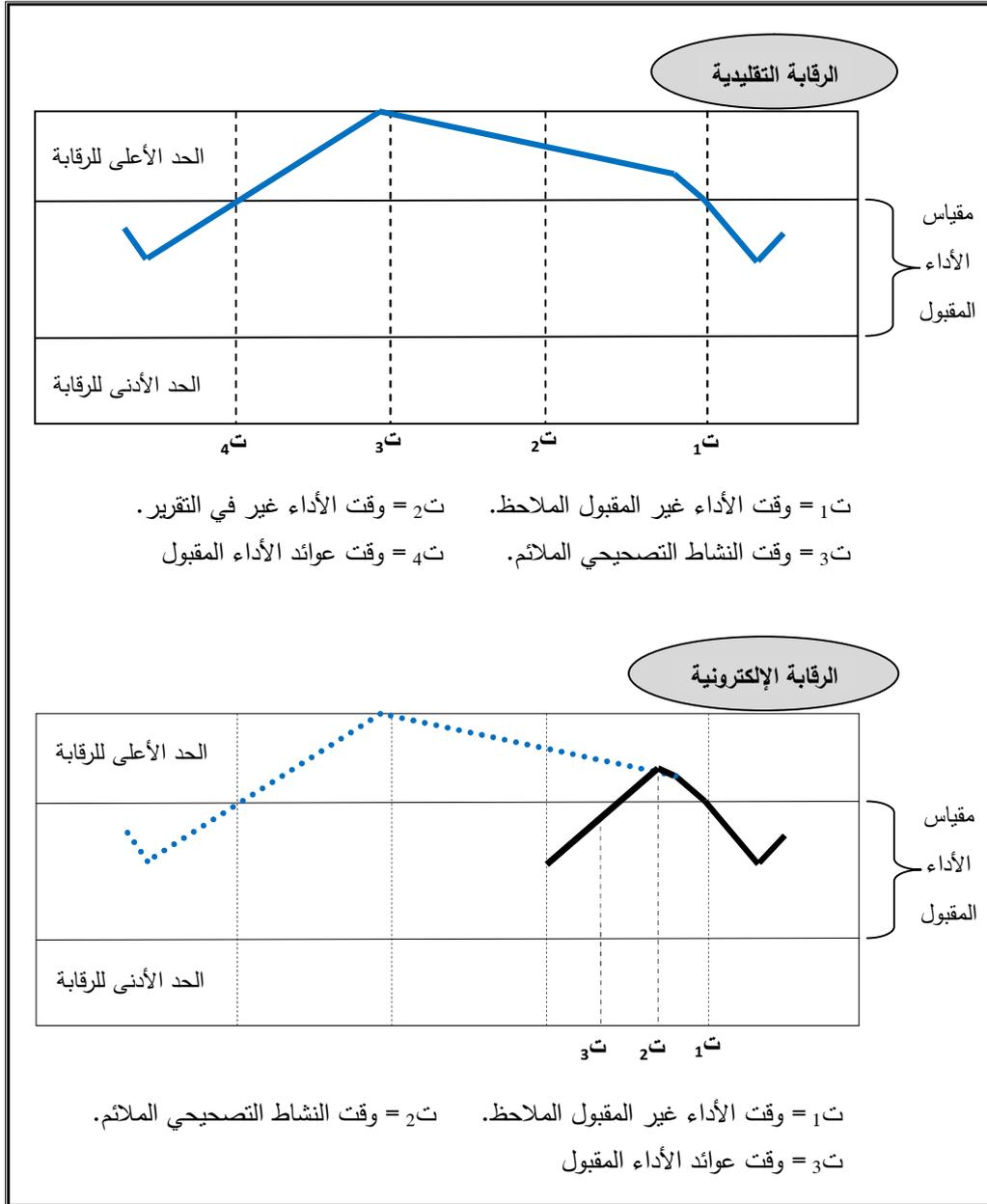
<sup>1</sup> - Steven .w, Ray. E. ,Kruchko , Fries.(1996). **Monitoring your employees: how much can you do and what should you do when you uncover wrongdoing?**.*Washington Avenue, Suite 305*. Baltimore, Maryland

<sup>2</sup> - Gail, L., Nancy.j., Sukanya, P. (2004). **Regulations of electronic Employee monitoring: Identifying fundamental principles of employee privacy through a comparative study of data privacy legislation in the European Union, United States and Canada.** *Stanford Technology Law Review*. (On Line) available: <http://www.4shared.com/dir/5137495/f9af73f2/sharing.html> (15/11/2017 ; 11h30)

<sup>3</sup> - احمد هاشم الصقال؛ محمد حسين مهدي سعيد، مرجع سابق، ص 07 .

<sup>4</sup> - إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق ، ص 105.

الشكل رقم (1- 10): الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية



المصدر : نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص344.

تعتمد الرقابة التقليدية على التقارير، التي لا تتجزأ إلا بعد مدة من الانجاز الفعلي وبالتالي التأخر في تحديد الانحرافات والكشف عن أسبابها، مما يجعل الفجوة الزمنية بين فترة الأداء الفعلي وفترة مباشرة الإجراءات التصحيحية كبيرة، وتزداد هذه الفجوة اتساعاً بزيادة المستويات التنظيمية في التنظيم التقليدي، أما في الرقابة الإلكترونية تكون الرقابة الذاتية، وبالتالي تكون الانحرافات مسؤولية الفرق المدارة ذاتياً، التي تعتمد على شبكة معلومات فورية مرتدة، والشكل رقم (1-10) يبين الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية بين وقت اكتشاف الأداء غير المقبول (ت<sub>1</sub>) واثبات ذلك في التقرير الكتابي (ت<sub>2</sub>)؛ وبين وقت اتخاذ

الإجراءات التصحيحية (ت3)، وصولاً إلى وقت عائد الأداء المقبول بعد النشاط التصحيحي (ت4)، أما في الرقابة الإلكترونية فيظهر تقليص الفجوة الزمنية بشكل كبير بين الوقت (ت1) والوقت (ت4).

### ثانياً - خصائص الرقابة الإلكترونية :

يتطلب التطبيق الكفاء والفعال للرقابة الإلكترونية ضرورة تخفيض مستويات الرقابة، حيث يتم التركيز على استخدام ضوابط الرقابة في حدود فاعليتها وجدواها الاقتصادية<sup>1</sup>، وتتسم الرقابة الإلكترونية بخصائص تبرز أهميتها تتمثل في:

#### 1 - رقابة مستمرة:

تعتبر الرقابة التقليدية رقابة دورية موجهة للماضي؛ أما الرقابة الإلكترونية فتتميز بأنها رقابة مستمرة، تعتمد على التدفق المستمر للمعلومات المتعلقة بالأداء والرقابة عليه، فعندما تمارس الرقابة في فترات دورية فإنها تتحول إلى رصيد (Stock) ، أي تعبر عن حالة سكونية، في حين يجب أن تكون الرقابة عملية مستمرة (Process)، تتميز بالتحديث المستمر للمعلومات والكشف عن كل انحراف في الوقت الحقيقي، فتكون عبارة عن تدفق (Flow) في حركة ديناميكية مستمرة.<sup>2</sup>

#### 2 - رقابة فورية (تزامنية):

تعتمد الرقابة الإلكترونية على تقنية المعلومات الإدارية، التي تمكنها من معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ فوراً وفي الوقت الحقيقي<sup>3</sup>، فهي رقابة موجهة للحاضر لا تنتظر ورود تقارير عن الماضي، فتكون إجراءات الرقابة تزامنية وليست إجراءات تعاقبية.

وتتيح الشبكات الإلكترونية المعلومات المحدثة عن التنفيذ للمدير فور التنفيذ، مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ، وبالتالي يحدد اتجاهات النشاط خارج السيطرة، فيتخذ الإجراء التصحيحي المناسب، والذي يصل في نفس الوقت للمسؤولين عن التنفيذ لتنفيذه،<sup>4</sup>

كما قد تتسبب الانحرافات في حدوث انحرافات أخرى، فالرقابة الفورية تحول دون إنتاج انحرافات أخرى أو تفاقم آثارها، وبالتالي تقليل الانحرافات وخفض الجهد التصحيحي.

1 - احمد محمد غنيم ، مرجع سابق، ص 76.

2 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 343.

3 - خليفة مصطفى أبو عاشور ؛ ديانا جميل النمري، مرجع سابق، ص 201.

4 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 343.

### 3- رقابة ذاتية :

لقد وسعت الشبكات الإلكترونية نطاق الرقابة والإشراف، وغيرت مفهوم وأشكال الرقابة، فلم تعد تلك الرقابة اللصيقة المباشرة؛ وإنما تحولت إلى رقابة ذاتية تتطلب منح استقلالية عالية للعاملين.<sup>5</sup>

ففي ظل التنظيم الشبكي والفرق المدارة ذاتياً تصبح الرقابة ذاتية، حيث قد تُكتشف الانحرافات من طرف أفراد التنفيذ أنفسهم، نظراً لمشاركتهم في وضع الخطط وجداول العمل ومعايير الأداء، لذلك يتطلب نجاح الرقابة الإلكترونية نوعاً من الالتزام الذاتي لدى العاملين،<sup>6</sup>

إذن تقوم الرقابة الإلكترونية على الثقة أكثر من كونها قائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية،<sup>7</sup> وهذا النمط من الرقابة يحتاج إلى أفراد ذوي مهارات وتخصص عالي وقدرات على إدارة الذات، حيث تتداخل حدود المسؤولية الإدارية والتنفيذية، فالجميع يعمل في نفس الوقت ونفس المهمة ونفس المسؤولية.

### 4- رقابة شاملة

يتسع مجال الرقابة الإلكترونية ليشمل الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية، حيث أن التعامل الإلكتروني يجعل المؤسسة أكثر ارتباطاً بالأسواق، لذلك يجب على المؤسسة مراقبة أسواقها واتجاهات قطاع الأعمال فيها، فتصبح المؤسسة ترتبط بالموردين والزبائن في علاقة فورية، تزيد من القدرة على الرقابة على التوريدات والطلبات<sup>8</sup>. كما قد توجد أسباب خارجية يمكن أن تؤثر على التنفيذ، فتوفر الشبكة الخارجية إمكانية كبيرة للمؤسسة في التعرف على هذه الأسباب، وتوفر قدر هائل من المعلومات عن الأسواق وبشكل سريع، مما يجعل هذه الرقابة الإلكترونية الخارجية أكثر كفاءة، تساهم في تحديد الاستجابة الملائمة والفورية للتغيرات الحاصلة في بيئة نشاط المؤسسة، والاحتياط للأسباب التي تؤثر على الأداء الداخلي.

### ثالثاً- تقييم الرقابة الإلكترونية :

من خلال المناقشة السابقة لخصائص الرقابة الإلكترونية، تتجلى جوانبها الايجابية، والتي تتمثل

أساساً في:<sup>9</sup>

<sup>5</sup> - ليلي حسام الدين، مرجع سابق، ص 41 .

<sup>6</sup> - إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص 105.

<sup>7</sup> - عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون ، مرجع سابق، ص 109.

<sup>8</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 345.

<sup>9</sup> - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 99-100.

- تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة، ومعاينة تفاصيل العمل أثناء التنفيذ، مما يضمن سرعة الاستجابة لتصحيح الانحرافات المسجلة؛
- تفيد في تقييم مدى صلاحية ونجاح الخطط المعتمدة في وقت مبكر، وتقرير الاستمرار فيها أو تعديلها أو استبدالها بخطط بديلة، ويتم ذلك بمرونة؛
- لا تهدف إلى ضبط تقصير الأفراد لمعايبتهم؛ بل تهتم أساساً بادراك الخلل وتداركه، وتحول دون تراكم الأخطاء لتصبح مشكلة ظاهرة تؤثر على مستوى الأداء؛
- توفر الثقة والأمان للإدارة، وتحقق المستوى العالي من السيطرة منذ البداية، بحيث لا تتوقع مفاجآت متعلقة بنظام العمل؛
- تمكن من الرقابة على البيئة الخارجية، وتوفر معلومات عن انطباعات الفئات المستهدفة حول منتج المؤسسة، وكذا تتيح معلومات عن المودين والعملاء والمنافسين، فكل التغيرات التي تحدث في سوق المؤسسة قد تؤثر في طبيعة ومستوى النشاط الداخلي؛
- تركز على النتائج وليس على مدى الالتزام بخطوات العمل، حيث أن المرونة في خطط العمل واعتماد الفرق المدارة ذاتياً يتطلب التركيز على النتائج لتقييم الأداء؛
- تتيح الشفافية والمشاركة في إدارة أعمال الإدارة الإلكترونية، فقد يساهم نشر نتائج الرقابة بين أفراد المؤسسة في تفادي الوقوع في أخطاء مماثلة، كما يحفز المجموعات الأخرى على تحقيق الانجاز المماثل لانجاز الفرق التي كشفت الرقابة عن أدائها المتميزة؛
- تقلل من الجهد الرقابي؛ لان المتابعة الفورية وعن بعد لا تتطلب الاحتكاك الدائم مع العاملين. ورغم هذه المزايا إلا أن للرقابة الإلكترونية بعض العيوب أهمها:<sup>1</sup>
- افتقار الرقابة الإلكترونية إلى التفاعل الإنساني، الذي يعتبر أساسياً لتطوير العاملين؛
- إن إحساس الأفراد العاملين بأن الإدارة تراقب جميع أنشطتهم عن بعد وتسجلها، قد يؤدي إلى الحد من تصرفات الابتكار والمبادرة لديهم، إضافة إلى تكوين هاجس انعدام الخصوصية لدى العاملين؛

<sup>1</sup> - محمد القدوة ، مرجع سابق، ص 60.

- تزيد الرقابة الإلكترونية من مشكلات الاختراق، بحيث تجعل معلومات أنشطة المؤسسة أكثر عرضة للاختراق، مما يشكل خطراً على أسرارها الإنتاجية والتجارية، خاصة مع توسيع مجال الرقابة إلى أطراف خارجية، بحيث يمكن التسلل لقواعد بيانات المؤسسة.

إذن تحمل الإدارة الإلكترونية في مضمونها خصائص الانترنت التي تقوم على التشبيك الفائق بين الأطراف المختلفة وقابلية التفاعل الآني؛ كما أنها تحمل مفاهيم الإدارة التي تخطط وتنظم وتتسق الجهود وتراقب الأداء لتحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - محمد الجيزاوي، الإدارة الإستراتيجية والأعمال الإلكترونية، شركة E-kutub Ltd ، بريطانيا، الطبعة الأولى، 2018، ص 154.

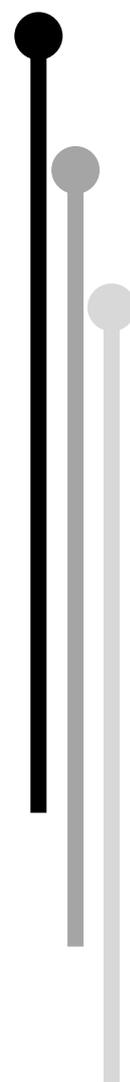
- خلاصة الفصل الأول :

تناولت الدراسة في هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الإلكترونية، والذي خلص الى النقاط

الأساسية التالية:

- إن مفهوم الإدارة الإلكترونية لا يعني مجرد تجهيز مكاتب المؤسسة بالحواسيب وربطها بالشبكات الإلكترونية؛ ولكن تمثل الإدارة الإلكترونية توجه فكري معاصر في مجال الإدارة؛
- يختلف مصطلح الإدارة الإلكترونية عن مصطلحي التجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، بحيث أن لكل مصطلح مدلوله؛
- هناك عوامل مختلفة دفعت الى الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أن كل العوامل السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية كان لها اثر في هذا التوجه الحديث؛
- تتميز الإدارة الإلكترونية بخصائص تميزها عن الإدارة التقليدية، ولهذه الخصائص دور في تغيير العمل الإداري وأساليبه؛
- للإدارة الإلكترونية مزايا مهمة تجعلها أفضل الخيارات، ورغم ذلك لها بعض الآثار السلبية التي يجب أخذها في الحسبان عند التحول لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- تختلف وظائف الإدارة- التنظيم؛ التخطيط؛ القيادة والرقابة- في ظل الإدارة الإلكترونية عنها في الإدارة التقليدية، حيث تصبح هذه الوظائف الإلكترونية تتميز بخصائص جديدة تحدد كفاءتها.

**الفصل الثاني**  
**متطلبات تطبيق الإدارة**  
**الإلكترونية**



## تمهيد:

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في أساليب العمل الإداري وإجراءاته، وهياكل المؤسسات والأنظمة والتشريعات التي تحكم العمل الإداري، لذلك يعتبر التحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية عملية حساسة بالنسبة للمؤسسة، حيث يتطلب تنفيذها أسلوباً مدروساً، وضرورة تحديد كل المجهودات والإمكانات المطلوبة لتطبيق هذا المشروع، وضمان تحقيق أهدافه؛ يهدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى التعرف على مختلف متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

يعتمد تطبيق الإدارة الإلكترونية على توفر مجموعة متنوعة من الإمكانيات والظروف؛ والتي من شأنها ضمان تعامل إلكتروني فعال، حتى لا يشكل التحول إلى هذا النمط من الإدارة عبئاً جديداً على عاتق إدارة المؤسسة، أو تنتج عنه مشاكل إدارية جديدة، لذلك فإنه لإقامة مشروع إدارة إلكترونية لابد من تحديد المتطلبات الضرورية لذلك؛ ووفقا لما تناولته الأدبيات والبحوث التي اهتمت بهذا الموضوع، فقد أشارت إلى عدة متطلبات يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدراسات السابقة

المتطلبات		الباحث				
تنظيمية	تقنية	بشرية	مالية	قانونية	امنية	
✓	✓	✓	✓			عادل حرحوش وآخرون؛ 2010
✓	✓	✓		✓	✓	حسين محمد الحسن؛ 2009
✓	✓	✓		✓		ماجد بن عبد الله الحسن؛ 2011
✓	✓	✓				نجم عبود نجم؛ 2009
✓	✓					علاء احمد حسن، صدام حسين علي؛ 2011
✓	✓	✓				محمد سمير احمد؛ 2009
	✓	✓		✓		صفوان المبيضين؛ 2011
✓	✓	✓	✓	✓	✓	أبو بكر محمود الهوش؛ 2012
	✓	✓		✓		حسن الشيخ؛ 2008
✓	✓	✓	✓	✓	✓	فداء محمود حامد؛ 2012
✓	✓	✓	✓	✓	✓	رحي مصطفى عليان؛ 2012

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال ما سبق يتبين أن هذه المتطلبات متنوعة؛ وبينما يركز الباحث في هذه الدراسة على المتطلبات الثلاثة: التنظيمية؛ البشرية والتقنية.

وهذا لا يعني إغفال المتطلب المالي والمتطلب القانوني، فعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية تعتمد على توافر السيولة المالية اللازمة لانجاز هذا المشروع، حيث تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية لاستثمارها في انجاز إدارة إلكترونية، وتكون هذه التكاليف مباشرة أو غير مباشرة:<sup>1</sup>

- **التكاليف المباشرة:** تكلفة شراء الأجهزة والمعدات والبرمجيات الإلكترونية، وتركيب الشبكات وربطها، وتكلفة الحصول على خدمات الانترنت وبناء المواقع الإلكترونية وغيرها.

- **التكاليف غير المباشرة:** تكاليف تدريب العاملين، وكذا تكلفة الاستثمار في بناء الخبرات وتنمية الموارد البشرية، إضافة إلى تكاليف الصيانة والتأمين.

ويمكن اعتبار توفير المتطلبات المالية من المتطلبات التنظيمية حيث أن رصد الموارد المالية يعد من صميم مسؤوليات الإدارة العليا للمؤسسة.

أما بالنسبة للمتطلبات القانونية فيشير الباحث إلى أن هذه المتطلبات تعتبر متطلب خارجي بالنسبة للمؤسسة، لأن إصدار التشريعات من اختصاص سلطات الدولة، لذلك فإن المؤسسة حتى وإن استطاعت أن تحقق المتطلبات الأخرى، يبقى التحول إلى العمل الإلكتروني مرهون بقيام الدولة بتهيئة البيئة التشريعية لهذا التحول.

بل أن البعد الدولي للتعامل الإلكتروني يتطلب تكيف النظام القانوني الدولي مع ما يثور من تطورات ومشاكل في مجال التجارة الإلكترونية أو الهجمات الإلكترونية التي أصبحت لها قوة تفوق قوة الأسلحة النووية فمن شأنها تعطيل كامل للحياة في الدول.<sup>2</sup>

ويشير الباحث في هذا الصدد بأن اعتماد مفهوم شامل للإدارة الإلكترونية الذي يعتبرها توجها إداريا يطبق في القطاعين العام والخاص، يمكن أن يميز بين مجالين للاهتمام بالجانب القانوني للإدارة الإلكترونية، يهتم الجانب الأول بتنظيم التجارة الإلكترونية وحماية المستهلك والضرائب؛ بينما يهتم الجانب الثاني بتنظيم تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام أو المؤسسات الحكومية، بحيث يشمل

<sup>1</sup> - عادل حرحوش الفرجي وآخرون، نفس المرجع، ص 72.

<sup>2</sup> - ليث ناجح حميد، موقف القانون الدولي من الهجمات الإلكترونية، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، جامعة كركوك، العراق،

السنة 2018، المجلد 7، الإصدار 1/part 24، ص 427

هذا التنظيم القرار الإداري والعقد الإداري والتوقيع الإلكتروني، ويحتاج هذا المفهوم الى إدراج قواعد قانونية جديدة في مختلف نصوص القانون الخاص والقانون العام.

كما أنه تثار عدة إشكاليات قانونية جديدة نتيجة تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يدفع لإيجاد إطار قانوني جديد يغطي التعامل بالشكل الإلكتروني.<sup>1</sup> ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية تطوير التشريعات والقوانين التي تنظم المعاملات الإلكترونية وتستوعب اثر ذلك على مختلف أطراف العلاقة في البيئة الإلكترونية، فهناك حاجة لإعداد قوانين تنظم الجوانب التالية:<sup>2</sup>

- تنظيم التوقيع الإلكتروني وحجبه على الوثائق واثبات شخصية الموقع؛
  - حماية الوثائق الإلكترونية من تغيير محتواها؛
  - تنظيم حماية المعلومات الخاصة وكيفية استخدامها وحفظها؛
  - صياغة التشريعات الجنائية لمواجهة الجرائم المعلوماتية.
- ويكون هدف عملية التشريع في هذا الإطار هو:<sup>3</sup>
- إعطاء مشروعية للأعمال الإلكترونية، وتحديد الأعمال المجرمة وعقوباتها؛
  - إلزام المؤسسات بوضع المعلومات وإجراءات التعامل عبر موقع الانترنت، بشكل يسهل الوصول إليها من طرف المعنيين؛
  - إعطاء مشروعية للوثائق الإلكترونية واستخدامها؛
  - إعطاء مشروعية لإثبات الشخصية الكترونياً؛
  - إعطاء مشروعية لاعتماد التوقيع الإلكتروني وضمان سرية وحمايته؛
  - تحديد شروط الوصول الى سجلات المعلومات وحماية سريتها؛
  - اعتماد الدفع الإلكتروني للضرائب والرسوم وتنفيذ المعاملات التجارية وحماية بطاقة الدفع من إساءة الاستخدام؛

وتتحقق المتطلبات القانونية من خلال إتباع خطوات تشريعية تتمثل في:<sup>4</sup>

- القيام بعمليات مسح تشريعي لكل الأنظمة واللوائح والتشريعات للوصول الى اطر قانونية محددة؛

<sup>1</sup> - احمد شعبان علي الجلودة، المناقصة العامة في ظل الحكومة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص40.

<sup>2</sup> - أمل لطفي حسن جاب الله، اثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية: دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص 42.

<sup>3</sup> - احمد شعبان علي الجلودة، مرجع سابق، ص 40-41.

<sup>4</sup> - حنان إبراهيمي، جريمة تزوير الوثيقة الرسمية الإدارية ذات الطبيعة المعلوماتية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 38-39.

- مراجعة المفاهيم والأطر التشريعية التقليدية وتعديلها أو استبعادها؛
- استنباط قواعد ومفاهيم جديدة ومستحدثة نتجت عن النظام الإلكتروني الجديد، ومستخدمة في هذه البيئة من المعاملات، مع ضبط التعاريف القانونية والتقنية المتعلقة بها ومختلف المصطلحات ذات الصلة بهذا المجال؛
- وضع الإطار التشريعي المناسب لصحة المعاملات الإلكترونية.

إن يري الباحث انه يجب إصدار نصوص قانونية تتضمن القواعد القانونية تغطي جانين أساسيين في تطبيق الإدارة الإلكترونية هما: مجموعة من القواعد القانونية لتنظيم الإدارة الإلكترونية؛ ومجموعة من القواعد القانونية لحماية الإدارة الإلكترونية، بحيث تكفل المجموعة الأولى من القواعد تنظيم العلاقات بين الأطراف المتعاملة سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، وتضع الإطار القانوني للعقود والقرارات وإجراءات العمل، سواء من جانبها الشكلي أو الموضوعي، وإضفاء الحجية والثقة في الوسائل الإلكترونية؛ بينما يكون هدف المجموعة الثانية من القواعد تحقيق الحماية والثقة في التعامل الإلكترونية، فبالإضافة الى الوسائل التقنية التي تستخدم لتأمين الشبكات وقواعد البيانات، فانه من الضروري وجود قوانين تجرم الأفعال التي تهدد هذه الشبكات والقواعد وتحدث ضررا بأصحابها سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات.

ويشمل ذلك التعريف بمختلف الجرائم الإلكترونية وكيفية الوقاية منها، من خلال وضع الإطار القانوني الذي يضمن للأفراد والمؤسسات اتخاذ الإجراءات الكفيلة بحماية خصوصياتهم ومعلوماتهم وشبكاتهم الإلكترونية، كما يضمن الحق في حماية حقوق الأطراف المتعاملة في الإدارة الإلكترونية، واعتمادا على ما سبق يمكن للباحث تلخيص البناء القانوني للإدارة الإلكترونية في الشكل التالي.

الشكل رقم (2-1): البناء القانوني للإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الباحث.

إذn يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية القيام بمسح شامل للتشريعات القائمة (القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات) من قبل الجهات المختصة، التي يكون لديها إلمام بالقانون والمعلوماتية، من أجل اقتراح التعديلات المطلوبة على التشريعات القائمة؛ أو سن التشريعات الجديدة الكفيلة باستيعاب جميع جوانب الإدارة الإلكترونية.

## المبحث الأول: المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

يقصد الباحث بالمتطلبات التنظيمية جميع الجهود والإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة، وما يجب أن تقوم به من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ حيث يتطلب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:<sup>1</sup>

- **تبني القيادة:** وهو عنصر النجاح الأول لعملية التحول، حيث أن تبني الإدارة العليا للمؤسسة فلسفة الإدارة الإلكترونية سوف يجعل التطبيق يلقى الدعم اللازم وقدرة على تجاوز العقبات وتذليل المصاعب التي قد تواجه عملية التحول؛

- **دعم مجال البحث والتطوير:** يجب تحديد سياسة المؤسسة من حيث إمكانية ملكية البرامج المستخدمة في الإدارة الإلكترونية أو الحصول عليها من موردين خارجيين، ويرى البعض أن امتلاك تلك البرامج هو الأفضل، لأنه يمكن من تعميق الاستفادة منها وتوسيعها، وضمان التحكم في إدارتها وجودتها وصيانتها؛

- تقع على الإدارة مسؤولية توفير المتطلبات الأخرى والتمويل؛

- العمل على إيجاد حوافز للعاملين عند استخدام نظم المعلومات وربط الحصول عليها باستخدام هذه النظم؛

- متابعة نتائج عملية التحول.

ويرى الباحث أن المتطلبات التنظيمية تشمل جهودا في الجوانب التالية :

- وضع إستراتيجية للإدارة الإلكترونية؛

- القيام بعملية التغيير التنظيمي؛

- القيام ببناء فرق العمل؛

- التوجه نحو تمكين العاملين.

وتتم مناقشة هذه الجوانب في المطالب التالية.

## المطلب الأول: إستراتيجية الإدارة الإلكترونية

تعتبر عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية عملية تغيير عميقة ومستمرة، يتطلب وجود قدرة على استشراف مستقبل المؤسسة، وهذا لا يتم إلا وفق عمليات الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي تعد الإستراتيجية ضرورية في ظل نماذج الأعمال الإلكترونية، ولها دور فعال في تحديد الميزة التنافسية والمحافظة عليها؛

<sup>1</sup> - احمد المعاني؛ وآخرون ، قضايا إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص 88-89.

وحيث تتطلب عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات عميقة وشاملة في نشاط المؤسسة، فإن اعتماد منهجية إستراتيجية لهذا التحول يعد مطلباً هاماً، ذلك أن لعملية التحول آثاراً على المدى البعيد يجب أخذها بعين الاعتبار، ويجب على إدارة المؤسسة بناء إستراتيجية واضحة المعالم تحدد كيفية التحول وتتوقع نتائجه من خلال وضع رؤية واضحة.

#### أولاً- تعريف إستراتيجية الإدارة الإلكترونية:

الإستراتيجية هي خطة شاملة توجه عمليات تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى. وتكمن أهمية الإستراتيجية في قدرتها على حماية الفرص والأعمال الحالية وبنيتها التحتية الكبيرة، والمحافظة على الميزة التنافسية على المدى الطويل.<sup>1</sup>

والإدارة الإستراتيجية هي: "عمليات إدارية شاملة ومستمرة موجهة نحو صياغة وتنفيذ إستراتيجيات فعالة، وهي أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتحديات."<sup>2</sup>

أما إستراتيجية الإدارة الإلكترونية فقد عرفها "حرحوش وآخرون" بأنها: "مسار العمل المنهجي الهادف إلى خلق بيئة إلكترونية للمؤسسة، انطلاقاً من وجود رؤية إستراتيجية جديدة للأعمال."<sup>3</sup> وهي تُعنى بخلق المستقبل والتأثير في اتجاهاته من خلال استثمار فرص النمو التي تظهر في البيئة والمرتبطة بتقنيات الانترنت والعالم الرقمي؛<sup>4</sup> وتمنح أفضل الخيارات التكنولوجية للمؤسسة.

ويرى "حرحوش وآخرون" أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يجعل المؤسسة في حاجة أكثر إلى الإستراتيجية، مع إعادة النظر في الافتراضات والأمد الزمني الذي تغطيه، وفي خصائص الميزة التنافسية لصالح المرونة والقدرة على الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق.<sup>5</sup>

#### ثانياً- مستويات إستراتيجية الإدارة الإلكترونية :

توجد ثلاثة مستويات لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية هي: مستوى إستراتيجية المؤسسة؛ مستوى إستراتيجية الأعمال ومستوى الإستراتيجية الوظيفية.

<sup>1</sup> - عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> - صالح مهدي محسن العامري؛ طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 261.

<sup>3</sup> - عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 52.

<sup>4</sup> - سعد غالب ياسين؛ بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص 132.

<sup>5</sup> - عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 58.

### 1- مستوى إستراتيجية المؤسسة:

تعرف إستراتيجية المؤسسة بأنها: "نمط الأهداف الرئيسية والغايات والسياسات الجوهرية لتحقيق هذه الغايات، وتتم صياغتها بالطريقة التي تساعد على تحديد الأعمال التي تمارسها المؤسسة أو التي سوف تمارسها"<sup>1</sup>

وتتضمن الإستراتيجية في هذا المستوى عمليات تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.<sup>2</sup>

وتتطلب صياغة إستراتيجية المؤسسة في ظل الأعمال الإلكترونية مجموعة من العوامل هي:<sup>3</sup>

- امتلاك الإدارة العليا للرؤية المشتركة الطويلة الأمد بما يساهم في بناء أنموذج إستراتيجية الإدارة الإلكترونية عبر الانترنت؛
- وجود خطة تترجم التوازن بين التطورات الخاصة ببناء النموذج والفهم الدقيق للتأثيرات المحيطة في البيئة؛
- الفهم الواضح لطبيعة المشكلات والعقبات التي سوف تظهر نتيجة استخدام التطورات التقنية الحديثة في المؤسسة، ووجود تحضيرات للتغلب على تلك المشكلات والعقبات.

### 2- مستوى إستراتيجية الأعمال:

تتضمن إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل قسم أو وحدة أعمال، من خلال تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، وتحديد الإمكانيات اللازمة لذلك، وترتبط هذه الإستراتيجية بخطط إدارة تدفق العمل داخل المؤسسة، وفي امتداداتها من خلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية المختلفة.<sup>4</sup>

### 3- مستوى الإستراتيجية الوظيفية :

تهتم الإستراتيجية الوظيفية بالأنماط التطبيقية لتنفيذ أنشطة الأعمال الوظيفية مثل إدارة سلاسل التوريد، إدارة العلاقة مع الزبائن، وتنفيذ أنشطة وظيفية مثل تجارة التجزئة الإلكترونية؛ إضافة إلى أنشطة العمليات الداخلية التي يتم تنفيذها على شبكات الانترنت والاكسترنانت.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عادل حرجوش الفرجي؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 59.

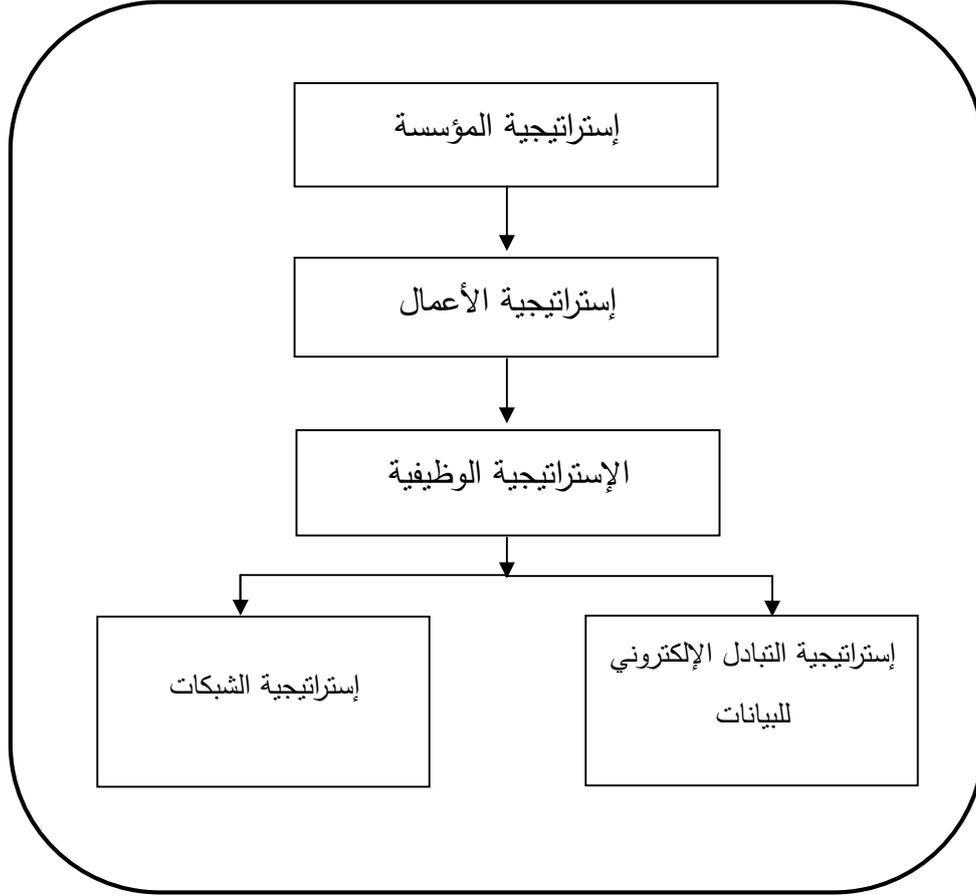
<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين؛ بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص 133.

<sup>3</sup> - عادل حرجوش الفرجي وآخرون، مرجع سابق، ص 59.

<sup>4</sup> - سعد غالب ياسين؛ بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص 134.

<sup>5</sup> - نفس المرجع السابق، ص 133.

الشكل رقم (2-2): مستويات إستراتيجية الإدارة الإلكترونية



المصدر: عادل حروش الفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتممية الإدارية، مصر، 2010، ص 61.

تشكل إستراتيجية المؤسسة الإطار العام الذي تتبثق منه جميع الإستراتيجيات الفرعية، فهي إستراتيجيات متكاملة هدفها تحقيق الانتقال الإلكتروني في إدارة المؤسسة.

ويجب أن ترافق هذه الاستراتيجيات بإستراتيجية خاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، تتمثل في خطة شاملة لاستثمار وإدارة تكنولوجيا المعلومات ومراحل تطبيقها، وبرامج تحديثها وصيانة العتاد والشبكات وموارد قواعد البيانات.<sup>1</sup>

ثالثاً: مراحل إستراتيجية الإدارة الإلكترونية :

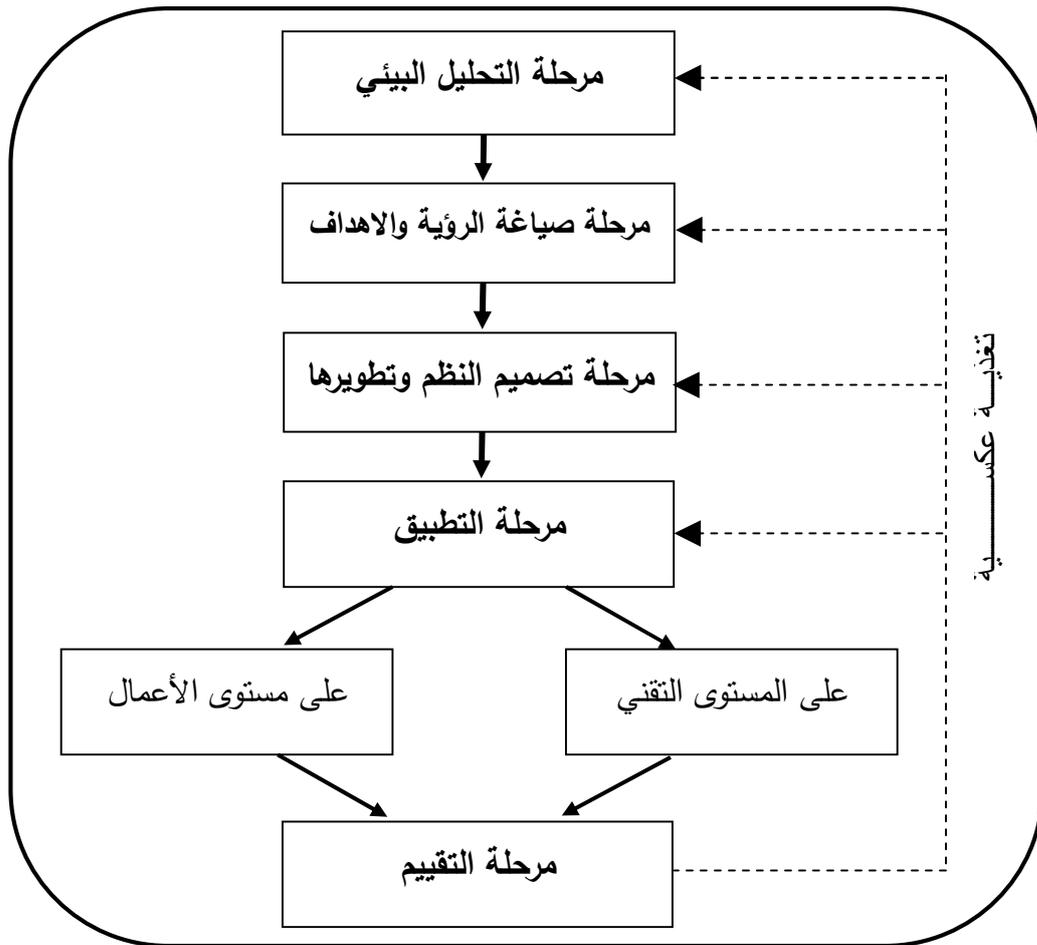
تمر إستراتيجية الإدارة الإلكترونية بعدد من المراحل يتضمن كل منها مجموعة من الأنشطة المتكاملة، ويجمال عدد من الباحثين هذه المراحل في خمس مراحل يوضحها الشكل (2-3) هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين؛ بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص 133.

<sup>2</sup> - راجع في ذلك: عادل حروش الفرجي وآخرون، مرجع سابق، ص 69؛ وسعد غالب ياسين؛ بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص 135.

- مرحلة التحليل البيئي؛
- مرحلة صياغة الرؤية والأهداف؛
- مرحلة تصميم النظم وتطويرها؛
- مرحلة التطبيق؛
- مرحلة التقييم.

الشكل رقم (2-3): مراحل إستراتيجية الإدارة الإلكترونية



المصدر: عادل حرحوش الفرجي وآخرون، مرجع سابق، ص 69.

### 1- مرحلة التحليل البيئي:

تقوم إدارة المؤسسة في هذه المرحلة بجمع الكثير من المعلومات عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تمثل المجال الذي سوف تقام فيه الإدارة الإلكترونية، من أجل تكوين معرفة وفهم المحيط الذي تنشط فيه قبل عملية التحول، ويهدف التحليل البيئي إلى التعرف على العوامل الداخلية والخارجية

المؤثرة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ومعرفة الفرص والتهديدات، من أجل بناء الإستراتيجية الملائمة؛ ويعتبر تحليل "سوت" (SWOT) من أهم نماذج التحليل التي يمكن اعتمادها في هذا المجال.<sup>1</sup>

وتتميز الأدبيات في هذا المجال بين ثلاثة أنواع من البيئات هي كالاتي:<sup>2</sup>

- **البيئة الداخلية:** تتمثل في المحيط الداخلي الذي يتم في إطاره انجاز العمل، وهي تمثل طاقة المؤسسة وإمكانياتها ومواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، الحالية والمستقبلية، وهي تمثل مجال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ويمكن للمؤسسة التأثير المباشر في هذه البيئة، والتي تشمل عدة متغيرات أهمها: التزام ودعم الإدارة العليا، الموارد (المالية، التقنية والبشرية)، التنظيم الإداري والمعرفية والمعلومات.
  - **البيئة الخارجية الخاصة:** وهي بيئة مهمة المؤسسة أو بيئة أعمالها، تتضمن المتغيرات الأكثر التصاقا بنشاط المؤسسة، وهي بيئة تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة، ويتم في مجال هذه البيئة تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتهديدات التي يتطلب مواجهتها. تتمثل أهم متغيرات هذه البيئة في: العملاء و رغباتهم، المنافسون والأطراف ذات العلاقة (موردون وموزعون).
  - **البيئة الخارجية العامة:** يتسع تأثير هذه البيئة ليشمل جميع المؤسسات في مختلف القطاعات ومجالات النشاط، وهي تتضمن مجموعة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية المحيطة بالمؤسسة، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الإستراتيجية.
- لا يمكن للمؤسسة وضع إستراتيجية ناجحة دون تحليل وتقييم متغيرات بيئتها الخارجية والداخلية، ومعرفة مواطن القوة التي تتمتع بها، وكشف جوانب الضعف للتغلب عليها، وذلك من خلال تحليل الجوانب التنظيمية والوظيفية، وحصر الموارد وقياس الأداء، وإجراء المقارنات مع المنافسين ومع معدلات الصناعة في الفترات السابقة، ومن جهة أخرى؛ تحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها، والتهديدات التي يجب إضعاف أثارها السلبية، بالقيام بجمع البيانات والمعلومات الكافية عن السوق والمنافسين وظروف البيئة الخارجية العامة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - انظر في ذلك: صالح مهدي محسن العامري؛ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 271-272.

<sup>2</sup> - عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 70-71.

<sup>3</sup> - أبو بكر محمود الهوش، مرجع سابق، ص 570.

## 2- مرحلة صياغة الرؤية والأهداف:

يتم بعد عملية التحليل البيئي بناء الرؤية وتحديد الأهداف، حيث تعتمد صياغة الرؤية والأهداف على التنبؤ ودراسة التوقعات المبنية على التحليل البيئي. ويجب أن تتسجم الرؤية الإستراتيجية للإدارة الإلكترونية مع رؤية المؤسسة، كما تشتق أهداف إستراتيجية الإدارة الإلكترونية من الأهداف والغايات الشاملة للمؤسسة، ويجب أن تحدّد الأهداف تحديداً واضحاً ومفصلاً، بحيث تعتمد على نوع وطبيعة النشاط الجديد (الأنشطة الإلكترونية)، كما يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس.

تمثل الرؤية الفكرة العامة المجردة عن مستقبل المؤسسة طموحات المؤسسة وما ترغب أن تكون عليه، وهي تعكس آراء وأفكار القيادة المبدعة والخلقة والتي تعتبر جزء من ثقافة المؤسسة<sup>1</sup> وتعد الرؤية الإستراتيجية للإدارة الإلكترونية الدليل المرشد لتحقيق رضا أصحاب المصالح من خلال تلبية احتياجاتهم وإدارة علاقتهم بالمؤسسة، والرؤية الإستراتيجية هي المظلة التي تطوي أهم مجالات العمل ومحاور التخطيط الإستراتيجي للأنشطة الجوهرية المطلوب تنفيذها لتحقيق الأهداف المنشودة.<sup>2</sup>

وقد حدد فورمان (Forman) مبادئ استشراف الرؤية الإستراتيجية للإدارة الإلكترونية في الآتي:<sup>3</sup>

- أن تكون مركزة على العملاء؛
- أن تكون موجهة بالنتائج؛
- أن تكون معتمدة على السوق ومشجعة للإبداع بشكل فعال.

وتتحقق هذه المبادئ من خلال تبسيط عمليات المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة، من أجل التكامل والتفاعل بين الموجودات المادية والمعرفة ورأس المال البشري؛ حيث أن القيمة الحقيقية التي تضيفها الإدارة الإلكترونية تندرج تحت توليفة من الخدمات الإلكترونية التي تسمح للمؤسسة بتوسيع مجالها وإيجاد نوع من العلاقة الفورية والدائمة مع المستفيدين، من خلال شبكة تربط المؤسسة بامتداداتها الداخلية والخارجية، وتؤمن التفاعل الإلكتروني بين المستويات الإدارية من جهة، والأطراف الخارجية من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 97.

<sup>3</sup> - عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، نفس المرجع، ص 51.

### 3- مرحلة تصميم النظم وتطويرها:

تتولى الإدارة في هذه المرحلة عملية تصميم الأنظمة والبرامج اللازمة لتنفيذ الأعمال الإلكترونية وتطويرها، وذلك في ضوء الأهداف التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وترتبط عملية التصميم بين الأبعاد التقنية للإدارة الإلكترونية وأنشطة المؤسسة وعملياتها، وتحديد أنماط تبادل البيانات والمعلومات داخل المؤسسة، وبينها وبين الجهات الخارجية التي تتعامل معها، كما يتم التحديد الدقيق لطبيعة ومستوى الأدوات التكنولوجية اللازمة لتحقيق ذلك.

وتراعي عملية تصميم النظم وتطويرها مجموعة من الاعتبارات أهمها:<sup>1</sup>

- تحليل النظام الداخلي للمؤسسة وتقدير المتطلبات من الأنظمة الإلكترونية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة؛
- معرفة وتحديد مواقع إجراء التحسينات على العمليات؛
- توافق قرار التحول إلى الإدارة الإلكترونية مع رغبة العاملين في جميع المستويات داخل المؤسسة، وتوجهات واستعداد الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة؛
- إشراك العاملين والمستخدمين في عملية التطوير؛
- التركيز على استخدام التقنيات بصورة فعالة لتحقيق قيمة مضافة لأعمال المؤسسة وللعلماء.
- إجراء تحليل المنفعة والتكلفة للتقنيات المستخدمة في تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية، من أجل تقييمها واختيار المناسب منها؛
- وضع معايير لقياس الأداء؛
- يجب أن تتضمن خطة التحول تفصيل خطوات التطوير في كل موقع ولكل عملية.

### 4- مرحلة تطبيق الإستراتيجية:

تعتبر هذه المرحلة أكثر المراحل تعقيداً وأكثرها ارتباطاً بالمراحل الأخرى السابقة واللاحقة، وتُعنى هذه المرحلة بعملية التنفيذ، أي حشد العاملين والمديرين والموارد لتحويل التصورات الإستراتيجية ( الغايات والأهداف ) إلى أعمال وأنشطة فعلية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين؛ بشير عباس العلاق، نفس المرجع، ص 139-140؛ وعادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 79-80.

<sup>2</sup> - أبو بكر محمود الهوش، مرجع سابق، ص 571.

وتتطلب عملية التطبيق تحفيز العاملين لأداء الأنشطة المطلوبة، كما يجب توفر نظام واضح للعلاقات الشخصية، وبيان مهام ومسؤوليات كل وحدة عامل أو قسم، وذلك وفق الخطط الفرعية للخطة الإستراتيجية الكلية، ويشمل ذلك مستويين هما:

#### أ- على المستوى التقني:<sup>1</sup>

- توفير المتطلبات التقنية للعاملين المعنيين باستخدامها في مختلف المواقع في المؤسسة، مع مراعاة خصائصها من حيث درجة توافقها وملاءمتها للاحتياجات، وكذا درجة تعقيدها من حيث سهولة أو صعوبة استخدامها؛
- بناء الشبكات وإعداد قواعد البيانات، وتكوين نظم المعرفة داخل المؤسسة؛
- إنشاء وحدة إدارية تتولى إدارة وتطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية؛
- وضع نظم الأمن والحماية الإلكترونية اللازمة.

#### ب- على مستوى الأعمال:<sup>2</sup>

- تخصيص الموارد البشرية والمادية والمالية لتلبية متطلبات تطبيق الإستراتيجية؛
- تهيئة المناخ التنظيمي؛
- القيام بعمليات إعادة الهندسة والتغيير داخل المؤسسة؛
- تنمية القيادات الإدارية التي تسهم في عملية إجراء التغيير؛
- بناء الهيكل التنظيمي المناسب بخلق هيكل شبكي لامركزي؛
- تفعيل البرامج التدريبية وتوعية العاملين لجعل إمكاناتهم ومهاراتهم متوافقة مع التغييرات.

#### 5- مرحلة التقييم:

تعد عملية التقييم والمراجعة عملية ضرورية بعد كل أداء، فيتم في هذه المرحلة تقييم عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويتحقق ذلك من خلال التأكد من مدى تطابق نتائج التنفيذ مع الأهداف الموضوعية، لذلك فإن عملية التقييم تحتاج إلى وضع مسبق لمعايير الأداء وأدوات قياسه، ويمكن تحديد أهم جوانب التقييم في الآتي:<sup>3</sup>

- النتائج المحققة مقارنة بالأهداف الإستراتيجية المسطرة؛

<sup>1</sup> - عادل حرحوش الفرجي وآخرون، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup> - أبو بكر محمود الهوش، مرجع سابق، ص 572؛ وعادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، نفس المرجع، ص 81.

<sup>3</sup> - عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 82.

- العمليات التي أعيدت هندستها؛
- الأنظمة والأدوات المستخدمة، والتأكد من مدى قدرتها على خلق قيمة جديدة لأعمال المؤسسة؛
- قدرات العاملين على نجاز الأعمال بعد التدريب المقدم؛
- مدى من كفاءة أنظمة الحماية والأمن الخاصة بالبيانات والشبكات؛
- مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية وفعاليتها في تخفيض تكلفة الأعمال.

قد تكشف عملية التقييم عن وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة مما يتطلب اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، كما لا بدّ من مراعاة أن تكون هذه الانحرافات ناتجة عن تأثير عوامل داخلية أو خارجية، وليس قصوراً في تنفيذ الخطط، حيث قد يحتاج الأمر إلى تعديل في الأهداف الإستراتيجية.

إن عملية تطوير إجراءات العمل عملية مستمرة في إطار تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية، وبعد عملية التنفيذ والتقييم تترد المعلومات عن النتائج على مستوى المؤسسة من خلال دورة التغذية العكسية، وهذا يدعم إعادة التأكيد على أهداف المؤسسة الحالية، وعلى الإستراتيجيات والاقترحات المرتبطة بالتغيير.<sup>1</sup>

وتعتبر عملية التقييم المستمر لعملية تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية ضرورية للتأكد من مدى تحقيق الأهداف، ومعرفة المعوقات التي تواجه عملية التطبيق واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب على هذه المعوقات والتأكد من أن الأعمال التي يتم إنجازها إلكترونياً يتم إنجازها بالكفاءة المطلوبة وتحقق عناصر الجودة وفقاً للمعايير المحددة.

### المطلب الثاني: إدارة التغيير التنظيمي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية

يصعب تقديم تعريف جامع للتغيير التنظيمي، حيث تتميز عملية التغيير بالتعقيد نسبياً، ونذكر من التعاريف التي حاولت الإحاطة بمضمون هذا المفهوم ما يلي:

التغيير التنظيمي هو: " العملية التي تقوم بها المؤسسة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المؤسسة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - شارلز هل ؛ جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي؛ محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص 36.

<sup>2</sup> - حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص 49.

يعرف التغيير التنظيمي بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسة الإدارة في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً أحد أمرين أساسيين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة".<sup>1</sup>

التغيير التنظيمي هو "نشاط يهدف أساساً إلى إحداث تغييرات في بعض أو في جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش فيها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات، وتطوير نفسها و التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية".<sup>2</sup>

وهو "تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".<sup>3</sup>

كما يعرف "أوليفير وزملاؤه" (Olivier Meier et al) التغيير التنظيمي بأنه: عملية ضرورية في حياة المؤسسة تتضمن إيجاد وضعيات تنظيمية وأساليب إدارية جديدة، ومراعاة تأثير ذلك على أفراد المؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين"<sup>4</sup>

إذن تكون قوى التغيير نحو الإدارة الإلكترونية هي قوى داخلية وقوى خارجية، فهي من جهة تمثل حاجة داخلية للرفع من الأداء والاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن جهة أخرى قوى خارجية تتمثل في الحاجة إلى التكيف مع بيئة الأعمال ومواكبة توجهات المنافسين، مما قد يتطلب تغييراً جوهرياً وتعديلاً أساسياً في المؤسسة ككل أو في بعض أجزاء المؤسسة.

#### أولاً - أبعاد التغيير التنظيمي:

تكون عملية التغيير عملية مخططة تمس مختلف موارد المؤسسة، ويتم التركيز فيها على البعد التكنولوجي، والعمل على تغيير اتجاهات الأفراد العاملين وتغيير المهام والوظائف وتطوير الهياكل التنظيمية أي يشمل التغيير المجالات السلوكية والإدارية والتنظيمية، حيث يشمل التغيير التنظيمي أساساً

<sup>1</sup> - طلال بن عبد الله حسين الشريف، الحكومة الإلكترونية ثورة القرن الحادي والعشرين في تطوير الإدارة العامة: تجربة المملكة العربية السعودية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2011، ص 66.

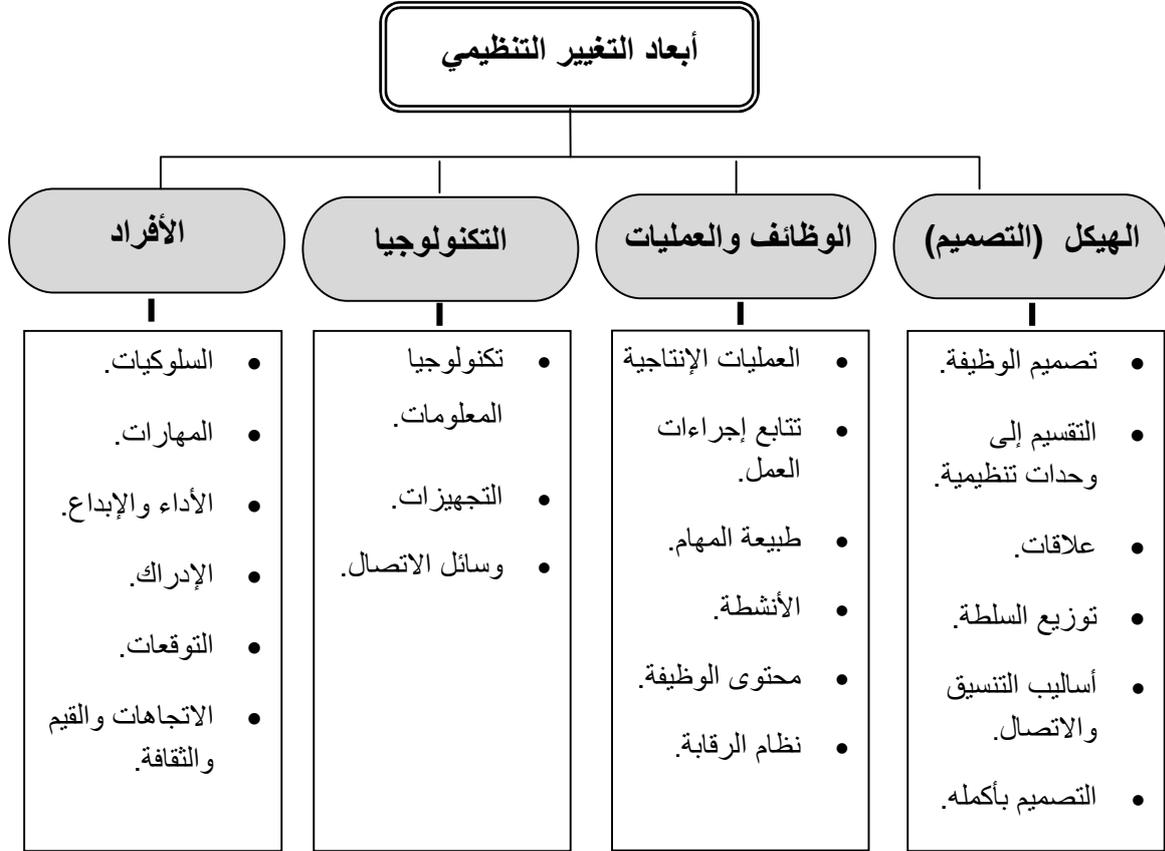
<sup>2</sup> - سلمى سيد احمد عبد الرحيم، تقويم فعالية إستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان، 2008، ص 35.

<sup>3</sup> - سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر، الأردن، 2012، ص 69.

<sup>4</sup> Olivier Meier et al, **Gestion du Changement**, Dunod, Paris, 2007, P 2.

أربعة أبعاد هي: هيكل المؤسسة (التصميم)؛ الوظائف والعمليات؛ التكنولوجيا والأفراد، ويوضح الباحث هذه الأبعاد في الشكل (2-5).

الشكل رقم (2-4): أبعاد التغيير التنظيمي



**المصدر :** إعداد الباحث اعتمادا على : صالح مهدي محسن العامري؛ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 426؛ و ضياف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2005، ص 182.

### 1- التغيير في هيكل المؤسسة:

يعتبر مبدأ مرونة التنظيم أحد أهم المبادئ العامة للتنظيم، والذي يعني ضرورة التغيير في التنظيم عند حدوث ظروف داخلية أو خارجية تتطلب ذلك، بحيث يمكن اللجوء إلى إعادة تشكيل التنظيم مرة أخرى وبشكل كامل في ضوء هذه الظروف.<sup>1</sup>

يتمثل التغيير في هيكل المؤسسة في إعادة تصميم الوظائف، وتغيير الصلاحيات والمسؤوليات، وإعادة بناء هيكل تنظيمي يتناسب مع أهداف عملية التغيير. فينصب هذا التغيير على تصميم الهيكل

<sup>1</sup> - سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 71.

التنظيمي بصورته الكلية أو على مكوناته كتصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للوحدات الوظيفية، أو يشمل علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات وأساليب الاتصال والتنسيق بين الأفراد والمستويات التنظيمية.<sup>1</sup> ويدفع إدخال وسائل التطور التكنولوجي إلى إحداث بعض الترتيبات التنظيمية للسيطرة على الإمكانيات والقدرات لتطوير الأداء التنظيمي<sup>2</sup>، ويرى بعض الباحثين أن التكنولوجيا الحديثة سوف تفرض على الهياكل التنظيمية أن تتغير في الاتجاهات الآتية:<sup>3</sup>

- يعتمد الهيكل التنظيمي الجديد أساساً على المعلومات، أي المعلومات هي الحاكمة للعلاقات بين وحدات التنظيم؛
- تهتم الوظائف الإشرافية بنواحي التنسيق والتشجيع والمساهمة في حل المشكلات؛
- توسع نطاق الرقابة للرئيس الواحد حيث تزداد قدرته على التعامل مع عدد أكبر من المرؤوسين؛
- الاعتماد على التخصص والتنوع؛
- يتبنى التنظيم الجديد مفاهيم الرقابة الذاتية؛
- التوجه لتوحيد نمط العمل وشكله الذي يقوم في الأساس على الفرد الجديد ذي المهارات الأعلى.

ومن أجل ذلك لا بد من تغيير التنظيم الداخلي للمؤسسة بالتركيز على:<sup>4</sup>

- ضرورة إجراء تعديلات جذرية على صعيد تنفيذ الأعمال، وأسلوب العمل المتبع من خلال إعادة هندسة الأعمال داخل المؤسسة وإعادة تشكيل وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات للأفراد؛
- تحسين الإجراءات وقواعد العمل بهدف خلق البيئة الملائمة للتحويل للإدارة الإلكترونية؛
- تكوين هياكل لامركزية شبكية ومرنة؛
- خلق أنموذج إداري جديد يقوم على أساس النظم المعلوماتية والمعرفة.

تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لأن التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل وإجراءاته، ووسائل تنظيمه، وقد بينت العديد من الدراسات وجود ارتباط قوي بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، حيث أشارت بعض نتائج هذه الدراسات إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات ونظمها المحوسبة

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري؛ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 428.

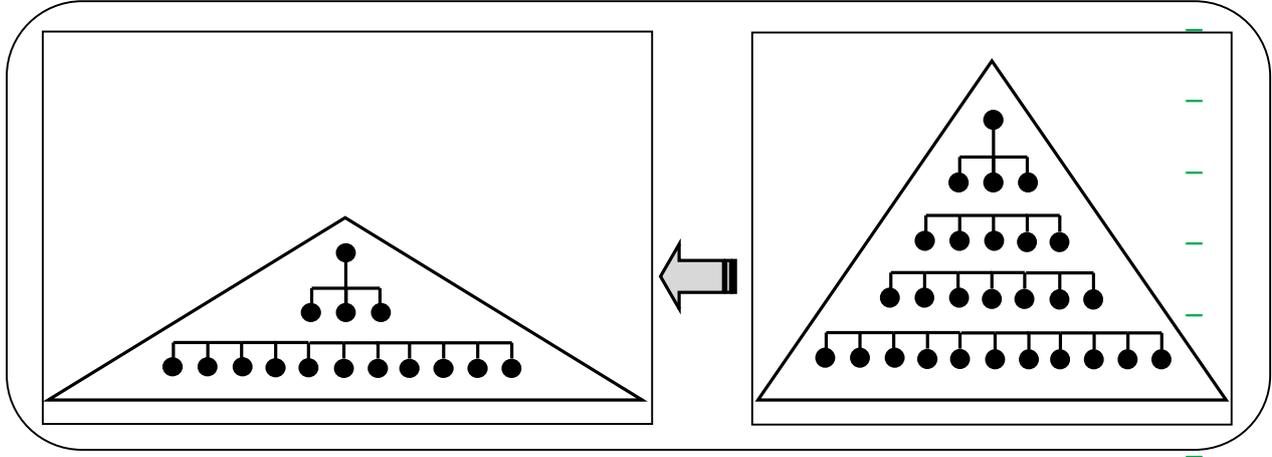
<sup>2</sup> سلمى سيد احمد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 42.

<sup>3</sup> على محمد منصور، إدارة التغيير في الإدارات المحلية والبلديات: آليات نقل التكنولوجيا إلى هياكل الأجهزة الإدارية ودورها في إدارة التغيير من منظور الجودة الشاملة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال ملتقى التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات - خيارات وتوجهات، مصر، 2011، ص 109.

<sup>4</sup> عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 156.

في المؤسسة يؤدي إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية أي تسطيح الهيكل التنظيمي والاعتماد على نطاق الإشراف الواسع.<sup>1</sup>

- الشكل رقم (2-5) : تأثير تكنولوجيا المعلومات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة - شركة CHIALI Profiplast بسطيف، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2010، ص 112.

وفي رأي الباحث فإن الأسباب التي تدفع إلى إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي من أجل اعتماد الإدارة الإلكترونية تتمثل في:

- تغيير نمط الاتصالات بين المراكز أو الوحدات التنظيمية، بحيث تتم بسرعة كبيرة، وتعتمد على وسائل إلكترونية بدلاً من الأدوات الورقية والأساليب التقليدية للاتصال؛
- الاعتماد أكثر على فرق العمل، وتفويض أكثر لمسؤوليات اتخاذ القرار؛
- الحاجة إلى دمج بعض الأنشطة وإلغاء أخرى، وإضافة مهام وأعمال جديدة مرتبطة بإدارة المعلومات وتقنياتها؛
- الحاجة إلى تنظيمات مرنة بدرجة كبيرة، تساعد على إعادة توزيع المهام والمسؤوليات عند اعتماد طرق وتطبيقات إلكترونية جديدة أو في حالة دمج بين المهام والوظائف؛
- الحاجة إلى تنظيمات شبكية أو مفلطحة غير متعددة المستويات ولا تعتمد على الهرمية وتسلسل السلطة.

<sup>1</sup> - مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة - شركة CHIALI Profiplast بسطيف، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2010، ص 111.

- الحاجة إلى إعادة تخصيص موارد المؤسسة، حيث تظهر مع تطبيق الإدارة الإلكترونية مجالات إنفاق جديدة تتعلق بتوفير الوسائل وصيانتها وتأمينها؛
- الحاجة استحداث أقسام أو مراكز وظيفية جديدة تهتم بإدارة المعلومات والشبكات المختلفة وضمان استمرارية تشغيلها.

وتعد عملية تصميم وبناء الهيكل التنظيمي عملية مستمرة، لان أي تغيير في أهداف المؤسسة أو مواردها وحجمها، أو الظروف البيئية تعمل فيها، أو التغيير في التكنولوجيا المستخدمة يؤثر على الهيكل التنظيمي مما يتطلب إعادة التنظيم.<sup>1</sup>

إن يعتبر التغيير التكنولوجي أهم أسباب الحاجة إلى التغيير في المؤسسة، حيث دفعت المؤسسات إلى البحث عن هياكل جديدة تنسجم مع متطلبات هذا التطور الحاصل؛ فالعمل وفق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى وجود هيكل شبكي يتوافق مع طبيعة العمل في إطار فرق العمل المدارة ذاتياً، وبالتالي يجب التحول من الهرمية التنظيمية إلى هياكل تنظيمية تتوزع فيها مراكز القرار وتوزع السلطات بشكل يسمح بإيجاد المرونة المناسبة لطبيعة العمل الجديدة.

## 2- التغيير في الوظائف والعمليات:

يتمثل التغيير في الوظائف والعمليات في ذلك التغيير الذي يحدث في محتوى الوظائف ومكونات المهام، وأنشطة الأعمال المختلفة، ونسق تتابع إجراءات التنفيذ، ويكون هذا التغيير ضروريا خاصة في حالة إعادة التنظيم أو استخدام تكنولوجيا جديدة بهدف الرفع من مستوى الأداء، بالإضافة إلى إمكانية استحداث وظائف جديدة للمهام المرتبطة بتشغيل التكنولوجيا وصيانتها، كما يحدث هذا التغيير عند حدوث تطوير في منتجات المؤسسة أو طرح منتج جديد، فتتغير العمليات الإنتاجية و طرق الرقابة على الأداء، وتظهر بذلك عمليات إلكترونية جديدة.

تتولد العمليات الإلكترونية من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمع في بيئة العمل العادية (التقليدية) إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات والعمليات من خلال استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال، والشبكات الإلكترونية المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد وآخرون، دراسات خاصة في إدارة الأعمال، الأهلية للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 163.

<sup>2</sup> - احمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص 99.

ويتضمن التغيير في الوظائف تبسيط إجراءات العمل بإلغاء بعض الإجراءات، كما يتضمن الإثراء الوظيفي أو توسيع الوظيفة عندما يكون الهدف من عملية التغيير الرفع من الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي.

### 3- التغيير في التكنولوجيا:

هو تغيير في الوسائل المادية والتكنولوجيا المستخدمة في أداء الأعمال أو في العملية الإنتاجية سواء من حيث كميتها أو نوعها، ويشكل التطور الكبير في المجال التقني خاصة ذلك المرتبط بتكنولوجيا المعلومات أحد أهم الدوافع إلى التغيير في المؤسسة، لأنه أصبح احد ركائز المنافسة والإبداع والابتكار في مجال الأعمال. ويتضمن التغيير في التكنولوجيا تغيير الآلات والأجهزة، وتعديل أساليب الإنتاج، وإدخال الأتمتة ك تقنية مساندة للعمليات الإدارية في المؤسسة، من خلال بناء شبكة اتصالات بين فروع المؤسسة ومصالحتها وربط نشاط العاملين فيها.<sup>1</sup>

وتتضمن عملية التغيير في التكنولوجيا إدخال وسائل عمل جديدة وطرق ومعدات جديدة في تنفيذ أعمال المؤسسة، كما تضطر المؤسسة إلى تغيير التكنولوجيا الإنتاجية عند تغيير منتجاتها وخدماتها أو تحسينها أو طرح منتجات جديدة في السوق.

ويشمل التحول إلى الإدارة الإلكترونية تغييراً في تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المؤسسة بشكل خاص، حيث سوف تحتاج المؤسسة لجلب تكنولوجيا جديدة تتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسة، ويمكنها تحقيق أهداف التحول إلى العمل الإلكتروني.

### 4- التغيير في الأفراد:

يقصد بالتغيير في الأفراد التعديل في قوة العمل في المؤسسة كماً ونوعاً، حيث أن التغيير في الوظائف والعمليات أو التغيير في التكنولوجيا يفرض تغييراً في قدرات ومهارات الموارد البشرية، وتدرج في عملية التغيير برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين، والجهود الرامية إلى التغيير في التوقعات والقيم التي تجعل الموارد البشرية أكثر استجابة للتغيرات الأخرى؛ وأكثر قدرة على انجاز الأعمال في البيئة الجديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سلمى سيد احمد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 44.

<sup>2</sup> - محسن العامري؛ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 430.

يعتبر التغيير نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية تغييراً مادياً ومعنوياً، فهو لا يقتصر على التغيير في هيكل المؤسسة والتكنولوجيا المستخدمة، بل يشمل أيضاً سلوك الأفراد والجانب النفسي والاجتماعي للموارد البشرية في المؤسسة. بيد أن سلوك الموارد البشرية قد يكون سلبياً تجاه عملية التغيير ويظهر ذلك في مقاومة التغيير، مما يجعل مهمة إدارة التغيير ومقاومته أساسية لنجاح عملية التغيير، ويتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية.

قد لا يشمل التغيير إستراتيجية وأهداف المؤسسة؛ بل يكون تغييراً في جوانب العمل الأخرى؛ إلا أنه يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي ووظائف العمل، أوفي التكنولوجيا المعتمدة، أو في طبيعة الموارد البشرية كما ونوعاً.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييراً تنظيمياً يشمل جميع الأبعاد السابقة، فهو تغيير مخطط وشامل، بحيث أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد إدخال وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الأعمال- كما يرى الباحث-، بل يمثل ذلك إيجاد نموذج جديد للعمل في المؤسسة، وبالتالي فإن الأمر لا يقتصر على إحداث تحسينات في بعض الجوانب دون أخرى، كما يحتاج لمراجعة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وأهدافها.

### المطلب الثالث: بناء فرق العمل

لم يظهر مفهوم فريق العمل في الأدب الإداري مبكراً، حيث ركزت مدرسة "تايلور" على التخصص وإدارة العمل الفردي وتوزيع العمل على الأفراد؛ وكذلك استندت المدرسة البيروقراطية إلى الاعتماد على التخصص الوظيفي وتقسيم المسؤوليات والإجراءات المحددة، في حين أشارت نتائج تجارب مصانع "هاوثورن" التي قام بها "التون مايو ورفاقه" إلى أن إنتاجية الفرد تزداد ضمن المجموعة.<sup>1</sup>

وتشير بعض الأبحاث إلى أن "رنسيس ليكرت" كان من أوائل الذين نادوا بفكرة تشكيل فرق العمل المتماسكة، حيث أن اشتراك كل فرد في المؤسسة في جماعة وظيفية متماسكة مع توفر درجة عالية من الولاء لدى الفرد للجماعة التي ينتمي إليها من شأنه استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين<sup>2</sup>، ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق منهجية فرق العمل من خلال حلقات الجودة وإدارة الجودة الشاملة باعتبار أن هناك طاقة كامنة لدى الأفراد لا يتم تحريرها إلا من خلال العمل الجماعي.

<sup>1</sup> - يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 36.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 45.

### أولاً- مفهوم فرق العمل:

يشكل تطبيق فرق العمل بديلاً عن التنظيم التقليدي والسيطرة الهرمية، ويحقق هذا البديل تمكين العاملين، وقد أثبتت الدراسات أن تنظيم الفريق يحقق نتائج تتجاوز ما تحققه النظم التقليدية من ناحية الربحية وكمية الإنتاج ونوعيته.<sup>1</sup>

وقد عرف "لورنس هولب" فريق العمل بأنه: "عبارة عن مجموعة عمل صغيرة (4-20 عضو) تتمتع بمسؤوليات وصلاحيات لإدارة شؤون الكثير من أعمالها اليومية، وتحديد الأهداف، النهوض بأعباء العمل، والمشاركة في التدريبات المتنوعة".<sup>2</sup>

وفريق العمل هو: "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة مشتركة".<sup>3</sup> عرّف فرق العمل على أنه: "جماعة يملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها".<sup>4</sup>

ويختلف فريق العمل عن جماعة العمل التقليدية، حيث أن هذه الأخيرة يعمل أعضاؤها تحت إشراف القائد المسؤول، ويتم تحديد مستوى مسؤولية كل عضو من خلال أدائه دون أداء المجموعة. أما فريق العمل فدور القائد هو منح التسهيلات لعمل الأعضاء، الذين يتحملون مسؤولية تنفيذ المهام المطلوبة، أي أن فريق العمل يتطلب المسؤولية الجماعية المشتركة إلى جانب المسؤولية الفردية لكل عضو.

### ثانياً- مقومات فريق العمل:

من خلال التعاريف المختلفة يمكن للباحث إجمال خصائص فريق العمل في:

- الفريق عبارة عن وحدة تنظيمية تتألف من أفراد يزيد عددهم عن ثلاثة؛
- يشعر كل فرد بانتمائه للفريق والتزامه تجاهه، ويدرك أعضاء الفريق وحدتهم الجماعية؛
- لدى أعضاء الفريق القدرة على العمل معاً؛
- لدى أعضاء الفريق مهارات متنوعة ومتكاملة؛
- يوجد أهداف مشتركة لأعضاء الفريق؛

<sup>1</sup> - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الثانية، 2009، ص 251.

<sup>2</sup> - أم الخير بنت إبراهيم احمد عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2010، ص 14.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 14.

<sup>4</sup> - حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2013، ص 25.

- لديهم قدر عالي من التمكين اي القدرة على تخطيط عملهم، واتخاذ القرارات بشأن تنفيذه؛
- وجود مهام وعلاقات متبادلة ومتكاملة؛
- يعتبر أعضاء الفريق أن لهم مسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف؛
- يعمل الفريق ضمن بيئة معينة.

يكون فريق العمل مبتكرا بنجاح إذا تشكل من أفراد بتخصصات وخلفيات مختلفة، لوضع احتمالات جديدة لم يكن أي من الأعضاء يستطيع تصورها بمفرده، وذلك نتيجة العمل بتعاون مثمر يؤدي إلى حدوث تكامل بين وجهات النظر المختلفة من اجل وضع خيارات غير مسبقة<sup>1</sup>.

### ثالثا- مراحل بناء فرق العمل وتطورها:

تختلف جماعة العمل عن فريق العمل؛ ولكن يمكن القول ليست كل مجموعة عمل هي فرق عمل ولكن كل فريق عمل هو جماعة عمل، حيث أن الأفراد في الفرق لا يربطهم العامل النفسي بالانتماء للجماعة فقط بل يتفاعلون مع بعضهم البعض والتأثير في بعضهم من اجل انجاز الأهداف التنظيمية، لذلك فان عملية بناء فريق العمل هي نشاط تدريبي لتحويل مجموعة العمل إلى فريق عمل<sup>2</sup>.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المؤسسة، وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل، فيصبح فريق العمل مجموعة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالتفاعل المثمر بين الأعضاء وملتزمة بالعمل على تحقيق الأهداف المحددة<sup>3</sup>.

فعملية بناء فريق العمل عملية إدارية وتنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة ومتماسكة، متفاعلة وفعالة؛ ملتزمة وقادرة على أداء مهام معينة وأهداف محددة من خلال أنشطة متكاملة ومتعاونة<sup>4</sup>.

تتضمن عملية بناء فرق العمل مجموعة من الخطوات المنهجية تتمثل في:<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- أيمي سي .ادموندسون، العمل الجماعي من اجل الابتكار، ترجمة: سارة عادل، مؤسسة هنداوي للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص 09.

<sup>2</sup>- Samuel C. Certo, S.Trevis Certo, **Modern management: concepts and skills**, 12th edition, Pearson Education Prentice Hall, New Jersey ; USA ; 2012; p 435.

<sup>3</sup>- يوسف علي عيسى أبو جربوع، مرجع سابق، ص 50.

<sup>4</sup>- عصام أحمد الرحبي، بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي: دراسة حالة كهرباء المنطقة الغربية للفترة 2002-2005، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان، 2005، ص50.

<sup>5</sup>- حامد كريم الحدراوي؛ وآخرون، ترشيد تكاليف جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب العمل الفرقي: دراسة تطبيقية في مدينة الصدر الطبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، السنة 11، المجلد 13، العدد 36، 2015، ص 240؛ و إيمان عسكر

- تقدير الحاجات التطويرية للفريق: تحديد الأهداف والمهمة؛ وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف من ناحية كفاية الموارد ومخاطر تبديدها وهدرها.
  - تخطيط أنشطة بناء الفريق: يتم على أساس المهام؛ وفي ضوء الاحتياجات المقدرة يتم تخطيط نشاطات الفريق؛
  - تنفيذ أنشطة بناء الفريق: ويتضمن عملية التدريب على العمل الجماعي؛
  - تقويم نشاطات بناء الفريق: أي تقويم النتائج وفق ما هو مخطط، حيث تخضع جميع الخطوات للتقييم ومقارنة النتائج بما خطط لتنفيذه.
- يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها قبل بناء فريق العمل؛ وتمر عملية البناء بعدة مراحل يتطور خلالها فريق العمل وهذه المراحل هي: مرحلة التكوين؛ مرحلة العصف؛ مرحلة الاستقرار؛ مرحلة الأداء ومرحلة التقدير، وتتضمن هذه المراحل ما يلي:1

### 1- مرحلة التكوين (التشكيل):

يحاول أعضاء الفريق في هذه المرحلة فهم طبيعة عملهم، ويحاولون إيجاد السلوك المقبول من طرف الآخرين، بحيث تكون حلة عدم التأكد عالية، وتتطلب هذه المرحلة التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح.

### 2- مرحلة العصف (الصراع) :

في هذه المرحلة تندمج الشخصيات المستقلة للأفراد والأدوار، ويصبح الأعضاء أكثر إصراراً على معرفة أدوارهم بدقة، تتميز هذه المرحلة بالحوار والجدل وعدم الاتفاق، والمنافسة السلبية بين الأعضاء لان كل منهم يريد اثبات وجوده ودوره في الفريق، وتتطلب هذه المرحلة وضع ميكانيزمات لتحديد دور كل عضو.

### 3- مرحلة الاستقرار (وضع القواعد):

تبدأ هذه المرحلة بقيام الأعضاء بتنظيم أنفسهم، وتقبل آراء بعضهم، وتتشكل عملية التواصل والعلاقات المتبادلة بينهم، ويبدؤون بوضع قواعد سير العمل والتعاون، والاتفاق على معايير السلوك المقبول، ويتم اختيار القائد الأمثل للفريق.

---

حاوي، بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، العراق، المجلد 22، العدد 5، 2009، ص 155.

<sup>1</sup> حسن مروان عفانة، مرجع سابق، ص 27-28.

#### 4- مرحلة الأداء (الانجاز):

تكون الأدوار واضحة ومحددة في هذه المرحلة، يقوم الأعضاء بحل الخلافات، والتوجه نحو انجاز المهام المحددة، كما يصبح التنسيق بينهم كبيراً في معالجة مشكلات العمل واتخاذ القرارات، ويظهر التعاون الاجتماعي بين الأعضاء وتتكامل الأدوار، كما يتطور في هذه المرحلة الإحساس بالولاء والالتزام بأهداف فريق العمل، ويركز القائد على تحقيق مستويات أداء عالية.

#### 5- مرحلة التقدير:

يتم في هذه المرحلة تقييم نتائج تحقيق الأهداف، حيث يكون من الضروري تقديم المكافأة المستحقة عن النتائج المحققة.

وتختلف مظاهر السلوك وسمات الشعور لدى أعضاء الفريق في كل مرحلة من مراحل عملية بناء فريق العمل، ونلخص هذه الاختلافات في الجدول التالي.

الجدول رقم (2-2): مراحل بناء فرق العمل

المراحل	سمات الشعور	مظاهر السلوك
التشكيل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحماسة</li> <li>• التفاؤل</li> <li>• الخوف من الفشل</li> <li>• القلق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العلاقات رسمية بعض الشيء</li> <li>• البحث عن تعريف محدد للمهام</li> <li>• اكتشاف العلاقات</li> <li>• التذمر</li> </ul>
العصف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المقاومة</li> <li>• الحيرة</li> <li>• وجهات نظر متناقضة</li> <li>• الرفض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ظهور الخلافات</li> <li>• تنافس</li> <li>• الجدل</li> <li>• علاقات غير مستقرة</li> </ul>
وضع المعايير	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قبول الانضمام إلى الفريق</li> <li>• قبول الهدف المشترك</li> <li>• الراحة النفسية</li> <li>• الالتزام والعزم على المشاركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسوية الخلافات</li> <li>• تبادل المعلومات</li> <li>• الصراحة</li> <li>• علاقات شخصية ناجحة</li> </ul>
الأداء	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الرضا</li> <li>• الثقة بالنفس</li> <li>• الثقة بالآخرين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التنبؤ بالمشكلات</li> <li>• التعاون وتحمل المخاطرة</li> <li>• تقديم المساهمة المطلوبة</li> <li>• مقابلة توقعات الآخرين</li> </ul>
الإنهاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>• في حالة النجاح: تظهر مشاعر الفخر والاعتزاز والرضا والحزن لانتهاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• في حالة النجاح: تبدو مظاهر التقدير والشكر المتبادل، ويتباطأ الأعضاء في</li> </ul>

المهمة.	إجراءات الإنهاء.
• في حالة الفشل: تظهر مشاعر الإحباط والغضب والإحساس بالنقص.	• في حالة الفشل: يبهر الأعضاء الفشل بخليط من الوسائل الدفاعية.

المصدر : حسن مروان عفانة، مرجع سابق، ص 29؛ بتصرف الباحث.

ويشير بعض الباحثين إلى أنه بعد مرحلة الانجاز تأتي مرحلة تفكك الفريق أو إنهاء أعمال الفريق نظراً لتحقيق الأهداف المخططة؛ إلا أن فريق العمل قد يصل إلى أعلى درجات التعاون والانسجام بين أعضائه، وبالتالي يمكنه تحقيق إي هدف مطلوب، وبالتالي يمكن الاستفادة منه في تحقيق أهداف جديدة، فيدخل بذلك في مرحلة عطاء جديدة، أو ما يمكن أن نطلق عليه " مرحلة التحول" يمكن فيها إعادة تعريف غرضه وتحديد أهدافه الجديدة، وذلك عندما يصل الفريق إلى مستوى عالي من الأداء والفعالية، وتسوده الثقة والاتصالات المفتوحة، والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيير.<sup>1</sup>

#### رابعا - أنماط فرق العمل في ظل الإدارة الإلكترونية:

تتنوع فرق العمل إلى عدة أنماط تختلف باختلاف أهدافها ودرجة الاستقلالية الممنوحة لها والفترة الزمنية لأداء مهامها؛ إلا أن أهم هذه الأنواع في ظل الإدارة الإلكترونية - في رأي الباحث - هي فرق العمل المدارة ذاتيا و فرق العمل الافتراضية، لأنها فرق عمل على درجة عالية من التمكين، يمكنها الاستجابة لخصائص البيئة الإلكترونية؛ ويمكن توضيح هذين النمطين من الفرق كالآتي:

##### 1- فرق العمل المدارة ذاتياً:

فرق عمل موجه ذاتيا من خلال قدرتها على توجيه نشاطات الفريق وأعماله نحو تحقيق الأهداف بالاعتماد الذاتي لانجاز كامل الأعمال، وتتوفر لها المهارات الفنية والعملية والإنسانية والموارد اللازمة لذلك؛ وتتميز بالاستقلالية في اتخاذ القرارات،<sup>2</sup> حيث يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول في الهيكل التنظيمي وتخصيص مهامه لفريق العمل.

وتتمتع هذه الفرق بحرية اتخاذ القرارات في المجالات التالية:<sup>3</sup>

- وضع جداول العمل وتحديد الموازنات المطلوبة؛
- تحديد مستويات الأداء وتقييمه والرقابة على الجودة؛

<sup>1</sup> Ann-Marie Nazzaro ; Joyce Strazzabosco ; **Group Dynamics and Team Building**, 2<sup>nd</sup> Edition ,World Federation of Hemophilia (WFH) ; CANADA ;2009 ; p 06

<sup>2</sup> - حسن مروان عفانة، مرجع سابق، ص 30.

<sup>3</sup> - يوسف علي عيسى أبو جريوع، مرجع سابق ، ص 49.

- حل المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ؛
  - تدريب الأعضاء على المهارات المطلوبة وتحديد الاحتياجات التدريبية؛
  - اختيار الأعضاء الجدد.
- 2- فرق العمل الافتراضية:

ظهر هذا النمط من فرق العمل نتيجة تأثير التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ممارسات المؤسسات، وهو محاولة للاستجابة لتحديات العولمة وإفرازات العصر الرقمي والاقتصاد المعرفي، وتقوم العلاقة بين أعضاء هذا النمط من فرق العمل على عناصر: الخبرة المعرفة والمعلومات.<sup>1</sup>

من خصائص هذه الفرق:<sup>2</sup>

- إمكانية عالية لمشاركة المعلومات بين أعضاء فريق العمل، وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل اتصال مختلفة؛
  - يتعدى التفاعل والاتصال بين الأعضاء حدود الزمان والمكان؛
  - ضمان مشاركة الأعضاء في جميع التفاصيل وتحسين مستمر في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.
- كما يتميز أعضاء الفريق بمهارات تقنية عالية إلى جانب المهارات الأخرى، ويمكن تطبيق نموذج فريق العمل الافتراضي على مختلف أنواع فرق العمل، سواء تلك المستقرة نسبياً مثل فريق مبيعات المؤسسة؛ أو تلك الفرق المؤقتة أو التي تتغير عضويتها بانتظام مثل فرق المشروع؛ كما إن أعضاء فريق العمل الافتراضي قد يكونون من نفس المؤسسة أو من مؤسسات مختلفة عندما تنطوي المشاريع على خبرات استشارية خارج المؤسسة، ومن جهة أخرى يمكن أن يكون أعضاء الفريق في نفس المكان داخل المؤسسة أو في مواقع جغرافية متباعدة، ويعملون في نفس الوقت أو في أوقات مختلفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - يوسف علي عيسى ابو جريوع، مرجع سابق ، ص 48.

<sup>2</sup> - أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص 24

<sup>3</sup> - Chris Kimble. **Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams.** Global Business and Organizational Excellence, Wiley, 2010, 30 (2), pp.6-15. .

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00550219/document> : 07/02/2018, ( 10:30)

لقد أصبحت المؤسسات تعتمد كثيرا على فرق عمل التجارة الإلكترونية، التي أوكل لها جانب كبير من مهام فرق مبيعات المؤسسة؛ كما أظهرت الدراسات أن فرق العمل الافتراضية تحقق وفورات في التكاليف والوقت وزيادة في الإنتاجية تتراوح بين 10% إلى 43% أفضل من فرق العمل التقليدية<sup>1</sup>، حيث توفر المرونة للمؤسسات والأفراد العاملين؛ ويزداد توجه المؤسسات نحو هذا النمط من الفرق رغم الانتقادات الموجهة له من طرف بعض الباحثين الذين يعتبرون الاتصال وجها لوجه مهم لتحسين العلاقات وتطوير الثقة.

لقد أصبحت ظاهرة الاعتماد على فرق العمل واضحة في المؤسسات المعاصرة، حيث تحول الاهتمام من اعتبار الفرد العامل هو الوحدة الأساسية للعمل إلى نظام فريق العمل باعتباره الوحدة المفضلة لإنجاز الأعمال، وكأهم وسيلة للتكيف مع التغيرات في البيئة السريعة التقلب.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: التمكين للإدارة الإلكترونية

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي تبلورت في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات بعد في العقد الأخير من القرن العشرين، وهو من المفاهيم الإدارية التي تتبنى مركزية العنصر البشري في المؤسسة والرقي به إلى مستويات التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة.

#### أولاً- تعريف التمكين الإداري:

لقد تباينت الآراء حول مفهوم التمكين، حيث تعددت وجهات نظر الباحثين لجوانب هذا المفهوم المعاصر، ومن التعاريف التي قدمت لهاذ المفهوم نجد:

"يعتبر التمكين مدخلا للممارسة الديمقراطية في المؤسسات من خلال تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية للعاملين على شكل فرق عمل".<sup>3</sup>

هو "إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم. أي ترك سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Nory B. Jones ; C. Matt Graham ; Virtual Teams in Business and Distance Education : Reflections from MBA Class ; **Journal of Business & Economic Policy** (Online) ; Vol 2 ; No 1 ; March 2015 ; p 50.

<sup>2</sup> - عبد الناصر محمد على حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 194.

<sup>3</sup> - زكريا مطلق الدوري؛ احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص 27.

ويعرف التمكين بأنه: "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للعاملين، فتوكل إليهم مهام يؤدنها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهبط تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط بالجمهور مثل مجالات البيع وخدمة العملاء".<sup>2</sup>

يصف البعض التمكين بأنه حالة ذهنية لدى الفرد عند امتلاكه للخصائص التالية:<sup>3</sup>

- الشعور بالسيطرة والتحكم بشكل كبير في أدائه للعمل؛
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل؛
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج العمل؛
- المشاركة في تحمل المسؤولية عن أداء الوحدة أو المؤسسة التي يعمل بها.

يعطي التمكين للفرد العامل مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، فهو أقرب للمشكلة وله حرية التصرف في هذا الموقف؛ إذن جوهر التمكين هو منح المرؤوس حرية أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به.

وتجدر الإشارة إلى إن مفهوم التمكين يختلف عن مفهوم التفويض، حيث يعد التفويض مفهوماً محدوداً مقارنة بمفهوم التمكين فتفويض السلطة يقتصر منح المرؤوس سلطات محددة (جزء من السلطة) من قبل الرئيس، والذي يمكنه استردادها في أي وقت ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما يفتقد التفويض إلى توفر الشعور الذاتي بالمسؤولية والاستقلالية والثقة بالنفس وحرية التصرف، وينظر إلى التفويض بأنه احد مراحل التطور نحو التمكين.<sup>4</sup>

إذن يتمحور التمكين حول قدرة الأفراد على:

- التخطيط للعمل واتخاذ القرارات؛
- العمل في مجموعات (فرق) من خلال الاتصالات ومشاركة المعلومات؛
- المسؤولية عن النتائج وتحديد أسباب المشكلات لإجراء التحسين والتغيير المطلوب في طرق أداء العمل.

<sup>1</sup> - عطية حسن أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 10-11.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 11.

<sup>3</sup> - يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 07.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص 31-32.

## ثانياً- خطوات عملية التمكين:

تمر عملية التمكين بخطوات متدرجة يوضحها الشكل (2-6)، وتتمثل في:

1- إعطاء المعلومات: تكون عند أدنى مستوى لدرجات التمكين، حيث لا يشارك العاملون في صنع القرارات، بل يتلقون تعليمات فورية لتنفيذ مهام وظائفهم المستقلة عن بعضها، والتي تتطلب مهارات قليلة؛

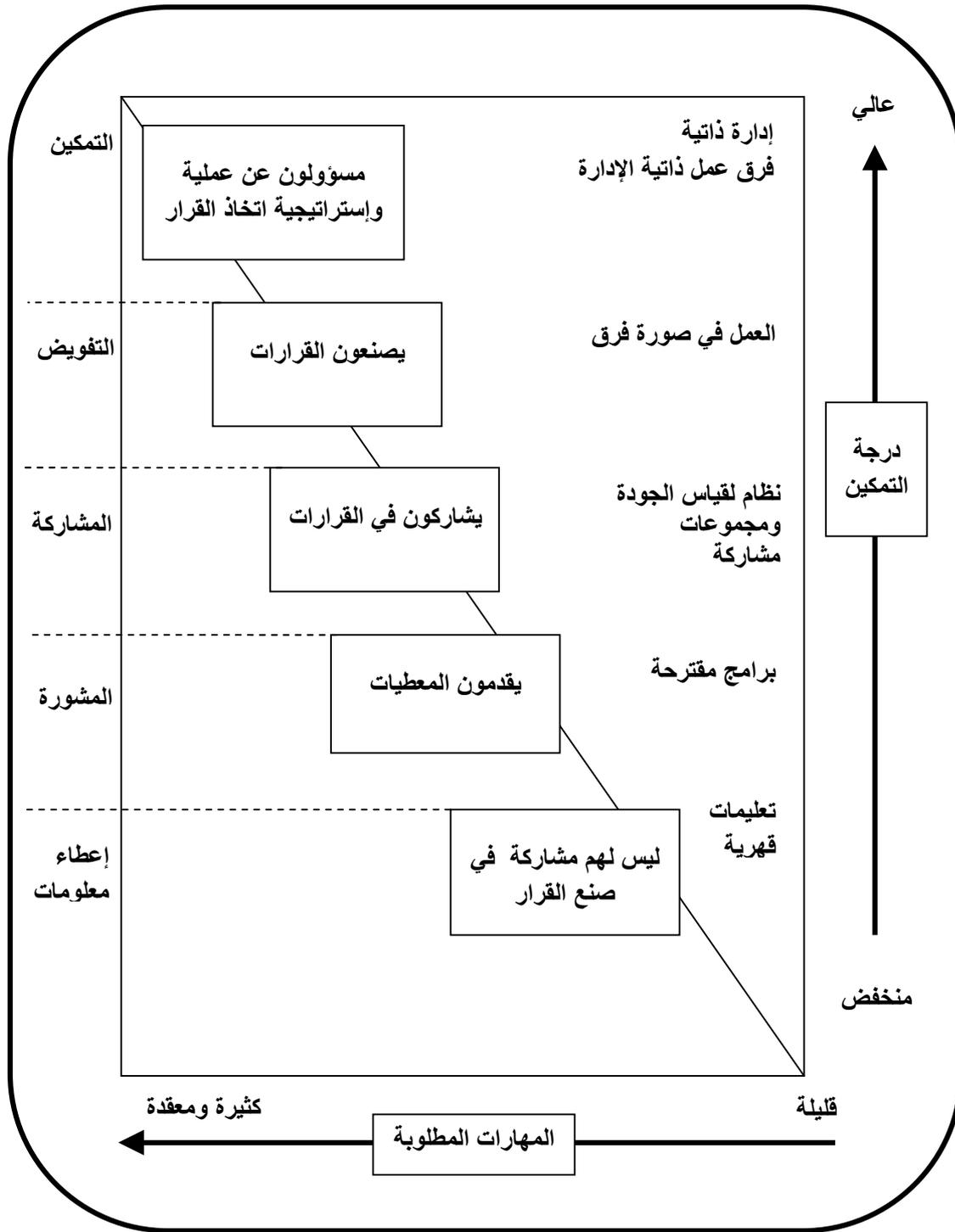
2- المشورة: في هذه المرحلة يقدم العاملون للإدارة العليا المعلومات عن الأداء والمشاكل التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم، ويمكنهم إبداء ملاحظاتهم وأرائهم عن الحلول المقترحة، وهذا اعتماداً على خبراتهم، بينما يحتفظ الرؤساء بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرارات؛

3- المشاركة: حيث يمكن للعاملين طرح الأفكار التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات، والمشاركة في الأعمال الرقابية ومجموعات تقييم الأداء وقياس الجودة، ويتطلب القيام بهذه المشاركة مهارات إضافية لدى العاملين؛

4- التفويض: في هذه المرحلة يعمل العاملون في صورة فرق عمل، ويمكنهم اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم اليومي، وهذا يتطلب مهارات متعددة وخبرات عن طبيعة المهام ومعايير الأداء، وقدرة على الاستفادة من المعلومات وعلى تصور الخيارات والنتائج، وتبقى عملية التخطيط وتحديد أهداف المؤسسة في يد الإدارة العليا.

5- التمكين: عند اعلي درجات التمكين يكون العاملون مسؤولين عن عملية اتخاذ القرارات، ويشاركون في تحديد الإستراتيجية وأهداف المؤسسة، ويعملون في إطار فرق عمل مدارة ذاتياً، أي يقومون بتحديد أهداف أعمالهم والتخطيط لها وممارسة الرقابة عليها، مع مسؤولية كاملة عن نتائج أدائهم لأعمالهم، كما يشاركون في تحمل نتائج الوحدة التنظيمية ونتائج المؤسسة كلها؛ ويجب أن يمتلك العاملون في هذه الحالة مهارات كثيرة ومعقدة أهمها مهارات التفاعل والتواصل وحل المشكلات.

الشكل (2-6) : تسلسل عملية التمكين



المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 38، (بتصرف الباحث).

### ثالثاً- أهمية التمكين للإدارة الإلكترونية

يعتبر مدخل التمكين أحد التوجهات المؤسسة الحديثة، التي تركز على ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق، ويعد من مداخل الإصلاح الإداري من خلال التحول من المؤسسة المتحكمة إلى المؤسسة الممكنة.<sup>1</sup>

كما يعد إستراتيجية تنظيمية جديدة ومدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر يمكن العاملين في الخط الأمامي أو في الإدارة الإشرافية من الاستجابة الفورية لحاجات العملاء ومشكلاتهم<sup>2</sup>، وتبرز أهميته من خلال العوامل التي تدفع نحوه ومنها:<sup>3</sup>

- يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف المنافسة التي تتطلب استغلال الموارد البشرية بشكل أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات والاتصالات وما أتاحتها من إمكانيات لإدارة المعلومات ومرونة الأعمال؛
- توفر موارد بشرية ذات خبرات ومهارات فائقة يمكن استخدامها على نحو فاعل لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تنامي صناعة الخدمات التي تتطلب موارد بشرية مؤهلة للتعامل مع طلبات الزبائن وجها لوجه من خلال أفراد يمتلكون قدرات إبداعية ومؤهلات فنية ومعرفية لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة؛
- تقليل عبء العمل على الإدارة العليا؛
- تحقيق شعور الأفراد العاملين بأهميتهم وأهمية وظائفهم في المؤسسة، وانعكاس ذلك على رفع معنوياتهم، وزيادة الشعور بالالتزام والانتماء.

يتوافق تمكين العاملين مع العمل في ظل الإدارة الإلكترونية، ففي حين يعتبر التمكين مطلباً لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ فإن التمكين يقترح تغييراً تنظيمياً جذرياً للهيكل التنظيمي، ودرجة مركزية

<sup>1</sup>- توفيق كرمية، تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان (SC SEG)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2008، ص 60.

<sup>2</sup>- أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 30، العدد 01، 2014، ص 205

<sup>3</sup>- عالية جواد محمد علي؛ سيف الدين عماد احمد، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العراق، العدد 36، 2013، ص 169-170.

السلطة ودرجة رسمية العمليات في المؤسسة، وهذا اتجاه نحو مميزات التنظيم الإلكتروني، ولا سيما أن التمكين يتطلب هيكلًا تنظيميًا مسطحًا، أو مستويات تنظيمية أقل في الهيكل الهرمي مع طبقات أقل في الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية، والاعتماد على فرق العمل، مما يسمح للمؤسسة أن تكون مرنة ومنكيفة مع التغيرات السريعة في بيئتها وطلبات المستهلك<sup>1</sup>، وتدعم الإدارة الإلكترونية أبعاد التمكين الثلاثة التي ركز عليها الباحث "بلانشارد وزملاؤه" (Blanchard) وهي:<sup>2</sup>

- المشاركة بالمعلومات؛
- الحرية والاستقلالية؛
- استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية.

حيث تحقق الإدارة الإلكترونية تقاسم جميع المعلومات بشكل سريع وواسع، والاتصال وتدفق فوري للمعلومات وتداولها ومشاركتها عبر جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، أن توفر المعلومات الكافية للعامل تجعله قادرًا على التصرف تجاه المشاكل التي تواجهه، وتمكنه من اتخاذ القرارات بشأنها، مما يجعله أكثر استقلالية في أداء مهام وظيفته، وفي ظل الإدارة الإلكترونية تكون الهياكل التنظيمية شبكية أو غير متعددة المستويات، بحيث يتم توزيع الأعمال على فرق عمل يتم التنسيق بينها لتحقيق التكامل، أن الاستقلالية أيضا تعني استقلالية فرق العمل التي تدار ذاتيا حيث يشترك أعضاؤها في رسم الخطط وتنفيذها.

#### رابعا- أبعاد التمكين الإداري:

من خلال اطلاع الباحث على أدبيات الموضوع، فإنه يسجل وجود اختلافات واضحة في تحديد أبعاد التمكين إلا أنها في مجملها تدور حول الأبعاد الثلاثة التي ركز عليها الباحث "بلانشارد وزملاؤه" (Blanchard) التي تمت الإشارة إليها، وهي:

#### 1- المشاركة بالمعلومات:

تؤدي المعلومات دورا مركزيا في تمكين العاملين، لانا تجعل الأفراد أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة، وليكنوا أكثر التزاما بإجراءات المؤسسة، حيث تؤدي وفرة المعلومات الناتجة عن الاتصالات الصاعدة والاتصالات الأفقية إلى تمكين العاملين من التفاعل الايجابي مع مشكلات العمل كما إن توفير

<sup>1</sup> أيمن حسن ديوب، مرجع سابق، ص 205.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري؛ احمد علي صالح، مرجع سابق ؛ ص 77.

إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المؤسسة وأهدافها وإستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المؤسسة ووضع علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح للعاملين الإحساس بملكية المؤسسة ويعمق من فهمهم لأدوارهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ويعزز توفر المعلومات الالتزام الذاتي للأفراد العاملين ويمنحهم الثقة<sup>1</sup>. من جهة أخرى؛ فإن إحداث التنسيق والتكامل بين أعضاء فريق العمل وبين مختلف فرق العمل في المؤسسة يحتاج إلى تقاسم جميع المعلومات مهما كانت طبيعتها.

## 2- الاستقلالية والحرية:

وتعني ترك حرية التصرف للعاملين في النشاطات الخاصة بمهامهم؛ ويشير (Wilkinson) إلى أن الاستقلالية يقصد بها إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات واسعة؛ كإعادة هيكلة العمل، وإعادة توزيع الأعمال فيما بينهم وتحديد مسار تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف بفرق العمل، فالحرية والاستقلالية هي حرية التصرف بالمهارات والوسائل، أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل. ولكن يجب أن تكون حرية التصرف في ضمن الهيكل وربما يتفق مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي يجب على الإدارة العليا تحديد الأطر الإرشادية لتحديد الأساليب المناسبة للتصرف، وضمان وضوح الرؤية الإستراتيجية<sup>2</sup>.

إن بعد الاستقلالية يرتبط مباشرة ببعد مشاركة المعلومات، ذلك أن مشاركة المعلومات لا تكون بين أعضاء فريق العمل أو في نفس المستوى التنظيمي، بل يجب ضمان تدفق المعلومات عبر المستويات التنظيمية المختلفة خاصة عن رسالة المؤسسة وأغراضها وأهدافها وسياساتها وعن جميع عناصر الرؤية الإستراتيجية.

## 3- استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل الذاتية:

يشكل الفريق في المؤسسات الهرمية التقليدية من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة أو مشروع محدد؛ إما في المؤسسات الممكنة فإن الفريق يصبح الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، فهو مستمر ويشمل كافة أنشطة المؤسسة، كما انه يتميز بأنه يدير نفسه بنفسه (إدارة ذاتية)، بمعنى أن أعضاء الفريق يشتركون في رسم خطط عمل الفريق وتنفيذها إي إدارة العمل من بدايته إلى نهايته<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري؛ احمد علي صالح، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 85-86.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 88-89.

تصبح هنا مهارات التفاعلات البشرية والتعاون والاتصالات جوهرية لأداء أعضاء الفريق، كما تظهر الحاجة إلى مستويات عليا من التدريب والتطوير لتعزيز التمكين، وزيادة ثقة الأفراد بقدراتهم، بما يمكنهم من المبادرة في الإبداع والابتكار والتوجه أكثر نحو وضع الخطط واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الفريق.

ويرى الباحث أن التمكين يحتاج إلى الاهتمام بالجانبين:

- **الجانب المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التفاعل والاتصال، ومهارات إدارة الصراع وبناء الثقة.
- **الجانب الإداري:** ويقصد بها لتحفيز وإعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل الأفراد في المؤسسة، مع ضمان وضوح الأهداف، وضمان مشاركة المعلومات من خلال الاتصالات الفعالة وانسياب المعلومات في جميع الاتجاهات في التنظيم.

## المبحث الثاني: المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

تعتبر المتطلبات التقنية (الفنية أو التكنولوجية) أهم عناصر تطبيق الإدارة الإلكترونية، لأن العمل الإلكتروني يعتمد بشكل أساسي على مدى توافر الإمكانيات التقنية ونوعيتها، ويشكل أيضا محور التعرف على مدى جاهزية المؤسسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما يحتاج توفير هذه المتطلبات مبالغ ضخمة. وترتبط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية وخدماتها، وجميع وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد قد وفر التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال العديد من الوسائل والخيارات أمام الإدارة للاستفادة منها حسب الحاجة وحسب نوع نشاط المؤسسة. ويقصد بالمتطلبات التقنية جميع الوسائل والأجهزة والبرامج والتقنيات الإلكترونية اللازمة للتحويل إلى العمل الإلكتروني. حيث أشار لها " نجم عبود" بأنها تتكون من مجموعتين هما: البنية التحتية الصلبة hardware البنية التحتية الناعمة Software<sup>1</sup>:

- البنية التحتية الصلبة: تتمثل في كل المعدات والأجهزة وتوصيلات الشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية اللازمة لتبادل البيانات إلكترونيا؛
- البنية التحتية الناعمة: تتمثل في مجموعة الخدمات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات، وقواعد البيانات ومواقع الويب وخدمات الشبكات المختلفة.

### المطلب الأول: أجهزة الحاسوب وملحقاتها

يعتبر الحاسوب - الحاسب الآلي أو الكومبيوتر - من أكثر الأجهزة الإلكترونية استخداما في الوقت الحاضر؛ كما يعد أهم المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، فقد أصبح العمل الإداري والنشاطات اليومية للمؤسسة مرتبطة أكثر باستخدام الحاسوب، حيث شكل أساسا لاعتماد نظم المعلومات الإدارية التي كان لها تأثيرا كبيرا في نجاح المؤسسات، ولم يكن هذا التطور السريع في التعامل واستخدام الحاسوب في بناء قواعد معلومات واسعة أمرا غريبا، حيث أشار العديد من الباحثين الإداريين إلى ما ستكون عليه المؤسسات جراء هيمنة تطبيقات الحاسوب على الوظائف الإدارية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود، مرجع سابق، ص 68

<sup>2</sup> - محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 59.

يعرف الحاسوب بأنه: "عبارة عن آلة إلكترونية واتوماتيكية لمعالجة المعلومات بمختلف أنواعها، ويستطيع حفظ المعلومات واسترجاعها كلياً أو جزئياً كلما طلب منه ذلك".<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه: "جهاز إلكتروني دقيق وسريع يقوم باستقبال البيانات وتخزينها، ثم إجراء مجموعة من العمليات الحسابية والمنطقية عليها (المعالجة)، وفقاً لسلسلة من التعليمات (البرامج) المختزنة في ذاكرته، وإخراج نتائج المعالجة على وحدات الخراج المختلفة".<sup>2</sup>

إن استخدام الحاسوب في إنجاز الأعمال الإدارية في المؤسسات ليس بالأمر الحديث، فقد تأكد دور استعماله في تحسين الأداء والإنتاجية كما ونوعاً، وتحسين نوعية المعلومات وتوفير الوقت، وتسهيل عمليات التخطيط والرقابة، والمساعدة في اتخاذ القرارات<sup>3</sup>، ولكن مع تطور تقنيات الحاسوب وبرامجه وشبكاته أخذ استخدامه في المؤسسات يأخذ بعداً جديداً.

### أولاً: خصائص الحاسوب

يتميز الحاسوب بالخصائص تجعله من أهم الاختراعات الإنسانية، ويجب أن تتوفر فيه ثلاثة خصائص رئيسية هي: البرمجة، القدرة على التخزين والقدرة على إجراء العمليات الحسابية والمنطقية ومعالجة البيانات.<sup>4</sup>

وهناك مجموعة من الخصائص التي تميزه عن الأجهزة الأخرى؛ هي:<sup>5</sup>

- **الإلكترونية:** حيث إن النبضات الإلكترونية تقارب سرعتها سرعة الضوء، مما يجعل الجهاز يتمتع بسرعة إنجاز كبيرة؛
- **السرعة:** يتمتع الحاسوب القدرة على إجراء العمليات الحسابية والمنطقية بسرعة هائلة تتجاوز مليون عملية في الثانية الواحدة؛
- **الدقة:** يوفر التصميم الفريد للدارات الإلكترونية الداخلية للحاسوب إجراء العمليات المختلفة بقدر كبير من الدقة، وأيضاً يمكن من إشعار المستخدم بوجود أخطاء.
- **الطاقة التخزينية الكبيرة:** يحتوي الحاسوب على معدات لها القدرة على تخزين كميات كبيرة من المعلومات وحمايتها، وهذه خاصية ضرورية نظراً لكم الهائل للبيانات التي تزخر بها مختلف المجالات في الوقت الحاضر؛

<sup>1</sup> - إبراهيم بختي ، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> - طلال بن عبد الله حسين الشريف، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 26.

<sup>4</sup> - ماجد بن عبد الله الحسن، مرجع سابق، ص 85.

<sup>5</sup> - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 39.

- القدرة على الاتصال بالأجهزة الأخرى: يستطيع الحاسوب استقبال وإرسال البيانات والمعلومات إلى الحواسيب الأخرى والأجهزة الملحقة؛
  - المرونة: يتميز الحاسوب بتعدد الاستخدامات، حيث يستطيع أداء مهام مختلفة، مما يجعله صالح للاستخدام في مختلف المجالات والأعمال والمؤسسات؛
  - القابلية للتوسع: بحيث يمكن زيادة حجم ذاكرة الحاسوب والطاقة التخزينية، وإضافة أجهزة مساعدة جديدة، كما يمكن إيصال الحاسوب بشبكات مختلف وزيادة عدد الأجهزة المتصل به.
- كما نشير إلى أن الجيل الجديد للحواسيب أصبح يتمتع بميزات أكثر تطوراً، فبظهور الحواسيب المحمولة أصبح يتميز الحاسوب بقابلية النقل من مكان لآخر.

#### ثانياً: مكونات الحاسوب

يتكون الحاسوب من مجموعتين من العناصر، المجموعة الأولى تشكل الكيان المادي للجهاز وهي المكونات المادية (Hardware)، والمجموعة الثانية هي البرامج (Software) وهي المكون غير الملموس الذي لا يمكن للجهاز أن يؤدي وظيفته بدونها فهي أساس تشغيله، وسوف نتطرق لبرامج وتطبيقات الحاسوب في مطلب لاحق، بينما نركز في هذا المطلب على توضيح المكون المادي للحاسوب - بصفة عامة - أو الحاسوب الشخصي الذي يعتمد عليه في العمل الإداري ونظم المعلومات الإدارية وتطبيقات الإدارة الإلكترونية. ويتشكل الحاسوب من خمسة أقسام من المكونات يوضحها الشكل (2-7)، وهي:<sup>1</sup>

#### - وحدة التشغيل المركزي: (Central Processor)

هي مكون يعمل على تطويع البيانات وتحويلها إلى شكل مفيد، كما تقوم بمراقبة الأجزاء الأخرى للحاسوب، وهي تتكون بدورها إلى ثلاث وحدات هي: وحدة المعالجة أو وحدة الحساب والمنطق التي تقوم بمعالجة البيانات وإجراء العمليات الحسابية والمنطقية. ووحدة الرقابة وظيفتها تنظيم الاتصال بين أجزاء الحاسوب والتنسيق بينها، وتنفيذ أوامر البرمجة. الوحدة الثالثة هي وحدة الذاكرة (أو وحدة التخزين الأولي) دورها الاحتفاظ بالبيانات والأوامر وتعليمات التشغيل،

#### - وحدات الإدخال: (Input Units)

ويقصد بها الأدوات التي يتم بها إدخال البيانات والمعلومات المطلوب معالجتها إلى المعالج، وتشهد هذه الأدوات تطوراً كبيراً في الوقت الحاضر، حيث كانت تقتصر على لوحة المفاتيح والفأرة؛ وقد ظهرت عدة أشكال لأدوات الإدخال مثل: الماسح الضوئي، شاشة اللمس، القلم، الكاميرات والأجهزة الصوتية.

<sup>1</sup> - نبيل محمد مرسى، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 90؛ وماجد بن عبد الله الحسن، مرجع سابق، ص 86.

- وحدات الإخراج : (Output Units)

وهي أجهزة يتم بواسطتها إخراج البيانات التي تمت معالجتها عند طلب المستخدم ذلك، وهي متنوعة منها: شاشة العرض، أجهزة الصوت، القرص المضغوط والطابعات.

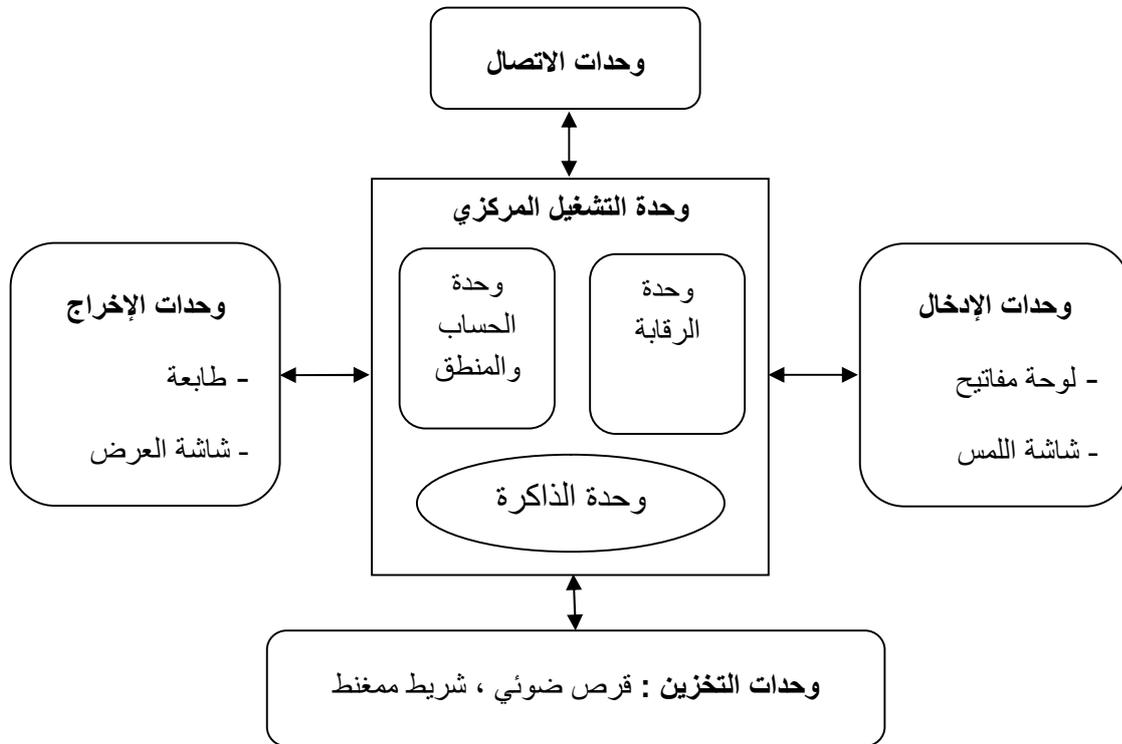
- وحدات التخزين : (Storage Units)

بالإضافة إلى وحدة الذاكرة؛ يمكن للمستخدم تخزين البيانات لإتاحة إمكانية استرجاعها عند الحاجة، وذلك بواسطة وحدات تخزين مختلفة لا تفقد محتوياتها بإيقاف تشغيل الجهاز، وهي وحدات تخزين داخلية تتمثل في القرص الصلب المثبت داخل الجهاز، أو وحدات تخزين خارجية مثل الأقراص المرنة والأقراص الضوئية، ونشير إلى أن وحدات التخزين عرفت تطوراً كبيراً بحيث أصبحت سعة تخزينها كبيرة جداً وبجودة عالية.

- وحدات الاتصال : (Communication Units)

بعد ظهور الشبكات أصبحت أجهزة الاتصال من مكونات الحاسوب الأساسية، وهي أجهزة وظيفتها ضبط مرور المعلومات إلى الأجهزة الملحقة والشبكات التي يتصل بها الحاسوب.

الشكل رقم (2-7) : المكونات المادية للحاسوب



المصدر: Ralph M. Stair ; George W. Reynolds ,Fundamentals of Information Systems, Course Technology , Cengage Learning , USA, Sixth Edition, 2012, P 64

### ثالثاً: تطور الحاسوب

بدأت محاولات بناء الحاسوب في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1939 مع بداية الحرب العالمية الثانية، وتمثل في جهاز إلكتروميكانيكي ضخم تم تشغيله سنة 1944 وأطلق عليه اسم "مارك1"، وتميز بقدرته على أداء العمليات الحسابية، واستخدم لإعداد الجداول الرياضية للأعمال العسكرية.<sup>1</sup>

كان الحاسوب عند ظهوره في أربعينيات القرن العشرين يحتل صالات كبيرة يشغل مساحة مئات الأمتار المربعة، وكانت قدرته تقتصر على القيام بعمليات حسابية كل ثانية، إضافة إلى كونه مرتفع الثمن، إلى جانب صعوبة نقله وصيانته، لذلك اقتصر امتلاكه على المؤسسات والحكومات.<sup>2</sup>

لقد مر تطور تقنية الحاسوب بعدة مراحل (أجيال)، يصعب تحديد تواريخ معينة لتحديد كل مرآله من حيث بداية ونهاية كل جيل، بسبب الاهتمامات البحثية المداخلة في المصادر التي اعتمدها الباحث، إلا انه يمكن الإشارة إلى المراحل (الأجيال) التالية:<sup>3</sup>

**الجيل الأول ( في الفترة من 1946 إلى 1954 )** : قامت عدة شركات في الولايات المتحدة بإنتاج الحواسيب لكي تستخدم تجارياً في الصناعة والحكومة، حيث دخلت شركة أي بي أم IBM مجال البحث والتطوير والتصنيع والتسويق للحواسيب، تتمثل أهم خصائص حاسوب هذا الجيل في:

- استخدام الصمامات والأنابيب المفرغة في تصميم الدوائر الإلكترونية؛
- انخفاض قدرة المعالجة وقدرة التخزين؛
- كبر حجم الحاسوب؛
- استخدام لغة الآلة في إعداد البرامج.

**الجيل الثاني ( في الفترة من 1954 إلى 1964 )**: أصبح الحاسوب ذا حجم متوسط بعد استبدال الأنابيب المفرغة بالترانزستور، وقد ساعد ذلك في التغلب على مشكل الحرارة وتقليل معدلات الأعطال والأخطاء، كما وفر في الطاقة الكهربائية اللازمة للتشغيل، وساهم في تقليل تكلفة الجهاز، وأهم ما يميز به هذا الجيل من الحاسوب الخصائص التالية:

- حجم أقل وقدرة أكبر، وهذا نتيجة إحلال الترانزستور محل الصمامات والأنابيب المفرغة؛

<sup>1</sup> - ياسر محمد عبد العال، الإدارة الإلكترونية وتحديات المجتمع الرقمي، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2014، ص 92.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص 36.

<sup>3</sup> - محمد محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها، دار الشروق للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1989، ص 60-61؛ عبد الفتاح بيومي

حجازي، مرجع سابق، ص 36 - 37.

- استخدام لغات المستوى العالي في إعداد وتطوير البرامج.
- الجيل الثالث ( في الفترة من 1959 إلى 1970):** استبدلت الترانزستورات بالدوائر المتكاملة (Integrated Circuits) . وقد أدى هذا التطور إلى استيعاب ذاكرات ذات سعات كبيرة وأحجام صغيرة جدا وتعمل بكفاءة عالية في تخزين واسترجاع المعلومات، وقد اتسم هذا الجيل من الحاسوب بالخصائص التالية:
  - إحلال الدوائر المتكاملة محل الترانزستور، الذي أدى إلى زيادة سرعة قدرة المعالجة إلى نصف مليون عملية في الثانية؛
  - إمكانية أكبر للتحكم في حجم الجهاز؛
  - زيادة قدرة الحواسيب وظهور البرمجة المتعددة.
- الجيل الرابع (من 1971 إلى 1990):** بدأ بالتوصل لصناعة الذاكرات المعتمدة على رقائق السيلكون ذات الحجم المتناهي في الصغر والسعة التخزينية الكبيرة جداً، أهم ما ميز هذه الفترة ظهور الحواسيب الشخصية الصغيرة، التي جعلت الحاسوب في متناول الأفراد، حيث قدمت شركة أي.بي.أم (IBM) حاسبها الشخصي في سنة 1981؛ وقد شكل هذا طفرة في هذا المجال لأنه أدى إلى تحولات كبيرة في هذا المجال، وأهم ما ميز هذه المرحلة:
  - ظهور لغات المستوى العالي مثل باسكال (Pascal) ولغة السي (C) ؛
  - ظهور نظام تشغيل الأقراص DOS؛
  - ظهور الشبكات المحلية (LAN) وواسعة النطاق (WAN)، وإحلالها في مكاتب المؤسسات؛
- الجيل الخامس (من 1990 إلى الآن):** يتميز هذا الجيل بصغر حجم الذاكرة وقدرتها التخزينية العالية و السرعة الفائقة جداً، والبرمجيات المتطورة ، إضافة إلى تطور الشبكات وزيادة أهميتها بعد ظهور شبكة الانترنت، وظهور المعالجات التي مكنت من استخدام تطبيقات الذكاء الصناعي ، ويمكن إجمال أهم خصائص هذا الجيل في الآتي:
  - ظهور حواسيب تعتمد على أكثر من معالج، والتي تناسب التطبيقات المعقدة؛
  - ظهور الانترنت ودخولها المجال التجاري؛
  - إصدار العديد من برامج التشغيل والتطبيقات المتطورة وأنظمة إدارة قواعد البيانات من طرف شركات متخصصة رائدة مثل مايكروسوفت (Microsoft) التي قدمت نظام التشغيل "ويندوز" في عدة إصدارات؛
  - ظهور أجهزة ملحقة متطورة مثل طابعات الليزر والأقراص الضوئية.

كما أن الجيل الجديد للحاسوب أصبح أداة الذكاء الاصطناعي الذي يهدف إلى تسخير المعرفة لخدمة الإنسان، وأمكن اعتماد الأنظمة الخبيرة ومختلف أنظمة المعلومات المتطورة.

ونشير إلى انه رافق تطور الحاسوب تطور مختلف ملحقاته، وظهر أجهزة ملحقة جديدة، وقد تميزت هذه الأجهزة بقدرتها العالية وسرعتها وجودة مخرجاتها وكذا سعتها التخزينية، مثل الكاميرات ذات الدقة العالية وجودة التصوير، والطابعات والنظارات الثلاثية الأبعاد، ووحدات الإدخال لذوي الاحتياجات الخاصة، والأقراص التخزينية ذات السعة الكبيرة جداً، وغيرها من الأجهزة المبتكرة التي تكشف عنها المؤسسات المصنعة كل يوم.

تشهد تكنولوجيا عالم الإلكترونيات تطوراً مذهلاً، بشكل لا يمكن معه تصور ما ستكون عليه في الغد القريب، مما يجعل من الصعب حصر خصائص الجيل الحالي من الحواسيب أو ما سيكون عليه مستقبلاً، حيث أصبحت سرعة الجيل الجديد من الحواسيب وقدرة معالجتها تفوق سرعة وقدرة حواسيب الجيل الرابع بمئات المرات، فظهر الحواسيب المحمولة والأجهزة اللوحية والهواتف الجوالية إلى جانب الثورة المعلوماتية على شبكة الانترنت كلها تزيد من الغموض بخصوص مستقبل الحاسوب، وتأثيره على الجوانب الحياة البشرية بصفة عامة ومجال الأعمال بصفة خاصة، فقد تجاوز تطور هذه التكنولوجيا حتى توقعات الخبراء المتخصصين في المجال.<sup>1</sup>

ولعل ظهور أجهزة الهواتف الذكية<sup>2</sup> نتيجة التزاوج بين تكنولوجيا الحاسوب وتكنولوجيا الاتصال اللاسلكي ينبئ بعصر جديد في هذا المجال<sup>3</sup>، حيث أصبح بإمكان الاتصال بشبكة الانترنت بواسطة الهاتف المحمول الذي أصبح يتمتع بالخصائص الأساسية للحاسوب، وقد ظهرت تطبيقات مختلفة للجوال في مجال التجارة الإلكترونية - ما يشار إليه بـ: M-commerce مما يعد مؤشراً لإمكانيات انتشار هذه التطبيقات في مجالات أخرى.

ورغم أن الهاتف الذكي ليس خياراً أساسياً للمؤسسات؛ إلا أن أجهزة وتطبيقات الاندرويد (Android) هي المفضلة لدى الأفراد (زبائن أو المواطنين)، مما يتيح مجالاً جديداً تفيد منه تطبيقات الإدارة الإلكترونية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حتى التوقعات التي جاءت في كتاب بيل جيتس أنظر: بيل جيتس، المعلوماتية بعد الانترنت: طريق المستقبل، ترجمة عبد السلام رضوان، سلسلة عالم المعرفة، عدد رقم 231، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، مارس 1998، ص 191 وما بعدها.

<sup>2</sup> - التي تطلق عليها عدة تسميات تشير بصفة عامة إلى نفس الجهاز مثل النقال؛ الجوال والخلوي.

<sup>3</sup> - ابوبكر محمود الهوش، مرجع سابق، ص 191.

<sup>4</sup> - فهد بن ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الطبعة الثانية، 2005، ص 162.

## رابعاً: أنواع الحاسوب

ظهرت عدة أنواع مبتكرة من الحواسيب، تختلف حسب خصائصها أو تصنيفها، وأهم أنواع الحواسيب ( طبقاً لحجمها ) ما يلي:<sup>1</sup>

### 1 - الحواسيب الشخصية:

يستخدم هذا النوع على نطاق واسع في مجال الأعمال، إلى جانب استخداماته الفردية نظراً لقدرته الفائقة وسهولة تطبيقاته، وغالباً يكون الحاسوب الشخصي هو محطة العمل في الشبكات المختلفة.

### 2 - الحاسوب المحمول :

هو حاسوب له خصائص وقدرات الحاسوب الشخصي ولكنه يستمد طاقته من بطارية مزود بها يمكن شحنها، وهو أقل وزناً لذلك يمكن حمله من مكان لآخر، وقد ظهرت عدة أنماط لهذا الحاسوب مثل : حاسوب المفكرة (Notebook) الحاسوب المطوي (Laptop) .

### 3 الحواسيب المتوسطة : Minicomputers

تسمى حواسيب المدى المتوسط وهي ذات قدرات أعلى من الحواسيب الشخصية يمكن استخدامها من طرف عدد من المستخدمين في نفس الوقت، لذا فهي تعتمد على وجود شاشات تعمل كمحطات طرفية (Terminals)، كما تستخدم كوحدة خدمة مركزية لشبكة الحواسيب (Server).

### 4- الحواسيب المركزية: Mainframe computers

هي حواسيب أعلى قدرة من المتوسطة، تصمم لإجراء معالجة حسابية متعددة، وتعمل وفق نظم تشغيل جد متطورة، تتضمن هذه الحواسيب عدد كبير من المحطات العمل الطرفية، لذلك تستخدم في المؤسسات ذات حجم تعاملات يومي كبير، مثل البنوك وشركات الطيران و الإدارات العمومية. يؤخذ على هذه الحواسيب ارتفاع ثمنها، واحتياجها لمصدر طاقة دائم ونظم تهوية، إضافة إلى تدريب خاص للعاملين عليها، وارتباط مشتريها بالجهة المصنعة للحصول على البرامج ونظم التشغيل.

### 5- الحواسيب العملاقة: Super computers

تتميز هذه الحواسيب بضخامة ذاكرتها الرئيسية، كما قد تحتوي على أكثر من معالج واحد Processor، وتكلفتها المرتفعة. يستخدم هذا النوع من الحواسيب في مؤسسات تستخدم التشغيل الفائق، مثل المؤسسات العسكرية، شركات البترول العالمية ووكالات الفضاء.

يعتمد العمل الإداري على الحواسيب الصغيرة، وتتطلب تطبيقات الإدارة الإلكترونية من إدارة المؤسسة أن تحدد تكنولوجيا ومواصفات أجهزة الحاسوب التي تحتاجها، حسب طبيعة عمل الإدارة، من

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص 58-59.

حيث حجم شاشات الأجهزة وسرعتها، وسعتها التخزينية، وكذا مواصفات الأجهزة الملحقة بها من طابعات وأقراص مدمجة ووسائط تخزين وأجهزة البصمة الإلكترونية والتصوير الرقمي... الخ.

يتطلب تشغيل النظام الإلكتروني وجود عدد كافي من أجهزة الحاسوب (الكمبيوترات)، وتختلف خصائص هذه الحواسيب حسب طبيعة نشاط المؤسسة، بحيث تتوفر أجهزة حواسيب بمواصفات من حيث أحجامها وسرعتها وسعتها التخزينية. ونفس الشيء بالنسبة للملحقات حيث تختلف الطابعات وأجهزة البصمة الإلكترونية والمساحات الضوئية وأجهزة التصوير والتسجيل الرقمية وقارئات الأقراص المدمجة ووسائط التخزين.<sup>1</sup>

ولضمان التشغيل المستمر للأجهزة والموزعات لابد من وجود مصدر دائم للطاقة الكهربائية، وذلك يتطلب توفير مصدر طاقة غير متقطع ومولدات الطاقة الاحتياطية.

### المطلب الثاني: الشبكات الإلكترونية

تشكل الشبكات الإلكترونية المكون الحيوي لتطبيق الإدارة الإلكترونية، فلا يمكن الحديث عن إدارة إلكترونية بمعزل عن أهمية ودور الشبكات الإلكترونية، كما لا تتحقق فائدة الحواسيب الآلية للإدارة الإلكترونية بدون الربط بينها.

#### أولاً- تعريف الشبكة وفوائدها

الشبكة الإلكترونية هي توصيل مجموعة من الحاسوبات بعضها مع بعض بشكل مباشر بواسطة سلك، أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية واللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعية، بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين الحاسوبات.<sup>2</sup>

شبكة الحاسوب هي مجموعة من الحواسيب (اثنين على الأقل) ربطت مع بعضها البعض لتمكين مستخدميها من التراسل فيما بينهم من أجل تبادل المعلومات والمشاركة في البيانات والمصادرة المتوفرة لدى البعض من مشتركين هذه الشبكة والتي لا تتوفر لدى البعض الآخر.<sup>3</sup>

تتشكل الشبكة من مجموعة من الحواسيب تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال ليتمكن مستخدمي الشبكة من مشاركة الموارد وتبادل المعلومات؛ وبذلك فإن الشبكة تتميز بالآتي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 69-70.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 134.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 40.

<sup>4</sup> علاء عبد الرزاق محمد السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 22.

- مجموعة حواسيب (اثنين على الأقل) موجودة في نفس المكان أو في أماكن متباعدة ؛
- منتظمة معا لتشكل نظاما واحدا، قد يكون هذا النظام محليا أو واسع يغطي منطقة جغرافية أو عدة مناطق؛
- وجود خطوط اتصال: التي تربط عناصر نظام الشبكة؛ وتكون هذه الخطوط سلكية أو لا سلكية أو مزيج بينهما، بحيث تحدد طريقة الربط شكل الشبكة وبنيتها؛
- الموارد المتاحة: وهي المعدات والبرامج والمعلومات؛
- تهدف الشبكة لتحقيق الاتصال بين الحواسيب بغرض مشاركة الموارد والإمكانيات وتبادل المعلومات.

وتشكل الشبكة مخزنا للمعلومات يمكن لأكثر من شخص الدخول إليه، وتبادل المعلومات وتناقلها، كما يمكن الإضافة إليها والحذف منها أو تعديلها، وفق صلاحيات دخول محددة بشفرات (كلمة سر أو رمز) خاص بكل شخص. وقد مثلت الشبكات نقطة تحول في استخدام الحاسوب في الإدارة، فبعد أن كان الاعتماد على حاسوب بمفرده، أصبح يمكن ربط عدة حواسيب مساندة في مراكز إدارية مختلفة من أجل الاتصال ومشاركة البيانات.<sup>1</sup>

وأصبحت الشبكات الإلكترونية الحاسوبية تمثل سوق المستقبل الضخمة، لأن التطبيقات الإلكترونية لا يمكن جني فوائدها بدون الشبكات.

وتهدف عملية التشبيك إلى تحقيق المنافع التالية:<sup>2</sup>

- المشاركة في البرمجيات بين مستخدمي الشبكة؛
- المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات، وإتاحة تبادل المعلومات والملفات؛
- المشاركة في المصادر المادية (الأجهزة)، وبالتالي التشغيل الاقتصادي لها من خلال مشاركة استخدامها؛
- تطبيق المعالجة الموزعة بتوزيع المهام على عناصر الشبكة مما يؤدي إلى سرعة الانجاز؛
- تحقيق كفاءة وسرعة الاتصال، وموثوقية عالية وبأقل تكلفة لأنشطة مستخدمي الشبكة؛
- تحقيق السيطرة المركزية للأنظمة؛
- تأمين التوافق بين عناصر الشبكة؛

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 135.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 40؛ وعلاء عبد الرزاق محمد السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 23.

- التخاطب والمناقشة بين مستخدمي الشبكة (الاتصال)؛
- حماية المعلومات؛
- ثانيا - مكونات الشبكة :

تتكون الشبكات من عدد من العناصر المادية والعناصر غير المادية، تتمثل هذه الأخيرة في برامج أو نظم التشغيل المسؤولة عن إدارة موارد الشبكة، وتختلف هذه المكونات باختلاف شكل الشبكة والتكنولوجيا المستخدمة فيها، والأغراض التي أنشئت من أجلها، وبصفة عامة تتمثل العناصر المادية في: جهاز حاسوب رئيسي يطلق عليه الخادم Server ، أجهزة حاسوب أخرى تسمى محطات العمل work station، ووسائط اتصال ، ونبين في الآتي هذه العناصر.

### 1 - جهاز الخدمة الرئيسي : Main Server

يطلق عليه أيضا المزود أو الخادم ، ويتمثل في جهاز حاسوب يعمل على إدارة الشبكة وتنظيم مرور المعلومات، يكون هذا الحاسوب متميزا بالسرعة و طاقة التخزين الكبيرة.

### 2 - محطات العمل : Work Stations

وهي حواسيب شخصية ملحقة بالشبكة تسمى العميل (Client)، وتعتبر محطات العمل نهايات الطرفية تستفيد من خدمات الشبكة.

### 3- وسائط التوصيل:

وهي العناصر المادية التي تقوم بتوصيل أجزاء الشبكة ببعضها، ويتم نقل البيانات والمعلومات من خلالها، وهي أجهزة وظيفتها الربط بين موقعين أو أكثر وهي الأصل في بناء الشبكات.<sup>1</sup> ويتم الربط بين الحواسيب المختلفة بالاتصال السلكي أو الاتصال اللاسلكي؛ لذلك تصنف الشبكات أيضا إلى شبكات سلكية وشبكات لاسلكية حسب طبيعة وسائل الاتصال، حيث يعتمد الاتصال السلكي على نواقل مادية (ملموسة) تتمثل في أجهزة الربط مثل بطاقات الشبكة والمبدلات swiches والمجمعات Hubs؛ والأنواع المختلفة للأسلاك (الكابلات)، مثل الخطوط الهاتفية التي تستخدم فيها عدة أنواع من أسلاك التوصيل، وأسلاك الألياف الضوئية (البصرية) التي تعد من أحدث وسائل نقل البيانات ذات الأداء والكلفة العالية.

بينما يعتمد الاتصال اللاسلكي على الموجات الكهرومغناطيسية التي لا تحتاج ناقل مادي، ولكن يتم إرسال تلك الموجات أو الإشارات عبر أجهزة الإرسال المتخصصة؛ مثل أجهزة الميكروويف

(Microwave) والأقمار الصناعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 142.

### ثالثاً - أشكال تصميم الشبكة:

يقصد بشكل الشبكة الكيفية التي تتوزع من خلالها مكوناتها، تتخذ الشبكات أشكالاً مختلفة بسبب ما يتيحها التطور في مجال تقنيات الحاسوب، وأيضاً نتيجة لاختلاف المواصفات المطلوبة لأداء الأعمال التي تصمم لها الشبكات؛<sup>2</sup> ويحدد الغرض المطلوب من الشبكة طريقة التوصيل والترتيب المادي للشبكة مع الأخذ في الاعتبار التكلفة والسرعة.

ومن أهم الأشكال التي تصمم بها الشبكات نجد: الشكل الخطي؛ الشكل النجمي والشكل الحلقي، بحيث أن لكل شكل مميزاته، ونوضح في ما يلي هذه الأشكال.

#### 1- الشبكة الخطية: Bus

تعد أكثر أشكال الشبكات انتشاراً، فهي لا تتضمن حاسوب مركزي للسيطرة على عمل الشبكة، وإنما تعتمد على وجود سلك (كابل) رئيس يستخدم لتوصيل كل عناصر الشبكة ببعضها البعض، تمتاز هذه الشبكة بالمميزات التالية:<sup>3</sup>

- سهولة التركيب والصيانة؛
- غير مكلفة لأنها تتطلب أقل كمية من أسلاك التوصيل؛
- سهولة توسيع الشبكة عند الحاجة لذلك.

إما ابرز عيوب هذا التصميم فهي:

- البطء النسبي للشبكة المتصلة مقارنة بالتصاميم الأخرى؛
- استخدام مطولات الأسلاك لتوسيع الشبكة يؤدي إلى إضعاف الإشارة المنقولة؛
- صعوبة تتبع مكان القطع الحادث بالسلك عند حدوث عطل في الشبكة.

#### 2- الشبكة النجمية: Star

تتشكل بطريقة توصيل عالية المستوى ولها أداء عالي، تحتوي على حاسوب مركزي (وحدة تحكم مركزي) ، يتم من خلاله السيطرة على جميع الاتصالات بين الأجهزة المتصلة، وسميت بهذا الاسم لوجود الحاسوب الرئيسي في الوسط وترتبط به الحواسيب الأخرى منفردة، تتميز الشبكة النجمية بالاتي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - انظر باكثر تفصيل: سوسن زهير المهدي، مرجع سابق، ص 300-306، علاء عبد الرزاق محمد السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 23-24.

<sup>2</sup> - سوسن زهير المهدي، مرجع سابق، ص 310.

<sup>3</sup> - عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 149.

<sup>4</sup> - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 150؛ علاء عبد الرزاق محمد السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 31.

- شبكة بسيطة البناء و يمكن تعديلها؛
  - شبكة قابلة للتوسع، بحيث يمكن بسهولة إضافة أجهزة جديدة عن طريق ربطها بالحاسوب المركزي؛
  - لا يؤدي تعطل احد الحواسيب الطرفية إلى تعطل الشبكة بكاملها؛
  - التحكم مركزي ويمكن استخدام أسلاك ربط من نوعيات مختلفة.
- أما عيوب هذه الشبكة فتتمثل في :
- يؤدي عطل الحاسوب المركزي إلى تعطل الشبكة بكاملها؛
  - تعتبر تكلفتها عالية نسبيا.

### 3- الشبكة الحلقية: Ring

- في هذا التصميم تتصل الحواسيب بحلقة مغلقة على شكل حلقة، وقد يكون الاتصال في الشبكة في اتجاه واحد بحيث لا يمكن نقل البيانات إلا في اتجاه واحد، أو يكون الاتصال مزدوج فيمكن تحرير البيانات في الاتجاهين ( مع اتجاه عقارب الساعة أو عكسه).<sup>1</sup>
- من مزايا هذا التصميم:<sup>2</sup>
- الموثوقية العالية في الشبكة بحيث أن عطل احد الأجهزة لا يؤدي إلى تعطل الشبكة، ومشكلة الكابل تؤثر على الجهازين المتصلين به فقط؛
  - تتميز بالسرعة وسهولة الدخول إليها؛
  - قابلية التوسيع، فيمكن إضافة أجهزة جديدة بسهولة.
- أما عيوب هذه الشبكة فتتمثل في التكلفة العالية للكابلات و بطاقات التوصيل المستخدمة.

### رابعا- مجالات الشبكة :

تتنوع الشبكات حسب المساحة التي تغطيها، أو المواقع التي تشملها خدماتها إلى:

#### 1- الشبكة المحلية : LAN Local Area Network

تعتبر أول أنواع الشبكات ظهورا، وتتكون هذه من حواسيب وأجهزة موصولة ببعضها البعض بواسطة سلك واحد أو أكثر، وموزعة عبر منطقة جغرافية صغيرة نسبيا مثل بناية أو مجمع أبنية. تتميز

<sup>1</sup>- علاء عبد الرزاق محمد السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup>- نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 153.

هذه الشبكة بالسرعة العالية وقلة أخطاء التراسل<sup>1</sup>. وتتشكل الشبكة المحلية من ربط عدد من الحواسيب في نفس المبنى وعادة لنفس المؤسسة، عن طريق أجهزة الربط الشبكي.

## 2- الشبكة الإقليمية: Metropolitan MAN

تسمى أيضا الشبكة الجامعة أو المتوسطة المدى، هي نتيجة ربط شبكتين محليتين أو أكثر متباعدة جغرافيا، تستخدمها المؤسسات التي لها فروع في أماكن مختلفة<sup>2</sup>. تمتد هذه الشبكة على منطقة متوسطة للربط بين الشبكات المحلية بواسطة خطوط هاتفية خاصة<sup>3</sup>، إذن فهذه الشبكة تكون غالبا تابعة لنفس الجهة أو المؤسسة، تربط بين شبكاتها المحلية لفروعها على نطاق أوسع من نطاق الشبكة المحلية ولكنه محدود.

## 3- الشبكة المترامية: WAN

تسمى شبكات المناطق الواسعة تعمل بنفس طريقة عمل الشبكات المحلية إلا أنها تغطي مناطق أوسع، بحيث تقوم المؤسسات بربط مكاتبها الموجودة عبر أجزاء مختلفة من بلد معين أو عدة بلدان، وتقوم الأعمار الصناعية بتوفير التغطية بصورة واسعة النطاق، ليتم تبادل المعلومات بين أماكن متباعدة دون الحاجة إلى التوصيل بالكابلات<sup>4</sup>، وتعتبر شبكة الانترنت أوضح مثال عن الشبكة الواسعة، بحيث تكون ملايين الحواسيب والأجهزة متصلة عبر الشبكة، وتعد أجهزة سحب وإيداع الأموال الخاصة البنوك مثلا لاستخدام هذا النوع من الشبكات.

## خامسا- أنواع شبكات الإدارة الإلكترونية:

### 1- الشبكات الداخلية للمؤسسة: الانترانت Intranet

يقصد بشبكة الانترانت الشبكة الخاصة بالأعمال المصلحية أو الإدارية التي لا يملك صلاحية الدخول إليها وإجراء الأعمال الإدارية بإضافة البيانات وحذفها أو الاطلاع عليها إلا موظفو المصلحة أو المؤسسة<sup>5</sup>، وهي شبكة قد لا تكون محصورة في مكان جغرافي محدد، بل قد تكون بين مكاتب منتشرة حول العالم لنفس المؤسسة، إلا أن صلاحية الدخول إليها محصورة على موظفي المؤسسة، لذلك تحتاج هذه

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي ، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> - إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 23.

<sup>3</sup> - محمود القدوة، مرجع سابق، ص 226.

<sup>4</sup> - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 282.

<sup>5</sup> - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 135.

الشبكات إلى أنظمة حماية عالية، لاحتوائها على ملفات المؤسسة المهمة مما يجعلها هدفا للاختراق، وقد تكون هذه الشبكة غير متصلة بشبكة الانترنت.

تختص شبكة الانترنت بمهام برنامج عمل المؤسسة مثل: إدارة المعلومات والتقارير، وقواعد معلومات الزبائن والموردين، تسيير أعمال الموظفين، ضمان الاتصالات المختلفة (بالصوت والصورة) بين المكاتب والفروع. توفر هذه الشبكة التواصل الآني بين الأفراد داخل المؤسسة والتبادل السريع للملفات والتقارير والمراسلات، مما يساهم في سرعة تنفيذ الأعمال والأداء الفعال للإدارة.

## 2- الشبكة الداخلية للمؤسسة والعملاء: الإكسترانت Extranet

تعتبر الإكسترانت شبكة داخلية (انترانت) أو مجموعة شبكات داخلية تتيح لبعض العملاء حق الدخول إليها في أي وقت عن طريق شبكة الانترنت (Internet) باستخدام كلمة مرور خاصة. تربط شبكة الإكسترانت شبكات الانترنت الخاصة بالمؤسسات والعملاء ومراكز الأبحاث التي تجمعهم أعمال مشتركة، مع الحفاظ على خصوصية شبكة الانترنت لكل مؤسسة. تستخدم هذا النوع من الشبكات في مجالات عديدة مثل شبكات البنوك والتعاملات المصرفية ونظم التعليم والجامعات، وتؤمن هذه الشبكة الأمن المطلوب داخل الشبكة لتبادل المعلومات الخاصة بين المؤسسات وعملائها.<sup>1</sup>

تستند شبكة الإكسترانت إلى تقنيات الويب Web التي تربط موارد مختارة من انترانت المؤسسة مع الزبائن والموردين والشركاء الآخرين<sup>2</sup>، وتفيد هذه الشبكة في أداء بعض الخدمات لكلا من المؤسسة وإفرادها والمتعاملين معها؛ فتسهل عمليات العرض والشراء، متابعة تحصيل الفواتير، واستقبال عروض التوظيف... الخ.

## 3- الشبكة العالمية: ( الانترنت Internet

تسمى "شبكة الشبكات" لان شبكات الانترنت والاكسترانت تعمل من خلالها فهي اكبر نظام إلكتروني للاتصال والارتباط وتبادل المعلومات وإجراء الحوارات والاتفاقيات. وهي شبكة دولية مكونة من عدة شبكات، وتتكون من صفحة عالمية وعدد من المواقع داخل هذه الصفحة والتي تمكن من اتصال أي حاسب إلي بأي حاسب إلي آخر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 40 - 41.

<sup>2</sup> - غسان قاسم، تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد خاص بمؤتمر الكلية، 2013، العراق، ص 13.

<sup>3</sup> - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 26.

وقد تطورت هذه الشبكة كثيرا بحيث تمثل واقعا افتراضيا بعد أن كانت وسيلة لإرسال الرسائل واستقبالها عبر البريد الإلكتروني؛ وأصبحت توفر العديد من الخدمات أهمها:<sup>1</sup>

#### - خدمة الاتصال عن بعد: Telecommunication network

أتاحت شبكة الانترنت الربط بين الحواسيب و الشبكات في عبر مناطق مختلفة، ليتم عبرها التعامل بالملفات وبرامج الحاسوب والاطلاع عليها وتبادلها بصورة مجانية.

#### - خدمة منتديات الحوار: Dialogue forums

وهي خدمة تمكن من فتح نقاش بين مجموعات يتواجدون في مواقع جغرافية متباعدة عبر اتصال مرئي ومسموع على شبكة الانترنت.

#### - خدمة البريد الإلكتروني: Electronic Mail

تعتبر خدمة البريد الإلكتروني من الخدمات الأساسية التقليدية التي تتيحها شبكة الانترنت، حيث يمكن المؤسسات إنشاء صناديق بريدية إلكترونية على مواقعها في الشبكة، كما يمكن للأفراد فتح صناديق بريدية على المواقع العالمية التي تتيح هذه الخدمة، توفر هذه الخدمة إمكانية تبادل الرسائل والوثائق مجانا وبسرعة وأمان.

#### - خدمة المحادثات: Chatting

هي خدمة التخاطب المجاني عبر برامج مخصصة في شبكة الانترنت، فيمكن التواصل بالصوت والصورة والكتابة.

#### - خدمة تبادل الملفات: File Transfer Protocol

تستخدم في هذه الخدمة برامج خاصة، من اجل نقل الملفات ذات الطابع العلمي بين مراكز البحث والمؤسسات الأكاديمية ضمن اتفاقيات بينها لتبادل الخبرات والتجارب.

#### - خدمة الويب: Web

تتمثل في برامج على شبكة الانترنت وظيفتها الربط بين المواقع الإلكترونية المختلفة، وإتاحتها لجميع مستخدمي الشبكة بغرض البحث عن المعلومات ومصادرها، أو شراء السلع أو الترويج لها، إضافة إلى ما تقدمه من خدمات معرفية وتعليمية وإعلامية وصحية وثقافية؛ وإمكانية الحصول على الملفات والوثائق ومتابعة الإخبار.

ومن خلال ما سبق يمكن للباحث إجمال الفروق بين أنواع الشبكات الإلكترونية المستخدمة في الإدارة الإلكترونية كما يوضحه الجدول التالي.

<sup>1</sup> - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 139-141.

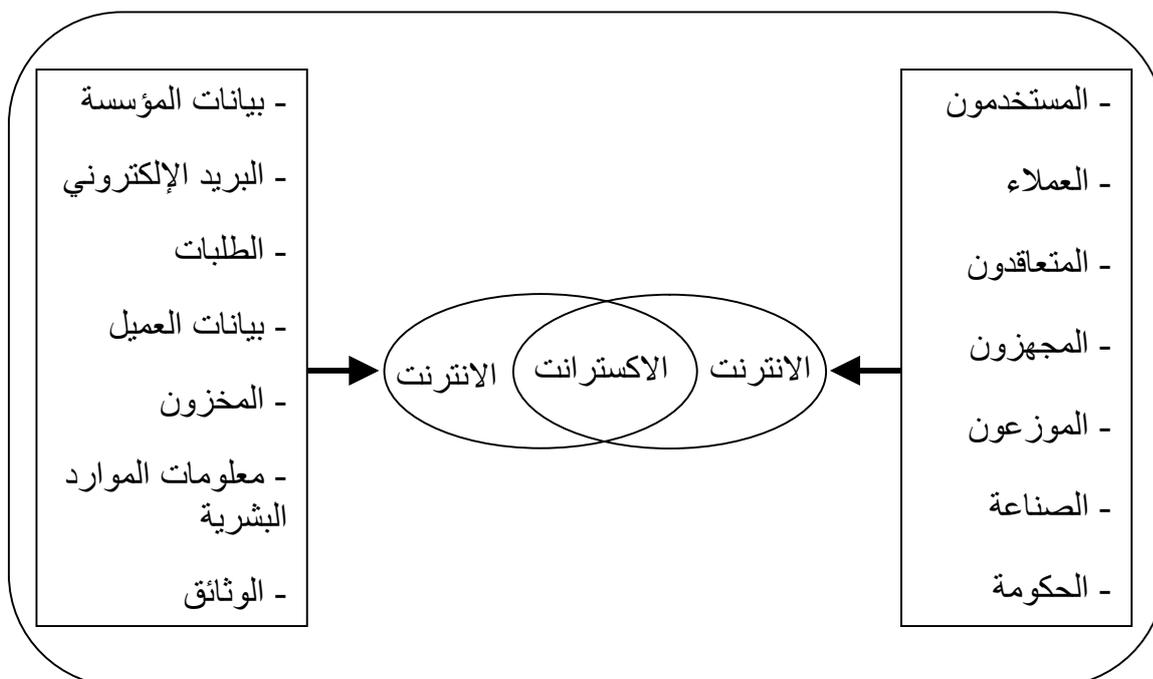
الجدول رقم (2-3): الفروق بين شبكات الإدارة الإلكترونية

الفروقات	انترنت	اكسترنانت	انترانت
الملكية	غير مملوك لأحد	ملك المؤسسة التي تستضيفه	ملك المؤسسة التي تستضيفه
الوصول/ المستخدم	أي شخص يمكنه الوصول إليه	وصول الأشخاص المسموح لهم من خارج وداخل المؤسسة	وصول الأشخاص المسموح لهم فقط من داخل المؤسسة
المحتوى	مواضيع ومعلومات مختلفة ومتعددة	مواضيع ومعلومات خاصة بالمؤسسة والمتعاملين معها	مواضيع ومعلومات خاصة بالمؤسسة

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على: عصام محمد البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، غزة فلسطين، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، يناير 2006، ص 162؛ وإبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 36.

رغم اختلاف الشبكات الإلكترونية من حيث أهدافها والخدمات التي توفرها، وكذا التقنيات المستخدمة في تشكيلها إلا أن هناك علاقة بين هذه الشبكات تجعلها تتكامل لتأدية وظائفها في مجال الإدارة الإلكترونية، حيث تشكل شبكة الانترانت القاعدة الأساسية في هذه العلاقة، وتشكل شبكة الاكسترنانت المنفذ نحو شبكة الانترنت، والشكل التالي بين هذه العلاقة.

الشكل رقم (2-8) : العلاقة بين شبكات الإدارة الإلكترونية



المصدر: عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 193.

إن القدرات الفائقة لشبكة الانترنت وما فتحتة من أفاق الاتصال عبر العالم وما أتاحتها من ميزات تنافسية للمؤسسات مثلت أهم دوافع لتحويل الأنشطة الإدارية للمؤسسات إلى النظام الإلكتروني، ما نتج عنه ظهور الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: برامج الحاسوب وقواعد البيانات

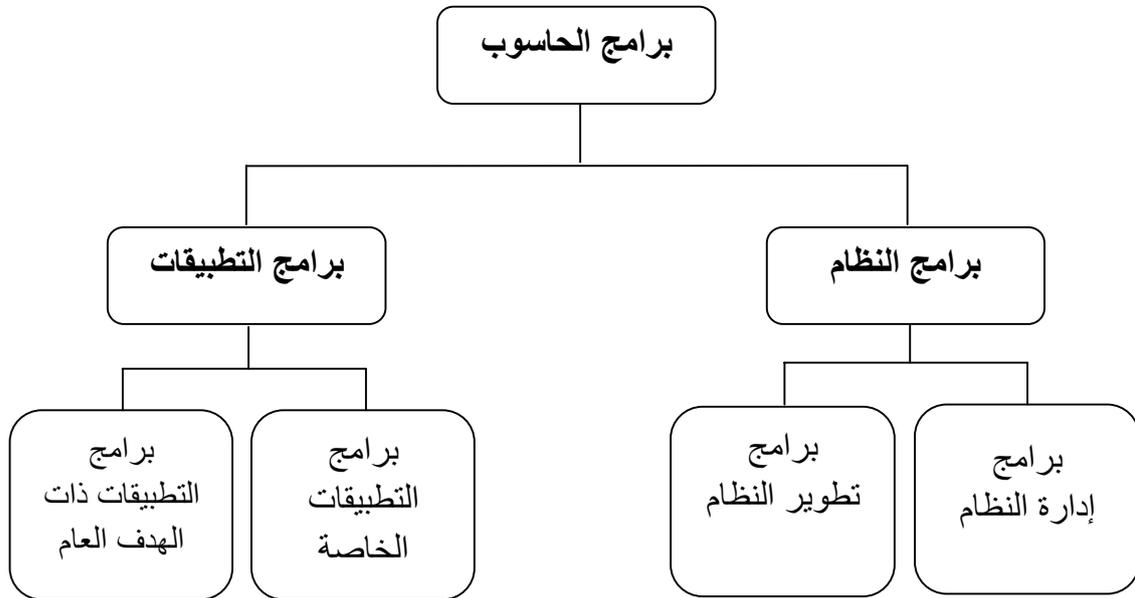
تحتاج الحواسيب إلى مجموعة من البرامج لكي تؤدي كل مهمة تقوم بها. ويقصد بالبرامج تلك التعليمات التي توجه للحاسوب بغرض أداء مهمة معينة.<sup>2</sup>

وهي "مجموعة من الأوامر والتعليمات مرتبة في تسلسل معين ويقوم الجهاز بتنفيذها لتحقيق غرض معين"<sup>3</sup>، ويتم انجاز هذه البرامج من طرف مبرمجين متخصصين وبواسطة لغات البرمجة المختلفة.

### أولاً - أنواع برامج الحاسوب

يوجد نوعان رئيسيان لبرامج الحاسوب هما: برامج النظام (System Software)، وبرامج التطبيقات (Applications Software)، يؤدي كل منها وظيفة مختلفة. ( الشكل (2-9) يبين أنواع برامج الحاسوب)

#### الشكل رقم (2-9): أنواع برامج الحاسوب



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان، سوريا، 2012، ص 77.

<sup>1</sup> - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 141-142.

<sup>2</sup> - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 107.

<sup>3</sup> - ماجد بن عبد الله الحسن، مرجع سابق، ص 88.

## 1- برامج النظام : System Software

هي مجموعة البرامج العامة التي تقوم بإدارة موارد الحاسوب مثل وحدة التشغيل المركزي، وحدات الاتصال، وتعمل برامج النظام كرابط بين الحاسوب وبرامج التطبيق التي يرغب المستخدم في تشغيلها، وتتضمن هذه البرامج عدة أنواع مثل برامج نظم التشغيل، برامج نظم تشغيل الشبكات.

تعتبر برامج نظم التشغيل ضرورية لإدارة ومراقبة مصادر الحاسوب، حيث تعمل على تنسيق عمل الأجزاء المادية له من خلال عدة أنشطة منها: جدولة المهام المطلوبة وتسلسلها، توزيع الذاكرة، ونذكر من أهم نظم التشغيل على الحاسوب الشخصي : لويندوز اكس بي (Windows XP) لينوكس (Linux)

تتضمن نظم التشغيل على عدة برامج لتقوم بوظائف مختلفة هي:<sup>1</sup>

- **برامج إشرافية:** تتعامل مع مكونات الحاسوب مثل الذاكرة والتخزين على القرص الصلب، والأجهزة المتصلة.
- **برامج التعامل مع الوظيفة:** تقوم باختيار وتفعيل الأداء، إنهاء وجدولة الوظائف التي تحتاج إلى تشغيل.
- **برامج التعامل مع المدخلات والمخرجات:** تتفاعل مع وحدات الإدخال ووحدات الإخراج لتعمل على تبادل البيانات بينها و بين وحدة التشغيل المركزية ووحدات التخزين.
- **برامج نظم تشغيل الشبكات:** هي المكون الثاني للشبكات إلى جانب المكون المادي - الذي تطرقنا له في عنصر سابق- ، وتعتبر مسؤولة عن إدارة موارد الشبكة - بيانات ، معلومات أو أوامر- من خلال عملية ربط مجموعة المستخدمين على الشبكة وإتاحة عملية الاتصال المتبادل بينهم، وتتصف نظم تشغيل الشبكات بالاتي:<sup>2</sup>
- توفير ميكانيكية تسمح باتصال أكثر من نظام تشغيل بالحاسوب الخادم (Server)؛
- إتاحة الفرصة لأكثر من نظام إدخال وإخراج واحد لتغيير التطبيقات التي يجري تنفيذها من خلال الشبكة؛
- السماح باستخدام نظام تشغيل مع أكثر من شبكة محلية، وتوفير الاتصال بشبكات أخرى؛
- توفير أنظمة تامين لحماية الملفات من التداول غير المشروع للبيانات عبر الشبكة.

<sup>1</sup> - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 117.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص 45.

## 2- برامج التطبيقات: Application Software

هي مجموعة من التعليمات توجه الأجهزة المادية للحاسوب نحو أداء أنشطة تشغيل البيانات أو المعلومات، ومن هذه البرامج: برامج الكتابة، برامج قواعد البيانات، برامج إعداد قوائم البيانات، مثل برنامج ميكروسوفت أوفيس Microsoft Office الذي يتضمن أهم التطبيقات المكتبية ومعالجة النصوص

### 3- اختيار البرامج المناسبة :

تكتسي عملية اختيار برامج الحاسوب التي تحتاجها المؤسسة أهمية كبيرة، ذلك أن عدم إيجاد برامج التطبيقات الملائمة التي تعمل على نظم الحاسوب لدى المؤسسة، يكون له أثرا سلبيا على مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية، لذلك ينبغي تحديد الاحتياجات من البرامج بطريقة سليمة تحقق الأهداف المرجوة من العملية، وتعتمد عملية الاختيار على خطوات أساسية هي:<sup>1</sup>

- الخطوة الأولى: تحديد الاحتياجات من التطبيقات؛
- الخطوة الثانية: البحث عن البرامج الملائمة من عدة مصادر مثل شركات البرامج والمؤسسات التجارية المتخصصة؛
- الخطوة الثالثة: اختيار البرامج المتوافقة مع احتياجات اعمل ونشاط المؤسسة؛
- الخطوة الرابعة: اختيار الأجزاء المادية للحاسوب (الأجهزة)؛
- الخطوة الخامسة: اختيار مورد البرامج (المصنع)، واخذ بعين الاعتبار الحاجة لخدمات الصيانة والاستشارة.

لقد أصبحت برامج التطبيقات تشكل بندا الإنفاق الأكثر أهمية في ظل الإدارة الإلكترونية، لذلك فإن عملية إدارة البرامج تعد عملية ضرورية من اجل الحفاظ على مستوى أداء الإدارة الإلكترونية، وتتمثل وظيفتها في تحديد احتياجات المؤسسة بدقة من اجل شراء أو تطوير البرامج الملائمة لعمل المؤسسة، وتتطلب هذه العملية القيام بالتقييم الدوري لأداء البرامج وتطويرها حسب الاحتياجات الداخلية للمؤسسة أو احتياجات المتعاملين معها، حيث إن المؤسسات التي تطور برامجها الخاصة وفق احتياجاتها يمكن أن تكسب ميزة تنافسية لا يمكن كسبها من خلال برامج قياسية يتم شراؤها من الموردين المتخصصين<sup>2</sup>، لأنه يمكن للمؤسسات الأخرى الحصول على نفس العروض.

<sup>1</sup> - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 120.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 392.

## ثانياً - قواعد البيانات

تعتمد أنشطة التحليل والتنقيب في المؤسسة على البيانات، وقد أتاح استخدام الحاسوب إمكانيات كبيرة لتخزين البيانات ومعالجتها وإنتاج كمية كبيرة من المعلومات الدقيقة وبشكل سريع، وقد ظهرت قواعد البيانات بهدف الاستغلال الأمثل للبيانات المتوفرة، ومن أجل ذلك تم تطوير أنظمة إدارة قواعد البيانات والتي أصبحت من العناصر الأساسية للأعمال الإلكترونية، تعتبر آلية إعداد قواعد البيانات والبرامج المستخدمة لإدارة هذه القواعد من أهم الأساليب الحديثة للتعامل مع بيانات المؤسسات وبناء نظم معلوماتها.

### 1- تعريف قاعدة البيانات ومكوناتها

هي ملفات موجودة في وعاء افتراضي إلكتروني.<sup>1</sup> هي مجموعة من الملفات (Files) العملية المرتبطة فيما بينها من خلال التوزيع الشبكي للمعلومات والمخزنة على أوساط التخزين المساعدة كالأقراص الممغنطة، إضافة إلى استخدام مجموعة من البرامج التطبيقية التي تعالج البيانات بالطرق الاعتيادية كالإضافة والحذف والاسترجاع والقراءة.<sup>2</sup>

هي مجموعة من الملفات التي ترتبط ببعضها البعض بعلاقة ما.<sup>3</sup>

وتقوم المؤسسة بتصميم قاعدة البيانات التي تغطي احتياجاتها من البيانات المتعلقة بأنشطتها وعلاقتها بالمتعاملين معها؛ لذلك يجب تحليل طبيعة المعلومات الواجب إدراجها في قاعدة البيانات، ثم تحديد العلاقة بين مكونات هذه المعلومات، لذلك فإن قاعدة البيانات تتكون من:<sup>4</sup>

- **الملفات:** هي مجموعة من السجلات التي تحتوي على بيانات تفصيلية عن شخص أو حدث أو عن أي شيء آخر.

- **العلاقات:** وهي دالة أو ربط بين مجموعتين أو أكثر من البيانات.

<sup>1</sup> - عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 147.

<sup>2</sup> - طلال بن عبد الله حسين الشريف، مرجع سابق، ص 53.

<sup>3</sup> - عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص 51

<sup>4</sup> عادل حرحوش الفرجي، وآخرون، مرجع سابق، ص 147.

## 2- أنواع قواعد البيانات:

تتنوع قواعد البيانات حسب الغرض منها أو مصدرها ونذكر فيما يلي من أهم هذه الأنواع:<sup>1</sup>

- **قواعد البيانات التشغيلية:** هي قواعد بيانات تشغل وتخزن بيانات تفصيلية لدعم عمليات نشاط المؤسسة مثل قاعدة بيانات العاملين؛
  - **قواعد البيانات الخارجية:** هي قواعد بيانات مملوكة لجهات خارجية، يمكن الدخول إليها مقابل دفع رسوم عن ذلك، أو بدون مقابل، وفي الوقت الحاضر فإن شبكة الانترنت توفر إمكانيات هائلة أمام المؤسسات للاستفادة من قواعد بيانات المؤسسات المتخصصة أو المراكز البحثية والمعلومات الإحصائية والتجارية المتاحة على الشبكة؛
  - **قواعد البيانات التحليلية أو الإدارية:** تحتوي على بيانات مختارة تم استرجاعها من قواعد البيانات التشغيلية والخارجية، يمكن الدخول لهذه القواعد من طرف المديرين أو المستخدمين الآخرين؛
  - **قواعد مستودعات البيانات أو مخازن البيانات:** تتضمن بيانات عن الفترة الحالية والفترة الماضية مستخلصة من قواعد البيانات التشغيلية، يمكن استخدامها في عدة مجالات من نشاط المؤسسة، فمثلاً تساعد في إجراء بحوث التسويق ومعرفة أنماط سلوك المستهلك أو المنافس أو الصناعة؛
  - **قواعد البيانات الموزعة:** وهي قيام المؤسسة بإعادة توزيع نسخ أو أجزاء من قاعدة بيانات معينة وإتاحتها لمستخدمي شبكتها في المواقع المختلفة، وقد تتضمن بيانات عن مجموعة العمل أو الأقسام والفروع أو موقع محدد من مواقع العمل.
- ونشير إلى أن قواعد البيانات تتطلب وضع عدة إجراءات وضوابط لحماية محتوياتها، إذ يجب عزل البيانات الحساسة في قواعد بيانات مستقلة وتأمينها وإنشاء نسخ احتياطية منها، وحفظها في مكان آمن، وتحديثها في حالة إجراء حذف أو تعديلات على محتواها.

## 3- نظام إدارة قواعد البيانات:

يعرف هذا النظام بأنه " مجموعة من البرمجيات (Software) التي تتحكم في إنشاء قواعد البيانات، وصيانتها واستخدامها، كما تقوم بإدارة أنشطة التخزين، والتحديث، والاسترجاع والمعالجة لبيانات القاعدة؛ فهو الوسيط الذي يربط وينظم العلاقة بين المستخدم وقاعدة البيانات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- طلال بن عبد الله حسين الشريف، مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup>- عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 145-146.

تعمل قواعد برامج إدارة قواعد البيانات على تحقيق التوافق أو التقابل بين المستخدمين وقواعد البيانات، ومساعدتهم على الدخول إليها بسهولة. لقد صممت العديد من البرامج لإدارة قواعد البيانات وتم تطويرها لتتمتع بقدرات عالية في تخزين البيانات وتجهيزها للاستخدام، وإمكانية التحديث الفوري، فيمكن التعامل معها من طرف عدد كبير من المستخدمين بشكل متزامن، كما توفر هذه البرامج حماية قواعد البيانات من الدخول غير الشرعي إليها، بالإضافة إلى أنها تتيح للنظام التعامل مع التطبيقات والأجهزة المختلفة، واستيعابها لأشكال مختلفة من البيانات.

وتستخدم أنظمة إدارة قواعد البيانات من طرف المؤسسة للقيام بالوظائف التالية:<sup>1</sup>

- تخزين واسترجاع البيانات؛
- إدارة البيانات؛
- الحد من مراقبة البيانات المتكررة في أكثر من نظام؛
- دعم عملية مشاركة البيانات في نفس الوقت؛
- تبسيط وتنسيق تشغيل التعاملات؛
- تنظيم دخول المستويات الإدارية المختلفة للحصول على البيانات، وفق درجة السلطة الممنوحة لكل مستوى مع تأمين عملية استخدامها.

#### 4- أنظمة نقل البيانات إلكترونياً:

تعتبر عملية تبادل البيانات والمعلومات إلكترونياً من أهم جوانب التحول في أعمال المؤسسة في إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث توفر الشبكات الإلكترونية المختلفة إمكانية تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة و المتعاملين من خارجها، وقد أدركت المؤسسات من زمن مبكر ضرورة تسريع تبادل وتناقل المعلومات من أجل الحفاظ على قدراتها التنافسية، وتجنب حالات الترخير وتعطيل الأعمال.<sup>2</sup>

وقد تم تطوير العديد من برامج أو أنظمة تبادل البيانات إلكترونياً، والتي تعتمد على المؤسسات في الوقت الحالي من أجل النقل الآمن للبيانات،

يتمثل نظام تبادل البيانات إلكترونياً في مجموعة من المعايير المستخدمة في تبادل المعلومات العمل بين أجهزة الحاسوب التابعة للمؤسسات، وتنفيذ صفقات العمل بطريقة لا تعتمد على الورق، مثل نقل بيانات طلبات الشراء والأسعار وجدولة المواعيد وبيانات الإنتاج.

<sup>1</sup>- نبيل محمد مرسي ، مرجع سابق، ص 204.

<sup>2</sup>- ابوبكر محمود الهوش ، مرجع سابق، ص 395.

ويحقق نظام تبادل البيانات إلكترونياً عدة فوائد للمؤسسة، بحيث يساهم في تخفيض التكاليف الإدارية بتقليل الجهد المبذول في إدارة الوثائق وأعمال البريد، كما يوفر الوقت من خلال النقل السريع للمعلومات، ومن جهة أخرى يزيد من تحسين الإدارة الداخلية في المؤسسة، بتجنب أخطاء الإدخال والسرعة في إعداد التقارير، والتقليل من الأعمال الورقية، بالإضافة إلى تحسين العلاقة مع المتعاملين (الزبائن الموردون والحكومة) بضمان تواصل أفضل وأسرع بينهم.<sup>1</sup>

ويجب أن تتميز برمجيات نظام تبادل البيانات إلكترونياً بمجموعة من المزايا تجعلها تتلاءم مع مختلف تطبيقات الأعمال، ومن هذه المزايا:<sup>2</sup>

- سهولة الترقية : بحيث يمكن ترقيةها للاستفادة من التعديلات الحديثة لهذه البرامج، وتطويرها لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال الأعمال.
  - الارتباط بشبكات متعددة: يجب ان تمكن هذه البرامج من الاتصال بالشبكات الأخرى دون قيود، للاستفادة من خدمة هذه الشبكات؛
  - القدرة على التعامل مع عدة معايير: لان المؤسسات تستخدم معايير مختلفة في تبادل البيانات والوثائق الإلكترونية، وبالتالي يجب أن تتمتع أنظمة نقل البيانات إلكترونياً بقدرة التعامل مع هذه المعايير؛
  - دعم الطباعة: قد تكون هناك حاجة لنسخ مطبوعة ورقية من الرسائل الواردة، لذلك يجب أن تلبى أنظمة نقل البيانات هذه الحاجة؛
  - سهولة إعادة بناء الوثائق: إي إن تتيح هذه البرمجيات سهولة تعديل وبناء الوثائق المرسله بما يتلاءم مع برامج التطبيقات الأخرى التي تستخدمها المؤسسة.
- وتستخدم المؤسسات عدة طرق لنقل البيانات، فيمكن التعامل مع طرف موفر لخدمة شبكات القيمة المضافة المرتفعة التكلفة أو إنشاء شبكات خاصة، أو استخدام شبكة الانترنت كأداة للنقل الإلكتروني للمعلومات، ورغم أن هذه الطريقة الأخيرة أقل تكلفة وأقل أمناً،<sup>3</sup> إلا أنها سهلة الاستخدام وأكثر قدرة على التفاعل مع عدد كبير من مستخدمي الشبكة .

<sup>1</sup>- ابوبكر محمود الهوش ، نفس المرجع ، ص 400.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص 397-398.

<sup>3</sup>- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 213.

## المطلب الرابع: تقنيات أمن معلومات الإدارة الإلكترونية

يعتبر أمن الأعمال الإلكترونية من أهم المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تكون قواعد البيانات والمعلومات والأجهزة والشبكات الإلكترونية الخاصة بالمؤسسة مهددة بالأخطار المعلوماتية المختلفة، في الوقت الحاضر؛ تعد هذه الأخطار من أبرز التحديات التي تواجه الثورة الإلكترونية بصفة عامة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية بصفة خاصة، فيجب تأمين وحماية النظام المعلوماتي وكل أشكال معاملات المؤسسة عبر شبكاتها الإلكترونية والانترنت، ومن هذه الأخطار عمليات اختراق مواقع المؤسسة وشبكاتها، وأعمال القرصنة الإلكترونية، وأعمال التخريب والإتلاف وتزوير المحتوى الإلكتروني، والهجمات بالفيروسات الإلكترونية، وعمليات التجسس وانتهاك سرية البيانات،<sup>1</sup>

إن الأمن المعلوماتي المطلوب لتطبيق الإدارة الإلكترونية يشمل: الأجهزة والبرامج ، قواعد البيانات والمعلومات والشبكات الإلكترونية.

إضافة إلى أعمال عرقلة الخدمة من خلال أسلوب التحميل الزائد (Overloading) الذي يهدف إلى تعطيل استقبال الشبكة لطلبات المستخدمين<sup>2</sup>. وقد ينتج عن هذه الأعمال أضراراً بالغة للمؤسسات والأعمال الإلكترونية.

### أولاً- تعريف امن المعلومات :

ويقصد بأمن المعلومات " ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة أو المؤسسة التي تدار إلكترونياً في مأمن من الوصول إليها والتلاعب بها، والأمر نفسه ينطبق على المنشأة، والعاملين فيها، وأجهزة الحاسوب المستخدمة، ووسائط التخزين التي تحوي أسرار المؤسسة وبياناتها، وذلك بتأمين أكثر من وسيلة حماية؛ كالبرامج المضادة للقرصنة لضمان سلامة المعلومات التي تعد أعلى ما تملكه المؤسسة"<sup>3</sup>.

هو الوسائل والأدوات والإجراءات اللازم توفيرها لضمان حماية المعلومات من الأخطار الداخلية والخارجية"<sup>4</sup>

وتتعاظم أهمية الأمن المعلوماتي بتطور التقنيات والأساليب التي يعتمد عليها مستهدفو الشبكات الإلكترونية للمؤسسات، كما انتشرت مواقع على الانترنت توفر برامج مجانية يمكن استخدامها في مهاجمة

<sup>1</sup> - خالد ممدوح إبراهيم، امن الحكومة الإلكترونية، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص 36.

<sup>2</sup> - محمد سمير احمد، مرجع سابق، ص 295.

<sup>3</sup> - حسين محمد الحسن ، مرجع سابق، ص 158.

<sup>4</sup> - صدام الخمايسة، مرجع سابق، ص 117.

الأنظمة والشبكات الإلكترونية، مما يمكن أشخاص غير محترفين وليست لهم معرفة حقيقية بشن هجمات إلكترونية من القيام بهذه العمليات، مما يتطلب مواجهة هذا التحدي بإيجاد الوسائل والتقنيات التي من شأنها حماية البيانات والشبكات والبرامج الإلكترونية للمؤسسة.

وقد كان الأمن المعلوماتي على رأس أولويات تقارير الأمم المتحدة، التي أكدت على أن استغلال تكنولوجيا المعلومات لا يتم إلا بالتوافق والأمن وحماية الخصوصية<sup>1</sup>، كما أطلقت حكومة الولايات المتحدة الأمريكية في شهر فبراير 2003 مبادرة لحماية المجال المعلوماتي القومي الأمريكي National Strategy Secure Cyberspace to ، و قد حذت العديد من الحكومات هذا الحذو.<sup>2</sup>

### ثانياً - تكلفة اختراقات امن المعلومات:

يصعب تقدير تكلفة اختراق أنظمة شبكات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، نظراً لتعدد جوانب تأثير هذه الاختراقات على نشاط المؤسسة، حيث يترتب عنها تكلفة الوقت الضائع لمستخدمي النظام بسبب عدم القدرة على الوصول إلى مصادر قواعد البيانات ومصادر المعلومات واستغلالها، وزمن إصلاح الأضرار الناتجة عن الاختراق وتكلفته، واثراً ذلك على الموظفين والزبائن، وتكلفة تعويض المتضررين من المتعاملين، وتكلفة الملاحقة القانونية للمخترقين.

إن درجة اعتماد المؤسسة للأعمال الإلكترونية في تقديم خدماتها يجعلها أكثر حساسية للتهديدات المرتبطة بأمن شبكاتها الإلكترونية، حيث يؤدي اختراق الأنظمة الإلكترونية وتخريبها أو تعطيلها إلى تأثيرات سلبية طويلة الأمد على عائدات المؤسسة وسمعتها.<sup>3</sup>

يعتبر البعد المالي أساسياً لوضع سياسة امن معلوماتي في المؤسسة، فيجب أن لا تكون تكلفة الإجراءات المتخذة لحماية الموارد أكبر من التكلفة الناتجة عن التدمير المحتمل لهذه الموارد.<sup>4</sup>

### ثالثاً - عناصر أمن المعلومات:

تتمثل عناصر امن المعلومات في أهداف إدارة هذا الأمن؛ وهي تشكل ثلاثة عناصر هي: السلامة؛ التوافر والسرية؛ وهذه العناصر مترابطة يجب ضمانها في أي نظام معلوماتي، ويجسد الشكل (2-9) هذه العناصر.

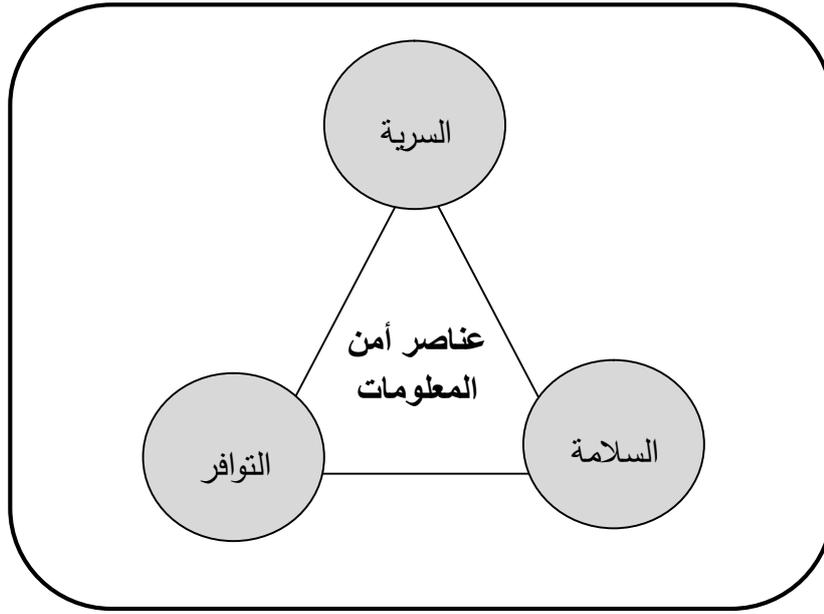
<sup>1</sup> - عماد أبو شنب، مشاريع الحكومة الإلكترونية ، مرجع سابق، ص 166.

<sup>2</sup> - خالد بن سليمان الغثير؛ محمد بن عبد الله القحطاني، أمن المعلومات بلغة ميسرة، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الطبعة الأولى، 2009، ص 20.

<sup>3</sup> - عماد احمد أبو شنب، مشاريع الحكومة الإلكترونية ، مرجع سابق، ص 133.

<sup>4</sup> - ايريك ليوبولد؛ سيرج لوست، أمن المعلومات، ترجمة فتحي على زمال، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، السعودية، 2014، ص 97.

الشكل (2-10) : عناصر أمن المعلومات



المصدر: من إعداد الباحث.

إدارة امن المعلومات تعني مجموعة الأنشطة والوظائف التي تعمل على تأمين المعلومات ومصادرها، وفي هذا الإطار يتم تحديد مستوى مقبول من الأمن المعلوماتي يوفر قدرا مقبولا من الحماية لأنظمة وشبكات وأجهزة المؤسسة.<sup>1</sup>

لا تهدف إدارة امن المعلومات إلى تحقيق سريتها فقط، ولكن يرى المختصون ان هناك ثلاثة أهداف لإدارة امن المعلومات على درجة واحدة من الأهمية؛ وهي:<sup>2</sup>

### 1- سرية المعلومات: Data Confidentiality

يشمل هذا الجاني الإجراءات اللازمة لمنع الاطلاع على المعلومات من طرف غير المصرح لهم، وغالبا تكون هذه المعلومات حساسة؛ ويرتبط هذا الجانب بموضوع الخصوصية التي أصبحت عنصرا مهما بعد انتشار استخدام الشبكات الإلكترونية.

### 2- سلامة المعلومات: Data Integrity

ويتحقق هذا الجانب باتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات من التغيير، اي حمايتها من السرقة أو التعديل بالإضافة والحذف، والحفاظ عليها في الشكل الذي أعدت به.

<sup>1</sup> عماد احمد ابو شنب، مشاريع الحكومة الإلكترونية ، مرجع سابق، ص 171.

<sup>2</sup> - علاء الحمادي؛ غصون السعدون، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الاعمال الإلكترونية المتطورة، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الاولى،

2016، 116؛ وخالد بن سليمان الغثير؛ محمد بن عبد الله القحطاني ، مرجع سابق، ص 23-24.

### 3- التوافر أو الجاهزية: Availability

ويتعلق هذا الجانب من الأمن المعلوماتي بتوفير إمكانية وصول المستخدمين إلى المعلومات التي يسمح لهم الاطلاع عليها، بطريقة بسيطة ووقت قصير، حيث يعمل المخترقون المهاجمون على حرمان المستخدمين من الوصول إلى المعلومات بشتى الطرق كحجبها أو تعطيل الأجهزة التي تخزنها.

#### رابعاً- مصادر الإخلال بالأمن المعلوماتي للمؤسسة:

تكون مصادر الإخلال بأمن المعلومات من داخل المؤسسة أو من خارجها، حيث تتم الهجمات من الداخل من طرف الأفراد المنتمين للمؤسسة، وهي الأكثر خطورة نظراً للأضرار التي تسببها ولقدرة المهاجمين في الوصول إلى الشبكة الداخلية المستقلة للمؤسسة، والتي تتضمن معلومات عالية الأهمية، ويقدم الأفراد من داخل المؤسسة على اختراق الأنظمة الإلكترونية لمؤسستهم لعدة دوافع أهمها: عدم الرضا، محاولة اثبات مهاراتهم أو بدافع تحقيق مكاسب مالية. كما قد تشكل الهجمات من الداخل أكثر الهجمات التي تتعرض لها أنظمة معلومات المؤسسة حيث أشارت وزارة الدفاع الأمريكية في تقرير عام 2000 إلى أن نسبة 87% من الهجمات المكتشفة التي تعرضت لها أنظمة المعلومات بالوزارة قام بها أشخاص من داخل الوزارة نفسها.<sup>1</sup>

وحسب تقديرات معهد امن الحاسوب الأمريكي (CSI) Computer Security Institute فان معدل تكاليف الهجوم من الداخل هو 2.7 مليون دولار للهجوم الواحد ، بينما لا يزيد معدل تكلفة الهجوم القادم من الخارج عن 57 ألف دولار.<sup>2</sup>

ويمكن تقسيم التهديدات التي تتعرض لها أنظمة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية إلى قسمين هما تهديدات غير مقصودة ويطلق عليها "الحوادث"؛ و القسم الثاني هو التهديدات المتعمدة وتسمى "الجرائم أو الاعتداءات" لأنها أفعال مقصودة وتتم من طرف أشخاص أو جهات تسعى لتحقيق أغراض خاصة.

#### 1- الحوادث : Accidents

تتعلق الحوادث بحالة أجهزة المؤسسة والعاملين فيها، حيث تنتج عن التطبيقات غير الصحيحة والأخطاء في التنفيذ، والعيوب التي قد تتضمنها البرامج أو الأجهزة المستخدمة، أو الاستخدام غير

<sup>1</sup> - خالد بن سليمان الغثير؛ محمد بن عبد الله القحطاني ، مرجع سابق، ص 26-27.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 27.

الصحيح للأجهزة والبرامج من طرف مستخدمين ذوي كفاءة منخفضة أو غير مؤهلين . وتتمثل الحوادث في الصور التالية:<sup>1</sup>

### 2- الأعتال في الأجهزة والخسائر المادية في أجزاء الحاسوب:

تكون الأجهزة عرضة للأعتال المختلفة، ورغم أن العطل قد يكون صغيرا لكنه قد يتسبب في مشاكل خطيرة من الصعب تحديد أثارها السلبية على الأعمال الإلكترونية للمؤسسة ونشاطها. كما قد يحدث تلف في بعض أجزاء الحاسوب مما يؤثر على استخدام الشبكة وعلى البيانات المخزنة أو يؤدي إلى فقدانها.

### 3- الأخطاء في التنفيذ:

قد يتسبب المشغلين في أخطاء تظهر نتائج غير صحيحة، وذلك يرجع لاستخدامهم للبرامج بطريقة غير صحيحة، بسبب قلة التركيز أو قلة الخبرة بهذه البرامج.

### 4- الأخطاء في إدخال البيانات:

تتعلق هذه الأخطاء بالعنصر البشري الذي يقوم بإدخال البيانات، فعند إدخال البيانات بصورة خاطئة أو إدخالها عدة مرات تؤدي إلى وجود تكرار في البيانات، مما يؤثر على جودة المعلومات الناتجة عن المعالجة.

### 5- أداء النظام غير الملائم:

قد لا يعمل الحاسوب بطريقة فعالة ضمن الشبكة، ويكون ذلك بسبب الضغط الكبير عليه وكمية الأوامر التي تصدر من أكثر من شخص، فيلاحظ بطء الأداء، لذلك يجب متابعة كفاءة وسعة الأجهزة مقارنة بتوسع نشاط الشبكة.

### 6- الاعتداءات أو الجرائم: Crimes

يتعلق امن المعلومات أساسا بالاعتداءات التي تكون مقصودة من طرف أفراد عاملين داخل المؤسسة أو دخلاء من خارجها، وتتسم هذه الأفعال بالصفة الإجرامية لكونها متعمدة بنية الإضرار بشبكة المؤسسة وأنظمتها وبياناتها،<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 342.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 342.

## 7- الاضطهاد الإلكتروني:

يقصد به سرقة البيانات الشخصية السرية والحساسة عن طريق رسائل البريد الإلكتروني بغرض انتحال الشخصية، حيث توهم المستقبل أن الرسائل من طرف مؤسسة أو بنك المعني وتطلب تحديث البيانات الشخصية. ولا يقتصر الاضطهاد الإلكتروني على رسائل البريد الإلكتروني بل قد تستخدم فيه تطبيقات التراسل الإلكترونية الأخرى.<sup>1</sup>

## 8- تزوير البيانات :

يقوم بها - في الغالب- العاملون بالمؤسسة، بتعديل البيانات الخاصة بحسابات العملاء أو في حركة المخازن، وبالتالي تكون البيانات الموجودة على الحاسوب لا تعبر عن الواقع.

## خامسا- الحماية التقنية لأنظمة معلومات المؤسسة وشبكاتها:

تتم الحماية التقنية لأنظمة المعلومات وشبكات المؤسسة من طرف مصممي البرامج والأنظمة وبواسطة توظيف تطبيقات تتوافق مع أنظمة المؤسسة، وقد تعددت التطبيقات أو التقنيات المستخدمة في هذا المجال، كما يمكن اعتماد أكثر من تطبيق أو تقنية من أجل ضمان حماية للأنظمة، من أنواع الحماية التقنية نذكر الأتي:<sup>2</sup>

### 1- التحكم في الوصول أو التأكد من المستخدم:

ويهدف إلى حماية بيانات ومواقع المؤسسة من الدخول غير المرغوب فيه، وذلك من خلال تحديد خطوات الدخول التي تعتمد على مواصفات محددة للمستخدم، وشخصيته وصلاحياته بالمؤسسة ومعلوماته السرية الخاصة بالنظام، حيث يتم الدخول عبر ثلاثة خطوات هي:

- تعريف المستخدم User Identification
- التوثيق من معلومات المستخدم User Authentiction
- السماح للمستخدم بالدخول أو باستخدام النظام User Authorization

### 2- أنظمة كشف التدخل غير القانوني :

هي أنظمة يتم بواسطتها الكشف والتعرف على محاولات اختراق أنظمة الأمان قبل أن يحدث الاختراق ويتسبب في أضرار للأنظمة.

<sup>1</sup> - انظر في ذلك: خالد بن سليمان الغثير؛ سليمان بن عبد العزيز الهيشة، الاضطهاد الإلكتروني: الأساليب والإجراءات المضادة، منشورات مركز التميز لأمن المعلومات جامعة الملك سعود، السعودية، الطبعة الأولى، 2009، ص 45

<sup>2</sup> - عماد أبو شنب، مشاريع الحكومة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 183.

### 3- أنظمة مقاومة الفيروسات ومعالجتها Anti Virus

وهي برامج وتطبيقات تكشف عن الفيروسات الإلكترونية التي تدخل الأنظمة عبر الشبكة أو من خلال وسائط التخزين المختلفة وتقضي عليها، ويجب إجراء التحديثات الضرورية اللازمة لهذه البرامج من أجل مواكبة التطور الذي يحدث في جانب البرامج الخبيثة.

### 4- تقنية الجدار الناري (جدار الحماية):

تهدف هذه التقنية إلى تأمين الشبكات، وهي عبارة عن أجهزة وبرامج تقوم بعزل الشبكة المحلية عن الشبكات الأخرى من خلال حاسوب يقع بين الشبكات كقوابة حماية لمعلومات الشبكة المحلية، وللتحكم في عمليات الدخول للشبكة والقيام بعمل تدقيق إلى على أرقام تعريف كل من يحاول الدخول إلى الشبكة لمعرفة ما إذا كان من المسموح لهم بالوصول إليها أم لا.<sup>1</sup> إذن هو برنامج تطبيق أو جهاز يحدد ما يسمح له بالدخول لشبكة المؤسسة وأنظمتها، بحيث يقوم بتصفية وفرز البيانات والملفات المسموح بها.

يكون جدار الحماية عبارة عن جهاز مستقل في حالة حماية المؤسسات أو الأنظمة الكبيرة أو المتوسطة، أو يكون عبارة عن برنامج تطبيق بالنسبة للحواسيب الشخصية، يعتبر جدار الحماية ضروري لحماية الشبكات الداخلية للمؤسسة (الانترنت)، بحيث أن توسيع الشبكة إلى اكسترنات من خلال شبكة الانترنت تكون الشبكة الداخلية عرضة لأخطار تسلل قرصنة المعلومات، فيعمل جدار الحماية على تأمين محتوى الشبكة الداخلية؛ ولكن يعتبر الجدار الناري نقطة عبور وحيدة للبيانات فإذا أصابها عطل أدى ذلك إلى تعطل الاتصال بالشبكة الداخلية.<sup>2</sup>

### 5 - تقنيات التشفير الإلكتروني:

التشفير أو الترميز هو " أداء يهدف بواسطة موافقات سرية إلى تحويل المعلومات أو إشارات مفهومة (مقروءة) إلى معلومات أو إشارات غير مفهومة (غير مقروءة) أو القيام بالعكس وذلك باستخدام أدوات مادية أو برامج حاسوب مصممة لهذا الغرض"<sup>3</sup>

ويقصد بالتشفير القيام بمزج المعلومات الحقيقية بمعلومات وهمية ينتج عنها توليد معلومات جديدة لا يمكن معرفة المعلومات الحقيقية فيها بدون معرفة طريقة التشفير المتبعة والمفتاح السري الذي يتفق عليه طرفي عملية التراسل (المرسل والمستقبل).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طلال بن عبد الله حسين الشريف ، مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 336

<sup>3</sup> - ايريك ليوبولد؛ سيرج لوست، مرجع سابق، ص 67.

ويهدف التشفير الإلكتروني إلى الحفاظ على سلامة المعلومات وسريتها، ويعتمد على إعادة تركيب الرسائل والنصوص باستخدام خوارزميات رياضية، من أجل تغيير شكل البيانات الحقيقية عند الإرسال، ثم إعادة البيانات إلى صورتها الحقيقية عند الاستلام أي فك التشفير.

ويجب على إدارة المؤسسة وضع سياسة امن معلوماتي للوقاية من الإخطار المحتملة والمساعدة على إيجاد حلول عند تحقق خطر معين، ويمكن وضع هذه السياسة وفق الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- تحديد الموارد الواجب حمايتها؛
- تحديد المخاطر ( المخاطر الداخلية، المخاطر الخارجية والكوارث)
- تحليل احتمالات التهديد؛
- تعريف ووضع الحلول مع الأخذ بعين الاعتبار الفعالية المالية؛
- تكرار هذه العملية لتحسين وتحديث السياسة المتبعة بالنظر للإحداث المستجدة.

إن توفير الأمن والحماية لأنظمة الإدارة الإلكترونية ليس مسؤولية المؤسسات لوحدها بل لابد من تدخل الحكومات والهيئات الدولية المختصة في المجال من أجل تطوير برامج الأمن والحماية للأعمال التجارية التي تتم على الشبكة العالمية الانترنت.

يعتبر اختيار تقنيات الإدارة الإلكترونية من القرارات الإستراتيجية الصعبة التي تواجه إدارة المؤسسة، وذلك بسبب تعدد الخيارات المتاحة من جهة، ومن جهة أخرى التطور السريع في مجال هذه التكنولوجيا، إلا انه يمكن للمؤسسة الاسترشاد ببعض الاعتبارات أو المبادئ العامة الواجب مراعاتها أثناء اختيار التكنولوجيا المناسبة، ومن هذه الاعتبارات:<sup>3</sup>

- النظر بأفق واسع ومدى بعيد إلى التوجهات التقنية، إذ أن التوجه الحالي ينحو إلى زيادة عرض الحزمة والحوسبة المنتشرة ( في كل زمان ومكان) وسيكون هناك نفاذ اكبر للانترنت باستخدام الأجهزة المحمولة والمرتبطة بشبكة لاسلكية (الهاتف النقال أو المحمول، أجهزة المساعدة الشخصية الرقمية، الحاسوب اللوحي)؛

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 343.

<sup>2</sup> - يمكن الرجوع لتفصيل هذه الخطوات في: ايريك ليوبولد؛ سيرج لوست، مرجع سابق، ص 96 وما بعدها.

<sup>3</sup> - الحكومة الإلكترونية، الوحدة التدريبية الثالثة، مطبوعة للأمم المتحدة صادرة عن الاسكوا، 2014، ص 21-22 ، على الموقع :

( الاطلاع: 2018/02/21، 10:00 ) <https://www.unescwa.org/ar/our-work/technology-development/aigle>

- انتقاء التكنولوجيا المستقرة وليس التكنولوجيا الأحدث، لأن أحدث التقنيات تعاني من كلفة تركيب وصيانة كبيرة تتعرض وتتعرض للتغيرات بوتيرة أسرع من التكنولوجيا المستقرة؛
- استخدام تكنولوجيا مستدامة ومناسبة للمتطلبات، فالتكنولوجيا يجب أن تكون مناسبة للمهمة المطلوب تحقيقها، وأن تكون مقبولة الكلفة وصيانتها سهلة؛
- تبني المعايير المفتوحة، التي تساهم في التشغيل البيئي (Interoperability) وفي تطوير أنظمة مستقلة عن المنصات، وهو ما يشكل حماية الاستثمارات التقنية، إذ أنها ستجعل الأنظمة قابلة للعمل في بيئات تشغيل متعددة، كما أنها سوف تساهم في التخلص من الاعتماد على منتج محدد، وتساعد في تبني تكنولوجيا تواكب التغيرات المستقبلية.

### المبحث الثالث: المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

يعتبر العنصر البشري متطلبا رئيسيا لتطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو من يقوم بتشغيل عناصر النظام الإلكتروني، ولن يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إلغاء الأهمية القائمة للموارد البشرية، حيث يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفر موارد بشرية تتميز بخصائص جديدة، وتتمتع بمهارات تجعلها قادرة على التعامل مع بيئة العمل الجديدة، لذلك من الضروري التركيز على تنمية الكفاءات البشرية من أجل زيادة قدرتها على الابتكار والإبداع، وبالتالي استفادة أكبر من تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، ومن آثار تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة نذكر:<sup>1</sup>

- استخدام مناصب خاصة؛ وتأهيل وتدريب الأفراد القائمين على فرز وتحليل المعلومات المتاحة على الشبكات الإلكترونية؛
- استخدام طرق جديدة في تأهيل وتدريب الموارد البشرية، من خلال التدريب عن بعد ومراكز التدريب الافتراضية، وأساليب المحاكاة عن طريق الانترنت؛
- ظهور طرق جديدة منفتحة على العملاء المرتبطين بالانترنت، مما خلق ضرورة إكساب الأفراد مهارات جديدة تمكنهم من التعامل الإلكتروني.

#### المطلب الأول: جوانب التغيير في الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية

قد أدى استخدام النظم الإلكترونية إلى حدوث تحولات جذرية في إدارة الموارد البشرية، كما أدى إلى تغييرا كبيرا في حجم ونوعية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، وتتمثل أهم جوانب التحول:

#### أولا- تغيير في هيكله العمالة :

يتطلب التطبيق الكفاء للإدارة الإلكترونية إعادة هيكلة الموارد البشرية وإحداث تعديلات جوهرية في القوى العاملة في المؤسسة، فالتحول إلى أنماط العمل الإلكتروني تؤدي إلى الاستغناء عن خدمات بعض العاملين وبالتالي تخفيض أعدادهم في المؤسسة، كما يتم توزيع بعض اختصاصاتهم على الأفراد الآخرين، بهدف ترشيد استخدام الموارد البشرية.<sup>2</sup> كما تطلب تغييرا في نوعية ومهارات الموارد البشرية، لتكون قادرة على تأدية الأعمال الإلكترونية بكفاءة وفعالية، و يتم هذا من خلال اعتماد برامج تدريب جديدة، وقواعد بديلة للتحفيز.

<sup>1</sup> - نعيمة يحيوي؛ فتيحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز المديرية الجهوية للتوزيع باتنة، المجلد الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد02، جوان 2015، ص 06.

<sup>2</sup> - احمد محمد غنيم ، مرجع سابق، ص 218-219.

إن أسلوب الإدارة الذي وضعه " فريدريك تايلور " لتكنولوجيا الصناعة على أساس دراسة الحركة والزمن لتأدية المهام التفصيلية لم يعد ملائماً تماماً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبح التوجه لتحقيق الإنتاجية بالاعتماد على عمالة المعلومات الكثيفة المعرفة والقائم على أساس الإبداع والابتكار.<sup>1</sup>

## ثانياً - التحول في الوظائف :

بحيث تتحول الوظائف من حيث محتواها وأساليبها ووسائلها، وبأخذ هذا التحول عدة أشكال أهمها:

### 1 - الدمج الوظيفي:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية القضاء على مخاطر تقسيم العمل الوظيفي، وهذا من خلال ضم عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة، حيث أصبح هذا ممكناً نتيجة المرونة والطبيعة الشبكية للأعمال الإلكترونية، مما يحقق تقليل الجهد والموارد اللازمين لأداء الوظائف من خلال الوسائط الإلكترونية.

يتحقق الدمج الوظيفي عدة مزايا:<sup>2</sup>

- سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته على الأفراد، وسهولة مراقبة الأداء؛
- التخلص من الأخطاء وإعادة العمل الناتجة عن تعدد جهات الاختصاص في مجال العمل؛ وتقديم خدمات تتجه نسبة العيوب فيها إلى الصفر؛
- السرعة في انجاز الأعمال من خلال مسؤول الخدمة؛
- تخفيض أكثر في تكاليف العمل و وقت أدائه، وتخفيض التكاليف الإدارية غير المباشرة بتطبيق مستوى اقل من الإشراف على أداء العمليات في المؤسسة؛
- المساعدة على الإبداع و اكتشاف أساليب عمل جديدة ومبتكرة، نتيجة منح الأفراد صلاحيات اكبر في أداء عمليات متكاملة.

### 2 - تحول الوظائف من الأعمال البسيطة إلى الأعمال المركبة:

بالإضافة إلى الدمج الوظيفي، تتطلب الإدارة الإلكترونية اعتماد منهجية الإثراء الوظيفي وتحويل الوظيفة من أعمال بسيطة إلى أعمال مركبة، وذلك من خلال إضافة مهام جديدة للوظيفة، فيصبح العاملون أفراد أذكىاء ينجزون الأعمال المعقدة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 219.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 220-221.

إن الأعمال المركبة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، وتجعلهم يشعرون بالإنجاز والتحدي، حيث يقومون بأداء عمليات كاملة أو جزء كبير منها في إطار فريق عمل، مما يساعد على وضوح النتائج المحققة من طرف الأعضاء وإمكانية تقييم أدائهم وتحفيزهم، كما يتيح لهم فرصة التعلم وتطوير مهاراتهم؛ كما يؤدي التحول إلى الأعمال المركبة إلى استقلالية أكثر لدى العاملين واتخاذ القرارات المرتبطة بإنجاز أعمالهم، مما يتطلب منهم القدرة على التفكير والتفاعل وحسن تقدير المواقف دون الرجوع إلى الرؤساء.<sup>1</sup>

ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية التغيير في دور المسؤولين التنفيذيين للتوافق مع طبيعة التنظيم الجديد، بعد التقليل من المستويات التنظيمية. وحيث أصبح تنفيذ الأعمال يعتمد على جهود العاملين المستقلين ذوي الصلاحيات الواسعة.<sup>2</sup>

إن يجب أن تسعى المؤسسة إلى الحصول على الموارد البشرية بمستويات معينة من المهارات والذكاء، وهذا يتطلب تغييرا في كل سياسات الموارد البشرية، وتوفير معايير غير تقليدية لاختيار الأفراد وتعيينهم، والتركيز على الصفات الشخصية للمرشحين، وقدرات المبادرة لديهم، واستعدادهم للعمل والتفاعل ضمن فرق العمل، إضافة إلى القدرة على التعامل إلكترونيا مع العاملين داخل المؤسسة ومع عملائها، كما يجب أن يترافق هذا مع اعتماد معايير جديدة لتقييم الأداء وتطبيق أسس جديدة للتعويض والحوافز.

### 3 - تحول من الوحدات التنظيمية التقليدية إلى استخدام فرق العمل:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة التحول في منهجية العمل من التنظيم المعتمد على الوحدات التنظيمية إلى تنظيم يستخدم فرق عمل دائمة أو مؤقتة، وبالتالي تصبح المسؤولية عن نتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفريق وليست فردية، وهذا يحتاج إلى ليمام كل فرد في الفريق بالمهام الموكلة له، كما يتطلب تنوع وتعدد مهارات أعضاء الفريق وقدراتهم.<sup>3</sup>

### 4 - الحاجة إلى فئات جديدة من العاملين:

يؤدي التوجه لاعتماد العمل الإلكتروني في المؤسسات إلى ظهور فئات جديدة من العاملين لم تكن موجودة من قبل مثل: المبرمجون؛ مدخلو البيانات؛ محللو البيانات؛ مديرو المعلومات ومستشارو المعلومات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> احمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 221-222.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 222.

<sup>3</sup> احمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 228.

<sup>4</sup> عادل حرحوش الفرجي؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 119.

كما تظهر الحاجة إلى إحداث مناصب لتخصصات وظيفية جديدة، وتشمل التخصصات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما قد يتم إيجاد مصالح أو أقسام جديدة في المؤسسة مهمتها إدارة معلومات وشبكات الإدارة الإلكترونية،

#### 5 - جهود جديدة في وظيفة إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية احد أهم الوظائف التي يجب إعادة هندستها في المؤسسة، أي تتطلب تطويرا جذريا من حيث الوضع التنظيمي والمهام والأساليب، بحيث تعكس المداخل الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية.

ونشير هنا إلى أن هذه الثورة المعلوماتية والتقنية قد أتاحت فرص جديدة لإدارة الموارد البشرية، من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحول مختلف وظائف الموارد البشرية إلى الإلكترونية، فأصبحت عروض وطلبات التوظيف تتم عبر الشبكات الإلكترونية، وبناء نظم معلومات للموارد البشرية، وأساليب التدريب الإلكتروني وتقييم الأداء إلكترونيا.

إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة، وذلك بسبب دور المورد البشري في تطوير الأداء، وبناط بهذه الوظيفة الحصول على الموارد البشرية المؤهلة وتطويرها والحفاظ عليها، ويحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تغيرات في المهام الأساسية لوظيفة إدارة الموارد البشرية، ويمكن تلخيص هذه التغيرات في الأتي:<sup>1</sup>

#### أ - تخطيط الموارد البشرية:

تشمل مهمة تخطيط الموارد البشرية تقييم الموارد البشرية الحالية وتحديد الموارد البشرية اللازمة للإدارة الإلكترونية كما ونوعا، من اجل تحديد البرامج التدريبية وتقدير تكلفة الموارد البشرية ومكافأتها.

#### ب - تحليل الوظائف وتوصيفها:

يقصد بها التعرف على واجبات كل وظيفة ومسؤولياتها، وتحديد القدرات والمهارات الواجب توفرها في من يشغلها، حيث يتم إدراج مهارات جديدة متعلقة بتشغيل الإدارة الإلكترونية والتعامل مع تقنياتها.

#### ج - التوظيف:

تركز عملية التوظيف على استقطاب احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية القادرة على أداء الأعمال في بيئة إلكترونية، واختيار وتعيين العاملين من ذوي الاختصاصات المنسجمة مع الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> - عادل حرحوش الفرجي وآخرون ، مرجع سابق، ص 120.

#### د - تصميم نظم الأجور والحوافز:

ينتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية تغير في هيكل أجور العاملين، بحيث ترتفع نسبيا لمكافأة عمالة أعلى خبرة وتأهيلا، كما يؤدي التغيير في محتوى الوظائف إلى التغير في قيمة كل وظيفة وأهميتها، مما يتطلب تحديد سلم أجور جديد ، ونظام مكافآت جديد يستجيب لمتطلبات الوظائف الجديدة.<sup>1</sup>

#### هـ - تصميم نظم تقييم الأداء:

يعتمد أداء العمل في الإدارة الإلكترونية على فرق عمل ذات مهمات محددة، ويكلف أعضاء الفريق بوظائف أكثر تعقيداً وتتطلب مهارات متعددة، وبالتالي تتغير معايير تقييم الأداء ودرجة المسؤولية على النتائج، مما يحتاج إلى إيجاد نظام جديد لتقييم أداء الموارد البشرية.

#### و - التدريب:

تمكن أنشطة التدريب من تأهيل العنصر البشري وإعداد الكوادر الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالعمل عبر الشبكات الإلكترونية والبنية المعلوماتية<sup>2</sup>؛ وبالإضافة إلى ظهور طرق تدريب مبتكرة في هذا المجال مثل التدريب عن بعد، فإن محتوى البرامج التدريبية سوف يتغير مراعاة للاحتياجات التدريبية الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تستهدف هذه البرامج إكساب مهارات جديدة.

#### المطلب الثاني: المهارات المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

إضافة إلى أهمية تقبل الأفراد العاملين لعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية وإدراك أهدافها، فإنه من الضروري تمتع هؤلاء العاملين بالقدرات المطلوبة للتعامل من تقنيات العمل الجديدة والإلمام بأساليب التعامل الإلكتروني.

يقصد بالمهارات مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكيات مهيكلة ومنظمة تبعا لهدف معين ووضعيات معينة، أو هي مجموعة المعارف والقدرات والاستعدادات الخاصة بكل فرد أو المكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب.<sup>3</sup>

تختلف المهارات المطلوبة لأداء الأعمال الإلكترونية عن المهارات المطلوبة لأداء الأعمال في الإدارة التقليدية، وبالتالي فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يستوجب توفر مسبق لبعض المهارات المتميزة.

<sup>1</sup> - سحر قدوري ، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة ، مرجع سابق، ص 164

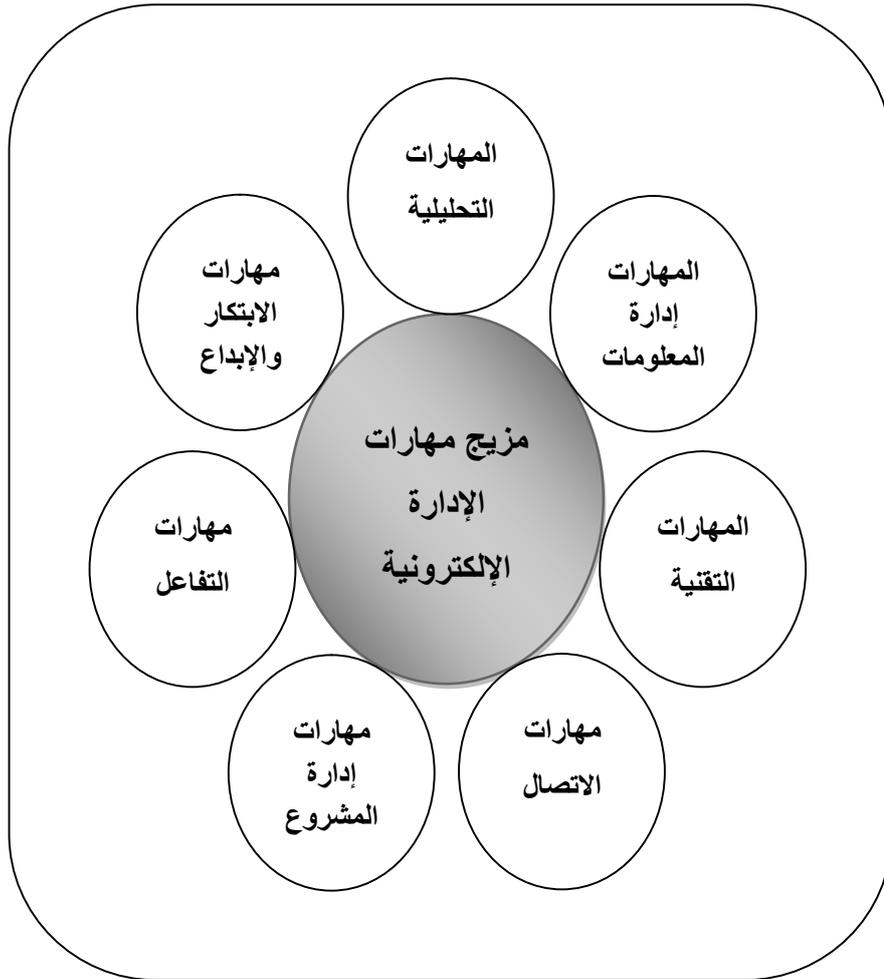
<sup>2</sup> - فاطمة الزهراء طلحي، أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 35/34، مارس 2014، ص 273.

<sup>3</sup> - شمس ضيات خلفاوي ، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، بحث مقدم للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2011، ص 11.

ومن خلال ما أشارت إليه مختلف المراجع والأبحاث يمكن للباحث إجمال هذه المهارات في سبع مجموعات من المهارات تشكل مزيج المهارات المطلوبة للإدارة الإلكترونية يوضحها الشكل (2-10)، وهي:

- المهارات التحليلية ؛
- مهارات إدارة المعلومات؛
- المهارات التقنية ؛
- مهارات الاتصال والتقديم؛
- مهارات إدارة المشروع؛
- مهارات التفاعل والتكيف؛
- مهارات الابتكار والإبداع.

الشكل رقم (2-11): مزيج مهارات الإدارة الإلكترونية



المصدر: من اعداد الباحث.

ونبين في الآتي محتوى هذه المهارات .

### أولاً- المهارات التحليلية:

وهي مهارات تحليل وتفسير الأسلوب الإجرائي المتبع في أداء العمل وانسياب المعلومات<sup>1</sup>، وكذا تحديد المشكلات وتحليلها، للكشف عن الممارسات المسببة لها، من خلال تحليل العمليات وتدقيق النظام وتحليل أصحاب المصلحة، واستطلاع رأي المتعاملين ومراجعة الأداء؛ إضافة إلى تحليل حاجات المستخدمين وبدائل انجاز العمليات وتدقيق المعلومات، كما تساعد نتائج وتوصيات الدراسات والبحوث السابقة في حل المشكلات وتصميم النظام.<sup>2</sup>

وان كانت هذه المهارات لازمة عند عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية؛ فإنها تبقى ضرورية من أجل حل المشكلات التي تواجه العمل وإيجاد حلول مبتكرة ومناسبة لها.

### ثانياً - مهارات إدارة المعلومات:

تمثل هذه المهارات القدرة على التعامل مع المعارف والمعلومات كمورد ذي قيمة عالية في إطار الإدارة الإلكترونية ، فالأفراد الذين يتمتعون بهذه المهارات يؤكدون على جودة البيانات والمعلومات، كما تتضمن هذه المهارات القدرة على تصنيف وفرز وفهرسة البيانات، وتصميم قواعد المعلومات وتخزينها وعرضها بشكل منظم ومناسب لاستخداماتها؛<sup>3</sup> إضافة إلى القدرة على البحث عن المعلومات ونقلها وأساليب حمايتها.

تتطلب هذه المهارات التعامل مع المعلومات كمورد ذات قيمة في المؤسسة، وتتميز بأنها مهارات مكتسبة ومبنية على الخبرة.

### ثالثاً - المهارات التقنية :

تعني المهارات التقنية تلك القليات والقدرات التي يتمتع بها الفرد وتمكنه من التعامل مع الطرق والأساليب والتقنيات المختلفة لأداء العمل<sup>4</sup>؛ وترتبط هذه المهارات بإمكانيات تصميم النظم الإلكترونية المتوافقة مع البنية التحتية القائمة، وتحويل المعلومات من نظام إلى آخر أو من صيغة إلى أخرى، ليتم

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي؛ بلال محمود الوادي، مرجع سابق ، ص 310.

<sup>2</sup> - بشير عباس العلق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق: مدخل تسويقي إستراتيجي، مرجع سابق، ص 279.

<sup>3</sup> - سحر قدوري الرفاعي، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل إستراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع، 2010، ص 314-315.

<sup>4</sup> - مزهر شعبان العاني، الأعمال الإلكترونية: منظور إداري-تكنولوجي، دار الإعصار للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 67.

استخدامها بطرق جديدة، وتكوين قواعد بيانات قادرة على توحيد المعلومات، وتصميم الشبكات لتوسيع نطاق الاستخدام.<sup>1</sup> تتطلب الإدارة الإلكترونية توفر موارد بشرية تتمتع بمهارات فنية تجعلها قادرة على فهم طبيعة البرمجيات وشبكات الاتصال، ولديها قدرة فائقة على إدارة التعاملات الإلكترونية بكفاءة وفعالية، وقدرة عالية على حل المشكلات التقنية الطارئة أثناء تنفيذ الأعمال.

إن مثل هذه المهارات غير متاحة دائماً، وتوجد صعوبة في إيجاد الأفراد المتمتعين بها والاحتفاظ بالماهرين منهم.

#### رابعاً- مهارات الاتصال والتقديم:

تشمل هذه المهارات كل القدرات التي تنطوي على أعمال إرسال واستقبال المعلومات والأفكار وتبادلها مع عدة أطراف،<sup>2</sup> وتوظف هذه المهارات من أجل التسويق لمشروع الإدارة الإلكترونية، واستقطاب الدعم اللازم من كافة الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة، وبالتالي ينبغي توفر كفاءات تمتلك مهارات توصيل فكرة جيدة عن المشروع، وإقناع مختلف الجهات بتقديم الدعم المستمر للمشروع.

#### خامساً- مهارات إدارة المشروع :

تشتمل هذه المهارات على قدرات التخطيط والتنظيم وتحديد الموارد الضرورية، ومتابعة العمل وقياس النتائج، والرقابة على جودة وتكلفة تطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>3</sup> وتتطلب هذه المهارات التعامل مع معطيات الزمن والتكلفة والجودة.

#### سادساً- مهارات التفاعل والتكيف

بينما تمثلت المهارات الفنية في القدرة على التعامل مع الأشياء فإن مهارات التفاعل تشير إلى قدرة الفرد في التعامل مع الأفراد الآخرين<sup>4</sup>، ومع المتغيرات في مجال العمل والمرونة في مواجهة المشكلات، وقدرة على تحديد متطلبات العمل الجديدة، ومهارات العمل الجماعي أي الانسجام ضمن فريق عمل. إذ يجب أن تكون الموارد البشرية تتميز بالخبرة والقدرة على التكيف، ونضوج الشخصية واستيعاب المواقف؛

<sup>1</sup> - بشير عباس العلاق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق: مدخل تسويقي إستراتيجي، مرجع سابق، ص 281.

<sup>2</sup> - مزهر شعبان العاني، مرجع سابق، ص 68.

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي؛ بلال محمود الوادي، مرجع سابق، ص 311.

<sup>4</sup> - مزهر شعبان العاني، مرجع سابق، ص 67.

وتتمتع بالحس الاجتماعي الذي يمكنها من إدارة الصراعات والتعامل مع بيئات وثقافات مختلفة، فضلا عن اكتسابها لمهارات اللغة والاتصال.<sup>1</sup>

### سابعاً - مهارات الابتكار والإبداع

أصبح الأداء في المؤسسات الحديثة مستندا إلى قدرات الإبداع والابتكار؛ وتتمثل مهارات الابتكار والإبداع في القدرة على إيجاد أفكار وحلول بديلة جديدة لم يسبق تطبيقها، وقدرة على تطوير العمليات والإجراءات، والسبق في تكوين أنماط جديدة لأداء الأعمال في الإدارة الإلكترونية، ويندرج في هذا الإطار إيجاد حلول تقنية مبتكرة لمشكلات العمل.

كما تتضمن مهارات الابتكار القدرة على التعامل مع الشيء الجديد، ولا يعني هذا ابتكاره داخل المؤسسة؛ ولكن يعني أيضا شراؤه من الآخرين أو تقليده.<sup>2</sup>

وتشمل هذه المهارات جهد الإبداع في العمليات، وتسخير جميع التقنيات المتاحة لتحقيق التحسين في الكفاءة والفعالية في الأداء، والقدرة على تخليق الحلول البديلة بعيدا عن الروتين والرتابة، وعليه فان المؤسسة بحاجة إلى موارد بشرية محفزة على الابتكار وقادرة على المبادرة بالأفكار الجديدة والبحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح.<sup>3</sup> وتعتمد مهارات الإبداع على توفر مهارتين أساسيتين هما:<sup>4</sup>

- **سرعة الإحساس بالمشكلة** : حيث لا يبدأ التفكير الإبداعي من فراغ ولكنه ينتج عن إحساس بوجود مشكلة ما، والعمل على كشف أسبابها الحقيقية، ثم يتم تطوير البدائل الممكنة للحل ؛ أن سرعة الإحساس بالمشكلة ضروري لتحقيق السبق أو التكيف في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغيرات السريعة؛

- **المرونة والتطويع** : وهي القدرة على التفكير في أكثر من زاوية لإيجاد طرق أو حلول جديدة كليا، فمهارة الإبداع ترتبط بالشخصية غير الجامدة وغير التقليدية في التفكير؛ حيث تدعم السمات الشخصية للفرد التفكير الإبداعي لديه، كما ترتبط هذه المهارة بمهارات التكيف.

<sup>1</sup> - احمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 220.

<sup>2</sup> - عامر عاشور أبودية، التفكير الابتكاري وتأثيره الإستراتيجي والتنظيمي على القيادات المحلية، أعمال مؤتمر التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات: خيارات وتوجهات ، تركيا يونيو 2010، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2011، ص 142.

<sup>3</sup> - فاطمة الزهراء طلحي، مرجع سابق، ص 264.

<sup>4</sup> - احمد المعاني وآخرون ، مرجع سابق، ص 350.

لقد أصبحت الموارد البشرية بحاجة إلى مهارات جديدة ومعرفة أكثر بأساليب العمل الحديثة؛ ولا يتطلب توفر هذه المهارات في الأفراد في مستويات تنظيمية معينة دون أخرى، ولكن يجب أن يتحلى بها جميع الأفراد العاملين في المؤسسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن يجب أن تعمل المؤسسة على سد الفجوة بين المهارات المتاحة والمهارات المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. من خلال مختلف أنشطة تطوير المهارات والتدريب وتنمية الموارد البشرية، واستقطاب موارد بشرية تتوفر على المهارات المناسبة لطبيعة العمل الجديدة.

### المطلب الثالث: التدريب لتطبيق الإدارة الإلكترونية

يعتبر وظيفة التدريب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية، حيث تتناط بهذه الوظيفة إعداد الأفراد من خلال تنمية قدراتهم على أداء العمل والتكيف مع ظروفه، كما أنها وظيفة تساعد قوة العمل الحالية على صقل مهاراتها وإكسابها معارف ومعلومات جديدة، وقد قدم الباحثون والمؤلفون عدة تعاريف للتدريب، ومن هذه التعاريف نذكر :

تعريف فليبو (Flippo) الذي عرف التدريب بأنه: " العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"<sup>1</sup>

كما يعرف التدريب بأنه: " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وسلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء، مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة".<sup>2</sup>

ويعرف التدريب أيضا بأنه: " مجمل النشاطات ، والوسائل والطرق ، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية"<sup>3</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن لوظيفة التدريب عناصر مختلفة تتفاعل من أجل تحقيق مصالح مشتركة بين المؤسسة ومواردها البشرية.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2009 ، ص 375.

<sup>2</sup> - نعيمة بارك ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر العدد السابع، 2009، ص 274.

<sup>3</sup> - الداوي الشيخ، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008، ص 11.

وتعرفه الجمعية الأمريكية للتدريب بأنه: التدريب تخصص فرعي من تخصصات حقل إدارة الموارد البشرية يهتم بتنمية الكفاءات البشرية، من خلال تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية.<sup>1</sup>

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التدريب يهدف إلى :

- زيادة معرفة ومعلومات المتدربين؛
- إكساب المهارات وتنمية القدرات؛
- تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم.

وهناك مجالان للتدريب:

- **التدريب التقني:** يهدف إلى تعزيز الكفاءة التقنية للموارد البشرية، وإكسابهم المهارات التقنية المطلوبة؛
- **التدريب على علاقة العمل:** هدفه إكساب العاملين مهارات الاتصال والتفاعل، أي تدريبهم على كيفية التواصل الفعال فيما بينهم، وكيفية تقاسم المعلومات والمسؤوليات، وطرق إدارة الصراع.

**أولاً- أسس التدريب الفعال:**

يعتبر التدريب عملية منظمة وهادفة ومستمرة، ويجب أن يعتمد تدريب الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الأسس الضرورية لفعالية عملية التدريب وتحقيق أهدافها وهذه الأسس:<sup>2</sup>

### **1 - الاستمرارية:**

يجب أن يكون التدريب نشاطاً مستمراً، وليس مجرد حل مؤقت لمشكلة معينة، بل هو عملية أساسية ترافق تطور المؤسسة وحاجتها للتكيف مع بيئتها المتغيرة، ويجب على الأفراد العاملين اعتبار التدريب جزءاً من عملهم، تتكرر ممارسته عدة مرات خلال حياتهم الوظيفية. ونظراً للتطور الدائم الذي

<sup>1</sup> - نعيمة بوسوسة ، دور التدريب في مرافقة المسارات المهنية: دراسة حالة التدريب التحويلي بشركة سونطراك ، مجلة المؤسسة L'entreprise ، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد 06، 2017، ص 242

<sup>2</sup> - مديحة بخوش، اثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 09، ديسمبر 2015، ص 237-238.

تتميز به تقنيات الإدارة الإلكترونية فان الحاجة إلى التدريب تظل قائمة دائما، ولا تعتبر مطلبا فقط في مرحلة تحول المؤسسة لاعتماد أساليب العمل الإلكتروني.

## 2 - الشمولية:

تعتبر مهارات الإدارة الإلكترونية ضرورية لجميع الأفراد العاملين - كما اشرنا سابقا- وبالتالي فان التدريب واكساب هذه المهارات لا يقتصر على الأفراد العاملين الجدد؛ بل يشمل أيضا العاملين الأكثر أقدمية، كما يعني كل العاملين بمختلف اختصاصاتهم وفي جميع المستويات التنظيمية. كما يرى الباحث أن التدريب يجب أن يشمل إكساب جميع المهارات المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا نظرا لتكامل تلك المهارات المطلوبة للعمل في فرق العمل ولأداء العمل الإلكتروني.

## 3 - المرونة:

يتعامل التدريب مع عنصرين متغيرين هما الوظيفة والفرد المتدرب، حيث أن الوظيفة عرضة للتغيير نتيجة تغير نظم العمل وأساليبه وتغير أهداف المؤسسة؛ وكذلك المتدرب عرضة للتغير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته، وبالتالي يجب أن يكون التدريب نشاطا متجددا يتم تطويره وتغيير برامجه لتتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة وفي بيئتها الخارجية، بحيث يستوعب جميع الأساليب الحديثة والإمكانيات المستجدة التي يمكن استخدامها في عملية التدريب مثل أساليب التدريب عن بعد أو التدريب الإلكتروني.

## 4 - الملاءمة:

يقصد بملاءمة التدريب تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع أهدافه من جهة، ومن جهة أخرى ملاءمته لوظائف المتدربين وقدراتهم على التعلم، حيث تلعب قدرات واستعدادات المتدربين دورا مهما في تحديد ماديات التدريب، فيكون محتوى التدريب لدى المتدربين ذوي القدرات العالية أسهل من المتدربين ذوي القدرات المحدودة<sup>1</sup>؛ وهذا يستلزم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، وطبيعة المهارات المستهدفة من البرامج التدريبية.

## 5 - مراعاة العائد والتكلفة:

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، بحيث يمكن تقييم النتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عنها.

<sup>1</sup> - علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012، ص 28.

## ثانيا - دوافع التدريب في ظل البيئة الإلكترونية:

إن توجه المؤسسات نحو نبنى الأعمال الإلكترونية من خلال إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مختلف أساليب العمل، أدى إلى بروز حاجات ملحة لأنشطة التدريب مناسبة ومستمرة، لأنه يتوجب على إعداد الموارد البشرية القادرة على مواجهة المنافسة التي ظهرت في هذا المجال، ومن جهة أخرى تمكين المؤسسات والأجهزة الحكومية من الاستفادة إلى أقصى درجة من الفرص التي أتاحتها هذا التحول.

وتبرز أهمية تدريب الموارد البشرية في هذا المجال من خلال عدة أسباب لعل أهمها :

- تغير الوظائف بسبب الاعتماد أكثر على الوسائل والأساليب الإلكترونية في تنفيذ الأعمال. مما يترتب عنه ضرورة توفر مهارات معينة لدى الأفراد الحاليين، حيث من الملاحظ أن من بين 35-65 % من قوة العمل في البلدان المتقدمة قد واجهت تغيرات تكنولوجية ملموسة في وظائفها الحالية، وهذا الأمر سوف يمتد بالضرورة إلى قوة العمل في البلدان الأقل تقدماً؛<sup>1</sup>
- عدم استجابة برامج مراكز التكوين والتعليم في بعض الدول إلى التطور الحاصل في مجال في بيئة الأعمال، مما يبرز حاجة الأفراد الملتحقين بالوظائف الجديدة إلى دورات تدريبية مرتبطة بالمهارات بالوظائف التي سوف يشغلونها.
- تبني الحكومة الإلكترونية يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف وإنشاء وظائف أخرى تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة؛
- ضرورة تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية بما ينسجم مع البيئة الإلكترونية، واستخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال في وتنفيذ المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

## ثالثاً - أهداف التدريب لتطبيق الإدارة الإلكترونية

إن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار، وزيادة الثقافة التقنية والمهارات الفنية لديهم يساهم في أضعاف مقاومتهم لعملية التغيير ويزيد من انخراطهم في تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية، لذلك لا بد على المؤسسة السعي إلى تكييف البرامج التدريبية مع متطلبات هذا التوجه الجديد، فأهداف التدريب في البيئة الإلكترونية لن تختلف، ولكن الاحتياجات التدريبية سوف تتغير، ومن أهم أهداف التدريب في هذا المجال:

<sup>1</sup> - محمد بن احمد بن محمد الفزاري، اثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 100-101.

- تمكين الموارد البشرية من الرفع من كفاءتها في تنفيذ المهام و بالتالي إنتاجية المؤسسات، من خلال اكتساب المهارات وتحسين المعارف؛
- تحقيق تأقلم وتكيف الموارد البشرية مع مستجدات بيئة العمل، سواء الخارجية أو المتعلقة بالوظائف والمهام داخل المؤسسة؛
- تهيئة الموارد البشرية وإعدادها لتقبل تغييرات المستمرة في الأعمال؛
- رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، لان أنشطة التدريب تشعُر الأفراد بتقديرهم وأهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم. مما يؤدي إلى استقرار العمالة وتحقيق الرضا الوظيفي؛
- خلق القدرة لدى الموارد البشرية على تحمل المسؤولية والمبادرة والابتكار، الذي تتطلبه بيئة العمل الإلكترونية؛
- إكساب الموارد البشرية مهارات التحكم في المواد والوسائل الإلكترونية، وتعريفهم بأساليب الإدارة الإلكترونية. مما يقلل من الأخطاء وضمان استغلال وامن المعلومات؛
- كما يؤدي التدريب الفعال إلى زيادة القدرات المهنية للمؤسسة وقدرتها على التكيف والمنافسة في مجتمع المعلومات والمعرفة.

تلجأ المؤسسة إلى التدريب التحويلي أو إعادة التدريب كوسيلة لتنمية المهارات وإضافة مهارات جديدة للموارد البشرية، تحل محل المهارات المتقدمة نتيجة التقدم التقني أو ظهور أجهزة حديثة أو عمليات ومنتجات جديدة، ويهدف ضمان قدرة الموارد البشرية على استيعاب التطورات السريعة والتكنولوجيات المتطورة، من جهة أخرى؛ فان تغيير الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تغير محتوى الوظائف مما يتطلب توفر مهارات جديدة في الموارد البشرية الحالية، وفي ظل الإدارة الإلكترونية يطلب من الأفراد أداء وظائف جديدة كلياً تختلف عن وظائفهم السابقة سواء من حيث أساليب الأداء أو سائله.

#### رابعا - التدريب التحويلي للتحويل للإدارة الإلكترونية:

يقصد بالتدريب التحويلي (منذ ظهور المصطلح إبان الحربين العالميتين Transformation Training حتى فترة ما قبل التسعينات من القرن العشرين) معنى إعادة تحويل فئة مؤهلة مسبقاً لوظائف لا يوجد طلب عليها في سوق العمل لتصبح قادرة على ممارسة مهنة أخرى يتطلبها السوق.

ويرى الباحث أن هذا النمط من التدريب ضروري لتطبيق الإدارة الإلكترونية، لأنه يستهدف تغيير في مهارات وقدرات الموارد البشرية الحالية من أجل تلبية التغيير في الاحتياجات الكمية والنوعية للعمل الإلكتروني، واستيعاب التطورات في تقنيات الإدارة الإلكترونية.

ويقصد بالتدريب التحويلي:<sup>1</sup>

- التدريب الذي يكسب المتدرب معارف ومهارات في مجال أو تخصص آخر إضافي، وهو مرتبط أساساً بتخصصه الأصلي؛ بما يمكنه من أداء أعباء التخصص الجديد.
- الجهود التدريبية الذي يبذل لإعداد المتدرب لتولي عمل أو وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات جديدة.
- إعادة تأهيل الأفراد ليكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم، من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها.

إذن يجسد التدريب التحويلي استمرارية عملية التدريب، من خلال الأنشطة التدريبية التي تهدف إلى تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات واكتساب الخبرات للوفاء بحاجات للعمل الجديدة.

وتبرز أهمية التدريب التحويلي في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الآتي:<sup>2</sup>

- تحول الوظائف وارتباط فرص العمل بأحدث التقنيات المعلومات والاتصالات والتوسع في تطبيقها في كافة مجالات العمل؛
- خلق نماذج لفرص العمل وإلغاء نماذج تقليدية نتيجة استخدام المؤسسات للتكنولوجيا المتطورة في مجال المعلومات والاتصالات؛
- ظهور مهام وظيفية غير مسبقة تتطلب مهارات التعامل مع الأنظمة الإلكترونية ومواقع شبكة الانترنت وتصميمها؛
- استقلال العمل عن المكان من خلال اعتماد فعاليات الانترنت والبريد الإلكتروني، وظهور طرق جديدة للعمل وإمكانية العمل عن بعد؛
- تمكين الموارد البشرية عن طريق تأهيلهم وإعادة تدريبهم للانتقال إلى وظائف ومهن جديدة؛
- مواكبة المؤسسة للتطورات البيئية واستيعابها والاستفادة من القوى العاملة الحالية لتلبية التغيير في الاحتياجات الكمية والنوعية في العمل.

<sup>1</sup> - رباح رمزي عبد الجليل، دور الجامعة في تفعيل التدريب التحويلي لتلبية احتياجات سوق العمل في ضوء خبرات بعض الدول: دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مصر، العدد 04، جزء 1، أكتوبر 2014، ص 688.

<sup>2</sup> - رباح رمزي عبد الجليل، مرجع سابق، ص 690-692.

من أهم مبررات الاهتمام بالتدريب التحويلي التغير في طبيعة المهن والوظائف، بحيث أدت التغيرات العلمية والتكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات إلى تغيرات واضحة في هيكل الطلب على المهارات المطلوب توافرها في الموارد البشرية، وحدث تغير في نوعية المهام والمسؤوليات لكثير من الوظائف القائمة، فقد تحولت العمليات اليدوية لأداء العمل إلى عمليات آلية، وبالتالي اختفى الطلب على بعض المهارات التقليدية وحلت محلها مهارات جديدة تتناسب وطبيعة العصر المعرفي والرقمي، مما يتطلب عمليات التدريب المستمر لاكتساب مهارات وكفاءات جديدة ومتجددة باستمرار.<sup>1</sup>

ويرى الباحث أن التدريب التحويلي لا يخص فقط تدريب الأفراد عند تحولهم إلى مهن أخرى في مؤسسات أخرى؛ بل أيضا يشمل إعادة تدريب العاملين الحاليين لإكسابهم مهارات جديدة، قد لا تكون من صميم تخصصهم، ولكنها ضرورية لأداء وظائفهم التي تغيرت في ضوء التحول إلى العمل الإلكتروني، فالعديد من الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية والذين لهم تخصصات معينة مثلا تخصص المالية أو التسويق أو مديرو الموارد البشرية، أصبح عملهم مرتبط باستخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات وبالتالي هم في حاجة إلى معارف في هذا المجال التقني.

#### خامسا - أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من أجل التحول للإدارة الإلكترونية:

الاحتياج التدريبي هو الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، وهذه الفجوة يتم سدها بمعارف أو مهارات أو تغيير اتجاهات وسلوكيات أو بها جميعا؛ فالحاج التدريبية تشير إلى وجود نقص أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء المؤسسة أو الوظيفة أو الفرد.<sup>2</sup>

ويقصد بالاحتياجات التدريبية مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين وخبراتهم، معارفهم، ورفع كفاءتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم بناء على احتياجات ظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين.<sup>3</sup> فتحديد الاحتياجات التدريبية هو تحديد المهارات المطلوب إكسابها أو رفعها لدى الأفراد والتي يتم تفصيلها في مجموعة الأهداف المراد تحقيقها من عملية التدريب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 694.

<sup>2</sup> - علي تايه مسعود، مرجع سابق، ص 55.

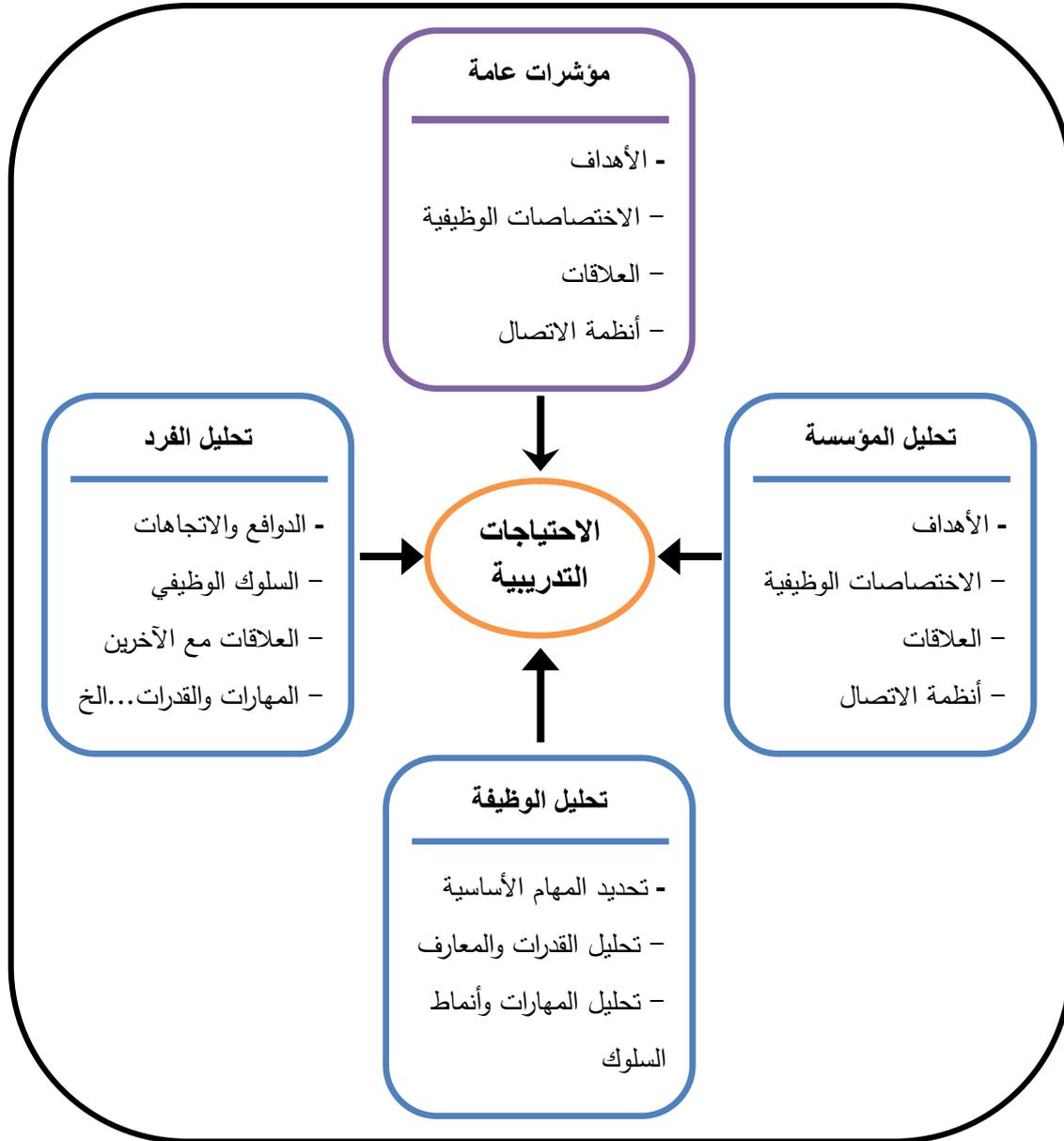
<sup>3</sup> - منى خرموش، الاحتياجات التدريبية لدى الفرد في المنظمة، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2014، ص 89.

<sup>4</sup> - بسمة احمد إبراهيم أبو زايد، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 30.

### سادسا - مستويات تحليل الاحتياجات التدريبية:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بعدة طرق من خلال تحليل ثلاثة مستويات هي: المؤسسة، الوظيفة والفرد، يوضح الشكل رقم (2-12) هذه المستويات.

#### الشكل رقم (2-12): مستويات التحليل لتحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: منى خرموش ، الاحتياجات التدريبية لدى الفرد في المنظمة، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، العدد04، ديسمبر 2014، ص 94. (بتصرف الباحث).

#### 1 - مستوى المؤسسة:

من خلال التحليل التنظيمي تستطيع إدارة المؤسسة الوقوف على المشاكل التنظيمية وجوانب القصور في المهارات المطلوبة للأداء، الذي قد يعزى إلى غموض الأهداف لدى الأفراد العاملين، أو إلى

عدم تناسب توزيع أعباء العمل، إضافة إلى تحديد مدى توافق الاختصاصات مع قدرات الفرد، ومدى تفويض السلطة، ومدى وجود اتصال فعال بين المستويات التنظيمية.<sup>1</sup>

كما يمكن تحليل التنظيم من دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية، لتحديد المواقع داخل التنظيم التي تحتاج إلى التدريب، أي تحديد مواطن الحاجة للتدريب ونوعه؛ ويشمل هذا التحليل الجوانب التالية:<sup>2</sup>

- تحليل أهداف المؤسسة؛
- تحليل الخريطة التنظيمية للمؤسسة أي تحليل الهيكل التنظيمي؛
- تحليل المقومات والأطر التنظيمية، التي تتمثل في مجموعة القوانين واللوائح والتعليمات والإجراءات التي تحكم تسيير العمل في المؤسسة؛
- دراسة تركيب القوى العاملة في المؤسسة؛
- تحليل المناخ التنظيمي في المؤسسة؛
- تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المؤسسة.

وفي حالة التغيير التنظيمي وتغيير الهيكل التنظيمي لتطبيق الإدارة الإلكترونية فهناك ضرورة لتحديد آثار ذلك على المسؤوليات الجديدة للوظائف الجديدة، وعلى المهارات المطلوبة للداء الإلكتروني للعمل.

## 2 - مستوى الوظيفة:

يركز التحليل في مستوى الوظيفة على المهام بغض النظر عن الفرد الذي يؤديها، وذلك من حيث توصيفها ومسئولياتها وعلاقاتها ووسائل وظروف أدائها<sup>3</sup>؛ وينصب التحليل في هذا المستوى على الوظيفة أو المنصب، ويتم من خلال الوصف الوظيفي تحديد المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب توافرها في الأفراد الذين يقومون بتنفيذ واجبات ومهام وظيفة معينة.

يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة وذلك بالاعتماد على التوصيف الوظيفي، ويقوم بتحليل واجبات ومسئوليات الوظيفة والعمليات المتضمنة في كل مهمة سواء كانت هذه الوظيفة

<sup>1</sup> خرموش منى، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> علي تايه مسعود، مرجع سابق، ص 65.

<sup>3</sup> مديحة بخوش ، مرجع سابق، ص 238.

حالية أو مستقبلية، لتحديد المهارات والقدرات والخبرات والصفات الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أن يؤديها.<sup>1</sup>

تتغير طبيعة الوظيفة ومكوناتها من المهام في ظل التحول إلى الإدارة الإلكترونية، حيث يظهر الطلب على مهارات جديدة نتيجة تغير نواحي معينة في العمل وتغير في ممارستها، وتتغير معايير الأداء المطلوب نتيجة لذلك، نظرا لتغير واجبات الوظيفة ومهامها.

### 3 - مستوى الفرد:

يتم في هذا المستوى دراسة ما يملكه الفرد من المعارف والمهارات ومقارنتها مع متطلبات العمل الذي يقوم بتنفيذه أو مع المتطلبات الجديدة للوظيفة الحالية، أي تحليل شاغل الوظيفة من حيث توافق أدائه مع المعايير المطلوبة، وطبيعة المهارات التي تنقصه.<sup>2</sup>

أي يقصد به قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية، لمعرفة ما يتمتع به من مهارات ومؤهلات وكذا اتجاهاته وسلوكه الوظيفي، لتحديد محتوى البرنامج التدريبي المناسب، وقد تبدأ عملية تقييم هذه المهارات مثلا من قدرة العامل على استخدام الحاسوب.

كما يجب اختيار أسلوب التدريب الأنجع للمؤسسة، من حيث إمكاناتها والهدف من التدريب، فيكون التدريب أثناء العمل من خلال مرافقة المتدربين في مكان عملهم؛ أو يكون التدريب خارج المؤسسة من خلال المشاركة في برامج تدريبية في مراكز التدريب؛ ونظرا لشمولية التدريب من اجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، يرى الباحث ضرورة التركيز أكثر على التدريب أثناء العمل، لان جميع فئات العاملين في المؤسسة معنيين بهذه البرامج التدريبية، وبالتالي قد يكون من الصعب برمجة تدريب خارج المؤسسة في نفس الفترة ولكافة الأفراد العاملين.

كما يجب أن يركز التدريب للإدارة الإلكترونية على تدريب فرق العمل (تدريب الفريق)، ويحقق البرنامج التدريبي في هذه الحالة:

- **تنوع المهارات:** يؤكد التدريب على أن كل فرد يجب أن يتعلم عدة وظائف مختلفة للسماح بمرونة فريق العمل؛
- **المهارات الشخصية:** يشمل هذا التدريب على قدرات الإصغاء، حل الصراع، التأثير والتفاوض؛
- **حركة الفريق:** يركز هذا التدريب على قيادة الفريق وإدارة الاجتماعات، وادوار الفريق وديناميكية المجموعة، وكل المهارات المطلوبة لانجاز فريق متكامل.

<sup>1</sup> علي تايه مسعود، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> مديحة بخوش ، مرجع سابق، ص 238.

- كما يرى الباحث أن التدريب لتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب أن يحقق الآتي:
- اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لانجاز العمل بوسائط إلكترونية؛
  - تحقيق قدرات استخدام الحاسوب والتعامل مع مختلف التقنيات والتطبيقات التكنولوجية في أداء الأعمال؛
  - تغييرات في السلوك والاتجاهات لدى الأفراد العاملين، وزيادة قناعتهم بتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
  - تمكين العاملين أكثر في وظائفهم، وتقليل مسؤوليات الإشراف؛
  - زيادة درجة التنسيق والتفاعل بين مختلف المستويات والوحدات التنظيمية؛
  - رفع مستوى الأداء باعتباره هدف أساسي لعملية التدريب، بحيث لا يؤدي التحول إلى العمل الإلكتروني إلى نتائج عكسية على الأداء.

#### المطلب الرابع: التسويق الداخلي للإدارة الإلكترونية

يعتبر التسويق الداخلي من المداخل الحديثة للتعامل مع الموارد البشرية، وقد تعددت محاولات تحديد مفهومه بدقة، وسوف نستعرض بعض تلك التعاريف.

يعرف التسويق الداخلي بأنه: "النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن فيما بينهم أي أنهم زبائن داخل المؤسسة، والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي الزبائن الداخليين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>1</sup>

وعرف بأنه: "هو فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عمليات التطوير والتدريب عليهم بهدف تحسين مستوى أدائهم، ويرتكز على جانبين الجانب الأول هو اعتبار كل فرد من العاملين كزبون داخلي، وضمان أن كل فرد يقدم ويستلم خدمات متفوقة ومتميزة؛ والجانب الثاني يمثل التأكد من أن كل فرد يعمل مع بقية الأعضاء بطريقة تخدم رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها".<sup>2</sup>

كما عرف التسويق الداخلي بأنه: "أسلوب لأنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للعاملين بغية تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> - درمان سليمان صادق؛ حسان ثابت جاسم، اثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، 85-29-2007، ص 51.

<sup>3</sup> - Gary E. McGrath , Internal market orientation as an antecedent to industrial service quality, thise doctor of business administration, Unpublished, Nova Southeastern University, USA, 2009, p24.

## أولاً - مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي:

تشير المراجع التي تناولت التسويق الداخلي إلى انه توجد ثلاثة مراحل لتطور هذا المفهوم هي:<sup>1</sup>

### 1 - مرحلة تحفيز العاملين:

تبلورت هذه المرحلة من خلال عدد من الباحثين أبرزهم بيرى Berry ، حيث تركز مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة على الجوانب التالية: اعتبار الأفراد العاملين كمستهلكين داخليين (زبائن داخليين)؛ اعتبار الوظائف كمنتجات داخلية واعتماد التحفيز لإرضاء الأفراد العاملين. وقد تميزت هذه المرحلة بالنظرة المباشرة للفرد العامل والتركيز على احتياجاته وإشباعها.

### 2 - مرحلة التوجه بالمستهلك:

بدأت هذه المرحلة من خلال إسهامات الباحث كريستيان كرونروس C. Gronroos ، حيث أشارت إلى أهمية التسويق التفاعلي من خلال إبراز دور الأفراد العاملين في الخط الأمامي في إدارة العلاقة مع الزبائن، كونهم مسؤولين عن إشباع حاجات ورغبات الزبائن، ويكون للإفراد العاملين القدرة على الاستفادة من فرص تسويقية تتاح أثناء عملية التفاعل بينهم وبين الزبائن. وأشار كرونروس إلى اعتبار العاملين كسوق داخلية للمؤسسة لها تأثير فعال، بالتالي يمكن إثارة وعي العملاء والتوجه بالسوق؛ وباعتماد عقلية البيع ومدخل تسويقي داخلي يشبه التسويق التقليدي، بتطبيق تقنيات وأنشطة شبيهة بالتسويق داخليا.<sup>2</sup> وقد ركزت هذه المرحلة على قدرات الأفراد العاملين على إدارة العلاقة مع الزبائن.

### 3 - مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية:

اعتبر التسويق الداخلي في هذا المرحلة بأنه آلية تساعد على تحقيق التنسيق والتكامل بين وظائف المؤسسة، وهو المحرك لتطبيق إستراتيجيات المؤسسة، حيث يتم من خلال أنشطته إشراك الأفراد العاملين في وضع هذه الإستراتيجيات والأهداف؛ ويضمن إدراكهم للأهداف التي يقومون بتنفيذها.

لم تعد أنشطة التسويق الداخلي مجرد أنشطة لتحفيز الأفراد العاملين أو لضمان قدرتهم على إدارة العلاقة مع الزبائن؛ وإنما أصبحت أنشطته تشمل كل الجهود التي تهدف إلى تنفيذ الأهداف والتقليل من

<sup>1</sup> - يونس حواس ؛ الاخضر لقلبي ، التسويق الداخلي الماهية والأثر على المنظمات، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، 14/13 مارس 2018، جامعة بسكرة، الجزائر ، ص 04.

<sup>2</sup>-Pervaiz K.Ahmed ; Mohammed Rafiq, **Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management**, 1<sup>st</sup> published, Butterworth-Heinemann, UK, 2002, p06

الصراعات، ومواجهة مقاومة التغيير، وتفعيل الاتصالات داخل المؤسسة، بما يحقق التنسيق والتكامل بين جميع الوظائف، والاهتمام بدور جميع الأفراد العاملين - وليس فقط العاملين في الخط الأمامي - في تقديم خدمات عالية الجودة تمكن من إرضاء زبائن المؤسسة الخارجيين.

ويمكن اعتماد التعريف الشامل التالي: "التسويق الداخلي هو تلك الجهود المخططة والمبنية على استخدام المدخل التسويقي للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، ولتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجية المنظمة وإستراتيجياتها الوظيفية، وبشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك من خلال موظفين محفزين وموجهين بالزبون".<sup>1</sup>

ويتميز التسويق الداخلي بأنه عملية إدارة واجتماعية في نفس الوقت فهو:<sup>2</sup>

- **عملية اجتماعية:** تهتم ممارسة التسويق الداخلي بالحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين مثل حاجات الأمن والانتماء، فهو يطبق لإدارة عملية التفاعل بين المؤسسة والعاملين فيها؛
- **عملية إدارية:** حيث يهدف التسويق الداخلي إلى التنسيق والتكامل بين الوظائف في المؤسسة، من خلال التأكيد على توفر الخبرة والإدراك التام لدى الأفراد عن الأنشطة التي يقومون بها، والتي يجب أن تركز على إشباع حاجات الزبائن الخارجيين؛ كما يجب التأكيد على أن الأفراد تم أعدادهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم بالكفاءة المطلوبة.

#### ثانيا - إبعاد ممارسة التسويق الداخلي:

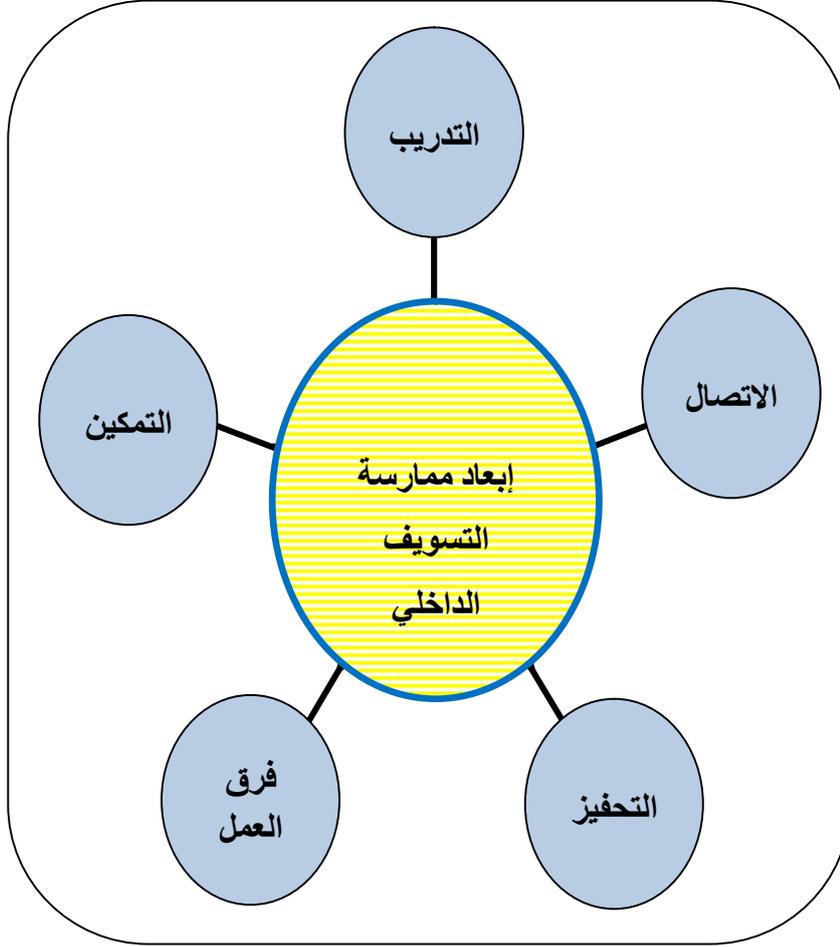
يمكن لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن تعتمد مدخل التسويق الداخلي لإدارة العلاقة بين المؤسسة والموارد البشري، وان تساعد على تعزيز الأداء الفردي والجماعي والإبداع ونشر ثقافة تنظيمية تقوم على أساس تطبيق تقنيات التسويق والاتصال من أجل تطوير علاقة مستدامة للأفراد العاملين تضمن ولاءهم وكفاءتهم في خدمة العملاء الخارجيين؛ وتستند ممارسة التسويق الداخلي على مجموعة من الأنشطة أو الإبعاد الأساسية، وقد تبين للباحث من خلال مختلف المراجع المعتمدة وجود بعض الاختلافات في تحديد الباحثين لهذه الأبعاد (الاختيار والتوظيف - الأمن الوظيفي - دعم الإدارة العليا -

<sup>1</sup> هشام بروال ؛ وآخرون، من التسويق الداخلي إلى تسويق الموارد البشرية: المزايا ومتطلبات التحول. الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، 14/13 مارس 2018، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 03.

<sup>2</sup> محمد لمين علون وآخرون، التسويق الداخلي كأحد ركائز إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، 14/13 مارس 2018، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 05.

تخفيض حالات التمييز) ، لذلك يعتمد الباحث على الأبعاد المتفق عليها في مختلف الدراسات وهي: التدريب؛ التحفيز؛ التمكين؛ فرق العمل والاتصال، كما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم (2-13): أبعاد ممارسة التسويق الداخلي



المصدر: من إعداد الباحث.

## 1 - التدريب:

يمثل العنصر البشري محور التسويق الداخلي، لذلك تؤكد كل ممارسات التسويق الداخلي على أهمية التدريب، والذي يهدف إلى تأهيل الأفراد العاملين للقيام بالأعمال الموكلة لهم، وإكسابهم المهارات الضرورية لمواجهة التغييرات الخاصة في بيئة العمل وتزويدهم بطرق التعامل العملاء الخارجيين وللاستجابة لحاجاتهم، كما يرتبط الانخراط في البرامج التدريبية إيجاباً مع الالتزام التنظيمي، ويعتبر مؤشر قوي عن الثقة في الإدارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - موسى رحمانى ؛ سمية قواوي ، التسويق الداخلي مفتاح نجاح التسويق الخارجي، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، 14/13 مارس 2018، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 09.

كما تتميز أنشطة التسويق الداخلي بالتركيز على تدريب الأفراد العاملين على إتباع السلوكيات الإيجابية واتخاذ المواقف الصحيحة، وإتقان مهارات الاتصال ، من أجل تأهيلهم لأداء أعمالهم بكفاءة عالية، فيتم من خلال التدريب تنقيح مهارات الأفراد وقدراتهم المعرفية والتقنية، والعمل على زرع رؤية تسويقية داخلية، تجعل الفرد زبون داخلي لخدمة الزبون الخارجي بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

## 2 - التحفيز :

يعد التحفيز ممارسة إدارية تهدف إلى التأثير على الأفراد العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أقصى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تستخدم الحوافز لتحقيق رضا الأفراد العاملين ولتشجيعهم للتعاون والتواصل الإيجابي ودفعهم لتقديم الأفضل للعميل الخارجي.<sup>2</sup>

يركز التسويق الداخلي على اعتبار الأفراد العاملين كزبائن لهم احتياجاتهم ورغباتهم التي يجب العمل على إشباعها من خلال الحوافز والمكافآت التي قد تكون مادية أو معنوية؛ تعتبر الحوافز المادية أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً نظراً لقدرتها على إشباع الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ويجب ربط هذه الحوافز بالأداء، فتمنح المؤسسة المكافآت المالية أو المشاركة في الأرباح للأفراد حسب النتائج المحققة. أما الحوافز المعنوية فتتعلق بالجانب النفسي للفرد، فمجرد إظهار اهتمام إدارة المؤسسة بإرضاء العاملين يعد تحفيزاً معنوياً في حد ذاته، إلى جانب استخدام أساليب المدح والتقدير للأفراد الذين يحققون مستويات عالية من الأداء.<sup>3</sup>

يشكل التحفيز وسيلة فعالة لخلق الثقة والالتزام بين لدى العاملين، لذلك يجب على الإدارة التعرف على احتياجاتهم من خلال ترتيب الاجتماعات المنتظمة والاستفسارات والشكاوى التي تصلها من أجل التعرف على احتياجات كل فرد عامل والعمل على تلبيتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد الهادي ضيف الله ؛ وآخرون، التدريب الأولي كأحد متطلبات تبني التسويق الداخلي للموارد البشرية، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، 14/13 مارس 2018، جامعة بسكرة، الجزائر ، ص 07-08.

<sup>2</sup> - عيسى خليفي؛ وآخرون، أهمية تسويق الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، 14/13 مارس 2018، جامعة بسكرة، الجزائر ، ص 15.

<sup>3</sup> - إيمان قحموش ؛ نيشان حويوي ، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، 14/13 مارس 2018، جامعة بسكرة، الجزائر ، ص 13.

<sup>4</sup> - Soumeya FATTOUCHE ; Imad SAADI , The effect of Internal Marketing on Job Satisfaction : Cas Study of Faculty of Exact Sciences and Sciences of Nature and Life Biskra University. Sixth national meeting on management of human resources : human resources marketing, 13/14 March 2018, University of Biskra, Algeria, p 04

إذن يجب أن تصمم المؤسسة نظام فعال للمكافآت والحوافز، يؤدي لتعزيز السلوك المرغوب، ويساهم في زيادة دافعية الأفراد للرفع من مستويات الأداء وتقديم أفضل الخدمات التي ترضي عملاء المؤسسة، كما يعزز رضا الأفراد كعملاء داخليين.

### 3 - التمكين:

يمثل التمكين احد العناصر الأساسية للتسويق الداخلي، ويشمل جهود تأهيل الأفراد العاملين لاتخاذ القرارات عند التفاعل مع عملاء المؤسسة، حيث يكون الأفراد الممكّنين أكثر رضا عن أعمالهم وأكثر قدرة على أدائها، وهم بذلك اشد حماسا لخدمة عملائهم بشكل أفضل.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى؛ يرى " يحي ملح" إن التسويق الداخلي احد ركائز ومقومات تمكين الموارد البشرية، وان هناك علاقة ضمنية بينهما، فهي تعتبر مفاهيم معاصرة متناغمة ومنسجمة مع بعضها البعض، فالتعامل مع العاملين كأنهم زبائن سوف يسهم في جعلهم ينخرطون في رسالة المؤسسة وأهدافا الإستراتيجية، وسوف يؤدي إلى منحهم مزيدا من حرية التصرف وشعورهم بالرضا، ويجعل العاملين أكثر قدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تواجهها المؤسسة بأسلوب معاصر من خلال تطور العلاقات الداخلية والخارجية.<sup>2</sup>

### 4 - فرق العمل:

تقوم المؤسسات الحديثة بتنظيم العمل في شكل فرق عمل، لما يحققه هذا الأسلوب من فعالية في تحقيق الأهداف، وتركز أنشطة التسويق الداخلي على أهمية العمل الجماعي من خلال التعاون والتفاعل، والانسجام المتبادل بين الأفراد أثناء أداء الأعمال. إن استخدام فرق العمل أو العمل الجماعي يزيد من توطد العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين، حيث تتشكل شبكة واسعة للاتصالات، توفر كم هائل من المعلومات الصحيحة، فيزيد شعور الأفراد بقيمتهم في المؤسسة، كما تتخفف نسبة الصراعات بينهم، وتسود روح التعاون التي تحقق الاستقرار والرضا الوظيفي وتزيد من الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، وبالتالي يعملون على تحقيق أهداف المؤسسة في تحقيق رضا العملاء.<sup>3</sup>

إذن يمكن من خلال اعتماد أسلوب فرق العمل بناء مناخ تنظيمي ايجابي، حيث تتضافر جهود الأفراد لتحقيق أهداف الفريق، وتتم مشاركة المعلومات عن إمكانيات المؤسسة ومعرفة متطلبات سوقها

<sup>1</sup> - كمال منصورى؛ أمينة جودي، مساهمة التسويق الداخلي للموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، 14/13 مارس 2018، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 06.

<sup>2</sup> - يحي سليم ملح، مرجع سابق، ص 107.

<sup>3</sup> كمال منصورى ؛ أمينة جودي، مرجع سابق، ص12

وحاجات زبائنها وتوقعاتهم، وبالتالي تزيد قدرة الأفراد العاملين على الاستجابة لتك الحاجات، وإشباعها بالشكل الذي يحقق رضا عملاء المؤسسة.

## 5 - الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي بأنه تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري.<sup>1</sup>

ويعد الاتصال الداخلي وسيلة لتحفيز الأفراد، لذلك لا بد أن تتحول الاتصالات الأساسية من الأعلى إلى الأسفل إلى الاتصالات الأفقية التشاركية بين الأفراد في المؤسسة من أجل التكامل بين الفاعلين الأساسيين، حيث أصبح ينظر للأفراد العاملين كمجموعة مستهدفة ذات أهمية متساوية في شبكة أصحاب المصلحة في المؤسسة، بل يجب إشراكهم منذ البداية من خلال التواصل وتقايم المعلومات، ويعتبر ذلك ضروريا لنقل قيم وثقافة المؤسسة إلى العاملين ويحقق زيادة مستوى موافقتهم ومشاركتهم وتحفيزهم.<sup>2</sup>

تمثل أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس الأكثر أهمية في التسويق الداخلي، حيث تهتم المؤسسات الحديثة بالاستثمار في برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل وأهداف المؤسسة، وتستخدم في ذلك عدة وسائل مثل التقارير والاجتماعات، كما أصبحت تعتمد على الشبكات الإلكترونية والبريد الإلكتروني.<sup>3</sup>

وتمثل مشاركة المعلومات من خلال الاتصال الداخلي أساس بناء الثقة بين المؤسسة والعاملين فيها، كما تعزز قدرة الأفراد العاملين على تزويد الأعضاء الآخرين في المؤسسة والعملاء الخارجيين بمعلومات مفيدة وخدمة أفضل بما يزيد من التزام العملاء الداخليين وولاء العملاء الخارجيين للمؤسسة.<sup>4</sup>

إضافة إلى ما سبق، يرى الباحث أهمية تحقيق العدالة التنظيمية من خلال أنشطة التسويق الداخلي، وإضافته كأحد أبعاد ممارسة أنشطة التسويق الداخلي.

وتتمثل العدالة التنظيمية في إحساس الفرد العامل بحسن الأسلوب الذي يعامل به داخل المؤسسة وبدرجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات.<sup>1</sup> وهي

<sup>1</sup> - محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016، 24.

<sup>2</sup> - Abdel Hafiez Ali Hasaballah and others, **Internal Marketing and Employee Empowerment : The Mediating Role of Relationship Quality : Study on Commercial Bank in Sudan**, International Journal of Science and Research (IJSR), ISSN(Online), Vol 3 Issue 12 , December 2014, p 2367 , www.ijsr.net.

<sup>3</sup> - محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص 24.

<sup>4</sup> - موسى رحمانى ؛ سمية قواوي ، مرجع سابق، ص 10.

تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية وإنصاف الإجراءات والمخرجات التنظيمية.<sup>2</sup>

وتعني إدراك العاملين للأبعاد الرئيسية الثلاثة للعدالة التنظيمية؛ وهي العدالة التوزيعية التي تتمثل في إدراك عدالة توزيع المخرجات من رواتب وحوافز مادية ومعنوية ومكافآت وترقيات؛ وتوزيع أعباء. والعدالة الإجرائية التي تعني إدراك عدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، وقدرة الفرد على المشاركة في تحديد أسس وقواعد اتخاذ القرارات المتعلقة بها، وموضوعية تقييم الأداء وشفافيته. أما البعد الثالث فيتمثل في العدالة التعاملية التي تشير إلى إدراك الفرد لعدالة المعاملة عند تطبيق الإجراءات، من حيث الموضوعية والتجرد وعلاقات الاحترام والتعاون.<sup>3</sup>

وقد أكدت عدة دراسات على العلاقة القوية بين تحقيق العدالة التنظيمية وتخفيض مستويات الصراع بين الأفراد في المؤسسة، حيث يؤدي إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التنظيمية واتخاذ القرارات بشكل غير متحيز وتطبيق القرارات على جميع الأفراد بإنصاف يدفعهم إلى إتباع أساليب أكثر تعاوناً في إدارة الصراع.<sup>4</sup>

إذن يجب التأكد من تحقيق العدالة التنظيمية خلال ممارسة أنشطة التسويق الداخلي، ويشمل ذلك:

- العدالة في الاتصال وتقاسم المعلومات بين الأفراد العاملين والإجابة عن الاستفسارات والاستماع لشكاويهم؛
- عدالة الاستفادة من البرامج التدريبية وعدالة إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- عدالة نظام التحفيز ومنح المكافآت والترقية، إلى جانب موضوعية تقييم الأداء؛
- عدالة توزيع عبء العمل والأدوار ضمن فرق العمل؛
- عدالة في منح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ومناقشة وسائل وأساليب العمل.

<sup>1</sup> - عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر، الأردن، 2008، ص 33.

<sup>2</sup> - رجب حسنين محمد رفاعي، تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب ادارته (دراسة ميدانية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 08.

<sup>3</sup> - محمد الطعمنة؛ أحلام رجب الشاوي، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011، ص 07-08.

<sup>4</sup> - رجب حسنين محمد رفاعي، مرجع سابق، ص 56.

### ثالثا - التسويق الداخلي وإدارة التغيير :

تقوم المؤسسات بالعديد من التغييرات في نشاطاتها وإمكانياتها من أجل مواجهة التحديات أو للاستفادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، فقد تضطر إلى إحداث تغييرات جذرية في أعمالها مثل اعتماد أنظمة عمل جديدة أو إدخال تكنولوجيا المعلومات؛ أو تغييرات في أهدافها ورسالتها أو منتجاتها أو سوقها، لذلك من الضروري التواصل مع جميع الأطراف بما فيهم العاملين لديها لتعزيز عملية التغيير، ويمكن لممارسات التسويق الداخلي أن تسهم في إدارة التغيير وجعل عملية التغيير مقبولة لدى الجميع، وذلك من خلال أنشطة التنسيق والتحفيز ومنظومة الاتصالات الداخلية.<sup>1</sup>

وبذلك يعتبر التسويق الداخلي بأنه جهد معد مسبقا؛ ومخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي، من أجل مواجهة مقاومة التغيير ومن أجل تحفيز وتوجيه العاملين وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لإستراتيجيات المنظمة على المستويين العام والوظيفي؛ بهدف تحقيق رضا المستهلك من خلال عملية خلق موظفين متحمسين ومهتمين بالزبائن.<sup>2</sup>

إن يمكن استخدام تقنيات التسويق الداخلي في عملية التغيير لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بحيث يمكن من خلال التسويق الداخلي مواجهة مقاومة الأفراد العاملين لهذا التغيير، وتقديم الوظائف والمهام الجديدة وطرق العمل الخاصة بالإدارة الإلكترونية كمنتجات جديدة للأفراد العاملين، وتدريبهم وتطوير مهاراتهم في مجال العمل الإلكتروني، ومنحهم الحوافز المناسبة لإشباع حاجاتهم وإرضائهم، ودفعهم لاستخدام أساليب العمل الإلكتروني ووسائله في إدارة العلاقة مع الزبائن وتقديم خدمات إلكترونية ذات جودة عالية.

### رابعا - التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية للمؤسسة يمكن بناؤها كما يمكن تغييرها، وهذه العملية تحتاج مجموعة من الجهود المتكاملة لبناء القيم والسلوكيات أو التأثير فيها، ويتم ذلك من خلال أنشطة التسويق الداخلي، ومن جهة أخرى تشكل الثقافة التنظيمية الوعاء الذي ينشأ فيه التسويق الداخلي في إطار القيم التي اكتسبها الأفراد العاملين، وبالتالي فإنه يمكن القول بوجود علاقة تبادلية بين الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي، أي يمكن بناء ثقافة تنظيمية متينة من خلال أنشطة التسويق الداخلي؛ وفي نفس الوقت تؤثر الثقافة السائدة في طريقة تبني فلسفة التسويق الداخلي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - يونس حواس ؛ الأخضر لقلطي ، مرجع سابق، ص 09.

<sup>2</sup> - يحي سليم ملحم، مرجع سابق ، ص 106.

<sup>3</sup> - كريم جنادي، التسويق الداخلي، مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2017، ص 32.

ويعتقد الباحث أن تبني مدخل التسويق الداخلي يساعد في تنفيذ عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، لأنه يعتبر :

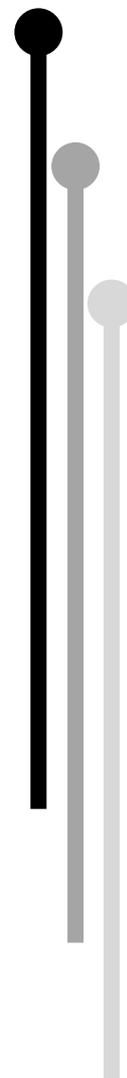
- مدخل يساعد على تمكين الموارد البشرية؛
- مدخل يساعد على تغيير الثقافة التنظيمية المناسبة للبيئة الإلكترونية في المؤسسة؛
- مدخل يساعد على مواجهة مقاومة التغيير عند عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية؛
- مدخل يساعد على تحفيز الموارد البشرية من أجل اعتماد الأساليب الإلكترونية في أداء العمل.

## - خلاصة الفصل الثاني:

يتطلب التحول إلى أسلوب العمل الإلكتروني إحداث تغيير جوهري وواسع يشمل جميع الموارد (البشرية والمالية والمادية... الخ)، وبذلك يجب توفير مجموعة متطلبات متنوعة من أجل ضمان عملية تحول ناجحة، وهذه المتطلبات هي:

- المتطلبات التنظيمية: حيث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغيير في الهياكل التنظيمية والوظائف و سيرورة عملية اتخاذ القرار، وكذلك يؤدي التغيير في مراكز اتخاذ القرار، التي تصبح مسؤولية فرق العمل المدارة ذاتيا؛ ويحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى هياكل تنظيمية مرنة قليلة المستويات التنظيمية. كما أن هناك حاجة لوجود دعم من الإدارة العليا التي تضع إستراتيجية إلكترونية، وتشرف على تنفيذها وتدير عملية التغيير ومقاومة هذا التغيير. وتعتمد الإدارة الإلكترونية على فرق العمل التي تتمتع بالتمكين في إدارة مهامها وتحديد أهدافها.
- المتطلبات البشرية: يحتاج أداء العمل الإلكتروني إلى مهارات خاصة، وبالتالي لابد ان تتوفر الموارد البشرية على مزيج مهارات متنوعة تتمثل في: المهارات التحليلية، مهارات إدارة المعلومات، مهارات الاتصال والتقديم، المهارات التقنية، مهارات إدارة المشروع، مهارات التكيف والتفاعل ومهارات الابتكار والإبداع. إن توفر هذه المهارات يتطلب التدريب وإعادة تدريب الموارد البشرية الحالية والمستقبلية، وتكون عملية التدريب مستمرة. إضافة إلى ضرورة إقناع الأفراد العاملين بجدوى التحول إلى الإدارة الإلكترونية، ويشكل التسويق الداخلي احد مداخل تحقيق ذلك، لأنه يجعل الأفراد محور اهتمام الإدارة أثناء تنفيذ عملية التغيير، حيث يتم تحفيزهم لانخراط في عملية التحول وإنجاحها.
- المتطلبات التقنية: تشكل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية مطلبا لازما لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتتمثل في الحواسيب وملحقاتها والشبكات الإلكترونية والبرامج والتطبيقات وقواعد البيانات، ويجب ان تتوفر هذه الأدوات التقنية بالكمية والنوعية الملائمة لتشغيل خدمات المؤسسة إلكترونيا. كما يجب توفر تقنيات امن المعلومات من أجل حماية وتأمين قواعد البيانات وأنظمة الإدارة الإلكترونية من كل تهديد أو خطر.
- المتطلبات القانونية: يجب توفر إطار قانوني لعمل الإدارة الإلكترونية، وحماية حقوق الأطراف المتعاملين بها، سواء أفراد أو مؤسسات أو حكومات، كما إن وجود نصوص تشريعية ضروري لإضفاء الشرعية والثقة على التعاملات الإلكترونية.

**الفصل الثالث**  
**تطبيق الإدارة الإلكترونية**  
**في الإدارة المحلية**



## تمهيد:

تمثل الإدارة المحلية أحد أهم القطاعات الحيوية في الدولة، حيث تتناط بها مسؤوليات مرتبطة بالتنمية المحلية، لذلك فإن تحقيق الكفاءة في مؤسسات الإدارة المحلية يعد مطلباً ضرورياً، فهو يعكس اهتمام الدولة بمواطنيها؛ في حين أن الإدارة المحلية في الجزائر تعاني من ضعف الأداء والمظاهر السلبية للبيروقراطية، وقد تبنت الجزائر برامج مختلفة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية، مكنت من إنجاز خدمات استخراج الوثائق بطريقة إلكترونية، حيث ظهرت الوثائق البيومترية المختلفة.

ويقوم الباحث في هذا الفصل بالتطرق إلى التعريف بمفهوم الإدارة المحلية وإبراز أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها؛ وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية
- المبحث الثاني: أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لنشاط الإدارة المحلية
- المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرفق العام المحلي

## المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية

تحتل الإدارة المحلية مكانة هامة في أنظمة الحكم في الدول المعاصرة على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية؛ وقد عرف نظام الإدارة المحلية منذ القديم، إلا أنه لم يحظ بالتنظيم القانوني إلا بعد قيام الدولة الحديثة، وازدياد أعبائها تجاه مواطنيها مما جعل نقل مسؤولية هذه الأعباء إلى هيئات محلية أمراً ملحاً، وقد زاد الاهتمام بنظام الإدارة المحلية مع انتشار المبادئ الديمقراطية وفسفة المشاركة الشعبية في إدارة شؤون الحكم.<sup>1</sup>

ونظراً لتعدد أبعاد الإدارة المحلية فقد خضع تحديد مفهومها لمناقشة واسعة من طرف الباحثين في مجالات القانون الإداري؛ العلوم السياسية والتسيير العمومي، لذلك يتطرق الباحث في هذا المبحث إلى التعريف بالإدارة المحلية وعرض مختلف العناصر التي لها علاقة بتحديد هذا المفهوم.

### المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية

لقد تباينت التعاريف التي قدمت للإدارة المحلية نظراً لاختلاف الآراء ووجهات النظر حول هذا المصطلح، ويرى للباحث أن هذه التعاريف تتوزع على منظورين: المنظور السياسي والمنظور الإداري (أو التنظيمي).

#### أولاً- لمنظور السياسي:

يركز هذا المنظور على اعتبار الإدارة المحلية أداة للمشاركة السياسية، عن طريق هيئات محلية منتخبة ومن التعاريف التي تمثل هذا الاتجاه نذكر:

الإدارة المحلية هي تلك " المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئة منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية".<sup>2</sup>

كما عرّفت من طرف الفقيه البريطاني " غرام مودي " (Modie Grame) بأنها: " مجلس منتخب تتركز فيه سلطات الوحدة المحلية، ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملاً لأجهزة الدولة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد محمد بدران، الإدارة المحلية: دراسات في المفاهيم المبادئ العلمية، دار النهضة العربية، مصر، 1986، ص 03.

<sup>2</sup> - حمدي سليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 17.

<sup>3</sup> - محمد محمود الطعامة، نظم الإدارة المحلية: المفهوم والفلسفة والأهداف، الملتقى العربي الأول: نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، 18-20 أغسطس 2003، ص 08.

وعرّفها فقيه القانون الإداري الأستاذ " فالين " (Waline) أنها: " تتضمن سحب اختصاصات من السلطة المركزية ويعهد بها لهيئة مستقلة ذات اختصاص محدد".<sup>1</sup>

وفي الفقه الفرنسي ذهب الفقيه "اندرية دي لوبادير" (A. Laubadere) إلى تعريف الإدارة المحلية بأنها: " عبارة عن هيئة محلية لا مركزية تمارس اختصاصات إدارية وتتمتع باستقلال ذاتي".<sup>2</sup> كما عرّفت الإدارة المحلية بأنها: " نوع من الحكومة التي تخدم مساحة صغيرة عن طريق ممارستها لسلطات مفوض بها".<sup>3</sup>

عرّفت بأنها: " رقعة جغرافية مأهولة أنشئت وفق تقسيمات سياسية وإدارية بموجب قانون، تدير أمورها سلطة محلية بمشاركة السكان المحليين، مستمدة سلطتها من الحكومة المركزية"<sup>4</sup>

### ثانياً- المنظور الإداري أو التنظيمي:

تعتبر الإدارة المحلية وفق هذا المنظور بأنها أسلوب إداري يتم من خلاله تنظيم الجهاز الإداري للدولة، وإنشاء أشخاص معنوية محلية مستقلة (لا مركزي) في كل جزء من إقليم الدولة تتكفل برعاية شؤون المواطنين المحليين وتقديم الخدمات؛ ومن التعاريف التي تعبر عن هذا الاتجاه نورد التعاريف التالية:

الإدارة المحلية هي: " أسلوب من أساليب الإدارة، يقسم بمقتضاه إقليم الدولة إلى وحدات ذات طابع محلي تتمتع بشخصية اعتبارية، وتمثلها مجالس محلية منتخبة من أبنائها، لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية"<sup>5</sup>

وكذلك هي: "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، تمارس ما يعهد إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - سامي حسن نجم الحمداني، الإدارة المحلية وتطبيقاتها والرقابة عليها، المركز القومي للإصدارات القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص86.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 86.

<sup>3</sup> - عبد الرزاق الشخلي، الإدارة المحلية: دراسة مقارنة، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص19.

<sup>4</sup> - أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 18.

<sup>5</sup> - نفس المرجع السابق، ص 18.

<sup>6</sup> - محمد محمد بدران، مرجع سابق، ص03.

كما عرفت بأنها: " نظام إداري لا مركزي يقوم على أساس منح الوحدات المحلية الشخصية المعنوية وإيجاد مجالس محلية منتخبة تتولى الإشراف على أداء الخدمات وإنتاج السلع ذات الصلة المحلية وفق السياسة العامة للدولة ورقابتها"<sup>1</sup> فهي بذلك نظام إداري يقوم على فكرة اللامركزية الإقليمية، إذ يقسم إقليم الدولة إلى وحدات إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتدير شؤونها تحت رقابة الحكومة المركزية.

وعرفها "المعاني" بأنها: توزيع للوظيفة الإدارية فيما بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تعمل تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافها"<sup>2</sup>.

ويرى "القبيلات" أن الإدارة المحلية تتمثل في توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية وهيئات محلية لا مركزية تتمتع بالاستقلال، وتتولى مجالسها المنتخبة القيام بإشباع الحاجات العامة وتقديم الخدمات المحلية للسكان المحليين تحت إشراف ورقابة السلطات المركزية.<sup>3</sup>

كما يرى "عواضه" الإدارة المحلية بأنها تسمية اعتاد معظم الفقهاء استعمالها للدلالة على اللامركزية الإقليمية كأسلوب من عدة أساليب مستخدمة للتنظيم الإداري للدولة؛ واللامركزية الإدارية حسب مفهوم "عواضه" هي أسلوب لتقاسم أو توزيع وظائف من وظائف الدولة في المجالات الإدارية والاقتصادية إقليمياً أو محلياً، بمعنى توزيعها على قسم من أقسام الدولة كالبلديات ومجالس المدن ومجالس القرى؛ أو مصلحياً أو مرفقياً كبعض المرافق العامة للدولة مثل المؤسسات والهيئات العامة.<sup>4</sup>

ويتبنى الباحث في بحثه المنظور الإداري (التنظيمي) للإدارة المحلية، لاتساقه مع التخصص الذي تتم فيه هذه الدراسة، ومع وجهة نظر الباحث بخصوص الإدارة الإلكترونية.

هذا؛ ومن خلال مختلف التعاريف السابقة يمكن للباحث أن يحدد مجموعة من العناصر الأساسية لمفهوم الإدارة المحلية وهي:

- وجود تقسيم جغرافي لإقليم الدولة إلى أجزاء أو وحدات إدارية محلية؛
- وجود سلطة مركزية أو حكومة مركزية؛
- إنشاء مجالس أو هيئات محلية منتخبة في كل وحدة إدارية محلية؛

<sup>1</sup> - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 18-19.

<sup>3</sup> - حمدي سليمان القبيلات، مرجع سابق، ص 17.

<sup>4</sup> - حسن محمد عواضه، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية: دراسة مقارنة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1983، ص 15

- تمتع الوحدات المحلية بالشخصية الاعتبارية ( المعنوية)؛
- وجود احتياجات أو مصالح ذات طابع محلي؛
- نقل سلطة الحكومة المركزية في إصدار القرارات إلى الوحدات المحلية بخصوص المصالح المحلية؛
- تعمل الوحدات الإدارية المحلية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية.

كما أن نظام الإدارة المحلية ذو طبيعة مركبة أو متعددة الجوانب، فهو نظام سياسي من خلال منح قدرات توزيع الموارد للهيئات المحلية المنتخبة، التي أصبحت لها سلطة الاختيار بين البدائل المتاحة، فالإدارة المحلية تمثل انتشارا للسلطة السياسية عبر إقليم الدولة؛ ومن جهة أخرى نجد أن نظام الإدارة المحلية هو نظام اجتماعي يتأثر بقيم وعادات وتقاليد الأفراد والجماعات المحلية؛ كما أنه ذو طبيعة إدارية وتنموية، لأن الهيئات المحلية تتكفل بتوفير الخدمات للجمهور المحلي، وتعمل على رفع المستوى الاجتماعي والثقافي والاقتصادي للمجتمع المحلي.<sup>1</sup>

### ثالثاً- مستويات الإدارة المحلية:

تختلف عملية تنظيم الإدارة المحلية من دولة إلى أخرى، حيث تتأثر هذه العملية بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية لكل دولة<sup>2</sup>، فنجد في بعض الدول عدة مستويات للإدارة المحلية في حين تقتصر دول أخرى على مستوى واحد فقط، ويمكن إبراز أهم أمثلة مستويات الإدارة المحلية في الأنماط التالية:

#### 1 - النظم المحلية الأحادية المستوى:

توجد نظم محلية تعتمد مستوى محلي واحد يلي الحكومة المركزية، حيث تتبع الوحدات المحلية مباشرة للحكومة المركزية في الدول البسيطة، أو تتبع حكومة المقاطعة في الدول المركبة، وتأخذ العديد من الدول بهذا النمط البسيط من التنظيم، فمثلا يوجد في سويسرا مستوى محلي واحد يسمى " الكميونات" (Communes) يتبع للدولة الفيدرالية؛ كما تعتمد بعض الدول العربية نظام المستوى الواحد يتمثل في البلديات، ومن هذه الدول: دولة الإمارات العربية المتحدة؛ الكويت، قطر ولبنان.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد محمد بدران، مرجع سابق، ص 03-04.

<sup>2</sup> - عبد الخالق عبد الرزاق تحفه، واقع الهياكل التنظيمية للإدارة المحلية في الوطن العربي، المؤتمر العربي الثاني: الإدارة المحلية، تنظيم المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 3-5 ماي 2004،

<sup>3</sup> - حسين الطراونة ؛ وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، دار البازوري، الأردن، 2011، ص 22-23.

## 2 - النظم المحلية الثنائية المستوى:

يتميز هذا النظام المحلي بوجود مستويين تنظيميين للإدارة المحلية، ويعتبر نظام " المقاطعات والبلديات" أكثر أشكال هذا النمط انتشاراً بين الدول، ومن الدول التي تأخذ به نجد الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، التي تمثل فيهما المقاطعات المستوى الأول والبلديات المستوى الثاني، وكذلك في المملكة المتحدة توجد مجالس إقليمية ومجالس المناطق؛<sup>1</sup> وتعتبر المملكة العربية السعودية من الدول العربية التي تعتمد هذا النظام، حيث نجد في المستوى الأول المناطق، وفي المستوى الثاني البلديات، وتأخذ أيضاً الجزائر بهذا التنظيم حيث تمثل الولاية والبلدية الجماعات الإقليمية في الدولة.

## 3 - النظم المحلية الثلاثية المستوى:

يقوم هذا النظام المحلي على وجود ثلاثة مستويات للإدارة المحلية، بحيث يتم التقسيم على أساس اعتبارات سياسية وجغرافية واقتصادية واجتماعية، ونجد هذا النمط من التنظيم المحلي في عدد من الدول مثل فرنسا والهند والمغرب، حيث تمثل الأقاليم في فرنسا المستوى المحلي الأعلى، وتتوسط المحافظات بين الأقاليم والبلديات كمستوى محلي ثاني، أما المستوى الثالث فهو البلديات التي تمثل المستوى الأدنى أو الأساسي.<sup>2</sup>

وقد يختلف عدد المستويات المحلية في الدولة الواحدة، بحيث توجد ثلاثة مستويات في بعض الأقاليم، ومستويان أو أقل في إقليم آخر، ومثال ذلك دولة مصر، إذ يختلف عدد المستويات المحلية باختلاف المحافظات، ففي المحافظات ذات المدينة الواحدة مثل العاصمة (القاهرة) يوجد مستويان هما: المحافظة والحي؛ أما في المحافظات الريفية فتوجد ثلاثة مستويات هي: المحافظة، المراكز والمدن أو القرى.<sup>3</sup>

كما تجدر الإشارة إلى أنه توجد تقسيمات إدارية على أساس جغرافي إلى جانب الوحدات المحلية لكنها لا تتمتع بالشخصية المعنوية، مثل الدوائر في الجزائر والمحافظات في المملكة العربية السعودية، وهذه لا تمثل وحدات للإدارة المحلية ولا تمثل احد مستويات نظامها.

<sup>1</sup> - صفوان المبيضين ، الإدارة المحلية: مداخل التطوير، دار اليازوري العلمية، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 22.

<sup>2</sup> - حسين الطراونة؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 23 .

<sup>3</sup> - سمير محمد عبد الوهاب، الإدارة المحلية والبلديات العربية، أوراق عمل المؤتمر العربي الخامس حول: الإدارة المحلية والبلديات في

الوطن العربي، الشارقة مارس 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 35.

## المطلب الثاني: تمييز الإدارة المحلية عن المصطلحات المشابهة

تختلف الدول في أسلوب التنظيم الإداري، حيث تأخذ كل دولة بالأساليب التي تتفق مع ظروفها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتمثل المركزية واللامركزية صورتا للتنظيم الإداري في الدولة الحديثة.<sup>1</sup> يشير الكثير من الباحثين إلى الإدارة المحلية بأنها تطبيق لأسلوب اللامركزية في التنظيم الإداري، مما يجعل مفهومها يتداخل مع بعض المصطلحات أهمها: عدم التركيز الإداري والحكم المحلي، لذلك يرى الباحث أنه من الضروري إزالة اللبس الذي قد ينشأ في الذهن نتيجة التقارب بين هذه المصطلحات، ومن أجل ذلك يجدر أن نحدد المقصود باللامركزية الإدارية التي تعتبر الإدارة المحلية أحد تطبيقاتها.

### أولاً- الإدارة المحلية واللامركزية:

تتمثل اللامركزية في نقل جزء كبير من السلطات والمسؤوليات والوظائف من الحكومة المركزية إلى منظمات حكومية مستقلة أو إلى القطاع الخاص، وهي نقل للسلطات وليست تفويضاً، لأن التفويض لا يعطي سلطة أصلية.<sup>2</sup>

ويقصد باللامركزية توزيع السلطة بين جهات متعددة بحيث لا تركز في يد الحكومة المركزية فقط؛ بل تشاركها هيئات أخرى إقليمية أو مرفقية أو سياسية.<sup>3</sup>

وتعد اللامركزية أسلوباً في التنظيم يقوم على توزيع السلطات والاختصاصات بين السلطة المركزية وهيئات أخرى مستقلة قانوناً، واللامركزية قد تكون لامركزية سياسية أو لامركزية إدارية.<sup>4</sup>

### 1 - اللامركزية السياسية:

هي وضع دستوري يقوم على توزيع الوظائف الحكومية المختلفة التشريعية والتنفيذية والقضائية بين الحكومة الموجودة في العاصمة وحكومات الولايات أو الجمهوريات أو غيرها من الوحدات السياسية،<sup>5</sup>

أي هي توزيع السلطات السياسية الثلاث: التشريع؛ القضاء والإدارة فيما بين الدولة المركزية والدويلات أو الولايات المكونة لها، ونجد أن هذه الولايات تفتقد للشخصية المعنوية في مجال السياسة

<sup>1</sup> - خالد سمارة الزعبي، تنظيم السلطة الإدارية، ملئقى الحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، الشارقة الإمارات العربية المتحدة، مارس 2008، أعمال المؤتمرات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، مصر، ص 109.

<sup>2</sup> - سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 05.

<sup>3</sup> - محمد محمد بدران، مرجع سابق، ص 17.

<sup>4</sup> - خالد سمارة الزعبي، مرجع سابق، ص 111.

<sup>5</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 141.

الخارجية، وصك العملة والقوات المسلحة، ولكنها تتقاسم مع الحكومة الفيدرالية مظاهر السيادة الداخلية؛ وبالتالي فإن نظام اللامركزية السياسية يكون متصلاً بالتنظيم الدستوري للدولة و طبيعتها كدولة مركبة.<sup>1</sup>

إن تمارس الهيئات المنتخبة في ولايات الدولة الاتحادية سلطات تشريعية وقضائية وتنفيذية في حدود إقليمها، وينظم دستور الدولة العلاقات بين الحكومة الفيدرالية (الاتحادية) والولايات الأعضاء، وهذا يشير إلى وجود سلطة تشريعية ونظام قضائي وإدارة تنفيذية في إقليم كل ولاية أو مقاطعة.

يناسب هذا النوع من اللامركزية الدول كبيرة الحجم التي تتعدد فيها القوميات وتوجد بها اختلافات واضحة في اللغات والثقافات وتقاليد السكان<sup>2</sup>، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي أخذت بهذا النوع من اللامركزية.

## 2 - اللامركزية الإدارية:

هي طريقة من طرق الإدارة تهدف إلى توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة أو مصلحة تباشر اختصاصها تحت رقابة الدولة،<sup>3</sup> تتمثل في توزيع الوظيفة الإدارية فيما بين الجهاز الإداري المركزي وشخصيات معنوية عامة أخرى في الدولة - محلية أو مرفقية - تباشر وظيفتها تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية.<sup>4</sup>

وبالتالي فإن السلطة في ظل اللامركزية الإدارية تكون موزعة على كيانات قانونية مستقلة عن الحكومة المركزية، مع خضوعها للرقابة من هذه الأخيرة.

وتدور فكرة اللامركزية الإدارية حول مسألة إعطاء بعض مظاهر النشاط الإداري لهيئات مستقلة عن الحكومة المركزية، ويتحدد اختصاص مثل هذه الهيئات على أساس إقليمي وهذا يطلق عليه اللامركزية الإقليمية - أو المحلية - بحيث يكون للهيئة اختصاصات متعلقة بسكان إقليم معين من أقاليم الدولة، وهذا

<sup>1</sup> - محمد محمد بدران، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> - خالد سمارة الزعبي، مرجع سابق، ص 111.

<sup>3</sup> - إسماعيل فريجات، مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الوادي، الجزائر، 2013/2014، ص 12.

<sup>4</sup> - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 29

هو موضوع الإدارة المحلية؛ أو على أساس مرفقي وهو ما يسمى باللامركزية المرفقية - أو المصلحية- بحيث تقوم الهيئة المتخصصة بإدارة احد المرافق العامة في الدولة دون التقيد بإقليم معين من أقاليمها.<sup>1</sup> إذن تتجلى اللامركزية الإدارية في صورتين هما: اللامركزية المرفقية واللامركزية الإقليمية؛ ويمكن توضيح هاتين الصورتين في العناصر التالية.

#### أ - اللامركزية المرفقية :

وتسمى أيضاً اللامركزية المصلحية، ويقصد بها الاعتراف بالشخصية المعنوية لأحد المرافق العامة في الدولة حتى يتمكن من إدارة شؤونه بحرية، ويتبع الأساليب التي تتفق مع طبيعة نشاطه من أجل رفع كفاءته الإدارية،<sup>2</sup> وتعني قيام هيئات عامة مستقلة قادرة على ممارسة وظيفتها المحدودة في منطقة واحدة، أو عدة مناطق في الدولة، وتعرف هذه الهيئات العامة بالمؤسسات العامة، التي تكون مستقلة وظيفياً عن الجهاز المركزي، هدفها إدارة المرافق العامة بأسلوب اقتصادي (تجاري) بعيداً عن التعقيدات والإجراءات البيروقراطية الحكومية، إضافة إلى تقديم خدمات للمواطنين بتكلفة أقل وبفعالية أكبر.<sup>3</sup>

فاللامركزية المرفقية تركز على الاختصاص الموضوعي والوظيفي دون الاهتمام بالنطاق أو المجال الإقليمي الذي يمارس فيه ذلك النشاط سواء كان وطنياً أو محلياً.<sup>4</sup>

وقد ظهرت صورة المركزية المرفقية بفعل تغير دور الدولة واتساع نشاطها، وتحولها من دولة حارسة إلى دولة متدخلة تتولى تحقيق التنمية، وتوفير الخدمات للمواطنين لزيادة رفاهيتهم، وبالتالي أصبح للدولة أنشطة في مختلف المجالات.

#### ب - اللامركزية الإقليمية:

يعتبر هذا النوع من اللامركزية - الذي يعرف باللامركزية المحلية- مرادفاً لتطبيق نظام الإدارة المحلية، وهي تعني تقسيم الدولة إلى مناطق أو أقاليم إدارية - وليست سياسية- توزع فيها السلطة الإدارية، بحيث تكون فيها مجالس أو هيئات محلية تبت في الكثير من المسائل دون الرجوع إلى الحكومة المركزية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد علي الخلايلة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر (دراسة تحليلية مقارنة)، دار الثقافة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 40.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 41.

<sup>3</sup> - محمد محمود الطعمنة، مرجع سابق، ص 07.

<sup>4</sup> - محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر، الجزائر 2004، ص 29.

<sup>5</sup> - محمد محمد بدران، مرجع سابق، ص 19.

يقصد بها تنظيم الجهاز الإداري في الدولة وفق اللامركزية الإدارية بشكل يسمح بتعدد أشخاصها الإدارية على أساس إقليمي، ويتخصص جهاز إداري إقليمي بإدارة شؤون كل إقليم في الدولة، يكون غالباً منتخبا من قبل سكان هذا الإقليم ويتمتع بالاستقلال الإداري والمالي مع خضوعه لإشراف ورقابة الحكومة المركزية وفق الوصاية الإدارية.<sup>1</sup>

وبالتالي فإن مفهوم اللامركزية الإقليمية مرادف لمفهوم الإدارة المحلية، كنظام قائم على وجود مصالح محلية متميزة عن المصالح القومية، يسعى لتحقيقها ضمن منطقة محلية وفي حدود الاختصاصات التي حددها القانون وتحت إشراف ورقابة السلطة المركزية.<sup>2</sup>

### ثانياً - الإدارة المحلية والحكم المحلي:

لقد خضعت مسألة التمييز بين الإدارة المحلية والحكم المحلي إلى جدل واسع بين الباحثين في القانون الإداري، بسبب التقارب الكبير بين المفهومين؛ ورغم وجود عدد من المؤلفين يعتبرون أنهما يشيران لنفس المفهوم\*، إلا أن أغلبية المراجع تتناول المصطلحين كمفهومين مختلفين.

ويعرف الحكم المحلي بأنه: "توزيع السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية بين أجهزة السلطة المركزية في العاصمة وبين حكومات الأقاليم".<sup>3</sup>

فهو "الحكم الذي تتنازل فيه الحكومة المركزية عن صلاحيات واسعة واختصاصات كبيرة للمجالس المحلية المنتخبة التي تتمتع بقدر أكبر من الاستقلالية في ممارسة اختصاصاتها مقارنة بالإدارة المحلية في ظل سيادة الدولة"<sup>4</sup>.

ويقصد بالحكم المحلي: "تنازل الدولة عن جزء من وظائفها التشريعية والتنفيذية على المستوى المحلي إلى مجلس شعبي منتخب له شخصيته المعنوية ويتمتع بصورة من صور الاستقلال الذاتي، وله السلطة

<sup>1</sup> - محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup> - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 35.

\* - مثل محمد محمود بدران، الذي يرى ان الإدارة المحلية والحكم المحلي هما صورتان للامركزية الإقليمية، حيث يمثل الحكم المحلي أقصى درجات اللامركزية الإقليمية بينما تقع الإدارة المحلية في مستوى اقل، أي أن فرق بينهما يتحدد بدرجة الاستقلال عن الحكومة المركزية وحجم الاختصاصات المخولة؛ وبذلك تعد الإدارة المحلية خطوة في اتجاه تحقيق الحكم المحلي. انظر بأكثر تفصيل : محمد محمود بدران، مرجع سابق، ص 20

<sup>3</sup> - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 42

<sup>4</sup> - ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة: تجربة البلديات الجزائرية، دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الأول، جانفي 2009، ص 141.

الكاملة فيما أنيب فيه من إصدار التشريعات المحلية وفي تنظيم وإدارة الخدمات والشؤون المحلية للإقليم الذي يقوم فيه بواسطة القيادات المحلية الممثلة فيه".<sup>1</sup>

يشير هذا التعريف إلى تميُّز الحكم المحلي بترك الوظيفة التشريعية - إلى جانب الوظيفة التنفيذية- التي هي من صلاحيات السلطة المركزية في الدولة إلى مجالس محلية لممارسة هذه الوظيفة محلياً.

ويمثل الحكم المحلي اللامركزية السياسية - الذي سبق تناولها- وبالتالي فهو يختلف عن الإدارة المحلية التي تمثل اللامركزية الإقليمية، إذ أن الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم الإداري ويتعلق بالوظيفة الإدارية، وعليه يمكن أن يوجد هذا التنظيم في الدولة البسيطة وفي الدولة المركبة، أما الحكم المحلي فهو أسلوب من أساليب الحكم، يتعلق بالوظائف الأساسية في الدولة المتمثلة في الوظيفة التنفيذية والوظيفة التشريعية والوظيفة القضائية؛ كما لا يوجد هذا النمط من اللامركزية إلا في الدول المركبة (الاتحادية)؛<sup>2</sup>

إذن يمثل الحكم المحلي التطبيق العملي لفكرة اللامركزية السياسية ولا يمكن تصوره إلا في الدول الفيدرالية (المركبة) التي تتوزع فيها السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية بين الحكومة الاتحادية في العاصمة والحكومات المحلية في الأقاليم أو الولايات، لذلك فإن الحكم المحلي يندرج ضمن موضوعات القانون الدستوري والأنظمة السياسية، بينما تدخل الإدارة المحلية ضمن مواضيع القانون الإداري.<sup>3</sup>

وتكون الولايات في اللامركزية السياسية مستقلة عن الحكومة المركزية تشريعياً وتنفيذياً وقضائياً في الحدود التي يرسمها الدستور الاتحادي، أما في اللامركزية الإدارية فاستقلالها يكون في بعض الوظائف الإدارية فقط.<sup>4</sup> ويمكن إجمال جوانب التمييز بين الإدارة المحلية والحكم المحلي في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - علي زيان محند وأعر؛ وآخرون، معجم مصطلحات التسيير العمومي، دار الإحصاء العلمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 32.

<sup>2</sup> - حمد محمد بدران، مرجع سابق، ص 19.

<sup>3</sup> - سامي نجم الحمداي، مرجع سابق، ص 94.

<sup>4</sup> - عادل محمد زايد، تطوير مستقبل الإدارة المحلية العربية: دروس مستفادة من التجربة المصرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014، ص 15.

الجدول (3-1) : معايير التمييز بين الإدارة المحلية والحكم المحلي

المعيار	الإدارة المحلية	الحكم المحلي
النشوء	تنشأ بموجب قانون	تنشأ بموجب الدستور
الارتباط	ترتبط بالتنظيم الإداري للدولة ؛ تعتبر أسلوباً من أساليب التنظيم الإداري	يرتبط بشكل الدولة؛ يعتبر أسلوباً من أساليب التنظيم السياسي
الوظيفة	ممارسة جزء من وظيفة الدولة الإدارية فقط	ممارسة وظائف تنفيذية وتشريعية وقضائية
شكل الدولة	توجد في ظل الدولة البسيطة (الموحدة) والدولة المركبة	يوجد فقط في الدولة المركبة
مدى ثبات الاختصاص	اختصاصاتها قابلة للتغيير لأنها محددة بتشريعات عادية	تتمتع اختصاصاتها بدرجة ثبات أكبر لأنها محددة بموجب الدستور
الرقابة	تخضع لرقابة وإشراف السلطة المركزية	تمارس عليه رقابة غير مباشرة من قبل السلطة المركزية
القوانين المطبقة	جميع القوانين السارية المفعول في الدولة	قوانين خاصة به صادرة من سلطته التشريعية

المصدر: أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 44؛ (بتصرف الباحث).

ويرى الباحث ضرورة التفريق بين مفهوم المصطلحين - الإدارة المحلية والحكم المحلي - وإطلاق كل واحد منهما على طبيعة التنظيم الذي يناسبه، وهذا نظراً للاعتبارات التالية:

- وجود تطبيقات عملية في الدول تختلف عن بعضها اختلافاً كبيراً، لها آثارها السياسية والقانونية والإدارية على تسيير الشؤون المحلية، وبالتالي يجب استخدام مصطلحات مختلفة للإشارة لهذه التطبيقات المتباينة؛
- أن كلمة "الحكم" تحمل مدلول سياسي وتشير إلى السلطات التشريعية والقضائية إلى جانب السلطة التنفيذية، بينما الإدارة المحلية تتحقق للوحدات المحلية حتى لو لم تكن لها اختصاصات في مجال التشريع والقضاء.

### ثالثاً- الإدارة المحلية وعدم التركيز:

يعتبر عدم التركيز أحد صور التنظيم المركزي أو المركزية، والتنظيم المركزي هو أسلوب في التنظيم يقوم على تركيز السلطة الإدارية في الإدارة المستقرة في عاصمة البلاد على نحو يجعل سلطة اتخاذ القرارات محتكرة من قبل السلطات الإدارية المركزية المتمثلة أساساً في الوزارات.<sup>1</sup> وتقوم المركزية على تجميع السلطة في يد هيئة رئاسية واحدة في جميع أنحاء الدولة، فلا توجد في الدولة إلا سلطة واحدة تتولى الوظائف المختلفة بواسطة موظفيها؛<sup>2</sup> وعليه فإن المركزية الإدارية هي جمع الوظيفة الإدارية وحصرها بيد شخص معنوي عام واحد هو الدولة، حيث يتولى ويهيمن على النشاط الإداري وان تعددت الهيئات والأفراد القائمين به وفق نظام السلطة الرئاسية.<sup>3</sup> ويتم في المركزية الإدارية حصر الوظيفة الإدارية للدولة في الحكومة المركزية، ويعني هذا التوحيد وعدم التجزئة، فنقوم الأجهزة الإدارية التابعة للحكومة في المركز مباشرة بممارسة الوظائف والاختصاصات الإدارية في جميع إقليم الدولة.<sup>4</sup>

وتقوم المركزية على عنصرين أساسيين هما:<sup>5</sup>

- حصر الوظيفة الإدارية بالحكومة المركزية التي تتولى مهمة إصدار القرارات النهائية في مختلف المواضيع دون أن يشاركها أي هيئة إدارية أخرى؛
- قيام التنظيم الإداري على أساس السلطة الرئاسية أي التبعية الإدارية وخضوع المرؤوس للرئيس الإداري، أي تقوم العلاقة بين السلطة المركزية وفروعها في أجزاء الإقليم على وجود تدرج رئاسي.

وتتجلى المركزية الإدارية في صورتين هما: التركيز الإداري وعدم التركيز الإداري.

#### 1 - التركيز الإداري:

يمثل التركيز الإداري المركزية المطلقة، حيث يكون كل النشاط الإداري محصوراً في الإدارة المركزية، ولا يسمح للفروع في أجزاء الإقليم الانفراد باتخاذ أي قرار؛ ويهدف هذا الشكل من المركزية إلى

<sup>1</sup> - محمد رضا جنيح ، القانون الإداري، مركز النشر الجامعي ، تونس، الطبعة الثانية، 2008 ، ص 63

<sup>2</sup> - خالد سمارة الزعبي ، مرجع سابق، ص 110.

<sup>3</sup> - محمد الصغير بعلي، القانون الإداري: التنظيم الإداري، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2002، ص 35.

<sup>4</sup> - سامي الحمداني ، مرجع سابق، ص 67.

<sup>5</sup> - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 25.

تحقيق وحدة الإدارة وتجانس أساليبها، وبسط النفوذ وتوطيد أركان الدولة، إضافة إلى توجيه الموارد بشكل أمثل وضمن المساواة بين سكان الدولة.<sup>1</sup>

إن هذه الصورة من التنظيم لا يمكن تصور تطبيقها إلا في دولة مساحتها صغيرة جداً، حيث يصعب عملياً على إدارة متواجدة في موقع مركز السلطة أن تباشر ممارسة وظيفتها في مناطق متباعدة ومتعددة بدون وجود ممثلين لها في هذه المناطق.

## 2 - عدم التركيز الإداري:

تتميز هذه الصورة من التنظيم المركزي بتوزيع بعض الاختصاصات التنفيذية المحددة على فروع الوزارات والمصالح في أجزاء إقليم الدولة، وتمنح سلطة البث في حدود ما يخوله لها القانون.<sup>2</sup> ويتحقق عدم التركيز الإداري بأسلوبين:<sup>3</sup>

- **الأسلوب الأول:** أن تكون هناك نصوص تشريعية صريحة توزع الاختصاصات بين الرؤساء والمرؤوسين، فتجعل للمرؤوس اختصاصات أصلية، لا يجوز للرئيس ممارستها بدلاً منه وإلا كان قراره معيباً بعدم الاختصاص؛

- **الأسلوب الثاني:** عندما يكون هناك تفويض للاختصاص من الرئيس إلى المرؤوسين، بحيث يمارس المرؤوس جانباً من اختصاصات الرئيس تحت رقابة وإشراف هذا الأخير.

إن يمثل عدم التركيز الإداري مركزية غير مطلقة أو مخففة، حيث يمكن للفروع الإدارية الممثلة للسلطة المركزية والتابعة لها أن تثبت في بعض المسائل في حدود ما يمنح لها من سلطة عن طريق التفويض، وهي بذلك لا تعتبر مستقلة عن السلطة المركزية، فيمكن للسلطة المركزية أن تلغي تصرفات فروعها أو تعدلها؛ كما يمكنها أن تحل محل هذه الفروع إذا تقاعست عن أداء واجباتها الإدارية. وتعد هذه الصورة من المركزية هي السائدة في الدول الحديثة.

يتشابه عدم التركيز الإداري مع الإدارة المحلية في ممارسة النشاط الإداري على إقليم محدد بعيد عن المركز، حيث يظهر عدم التركيز في الفروع والمديريات التابعة للوزارات؛ بينما تظهر الإدارة المحلية على

<sup>1</sup> - أيمن عودة المعاني، نفس المرجع، ص 26.

<sup>2</sup> - خالد سمارة الزعبي، مرجع سابق، ص 111.

<sup>3</sup> - محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص 28.

شكل هيئات أو وحدات محلية في أجزاء الإقليم المختلفة؛<sup>1</sup> ورغم اتفاق الإدارة المحلية وعدم التركيز الإداري في تخفيف العبء عن كاهل السلطة المركزية، إلا أن بينهما العديد من أوجه الاختلاف أهمها:<sup>2</sup>

- يترتب على وجود الإدارة المحلية تعدد الأشخاص المعنوية العامة، حيث تستقل الوحدات المحلية عن بعضها البعض من جهة، وتستقل عن الإدارة المركزية من جهة أخرى؛ في حين لا يترتب عن تطبيق عدم التركيز تعدد الأشخاص المعنوية العامة، فتكون الفروع والمديريات مجرد تقسيمات إدارية تتبع للوزارات لا تتمتع بالاستقلالية ولا بالشخصية المعنوية؛

- تقوم الإدارة المحلية على اعتبارات سياسية، فهي مظهر من مظاهر الديمقراطية من خلال تمكين الأفراد من المشاركة في صنع القرارات واختيار ممثليهم لإدارة مصالحهم المحلية؛ أما عدم التركيز فهو فن إداري يهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية دون النظر لأي اعتبارات سياسية؛

- تصدر التصرفات القانونية في حالة عدم التركيز باسم الدولة ممثلة في السلطة المركزية؛ بينما تتخذ التصرفات القانونية في نطاق الإدارة المحلية باسم الوحدة المحلية ولحسابها؛

- في عدم التركيز يكون الاختصاص معقوداً في الأصل للسلطة المركزية، أما في الإدارة المحلية فإن الاختصاص معقود للوحدات المحلية في الأقاليم؛

- الهدف الأساسي من عدم التركيز هو تخفيف العبء عن كاهل السلطة المركزية، بينما لنظام الإدارة المحلية أهداف سياسية واجتماعية واقتصادية؛

- يخضع الموظفون في فروع ومديريات الوزارات في أجزاء الإقليم للسلطة الرئاسية في حالة عدم التركيز الإداري، أما هيئات الإدارة المحلية فتخضع للوصاية الإدارية.

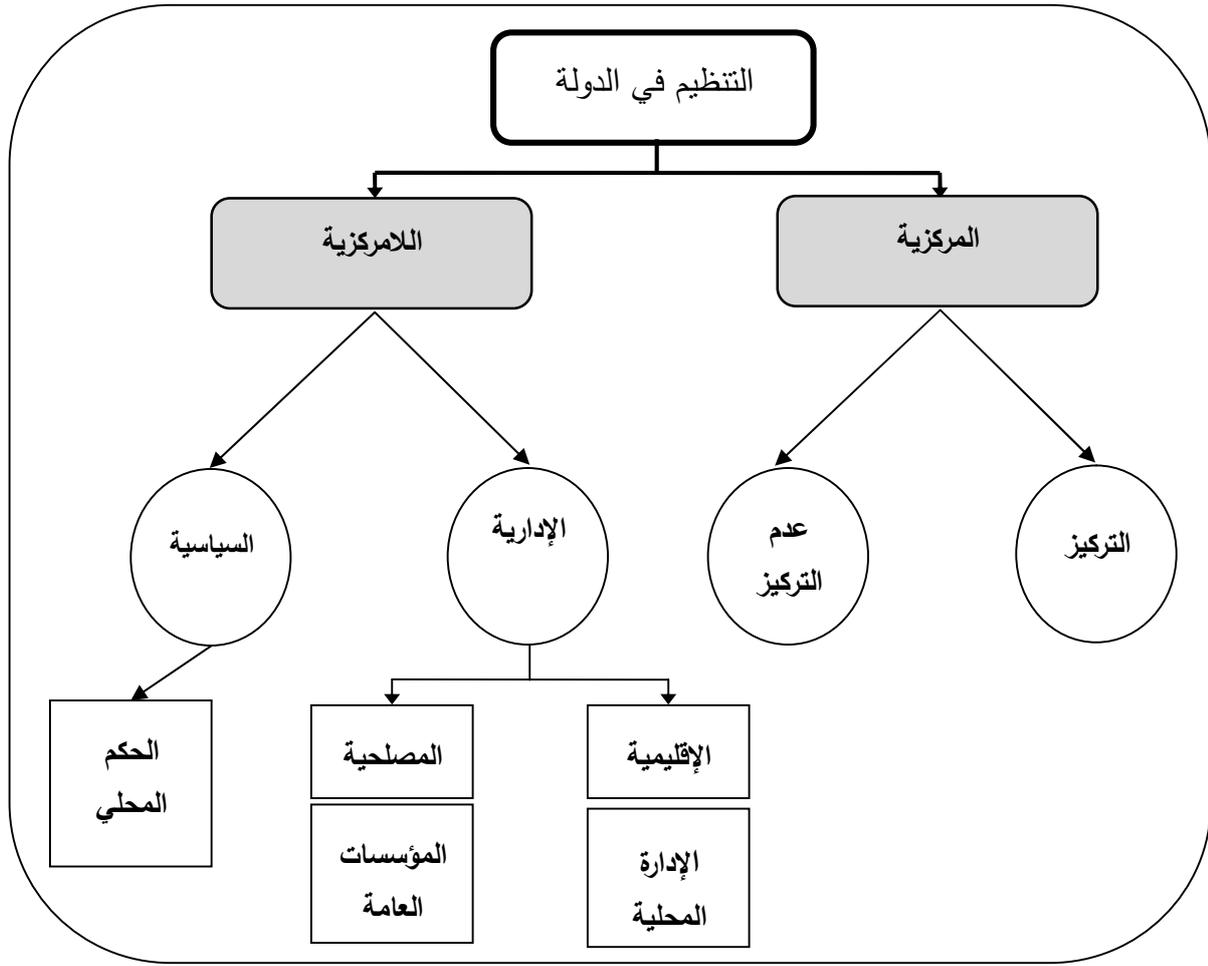
إن تختلف الإدارة المحلية عن عدم التركيز الإداري، حيث تمثل الإدارة المحلية التطبيق العملي لنظام اللامركزية الإدارية، أما عدم التركيز الإداري فهو أحد صوري المركزية الإدارية؛ إضافة لذلك فإن الوحدات الإدارية المحلية تختلف عن وحدات عدم التركيز الإداري، فنجد أن وحدات الإدارة المحلية تتمتع بالشخصية المعنوية وتمارس نشاطات محلية باستقلال يكفله القانون؛ في حين أن وحدات عدم التركيز الإداري خاضعة للسلطة المطلقة للإدارة المركزية ولا تتمتع بالشخصية المعنوية.

من المناقشة السابقة يمكن للباحث تلخيص المفاهيم السابقة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - حمدي سليمان القبيلات، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> - سامي الحمداني، مرجع سابق، ص 90؛ حمدي سليمان القبيلات، مرجع سابق، ص 20-21.

الشكل (3-1): أشكال التنظيم في الدولة.



المصدر: من إعداد الباحث.

### المطلب الثالث: مقومات الإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية أسلوباً إدارياً لتنظيم مهمة الدولة في توفير الخدمات ورعاية الشؤون العامة وتنفيذ السياسات العامة، ومن أجل تحديد مفهوم الإدارة المحلية نجد أن أغلب الباحثين في هذا المجال قد أجمعوا على مجموعة من العناصر تميز هذا المفهوم، وقد حصر أغلبهم هذه العناصر في أربعة أركان أساسية تقوم عليها الإدارة المحلية؛ هي:

- وجود مصالح محلية متميزة؛
- وجود هيئات محلية منتخبة لتأمين المصالح المحلية؛
- تمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية؛
- وجود الوصاية الإدارية.

## أولاً- وجود مصالح محلية متميزة:

ويقصد به وجود مصالح محلية خاصة بمنطقة او جزء معين من إقليم الدولة، تهتم سكان هذا الجزء بذاته أكثر من أهميتها لجميع مواطنين الدولة، مما يقتضي إن يتولوا هم بأنفسهم إدارة شؤونهم.<sup>1</sup> حيث ينتج عن الاختلافات الجغرافية والاجتماعية لمختلف أجزاء الدولة اختلاف في طبيعة الحاجات والمصالح التي تهتم المواطنين في هذه الأجزاء، أي أن الحاجات تعكس ظروف البيئة التي تنشأ فيها وكذلك طبيعة سكان هذه البيئة ومتطلباتهم؛<sup>2</sup>

وبالتالي تتنوع الحاجات العامة التي تتكفل الدولة بإشباعها من خلال الإدارة، فتوجد حاجات تخص جميع سكان إقليم الدولة، أي هي حاجات وطنية تمثل المصالح الوطنية، ومن أهم أمثلة هذه المصالح الوطنية: الدفاع الخارجي والأمن الداخلي. وتوجد حاجات تخص إقليم معين ولا تخص جزء من إقليم الدولة ولا تخص أجزاء أخرى من الإقليم؛ أي تخص سكان منطقة دون سواهم من المناطق، ويطلق على هذه الحاجات المصالح الخاصة أو المصالح المحلية؛ ومن أمثلة هذه المصالح: الكهرباء والطرق الداخلية، فهذه الحاجات تخص سكان المنطقة الموجهة لها، بغض النظر عن إشباع أو عدم إشباع هذه الحاجات في المناطق الأخرى من إقليم الدولة.<sup>3</sup>

وتنشأ المصالح المحلية المتميزة من ارتباط مصالح مجموعة من الأفراد تقطن منطقة جغرافية معينة، ويؤدي إلى خلق نوع من التضامن الاجتماعي بينهم، وإلى اعتراف الدولة بأن لهذه المصالح طابعا محليا يستحسن ترك إدارتها لوحدات محلية مستقلة من أفراد هذه المجموعة،<sup>4</sup> التي يمكنها حسن تقدير للحاجات المحلية وأولوية إشباعها؛ في حين تتولى السلطات المركزية إشباع الحاجات الوطنية، من أجل تحقيق المساواة والعدالة والسيطرة على هذا النشاط لاسيما ما تعلق منه بخدمات الأمن والدفاع.<sup>5</sup>

الملاحظ أنه يثور الجدل بشأن طبيعة بعض الحاجات العامة من حيث وصفها بأنها مصالح وطنية أو مصالح محلية، ففي حين يكون من السهل تمييز بعض المصالح ووصفها بأنها مصالح وطنية مثل

<sup>1</sup> - صفوان المبيضين، الإدارة المحلية، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> - رمضان بطيخ، مفهوم الإدارة المحلية ودورها في التنمية الشاملة، ندوة حول دور الحكومة المركزية في التنمية المجتمعية، القاهرة مصر، يونيو 2007، أعمال المؤتمرات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، مصر، 2009، ص 227.

<sup>3</sup> - حمدي سليمان القبيلات، مرجع سابق، ص 50.

<sup>4</sup> - صفوان المبيضين، الإدارة المحلية، مرجع سابق، ص 35.

<sup>5</sup> - حمدي سليمان القبيلات، مرجع سابق، ص 50.

الأمن والدفاع أو وصفها بأنها مصالح محلية مثل خدمات جمع النفايات؛ يكون من الصعب الحكم على بعض الحاجات وتصنيفها بأنها مصالح وطنية أو مصالح محلية، لذلك كان لابد من توفر معايير أو طريقة يمكن من خلالها التمييز بين المصالح الوطنية والمصالح المحلية.

ويرى " الشيخلي " بخصوص تمييز طبيعة المصالح العامة؛ أنه لكي تكتسب مصلحة ما الصفة المحلية، يلزم توفر شرطين؛ هما:<sup>1</sup>

- أن تكون المصلحة معبرة عن حاجات وأمال وطموحات الغالبية العظمى من سكان الإقليم المحلي.

- ألا تتعارض أو تتناقض مع المصلحة العليا للدولة أي مع المصلحة الوطنية.

لا تترك عملية تحديد طبيعة المصالح العامة للسلطات المركزية ولا للهيئات المحلية بل يتولى ذلك المشرع (السلطة التشريعية)، الذي يعتمد عدة أساليب في تحديد المصالح المحلية وتمييزها عن المصالح الوطنية<sup>2</sup>؛ وفي هذا الصدد تشير المراجع المختلفة إلى أسلوبين يعتمدهما المشرع في مختلف الدول؛ وهما: أسلوب حصر اختصاصات الهيئات المحلية، وأسلوب تحديد اختصاصات الحكومة المركزية؛ ويمكن توضيح كلا الأسلوبين في الآتي.

### 1 - أسلوب تحديد اختصاصات الهيئات المحلية:

يعرف هذا الأسلوب بـ " الأسلوب الانجليزي"، ووفق هذا الأسلوب يحدد المشرع منح اختصاصات محددة على سبيل الحصر للوحدات المحلية مع ترك ما عداها للحكومة المركزية.<sup>3</sup>

فيلجأ المشرع إلى تحديد قائمة تعدد فيها اختصاصات الهيئات المحلية على سبيل الحصر وترد في قوانين الإدارة المحلية، فتكون المصلحة محلية إذا وردت في قائمة الاختصاصات المنصوص عليها في القانون، وبالمقابل تكون المصلحة غير المذكورة ضمن القائمة مصلحة وطنية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد محمد بدران، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> - سامي الحمداني، مرجع سابق، ص 106.

<sup>3</sup> - حسين الطراونة؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 39.

<sup>4</sup> - حمدي سليمان القبيلات، مرجع سابق، ص 51.

يتسم هذا الأسلوب بالوضوح ودقة التحديد، لأنه يرخص للهيئات المحلية بمباشرة اختصاصات محددة لا تستطيع مباشرة سواها أو تغييرها أو التوسع فيها إلا بتعديل النص القانوني، وبالتالي فإن هذا الأسلوب يقيد إلى حد كبير من حرية التقدير للهيئات المحلية.<sup>1</sup>

## 2 - أسلوب تحديد اختصاصات الحكومة المركزية:

يشار إلى هذا الأسلوب بـ "الأسلوب الفرنسي"، وبموجبه يقوم المشرع بتحديد اختصاصات الحكومة المركزية التي تشمل المصالح الوطنية، ويكون ما سواها من الوظائف واختصاصات تابعاً للوحدات المحلية.<sup>2</sup>

أي على عكس الأسلوب السابق؛ يخول المشرع للهيئات المحلية ممارسة كافة الشؤون ذات الطابع المحلي، وما عدا ذلك فهو من اختصاص السلطة المركزية، بحيث لا تتعارض اختصاصات الهيئات المحلية مع الدستور والقانون، إذ أن هذه الاختصاصات المخولة ليست مطلقة ويجب أن تخضع لرقابة الحكومة المركزية.<sup>3</sup>

يحقق هذا الأسلوب المرونة الأزمة للمجالس المحلية لإشباع حاجات المواطنين المتغيرة والمتطورة، كما يتيح لها إمكانية المبادأة والابتكار لإنشاء وإدارة المرافق المحلية الضرورية كلما تغيرت الظروف والحاجات؛ كما يخفف هذا الأسلوب عن السلطة التشريعية فلا تضطر إلى تعديل التشريعات المتعلقة باختصاصات الوحدات المحلية.<sup>4</sup>

يعتبر وضع معيار حاسم للتمييز بين ما هو من المصالح الوطنية وما يعد من المصالح المحلية أمراً صعباً، وذلك لمرونة الحاجات العامة وتأثرها بالظروف التاريخية والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وعليه فإن عملية التمييز بين المصالح الوطنية والمحلية تعتبر عملية نسبية تختلف من دولة لأخرى ومن وقت لآخر تبعاً للظروف السائدة؛ أما ما يؤخذ على هذا الأسلوب فهو عدم دقته ما يؤدي إلى تنازع الاختصاص بين السلطة المركزية والهيئات المحلية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - رمضان بطيخ، مرجع سابق، ص 229.

<sup>2</sup> - محمد محمد بدران، مرجع سابق، ص 29.

<sup>3</sup> - محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص 47-48.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص 48.

<sup>5</sup> - رمضان بطيخ، مرجع سابق، ص 227-228.

ثانياً - التمتع بالشخصية المعنوية (الشخصية الاعتبارية):

ويقصد به أن يكون للوحدة المحلية كيان قانوني مستقل، حتى يمكنها ممارسة نشاطها المستقل فتتحمل جميع الالتزامات وتكتسب الحقوق الناتجة عن تصرفات من يمثلونها من موظفين<sup>1</sup>. ويعرف الشخص المعنوي بأنه "مركز للمصالح يحظى بحماية قانونية"<sup>2</sup>.

كما يعرف بأنه: "مجموعة من الأشخاص أو الأموال تتمتع بالشخصية القانونية تماما كذلك المقررة للأشخاص الطبيعيين، وينظر إليها وتعامل كما لو كانت شخصا حقيقيا، فهي لها حقوق وعليها التزامات، وهي مستقلة عن الأشخاص والعناصر المادية المكونة لها"<sup>3</sup>.

يعتبر تمتع الوحدات المحلية بالشخصية المعنوية شرطاً أساسياً في نظام الإدارة، فإذا تخلف هذا الشرط لم يكن للوحدة المحلية وجود، وتعتبر فرعاً من فروع الحكومة المركزية، فالشخصية المعنوية أذن هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية، ولحماية مصالحها القانونية، حيث لا بد أن يكون هناك أشخاص إدارية مختلفة عن الدولة تنسب إليها تصرفاتها<sup>4</sup>.

ويترتب عن الاعتراف للوحدات المحلية بالشخصية المعنوية مجموعة من الآثار القانونية هي:<sup>5</sup>

- الاستقلال المالي: أي لها الذمة المالية المستقلة، ما يعني أنّ لها مواردها المالية التي تستطيع تكوينها ولها اختيار أسلوب استغلال تلك الموارد؛
- الأهلية القانونية: وتعني قدرتها على اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات، فيمكنها التعاقد باسمها والقيام بجميع التصرفات القانونية التي لا تتعارض مع أهدافها؛ كما تكون لها أهلية التقاضي فيمكنها رفع الدعاوى باسمها وبواسطة ممثليها بهدف استيفاء حقوقها من الغير؛
- الموطن المستقل: وهو الإطار الجغرافي الذي يحد الوحدة المحلية وتمارس اختصاصاتها ضمن حدوده، كما يكون لها مقر خاص لإدارتها؛
- الممثل الشخصي: يجب أن يكون للشخص المعنوي شخص طبيعي يعبر عن إرادته ويدير شؤونه، وهو رئيس الوحدة المحلية.

<sup>1</sup> - رمضان بطيخ، مرجع سابق، 217

<sup>2</sup> - محمد رضا جنيح، مرجع سابق، ص 61

<sup>3</sup> - محمد محمود الطعامنة، مرجع سابق، ص 09.

<sup>4</sup> - صفوان المبييضين الإدارة المحلية، مرجع سابق، ص 36

<sup>5</sup> - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 48.

إن يمكن تمتع الوحدة المحلية بالشخصية المعنوية من ممارسة نشاطها، ويعتبر اهم ضمان لاستقلاليتها، وبدون هذه الشخصية تكون الوحدة المحلية مجرد فرع إداري للحكومة المركزية للدولة.

### ثالثاً- قيام هيئات محلية مستقلة:

يؤدي الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة إلى ضرورة منح إدارة هذه المصالح إلى هيئات محلية تتوب عن السكان المحليين، باعتبار أنّ سكان المنطقة اقدر على تحديد حاجاتهم وإيجاد الحلول المناسبة لمشاكلهم؛ إذ لا بد من أن تكون الوحدة المحلية وممثليها مستقلين في ممارستهم لوظائفهم الإدارية عن الحكومة المركزية.

ويجب أن تكون الوحدات المحلية مستقلة إدارياً عن السلطة المركزية، ويتحقق ذلك من خلال ما يخوله لها القانون من صلاحيات في إصدار القرارات الإدارية دون الرجوع للسلطة المركزية، ومن مظاهر الاستقلال الإداري وجود أنظمة إدارية خاصة بالوحدات المحلية تختلف عن الأنظمة المعمول بها لدى السلطة المركزية، مثل أنظمة الموظفين التي تحدد كيفية تسيير الموارد البشرية.<sup>1</sup>

رغم اتفاق فقهاء القانون الإداري على ضرورة استقلال مسيري الوحدة المحلية؛ إلا أن هناك خلاف بينهم في كيفية ضمان هذه الاستقلالية، وقد انقسمت الآراء إلى عدة اتجاهات أبرزها:

#### 1 - الاتجاه الأول:

فقد ذهب أنصار هذا الاتجاه إلى القول بأن استقلالية الوحدة المحلية لا تتجسد إلا باختيار أعضائها بأسلوب الانتخاب، لأنه ضمان لعدم خضوع المنتخبين للسلطة المركزية، كما أن هذا الأسلوب يحقق الديمقراطية ويكسب السكان المحليين خبرة في العمل السياسي، فلو كان أعضاء الوحدة المحلية معينين فسوف يكون ولاؤهم للسلطة المركزية التي عينتهم والتي بيدها عزلهم.<sup>2</sup>

#### 2 - الاتجاه الثاني:

يمثل أنصار أسلوب التعيين، أي يتم تعيين أعضاء الوحدة المحلية من طرف السلطة المركزية، من أجل ضمان الكفاءة الإدارية والرفع من مستوى الخدمات المقدمة، في حين أن المنتخبين المحليين قد لا

<sup>1</sup> - حمدي سليمان القبيلات، مرجع سابق، ص 53.

<sup>2</sup> - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 52-53؛ ورمضان بطيخ، مرجع سابق، 221-222.

يتوفروا على مؤهلات تسيير الوحدة المحلية؛ أما عنصر الاستقلالية فيتحقق من خلال منح صلاحيات مستندة للقانون، وضمانات عدم القابلية للعزل.<sup>1</sup>

### 3 - الاتجاه الثالث:

يتمثل هذا الاتجاه في الأسلوب المختلط، وهو يقوم على أساس انتخاب عدد من أعضاء الهيئات المحلية بشكل مباشر، وتقوم السلطة المركزية بتعيين الأعضاء الآخرين، وبذلك يجمع هذا الأسلوب بين مزايا الأسلوبين السابقين، لأنه يضمن تمثيل السكان المحليين من خلال الانتخاب، كما يمكن من إدخال أعضاء من ذوي الكفاءة الإدارية والفنية، ويشير "القبيلات" إلى ضرورة تقليص سلطة وعدد الأعضاء المعينين إلى أقصى الحدود أو جعلهم أعضاء استشاريين.<sup>2</sup>

إن الاختلاف بين هذه الاتجاهات ناتج من نظرة أصحاب كل اتجاه لمفهوم الإدارة المحلية وأهدافها، ففي حين يركز أنصار أسلوب الانتخاب على اعتبار نظام الإدارة المحلية هو صورة لتجسيد الديمقراطية السياسية؛ يركز أنصار أسلوب التعيين على اعتبار نظام الإدارة المحلية هو صورة للامركزية الإدارية هدفه إدارة المرافق المحلية بما يناسب البيئة المحلية، كما أن تطبيق احد الأسلوبين يتأثر بطبيعة النظام السياسي في الدولة، والملاحظ أن الدول الحديثة تتجه أكثر نحو اعتماد أسلوب الانتخاب.

### رابعاً- الرقابة الإدارية (الوصاية الإدارية):

يقصد بالرقابة الإدارية خضوع الوحدات المحلية لرقابة السلطة المركزية، ويطلق على هذه الرقابة الوصاية الإدارية وهي تعني "مجموعة السلطات التي يقرها القانون للسلطة المركزية لتمكينها من الإشراف على نشاط الهيئات اللامركزية وأعمالها حماية للمصلحة العامة."<sup>3</sup>

حيث لا تكون استقلالية الوحدات المحلية مطلقة وتعمل هذه الوحدات دون رقابة للسلطة المركزية، ولكن يبقى لهذه الأخيرة حق الرقابة والإشراف على هذه الوحدات ضمانا لوحدة السياسة العامة للدولة، وللتأكد من استفادة السكان المحليين من الخدمات المختلفة بكفاءة ومساواة<sup>4</sup>؛ لان الدول في ظل نظام الحكم المحلي تظل هي الشخص المعنوي الرئيسي. صاحب السلطة العليا في نطاق الإقليم الوطني كله.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - حمدي سليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 56.

<sup>3</sup> - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 53.

<sup>4</sup> - محمد علي الخاليلة، مرجع سابق، ص 53.

<sup>5</sup> - صفوان المبيضين، الإدارة المحلية، مرجع سابق، ص 38.

- وللرقابة الإدارية على الوحدات المحلية حدود يجب الالتزام بها، أهمها:<sup>1</sup>
- بقاء مسؤولية اتخاذ القرارات المحلية من اختصاص الوحدات المحلية؛
  - أن تكون هذه الرقابة محددة بموجب نصوص قانونية وفي حالات محددة؛
  - لا يجوز للسلطة المركزية تعديل القرارات الصادرة عن الوحدات المحلية، فيما تقبل القرار أو ترفضه.
- وتعتبر رقابة السلطة المركزية على الهيئات المحلية استثناء عن الأصل العام المتمثل في استقلالية الوحدات المحلية، لذلك فلا تمارس هذه الرقابة إلا طبقاً لنص قانوني يبين طرقها وحدودها، لكي لا تشكل عائقاً أما فاعلية هذه الوحدات عند ممارسة نشاطها؛ ويجب أن تضمن هذه الرقابة علاقة متوازنة بين السلطة المركزية والوحدات المحلية، فتمنع تمرد هذه الأخيرة وخروجها عن نطاق السياسة العامة، وتمنع تعسف السلطة المركزية تجاه الوحدات المحلية.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: أهمية الإدارة المحلية

تحقق الإدارة المحلية العديد من الأهداف السياسية والاجتماعية والإدارية والاقتصادية للدولة، وهذا ما يبرر نشأتها واستمرار وجودها، فبعد انتشار المبادئ الديمقراطية وجد ان نظام الإدارة المحلية يمكن أن يحقق التوازن السياسي والاقتصادي والاجتماعي في الدولة، كما يعتبر وسيلة للحد من مخاطر المركزية<sup>3</sup>.

وتبرز أهمية الإدارة المحلية من خلال المزايا التي تحققها ومن خلال الدور الذي تؤديه في مختلف مجالات النشاط في الدولة، ويمكن تصنيف تلك المزايا في المجالات التالية: المجال الإداري، المجال السياسي؛ المجال الاقتصادي والمجال الاجتماعي؛ ويتم توضيح كل مجال في العناصر الموالية.

#### أولاً- المجال الإداري:

كان للتقدم التكنولوجي الهائل في ميادين الحياة المختلفة، والواقع الاقتصادي والاجتماعي، وتوسع وتنوع وظائف الدولة، مما أدى للبحث عن أكفاء الوسائل وأعد لها الأداء هذه الوظائف.<sup>4</sup>

لقد كان لازدياد وظائف الدولة وتوسع نشاطها في مختلف مناحي الحياة، الدور الأساسي لاعتماد نظام الإدارة المحلية، وتوزيع في أساليب الإدارة تبعاً لطبيعة الحاجات المحلية، وبالتالي تسهم الإدارة المحلية في التخفيف من أعباء الإدارات المركزية، وينقل جزء كبير من الوظيفة الإدارية للهيئات المحلية

<sup>1</sup> - حسين الطراونة ؛ وآخرون، مرجع سابق، ص 44-45.

<sup>2</sup> - رمضان بطيخ، مرجع سابق، ص 234.

<sup>3</sup> - إسماعيل فريجات، مرجع سابق، ص 02.

<sup>4</sup> - صفوان المبييضين، الإدارة المحلية، مرجع سابق ص 31

الأقدر على مواجهة الظروف الواقعة لكل وحدة، مما يوفر الوقت والجهد على السكان المحليين، علاوة على قابلية نظام الإدارة المحلية للإصلاح الإداري بشكل أسرع من الإدارات المركزية.<sup>1</sup>

كما أن إسناد إدارة الشؤون المحلية لأجهزة لامركزية يؤدي إلى الحد من الروتين والبيروقراطية السلبية في الإدارة، ويسهم في سرعة الانجاز وكفاءة الأداء.<sup>2</sup>

ويمكن إجمال الأهداف الإدارية للإدارة المحلية في النقاط التالية:

- التخفيف من أعباء الإدارة المركزية، حيث تتولى الإدارات المحلية إدارة الأنشطة المحلية بما يتيح للسلطة المركزية التفرغ للمهام ذات الأهمية الوطنية؛<sup>3</sup>
- تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص الروتين، وذلك من خلال تقليل المراسلات بشأن اخذ موافقة السلطة المركزية في جميع الأمور؛<sup>4</sup>
- تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال تبسيط الإجراءات وتسهيل الخدمات، وسرعة الاستجابة لمطالب المواطنين في الوحدات المحلية، وذلك لقرب هذه الاخيرة من واقع المجتمع المحلية والإحساس بالمسؤولية تجاه الناخبين<sup>5</sup>؛ كما تتحقق الكفاءة الاقتصادية في تقديم الخدمات المحلية، حيث يمكن للإدارة المحلية استخدام الموارد بطريقة أفضل، وتزويد المواطنين بالكمية المطلوبة وبالنوعية المفضلة لديهم، والتي تختلف عن رغبات مواطنين في مناطق أخرى من الدولة<sup>6</sup>؛ وهذا يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وجودة الخدمات المحلية؛
- يجسد نظام الإدارة المحلية مبدأ التخصص وتقسيم العمل الذي أصبح من أهم سمات الإدارة الحديثة، وثبتت فعاليته في رفع كفاءة الجهاز الإداري وتحسين قدراته؛<sup>7</sup>
- إكساب الكوادر المحلية خبرة متزايدة نتيجة مشاركتها في عمليات اتخاذ القرار، إضافة إلى زيادة قدرة الموظفين المحليين على الابتكار والإبداع؛<sup>8</sup>

1 - حمدي سليمان القبيلات ، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، مرجع سابق، ص 27

2 - رمضان بطيخ، مرجع سابق، ص 215.

3 - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 19.

4 - محمد علي الخلايلة ، مرجع سابق، ص 61.

5 - سامي نجم الحمداني ، مرجع سابق، ص 201

6 - محمد محمود الطعامنة، مرجع سابق، ص 16 ،

7 - محمد علي الخلايلة، نفس المرجع السابق، ص 62

8 - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 19.

- التخفيف من مظاهر البيروقراطية والروتين التي تنتج عن بعد الإدارة عن المستفيدين من خدماتها، وكذلك من خلال مرونة أنماط العمل وأساليبه، بحيث يمكن لكل وحدة محلية إتباع أسلوب العمل الذي يناسب ظروفها وحجمها وحاجات مواطنيها؛<sup>1</sup>
- خلق روح المنافسة بين وحدات الإدارة المحلية والاستفادة ومن تجارب بعضهم البعض، ومنح فرصة الإبداع وتجريب الأساليب والنظم الإدارية الجديدة.<sup>2</sup>
- إذن يعد تقريب أجهزة الإدارة إلى المواطنين وضمان حصولهم على الخدمات بسهولة يعد من أهم أهداف الإدارة المحلية.

### ثانياً - المجال السياسي:

- تعد الأهمية السياسية للإدارة المحلية أهم مبررات اعتماد النظام اللامركزي، حيث يعتبر نظام الإدارة المحلية مظهراً من مظاهر الديمقراطية، لأنه يحقق مشاركة المواطنين في إدارة المرافق المحلية التي تلبي احتياجاتهم؛ وتتجلى الأهمية السياسية للإدارة المحلية في:<sup>3</sup>
- يؤدي نظام الإدارة المحلية إلى التعاون المثمر بين النشاط الحكومي والنشاط الشعبي المحلي، ويربط بين الأجهزة المحلية والأجهزة المركزية في العاصمة، ويؤدي أيضاً إلى قرب الحكومة من المواطنين ودفعهم نحو العمل لصالح وحدتهم المحلية؛
  - يساهم في إرساء قواعد الديمقراطية بين المواطنين، من خلال عملية الترشيح والانتخاب واحترام الرأي الآخر، مما يعتبر تدريباً على ممارسة العمل السياسي واحترامه؛
  - ترسيخ مفهوم الرقابة الشعبية، حيث يمارس السكان المحليين الرقابة على المجالس المحلية، للتأكد من قيام الأعضاء بأعمالهم بكفاءة وفعالية؛
  - يمثل نظام الإدارة المحلية حلاً للمشكلات التي تقابل بعض الدول المتعددة الأجناس والديانات والقوميات، إذ تلجأ الحكومة المركزية إلى الاعتراف بنوع من اللامركزية الإقليمية للأقليات بها فيتحقق لهم نوع من الاستقلال الذاتي دون المساس بالوحدة السياسية للدولة.

<sup>1</sup> - خالد ممدوح، السلطة المركزية وعلاقتها بالمرافق المحلية ومؤسسات المجتمع المدني: دراسة من الناحية القانونية والتنظيمية، ندوة دور الحكومة المركزية في التنمية المجتمعية، القاهرة، مصر، يونيو 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، 2009، ص 280.

<sup>2</sup> - محمد محمود الطعمنة، مرجع سابق، ص 16؛ وصفوان المبيضين، الإدارة المحلية، مرجع سابق، ص 31

<sup>3</sup> - أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 20-21.

إضافة إلى ذلك يرى " الحمداني " أن الإدارة المحلية يساهم في إعداد وتدريب قيادات المستقبل في المجالين التشريعي والتنفيذي على المستوى الوطني، بحيث يكونوا أعضاء في المجالس المحلية قبل انتخابهم لعضوية المجالس التشريعية.<sup>1</sup>

إن يمكن من خلال الإدارة المحلية تجسيد مفهوم الديمقراطية على المستوى المحلي، وترسيخ المبدأ المشاركة والرقابة في أذهان المواطنين، لضمان انخراطهم الايجابي في العمل السياسي.

### ثالثاً- المجال الاقتصادي:

لقد دفع تبني سياسة تدخل الدولة والتوجيه الاقتصادي إلى ضرورة توزيع هذه الوظائف بين الحكومة المركزية وهيئات محلية مستقلة، وبذلك أصبح الدور التنموي للإدارة المحلية أكثر وضوحاً، وبالتالي يكون من مسؤوليات الإدارة المحلية تهيئة مناخ ملائم للنشاط الاقتصادي محلياً، والمبادرة للاستفادة من الإمكانيات الاقتصادية المحلية لتحسين ظروف حياة السكان المحليين.

يؤدي الأخذ بنظام الإدارة المحلية إلى كثير من المزايا الاقتصادية منها:<sup>2</sup>

- يؤدي إلى جديّة البحث عن مصادر جديدة للتمويل المحلي، وتوفير مصادر تمويل محلية من خلال الضرائب والرسوم المحلية وإيرادات أملاك المجالس المحلية، مما يساهم في تخفيف العبء عن مصادر الدولة التقليدية وتخصيص تلك المصادر للمشروعات الوطنية؛
- يوجد نوع من العدالة في توزيع الأعباء الضريبية، كما يؤدي إلى لا مركزية التصنيع مما يتيح الفرصة للمناطق المحرومة النهوض صناعياً؛
- تأسيس مشروعات اقتصادية تلائم قدرات الوحدات المحلية وحاجات المواطنين فيها، حيث أن الوحدات المحلية أكثر دراية بمعرفة حاجات ومشاكل المجتمع المحلي، مما يساعد في وضع خطط تنموية فعالة؛
- يعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية وذلك بمشاركة الحكومة المركزية أعباء هذه التنمية، وتنشيط الاقتصاد الوطني كنتيجة لتنشيط الاقتصاد على المستوى المحلي.

إن تخفف الإدارة المحلية من الأعباء الاقتصادية الملقاة على كاهل الحكومة المركزية، وذلك من خلال اعتماد وحدات الإدارة المحلية على مصادر تمويل ذاتية لتغطية نفقاتها ومواجهة احتياجات السكان

<sup>1</sup> - سامي نجم الحمداني، مرجع سابق ص 102

<sup>2</sup> - محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص 62-63 .

المحليين، كما أن استقلال هيئات الإدارة المحلية المالي قد يدفعها نحو تحقيق مفهوم التنمية الشاملة على الصعيد المحلي، من خلال تطبيق التنمية الاقتصادية المحلية، وتأسيس المشروعات الاقتصادية للوحدة المحلية، مما يساهم بالنتيجة في التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني، ناهيك عن خلق فرص العمل للسكان المحليين وتحسين مستوى معيشتهم.<sup>1</sup>

#### رابعاً - المجال الاجتماعية:

لا تقل أهمية الأهداف الاجتماعية للإدارة المحلية عن الأهداف السابق ذكرها، حيث تعمل الإدارة المحلية على خلق روح التعاون بين سكان الوحدة المحلية، وتنمية شعورهم بالمصير المشترك، مما يحتم عليهم التعاون والتخلص من بعض سلبيات العادات الاجتماعية الضارة التي تحول دون رقيهم وتقدمهم، كما تعمل على استنهاض لقوى والطاقات المحلية لدى السكان المحليين وتوظيفها لصالح العام على المستوى المحلي.<sup>2</sup>

ومن أهم المزايا التي تحققها الإدارة المحلية في المجال الاجتماعي ما يلي:<sup>3</sup>

- يهدف نظام الإدارة المحلية إلى تقوية البناء الاجتماعي للدولة، وذلك بتوزيع القوى الايجابية بها بدلاً من تركيزها في العاصمة، وإيجاد مزيد من فرص العمل للمواطنين في مناطقهم والحد من هجرتهم للمدن الكبرى؛
- تنمية القيم الاجتماعية والثقافية من خلال استحداث مشاريع تساهم في النهوض الاجتماعي والثقافي للمجتمع المحلي، مثل المسارح والمتاحف ومؤسسات الرعاية الاجتماعية، والتي من شأنها أن تحدّ من الآفات الاجتماعية المختلفة؛
- تعتبر الإدارة المحلية وسيلة لحصول المواطنين على مختلف احتياجاتهم وإشباع رغباتهم؛
- يتيح نظام الإدارة المحلية الفرصة لتفجير طاقات الإبداع لدى أعضاء الجماعات المحلية مما يؤدي إلى النهوض في جميع المجالات الثقافية والفنية والفكرية؛
- يعمل نظام الإدارة المحلية على تقوية الروابط الروحية بين الأفراد عن طريق إشراكهم سويماً في مجالات العمل المحلي.

<sup>1</sup> - حمدي سليمان القبيلات ، مرجع سابق، ص 26

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 26

<sup>3</sup> - محمد محمد بدران. مرجع سابق ص 24.

إن تودي نظام الإدارة المحلية إلى تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة عن طرق توزيع الاختصاصات بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية بدلا من تركيزها في العاصمة مما يظهر أثره في مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها الدولة.<sup>1</sup>

من جهة أخرى؛ يرى الباحث أن البيئة المحلية أصبحت مهددة بمختلف أنواع التلوث الناتجة عن ازدياد حجم النشاط الصناعي، وزيادة في حجم الاستهلاك الناجم عن تزايد عدد السكان، وتحسن مستوى معيشتهم، فأصبحت النفايات الملوثة هاجساً مهدداً لصحة السكان وحياتهم، وبالتالي أضحت عملية المحافظة على البيئة وحسن تنظيمها من أهم الأدوار التي يجب أن تضطلع بها الإدارة المحلية، وأن تضع الخطط وتخصص الموارد اللازمة للحفاظ على البيئة والصحة العامة.

---

<sup>1</sup> - خالد ممدوح، السلطة المركزية وعلاقتها بالمرافق المحلية ومؤسسات المجتمع المدني ، مرجع سابق، ص 279

## المبحث الثاني: أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لنشاط الإدارة المحلية

لقد أظهرت العديد من الدراسات جدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف القطاعات، ولعل أهم تلك القطاعات الإدارة المحلية، وقد ظهرت مع ذلك مصطلحات تصف هذا التطور مثل: الإدارة المحلية الإلكترونية، حيث توجد عدة مجالات من نشاط الإدارة المحلية الذي يمكن أن تستفيد من إمكانيات الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: الإدارة المحلية الإلكترونية

يُمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية في وحدات الإدارة المحلية من التعرف على احتياجات المواطنين المحليين، التي تتباين تبعاً للظروف الخاصة بكل مجتمع محلي، وتحتاج الاستجابة لتطلعات المواطنين تمتع الإدارة المحلية بالمرونة والسرعة في اتخاذ القرارات، كما يتطلب توفر الثقة والأمان في الخدمات الإلكترونية للإدارة المحلية، من أجل حث المواطن للتعامل الإلكتروني.<sup>1</sup>

### أولاً- تعريف الإدارة المحلية الإلكترونية :

وفي خضم التحول الإلكتروني ظهر مصطلح الإدارة المحلية الإلكترونية والذي يعني:

"استخدام تكنولوجيا المعلومات- خاصة الانترنت- المبنية على شبكة المواقع الإلكترونية لدعم وتعزيز حصول المواطنين على الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية، إضافة إلى تقديم الخدمة لقطاع الأعمال والدوائر الحكومية المختلفة بشفافية وكفاءة عالية وبما يحقق العدالة والمساواة".<sup>2</sup>

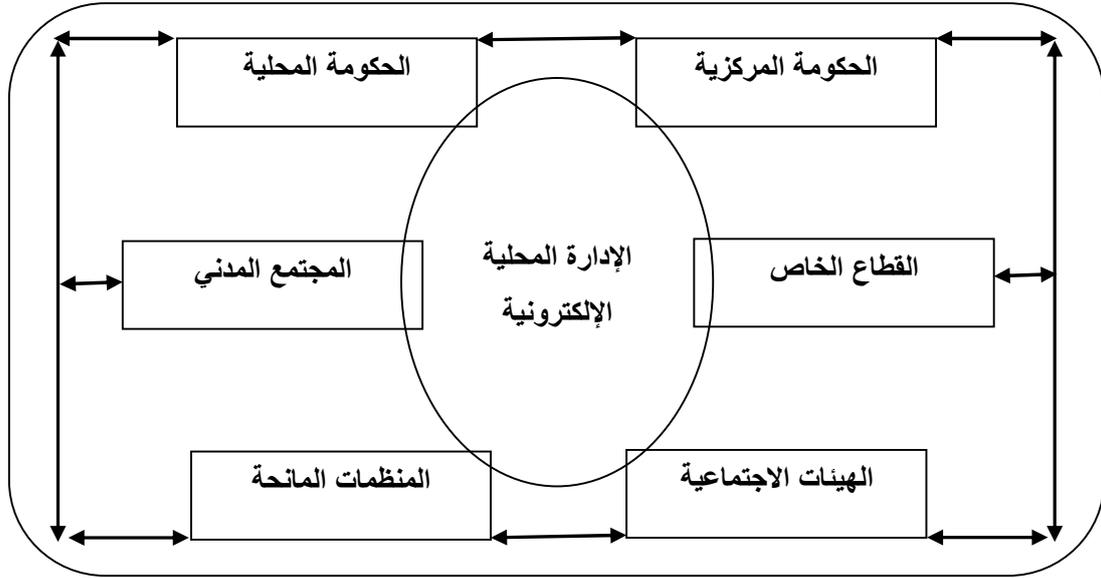
تتشترك الإدارة المحلية في تقديم الخدمات للمواطنين مع عدة جهات تختلف من حيث الشكل القانوني والتنظيمي، وتحقق الإدارة المحلية الإلكترونية التنسيق والتكامل المطلوبين بين هذه الأطراف من أجل التلاحم وتضافر الجهود بين فئات المجتمع المحلي، بما يحقق التنمية والرفاهية للمواطن؛ إضافة إلى ضمان تدفق المعلومات المختلفة بين الأطراف المحلية، التي تستخدم في تحديد فرص الاستثمار على المستوى المحلي، ويساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المحلية المتاحة لتلبية الاحتياجات المتباينة للمواطنين المحليين<sup>3</sup>، ويُلخص الشكل (2-3) علاقة التكامل بين الأطراف المحلية الفاعلة.

<sup>1</sup> - إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> - إيمان عبد المحسن زكي، نفس المرجع، ص 97.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 98.

شكل رقم ( 2-3 ) : التكامل بين منظمات الإدارة المحلية



المصدر : إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 98.

ثانيا- أهداف تطبيق الإدارة المحلية الإلكترونية:

يهدف تطبيق الإدارة المحلية الإلكترونية الى تحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة بالوظيفة الأساسية للإدارة المحلية واهم هذه الأهداف:<sup>1</sup>

1 - تقديم الخدمات للمواطنين المحليين:

تساهم تكنولوجيا المعلومات الإلكترونية بشكل فعال في خدمة المواطنين، حيث تمكنهم من الحصول على خدمات سريعة وغير مكلفة؛ فيمكن للإدارة المحلية تقديم مختلف خدماتها عبر الوسائل الإلكترونية، ويتوقف ذلك على مدى استخدام المواطنين لهذه الوسائل.

2 - توفير المعلومات للمواطنين المحليين:

يعتبر إعلام المواطنين وحصولهم على المعلومات الحكومية من أبرز اهتمامات الإدارة العمومية، لذلك فان قنوات الإدارة الإلكترونية تمثل وسيلة فعالة لتحقيق وصول المعلومات الكافية لأكثر عدد من

<sup>1</sup> - سمير محمد عبد الوهاب، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، أعمال المؤتمرات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، 70-71.

المواطنين؛ حيث تستخدم الإدارات المحلية شبكة الانترنت لإتاحة مختلف المعلومات عبر المواقع الإلكترونية الرسمية.

### 3 - تمكين المواطنين من الممارسة الديمقراطية:

تمكن تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية المواطنين من ممارسة حقوقهم الديمقراطية، وكذا المشاركة في مناقشة القضايا المحلية والنشاطات الانتخابية والاتصال بالإدارة وممثليهم بهذا الخصوص.

### 4 - زيادة كفاءة الوحدات المحلية:

يؤدي تطبيق الإدارة المحلية الإلكترونية الى زيادة كفاءة أداء الوحدات المحلية؛ نتيجة توفير الوقت اللازم لانجاز المهام وتقديم الخدمات، إضافة الى تخفيض تكاليف النشاط؛ من خلال الاستغناء عن حجم كبير من الوثائق المستخدمة.

### 5 - تحقيق الاتصال الفعال:

يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية إمكانية اطلاع الموظفين على مختلف العمليات المنجزة في مختلف المصالح، ويسهل الاتصال بين الرؤساء والموظفين في المستويات الأخرى من الإدارة.

### المطلب الثاني: الديمقراطية الإلكترونية

تعتبر الديمقراطية الإلكترونية من الأهداف البعيدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية، من خلال اعتماد أساليب التصويت الإلكتروني وزيادة فرص مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات السياسية وفي تحديد أساليب تقديم الخدمات المحلية.<sup>1</sup>

والديمقراطية الإلكترونية هي " استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتمكين المواطن وجعله قادراً على محاسبة السياسيين عن أفعالهم، وكذلك تسهيل وتفعيل الاتصال بين السياسيين ومندوبيهم والمواطنين، مما جعل الممثلين السياسيين أكثر فعالية في العملية السياسية".<sup>2</sup>

وتعرف الديمقراطية الإلكترونية بأنها: " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإستراتيجيتها من قبل القطاعات الديمقراطية ضمن العملية الديمقراطية للمجتمعات المحلية، والولايات، والدول وعلى الصعيد الدولي".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إيمان عبد المحسن زكي، نفس المرجع، ص 114.

<sup>2</sup> - وداد فوقة، دور الحكومات الإلكترونية في تفعيل الديمقراطية الإلكترونية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، عدد 46، ديسمبر 2016، ص 105.

يوضح هذا التعريف بأن الديمقراطية الإلكترونية تتحقق على عدة مستويات بداية من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي.

وترتكز الديمقراطية الإلكترونية على العناصر التالية:<sup>2</sup>

- أنظمة الاقتراع الإلكتروني؛
- الأنشطة السياسية عبر الانترنت؛
- الشفافية والثقة الإلكترونية؛
- المشاركة الإلكترونية.

وتعتمد الديمقراطية الإلكترونية على استخدام جميع الوسائل التكنولوجية في إدارة الأنشطة التي تعزز مشاركة المواطنين في قضايا الشأن العام، وذلك من خلال عدة أنشطة أهمها:<sup>3</sup>

- الاجتماعات الافتراضية على شبكة الانترنت، وعقد المنتديات واللقاءات الجماهيرية؛
- الحملات الانتخابية وتسجيل أصوات الناخبين ونتائج الاقتراع؛
- استطلاع آراء المواطنين؛
- إتاحة الاطلاع على محاضر المجالس المحلية.

ويرى " أبو شنب" أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت أداة لدعم الممارسات الديمقراطية للمجتمعات والحكومات، وان أهداف الديمقراطية الإلكترونية تتمثل في:<sup>4</sup>

- تحسين مخرجات العملية الديمقراطية؛
- تحسين الصورة الديمقراطية للحكومة من خلال وضوح الأنظمة وشفافية التعامل مع العمل السياسي والإداري، وتحقيق مساءلة فاعلة تزيد من ثقة المواطن بالحكومة؛
- دمج وانخراط المواطن في التحديات العامة والحياة السياسية، وتحسين العملية الديمقراطية من خلال استيعاب مدخلات يريدها المواطن وتوصيل المخرجات للمواطن بشكل أسرع وأوثق؛

<sup>1</sup> - عماد احمد ابو شنب، الحكومة الإلكترونية أداة للديمقراطية والتنمية المجتمعية، مرجع سابق، ص 27.

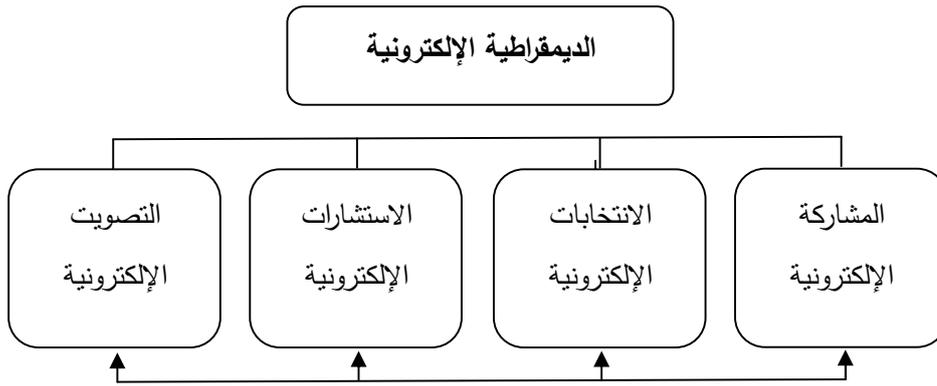
<sup>2</sup> - رمضان عبد المجيد، الديمقراطية الرقمية كآلية لتفعيل الديمقراطية التشاركية (حالة الجزائر)، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد16، جانفي 2017، ص 81.

<sup>3</sup> - إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص 96.

<sup>4</sup> - عماد احمد ابوشنب، الحكومة الإلكترونية أداة للديمقراطية والتنمية المجتمعية، مرجع سابق، ص 32

- تفعيل أدوات الإدارة الإلكترونية لخدمة أغراض الديمقراطية، من خلال عدة نشاطات أهمها: المشاركة الإلكترونية، الانتخابات والحملات الإلكترونية، الاستشارة الإلكترونية والتصويت الإلكتروني؛
- تحسين مستوى حياة المواطنين من خلال تحسين العمل الديمقراطي وتحقيق رغبات الشعب.

### الشكل رقم (3-3): محاور الديمقراطية الإلكترونية



المصدر : عماد احمد ابوشنب، الحكومة الإلكترونية أداة للديمقراطية والتنمية المجتمعية، مرجع سابق، ص 42

#### أولاً - المشاركة الإلكترونية:

تعتبر المشاركة الإلكترونية عملية متواصلة تستغل تكنولوجيا المعلومات لتحسين فرص الاستشارة والحوار بين المواطنين والحكومة؛ كما تعد المحور الأساسي للديمقراطية الإلكترونية مما جعل الامم المتحدة تعتبرها احد معايير قياس جاهزية الحكومة الإلكترونية في الدول،<sup>1</sup> وتتحقق بالتواصل الواسع بين المواطن والحكومة من خلال الأدوات الإلكترونية، حيث يتم استغلال هذه الأدوات في التحوار مع المواطنين، ورفع مستوى العلاقة معهم بتبادل المعلومات والمشاركة في صنع القرار.

#### ثانياً - الانتخابات الإلكترونية:

تتمثل في استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التواصل مع الناخبين وإدارة الحملات الانتخابية، بحيث تساهم هذه الأدوات في عملية إدارة الأنشطة التي يقوم بها المترشح لتحقيق أهداف ترشحه، وتفعيل قنوات الاتصال بينه وبين الناخبين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - وداد قوقة، مرجع سابق، ص 108.

<sup>2</sup> - عماد احمد ابوشنب، الحكومة الإلكترونية أداة للديمقراطية والتنمية المجتمعية ، مرجع سابق، ص 86.

### ثالثاً - الاستشارات الإلكترونية:

تعتبر مجال إلكتروني يستخدم من قبل المواطنين والممثلين للحكومة المدنية والخبراء والسياسيين لجمع الرأي، وتوفير المدخلات والاتجاهات، والتأثير على السياسة العامة وعملية اتخاذ القرار.

كما تعرف بأنها: "استخدام الوسائط الإلكترونية للوصول إلى مشاركة أكبر من قبل المواطنين والمهام الحكومية، والتشاور مع عناصر المجتمع في عملية رسم السياسات واتخاذ القرارات، وجمع وجهات النظر من أطراف متعددة للوصول إلى قرار".<sup>1</sup>

تتبع أهمية الاستشارة الإلكترونية في أنها تستهدف استشارة أفراد المجتمع المحلي وممثلهم في القضايا العامة.

### المطلب الثالث : مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية

إضافة الى ما تحدثه الإدارة الإلكترونية من تحول في طريقة أداء الوظائف الإدارية في الإدارة المحلية من تخطيط وتنظيم وإشراف ورقابة؛ فإنها تسهم في انجاز مختلف أنشطة مصالح الإدارة المحلية خاصة النشاطات التالية:

#### أولاً - إدارة الأرشفة والسجلات الكترونياً:

يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الأرشفة وحجم كبير من المعاملات بدون ملفات ورقية، وذلك باعتماد الأرشفة الإلكتروني، من خلال جمع الوثائق وفهرستها وتصنيفها وترميزها، ثم حفظها بالطرق الإلكترونية المناسبة، بغرض توفيرها وتأمينها للمستخدمين عند الطلب، وإمكانية استرجاعها وتداولها الكترونياً؛ حيث يتميز الأرشفة الإلكتروني بعدة مزايا أهمها:<sup>2</sup>

- يوفر الأرشفة الإلكتروني الحيز المكاني المخصص للحفظ؛
- سرعة الوصول الى الملفات والوثائق واسترجاعها في أي وقت؛
- بناء تلقائي للمواد الأرشفية، حيث يمكن أرشفة محتوى الملفات الإلكترونية تلقائياً وبجهد بسيط مقارنة بالأرشفة الورقية التقليدي؛
- يمكن من تحويل الوثائق المسترجعة آلياً من مكان لآخر؛

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 106.

<sup>2</sup> - عامر إبراهيم قنديلجي، الحكومة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 261-262.

- يوفر المرونة باسترجاع المعلومات في عدة أشكال وحسب الحاجة.
- ونظرا لحساسية مختلف الوثائق والملفات في الإدارة المحلية فإنه يجب اتخاذ إجراءات جديدة من أجل التعامل مع السجلات الإلكترونية أهمها:<sup>1</sup>
- وضع وتنفيذ أفضل الممارسات من أجل الحفاظ على السجلات الإلكترونية؛
- تعزيز التفاهم بين واضعي السياسات من المخاطر المرتبطة بفقدان السجلات العامة؛
- ضمان المساءلة عن إدارة السجلات الإلكترونية؛
- زيادة مهارات إدارة السجلات بين العاملين والمديرين؛
- تعزيز التعاون بين مهنيي المعلومات (مديري السجلات وموظفي الأرشيف وغيرهم).

#### ثانيا - إدارة الأعمال المكتبية الإلكترونية:

تتضمن الأعمال المكتبية في صورتها التقليدية كل الأعمال الروتينية والتنفيذية التي يتم أدائها من خلال المكتب، وهي خدمات مساندة في كل مجالات العمل في المؤسسة.<sup>2</sup>

وفي ظل الإدارة الإلكترونية تتحول المكاتب الى العمل الإلكتروني وظهور المكاتب الإلكترونية او الذكية، التي أصبح لها دور في تقديم خدمات المعلومات الى جانب مختلف خدمات الاتصال الرسمي وأعمال السكرتارية.

يعتمد نشاط الإدارة المحلية بشكل كبير على الأعمال المكتبية، مما يبرز معه أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تختزل العديد من المهام والإجراءات المتعلقة بالأعمال المكتبية.

#### ثالثا - إدارة المناقصات والتوريدات الكترونيا:

يمكن للإدارة المحلية إدارة أعمال الشراء وإجراء المناقصات الكترونياً، مما يتيح عروضاً أفضل ويقلل من التكاليف، ويحقق الشفافية في التعامل مع الموردين والمتعاملين.

#### رابعا - إدارة الموارد البشرية الكترونيا:

تشكل الموارد البشرية أساس قيام الإدارة المحلية بمهامها، حيث أن طبيعة نشاطها الخدمي والأعمال الإدارية الموكلة لها تجعل الموظفين في محور اهتمام الإدارة؛ ونظراً لعدد الموظفين الكبير ووجود الوحدات

<sup>1</sup> - عبد الحميد بسيوني، الحكومة الإلكترونية، دار الكتب العلمية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 178.

<sup>2</sup> - احمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 233.

المحلية في أماكن متباعدة، فإن اعتماد الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية يعد وسيلة ناجعة لأداء مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية؛ من التوظيف وحتى تسيير المسار الوظيفي، بما في ذلك نظام الحضور والانصراف إلكترونياً.

#### خامساً - تطبيق الإدارة الإلكترونية وسيلة للإصلاح الإداري وترشيد الخدمة العمومية المحلية:

تعتبر عملية الإصلاح الإداري كعملية مستمرة احد أولويات برامج الارتقاء بالخدمة العمومية المحلية؛ ويعد التحول نحو الإدارة الإلكترونية مدخلا ملائماً لتجسيد الإصلاح المنشود.

ولقد أشارت العديد من الدراسات الى دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد وضمان الشفافية<sup>1</sup>، حيث يعتبر احتكاك الموظفين مع الجمهور أحد أهم الأسباب المساعدة على الفساد والرشوة في المؤسسات، لذلك فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يساعد في التقليل من هذه السلوكيات المنحرفة في الإدارة المحلية. من جهة أخرى؛ فإن خدمة المواطن من خلال المواقع الإلكترونية يساهم في ترشيد الخدمة العمومية المحلية من خلال تحقيق العناصر التالية:<sup>2</sup>

- مردودية الخدمة العمومية المحلية: من خلال إسهام الإدارة الإلكترونية في إعادة ترتيب الخدمة العمومية بهدف تحقيق رضا المواطن وضمان ثقته بمؤسسات الإدارة المحلية؛
- تقليص تكاليف الخدمة: من خلال إتاحة الاتصال عبر الخط دون الانتقال الى مقرات الوحدات المحلية للحصول على الخدمة؛
- سرعة الاستجابة واحترام المواعيد: من خلال اعتماد الشباك الوحيد للخدمات المتماثلة، مما يزيد من ربح الوقت والقيام بالالتزامات دون تأخير.
- الدقة: أي انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة، وفي الإدارة الإلكترونية تحدد الأنظمة المعلوماتية المقاييس المطلوبة في الخدمة وتقوم بالمعالجة الإلكترونية مما يحد من الأخطاء أثناء تقديم الخدمة؛
- سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة: إن توظيف الأنظمة الإلكترونية في أداء الخدمة العمومية يؤدي الى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة.

<sup>1</sup> - عماد احمد أبو شنب ، مشاريع الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 249.

<sup>2</sup> - انظر بأكثر تفصيل: عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص 66-67.

## المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرفق العام المحلي

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث لن يتعرض هنا بالدراسة التفصيلية للمرفق العام وآراء الفقه القانوني التي ناقشت تعريفه، لأن ذلك يخرج عن صلب الدراسة، لكن سيتم الاقتصار على العناصر التي تخدم هدف البحث.

### المطلب الأول: مفهوم المرفق العام

لقد تباينت التعاريف التي تناولت تعريف المرفق العام، وذلك سبب التغير في دور المرفق العام ونشاطه، نتيجة تطور وتغير حاجات الأفراد واتساع مجال تدخل الدولة لإشباع هذه الحاجات، إضافة إلى تنوع وتغير أساليب وطرق قيام الدولة بهذا التدخل.

ويعتبر مفهوم المرفق العام من أكثر مفاهيم القانون الإداري تطوراً، لذلك كان من الصعب وجود تعريف موحد له، لأن له محتوى تاريخي واجتماعي واقتصادي وسياسي، فالمرفق العام متعلق بالنشاطات المرتبطة بسيادة الدولة ودورها، ومرتبطة أيضاً بالحاجات الأساسية للمواطنين التي تكون الإدارة مسؤولة عن تلبيتها.<sup>1</sup>

يتغير دور الدولة مع تغير النظام السياسي، فهو يتغير من دولة إلى أخرى ومن فترة إلى أخرى في نفس الدولة، كما أن حاجات الأفراد تتطور مع التغير الاجتماعي والاقتصادي الذي تعرفه المجتمعات. وبالنظر في مختلف المراجع التي تناولت مفهوم المرفق العام، نجد أنه يعتمد في تعريفه على معيارين هما: المعيار الشكلي (العضوي) والمعيار الموضوعي (الوظيفي أو المادي).

يعتمد في المعيار العضوي على الجوانب الشكلية للنشاط والرابطة العضوية التي تصل بين المشروع الذي يعد مرفقاً عاماً والدولة؛<sup>2</sup> وهو وفق هذا المعيار الشكلي يتمثل في " الهيكل " الذي يتولى النشاط.<sup>3</sup>

ويعرّف وفقه بأنه المنظمة أو الهيئة أو الجهة العامة التي تمارس بعمالها وأموالها النشاط ذا النفع العام؛<sup>1</sup> أو هو مشروع أو مؤسسة ذات منفعة عامة تعمل تحت إشراف الحكام لتلبية حاجات الجمهور.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ضريفي نادية، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 1، الجزائر، 2011-2012، ص 19.

<sup>2</sup> - جمال الدين سامي، نظرية العمل الإداري، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011، ص 138.

<sup>3</sup> - محمد رضا جنّيح، مرجع سابق، ص 284

وبالتالي يشير المرفق العام إلى المؤسسات والهيئات العامة التي تنشؤها السلطة العامة وتخضعها لإدارتها وإشرافها بقصد إشباع الحاجات العامة.

أمّا وفق المعيار الموضوعي فإن المرفق العام يعني النشاط الذي تتولاه الإدارة لتحقيق الصالح العام<sup>3</sup>. كما عرف بأنه "النشاط الذي يهدف لتلبية حاجة من المصلحة العامة"<sup>4</sup>.

فالمرفق العام عبارة عن نشاط ينظمه ويتولاه ويشرف عليه الحكام، وذلك أن اضطلاعهم بهذا النشاط يحقق التضامن الاجتماعي على أكمل وجه<sup>5</sup>.

ونظراً لقصور اعتماد أحد المعيارين الشكلي أو الموضوعي لتحديد دقيق لمفهوم المرفق العام، فقد ذهب اتجاه من فقه القانون الإداري إلى اعتماد معيار مختلط بالجمع بين المعيارين السابقين في تحديد مفهوم المرفق العام، لأن الهيئات والمؤسسات العامة قد تقوم بنشاطات لا تعتبر بطبيعتها مرفقاً عاماً عندما تقوم بنشاطات اقتصادية وتجارية، ومن جهة أخرى؛ لا يمكن احتكار المؤسسات العامة للأنشطة ذات النفع العام، حيث نجد أن الأشخاص الخواص ينشطون في هذا المجال.

وقد عرّف أنصار هذا الاتجاه المرفق العام بأنه: "نشاط أو مشروع يهدف لسد حاجة عامة تتولاه الإدارة بنفسها أو تعهد به إلى شخص خاص تحت إشرافها ورقابتها في إطار القانون العام"<sup>6</sup>.

وكذلك تعريف "بواتو وزملائه": "المرفق العام هو نشاط ذو نفع عام محقق بواسطة شخص عام أو تحت رقابته بواسطة شخص خاص مع خضوعه وفقاً للأحوال لنظام خارق للقانون الخاص"<sup>7</sup>.

وبذلك فإن المرفق العام هو نشاط يحقق المصلحة العامة مرتبط بشخص عام، ويخضع لنظام قانوني غير مألوف في القانون العادي المطبق على الأفراد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سليمان أسامة سليمان أبو سلامة، الإدارة الإلكترونية وأثرها على المرفق العام في فلسطين: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2017، ص 102.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 103.

<sup>3</sup> - محمد رضا جنيح، مرجع سابق، ص 284،

<sup>4</sup> - جورج فوديل؛ بيار دلفوليه، القانون الإداري، الجزء الثاني، ترجمة منصور القاضي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، الطبعة الأولى، 2008، ص 538.

<sup>5</sup> - هبة الله عيسى الداووك، الاضراب في المرافق العامة وفق التشريع الفلسطيني، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015، ص 09.

<sup>6</sup> - هبة الله عيسى الداووك، نفس المرجع، ص 10.

<sup>7</sup> - ضريفي نادية، مرجع سابق، ص 21.

وبالتالي يقوم المرفق العام على عناصر أساسية هي:

- عنصر الغاية: المتمثلة في المصلحة العامة؛
- عنصر عضوي: يتمثل في الارتباط بشخص عمومي؛
- عنصر مادي: يتمثل في النظام القانوني المتميز.

ويظهر للباحث - الذي يتفق مع أنصار المعيار المختلط- أنه ليس هناك اتفاق على تعريف المرفق العام، فرغم المعايير التي وضعت من أجل تحديد مفهومه إلا أنه يبقى غير مفهوما متغيرا وغير مضبوط بتعريف نهائي، حيث أن التدخل المتزايد للدولة في المجال الاقتصادي قد أحدث ارتباكاً في مفاهيم المرفق العام، فلم يعد من المجدي تحديد المرفق العام بما تقوم به الدولة من مشاريع يعجز الأفراد عن القيام بها بوسائلهم الخاصة، لأن الدولة قد ترى لسبب معين ضرورة التدخل في مجال خدمات كان بإمكان الأفراد تلبيةها، أو قد ترخص للأفراد التدخل إلى جانبها في مجالات كانت تحتكرها؛<sup>2</sup> كما أصبحت تتصف المصلحة العامة بالظرفية، فالأخذ بالمعيار الموضوعي مرتبط بالأفكار الراجحة وبالسياسات المعتمدة من طرف الدولة.<sup>3</sup>

إن يهدف المرفق العام إلى تحقيق المصلحة العامة من خلال تدخل الدولة بممارسة مجموعة من الأنشطة التي تشبع حاجات المواطنين، وتعتبر اللامركزية الإدارية أكثر ارتباطاً بفكرة المرفق العام، حيث يفترض وجود المرفق العام قريباً من المستفيدين منه حتى يمكن تلبية حاجاتهم، فتمثل الإدارة المحلية مجموعة من المرافق العامة المحلية التي تهدف إلى تلبية احتياجات المواطنين في منطقة معينة.

من جهة أخرى؛ فإن مختلف تعاريف المرفق العام قد ركزت على عناصر المرفق العام، ولم تشر إلى المبادئ الأساسية التي تحكم تسييره، حيث يتفق المتخصصين في المجال على ضرورة تحقيق ثلاثة مبادئ في نشاط المرفق العام؛ وهي:

- مبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد؛
- مبدأ المساواة أمام المرفق العام؛
- مبدأ قابلية المرفق العام للتعديل والتغيير.

<sup>1</sup> - ضريفي نادية، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> - محمد رضا جنح، مرجع سابق، ص 287.

<sup>3</sup> ، نفس المرجع السابق، ص 287.

ويقوم الباحث بعرض هذه المبادئ وتبيان دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيقها.

### المطلب الثاني: المرفق العام الإلكتروني

إن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة سنقود إلى تغيير في أدوات الإدارة العمومية للقيام بواجباتها بكفاءة، حيث تجعلها أكثر قدرة على الاستفادة من المعلومات التي لديها، وأكثر متابعة لسير عمل الإدارة؛<sup>1</sup> وفي ظل ذلك سيظهر المرفق العام بوجه جديد قد لا يغير من طبيعته القانونية أو أهدافه؛ ولكنه سوف يغير في طرق تسييره وفي موارده ومخرجاته، فيصبح المرفق العام إلكترونياً يقدم خدماته بأسلوب الكتروني، وفي هذا الإطار نجد بداية استخدام مصطلح "المرفق العام الإلكتروني" في بعض المؤلفات في محاولة للتعبير عن هذا التحول.

ف نجد "القبيلات" يعرف المرفق العام الإلكتروني بأنه: نشاط يتم تنفيذه بوسائل إلكترونية تضطلع به الإدارة بنفسها أو بواسطة أفراد عاديين وتحت إشرافها وتوجيهها، بقصد إشباع الحاجات العامة وتقديم الخدمات العامة للجماهير.<sup>2</sup>

ويلاحظ أن هذا التعريف أضاف لتعريف المرفق العام عبارة " يتم تنفيذه بوسائل إلكترونية" وبالتالي لم يغير من طبيعة المرفق العام أو عناصره أو أهدافه، إلا أنه يشير إلى استخدام الوسائل الإلكترونية كوسيلة جديدة في أداء نشاط المرفق العام.

كما يعرف بأنه: " المرفق العام الذي يؤدي نشاطه ومهامه بالاستناد للوسائل الإلكترونية ويهدف لتحقيق المصلحة العامة."<sup>3</sup>

يتضح أن هذا التعريف يأخذ بالمعيارين العضوي والموضوعي ويتضمن استخدام الوسائل الإلكترونية في نشاط المرفق العام.

فالمرافق العامة الإلكترونية تدار بوسائل إلكترونية بدلاً من إدارتها بالطرق التقليدية مع تطوير وتفسير المبادئ العامة التي تحكم المرافق العامة للتوافق مع النظام الإلكتروني.<sup>4</sup> وعليه يمكن مراجعة هذه المبادئ وإبراز اثر تطبيق الإدارة الإلكترونية عليها.

<sup>1</sup> - حمدي سليمان القبيلات ، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 56.

<sup>3</sup> - سليمان أسامة أبو سلامة ، مرجع سابق ، ص 106-107.

<sup>4</sup> - حمدي سليمان القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، مرجع سابق ، ص 56

### المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبادئ سير المرفق العام

تعد الخدمات التي تقدمها المرافق العمومية ضرورية لحياة الأفراد، لذلك كان لا بد من تأطير عمل هذه المرافق بقواعد تضمن تحقق الغرض من وجودها، وقد استقر الفقه القانوني على إخضاع المرافق العمومية لمجموعة من المبادئ التي تحكم سير المرفق العام وتتمثل هذه المبادئ في:

- مبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد؛
- مبدأ المساواة أمام المرفق العام؛
- مبدأ قابلية المرفق العام للتعديل والتغيير.

#### أولاً- دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد:

يعني هذا المبدأ استمرارية المرفق العام في النشاط، وفي تقديم الخدمات الضرورية للمنتفعين بدون انقطاع او تعطل يؤدي إلى اضطراب داخل المجتمع، ومن السير تصور الارتباك الناتج عن تعطل خدمة مثل خدمة التعليم أو الكهرباء ولو بصفة مؤقتة، لذلك يعتبر هذا المبدأ أهم المبادئ التي تحكم سير المرفق العام<sup>1</sup>؛ فوفق هذا المبدأ يجب أن يعمل المرفق العام بصفة مستمرة ومنتظمة، إذ أن الحاجات التي أنشئ من أجل إشباعها ليست كذلك، ولا يكون المرفق العام قد حقق هدف إنشائه إذا تم سد تلك الحاجات بصفة وقتية وعلى نحو متقطع وغير منتظم.<sup>2</sup>

وذلك يقتضي:<sup>3</sup>

- أن يكون دخول المستعملين إلى المرفق مؤمناً بشكل مناسب، وذلك بفتح المباني والمكاتب في الأوقات المحددة، أو تكون مفتوحة على الدوام بالنسبة لخدمات معينة كخدمات طوارئ المستشفيات؛
- العمل المنتظم للمرفق: يجب التحديد المسبق لساعات العمل فلا يمكن إغلاق مكاتب المرفق قبل التوقيت المحدد؛ ولا يمكن أن ينقطع المرفق عن العمل إلا في حالات المنصوص عليها قانوناً وحالات القوة القاهرة؛
- وجود نظام قانوني خاص بممارسة الحق في الإضراب لموظفي المرافق العمومية.\*

<sup>1</sup> - محمد رضا جحيج ، مرجع سابق ص 295-296.

<sup>2</sup> - نبراس محمد جاسم الاحبابي، اثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة : دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2018، ص 70.

<sup>3</sup> - جورج فوديل؛ بيار دلفولفييه، مرجع سابق، ص 548-549.

ويرى الباحث أن استمرار المرفق العام لا يتوقف على وجود المكاتب مفتوحة ووجود الموظفين داخلها؛ بل لابد أن يكون ذلك وجوداً فعالاً، أي يحقق الهدف من المرفق من خلال توفر الشروط والإمكانيات اللازمة لتقديم الخدمة، حيث يجب أن يتحصل المواطن على الخدمة عند تقدمه لمكاتب المرفق، ومثال ذلك أنه إذا تقدم أحد المواطنين إلى شباك إدارة محلية وقت الدوام ولم يحصل على الخدمة بسبب عدم توفر نماذج وثائق، أو عدم وجود موظف مكلف بالتصديق على الوثائق، فلا يندرج ذلك في إطار استمرار المرفق رغم وجود الشبائيك مفتوحة.

يؤدي إحلال الحاسب الآلي والشبكات الإلكترونية محل النظام التقليدي لتقديم الخدمات إلى استمرارية الخدمة، وينتج عنه تقليل الفترة الزمنية اللازمة لانجاز الخدمة، ويساعد على تدفق المعلومات بسرعة، مما يوفر الجهد والوقت للمواطن والموظف.<sup>1</sup>

تتميز الإدارة الإلكترونية - كما تمت الإشارة إليه في الفصل الأول - بخاصية الاستمرار والتفاعل الآني، وبالتالي فإن الاعتماد على أنظمة الإدارة الإلكترونية في نشاط المرفق العام، يضيف بعداً جديداً لمبدأ استمرارية المرفق العام، حيث يمكن للمواطن طلب خدمات المرفق الإلكتروني والحصول عليها في أي وقت ومن أي مكان، وفلا يتقيد بمواعيد فتح مكاتب المرفق وحضور موظفيه، كما يمكنه مراجعة المرفق عبر البوابات الإلكترونية وخلال أي وقت طوال اليوم وطوال السنة.

إن إتاحة خدمات المرفق من خلال الشبكة وعبر موقع إلكتروني من شأنه تسهيل حياة المواطنين فلا يكلفهم عناء قطع مصالحهم من أجل التنقل إلى مكاتب المرافق العمومية وانتظار دورهم لتسوية معاملاتهم، بل يمكنهم الاتصال بالمرفق عن بعد، وتقديم طلباتهم والحصول على الوثائق والنماذج.

من جهة أخرى؛ فإنه يساعد الموظفين على أداء أعمالهم في غير أوقات العمل الرسمية وبدون التواجد في مواقع عملهم؛ ويسهم في التقليل من تأثير سير المرفق العام بإضراب الموظفين.<sup>2</sup>

كما توجد خدمات يؤدي النظام الآلي جميع أجزائها وبدون تدخل الموظفين، وحتى بالنسبة للخدمات التي تتطلب وجود المستفيد شخصياً عند استلامها، يمكنه الاستعلام عنها وتقديم استفساراته عن بعد وفي

\* - يعترف الدستور الجزائري بحق الإضراب في المادة: 57 ؛ ويمنعه في الحدود التي تؤثر على سير المرافق الخاصة بالأمن والخدمات الحيوية للمواطنين؛ راجع في ذلك : ضريفي نادية ، مرجع سابق، من ص:200 إلى ص:215.

<sup>1</sup> - رشا محمد جعفر الهاشمي؛ ميرفت قاسم عيود، اثر الحكومة الإلكترونية على طرق إدارة المرفق العام: دراسة مقارنة، مجلة جامعة الانبار للعلوم القانونية والسياسية، جامعة الانبار، العراق، العدد 12، المجلد 01 ، السنة 2017، ص 193.

<sup>2</sup> - حمدي سليمان القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 58.

أي وقت، كما يستطيع القيام بإجراءات طلب الخدمة عن بعد من خلال الموقع الإلكتروني، ثم التأكد من أن المعاملة جاهزة للاستلام عن بعد وبدون التردد على مكاتب المرفق من أجل ذلك. إن توفير خدمة الانترنت في الأماكن العامة والشوارع والساحات العامة - ناهيك عن توفرها في البيوت والمؤسسات- مكن الأفراد من الولوج لخدمات المرافق العامة المتاحة على الشبكة الإلكترونية بكل سهولة وسرعة، فلم يعد هناك حدود زمنية أو مكانية لقدرة الأفراد في الاستفادة من خدمات المرافق العامة الإلكترونية.

إن يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تأكيد مبدأ سير المرفق العام بانتظام واستمرار.

### ثانياً- دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ المساواة أمام المرفق العام

يشمل مبدأ المساواة عدة تطبيقات قانونية، أهمها مبدأ المساواة أمام القانون الذي تكرسه قوانين الدول المختلفة، حيث تم الإعلان عن هذا المبدأ بمفهومه الشامل في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.<sup>1</sup>

وبشكل مبدأ المساواة أمام المرافق العامة أحد عناصر الحقوق والحريات العامة في العصر الحديث.<sup>2</sup>

يطبق هذا المبدأ على أعوان (موظفي) المرفق العام وعلى مستعملي هذا المرفق؛ حيث يجب إخضاع موظفي المرفق العام لنفس القواعد والمعاملة عند تسيير المسار الوظيفي، ويمنع على المشرفين أن يقوموا بأي تفرقة بين الموظفين لا تستند إلى مبرر قانوني أو موضوعي.<sup>3</sup>

ويتصل بهذا المبدأ بمبدأ المساواة في تقلد الوظائف العامة، الذي يعني التسليم لجميع المواطنين بالحق في تولي الوظائف العامة دون استبعاد أحد بسبب اختلاف الأصل أو الجنس أو اللغة أو أي سبب آخر، مادامت الشروط التي حددها القانون قد توافرت فيه، كما لا يجوز التفرقة بين الموظفين الذين يحتلون نفس المركز القانوني في الالتزامات والمزايا الوظيفية.<sup>4</sup>

أما بالنسبة لتطبيق مبدأ المساواة على مستعملي المرفق العام؛ فإنه يشير إلى تساوي جميع المواطنين في تحمل أعباء المرفق العام في الانتفاع بخدماته.<sup>5</sup> أي مبدأ المساواة في الانتفاع بالمرافق العامة.

<sup>1</sup> - المادة:07 ، الإعلان العالمي لحقوق الإنسان: موقع الامم المتحدة : 2018/02/12 : 21:10

<http://www.un.org/ar/universal-declaration-human-rights/index.html>

<sup>2</sup> - ثامر كامل الخزرجي، النظم السياسية الحديثة والسياسات العامة: دراسة معاصرة في استراتيجية إدارة السلطة، دار مجدلاوي، الأردن، الطبعة الأولى، 2004 ، ص 301

<sup>3</sup> - محمد رضا جنيح، مرجع سابق ، ص 298.

<sup>4</sup> - ثامر كامل الخزرجي، مرجع سابق ، ص 301-302.

<sup>5</sup> محمد رضا جنيح ، مرجع سابق، ص 299.

يقصد بهذا المبدأ التسوية الكاملة في معاملة الأفراد دون تمييز أو تفرقة في الانتفاع بخدمات المرفق العام، وفي أداء مقابل هذا الانتفاع؛ ولا يعد إخلالاً بمبدأ المساواة تقرير امتيازات عامة لمن تتوافر فيهم شروط معينة، تؤدي إلى الاختلاف في تحمل مقابل الانتفاع بخدمات المرافق العامة مثل تخفيض المقابل لبعض الفئات الضعيفة اقتصادياً.<sup>1</sup>

ويتضمن هذا المبدأ أن يقدم المرفق العام خدماته إلى من يطلبها من الأفراد بنفس الشروط المقدره لتقديم الخدمة دون تمييز بينهم، والمساواة بينهم في المعاملة ماداموا في مركز قانوني متماثل في الانتفاع بخدماته، وتحمل نفقات الانتفاع بصرف النظر عما قد يكون بينهم من تفاوت لا يتعلق بشروط الانتفاع.<sup>2</sup>

بيد أن مبدأ المساواة أما المرفق العام ليس مطلقاً، إذ أنه قد ترد عليها بعض الاستثناءات تؤدي إلى التمييز بين المواطنين نظراً لوجودهم في أوضاع قانونية مختلفة أو إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك.<sup>3</sup>

إن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية سوف يجعل مبدأ المساواة أمام المرفق العام محققاً أكثر في الواقع، من خلال تقديم الخدمات إلكترونياً؛ فالأفراد يمكنهم الحصول على خدمات المرفق من خلال تقنيات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على برامج آلية لا تميز بين مستعملي النظام. من جهة أخرى تنتج عملية التمييز أو عدم المساواة خلال التعامل البشري، الذي قد تشوبه بعض المظاهر السلبية مثل المحسوبية، لكن من خلال التعامل الإلكتروني لن يكون طالب الخدمة في مواجهة الموظف، وبالتالي لن يكون هناك مجالاً للتفرقة والمعاملة التمييزية بين المنتفعين من خدمات المرفق العام.

كما يحقق التعامل الإلكتروني حياد المرفق العام كأحد الشروط المرتبطة بمبدأ المساواة أمام المرفق العام، ويقصد به إدارة شؤونه بطريقة موضوعية بصرف النظر عن الاعتبارات الشخصية من أجل ضمان الكفاءة وتحقيق الصالح العام، وتوزيع الخدمات على كافة المستحقين دون تمييز بسبب الاعتبارات السياسية أو العرقية أو الجغرافية.<sup>4</sup>

وتدعم شبكة الانترنت كوسيلة اتصال مبدأ المساواة، لأنه لا يعتمد تحديد رسوم استخدام الشبكة على المسافة أو المدة أو حجم الرسالة، حيث أن الرسالة الإلكترونية عبر الانترنت تكون مجانية أو بنفس الرسوم لجميع الأفراد.

<sup>1</sup> - تامر كامل الخرجي، مرجع سابق، ص 302.

<sup>2</sup> - نبراس محمد جاسم الاحبابي، مرجع سابق، ص 73-74.

<sup>3</sup> - ضريفي نادية، مرجع سابق، ص 224-225.

<sup>4</sup> - حمدي سليمان القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 63.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب العمل على ضمان المساواة بين الأفراد في استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية لطلب خدمات المرفق العام، أي لا يجب حرمان الأفراد الذين لا يستطيعون استخدام أجهزة الحاسوب مثلا من الاستفادة من الخدمات المرفقية\*؛ أو أولئك الذين لا يمتلكون هذه الأجهزة أو يجهلون تقنية الدخول إلى شبكة المعلومات، بل يجب أن تتم مساعدة جميع الأفراد وتمكينهم من الوصول إلى الخدمات الإلكترونية للمرفق العام والاستفادة منها؛ كما لا يجب منح الأفضلية للمعاملات التي تتم بوسائل إلكترونية عن تلك التي تتم بطرق تقليدية أي عدم التمييز بين الخدمات الجديدة عبر الانترنت وتلك التي تقدم بطريقة يدوية بواسطة الموظفين.<sup>1</sup>

إن توفير خدمات المرفق العام من خلال البوابات الإلكترونية عبر الشبكات المختلفة (خاصة الانترنت)، وإتاحتها لجميع الأفراد في كل الأوقات وبتكاليف منخفضة جداً، سوف يؤدي إلى تحقيق المساواة بين الأفراد في الانتفاع من الخدمات المرفقية، وتزيل العوائق المرتبطة بالأساليب التقليدية المقيدة بالإجراءات البيروقراطية التي قد تشوبها سلوكيات الوساطة والمحسوبية، والتي ينتج عنها التمييز بين الأفراد سواء في الوصول إلى خدمات المرفق أو الحصول عليها بنفس التكلفة ونفس الجودة؛ كما يجعل التعامل الإلكتروني خدمات المرفق غير مرتبطة بالزمان أو المكان أو بالموظف الذي يؤديها.

### ثالثاً- دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير والتعديل

ويعرّف هذا المبدأ أيضاً بمبدأ قابلية المرفق العام للتكيف والتطور، وتهدف المرافق العامة إلى إشباع الحاجات العامة للمواطنين، وهذه الحاجات العامة متطورة باستمرار، لأنها وليدة متطلبات أفراد المجتمع المتطورة، ومن ثم يكون على الإدارة تطوير المرافق العامة سواء من حيث نشاطها، أو من حيث أساليب وقواعد إدارتها لكي تكون مسايرة لحاجات المواطنين وتطلعاتهم .

لذلك يعتبر مبدأ تكيف المرفق العام أحد أهم المبادئ التي تحكم سير المرفق العام؛ حيث يشير هذا المبدأ إلى إمكانية استجابة المرفق العام للحاجات المستحدثة، فتستطيع الإدارة أن تعدل أو تغير في أي وقت قواعد تنظيم المرفق العام بسبب تغير الظروف وتطور الحاجات.<sup>2</sup> وبالتالي يعني هذا المبدأ منح

\* - توفر تقنية المعلومات وسائل ملائمة للاستخدام من طرف جميع فئات المجتمع، وتفتح هذه التقنية لذوي الاحتياجات الخاصة الآفاق لطلب خدمات المرافق العمومية بدون لاستعانة بالآخرين من خلال عدة ابتكارات في المجال مثل: تطبيقات التعرف على الصوت ومخاطبة أجهزة الحاسوب، وفارة الكمبيوتر للمكفوفين وقارئ الإشارات العقلية. انظر في ذلك : محمد الطعمانة ؛ طارق علوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2004، ص 61-62.

<sup>1</sup> - حمدي سليمان القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> - جورج فوديل؛ بيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص 553.

الإدارة سلطة تغيير قواعد المرافق العامة وتطويرها بما ينسجم مع التطورات الحادثة في طبيعة الخدمات المراد إشباعها ووسائل تقديمها.<sup>1</sup>

ولا يتغير المرفق في موارده وشكله وأهدافه فقط؛ ولكن أيضا في قواعد تسييره، أي تمنح الإدارة حق تعديل القواعد القانونية واللوائح التي تنظم سير العمل في المرفق العام، وتعديل أنماط خدماته حتى تكون متجاوبة باستمرار مع تطورات المصلحة العامة، وبما يمكنه من القيام بخدماته للمنتفعين بأقل تكلفة وبأساليب أفضل.<sup>2</sup>

فإذا ظهر للإدارة في أي وقت أن تنظيم المرفق العام لم يعد متفقاً مع المصلحة العامة التي أنشئ من أجلها، وان هناك طريقة أفضل لزيادة كفاءته، أو أن هناك تنظيماً يكفل أداء الخدمة على وجه أفضل كان للإدارة أن تقوم بالتعديلات المناسبة في تنظيم المرفق وإدارته، وهذا التعديل حق ثابت للإدارة حتى لو لم ينص عليه قانون، ولا يمكن الاعتراض على التعديل من طرف المنتفعين أو الموظفين.<sup>3</sup>

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات المرفقية بشكل إلكتروني يعد تجسيدا حقيقيا لمبدأ قابلية المرفق العام للتعديل والتغيير ويتمشى مع ضرورة التكيف مع التطورات التقنية في مجال الاتصالات والثورة المعلوماتية.<sup>4</sup>

ويرى الباحث أن علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية ومبدأ قابلية المرفق العام للتغيير والتعديل تظهر في الآتي:

- تعتبر التطورات في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل الإداري أحد الدوافع إلى التغيير في المرفق العام وضرورة تكيفه مع هذه التطورات، من خلال التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، خاصة في ظل توجه أفراد المجتمع إلى الاعتماد على شبكة الانترنت لتلبية حاجاتهم المختلفة؛

<sup>1</sup> - حسن محمد علي حسن البنان، مبدأ قابلية قواعد المرافق العامة للتغيير والتطوير (دراسة مقارنة)، المركز القومي للإصدارات القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 18.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 10.

<sup>3</sup> - ماجد راغب الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، المؤتمر العلمي الأول حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات الإلكترونية، مركز البحوث لأكاديمية شرطة دبي، الإمارات العربية المتحدة، 26-28 أفريل 2003، ص 12 .

<sup>4</sup> - حمدي سليمان القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 65.

- إن تميز نظام الإدارة الإلكترونية بالمرونة يساهم في سلاسة إحداث التغيير والتعديل كلما دعت له الضرورة؛
- أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام هو تغيير في الهيكل التنظيمي، ووسائل العمل أداء الخدمات المرفقية، وتغيير في إجراءات تقديم الخدمة وطلبها؛
- أن أساس هذا التغيير هو تحقيق المصلحة العامة التي يقوم عليها المرفق العام، بحيث يهدف هذا التغيير إلى الاستفادة من مزايا التعامل الإلكتروني لتحقيق أكبر كفاءة وفعالية في تشغيل المرافق العامة.

وبالتالي فإن هذا التغيير نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية يعكس مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير والتعديل؛ إذ يصبح المرفق قادر على معالجة عدد غير محدود من المعاملات واستقبال الطلبات والإجابة عليها في نفس الوقت أو وقت قصير جداً بدون طوابير وبدون الحاجة لتكلفة أوراق، مما يبرز المزايا الهائلة لهذا التغيير.

#### المطلب الرابع: أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية للخدمة العمومية المحلية

بداية يجب التفريق بين مفهوم الخدمة العمومية التي يشار إليها في الدراسات القانونية والسياسية على أنها مرادفه لمفهوم المرفق العام - وهي الترجمة الفرنسية لمصطلح المرفق العام - و المقصود بالخدمة العمومية في هذا البحث، هو المفهوم الواسع للخدمات كمنتجات للمؤسسات العمومية، أي يتناول الخدمة العمومية ليست كنشاط أو هيكل إداري (أو مرفق عام)؛ بل يعتبرها مخرجات هذا النشاط وهذا الهيكل أي مخرجات المرفق العام.

توفر الإدارة المحلية العديد من الخدمات العمومية الحيوية لأفراد المجتمع، وتعتبر الخدمة العمومية أساس قيام المرافق العمومية المحلية وموضوع نشاطها.

تعريف الخدمة: هي "النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى؛ أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية".<sup>1</sup>

أما (Kotler) فقد عرفها بأنها: "نشاط أو منفعة معروضة للمبادلة، تكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عنها إي ملكية وهي كذلك مرتبطة أو غير مرتبطة بمنتج مادي"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بشير العلق ، ثقافة الخدمة، دار البازوري العلمية، الأردن، 2009 ، ص 37.

كما عرفت بأنها: "أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية"<sup>2</sup>.

يركز هذا التعريف على تمييز الخدمة من خلال طبيعة المؤسسة التي تقدمها، فيعتبر المنتج خدمة وليس سلعة إذا قامت مؤسسة خدمية بتقديمها وتعتبر الخدمة جوهر المنتج، وهذا مهما تكن السلع أو المواد الملموسة المرافقة لتقديم الخدمة؛ وبمفهوم المخالفة يكون المنتج عبارة عن سلعة إذا كان موضوع نشاط المؤسسة هو إنتاج السلع؛ وبالتالي فإن الخدمات المرافقة لبيع وتوزيع السلعة أو خدمات ما بعد البيع ليست جوهر المنتج؛ كما يشير هذا التعريف إلى ان الخدمة مدركة بالحواس الأخرى - غير حاسة اللمس- لأن الخدمة غير ملموسة.

وفي تعريف آخر تعتبر الخدمة: "المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير ملموسة يتطلع إليها المستفيدون"<sup>3</sup>

يعتبر هذا التعريف أن الخدمة هي المخرجات الأساسية للمؤسسة الخدمية، وأن الطلب على هذه المخرجات أساسه المنافع التي تحققها الخدمة للمستفيد.

لقد تبين للباحث عدم الاستقرار على تعريف واحد للخدمة أو على معايير محددة لتمييزها عن السلعة، حيث أن اغلب الإسهامات في هذا المجال حاولت ان تفصل جوهر الخدمة عن العناصر المادية المحيطة بتقديمها، حتى وان كانت هذه الوسائل المادية حاسمة لتنفيذ جوهر الخدمة مثل الطائرة بالنسبة لخدمة النقل الجوي.

#### أولاً- تأثير الإدارة الإلكترونية على خصائص الخدمة:

تتميز الخدمة بمجموعة من الخصائص ترتبط بإنتاج الخدمة وتسويقها، وقد أشارت مختلف الأدبيات في الموضوع إلى أربع خصائص هي:

#### 1 - اللاملموسية:

وتعني انعدام الوجود المادي للخدمة، بحيث لا يمكن رؤية الخدمة أو لمسها قبل شرائها، وبالتالي يصعب معاينتها قبل اقتنائها، وذلك ما يجعل الخدمة غير نمطية، بينما يحاول المستفيد تحديد جودة

<sup>1</sup> - Philip.kotler . bernard, dubois ,Marketing management, Pearson Educattion, 12th Edition, France, 2006 ,P.462

<sup>2</sup> - بشير العلق ، ثقافة الخدمة، مرجع سابق، ص 38.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 39.

الخدمة من خلال المعلومات عن الخدمة وبيئتها المادية، إضافة إلى المعدات المستخدمة في تقديم الخدمة والأفراد مقدمي الخدمة.

## 2 - التلازمية:

ويقصد بهذه الخاصية عدم انفصال عملية إنتاج الخدمة عن عملية استهلاكها، فعلى خلاف السلع المادية لا يتم إنتاج الخدمة قبل استهلاكها، ولكن تنتج حين استهلاكها، ويتطلب ذلك وجود المستفيد ومقدم الخدمة في مكان تقديمها، فيصبح المستفيد جزءاً مساهماً في إنتاج الخدمة، مما يجعل عملية التفاعل أثناء أداء الخدمة عملية بالغة الأهمية بالنسبة لنتائج تقديم الخدمة وتقييمها.

## 3 - الفئائية (الزوالية):

ينتج عن خاصيتي اللاملموسية والتلازمية عدم القدرة على تخزين الخدمة، فتنتهي الخدمة حال استخدامها، وتعد تكلفة التحضير لتقديم الخدمة تكلفة ضائعة إذا لم تطلب الخدمة؛ وهذا يشكل أهم التحديات التي يواجهها منتج الخدمات.

## 4 - اللانمطية:

تتميز الخدمات بعدم النمطية أو عدم تجانس الوحدات، بحيث تختلف كل عملية أداء للخدمة عن عملية أداء أخرى للخدمة ذاتها، وهذا رغم تقديمها في نفس البيئة المادية واستخدام نفس المعدات من طرف نفس الأفراد، فعملية أداء الخدمة تتوقف على مهارة مزودي الخدمة وعلى كفاءة تفاعلهم مع مختلف المستفيدين.

ويرى "العلاق" أن التحول إلى الخدمات الإلكترونية سوف يؤثر على طبيعة هذه الخصائص، سواء على عملية أداء الخدمة أو توصيلها.<sup>1</sup>

والجدول التالي يلخص أهم الآثار التي تحدثها الإدارة الإلكترونية على خصائص الخدمات.

<sup>1</sup> - بشير عباس العلاق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق : مدخل تسويقي استراتيجي، مرجع سابق، ص 49.

الجدول (2-3) : تأثير الإدارة الإلكترونية على خصائص الخدمات

تأثير الإدارة الإلكترونية	خصائص الخدمة
<p>تمكن الإدارة الإلكترونية من إتاحة الخدمات عبر الشبكة توفير معلومات دقيقة عنها، مما يوفر للزبائن فرصة البحث عن أفضل الخدمات، ويمكنهم المقارنة بين مختلف عروض الخدمات من خلال مقارنة مزايا كل منها، مما يساعد على تكوين صورة عن الخدمة في ذهن المستفيد قبل تجربتها، كما يساهم عرض وتسليم الخدمة عن بعد في زيادة قيمة تقييم جودتها. وتتجه المؤسسات المعاصرة إلى توفير إمكانية تجربة الخدمات من خلال الانترنت عن طريق توفير بيئة افتراضية للخدمة على الشبكة، فمثلا أصبح في إمكان السائح التجول في فندق معين من خلال شاشة الحاسوب، والاطلاع على الغرف والمرافق.</p>	<p>اللاملموسية</p>
<p>تتيح الإدارة الإلكترونية التفاعل عن بعد بين مقدم الخدمة والمستفيد، أي دون وجودهما في مكان واحد، ومثال ذلك تقديم الخدمات الطبية مباشرة إلى حاسوب المريض في موقعه، كما يمكن للمستفيد اجراء عملية التفاوض على الخدمة قبل الانتقال إلى موقع استلام الخدمة.</p>	<p>التلازمية</p>
<p>يتم تخزين المعلومات الرقمية عن الخدمات واستعادتها عبر الشبكة الإلكترونية وقت الحاجة إليها، فيمكن تكوين الخدمات الإلكترونية متى احتاج إليها المستخدم، وتستطيع المؤسسة إتاحة خدماتها عبر النظام الإلكتروني الذي يمكن للأفراد الاستفادة من هذه الخدمات في فترات مختلفة، حيث تقوم شركات البث الإذاعي بتخزين برامجها الإذاعية وبنها في الأوقات التي تلائم الأفراد.</p>	<p>الفنائية</p>
<p>يعوض النظام الإلكتروني الشخص مزود الخدمة، وبالتالي تتاح نفس الإمكانيات والمعاملة لجميع المستفيدين، وتصبح عملية التفاعل متوقفة على قدرة المستفيد في التعامل مع النظام الإلكتروني وتنفيذ الإجراءات النمطية للنظام، وهذا يساهم في ترميط كثر للخدمات.</p>	<p>اللانمطية</p>

المصدر: إعداد الباحث، اعتمادا على: بشير عباس العلق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق : مدخل تسويقي

استراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص 49.

## ثانيا - الخدمة العمومية الإلكترونية:

لقد أصبحت توقعات العملاء تتشكل بحكم تأثير التقنيات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والشبكات الإلكترونية، مما حفز المؤسسات على التوسع في استخدام هذه التقنيات لتحسين الكفاءة وتطوير الأعمال والقدرة التنافسية، وقد أدى هذا الاستخدام المتزايد إلى التحول من الأعمال المسندة للسلع إلى الأعمال المسندة للخدمات.<sup>1</sup>

وتعرف الخدمة الإلكترونية بأنها: "تقديم خدمة عبر وسائل وشبكات إلكترونية مثل الانترنت"<sup>2</sup>؛ أو "هي تلك الخدمات التي تقدم من خلال الاتصال الإلكتروني بين مقدم الخدمة والمستفيد منها."<sup>3</sup>

والخدمات الإلكترونية العمومية هي تلك الخدمات التي تقدمها الأجهزة العمومية باستخدام إحدى الوسائل الإلكترونية المتاحة مثل الهاتف، الفاكس، والشبكات المحلية والانترنت، والبريد الإلكتروني لجمهور المستفيدين بما يحقق التفاعل بينهم.<sup>4</sup>

يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إيجاد خدمات صرفة أو صافية، وهي تلك الخدمات التي يحصل عليها العميل دون أي اتصال مادي مع مزود الخدمة، حيث تتم كافة العمليات المترتبة على إنتاج وتوصيل الخدمة وما بعدها بالوسائل الإلكترونية<sup>5</sup>؛ ومن أهم أمثلة هذه الخدمات خدمات الصراف الآلي.

## ثالثا - سمات الخدمات العمومية الإلكترونية:

في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية تنشأ خصائص جديدة للخدمة العمومية تتمثل أساسا في:<sup>6</sup>

- تعتبر خدمات ذاتية تعتمد على كفاءة المواطن وخبرته في التعامل الإلكتروني ليحقق أعلى درجات الاستفادة من الخدمات الإلكترونية المقدمة؛
- تتفصل هذه الخدمات عن شخصية وقدرات مؤديها، وبالتالي ينعلم دور مقدم الخدمة في التأثير على جودة الخدمة المقدمة؛ ويحل محلها قوة الشبكة الاتصالات وكفاءة الموقع الإلكتروني؛

<sup>1</sup> - بشير العلق، ثقافة الخدمة، مرجع سابق، ص 97-98.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 99.

<sup>3</sup> - نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2008، ص 47.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص 48.

<sup>5</sup> - بشير العلق، ثقافة الخدمة، مرجع سابق، ص 104.

<sup>6</sup> - ايمن عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص 82-83.

- تستبدل التفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة ومتلقيها بالتفاعل الآني على الخط بين طالب الخدمة والموقع الإلكتروني؛
  - يحدد المواطن التوقيت والمكان المناسبين للحصول على الخدمة وفقا لاحتياجاته، دون التقيد بالحدود الزمانية والمكانية، حيث تتوفر الخدمة خلال كل ساعات اليوم وعلى مدار أيام الأسبوع، كما يمكن الحصول عليها من أي مكان في العالم؛
  - تتيح العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام المواطنين في الحصول على الخدمة الإلكترونية؛
  - يصعب قياس ردود أفعال المواطنين تجاه هذه الخدمات، لذلك يتطلب الأمر استطلاع رأي المستفيدين عن تصميم الموقع الإلكتروني وكفاءة الخدمات المقدمة وإجراءات الحصول عليها.
- إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يعتبر أساسا التحول نحو الخدمات الإلكترونية، بحيث يتم انجاز كافة الأعمال أو اغلبها من خلال تقنيات الإدارة الإلكترونية المختلفة، وتستفيد الإدارة المحلية ومرافقها من هذا التحول بتحويل خدماتها إلى خدمات إلكترونية؛ فنتيح خدماتها للمواطنين عبر الشبكات، وتمارس نشاطها بالاعتماد على تقنيات الإدارة الإلكترونية.
- ويعود الاهتمام بمبادرات الحكومة الإلكترونية إلى ما تحمله من وعود بتحقيق أثار ايجابية هائلة على مجمل حياة المواطنين وأداء الحكومات والأعمال، حيث ستسهل على المواطنين الحصول على خدمات ذات جودة عالية من الإدارات المحلية، وتقلص تكاليف الخدمات، وضمان الوصول السريع والأمن للخدمات الحكومية، وجعل الحكومة أكثر شفافية أمام المواطنين.<sup>1</sup>
- إضافة إلى جودة المعلومة فإن التعامل الإلكتروني يحقق جودة الخدمة الإلكترونية من خلال دعم معايير جودة الخدمات، ويمكن النظر لجودة الخدمة من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة، وأخرى خارجية تعبر عن موقف الزبائن،<sup>2</sup>
- و الجدول رقم (3-3) يوضح معايير جودة الخدمة الالكترونية.

<sup>1</sup> - بشير العلق، ثقافة الخدمة، مرجع سابق، ص 128.

<sup>2</sup> - صليحة رقاد ، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: أفاقه ومعوقاته(دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري)، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعو سطيف1، الجزائر، 2013/2014، ص، 124.

الجدول رقم (3-3) : معايير جودة الخدمات الإلكترونية

معايير الجودة	التوضيح
الخصوصية	حماية البيانات الخاصة بالأفراد مثل دخله، ورقم بطاقته الائتمانية، من الأفراد الذين ليس لديهم الحق في الاطلاع عليها، وذلك لضمان عدم إساءة استخدام هذه البيانات.
التكامل	عدم وجود تعارض في المعلومات وإجراءات تقديم الخدمة بين الجهات المختلفة، وأن تقدم الخدمة من بوابة واحدة تضم كافة الجهات التي تشترك في تقديم الخدمة.
التواجد	أن تكون الخدمات متاحة على الموقع الإلكتروني على مدار أربعة وعشرين ساعة ولا يوجد أي عوائق تكنولوجية تمنع الدخول، لذا يلزم عمل الصيانة المستمرة للموقع الإلكتروني.
المصداقية	صحة المعلومات والنماذج المعروضة في الموقع الإلكتروني، والتأكد من أنها مقبولة ومعتمدة وقانونية ومستوفاة لكافة البيانات المطلوبة.
الثقة والأمان	عدم تعرض البيانات للفقد والتلف، وإعطاء المستفيد ما يفيد إتمام المعاملة الإلكترونية، ووضع القوانين والتشريعات التي تنظم التعامل الإلكتروني.
التفاعل	السماح للأفراد بالحصول على خدمات كاملة بما فيها الدفع الإلكتروني، وإبداء الرأي في الخدمات المقدمة.
السرعة	سهولة الوصول إلى موقع الخدمات الإلكترونية
الدقة	أن تكون المعلومات والبيانات المتاحة صحيحة ودقيقة.

المصدر: إيمان عبد المحسن زكي، مرجع سابق، ص 91 (بتصرف الباحث).

يوضح الجدول أن معايير جودة الخدمات الإلكترونية تركز على عناصر الخصوصية والأمان والتواجد الدائم للموقع الإلكتروني على الشبكة الإلكترونية، إضافة إلى سهولة الوصول إلى الخدمة الإلكترونية من خلال الموقع الإلكتروني.

ويرى الباحث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تغيير في العناصر الجوهرية للخدمة المتمثلة في وسائل تقديم الخدمة؛ الناس والتفاعلات الشخصية، حيث تؤدي إلى:

- تغييرات في وسائل تقديم الخدمة وبيئة الخدمة؛
- حذف مقدمي الخدمة كأحد أطراف الخدمة، فيصبح المستفيد يتعامل عبر الشبكة والأنظمة الإلكترونية، التي يمكنها تنفيذ جميع مراحل الخدمة؛
- نتيجة غياب مقدمي الخدمة (كأشخاص) في التعاملات الإلكترونية تفقد عملية تقديم الخدمة عنصر التفاعل الشخصي، حيث يعد التفاعل الشخصي (الإنساني) أحد محددات الرضا عن الخدمة وعامل مساهم في جودتها.

## خلاصة الفصل الثالث:

إن للإدارة المحلية أهمية بالغة في التنظيم الإداري للدولة، كما أن لها ادوار سياسية واقتصادية واجتماعية، وتساهم في تحقيق تنمية المجتمع وتحسين جودة حياة المواطنين، لذلك فان اعتماد أحدث أساليب التسيير يعد ضرورياً لهذا القطاع الحيوي. وتختلف عملية تنظيم الإدارة المحلية من دولة إلى أخرى، فقد نجد عدة مستويات للإدارة المحلية او تقتصر على مستوى واحد فقط.

قدمت للإدارة الحلية تعاريف مختلفة إلا أن جلها يحدد مجموعة من العناصر الأساسية لمفهوم الإدارة المحلية تتمثل في:

- وجود تقسيم جغرافي لإقليم الدولة إلى أجزاء أو وحدات إدارية محلية؛
- وجود سلطة مركزية أو حكومة مركزية؛
- إنشاء مجالس أو هيئات محلية منتخبة في كل وحدة إدارية محلية؛
- تمتع الوحدات المحلية بالشخصية الاعتبارية ( المعنوية)؛
- وجود احتياجات أو مصالح ذات طابع محلي؛
- نقل سلطة الحكومة المركزية في إصدار القرارات إلى الوحدات المحلية بخصوص المصالح المحلية؛
- تعمل الوحدات الإدارية المحلية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية.

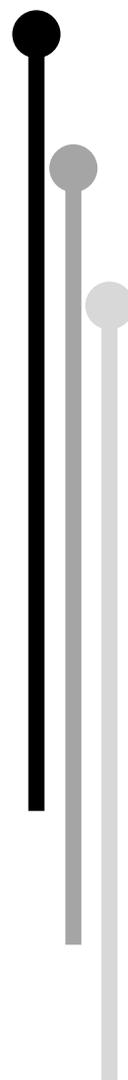
كما أن لمفهوم الإدارة المحلية عدة مفاهيم مشابهة هي: الحكم المحلي؛ اللامركزية وعدم التركيز؛ فنجد ان مفهوم الإدارة المحلية مرادف لمفهوم اللامركزية الإقليمية كنظام قائم على وجود مصالح محلية متميزة عن المصالح القومية، وتحت إشراف ورقابة السلطة المركزية؛ بينما يختلف عن مفهوم الحكم المحلي الذي يمثل اللامركزية السياسية؛ من جهة اخرى تختلف الإدارة المحلية عن عدم التركيز الإداري، حيث تمثل الإدارة المحلية التطبيق العملي لنظام اللامركزية الإدارية، أما عدم التركيز الإداري فهو أحد صورتي المركزية الإدارية؛ حيث أن وحدات عدم التركيز الإداري خاضعة للسلطة المطلقة للإدارة المركزية ولا تتمتع بالشخصية المعنوية.

وتقوم الإدارة المحلية على أركان أساسية هي:

- وجود مصالح محلية متميزة؛
  - وجود هيئات محلية منتخبة لتأمين المصالح المحلية؛
  - تمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية؛
  - وجود الوصاية الإدارية.
- يجب أن تواكب الإدارة المحلية ما تشهده بيئتها من انتشار لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما يحقق عدة مزايا لنشاطها، ويكون له تأثيرا ايجابيا على أداء مرافقها، خاصة في الجوانب التالية:
- تحقق التحول الى الإدارة المحلية الإلكترونية والمرفق العام الإلكتروني؛
  - تحقيق الديمقراطية الإلكترونية، حيث توكل للإدارة المحلية مسؤولية ضمان المشاركة الشعبية؛ وتنظيم الانتخابات، فتساهم الإدارة الإلكترونية في ترسيخ مبادئ الديمقراطية من خلال دعم الشفافية والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار؛
  - يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تعزيز مبادئ المرفق العام المحلي والخدمة العمومية.
  - إن التحول إلى الخدمات العمومية المحلية الإلكترونية سوف يؤثر على طبيعة خصائص هذه الخدمات، سواء على عملية أداء الخدمة أو توصيلها؛
  - يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين جودة خدمات الإدارة المحلية.

# الفصل الرابع

## الدراسة الميدانية



## تمهيد:

يعرض الباحث من خلال هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها، والتي هدفت الى التعرف على المتطلبات التي يحتاجها تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية، حيث يعتمد في ذلك على إجراء استقصاء من خلال توزيع الاستبيان المعد من اجل ذلك.

ويحاول الباحث في هذا الفصل التعرف على جوانب النقص في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية المدروسة. فيقوم بعرض منهجية الدراسة الميدانية وأدواتها، ويتطرق إلى تحليل ومناقشة خصائص العينة المدروسة، واختبار فرضيات البحث ليخلص إلى نتائج الدراسة؛ وذلك في المباحث التالية:

- المبحث الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
- المبحث الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

## المبحث الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل الاستبانة والتأكد من صحتها وصلاحياتها لتحقيق الهدف الذي صممت من أجله، من خلال اختبارات الصدق والثبات، وعرض نتائج التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة المبحوثة ومتغيرات الدراسة. وقد اختار الباحث الإدارة المحلية لولاية ادرار كحالة للدراسة وقام باختيار عينة عشوائية من الموظفين من مجتمع الدراسة.

### المطلب الأول: أداة الدراسة

بناءً على المراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وبعد الدراسة الميدانية وجد الباحث ضرورة التطرق إلى هذا الموضوع باللجوء إلى تصميم استبيان لجمع المعلومات المناسبة عن أفراد العينة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية، لذلك تم الاطلاع على مجموعة من نماذج الاستبيانات التي استخدمت في دراسات سابقة مرتبطة بواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة، أو هدفت إلى معرفة مختلف المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية، أو معرفة اتجاهات العاملين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وقد اعتمد الباحث على طريقة مقياس " ليكرت الخماسي"، بحيث تكون خيارات الإجابة عن عبارات الاستبيان وفق التدرج التالي: غير موافق بشدة؛ غير موافق؛ غير متأكد؛ موافق؛ موافق بشدة. وقد أعطيت لهذه الدرجات الأوزان التالية: 1؛ 2؛ 3؛ 4؛ و 5 على التوالي، ويكون الوسط الحسابي النظري هو 3 تتحدد حالة الموافقة بالقيم التي تفوقه وحالة عدم الموافقة بالقيم الأقل منه، واستعان الباحث بحزمة البرامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 23.

وعلى أساس ذلك صمم الباحث استمارة استبيان تضمنت اثنان وسبعون (72) فقرة موزعة على ستة محاور رئيسية والمتمثلة فيما يلي:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات العامة للمستقصى؛
- المحور الثاني: يتعلق بالمتطلبات التنظيمية؛
- المحور الثالث: يتعلق بالمتطلبات البشرية؛
- المحور الرابع: يتعلق بالمتطلبات التقنية؛
- المحور الخامس: يتعلق بالمتطلبات القانونية؛
- المحور السادس: يتعلق باتجاهات الموظفين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### أولاً-المحور الأول: البيانات العامة للمستقصى

يتضمن هذا المحور معلومات عن المبحوثين، وهي معلومات عامة وشخصية من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي والرتبة والمصلحة ومدى معرفة المستقصى بالإدارة الإلكترونية ومدى قدرته على استعمال الحاسوب، ويتكون هذا المحور من ثماني (08) فقرات.

### ثانياً- المحور الثاني: المتطلبات التنظيمية

يتعلق هذا المحور بمدى توفر المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويتكون هذا المحور إجمالاً من اثنتي عشر (12) فقرة؛ وقد استفاد الباحث من الدراسات النظرية التأصيلية المتصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى العديد من الدراسات السابقة في تصميم هذا المحور، وتم تفرغ إجاباتها وفق مقياس ليكرت ذو خمس درجات.

### ثالثاً- المحور الثالث: المتطلبات البشرية

اعتمد الباحث في تحديد فقرات هذا المحور على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بواقع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن خلال الاستعانة بالكتب والمراجع المتصلة بموضوع البحث، ويهدف هذا المحور إلى استكشاف مدى توفر المتطلبات البشرية في الإدارة المحلية، وقد تضمن هذا المحور أربعة عشر (14) فقرة فرغت إجاباتها وفق مقياس ليكرت ذو خمس درجات.

### رابعاً- المحور الرابع: المتطلبات التقنية

يتضمن هذا المحور أربعة عشر (14) فقرة تظهر مدى توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وفرغت إجاباتها أيضاً وفق مقياس ليكرت ذو خمس درجات.

### خامساً- المحور الخامس: المتطلبات القانونية

يحتوي محور المتطلبات القانونية سبع (07) فقرات تتعلق بمدى توفر هذه المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد صممت إجابة كل فقرة وفق مقياس ليكرت ذو خمس درجات.

### سادساً- المحور السادس: اتجاهات الموظفين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية

يهدف الباحث من إدراج هذا المحور إلى التعرف على استعداد موظفي الإدارة المحلية للتحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، بغرض تدعيم محور المتطلبات البشرية من خلال قياس الجانب المعنوي (النفسي) الذي يؤثر في الموارد البشرية ومدى تقبلها لعملية التغيير، يحتوي هذا المحور سبعة عشر (17) فقرة لقياس اتجاهات أفراد عينة الدراسة، وقد تم صميم الإجابات وفق مقياس ليكرت ذو خمس درجات الأكثر استخداماً في قياس الاتجاهات.

## المطلب الثاني: صدق فقرات الاستبيان

قام الباحث بإجراء عدد من الاختبارات على فقرات الاستبيان بهدف التأكد من صدق فقرات الاستبيان، والذي يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، بمعنى أن يكون الصدق شاملاً لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ووضوح الفقرات ومفرداتها، حتى تكون واضحة ومفهومة للمفردات العينة المبحوثة،<sup>1</sup> بناء على ذلك قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة مستخدماً في ذلك طريقتين: صدق المحكمين وصدق المقياس.

### أولاً - صدق المحكمين:

ويطلق عليه الصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين<sup>2</sup> لتحكيمه والحكم على مدى تحقيقه للهدف الذي وضع من أجله، وقد جمعت آراؤهم حول الجوانب التالية:

- توفر الاستبانة على جميع الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة؛
- سلامة الصياغة اللغوية للعبارات ووضوح واكتمال معناها؛
- مدى انتماء العبارة للمحور الذي تتدرج تحته؛
- أي ملاحظة أخرى يمكن إضافتها.

وقد أخذ الباحث بجل آراء المحكمين وتوجيهاتهم عند التصميم النهائي للاستبانة التي دلت على وجود اتفاق كبير في العديد من ملاحظاتهم.

### ثانياً- صدق المقياس:

اعتمد الباحث في تحليل هذا العنصر على اختبار الاتساق الداخلي من جهة، واختبار الصدق البنائي من جهة أخرى للاستبيان المسترجع من عينة الدراسة المبحوثة، ويتم توضيح ذلك فيما يلي:

تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة دراسة استطلاعية، حيث طلب منهم إبداء آراءهم حول وضوح الفقرات؛ ثم جمعت جميع الملاحظات، وعلى ضوء ذلك تم تعديل بعض الفقرات التي أبديت بشأنها ملاحظات مهمة، ثم أفرغت في شكلها النهائي في الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة، ثم

<sup>1</sup> - ذوقان عبيدات، عبد الرحمان وعديس، كايد عبد الخالق، " البحث العلمي مفهومه، أدواته، وأساليبه"، دار الفكر، الاردن، 2001، ص 179.

<sup>2</sup> - انظر ملحق (02).

تم حساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة والقيمة الكلية للجزء التابعة له، وكذا حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والقيمة الكلية للمحور كما يلي:

### 1- الصدق الداخلي لعبارات محور المتطلبات التنظيمية.

يبين الجدول التالي الصدق الداخلي لعبارات محور المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يتم تفصيلها حسب الفقرات في الجدول التالي:

#### الجدول (1-4): يبين الصدق الداخلي لعبارات محور المتطلبات التنظيمية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
V1	تعتمد الإدارة خطة واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0,741**	0.000
V2	المركزية لا تشكل عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية	0,303**	0.000
V3	وجود رؤية مستقبلية واضحة لدى إدارة المؤسسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0,796**	0.000
V4	يشارك الموظفون في تحديد أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية	0,766**	0.000
V5	توجد وحدة إدارية (مصلحة أو مكتب) خاصة بمتابعة برنامج تطبيق الإدارة الإلكترونية	0,828**	0.000
V6	توجد مرونة في الإجراءات الإدارية تساعد على التحول نحو الإدارة الإلكترونية	0,806**	0.000
V7	يوجد تنسيق بين المصالح الإدارية من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية	0,843**	0.000
V8	يدعم رؤساء الإدارة العليا عملية تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية	0,842**	0.000
V9	تقوم الإدارة بإجراءات لتحسيس الموظفين بأهمية وأهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية	0,837**	0.000
V10	الهيكل التنظيمي الحالي وتوزيع المسؤوليات يساعدان على تطبيق الإدارة الإلكترونية	0,808**	0.000
V11	تمتلك المؤسسة القدرة المالية لتحمل تكلفة تطبيق الإدارة الإلكترونية	0,400**	0.000
V12	يتم تبسيط إجراءات العمل من أجل اعتماد الإدارة الإلكترونية	0,818**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (المتطلبات التنظيمية) والمجموع الكلي، وتتراوح قيم هذه المعاملات ما بين (0.303) كأدنى معامل ارتباط مثلته العبارة (V2) و(0.843) كأعلى معامل ارتباط مثلته العبارة (V7)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط فوق المتوسط، وتتجه نحو العلاقة القوية لكل عبارة مع المجموع الكلي للعبارات المتعلقة بالمتطلبات التنظيمية، كما يلاحظ أيضاً أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من مستوى المعنوية (0.01)، والذي يبين أن جميع معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (1%).

## 2- الصدق الداخلي لعبارات محور المتطلبات البشرية

يظهر الجدول التالي الصدق الداخلي لعبارات المحور المتعلق بالمتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

### الجدول(4-2): الصدق الداخلي لعبارات المتطلبات البشرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
H1	توجد معرفة لدى الموظفين بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها	0,755**	0.000
H2	يتقبل الموظفون التغيير والتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية المؤسسة	0,361**	0.000
H3	توجد معرفة كافية بالتقنيات والتكنولوجيا الخاصة بالإدارة الإلكترونية	0,741**	0.000
H4	هناك قناعة لدى الموظفين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية	0,464**	0.000
H5	لا يخوف الموظفون من زيادة مهامهم الإدارية بسبب استخدام الحاسوب	0,291**	0.000
H6	يوجد عدد من الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب في المؤسسة	0,546**	0.000
H7	هناك رغبة لدى الموظفين في استخدام جهاز الحاسوب في اداء مهامهم	0,426**	0.000
H8	هناك ثقة عالية لدى الموظفين في التعاملات الإلكترونية	0,580**	0.000
H9	يشارك الموظفون في دورات تدريب وتأهيل لاستخدام التقنيات الإلكترونية	0,826**	0.000
H10	تتوفر المؤسسة على الكوادر المتخصصة في الإدارة الإلكترونية	0,817**	0.000

0.000	0,825**	H11	يتم تخصيص موارد مالية لتنظيم الدورات التدريبية للموظفين
0.000	0,773**	H12	يتم تحفيز الموظفين لاستخدام التقنيات الإلكترونية
0.000	0,813**	H13	يوجد في المؤسسة موظفين فنيين قادرين على صيانة الأجهزة الإلكترونية
0.000	0,775**	H14	تتوفر المؤسسة على مبرمجين مؤهلين لتصميم البرامج الإلكترونية الخاصة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين هذا الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المتعلقة بمحور المتطلبات البشرية والمجموع الكلي لعبارات المحور، والتي تتراوح ما بين (0.361) كأدنى معامل ارتباط للعبارة (H2) و(0.826) كأعلى معامل ارتباط للعبارة (H9)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسط إلى قوي لكل عبارة مع المجموع الكلي لهذا المحور، كما يلاحظ أيضاً أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من مستوى المعنوية (0.01)، والذي يبين أن جميع معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (1%)، وبذلك تعتبر عبارات المتطلبات البشرية صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3- الصدق الداخلي لعبارات محور المتطلبات التقنية:

يبين الجدول التالي الصدق الداخلي لعبارات محور المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ يتم تفصيلها حسب العبارات كالتالي:

#### الجدول (3-4): الصدق الداخلي لعبارات المتطلبات التقنية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
q1	تتوفر أجهزة الكمبيوتر اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	0,401**	0.000
q2	تتم عمليات صيانة أجهزة الكمبيوتر بصفة دورية	0,506**	0.000
q3	تخصص الإدارة ميزانية كافية لتحديث الأجهزة والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0,467**	0.000
q4	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات إلكترونية دقيقة ومتكاملة	0,756**	0.000
q5	تتوفر برمجيات إلكترونية تتناسب مع عمل المؤسسة	0,812**	0.000

0.000	0,787**	تتوفر تحديثات البرامج الإلكترونية المطبقة في المؤسسة	q6
0.000	0,893**	تعتمد المؤسسة الاتصال الإلكتروني والبريد الإلكتروني	q7
0.000	0,869**	يوجد ربط الكتروني بين المصالح الإدارية المختلفة عبر شبكة الكترونية داخلية	q8
0.000	0,830**	تتوفر في مصالح المؤسسة خدمة الانترنت	q9
0.000	0,715**	تمتلك المؤسسة موقع الكتروني على شبكة الانترنت	q10
0.000	0,878**	يوجد نظام أمني لحماية قواعد بيانات المؤسسة	q11
0.000	0,690**	هناك وعي لدى الموظفين بأهمية الأمن المعلوماتي	q12
0.000	0,857**	يتم توفير نسخ احتياطية للمعلومات الأساسية المخزنة الكترونياً	q13
0.000	0,804**	تتخذ إدارة المؤسسة جميع الاحتياطات لحماية الأجهزة والمعدات الإلكترونية من جميع الأخطار	q14

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المتعلقة بمحور المتطلبات التقنية والمجموع الكلي لعبارات المحور تتراوح ما بين (0.401) كأدنى معامل ارتباط للعبارة (q1)؛ و(0.893) كأعلى معامل ارتباط للعبارة (q7)، وتدل على وجود علاقة ارتباط متوسط إلى قوي لكل عبارة مع المجموع الكلي للمحور، كما يظهر لنا أيضاً أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من مستوى المعنوية (0.01)، والذي يبين أن جميع معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (1%)، وبذلك تعتبر عبارات المتطلبات التقنية صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 4- الصدق الداخلي لعبارات محور المتطلبات القانونية:

يوضح الجدول الموالي الصدق الداخلي لعبارات محور المتطلبات القانونية لتطبيق الإدارة

الإلكترونية.

الجدول (4-4): الصدق الداخلي لعبارات المتطلبات القانونية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
q1	توجد إجراءات خاصة بتوثيق المعلومات وتصديقها	0,822**	0.000
q2	تتوفر القوانين والتشريعات التي تنظم معاملات الإدارة الإلكترونية	0,816**	0.000
q3	توجد القوانين التي تحمي أطراف معاملات الإدارة الإلكترونية	0,936**	0.000
q4	القوانين والتشريعات الموجودة تضمن سرية وخصوصية المعلومات	0,904**	0.000
q5	توجد لوائح تنظيمية متعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية	0,912**	0.000
q6	توجد القوانين التي تجرم مخترقي شبكات الإدارة الإلكترونية	0,883**	0.000
q7	توجد تعليمات واضحة من الإدارة العليا تتعلق بأمن وسلامة المعلومات الإلكترونية	0,757**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المتعلقة بمحور المتطلبات القانونية والمجموع الكلي لعبارات المحور تدل على وجود علاقة ارتباط قوي لكل عبارة مع المجموع الكلي للمحور؛ إذ تتراوح ما بين (0.757) كأدنى معامل ارتباط للعبارة (q7) و(0.936) كأعلى معامل ارتباط للعبارة (q3)، وبذلك تعتبر عبارات المتطلبات القانونية صادقة لما وضعت لقياسه؛ حيث أن مستوى المعنوية لكل عبارة كان أقل من مستوى المعنوية (0.01)، والذي يبين أن جميع معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (1%).

5- الصدق الداخلي لعبارات محور اتجاهات الموظفين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية

يبين الجدول التالي الصدق الداخلي لعبارات محور اتجاهات الموظفين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ يتم تفصيلها حسب العبارات في الجدول التالي:

الجدول (4-5): الصدق الداخلي لعبارات اتجاهات الموظفين

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
Y1	يؤدي الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في المصالح المؤسسة إلى زيادة سرعة وكمية العمل المنجز .	0,627**	0.000
Y2	لدي الرغبة في تنمية قدراتي ومعارفي عن الإدارة الإلكترونية لإنجاز عملي إلكترونياً.	0,681**	0.000
Y3	يؤدي أداء العمل إلكترونياً في المؤسسة إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل.	0,724**	0.000
Y4	يسهم أداء العمل إلكترونياً في تقليل الحاجة إلى العمال بما يؤدي لتخفيض التكاليف.	0,554**	0.000
Y5	يؤدي الاعتماد على التوجه الإلكتروني إلى استخدام الطرق العلمية في الإدارة.	0,616**	0.000
Y6	من الضروري تنظيم دورات تدريبية مستمرة لاستخدام الوسائل الإلكترونية في الاتصال لتنمية قدرات الموظفين	0,844**	0.000
Y7	تسهل الوسائل الإلكترونية الاتصال بين المصالح والدوائر والبلديات.	0,794**	0.000
Y8	إن الاعتماد على الإدارة الإلكترونية يؤدي لزيادة دقة العمل في مختلف مصالح الإدارة المحلية	0,809**	0.000
Y9	يؤدي أداء العمل إلكترونياً إلى زيادة استقلالية الوظائف وإثرائها.	0,722**	0.000
Y10	يخفض الاعتماد على الإدارة الإلكترونية من وقت أداء الأعمال الروتينية.	0,844**	0.000
Y11	يسهم التحول والتغيير نحو الإدارة الإلكترونية في توفير المعلومات الضرورية لعملية التخطيط.	0,816**	0.000
Y12	لا يقلل التوجه الإلكتروني من سلطات ومسئوليات المديرين ورؤساء المصالح في المؤسسة	0,737**	0.000
Y13	يساعد استخدام الإدارة الإلكترونية في سرعة حل المشكلات واتخاذ القرارات.	0,682**	0.000
Y14	يجب أن يمثل التحكم في التعامل مع الإدارة الإلكترونية شرطاً أساسياً للترقي إلى	0,716**	0.000

		المناصب الأعلى.	
0.000	0,795**	إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيوفر الوقت للتفكير والإبداع في العمل.	Y15
0.000	0,769**	يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تسهيل مهمة الرقابة على أعمال المرؤوسين.	Y16
0.000	0,789**	إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي تسيير عملية تقييم الأداء الوظيفي وعدالتها.	Y17

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

تتراوح معاملات الارتباط بين (0.682) و(0.844)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين جميع عبارات محور اتجاهات الموظفين مع المجموع الكلي لنفس المحور، ومستوى المعنوية لكل عبارة جاء أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يعني أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (1%)، وبالتالي جميع عبارات محور اتجاهات الموظفين صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 6- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، والجدول رقم (4-6) يوضح معاملات الارتباط المحسوبة.

#### الجدول (4-6): نتائج صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.

المحور	العنوان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الثاني	المتطلبات التنظيمية	0,829**	0.000
الثالث	المتطلبات البشرية	0,879**	0.000
الرابع	المتطلبات التقنية	0,848**	0.000
الخامس	المتطلبات القانونية	0,698**	0.000
السادس	اتجاهات الموظفين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية	0,646**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يوضح الجدول أن معاملات الارتباط البسيط تدل على قوة العلاقة بين كل محور مع المحور الكلي للدراسة، حيث كانت اقل قيمة لمعامل الارتباط هي 0.646.

### المطلب الثالث: ثبات فقرات الاستبيان

يشير الثبات إلى الاتساق والحصول على نفس النتائج عند ما يتم تطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة وفي نفس الظروف، وهذا ما يدل على إمكانية تعميم المؤشرات او النتائج المتحصل عليها على المجتمع ككل؛ وقد اعتمد الباحث على طريقة حساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، ويقصد به ثبات اتجاهات عينة الدراسة نحو الظاهرة المبحوثة، ومعامل "ألفا كرونباخ" تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب من الصفر (0) دلّ على عدم وجود ثبات؛ وكلما اقترب من الواحد الصحيح (1) دلّ على وجود ثبات جيد جداً، ولا توجد قيمة ثابتة يمكن اعتبارها كمقياس لقوة معامل "ألفا كرونباخ".

وقام الباحث بحساب معامل "ألفا كرونباخ" لكل محاور الدراسة بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

### الجدول (4-7): يوضح معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لمحاور الدراسة.

المحور	عناوين المحور	عدد العبارات	معامل ألفا
الثاني	المتطلبات التنظيمية	12	0.925
الثالث	المتطلبات البشرية	14	0.900
الرابع	المتطلبات التقنية	14	0.936
الخامس	المتطلبات القانونية	07	0.941
السادس	اتجاهات الموظفين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية	17	0.947
	الاستبيان ككل	64	0.968

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يوضح الجدول (4-7) عدد عبارات الاستبيان التي بلغت أربعة وستون (64) عبارة، ويلاحظ احتلال محور اتجاهات الموظفين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية أكبر قيمة لمعامل ألفا كرونباخ حيث

بلغت قيمة (0.947)، ويليه محور المتطلبات القانونية الذي بلغ (0.941) التي تشير جميعها إلى وجود ثبات قوي لأداة الدراسة وجودتها في قياس محاور الدراسة، ويؤكد حسن قياسها لإجابات أفراد عينة الدراسة، ويدعم ذلك بلوغ معامل "ألفا كرونباخ" الإجمالي لجميع عبارات الاستبيان (0.968)، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبيان، وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### المطلب الرابع: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

يقوم الباحث في هذا الجزء من البحث عرض التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة، ويتعلق ذلك بالخصائص العامة المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة (الأقدمية).

اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية من خلال توزيع 500 استبيان على مجتمع الدراسة، حيث استرجع منها 459 استبانها، وبغرض التحليل الإحصائي تم قبول 425 استبان لصلاحيتها لدراسة، والتي مثلت نسبة (85 %) من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

#### أولاً: توزيع العينة حسب الجنس:

يبين الجدول (4-8) توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب الجنس.

#### جدول رقم (4-8): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيان	ذكور	إناث	الإجمالي
العدد	315	110	425
النسبة	%74.1	%25.9	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS 23

يتبين من الجدول أعلاه أن ما يقارب ثلاثة أرباع أفراد العينة المبحوثة هم ذكور؛ حيث بلغت نسبتهم ( 74.1 %)، وبلغت نسبة الإناث (25.9%)، وهذا ما يعكس التركيبة البشرية للإدارة المحلية التي تضم الأغلبية من فئة الذكور.

#### ثانياً: توزيع العينة حسب العمر

يوضح الجدول (4-9) توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب العمر، حيث اعتمد الباحث تقسيم الفئات العمرية إلى أربع فئات كما هو موضح في الجدول.

جدول رقم (4-9): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	من 50 سنة فأكثر	المجموع
العدد	88	184	94	59	425
النسبة	20.7%	43.3%	22.1%	13.9%	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS23

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و 40 سنة، والتي بلغت نسبتهم (43.3%) من إجمالي أفراد العينة المدروسة، كما يلاحظ أيضاً أن أقل عدد أفراد العينة أعمارهم تفوق 50 سنة بنسبة تقدر بـ (13.9%)؛ وهذا يشير إلى توفر قوة عمل يافعة في المؤسسة محل الدراسة.

#### ثالثاً: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

تم في الجدول (4-10) بيان نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (4-10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

البيان	دون الثانوي	ثانوي	تفني	ليسانس	مهندس	ماستر	ماجستير/دكتوراه	المجموع
العدد	29	115	51	100	63	67	00	425
النسبة (%)	6.82	27.06	12.00	23.53	14.82	15.77	00	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نظام SPSS23

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن ما يفوق ربع أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي؛ ويليهم فئة ذات مستوى ليسانس بنسبة (23.5%)، كما نلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة (54.12%) هم حاملو شهادة جامعية؛ وهذا يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي للموارد البشرية في الإدارة المحلية؛ مما قد يشير إلى توفر بعض المؤهلات المرتبطة بالتحول نحو الإدارة الإلكترونية.

رابعاً: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

يتضمن الجدول (4-11) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (4-11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

البيان	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 09 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
العدد	94	117	71	143	425
النسبة (%)	22.11	27.53	16.71	33.65	%100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نظام SPSS23

تبين من خلال الجدول أعلاه أن ثلث أفراد العينة تتجاوز خبرتهم خمسة عشر سنة، وتقدر نسبة الفئات (من 5 إلى 10 سنوات) ومن (أقل من 5 سنوات) بـ (27.53 %) و(22.11%) على التوالي من إجمالي أفراد العينة المدروسة، بينما كانت أقل نسبة (16.71 %) هي الفئة (من 10 إلى 15 سنة).

## المبحث الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة

يهدف هذا التحليل إلى عرض مدى اتفاق أفراد العينة المدروسة حول كل عبارة (فقرة) من عبارات الاستبيان، لتحديد موقفهم من مضمون العبارة.

### المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغير المتطلبات التنظيمية

تضمنت أداة الدراسة اثنا عشر عبارة (متغير) متصلة بالمتطلبات التنظيمية، وقد استخدم الباحث في التحليل الوصفي لعبارات محور المتطلبات التنظيمية الوسط الحسابي؛ الانحراف المعياري والترتيب، وكانت نتائج التحليل كالتالي:

#### جدول (4-12): نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بفقرة المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	1.018	3.48	تعتمد الإدارة خطة واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	V1
1	0.795	3.73	المركزية لا تشكل عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية	V2
5	0.991	3.32	وجود رؤية مستقبلية واضحة لدى إدارة المؤسسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	V3
9	1.025	3.16	يشارك الموظفون في تحديد أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية	V4
7	1.046	3.25	توجد وحدة إدارية (مصلحة أو مكتب) خاصة بمتابعة برنامج تطبيق الإدارة الإلكترونية	V5
8	1.015	3.19	توجد مرونة في الإجراءات الإدارية تساعد على التحول نحو الإدارة الإلكترونية	V6
11	0.995	3.10	يوجد تنسيق بين المصالح الإدارية من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية	V7
6	1.098	3.26	يدعم رؤساء الإدارة العليا عملية تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية	V8
12	1.06	3.05	تقوم الإدارة بإجراءات لتحسيس الموظفين بأهمية وأهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية	V9
10	1.030	3.12	الهيكل التنظيمي الحالي وتوزيع المسؤوليات يساعدان على تطبيق الإدارة	V10

			الإلكترونية
4	1.017	3.40	V11 تمتلك المؤسسة القدرة المالية لتحمل تكلفة تطبيق الإدارة الإلكترونية
3	1.070	3.43	V12 يتم تبسيط إجراءات العمل من أجل اعتماد الإدارة الإلكترونية
	0.752	3.29	الإجمالي لمتغير المتطلبات التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نظام SPSS 23

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الأوساط الحاسوبية لجميع الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3.00)، وهذا يدل على حالة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، ويزداد هذا الاتفاق حول الفقرة (02) والتي تنص على: المركزية لا تشكل عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهي ذات الوسط الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.795)، ويعني هذا أن جميع أفراد عينة الدراسة يرون أن المركزية لا تشكل أبداً عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية وشبه متفقين على ذلك.

وتليها الفقرة (01) التي تنص على: تعتمد الإدارة خطة واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بمتوسط (3.48) والتي تدل على حالة موافق بالمقياس الخماسي، أي يعني الموافقة على أن الإدارة تعتمد خطة واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ وأيضاً هناك موافقة على أن هناك تبسيط لإجراءات العمل من أجل اعتماد الإدارة الإلكترونية (متوسط يساوي 3.43). وتراوح متوسطات باقي الفقرات بين (3.40) كأقصى قيمة و (3.05) كأدنى قيمة وبانحراف معياري يتراوح بين ما بين (0.991 و 1.098) والذي يدل على شبه الاتفاق حول هذه الفقرات. ويتضح أيضاً من الجدول رقم (4-12) أن المتوسط الحسابي العام للمتطلبات التنظيمية يقدر بـ 3.29 مما يعني الموافقة على أن هناك متطلبات تنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغير المتطلبات البشرية

يفحص محور المتطلبات البشرية مدى توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، ومن خلال إجابات أفراد العينة على مجموعة فقرات المحور، نجد أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.38)، وهو أعلى من إجابة "غير متأكد" بالمقياس الخماسي بقليل، مما يعني الموافقة على أن الإدارة المحلية في الجزائر تتوفر إلى حد ما على المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول (4-13): نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بفقرة المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	الرقم
10	1.092	3.20	توجد معرفة لدى الموظفين بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها	H1
5	0.783	3.65	يتقبل الموظفون التغيير والتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية المؤسسة	H2
9	0.990	3.20	توجد معرفة كافية بالتقنيات والتكنولوجيا الخاصة بالإدارة الإلكترونية	H3
2	0.857	3.74	هناك قناعة لدى الموظفين بجدوى تطبيق الإدارة الإلكترونية	H4
3	0.985	3.71	لا يتخوف الموظفون من زيادة مهامهم الإدارية بسبب استخدام الحاسوب	H5
6	1.102	3.31	يوجد عدد من الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب في المؤسسة	H6
1	0.822	3.99	هناك رغبة لدى الموظفين في استخدام جهاز الحاسوب في أداء مهامهم	H7
4	1.003	3.66	هناك ثقة عالية لدى الموظفين في التعاملات الإلكترونية	H8
11	1.344	3.15	يشارك الموظفون في دورات تدريب وتأهيل لاستخدام التقنيات الإلكترونية	H9
8	1.195	3.26	تتوفر المؤسسة على الكوادر المتخصصة في الإدارة الإلكترونية	H10
12	1.278	3.09	يتم تخصيص موارد مالية لتنظيم الدورات التدريبية للموظفين	H11
13	1.242	3.08	يتم تحفيز الموظفين لاستخدام التقنيات الإلكترونية	H12
7	1.209	3.30	يوجد في المؤسسة موظفين فنيين قادرين على صيانة الأجهزة الإلكترونية	H13
14	1.253	2.99	تتوفر المؤسسة على مبرمجين مؤهلين لتصميم البرامج الإلكترونية الخاصة	H14
	<b>0.721</b>	<b>3.38</b>	<b>الإجمالي لمتغير المتطلبات البشرية</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نظام SPSS 23

نلاحظ من الجدول أن الفقرة (07): هناك رغبة لدى الموظفين في استخدام جهاز الحاسوب في أداء مهامهم، تنصدر فقرات المحور بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.99)، بينما تمثل الفقرة (14): تتوفر

المؤسسة على مبرمجين مؤهلين لتصميم البرامج الإلكترونية الخاصة، آخر الفقرات ترتيباً بمتوسط (2.99) والذي يدل على عدم الموافقة على توفر الإدارة على هذا المتطلب أي انعدام وجود المبرمجين المؤهلين لتصميم برامج الكترونية خاصة بعمل الإدارة المحلية.

من خلال تحليل متوسط عبارات محور المتطلبات البشرية نجده قد بلغ قيمة (3.38) بانحراف معياري (0.721)، يمكن القول أن الموارد البشرية تملك بعض المهارات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ وللتأكد من ذلك يمكن استخدام اختبار "ستودنت" (T-student) للعينة الواحدة، ونتائج هذا الاختبار مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-14): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لمتغير المتطلبات البشرية

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المتطلبات البشرية	10.967	424	.000	.38372	.3150	.4525

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نظام SPSS 23

من خلال القيمة الإحصائية "ستودنت" ( $t=10.967$ ) يمكن رفض فرضية عدم توفر المؤهلات البشرية في الإدارة المحلية في الجزائر، وهو ما تؤكد القيمة الاحتمالية ( $sig=0.000$ ) وهي أصغر من 1%؛ إذ يمكن القول أن هناك بعض المؤهلات البشرية التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية، لكن تبقى غير كافية، ويعني أن المتطلبات البشرية تعد متطلباً أساسياً لتحقيق التوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

#### المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغير المتطلبات التقنية

يتضمن الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لعبارات محور المتطلبات التقنية باستخدام الوسط

الحسابي و الانحراف المعياري.

الجدول رقم(4-15): نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بمحور المتطلبات التقنية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	0.964	3.781	تتوفر أجهزة الكمبيوتر اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.	Q1
3	0.971	3.482	تتم عمليات صيانة أجهزة الكمبيوتر بصفة دورية	Q2
2	0.887	3.621	تخصص الإدارة ميزانية كافية لتحديث الأجهزة والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	Q3
8	0.981	3.131	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات الكترونية دقيقة ومتكاملة	Q4
11	0.979	3.096	تتوفر برمجيات الكترونية تتناسب مع عمل المؤسسة	Q5
14	0.970	2.997	تتوفر تحديثات البرامج الإلكترونية المطبقة في المؤسسة	Q6
7	1.120	3.136	تعتمد المؤسسة الاتصال الالكتروني والبريد الالكتروني	Q7
13	1.107	3.054	يوجد ربط الكتروني بين المصالح الإدارية المختلفة عبر شبكة الكترونية داخلية	Q8
5	1.141	3.322	تتوفر في مصالح المؤسسة خدمة الانترنت	Q9
4	1.109	3.345	تمتلك المؤسسة موقع الكتروني على شبكة الانترنت	Q10
6	1.175	3.214	يوجد نظام أمنى لحماية قواعد بيانات المؤسسة	Q11
10	1.017	3.101	هناك وعي لدى الموظفين بأهمية الامن المعلوماتي	Q12
12	1.032	3.094	يتم توفير نسخ احتياطية للمعلومات الأساسية المخزنة الكترونيا	Q13
9	1.154	3.103	تتخذ إدارة المؤسسة جميع الاحتياطات لحماية الأجهزة والمعدات الإلكترونية من جميع الأخطار	Q14
	<b>0.777</b>	<b>3.248</b>	<b>الإجمالي لمتغير المتطلبات التقنية</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نظام SPSS 23

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متغير المتطلبات التقنية قد بلغ متوسطه العام (3.24)، وهو أعلى بقليل عن "عدم التأكد" بالمقياس الخماسي، مما يعني الموافقة الخجولة على أن الإدارة المحلية في الجزائر تتوفر على جميع المتطلبات التقنية، كما يشير الجدول ذاته إلى أن هناك موافقة على توفر أجهزة الكمبيوتر اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ كما أن الإدارة تخصص ميزانية كافية لتحديث الأجهزة والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ لكن ليست هناك موافقة على أنها تتوفر على تحديثات البرامج الإلكترونية المطبقة، وهو ما يشكل نقصاً في المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### المطلب الرابع: التحليل الوصفي لمتغير المتطلبات القانونية

يوضح الجدول رقم (4-16) نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور المتطلبات القانونية.

#### جدول رقم(4-16): نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بمحور المتطلبات القانونية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	1.068	3.018	توجد إجراءات خاصة بتوثيق المعلومات وتصديقها	Y1
6	0.985	2.967	تتوفر القوانين والتشريعات التي تنظم معاملات الإدارة الإلكترونية	Y2
5	1.019	2.969	توجد القوانين التي تحمي أطراف معاملات الإدارة الإلكترونية	Y3
4	0.977	3.002	القوانين والتشريعات الموجودة تضمن سرية وخصوصية المعلومات	Y4
7	0.949	2.938	توجد لوائح تنظيمية متعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية	Y5
3	1.047	3.011	توجد القوانين التي تجرم مخترقي شبكات الإدارة الإلكترونية	Y6
2	1.015	3.011	توجد تعليمات واضحة من الإدارة العليا تتعلق بأمن وسلامة المعلومات الإلكترونية	Y7
	0.870	2.988	الإجمالي لمتغير المتطلبات القانونية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نظام SPSS 23

من خلال الجدول نسجل أن متوسط محور المتطلبات القانونية بلغ (2.988) والذي يدل على عدم التأكد (محايد) من توفر الإدارة المحلية في الجزائر على المتطلبات القانونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ كما يشير الجدول إلى عدم الموافقة على أن هناك قوانين وتشريعات تنظم معاملات الإدارة الإلكترونية، والقوانين التي تحمي أطراف هذه المعاملات؛ إذ قدر المتوسط الحسابي للعبارتين الخاصتين بذلك بـ (2.96) وبتباين معياري (0.985) و(1.019) على التوالي، وفي نفس الاتجاه تتذيل الفقرة (05) الترتيب بمتوسط قدره (2.938) والتي تعبر عن عدم تأييد توفر الإدارة المحلية على لوائح تنظيمية تتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### المطلب الخامس: التحليل الوصفي لمتوسط المتطلبات

يهدف التحليل الوصفي لمتوسط المتطلبات إلى التعرف على ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر أو أهميتها النسبية، من أجل تحديد أي من هذه المتطلبات أكثر توفراً، وأياً يجب أن يحظى بأولوية اتخاذ الإجراءات بشأن العمل على توفيره، والجدول التالي يبين استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل ترتيب المتطلبات.

#### جدول رقم(4-17): نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بمتوسط محاور المتطلبات

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	محور المتطلبات التنظيمية	3.295	0.752	2
2	محور المتطلبات البشرية	3.383	0.721	1
3	محور المتطلبات التقنية	3.248	0.777	3
4	محور المتطلبات القانونية	2.988	0.870	4
	الإجمالي لمتغير المتطلبات	3.229	0.656	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نظام SPSS 23

من خلال الجدول نلاحظ أن ترتيب توفر المتطلبات في الإدارة المحلية يشير إلى عدم توفر المتطلبات القانونية، في حين يظهر توفر الإدارة المحلية في الجزائر على توفر الإمكانيات البشرية التي تساعد في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والذي يليه محوري المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التقنية على الترتيب، وهو ما يشير إلى توفر الإدارة المحلية في الجزائر على إمكانيات كبيرة تتمثل في هذه المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

إضافة إلى التحليل الإحصائي السابق الذي ساعدنا في الإجابة على العديد من التساؤلات المطروحة في دراستنا وقبول أو رفض الفرضيات المقترحة كإجابات لها، نحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة المتبقية، بإجراء اختبارات ترمي إلى قبول أو رفض هذه الفرضيات، وفيما يأتي عرض لهذه الاختبارات:

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تم صياغة الفرضية الأولى كالآتي:

" لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الرتبة وسنوات الخبرة)".

والتي تنفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى معنوية (0.05)؛"
- الفرضية الفرعية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية (0.05)؛"
- الفرضية الفرعية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيري الرتبة وعدد سنوات الخبرة مجتمعة عند مستوى معنوية (0.05) ."

#### أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية الفرعية على أنه:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى معنوية (0.05) ."

ولمعرفة إذا ما كانت تلك الفروقات معنوية أم لا يتم استخدام تحليل التباين الأحادي من خلال إجراء اختبار تجانس التباين.

## 1- نتائج اختبار تجانس حول توفر المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الرتبة:

يقوم الباحث بإجراء اختبار التجانس للتباين ليحكم على صلاحية إجراء هذا الاختبار بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي، يتيح لنا هذا الاختبار متابعة التحليل ويتم الحكم من خلال قيمة مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة (0.05) ومستوى المعنوية المحسوبة المرافقة لقيمة (F). كما يُعتمد على هذا الاختبار لمعرفة مدى تجانس التباين.

### الجدول رقم (4-18): نتائج اختبار "ليفين" لفحص تجانس التباين لفئات متغير المتطلبات حسب الرتبة

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
المتطلبات التنظيمية	2.911	6	418	.009
المتطلبات البشرية	6.362	6	418	.000
المتطلبات التقنية	11.557	6	418	.000
المتطلبات القانونية	5.187	6	418	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نظام SPSS 23

فقد بينت قيمة "ليفين" (Levene Statistic) أن القيمة الاحتمالية لهذا الإحصاء P-value = Sig وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ولهذا نرفض فرضية تجانس التباينات، وبالتالي يمكن إكمال تحليل التباين مع عدم اشتراط تجانس التباين بين مجموعات متغير الرتبة، حيث نستخدم اختبار "دونت س للمقاربات البعدية" (Dunnett's C Post Hoc Test).

## 2- نتائج التحليل التباين الأحادي حول توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الرتبة:

تظهر نتائج تحليل التباين لهذا المتغير في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-19): نتائج التحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في مدى توفر المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الرتبة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
المتطلبات التنظيمية	بين المجموعات	8.359	6	1.393	2.514	0.021	معنوية ( توجد فروق )
	خارج المجموعات	231.623	418	0.554			
	الإجمالي	239.982	424				
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	13.774	6	2.296	4.639	0.000	معنوية ( توجد فروق )
	خارج المجموعات	206.832	418	0.495			
	الإجمالي	220.605	424				
المتطلبات التقنية	بين المجموعات	17.134	6	2.856	4.996	0.000	معنوية ( توجد فروق )
	خارج المجموعات	238.917	418	0.572			
	الإجمالي	256.052	424				
المتطلبات القانونية	بين المجموعات	48.913	6	8.152	12.520	0.000	معنوية ( توجد فروق )
	خارج المجموعات	272.174	418	0.651			
	الإجمالي	321.087	424				
كل المتطلبات	بين المجموعات	11.707	6	1.951	4.765	0.000	معنوية ( توجد فروق )
	خارج المجموعات	171.164	418	0.409			
	الإجمالي	182.871	424				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نظام SPSS 23

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة ( F ) المحسوبة لواقع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية قد

بلغت  $F=4.765$ ، وذلك بدرجة حرية (6،418)، كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة تساوي  $Sig=$

0.000 وهي أصغر من مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنويتها، أي نرفض الفرضية العدمية التي تقول: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الرتبة".

وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي أن: " هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى معنوية (0.05)". أي أن هناك علاقة ما بين مدى توفر المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية و متغير الرتبة.

#### ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية الفرعية على أنه:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية (0.05)".

ولمعرفة إذا ما كانت تلك الفروقات معنوية أم لا يتم استخدام تحليل التباين الأحادي من خلال إجراء اختبار تجانس التباين.

#### 1- نتائج اختبار تجانس حول توفر المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة:

فما بإجراء اختبار التجانس للتباين للتأكد من شرط اختبار تحليل التباين الأحادي، ويتم الحكم من خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة (0.05) ومستوى المعنوية المحسوبة المرافقة لقيمة (F).

#### الجدول رقم (4-20): نتائج اختبار ليفين لفحص تجانس التباين لفئات متغير المتطلبات حسب

##### الخبرة

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
المتطلبات التنظيمية	0.912	3	421	.435
المتطلبات البشرية	3.792	3	421	.011
المتطلبات التقنية	8.759	3	421	.000

المتطلبات القانونية	2.163	3	421	.092
متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	3.015	3	421	.030

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نظام SPSS 23

فقد بينت قيمة "ليفين" (Levene Statistic) أن القيمة الاحتمالية لهذا الإحصاء  $P\text{-value} = \text{Sig}$  أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) بالنسبة للمتغيرات التالية (المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية)، ولهذا نرفض فرضية تجانس التباينات وبالتالي يمكن إكمال تحليل التباين مع عدم اشتراط تماثل تباين فئات عدد سنوات الخبرة.

2- نتائج التحليل التباين الأحادي حول توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة:

تظهر نتائج تحليل التباين لهذا المتغير في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-21): نتائج التحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في مدى توفر المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
المتطلبات التنظيمية	بين المجموعات	8.359	3	1.710	3.066	0.028	معنوية (توجد فروق)
	خارج المجموعات	231.623	421	0.558			
	الإجمالي	239.982	424				
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	13.774	3	1.762	3.444	0.000	معنوية (توجد فروق)
	خارج المجموعات	206.832	421	0.511			
	الإجمالي	220.605	424				
المتطلبات التقنية	بين المجموعات	17.134	3	3.641	6.253	0.017	معنوية (توجد فروق)
	خارج المجموعات	238.917	421	0.582			

				424	256.052	الإجمالي	
معنوية ( توجد فروق )	0.000	7.104	5.157	3	48.913	بين المجموعات	المتطلبات القانونية
			0.726	421	272.174	خارج المجموعات	
				424	321.087	الإجمالي	
معنوية ( توجد فروق )	0.001	5.551	2.319	3	11.707	بين المجموعات	المتطلبات
			0.418	421	171.164	خارج المجموعات	
				424	182.871	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نظام SPSS 23

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة نجد  $F$  المحسوبة لواقع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية قد بلغت  $F=5.551$  وذلك بدرجة حرية  $(3,421)$ ، كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة تساوي  $Sig= 0.000$  وهي أصغر من مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على المعنوية، إذ نرفض الفرضية العدمية التي تقول لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية لواقع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي أن: " هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية  $(0.05)$ ". أي أن عامل سنوات الخبرة له علاقة كبيرة مع توفر المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

**ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى:**

تنص هذه الفرضية الفرعية على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول توفر المتطلبات الإدارية الإلكترونية تعزى لمتغيري الرتبة وعدد سنوات الخبرة مجتمعة عند مستوى معنوية  $(0.05)$ ".

1- نتائج اختبار تجانس التباين الثنائي لمدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيري الرتبة وعدد سنوات الخبرة مجتمعة معاً:

بالاعتماد على هذا اختبار " ليفين " يمكن معرفة مدى تجانس التباين الثنائي، وقد بينت قيمة Levene Statistic أن القيمة الاحتمالية لهذا الإحصاء  $P\text{-value} = \text{Sig} = 6.849$  وقيمة المعنوية (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ولهذا لا يمكن قبول فرضية تجانس التباينات.

الجدول رقم (4-22): اختبار تجانس التباين.

Sig	Levene Statistic	العنصر
0.000	6.849	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

2- نتائج تحليل التباين الثنائي لمدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وفق متغير الرتبة وعدد سنوات الخبرة مجتمعة معاً:

يعرض الجدول التالي نتائج تحليل التباين الثنائي لهذا المتغير.

الجدول (4-23): نتائج التحليل التباين الثنائي لمعرفة الفروق حول مدى متطلبات الإدارة الإلكترونية وفق متغيري الرتبة وعدد سنوات الخبرة مجتمعة معاً.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	الرتبة	9.477	6	1.580	4.165	0.000	معنوية (توجد فروق)
	سنوات الخبرة	2.969	3	0.990	2.610	0.051	
	التفاعل	12.656	13	0.974	2.567	0.002	
	الخطأ	152.467	402	0.379			
	الكللي المصحح	182.871	424				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن هناك فروقاً في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تبعاً لرتبة الموظف حيث بلغت قيمة  $F=4.165$  المحسوبة وهي دالة إحصائياً على مستوى أقل من 0.05، وقد تبين من خلال نفس الجدول أن هناك فروقاً في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تبعاً لعدد سنوات الخبرة لدى موظفي الإدارة المحلية، أي أن المتطلبات تختلف حسب خبرة الموظف، حيث بلغت قيمة  $F=2.610$  المحسوبة وهي دالة إحصائياً على مستوى أقل من 0.05.

كما تبين أن هناك أثر للتفاعل بين متغيري الرتبة وعدد سنوات الخبرة على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ إذ بلغت قيمة  $F=2.567$  والقيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة الكلية بلغت  $\text{Sig}=0.002$ ، وهي أقل من مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدلّ على معنويتها ومنه نرفض الفرضية العدمية، التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيري الرتبة وعدد سنوات الخبرة مجتمعة عند مستوى معنوية (0.05)". وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات موظفي الإدارة المحلية فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وفق متغيري الرتبة وعدد سنوات الخبرة مجتمعة.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تم صياغة الفرضية الثانية كالآتي:

" لا يوجد إدراك كبير لمفهوم الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين في الإدارة المحلية "

نستخدم اختبار T لفحص وجود فرق بين متوسط إدراك مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى عينة الدراسة والمتوسط النظري وهو 3، وقد وُجد من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-24) أن متوسط المعرفة بمفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العينة هو (3.3035) بانحراف معياري (0.83)

#### الجدول رقم (4-24): المتوسط والانحراف المعياري لمتغير المعرفة بالإدارة الإلكترونية

المتغير	N	المتوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المتوسط
المعرفة بالإدارة الإلكترونية	425	3.3035	.83813	.04066

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

وقد بلغت قيمة  $t=7.466$  ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.01 وقيمة اختبار T المحسوبة هي أكبر من القيمة الجدولية، وعليه فإن مستوى المعرفة بمفهوم الإدارة الإلكترونية أعلى من المستوى النظري.

الجدول رقم (4-25): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لمتغير المعرفة بالإدارة الإلكترونية

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المعرفة بالإدارة الإلكترونية	7.466	424	.000	.30353	.2236	.3834

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تم صياغة الفرضية الثالثة كالآتي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقر العمل (هيئات الإدارة المحلية) لأفراد عينة الدراسة على ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار " كروسكال واليز"، وذلك للتعرف على مدى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يظهر الجدول رقم(4-26) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حسب الهيئات الإدارية (الولاية، الدائرة، البلدية) حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (4-26): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حسب الهيئة الإدارية حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

البلدية		الدائرة		الولاية		المتطلبات
انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
0.69	4.29	0.64	3.42	0.75	3.24	المتطلبات التنظيمية
0.54	4.21	0.74	3.39	0.71	3.36	المتطلبات البشرية
0.45	3.70	0.52	3.22	0.81	3.24	المتطلبات التقنية
0.73	3.16	0.58	3.09	0.91	2.87	المتطلبات القانونية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من هذا الجدول أنه يوجد اتفاق بين آراء عينة الدراسة حول المتطلبات القانونية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، أي أن مختلف الهيئات الإدارية (الولاية، الدائرة والبلدية) تفنقر إلى الأطر القانونية والوسائل التقنية التي قد تساعد في استخدام الإدارة الإلكترونية، وعليه يتضح أن أهم المتطلبات هي المتطلبات القانونية من وجهة نظر العاملين بمختلف الهيئات الإدارية، والتي تتمثل فيما يلي:

- ضرورة توفير لوائح تنظيمية متعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية؛

- ضرورة وجود القوانين والتشريعات التي تنظم معاملات الإدارة الإلكترونية؛

- توفير القوانين التي تحمي أطراف معاملات الإدارة الإلكترونية؛

كما يرى موظفي الولاية أولوية توفير المتطلبات التنظيمية وخاصة ما تعلق بإجراءات تحسيس الموظفين بأهمية وأهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية وكذا الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات، أما الموظفون على مستوى الدوائر والبلديات فكان لهم رأى آخر؛ يتمثل في ضرورة التركيز على المتطلبات البشرية من خلال توفير مبرمجين مؤهلين لتصميم البرامج الإلكترونية الخاصة وتحفيز الموظفين لاستخدام التقنيات الإلكترونية.

ولاختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي لآراء عينة الدراسة بحسب مقر العمل (الهيئات الإدارية) حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، تم استخدام اختبار "كروسكال وليز"، يعرض جدول رقم (4-27) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (4-27): نتائج اختبار كروسكال وليز لآراء عينة الدراسة حسب المستوى الإداري حول

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المتطلبات	كروسكال وليز Chi- Square	P- Value	المعنوية
المتطلبات التنظيمية	12.525	0.002	معنوي
المتطلبات البشرية	9.297	0.010	معنوي
المتطلبات التقنية	3.387	0.184	غير معنوي
المتطلبات القانونية	0.833	0.659	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من هذا الجدول معنوية عنصري المتطلبات التنظيمية والمتطلبات البشرية عند مستوى معنوية 5%، حيث أن قيم P- Value أقل من مستوى المعنوية 0.05، أما المتطلبات التقنية والمتطلبات القانونية فهما غير معنويين حتى عند مستوى معنوية 10%، حيث أن قيم P- Value أكبر من مستوى المعنوية 10%. وفي ضوء ذلك يتضح صحة هذا الفرض من فروض الدراسة أي أنه: "توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الهيئات الإدارية الثلاث حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية". مما يفرض ضرورة دراستها وتحليلها حتى يمكن التعامل معها لضمان نجاح عملية التطبيق الإلكتروني للأنشطة الإدارية، هذا إلى جانب بحث المتطلبات التقنية والقانونية التي لا تتوفر في جميع الهيئات الإدارية، وبالتالي ضرورة إعطاء أولوية لهذه المتطلبات من حيث العمل على توفيرها.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى مكان العمل (الهيئات الإدارية) "

لاختبار هذا الفرض، والتحقق من وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بحسب مصالحهم الإدارية،

قام الباحث بسؤال المستقصين 17 سؤالاً ، أمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات، وهي:

- الاتجاهات المبنية على أساس زيادة الإنجاز وتحسين الخدمة.

- الاتجاهات المبنية على أساس المساعدة على اتخاذ القرارات.

- الاتجاهات المبنية على أساس تنمية القدرات وإثرائها وزيادة أداء العاملين.

ويعرض الجدول رقم (4-28) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حسب هيئات الإدارة المحلية حول اتجاهات العاملين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (4-28): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين نحو تطبيق

الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة حسب هيئات الإدارة المحلية

البلدية		الدائرة		الولاية		عناصر الاتجاهات
انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
0.065	4.300	0.096	4.009	0.30	4.077	• سرعة الإنجاز وتحسين الخدمة.
0.00	4.00	0.102	3.859	0.034	3.985	• المساعدة في اتخاذ القرارات.
0.136	4.458	0.105	4.074	0.037	4.057	• تنمية القدرات وتحسين أداء الموظفين.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

ويتضح من الجدول (4-28) أنه على الرغم من أن اتجاهات العاملين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع الهيئات الإدارية تتسم بالإيجابية، إذ يوجد اتفاق بين آراء عينة الدراسة حول عناصر ومتغيرات تلك الاتجاهات، فعلى سبيل المثال جاءت العناصر المكونة للاتجاه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية والمبنية على أساس زيادة سرعة الإنجاز وتحسين الخدمة في المرتبة الأولى من وجهة نظر موظفي الولاية بمتوسط (4.07) وانحراف معياري (0.30) وأيضاً تنمية القدرات وتحسين أداء الموظفين بنفس الخصائص الإحصائية تقريباً، أما بالنسبة للدائرة فكان لعناصر الاتجاه المبنية على أساس تنمية القدرات وتحسين أداء الموظفين السابق حيث كان المتوسط (4.074) وانحراف معياري (0.10) ؛ وفيما يتعلق بالمصالح البلدية فكان أيضاً لعناصر الاتجاه المبنية على أساس تنمية القدرات وتحسين أداء الموظفين المرتبة الأولى بمتوسط (4.458) وانحراف معياري (0.136) ، وانخفاض الانحراف المعياري يدل على انخفاض التباين بين آراء كل فئة من فئات المصالح الإدارية حول تلك الاتجاهات.

واستخلص الباحث أن تلك العناصر معبرة بالفعل عن آراء الموظفين في المصالح الثلاث، فالعاملين في مستوى الولاية يدفعهم لتقبل الإدارة الإلكترونية وتطبيقها العوامل المتعلقة بتحسين الخدمة وتحسين أداء الموظفين بما يفيدهم في وضع استراتيجياتهم وخططهم المستقبلية لتنمية العمل والنشاط بالولاية، أما العاملين في مستوى الدائرة والذين يشغلهم تنمية القدرات وتقديم الخدمة الجيدة للعملاء يدفعهم لتقبل الإدارة الإلكترونية وتطبيقها بالإدارة تلك العوامل المرتبطة بتنمية المهارات، وفيما يتعلق بالعاملين في مستوى البلدية فإن اتجاهاتهم نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنها قد بنيت على أساس ما يحتاجون إليه ويرغبونه ألا وهو تنمية قدراتهم وإثرائها ورغبتهم في تنمية مهاراتهم، وعليه لم يكن اتجاه المساعدة في اتخاذ القرار ضمن أولويات واتجاهات الموظفين في مختلف المصالح الإدارية .

وتشير النتائج السابقة إلى ضرورة مراعاة المسؤولين بالمصالح الإدارية للإدارة المحلية للعناصر والمتغيرات المؤثرة في بناء اتجاهات العاملين في مختلف المصالح بما يمكنهم من تحقيقها بما يؤدي لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.

ويمكن اختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي لآراء عينة الدراسة بحسب الهيئات الإدارية حول اتجاهات الموظفين نحو متطلبات الإدارة الإلكترونية، باستخدام اختبار تحليل التباين، ويعرض الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (4-29): نتائج تحليل التباين لاتجاهات الموظفين نحو الإدارة الإلكترونية بحسب هيئات

#### الإدارة المحلية

الاتجاهات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	الاحتمال
سرعة الإنجاز وتحسين الخدمة	بين المجموعات	0.672	2	0.336	0.917	0.401
	داخل المجموعات	154.673	422	0.367		
	الكلية	155.346	424			
المساعدة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.859	2	4.29	0.937	0.392
	داخل المجموعات	193.33	422	0.458		
	الكلية	194.18	424			

0.294	1.226	0.632	2	1.264	بين المجموعات	تنمية القدرات وتحسين أداء الموظفين
		0.515	422	217.46	داخل المجموعات	
			424	218.72	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال بيانات الجدول يتضح عدم معنوية جميع الاتجاهات عند مستوى معنوية 5%، حيث أن القيم الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية. وفي ضوء التحليل السابق للبيانات يتضح صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة أي أنه " لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين الهيئات الإدارية للإدارة المحلية حول الاتجاهات نحو متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ مما لا يفرض ضرورة دراسة وتحليل هذه الاتجاهات. أي أن الكل يؤمن ويدعم نجاح عملية التطبيق الإلكتروني للأنشطة الإدارية اللازمة لتقديم الخدمة، مما يؤكد التوقعات الإيجابية للعاملين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية تزيد من مستوى قبولهم لها ، ويؤثر ايجابياً في كفاءة عمليات تحقيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.

## خلاصة الفصل الرابع

تم في هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستقصاء الذي قام به الباحث حول موضوع الدراسة على عينة الدراسة في الإدارة المحلية لولاية أدرار، وكذا اختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية الملائمة؛ ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل فإنه يتبين ما يلي:

- تصورات المبحوثين حول المتطلبات التنظيمية كانت منقطة بالنسبة لجميع فقرات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتطلبات التنظيمية قيمة 3.29، وبدل ذلك على توفر بعض المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة المدروسة من وجهة نظر أفراد العينة؛ وكان هذا الاتفاق مرتفعا حول الفقرة التي تنص على أن: المركزية لا تشكل عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية، أي يرى أفراد عينة الدراسة أن المركزية لا تشكل عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية

- يرى أفراد عينة الدراسة أن الإدارة المحلية في الجزائر تتوفر إلى حد ما على المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ وذلك ما أكدته نتائج اختبار "ستودنت" ؛ وقد عبر أفراد العينة بقوة أن هناك رغبة لدى الموظفين في استخدام جهاز الحاسوب في أداء مهامهم؛ لكنهم يرون أن مؤسستهم (الإدارة المحلية) لا تتوفر على مبرمجين مؤهلين لتصميم البرامج الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية؛

- يرى أفراد عينة الدراسة أن الإدارة المحلية تتوفر على اغلب المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بحيث تتوفر أجهزة الكمبيوتر، كما أن الإدارة تخصص ميزانية كافية لتحديث الأجهزة والبرامج؛ في حين أنهم لم يوافقوا على وجود تحديثات البرامج الإلكترونية المطبقة، وهو ما يشكل نقصا في المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛

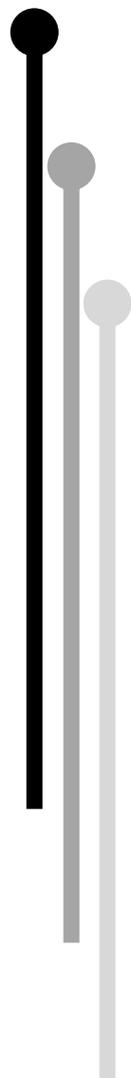
- أبدى أفراد عينة الدراسة عدم الموافقة على وجود قوانين وتشريعات تنظم معاملات الإدارة الإلكترونية، والقوانين التي تحمي أطراف هذه المعاملات؛ وعدم تأييد توفر الإدارة المحلية على لوائح تنظيمية تتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- اتضح من التحليل أن ترتيب توفر المتطلبات في الإدارة المحلية يشير إلى عدم توفر المتطلبات القانونية، في حين يظهر توفر الإدارة المحلية في الجزائر على توفر الإمكانيات البشرية التي

تساعد في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والذي يليه محوري المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التقنية على الترتيب؛

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى معنوية (0.05)، أي أن هناك علاقة ما بين مدى توفر المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومتغير الرتبة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية (0.05)، مما يعني أن عامل سنوات الخبرة له علاقة كبيرة بتوفر المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات موظفي الإدارة المحلية فيما يتعلق متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وفق متغيري الرتبة وعدد سنوات الخبرة مجتمعة؛
- هناك اتفاق بين آراء عينة الدراسة حول المتطلبات القانونية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء هيئات الإدارة المحلية الثلاث (ولاية؛ دائرة وبلدية) حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية".
- لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين هيئات للإدارة المحلية حول الاتجاهات نحو متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

خاتمة



تعتبر الإدارة المحلية أهم المؤسسات العمومية في الدولة؛ وتعد خدماتها احد العوامل التي تحدد نظرة المواطنين للإدارة، ومقياسا للحكم على أداء الحكومة، لذلك تسعى هذه الاخيرة للارتقاء بهذه الخدمات باستخدام مختلف الوسائل؛ ويمثل التحول الى الإدارة الالكترونية احد الخيارات الحديثة لتحسين خدمات المرافق العامة المحلية.

وقد تناولت الدراسة في جانبها النظري مفهوم الإدارة الإلكترونية حيث تمت مناقشة مختلف التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم، إضافة الى التمييز بين الإدارة الإلكترونية ومختلف المفاهيم المشابهة له، كما عرضت الدراسة مختلف المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية، إضافة الى إبراز أهمية هذا التطبيق في الإدارة المحلية؛ أما في الجانب الميداني فان الباحث كما قام الباحث بدراسة ميدانية قد خلص الباحث الى النتائج التالية:

#### ❖ في الجانب النظري:

- إن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد استخدام الحواسيب والانترنت في أعمال المؤسسة، ولكنها أكثر من ذلك تعبر عن تحول في الفكر الإداري، بحيث تفتح آفاقا جديدة لأداء الوظائف الإدارية المختلفة، وتؤثر على موارد المؤسسات وعلى طبيعة العلاقات داخل هذه المؤسسات وبينها وبين عملائها؛

- يجب التفريق بين الإدارة الالكترونية وما يشابهها من مصطلحات خاصة وخاصة تمييزها عن الحكومة الإلكترونية؛ حيث أن الإدارة الإلكترونية هي مفهوم يشير الى استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء الوظائف الإدارية في المؤسسات من تخطيط تنظيم قيادة ورقابة، وفي مختلف أنشطة المؤسسة سواء إدارة الموارد البشرية والمالية والتسويق... الخ؛ بينما يشير مصطلح الحكومة الإلكترونية الى عملية شاملة يتم فيها تكامل الأفراد (مواطنين أو زبائن) والمؤسسات في مختلف القطاعات في الدولة، من خلال وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بحيث تكون تلك المؤسسات مطبقة للإدارة الإلكترونية في أعمالها، ويمكن للأفراد الوصول الى خدماتها وسلعها.

- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية الى تغيير في خصائص الوظائف الإدارية، بحيث تصبح تلك الوظائف ذات بعد الكتروني، ويتم التحول من الوظائف التقليدية الى وظائف الكترونية (التخطيط الالكتروني؛ التنظيم الالكتروني، القيادة الالكترونية والرقابة الالكترونية)؛
- يحقق تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير في التكاليف والموارد والوقت؛ ويحقق الكفاءة والدقة في أداء الأعمال الإدارية؛
- إن الأمن المعلوماتي يعتبر أهم تحدي تواجهه تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- تساهم الإدارة الإلكترونية في ترسيخ مبادئ الديمقراطية المساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار، لأنها تدعم الشفافية في أداء الوحدات المحلية مما يقلل من مظاهر الفساد الإداري.
- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة يحتاج إلى توفر مجموعة من المتطلبات يمكن إجمالها في: المتطلبات التنظيمية؛ المتطلبات البشرية؛ المتطلبات التقنية والمتطلبات القانونية، حيث أنه:
- بالنسبة للمتطلبات التنظيمية:
- إن عملية تحول المؤسسة الى الإدارة الإلكترونية هي عملية واعية، يجب أن تستند الى وضع إستراتيجية فعالة، بعد إجراء تحليل استراتيجي لبيئة المؤسسة؛ ويحتاج الى دعم الإدارة العليا التي تقود عملية التحول وتوفر لها جميع الإمكانيات اللازمة، كما تتكفل بإدارة مقاومة التغيير في المؤسسة؛ وتعمل على تخصيص المراد المالية اللازمة لتنفيذ عملية التحول الى الإدارة الإلكترونية؛
- تتطلب عملية التحول الى الإدارة الإلكترونية إجراء عملية تغيير تنظيمي شاملة، بحيث تتغير الوظائف والهياكل التنظيمية، الأفراد والتكنولوجيا وطرق وإجراءات تنفيذ المهام ووسائله؛
- يعتمد التنظيم في ظل الإدارة الإلكترونية على هياكل قليلة المستويات التنظيمية، وعلى فرق العمل يتمتع أفرادها بالتمكين في أداء المهام وتحقيق الأهداف.
- بالنسبة للمتطلبات البشرية:
- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفر موارد بشرية تتميز بمهارات جديدة ومتنوعة لدى كل فرد؛
- يصبح تدريب الموارد البشرية ضروريا كعملية مستمرة، من أجل ضمان قدرة الأفراد على أداء الوظائف الجديدة؛
- يشكل التدريب التحويلي مدخلا مهما من اجل تهيئة الموارد البشرية الحالية واكسابها مهارات الادارة الالكترونية؛

- يعتبر التسويق الداخلي أكثر أهمية كمدخل مساعد على التحول الى الإدارة الإلكترونية، من خلال تعزيز ثقة المواد البشرية في استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية.
  - بالنسبة للمتطلبات التقنية:
  - يجب إنشاء البنية التحتية لمشروع الإدارة الإلكترونية حجز زاوية في نجاح هذا المشروع، إذ يجب توفير الحواسيب ومختلف المعدات بالكمية والنوعية المناسبة، وتوفير البرمجيات المختلفة؛
  - إتاحة النفاذ السريع للانترنت للمؤسسات والأفراد، وربط المؤسسات ومسالها بالانترنت، وإنشاء مختلف الشبكات الإلكترونية؛
  - العمل على اتخاذ جميع الإجراءات لتأمين الشبكات وقواعد البيانات؛
  - الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل إنتاج تقنيات الإدارة الإلكترونية محليا؛
  - بالنسبة للمتطلبات القانونية:
  - سن التشريعات التي تنظم التعاملات الإلكترونية؛
  - إصدار القوانين التي تحمي جميع أطراف العلاقة في الإدارة الإلكترونية؛
  - إضفاء المصادقية على الوثائق والوسائل والمعلومات الإلكترونية..
- ❖ في الدراسة الميدانية:

- تتمثل أهم نتائج الدراسة الميدانية في:
- لا تشكل الظروف التنظيمية (خاصة المركزية) عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر؛
- تتوفر بعض المتطلبات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة المدروسة من وجهة نظر أفراد العينة؛
- لا تتوفر الإدارة المحلية في الجزائر على مبرمجين مؤهلين لتصميم البرامج الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية؛ كما لا توجد تحديثات البرامج الإلكترونية المطبقة، وهو ما يشكل نقصا في المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- تتوفر الإدارة المحلية على اغلب المتطلبات التقنية، حيث تتوفر على أجهزة الكمبيوتر اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن الإدارة تخصص ميزانية كافية لتحديث الأجهزة والبرامج اللازمة

لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا يعكس الاهتمام بالتحول الإلكتروني من طرف الإدارة العليا في الإدارة المحلية؛

- يرى أفراد عينة الدراسة أن الإدارة المحلية في الجزائر تتوفر إلى حد ما على المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

- لا توجد قوانين وتشريعات تنظم معاملات الإدارة الإلكترونية، ولا توجد القوانين التي تحمي أطراف هذه المعاملات.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى معنوية (0.05)، أي أن هناك علاقة ما بين مدى توفر المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومتغير الرتبة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية (0.05)، مما يعني أن عامل سنوات الخبرة له علاقة كبيرة بتوفر المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات موظفي الإدارة المحلية فيما يتعلق متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وفق متغيري الرتبة وعدد سنوات الخبرة مجتمعة؛

- توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء هيئات الإدارة المحلية الثلاث (ولاية؛ دائرة وبلدية) حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية".

- لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين هيئات للإدارة المحلية حول الاتجاهات نحو متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

#### التوصيات:

من خلال النتائج السابقة يتبين ان الإدارة المحلية في الجزائر لا تتوفر على كل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية مما يدفع الى العمل على تبني إستراتيجية متكاملة تركز على توفير هذه المتطلبات والظروف اللازمة للتحول الى الإدارة الإلكترونية؛ وفي ضوء ذلك يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي يرى أن من شأنها المساهمة في تدارك النفاض المسجلة، حيث يقترح:

- وضع إستراتيجية وخطط واضحة المعالم والأهداف للتحويل الى الإدارة الإلكترونية، مع وضع معايير لتقييم التقدم في تنفيذ الإستراتيجية في كل مرحلة؛
- يدعو الباحث الى استغلال تقنيات الإدارة الإلكترونية في مختلف أنشطة الإدارة المحلية، فلا يقتصر ذلك على تقديم الخدمات للجمهور (المكاتب الأمامية)، بل الاستفادة من ذلك في تحسين ظروف الموظفين من خلال إدارة المكاتب الخلفية بالطرق الإلكترونية، مثل إدارة الموارد البشرية وخدمات الموظفين الكترونيا، والأرشيف وأعمال السكرتارية، واعتماد البريد الالكتروني في الاتصالات بين الموظفين في مختلف المصالح وعبر الشبكات الداخلية (الانترانت أو اكسترانت) وغيرها من الأنشطة.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للوحدات المحلية، والعمل حذف يجب بعض المستويات التنظيمية التي تعيق عملية الاتصالات وتبطل اتخاذ القرارات وتنفيذها؛
- إضفاء مرونة أكثر على الهياكل التنظيمية بعيدا عن الهياكل النموذجية الجامدة، بحيث تستجيب لأي تغير يحدث في أهداف الوحدة المحلية؛
- مواصلة عملية تبسيط الإجراءات الإدارية التي تنتهجها السلطات الوصية الإدارة المحلية، مع ضرورة انتهاج نفس السياسة في القطاعات الأخرى، لارتباط نشاط الإدارة المحلية بهذه القطاعات؛
- مراجعة التشريعات القانونية والأنظمة واللوائح وتعديل قوانين الجماعات المحلية (قانون الولاية وقانون البلدية)، وتضمينها نصوص تمكن من اعتماد ما يتطلبه تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة اعتماد التوقيع الإلكتروني والوثائق الإلكترونية والدفع الإلكتروني والبريد الإلكتروني.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين الحاليين وتدريبهم على التقنيات الجديدة للإدارة الإلكترونية، واستقطاب الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع الوسائل الإلكترونية وتطوير العمل الإداري للإدارة المحلية، خاصة المبرمجين المؤهلين؛
- تحفيز الموظفين على اعتماد أكثر على تقنيات الإدارة الإلكترونية في أداء مهامهم، من خلال إيجاد أنظمة للحوافز تتضمن معايير أداء تثمّن الأداء الالكتروني للمهام؛

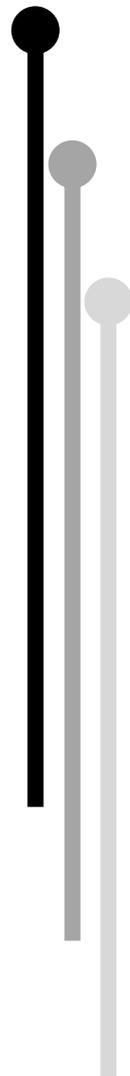
- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية لا يتوقف على إعداد الموظفين فحسب؛ بل يتطلب إثارة وعي جمهور المواطنين بأهمية هذا التوجه، وتوفير المعلومات اللازمة عن كيفية الانتفاع بخدمات الإدارة المحلية منهج تسويقي حديث.

#### - آفاق الدراسة:

يبقى مجال الإدارة الإلكترونية مجالاً خصباً للدراسة والبحث، نظراً للتطور المستمر للابتكارات والتقنيات المستخدمة فيها، خاصة وأن تجربة الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية مازالت في بداياتها ولا تشكل سوى إرهاصات للتحوّل الشامل لمختلف القطاعات والاندماج في مشروع حكومة إلكترونية حقيقية؛ ونظراً لآثار ذلك على الوظائف الإدارية وعلى مختلف جوانب العمل في المؤسسات، فإن الباحث يقترح مواضيع التي يرى جدية بالبحث والدراسة في هذا المجال التالية:

- الآثار الاقتصادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية
- دور الإدارة الإلكترونية في تخفيض التكلفة الاقتصادية للخدمات العامة (مدخل العائد والتكلفة)؛
- دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية المحلية
- أمن المعلومات وأثره على كفاءة الإدارة الإلكترونية؛
- أخلاقيات العمل في ظل الإدارة الإلكترونية؛
- دراسة مقارنة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بين القطاع العام والقطاع الخاص.

# قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ - الكتب:

1. إبراهيم، خالد ممدوح ، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
2. ----- ، امن الحكومة الإلكترونية، الدار الجامعية، مصر، 2010.
3. إبراهيم، هشام محمود ، الحكومة الإلكترونية، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بيميك، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
4. أبو شنب، عماد احمد ، الحكومة الإلكترونية أداة للديمقراطية والتنمية المجتمعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012.
5. ----- ، مشاريع الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الأولى، 2011.
6. احمد، محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
7. أفندي، عطية حسن، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
8. ايريك ليوبولد؛ سيرج لوست، أمن المعلومات، ترجمة فتحي على زمال، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، السعودية، 2014.
9. أيمي سي .ادموندسون، العمل الجماعي من أجل الابتكار، ترجمة: سارة عادل، مؤسسة هنداوي للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2016.
10. بختي، إبراهيم، التجارة الإلكترونية: مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2008.
11. بدران، محمد محمد، الإدارة المحلية: دراسات في المفاهيم المبادئ العلمية، دار النهضة العربية، مصر، 1986.
12. بسيوني، عبد الحميد ، الحكومة الإلكترونية، دار الكتب العلمية، مصر، الطبعة الأولى ، 2008 ،
13. بعلي، محمد الصغير ، القانون الإداري: التنظيم الإداري، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2002.
14. ----- ، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2004.

15. بن حبيب، عبد الرزاق ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2009.
16. البنان، حسن محمد علي حسن، مبدأ قابلية قواعد المرافق العامة للتغيير والتطوير (دراسة مقارنة)، المركز القومي للإصدارات القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
17. جاب الله، أمل لطفي حسن ، اثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية: دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2013.
18. جلال، إيهاب ، الإدارة والتجارة الإلكترونية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2011.
19. الجلودة، احمد شعبان علي ، المناقصة العامة في ظل الحكومة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2016.
20. جنادي، كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2017/2016.
21. جنیح، محمد رضا ، القانون الإداري، مركز النشر الجامعي ، تونس، الطبعة الثانية، 2008.
22. جواد، شوقي ناجي؛ وآخرون، دراسات خاصة في إدارة الأعمال، الأهلية للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
23. جيتس؛ بيل ، المعلوماتية بعد الانترنت : طريق المستقبل، ترجمة عبد السلام رضوان، سلسلة عالم المعرفة ، عدد رقم 231 ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، مارس 1998.
24. الجيزاوي، محمد ، الإدارة الإستراتيجية والأعمال الإلكترونية، شركة E-kutub Ltd ، بريطانيا، الطبعة الأولى، 2018.
25. حجازي، عبد الفتاح بيومي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
26. حسام الدين، ليلى، اثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011.
27. الحسن، ماجد بن عبد الله، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2011.

28. الحمامي، علاء؛ السعدون، غصون، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الإلكترونية المتطورة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
29. الحمداني، سامي حسن نجم ، الإدارة المحلية وتطبيقاتها والرقابة عليها، المركز القومي للإصدارات القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
30. حمودة، عبد الناصر محمد على ، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
31. الخزرجي، ثامر كامل ، النظم السياسية الحديثة والسياسات العامة: دراسة معاصرة في إستراتيجية إدارة السلطة، دار مجدلاوي، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
32. الخاليلة، محمد علي، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر (دراسة تحليلية مقارنة)، دار الثقافة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
33. الخميسة، صدام ، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
34. دره، عمر محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر، الأردن، 2008.
35. دودج، أيان ، الإدارة الإلكترونية، ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
36. الدوري، زكريا مطلق ؛ صالح، احمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
37. الذبية، زياد عبد الحكيم ؛ وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
38. رفاعي، رجب حسنين محمد، تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته (دراسة ميدانية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
39. زايد، عادل محمد، تطوير مستقبل الإدارة المحلية العربية: دروس مستفادة من التجربة المصرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014.

40. زكي، إيمان عبد المحسن، الحكومة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
41. السالمي، علاء عبد الرزاق محمد ، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
42. السالمي، علاء عبد الرزاق؛ السليطي، خالد إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
43. سامي، جمال الدين ، نظرية العمل الإداري، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011.
44. سمير محمد عبد الوهاب، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، أعمال المؤتمرات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
45. السواط، طلق عوض الله؛ وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم-الوظائف-الأنشطة، دار حافظ للنشر، السعودية، الطبعة الثالثة، 2007.
46. الشريف، طلال بن عبد الله حسين ، الحكومة الإلكترونية ثورة القرن الحادي والعشرين في تطوير الإدارة العامة: تجربة المملكة العربية السعودية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2011.
47. الشيخ، حسن ، الحكومة الإلكترونية في دول الخليج العربي، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
48. الشخيلي، عبد الرزاق ، الإدارة المحلية: دراسة مقارنة، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
49. الصيرفي، محمد ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2009.
50. ----- ، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
51. الطراونة، حسين؛ وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، دار اليازوري، الأردن، 2011.
52. الطعامنة، محمد؛ الشاوي، أحلام رجب، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011.
53. الطعامنة، محمد؛ علوش، طارق، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
54. العامري، صالح مهدي محسن ؛، الغالبي، طاهر محسن منصور ، الإدارة والأعمال، دار وائل، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.

55. العاني، مظهر شعبان ، الأعمال الإلكترونية: منظور إداري-تكنولوجي، دار الإعصار للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
56. عبد الحميد، عبد المطلب، الاقتصاد المعرفي، الدار الجامعية، مصر، 2011.
57. العبود، فهد بن ناصر، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الطبعة الثانية، 2005.
58. عبيدات، ذوقان ؛ واخرون ، " البحث العلمي مفهومه، أدواته، وأساليبه"، دار الفكر، الأردن، 2001.
59. عرفة، سيد سالم ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الزاوية للنشر، الأردن، 2012.
60. عصفور، محمد شاكرا ، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر، المملكة السعودية، الطبعة السابعة، 1987.
61. العلاق، بشير عباس ، ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
62. ----- ، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق: مدخل تسويقي استراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الأولى، 2004.
63. عليان، ربحي مصطفى ، البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
64. عوضه، حسن محمد، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية: دراسة مقارنة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1983.
65. الغثير، خالد بن سليمان ؛ سليمان بن عبد العزيز الهيثة، الاصطيد الإلكتروني: الأساليب والإجراءات المضادة، منشورات مركز التميز لأمن المعلومات جامعة الملك سعود، السعودية، الطبعة الأولى، 2009.
66. الغثير، خالد بن سليمان ؛ محمد بن عبد الله القحطاني، أمن المعلومات بلغة ميسرة، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الطبعة الأولى، 2009.
67. غنيم، أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية: أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2004.
68. غيطاس، جمال محمد، عصر المعلومات: القادم مذهل أكثر، مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك-، مصر، 2007.

69. الفرجي، عادل حرحوش؛ وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.
70. فوديل، جورج؛ دلفولفيه، بيار، القانون الإداري، الجزء الثاني، ترجمة منصور القاضي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، الطبعة الأولى، 2008.
71. القبيلات، حمدي سليمان، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
72. ----- ، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
73. القدوة، محمد، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
74. القزاز، بدر محمد السيد، الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2016.
75. قنديلجي، عامر إبراهيم، الحكومة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
76. كافي، مصطفى يوسف، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان، سوريا، 2012 .
77. ----- ، التجارة الإلكترونية، سلسلة الاقتصاد الإلكتروني، دار رسلان، سوريا، 2010 .
78. كتنغام، مايكل ج . ، إدارة الأعمال الإلكترونية ، ترجمة ريماسك، دار الكتاب العربي، لبنان، 2009.
79. المبيضين، صفوان، الإدارة المحلية: مداخل التطوير، دار اليازوري العلمية، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
80. ----- ، الحكومة الإلكترونية: النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
81. مختار، حسن محمد أحمد ، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
82. مرسي، نبيل محمد ، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
83. المعاني، أحمد؛ وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
84. المعاني، أيمن عودة ، الإدارة المحلية، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

85. مكاي، محمد محمود ، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر والقانون، مصر، 2011.
86. ملحم، يحيى سليم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الثانية، 2009.
87. المهدي، سوسن زهير، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
88. نبراس محمد جاسم الاحبابي، اثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة : دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2018.
89. نجم ، عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
90. الهادي، محمد محمد، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الشروق للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1989.
91. الهزاني، نورة بنت ناصر ، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2008.
92. هل، شارلز ؛ جونز، جاريت، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي، رفاعي محمد ؛ محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001.
93. الهوش، أبو بكر محمود ، الحكومة الإلكترونية: الواقع والآفاق، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الثانية، 2012، ص 409-410.
94. الوادي، محمود حسين ؛ الوادي، بلال محمود ، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
95. واعمر، علي زيان محند؛ وآخرون، معجم مصطلحات التسيير العمومي، دار الإحصاء العلمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
96. ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
97. ياسين، سعد غالب؛ العلق ، بشير عباس ، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر، الأردن، 2006.

ب- المذكرات والأطروحات

1. إبراهيمي، حنان ، جريمة تزوير الوثيقة الرسمية الإدارية ذات الطبيعة المعلوماتية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
2. أبو جربوع، يوسف علي عيسى ، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.
3. أبو زايد، بسمة احمد إبراهيم ، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
4. أبو سلامة، سليمان أسامة سليمان ، الإدارة الإلكترونية وأثرها على المرفق العام في فلسطين: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2017،
5. الأشهب، حمد عبد الله محمد ، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
6. آل فطیح، حمد قبلان، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
7. البشري، منى عطية، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
8. بوزكري، جلالی، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
9. الجاروشة، محمد عبد المعطي، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.
10. حماد، مختار ، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
11. الرحيبي، عصام أحمد ، بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي: دراسة حالة كهرباء المنطقة الغربية للفترة 2002-2005، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان، 2005.

12. رقاد، صليحة، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: أفاقه ومعوقاته(دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري)، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعو سطيف1، الجزائر، 2014/2013.
13. السديري، أحمد محمد خميس ، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.
14. السميوي، مريم عبد ربه أحمد ، درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل التطوير، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
15. ضريفي، نادية، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر1، الجزائر، 2011-2012.
16. ضياف، زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2005.
17. عبد الرحيم، سلمى سيد احمد ، تقويم فعالية إستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة الخرطوم، السودان، 2008.
18. عبد العال، ياسر محمد ، الإدارة الإلكترونية وتحديات المجتمع الرقمي، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الاسكندرية، مصر، 2014.
19. عبده، أم الخير بنت إبراهيم احمد ، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2010.
20. العريشي، محمد بن سعيد محمد ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
21. عزيز، جوان إسماعيل ، الحكومة الإلكترونية ومدى إمكانية تطبيقها في الإدارات العامة في إقليم كردستان العراق: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء وموظفي القطاع العام في منظمات محافظة أربيل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة صلاح الدين، العراق، 2004.
22. عشور، عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.

23. عفانة، حسن مروان ،التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2013.
24. فريجات، إسماعيل ، مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الوادي، الجزائر، 2014/2013.
25. الفزاري، محمد بن احمد بن محمد ، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
26. القحطاني، شائع بن سعد أمبارك ، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون - دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، السعودية، 2006.
27. الكبيسي، محمد عادل حمد ، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصص السوقية: دراسة على شركات البرمجيات في الأردن ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
28. كرغلي، أسماء ، البقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك: دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014/2013.
29. كرمية، توفيق ، تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان (SC SEG)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007.
30. الكساسبة، عماد علي سلامة ، أثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2011.
31. مراد، مرمي ، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة - شركة CHIALI Profiplast بسطيف، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2010.
32. مسعود، علي تابه ، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012.

33. المسعود، خليفة بن صالح بن خليفة، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
34. المسعودي، سميرة مطر ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
35. هبة الله عيسى الداووك، الإضراب في المرافق العامة وفق التشريع الفلسطيني، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015
36. يحي، ندى فائز ، العوامل المحددة لتبني التجارة الإلكترونية وأثرها على الأداء التسويقي: دراسة على عينة من الشركات العاملة في مدينة عمان، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2012.
37. يحيوي، محمد، الحكومة الإلكترونية كأداة لتبسيط الإجراءات الإدارية الجزائرية نموذجاً، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013.

## ج - المجلات والدوريات

1. أبو عاشور، خليفة مصطفى ؛ النمري، ديانا جميل ، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، جامعة اليرموك، الاردن، مجلد 09 ، العدد 02 ، السنة 2013.
2. احمد، ميسر إبراهيم ؛ حسين، هدى عبد الرحيم ، اشتقاق الأبعاد الحاكمة في جودة الإدارة الإلكترونية مؤشر مقترح، مجلة تنمية الراءدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 30، العدد 90 ، 2008.
3. الأسدي، أفنان عبد علي ، الإدارة الإلكترونية بين النظرية متطلبات التطبيق في بيئة الأعمال العراقية، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 1، العدد 15، 2009.
4. بارك، نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع، 2009.

5. البحيصي، عصام محمد ، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال- دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، يناير 2006.
6. بخوش، مديحة ، اثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 09، ديسمبر 2015.
7. البدران، عروبة رشيد علي ؛ محسن، عبد الرضا ناصر ، واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، العدد 37، المجلد 10، 2014.
8. بن عيشاوي، أحمد ، اثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث ، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.
9. بن عيشي، بشير؛ بن عبيد، عبد الباسط ، التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، جامعة ادرار، الجزائر، العدد 37، جوان 2016.
10. بوسوسة. نعيمة ، دور التدريب في مرافقة المسارات المهنية: دراسة حالة التدريب التحويلي بشركة سونطراك ، مجلة المؤسسة L'entreprise ، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد 06، 2017.
11. حاوي، إيمان عسكر ، بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، العراق، المجلد 22، العدد 5، 2009.
12. الحدراوي، حامد كريم ؛ وآخرون، ترشيد تكاليف جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب العمل الفرقي: دراسة تطبيقية في مدينة الصدر الطبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، السنة 11، المجلد 13، العدد 36، 2015.
13. حميد، ليث ناجح ، موقف القانون الدولي من الهجمات الإلكترونية، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، جامعة كركوك، العراق، السنة 2018.
14. خرموش، منى، الاحتياجات التدريبية لدى الفرد في المنظمة، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2014.

15. ديوب، أيمن حسن ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 30، العدد 01، 2014.
16. رجب، ياسر محمد ، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التخطيط الإداري، مجلة جامعة الأزهر، فاسطين، عدد خاص، المجلد 19، فبراير 2017.
17. الرفاعي، سحر قدوري، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل إستراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع، 2010.
18. زغدار، أحمد ؛ مخلوفي، نعيمة ، أثر تكيف النظام المحاسبي المالي مع متطلبات الإفصاح الدولي وتبني مبدأ القيمة العادلة على جودة المعلومة، مجلة المؤسسة، جمعة الجزائر، الجزائر ، العدد 4، السنة 2015.
19. شهاب، شهرزاد محمد، مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية والإعدادية من وجهة نظر مديري المدارس بمركز محافظة نينوى، مجلة التربية والعلم، جامعة الموصل، العراق، المجلد 20، العدد 02.
20. شواي، أحلام محمد، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، جامعة بابل، العراق، مجلد رقم 24 العدد 04، 2016.
21. الشيخ، الداوي، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 06، 2008.
22. صادق، درمان سليمان ؛ حسان ثابت جاسم، اثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، 85-29-2007.
23. طلحي، فاطمة الزهراء ، أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 35/34، مارس 2014.
24. عبد الجليل، رباح رمزي ، دور الجامعة في تفعيل التدريب التحويلي لتلبية احتياجات سوق العمل في ضوء خبرات بعض الدول: دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مصر، العدد 04، جزء 1، أكتوبر 2014.
25. عبد المجيد، رمضان ، الديمقراطية الرقمية كالبية لتفعيل الديمقراطية التشاركية (حالة الجزائر)، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 16، 2017.

26. عبد النور، ناجي ، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة: تجربة البلديات الجزائرية ، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الأول، جانفي 2009.
27. علي، عالية جواد محمد ؛ احمد، سيف الدين عماد ، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العراق، العدد 36، 2013.
28. قاسم، غسان ،تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العراق ، عدد خاص بمؤتمر الكلية، 2013.
29. قدوري، سحر، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، الجامعة المستنصرية ، العراق العدد 14 خاص، الجزء الأول، 2010.
30. قوقة، وداد ، دور الحكومات الالكترونية في تفعيل الديمقراطية الالكترونية، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، عدد46، ديسمبر 2016.
31. مقطش، مقال عيسى ، الإدارة الإلكترونية والتحديات، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، الأردن، السنة الإحدى والعشرون، المجلد 21، العدد 04، ديسمبر 2013.
32. الهاشمي، رشا محمد جعفر ؛ عبود، ميرفت قاسم ، اثر الحكومة الإلكترونية على طرق إدارة المرفق العام: دراسة مقارنة، مجلة جامعة الانبار للعلوم القانونية والسياسية، جامعة الانبار، العراق، العدد 12، المجلد 01 ، السنة 2017.
33. يحيوي، نعيمة ؛ أم السعد، فتيحة بن ، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع باتنة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد02، جوان 2015.

#### د - الملتقيات والمؤتمرات والندوات

1. أبودية، عامر عاشور، التفكير الابتكاري وتأثيره الإستراتيجي والتنظيمي على القيادات المحلية، أعمال مؤتمر التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات: خيارات وتوجهات، تركيا يونيو 2010، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2011.

2. بروال، هشام ؛ وآخرون، من التسويق الداخلي إلى تسويق الموارد البشرية: المزايا ومتطلبات التحول. الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 14/13 مارس 2018.
3. بطيخ، رمضان ، مفهوم الإدارة المحلية ودورها في التنمية الشاملة، ندوة حول دور الحكومة المركزية في التنمية المجتمعية، القاهرة مصر، يونيو 2007، أعمال المؤتمرات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، البلديات والمحليات في ظل الادوار الجديدة للحكومة، مصر، 2009.
4. تحفه، عبد الخالق عبد الرزاق ، واقع الهياكل التنظيمية للإدارة المحلية في الوطن العربي، المؤتمر العربي الثاني: الإدارة المحلية، تنظيم المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 3-5 ماي 2004.
5. الحسن، حسين بن محمد ، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
6. الحلو، ماجد راغب، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، المؤتمر العلمي الأول حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات الإلكترونية، مركز البحوث لأكاديمية شرطة دبي، الإمارات العربية المتحدة، 26-28 افريل 2003.
7. حواس، يونس ؛ لقليطي، الاخضر ، التسويق الداخلي الماهية والاثر على المنظمات، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر ، 14/13 مارس 2018.
8. خلفاوي، شمس ضيات ، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، بحث مقدم للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2011.
9. خليفي، عيسى ؛ وآخرون، أهمية تسويق الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر 14/13 مارس 2018.
10. رحال، فاطمة ؛ موالدي، سليم ، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها في الدول العربية: دراسة تقييمية لبرنامج الحكومة الإلكترونية المتكاملة في دولة قطر، الملتقى الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول- ، جامعة البليدة، الجزائر، 14/13 ماي 2013.
11. رحماني، موسى ؛ قواوي، سمية ، التسويق الداخلي مفتاح نجاح التسويق الخارجي، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر. 14/13 مارس 2018

12. ص25.الزرعي، خالد سمارة ، تنظيم السلطة الإدارية ، ملتقى الحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، الشارقة الإمارات العربية المتحدة، مارس 2008 ، أعمال المؤتمرات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
- 13.ضيف الله، محمد الهادي ؛ وآخرون، التدريب الأولي كأحد متطلبات تبني التسويق الداخلي للموارد البشرية، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر 14/13 مارس 2018.
- 14.الطعامنة، محمد محمود ، نظم الإدارة المحلية: المفهوم والفلسفة والأهداف، الملتقى العربي الأول: نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، 18-20 أغسطس 2003.
15. طلحي، فاطمة الزهراء؛ وآخرون، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العمومية الجزائرية:- دراسة ميدانية لمجموعة من الإدارات بولاية سوق أهراس، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الأول يومي 17-18 نوفمبر 2015، جامعة البليدة 2 ، الجزائر.
- 16.عبد الوهاب، سمير محمد ، الإدارة المحلية والبلديات العربية، اوراق عمل المؤتمر العربي الخامس حول: الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، الشارقة مارس 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
- 17.العقريب، كمال ؛ بوعافية، رشيد ، متطلبات وتحديات تطبيق الحكومة الإلكترونية، الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر، جامعة البليدة، الجزائر، 2013.
18. علون، محمد لمين وآخرون، التسويق الداخلي كأحد ركائز إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر 14/13 مارس 2018.
19. قحموش، إيمان ؛ حويوي، نيشان ، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر 14/13 مارس 2018.
20. ممدوح، خالد ، السلطة المركزية وعلاقتها بالمرافق المحلية ومؤسسات المجتمع المدني: دراسة من الناحية القانونية والتنظيمية، ندوة دور الحكومة المركزية في التنمية المجتمعية ، القاهرة، مصر، يونيو 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أعمال المؤتمرات ، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، 2009.

21. منصور، على محمد ، إدارة التغيير في الإدارات المحلية والبلديات: البات نقل التكنولوجيا إلى هياكل الأجهزة الإدارية ودورها في إدارة التغيير من منظور الجودة الشاملة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال ملتقى التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات- خيارات وتوجهات، مصر، 2011.
22. منصور، كمال ؛ جودي، أمينة ، مساهمة التسويق الداخلي للموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر 14/13 مارس 2018.

#### هـ- المحاضرات والمطبوعات

1. بن سباع صليحة، محاضرات في إدارة فرق العمل، موجهة لطلبة الماستر تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية، السنة الجامعية: 2017/2016، جامعة سطيف 2، الجزائر.

#### و- الملفات الإلكترونية ومواقع الانترنت

1. الإعلان العالمي لحقوق الإنسان: موقع الامم المتحدة : 2018/02/12 : <http://www.un.org/ar/universal-declaration-human-rights/index.html> 21:10
2. الحكومة الإلكترونية، الوحدة التدريبية الثالثة، مطبوعة للأمم المتحدة صادرة عن الاسكوا، 2014، ص 21-22 ، على الموقع : <https://www.unescwa.org/ar/our-work/technology-development/aigle> ) الاطلاع: 2018/02/21، 10:00
3. الشيخة ، عدنان بن عبد الله ، الحكومة الإلكترونية والتنظيم البيروقراطي. <http://www.psclg.org.sa/web/articles/more/33.pdf> الاطلاع: 2016/07/23 (20:30).
4. الصقال، حمد هاشم، سعيد، محمد حسين مهدي، دور الرقابة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري ووزارة التجارة ، مكتب المفتش العام الموقع الإلكتروني [www.nazaha.ipq](http://www.nazaha.ipq) : (2017/04/15 - 21:30)
5. لتحول للقيادة الإلكترونية يدعم الاقتصاد ويرفع معدل نمو الخدمات وتنافسية أداء المؤسسات على الموقع: <http://www.alriyadh.com/1112509> اطلاع : 2016/10/12 (11:20)

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية:

أ- الكتب

1. Ann-Marie Nazzaro ; Joyce Strazzabosco ; **Group Dynamics and Team Building**, 2<sup>nd</sup> Edition ,World Federation of Hemophilia (WFH) ; CANADA ;2009 .
2. Chris Kimble; **Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams**. Global Business and Organizational Excellence, Wiley, 2010.
3. Olivier Meier et al, **Gestion du Changement**, Dunod, Paris, 2007.
4. Pervaiz K.Ahmed ; Mohammed Rafiq, **Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management**, 1<sup>st</sup> published, Butterworth-Heinemann, UK, 2002, p06
5. Philip.kotler . ernard, dubois ,**Marketing management**, Pearson Education, 12<sup>th</sup> Edition, France, 2006 .
6. Ralph M. Stair ; George W. Reynolds ,**Fundamentals of Information Systems**, Course Technology , Cengage Learning , USA, Sixth Edition, 2012,
7. Samuel C. Certo, S.Trevis Certo, **Modern management : concepts and skills**, 12th edition, Pearson Education Prentice Hall, New Jersey ; USA ; 2012 .
8. Steven .w, Ray. E. ,Kruchko , Fries. **Monitoring your employees : how much can you do and what should you do when you uncover wrongdoing ?**.*Washington Avenue, Suite 305.* Baltimore, Maryland.(1996).

#### ب-المذكرات والأطروحات

1. Gary E. McGrath , **Internal market orientation as an antecedent to industrial service quality**, Thise doctor of business administration, Unpublished, Nova Southeastern University, USA, 2009,

#### ج-المجلات والدوريات

2. Abdel Hafiez Ali Hasaballah and athers , **Internal Marketing and Employee Empowerment : The Mediating Role of Relationship Quality : Study on Commercial**

**Bank in Sudan**, International Journal of Science and Research (IJSR), ISSN(Online), Vol 3 Issue 12 , December 2014, [www.ijsr.net](http://www.ijsr.net).

3. Gail, L., Nancy,j., Sukanya, P.. **Regulations of electronic Employee monitoring: Identifying fundamental principles of employee privacy through a comparative study of data privacy legislation in the European Union**, United States and Canada. Stanford Technology Law Review.2004 . (On Line) available;  
<http://www.4shared.com/dir/5137495/f9af73f2/sharing.html>
4. Nory B. Jones ; C. Matt Graham ; **Virtual Teams in Business and Distance Education : Reflections from MBA Class** ; Journal of Business & Economic Policy (Online) ; Vol 2 ; No 1 ; March 2015.
5. Stamoulis, D et al, **Revisiting public information management for effective e-government services** , Information Management & Computer Security; Vol: 9, No: 4, 2001.

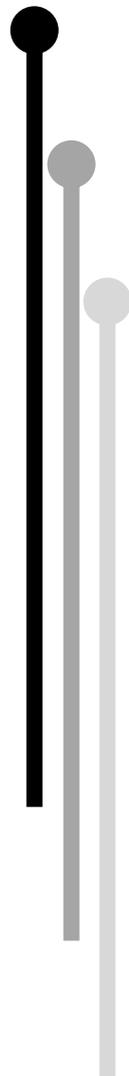
#### د-الملتقيات والندوات

1. Soumeya FATTOUCHE ; Imad SAADI , **The effect of Internal Marketing on Job Satisfaction : Cas Study of Faculty of Exact Sciences and Sciences of Nature and Life Biskra University** ; Sixth national meeting on management of human resources : human resources marketing, 13/14 March 2018, University of Biskra, Algeria

#### ه-الملفات الالكترونية ومواقع الانترنت

1. European Union, United States and Canada. **Stanford Technology Law**  
<http://www.4shared.com/dir/5137495/f9af73f2/sharing.html> ,(11:00, 12/01/2018).

الملاحق



## الملحق رقم (01)



جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



# استبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد؛

سيدي الفاضل،

يقوم الباحث بإعداد دراسة عن: **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتكم**.  
ويتطلب إتمام الدراسة الحصول على رأي سيادتكم فيما يتعلق ببعض الموضوعات نظراً لما لديكم من خبرة وممارسة عملية تتعلق بموضوع الدراسة.

يرجو منكم الباحث قراءة العبارات جيداً ثم القيام بوضع علامة (X) تحت درجة الموافقة التي ترونها مناسبة. إن صحة نتائج البحث تعتمد على دقة إجاباتكم، التي لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

هذا ويشكركم الباحث سلفاً على حسن تعاونكم في استكمال بيانات هذا الاستقصاء بدقة وموضوعية. وتفضلوا بقبول عظيم التقدير والاحترام.

-الباحث-

1- الجنس  ذكر  أنثى

2- العمر :

من 50 سنة فأكثر	من 40 الى 49 سنة	من 30 الى 39 سنة	اقل من 30 سنة

3- المستوى التعليمي :

دون الثانوي	ثانوي	تقني	تقني سامي	ليسانس	مهندس	ماستر	ما بعد التدرج (ماجستير/دكتوراه)

4- الرتبة : .....

5- مصلحة التعيين (الولاية/الدائرة/بلدية): .....

6- عدد سنوات الخبرة :

اقل من 05 سنوات	من 05 إلى 09 سنوات	من 10 الى 15 سنة	اكثر من 15 سنة

7- مدى معرفتك بالإدارة الالكترونية :

مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

8- ما مدى قدرتك على استعمال الحاسوب (الكومبيوتر):

مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

## المحور الثاني : المتطلبات التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتمد الادارة خطة واضحة لتطبيق الادارة الالكترونية					
02	المركزية لا تشكل عائقا امام تطبيق الادارة الالكترونية					
03	وجود رؤية مستقبلية واضحة لدى ادارة المؤسسة لتطبيق الادارة الالكترونية					
04	يشارك الموظفون في تحديد اهداف تطبيق الادارة الالكترونية					
05	توجد وحدة ادارية (مصلحة او مكتب) خاصة بمتابعة برنامج تطبيق الادارة الالكترونية					
06	توجد مرونة في الاجراءات الادارية تساعد على التحول نحو الادارة الالكترونية					
07	يوجد تنسيق بين المصالح الادارية من اجل تطبيق الادارة الالكترونية					
08	يدعم رؤساء الادارة العليا عملية تنفيذ مشروع الادارة الالكترونية					
09	تقوم الادارة باجراءات لتحسيس الموظفين باهمية واهداف تطبيق الادارة الالكترونية					
10	الهيكل التنظيمي الحالي وتوزيع المسؤوليات يساعدان على تطبيق الادارة الالكترونية					
11	تمتلك المؤسسة القدرة المالية لتحمل تكلفة تطبيق الادارة الالكترونية					
12	يتم تبسيط اجراءات العمل من اجل اعتماد الادارة الالكترونية					

## المحور الثالث : المتطلبات البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توجد معرفة لدى الموظفين بمفهوم الادارة الالكترونية واهدافها					
02	يتقبل الموظفون التغيير والتحول نحو تطبيق الادارة الالكترونية المؤسسة					
03	توجد معرفة كافية بالتقنيات والتكنولوجيا الخاصة بالادارة الالكترونية					
04	هناك فئاعة لدى الموظفين بجدوى تطبيق الادارة الالكترونية					
05	لا يتخوف الموظفون من زيادة مهامهم الادارية بسبب استخدام الحاسوب					
06	يوجد عدد من الموظفين المتخصصين في صيانة اجهزة الحاسوب في المؤسسة					
07	هناك رغبة لدى الموظفين في استخدام جهاز الحاسوب في اداء مهامهم					
08	هناك ثقة عالية لدى الموظفين في التعاملات الالكترونية					
09	يشارك الموظفون في دورات تدريب وتاهيل لاستخدام التقنيات الالكترونية					
10	تتوفر المؤسسة على الكوادر المتخصصة في الادارة الالكترونية					
11	يتم تخصيص موارد مالية لتنظيم الدورات التدريبية للموظفين					
12	يتم تحفيز الموظفين لاستخدام التقنيات الالكترونية					
13	يوجد في المؤسسة موظفين فنيين قادرين على صيانة الاجهزة الالكترونية					
14	تتوفر المؤسسة على مبرمجين مؤهلين لتصميم البرامج الالكترونية الخاصة					

## المحور الرابع : المتطلبات التقنية

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تتوفر اجهزة الكمبيوتر اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة	01
					تتم عمليات صيانة اجهزة الكمبيوتر بصفة دورية	02
					تخصص الادارة ميزانية كافية لتحديث الاجهزة والبرامج اللازمة لتطبيق الادارة	03
					تمتلك المؤسسة قواعد بيانات الكترونية دقيقة ومتكاملة	04
					تتوفر برمجيات الكترونية تتناسب مع عمل المؤسسة	05
					تتوفر تحديثات البرامج الالكترونية المطبقة في المؤسسة	06
					تعتمد المؤسسة الاتصال الالكتروني والبريد الالكتروني	07
					يوجد ربط الكتروني بين المصالح الادارية المختلفة عبر شبكة الكترونية داخلية	08
					تتوفر في مصالح المؤسسة خدمة الانترنت	09
					تمتلك المؤسسة موقع الكتروني على شبكة الانترنت	10
					يوجد نظام امني لحماية قواعد بيانات المؤسسة	11
					هناك وعي لدى الموظفين باهمية الامن المعلوماتي	12
					يتم توفير نسخ احتياطية للمعلومات الاساسية المخزنة الكترونيا	13
					تتخذ ادارة المؤسسة جميع الاحتياطات لحماية الاجهزة والمعدات الالكترونية من	14

## المحور الخامس : المتطلبات القانونية

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					توجد اجراءات خاصة بتوثيق المعلومات وتصديقها	01
					تتوفر القوانين والتشريعات التي تنظم معاملات الادارة الالكترونية	02
					توجد القوانين التي تحمي اطراف معاملات الادارة الالكترونية	03
					القوانين والتشريعات الموجودة تضمن سرية وخصوصية المعلومات	04
					توجد لوائح تنظيمية متعلقة بتطبيق الادارة الالكترونية	05
					توجد القوانين التي تجرم مخترقي شبكات الادارة الالكترونية	06
					توجد تعليمات واضحة من الادارة العليا تتعلق بامن وسلامة المعلومات الالكترونية	07

المحور السادس : اتجاهات الموظفين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية :

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					يؤدي الاعتماد على الإدارة بالالكترونية في المصالح المؤسسة إلى زيادة سرعة وكمية العمل المنجز.	01
					لدي الرغبة في تنمية قدراتي ومعارفي عن الإدارة الالكترونية لانجاز عملي إلكترونياً.	02
					يؤدي اداء العمل إلكترونياً في المؤسسة إلى تبسيط إجراءات وطرق العمل.	03
					يسهم اداء العمل إلكترونياً في تقليل الحاجة إلى العمال بما يؤدي لتخفيض التكاليف.	04
					يؤدي الاعتماد على التوجه الالكتروني إلى استخدام الطرق العلمية في الإدارة.	05
					من الضروري تنظيم دورات تدريبية مستمرة لاستخدام الوسائل الالكترونية في الاتصال لتنمية قدرات الموظفين	06
					تسهل الوسائل الالكترونية الاتصال بين المصالح والدوائر والبلديات.	07
					إن الاعتماد على الإدارة الالكترونية يؤدي لزيادة دقة العمل في مختلف مصالح الادارة المحلية	08
					يؤدي اداء العمل إلكترونياً إلى زيادة استقلالية الوظائف وإثرائها.	09
					يخفض الاعتماد على الإدارة الالكترونية من وقت أداء الأعمال الروتينية.	10
					يسهم التحول والتغيير نحو الإدارة الالكترونية في توفير المعلومات الضرورية لعملية التخطيط.	11
					لا يقلل التوجه الالكتروني من سلطات ومسئوليات المديرين ورؤساء المصالح في المؤسسة	12
					يساعد استخدام الإدارة الالكترونية في سرعة حل المشكلات واتخاذ القرارات.	13
					يجب أن يمثل التحكم في التعامل مع الإدارة الالكترونية شرطاً أساسياً للترقي إلى المناصب الأعلى.	14
					إن تطبيق الإدارة الالكترونية سيوفر الوقت للتفكير والإبداع في العمل.	15
					يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية إلى تسهيل مهمة الرقابة على أعمال المرؤوسين.	16
					إن تطبيق الإدارة الالكترونية يؤدي تسيير عملية تقييم الأداء الوظيفي وعدالتها.	17

## الملحق رقم (02)



جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



### قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة
01	عمار بن عيشي	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة - الجزائر
02	عمر أقاسم	أستاذ التعليم العالي	جامعة ادرار - الجزائر
03	محمد مدياني	أستاذ محاضر أ	جامعة ادرار - الجزائر
04	الحاج عرابة	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة - الجزائر
05	حسن بن العاربية	أستاذ التعليم العالي	جامعة ادرار - الجزائر
06	مبارك قرقب	أستاذ محاضر أ	مركز جامعي تمناست - الجزائر
07	الشيخ ساوس	أستاذ محاضر أ	جامعة ادرار - الجزائر
08	العربي تيقاوي	أستاذ محاضر أ	جامعة ادرار - الجزائر