

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (العلوم الاقتصادية)
تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

محمد رمزي جودي

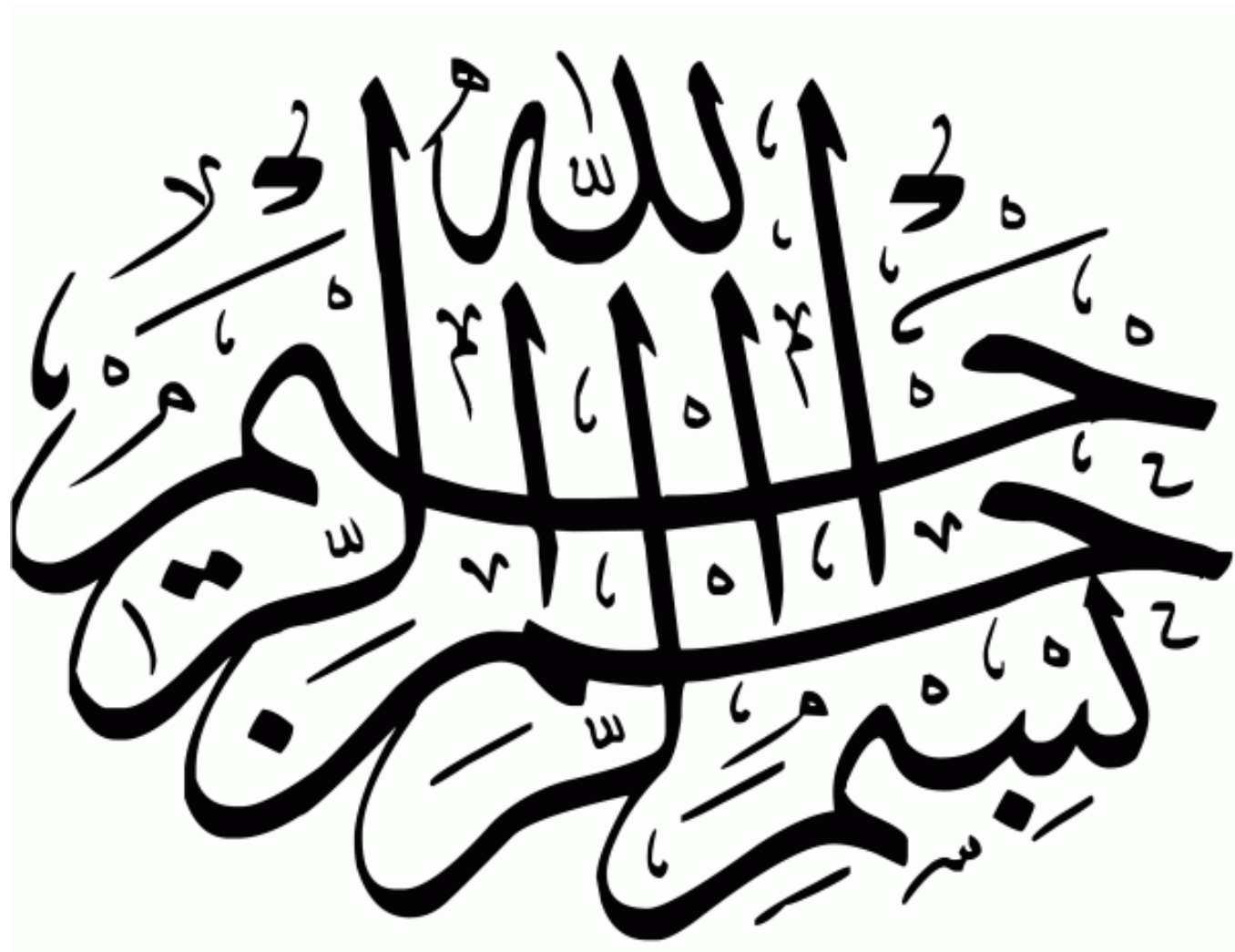
إعداد الطالب(ة):

اسامة بوخالفي

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د/بن عبيد فريد	استاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/حمريط رشيد	استاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/جودي محمد رمزي	استاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



الاهداء

إلى الوالدين الكرمين حفظهما الله وألبسهما ثوب الصحة والعافية، إلى كل الأهل والأحباب، إلى كل الأقراب والأصحاب، إلى كل طالب علم، إلى كل من علمني حرفا ، كلمة، جملة، حكمة، مقياسا، إلى

بلدي الجزائر، إلى

كل من حرص على رفع شعلة العلم والمعرفة .

أهدي هذا العمل .

الشكر

الحمد والشكر لله الذي أعانني ووفقني لإتمام هذه الدراسة، حمدا يليق بجلاله
وعظيم سلطانه وجليل عطائه وإنعامه.

واعترافا بالفضل لأهله، أتقدم بجزيل الشكر:

إلى المشرف الأستاذ و الاخ الذي ترك بصمة في مسيرتي الدراسية الدكتور جودي محمد رمزي لما منحه
من وقت وجهد وتوجيه؛

إلى جامعة محمد خيضر بسكرة ،

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد فجزاهم الله عنا خير الجزاء، كما لا يفوتني ان
اشكر اعضاء لجنة المناقشة .

فهرس المحتويات

03	الاهداء
04	الشكر
05	فهرس المحتويات
07	مقدمة:
	الفصل الاول: الادارة الالكترونية
11	المبحث الاول: مفهوم الادارة الالكترونية وعناصرها
11	المطلب الاول: مفهوم الادارة الالكترونية
12	المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية
15	المبحث الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها:
15	المطلب الاول: أهداف الإدارة الإلكترونية.
16	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية:
21	المبحث الثالث: خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية ومتطلباتها
21	المطلب الاول: خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية
22	المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية.
	الفصل الثاني: وظائف الادارة الالكترونية
28	المبحث الاول: التخطيط والتنظيم الالكتروني
28	المطلب الاول: التخطيط الإلكتروني
33	المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني
36	المبحث الثاني: القيادة والرقابة الإلكترونية
36	المطلب الاول: القيادة الإلكترونية
38	المطلب الثاني: الرقابة الإلكترونية
40	المبحث الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية مزاياها وسلبياتها
40	المطلب الاول: خصائص الإدارة الإلكترونية.

45	المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية
51	1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
55	2تحليل المقابلة
59	الخاتمة

مقدمة:

فرض التطور السريع في النظم المعلوماتية والزيادة الهائلة في حجم المعاملات المتدفقة الإدارية على مختلف القطاعات بضرورة تفكير التنظيمات الإدارية بمختلف مستوياتها بجدية في الجانب التكنولوجي وتفعيله في العمل الإداري، وهذا ما نلاحظه بكثرة خاصة في شركات الاتصال، شركات الطيران، مقدمي الخدمات البنكية... وغيرها من المؤسسات والشركات الأخرى.

الجامعات ومؤسسات التعليم العالي هي الأخرى ليست بمعزل عن هذا التطور، حيث بدأت تنتشر فيها النظم المعلوماتية في جوانب متعددة من بينها العمل الإداري لما لها من أثر واضح إيجابي على سرعة الأداء وتنظيمه، ودقة معالجة البيانات وحفظها وتخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب بأقل جهد، وكنتيجة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات ستصبح جميع الأنشطة في الجامعة تعتمد على أبعاد الإدارة الإلكترونية.

1. إشكالية البحث:

الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن نمط جديد من الإدارة يعتمد على التقنية المتطورة التي تساعدها في تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف وذلك بالاعتماد على كل الإمكانيات البشرية والمالية والتقنية والإدارية والأمنية اللازمة لتطبيقها. تعمل العديد من الجامعات على تبني نظام الإدارة الإلكترونية ضمن مختلف مناحي انشطتها، لما لهذه التقنيات مزايا إيجابية على بيئة الجامعة الداخلية والخارجية. مما سبق نعمل على الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية؟

- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

2. أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أهمية الإدارة الإلكترونية والجامعات، حيث تعد الجامعات ركيزة كل دول العالم المتقدمة، حيث تساهم في توفير اليد العاملة التي تمكن من خلالها من تحقيق العديد من المزايا الايجابية، اضافة الى اهمية الادارة الإلكترونية في تقليص وقت وتكلفة اداء مختلف العمليات.

3. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الدرجة الاولى إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في

الجامعات الجزائرية؛ كما يهدف الى:

- التعرف بالادارة الإلكترونية؛
- معرفة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق هذا النمط الجديد من الإدارة.

فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث في:

الفرضية الرئيسية الأولى: تتوفر الجامعة على مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرضيات الفرعية: تتمثل الفرضيات الفرعية:

- تتوفر الادارة الإلكترونية هو اسلوب اداري حديث ظهر نتيجة الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- يتطلب تطبيق الادارة الإلكترونية مجموعة من المقومات المادية والبشرية.

هيكل البحث:

لتحقيق أهداف هذا البحث فقد تم تقسيمه إلى فصلين، الأول نظري تطرقنا فيه لمختلف المفاهيم الأساسية التي تخص الإدارة الإلكترونية، وفي الفصل الثاني تطرقنا فيه

لدراسة ميدانية تمت بجامعة بسكرة، لمعرفة واقع الادارة الالكترونية حيث قمنا بإجراء مقابلة مع مجموعة اساتذة اداريين.

الفصل الاول:

الادارة الالكترونية

مقدمة:

شهدت الإدارة تطورا ملحوظا سواء من الناحية الفكرية أو الممارسة، وتعد الإدارة على هذا النحو هدفا متحركا يصعب التنبؤ بمستقبله أو حركته، فالإدارة اليوم صارت تسير على معطيات التكنولوجيا وتطورها، والعديد من الأنشطة الإدارية تتعرض الآن لتحولات كبيرة بسبب التكنولوجيا.

فالانتشار الواسع لنماذج الأعمال الجديدة والاستخدام المكثف للأعمال الإلكترونية، والنمو الكبير في المجالات الإلكترونية، يشير إلى الحاجة إلى إدارة حديثة كإدارة الإلكترونية، لإيجاد منهج جديد في العمل وبممارسات مبتكرة وحلول شاملة، أي باختصار إلى إدارة إلكترونية.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وعناصرها: نتناول في هذا المبحث كل من مفهوم الإدارة الإلكترونية وعناصرها:

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية: قدمت للإدارة الإلكترونية العديد من التعاريف منها:

- بأنها عملية تحويل لكافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية و دقة متناهية و بدون استخدام الأوراق.

- **وعرفها dale** بأنها منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية، كونها تمثل منعطفًا كبيرًا وشاملاً لجميع المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والانتاجية و التطويرية من أجل تقديم أفضل الخدمات قياسا لما تقدمه الإدارة التقليدية.¹

¹عزب محمد عزب، أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، e-management، دار الكتاب العلمية للنشر و التوزيع القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص7

-أما عبد الرزاق السالمي فيعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تكنولوجيا المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات"¹

-أما محمد غنيم فيعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء، من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء"²

-يعرف Kalika الإدارة الإلكترونية بأنها: "دمج آثار وفرص تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في العمليات الإدارية."³

-عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) بأنها: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولا سيما شبكة الانترنت كأداة تسمح بالوصول إلى إدارة أفضل."⁴

-وعرفها كل من (Seresht et al) على أنها: "مظلة لنماذج الأعمال الإلكترونية المتعددة تحتوي على أدوات النقل المعلومات، وتبادلها إلكترونياً، كما تؤكد الإدارة الإلكترونية على المواءمة بين عمل المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات مع بعضهما بعضاً، والقدرة على إيصال الخدمة الآمنة ، وتوافرها وإنجازها في الوقت المحدد."⁵

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تتطوي على:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- ربط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري؛

¹علاء عبد الرزاق السالمي ،نظم ادارة المعلومات ، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، الاهرة ، مر ، ط3،2013، ص117
²احمد محمد غنيم ، الادارة الالكترونية (افاق الحاضر و تطلوعات المستقبل)، المكتبة العصرية ، مصر، 20/2003، ص30

³Jean-Jacques Pluchart, Le changement organisationnel des entreprises de la net-économie,La Revue .desSciences de Gestion (n° 234), 2008/6, p 17

⁴20CDE,L'administratonelectronique ,un impératif ,Paris, 2004,p 11

⁵Seresht, H et al, E-management:(Barriers and Challenges in Iran), E-owerKraklead , Iran, 2008,p3

- تطوير وميكنة كافة النشاطات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات؛

- تحسين وتطوير العمليات الإدارية داخل المؤسسة؛

- توفير الوقت والجهد والتكلفة والاستخدام الآمن؛

- السرعة والكفاءة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها، وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة الانجاز بأقل تكلفة وفي اقصر وقت وبدقة عالية.

المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية على أربعة مكونات هي كالتالي¹

إدارة بلا أوراق: فهي تشمل مجموعة أساسيات حيث يوجد الورق لكن لا يستخدم بكثافة ويستخدم مكانه البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

إدارة بلا مكان: تعتمد بالأساس على الهاتف المحمول والشبكات والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تستيقظ لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الإتصال بهم وقضاء مصالحنا.

إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

¹ علاء عبدالرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، الأردن، 2008، ص 40.

في حين هناك من يعتبر أن الإدارة الإلكترونية تتكون من العناصر التالية:

عتاد الحاسوب: ويقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاته، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

- توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة؛

- ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

البرمجيات والشبكات: البرمجيات هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة. بينما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، الإكسترنات، وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة وإدارتها الإلكترونية.

صناع المعرفة: وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية، والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة. ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرمجيات، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة) أو وظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لتكنولوجيا المعلومات.

المبحث الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها:

تعتبر الإدارة الإلكترونية جزءاً أساسياً من واقع معاملات الحياة المعاصرة من خلال قدرتها على مواكبة التطور في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات والاتصالات ونظم حمايتها المحلية على شبكة الانترنت، إن هذه الإدارة بأسلوبها وتقنياتها الحديثة تقدم فرصاً للإدارة المؤسسات التي تنشط في القطاع العام أو الخاص سواء على مستوى تطوير الوظائف سواء التسييرية أو اللوجستية بالمؤسسة.

المطلب الأول: أهداف الإدارة الإلكترونية.

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة التحسينات، وتطوير كل وظائف المؤسسة أو وظائف المسير من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الإدارة، وتتجلى في¹:

- تطوير الإدارة بشكل عام من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- محاربة البيروقراطية، والقضاء على تعقيدات العمل اليومية؛
- توفير البيانات والمعلومات لأصحاب القرار بالسرعة والوقت المناسب؛
- تحسين الإنتاج الاقتصادي، وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة؛
- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات، والخزائن والأوراق؛
- تواصل أفضل، وارتباط أكبر بين الإدارات المؤسسة الواحدة لتقديم خدمات أفضل؛
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها؛
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي وبصورة موحدة؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير المعلومات؛
- حسن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

¹ ربحي مصطفى عليان، الإدارة الإلكترونية: (متطلباتها ومشكلاتها من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية في جامعة البلقاء التقليدية - الأردن -)، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد (17)، العدد (02)، عمان، الأردن، نوفمبر 2011، ص. 202-203

- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية؛
- تقديم خدمات للمستخدم، وللمؤسسة بصورة فورية؛
- تقديم خدمات للمستخدم، وللمؤسسة بمستويات قياسية عالية الجودة، والدقة في ظل وجود بنية أساسية متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- تبسيط الإجراءات الإدارية بشكل يسمح بتقديمها إلكترونياً؛
- شفافية المعلومات، وعرضها أمام العملاء والعاملين؛
- تحسين الأداء في مرافق الخدمات الإدارية بشكل عام؛
- الوصول بالخدمات الإلكترونية إلى أقصى المواقع الجغرافية؛
- تطوير الإدارة العامة، وتخفيض الأعمال الورقية، وإعادة استعمال الحلول؛
- تحسين الخدمات، وتخفيض التنقل، والتوصيل في أي وقت وفي أي مكان، وتسهيل وصول للمعلومات؛
- تحسين التنافس الاقتصادي وإستخدام الانترنت للتجارة العالمية، وإتاحة الفرصة للمؤسسات ذات المقاس المتوسط، والصغير لدخول المنافسة؛
- تخفيض المصاريف من خلال تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية:

- تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال توفير فرص كبيرة على مستوى المؤسسات وكذلك على المستوى الوطني وفي ما يلي سيتم التعرض للبعض منها.
- أولاً : أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات : يمكن تحديد أهمية الإدارة الإلكترونية للمؤسسات من خلال العديد من الفرص، والمزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية لها، والتي تتمثل بصفة أساسية في ¹:

¹ أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية (بين النظرية والتطبيق)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 39-42.

1. **تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة:** حيث يختلف شكل المؤسسة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مباني ضخمة كبيرة الحجم الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف، ويؤدي إلى إنخفاضها، وكذلك تخفيض الوقت والنفقات.

كما تساهم الإدارة الإلكترونية في تخفيض تكاليف كل من الإجراءات الإدارية وعمليات التبادل التجاري، والذي يؤدي بدوره إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات إلى العملاء، مما يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة، وبالتالي زيادة ربحيتها.

2. **اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة :** تمكن الإدارة الإلكترونية المؤسسة من الإستحواذ على مساحة أكبر من التواجد في الأسواق لها ، حيث تمكنها من إيجاد وفتح أسواق جديدة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وذلك من خلال إزالة الحواجز والقيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية، وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.

3. **توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء :** يوفر العمل وفقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المؤسسة من توجيه عملياتها الإنتاجية الإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء كما تمكن الإدارة الإلكترونية المؤسسات من اختصار الدورة التجارية لديها، الذي يؤدي إلى التلبية السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء، ويتم ذلك عن طريق الشحن المباشر للمنتجات من مقر المؤسسة إلى العميل النهائي، وكمثال على ذلك (الكتب، المجلات،...الخ).

4. تحسين جودة المنتجات، والخدمات وزيادة درجة التنافسية: تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسة فرصة التواجد عن قرب الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات وإحتياجات العملاء، وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة، وهذا بدوره يمكن المؤسسة من العمل على إرضاء عملائها والسعي نحو إشباع رغباتهم، واحتياجاتهم من تحسين جودة منتجاتها، وخدماتها فضلا عن تحسين مستوى الخدمة مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المؤسسة.

5. تلافى مخاطر التعامل الورقي: يمكن للمؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية إستخدام الحاسوب وتخزين المعلومات، ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات، والدفاتر الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد، وضياع الوقت، وزيادة التكاليف والتعرض إلى التلف والضياع.

6. تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار: من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية "Internet" وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.¹

نشير بأن القطاع الخاص هو السباق إلى كل جديد على مستوى كثير من الأصعدة خاصة الصعيد الإداري، ثم تتبعه القطاعات الحكومية، وذلك يعود إلى عدة أسباب منها:²

- الاحترافية التي يدار بها القطاع الخاص؛

- كوادِر القطاع الخاص متيقظة دائما لكل ما يجلب المنفعة، والفائدة للمؤسسات؛

- وجود القطاع الخاص باستمرار في دائرة المنافسة داخليا وخارجيا؛

- تضع مؤسسات القطاع الخاص خطط متجددة لتطوير قدرتها، وتنميتها وكل ما يفيد لذلك

سواء بابتكاره أو نقله عن غيره؛

¹ عامر طارق، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 35
² حسين محمد الحسن، الادارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، التطلبات، الوراق، الاردن، ط1، 2011، ص 61-62

- يلزم كوادر مؤسسات القطاع الخاص ذلك القلق على المستقبل جراء التحديات التي تهدد بقائها في هذا العصر بتأثير المنافسة الشديدة، وعملية التغير المستمر، إضافة إلى حركية السوق.

ثانيا: أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني.

تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني بما توره من فرص كثيرة على هذا المستوى، وتتمثل أهم هذه الفرص فيما يلي:¹

1. **تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية:** تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها مما يبسر، ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقيمها للمواطنين، ويحقق التواصل بين المؤسسة الحكومية والمواطنين من خلال ما يلي:

- توفير وإتاحة البيانات والمعلومات أمام المواطنين، وكذلك المستثمرين بشفافية كاملة؛
- عرض نماذج، وإجراءات تقديم الخدمات لجمهورها بصورة أفضل تيسير حركة التعامل مع العاملين بهذه المؤسسات الحكومية؛
- تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الحكومية أيضا فرصة فتح قنوات إتصالات جديدة بين القائمين على إدارتها، وبين المواطنين؛
- التوجه نحو الحكومة الإلكترونية، وذلك بما يكفل أداء الخدمات الحكومية في أقل وحدة زمن وبأعلى درجة من درجة الأداء.

2. **الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا التقنية:** تتيح الإدارة الإلكترونية فرصة للكثير من المشروعات للدخول، والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، وذلك لوجود

¹ أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية : (بين النظرية والتطبيق)، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 43-45

بنية أساسية من شبكات وقواعد المعلومات، ويترتب على ذلك إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجالات تكنولوجيا المعلومات، وتستطيع إعداد وتكوين الكوادر المتخصصة في ذلك، والتي تكون قادرة على مواجهة المنافسة في الأسواق العالمية.

3. زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني: تعد الإدارة الإلكترونية أحد مزايا ثورة المعلومات والاتصالات، حيث ساهمت مساهمة فعالة في حل الكثير من المشاكل التي تعترض حركة الصادرات في الدولة، وخاصة إمكانية الوصول إلى الأسواق الخارجية بعيدا عن الفوارق الزمنية والمكانية في شكل جذاب تتوفر فيه المعلومات عن كل المنتجات، وكيفية الحصول عليها في ظل التنافس في الأسواق العالمية، والاتجاه نحو عالمية التجارة الحرة. كما تساعد الإدارة الإلكترونية بما توفره من إمكانية الوصول ببسر وسهولة إلى مراكز الاستهلاك الرئيسية، وبما توفره من إمكانيات لدعم عمليات التسويق الدولي، والقدرة على تحليل الأسواق والاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير في رغبات وأذواق العملاء، فضلا عن سرعة عقد وإنهاء الصفقات، فكل ذلك يساعد على إضافة قدرات تنافسية للدولة، ومنتجاتها، الأمر الذي يساهم في زيادة الصادرات، وزيادة حصيلتها من النقد الأجنبي، مما يترتب عليه تدعيم الاقتصاد الوطني.

4. تدعيم جانب الواردات في الدولة: يترتب على استخدام الإدارة الإلكترونية في الدولة تحقيق الشفافية التي من شأنها مساعدة وحدات الأعمال في هذه الدولة على القيام بإجراء الأعمال والمعاملات بطريقة أسهل وأسرع، مما يدعم عملية الحصول على منتجات إلى عدم دفع عمولات مرتفعة للاستيراد، وبالتالي تقل الكثير من الأعباء، كما تمنع الاحتكار، وتقطع الطريق على من يسعون إليه، وبالتالي تتمكن وحدات الأعمال من إختيار أفضل عروض الأسعار.

5. زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية: تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لدفع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم

على المشاركة في حركة التجارة العالمية، بحيث تمكنها من اختراق الأسواق الدولية بكفاءة وفعالية، وذلك بما تقترحه لها من مميزات متعددة تساعد على تحقيق ذلك، كمزايا التوفير في الوقت، والمكان اللازمين لأداء الأعمال والمعاملات التجارية، وكذلك مزايا تخفيض في تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يزيد من نشاط هذه المشروعات، ويساهم بدوره في تدعيم الاقتصاد الوطني.

6. إيجاد فرص جديد للعمل الحر: تيسر الإدارة الإلكترونية للأفراد عمليات الوصول إلى بعض مراكز الاستهلاك التي يرغبونها، كما أنها تتيح أمامهم أيضا فرص العمل الحر، حيث تمنهم من إنشاء وتشغيل مشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة.

المبحث الثالث: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها

المطلب الأول: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية: لتطبيق الإدارة الإلكترونية يقوم المدير بتنفيذ العديد من الخطوات وهي:

أولاً: إعداد الرسالة الأولية: وهذا من خلال عمل الفريق للوصول إلى أفضل القرارات من خلال البدائل التالية:

- هل تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكتروني؛
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة لكننا نحتاج إلى تطوير ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متنوعة بغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية ولا تتناسب وميزانية المؤسسة.

ثانياً: وضع خطة التنفيذ: وهذا عند إقرار توصية الفريق التطبيق الإدارة الالكترونية، يجب إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مراحل التنفيذ.

ثالثاً: تحديد المصادر: ومن بين هذه المصادر (الكوادر البشرية الأجهزة، المعدات الالكترونية، وتوفير جميع عناصرها ومتطلباتها.

رابعاً: متابعة التقدم التقني: هناك مسؤولية عند استخدام الإدارة الالكترونية وهو العمل على الحصول على آخر الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الالكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها.¹

المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية تعني تحولا شاملا في المفاهيم والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية، والتي تعمل على إحداث تغييرات كبيرة وواسعة تشمل نوعية العاملين والأجهزة المستخدمة وطرق الأداء، إلا أن مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية أشمل من مفهوم تحول بعض المعاملات والإجراءات الورقية إلى معاملات وإجراءات إلكترونية، وإنما هي نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها من الأطراف المتداخلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تستلزم العمل بها، والانطلاق في تطبيقها على أسس محددة وشروط يجب توافرها، ومتطلبات يجب وضعها.

الفرع الأول: المتطلبات الإدارية والتنظيمية والمالية: نلقي فيما سيأتي شرحا مختصرا على التالي:

¹المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الإدارة الالكترونية، متاح على الرابط: [www . hrdiscussion . com](http://www.hrdiscussion.com) بتاريخ 25-01-2016 ،على الساعة 17.23

أولاً: متطلبات الإدارية والتنظيمية: توجد العديد من المتطلبات والمستلزمات الإدارية التي ينبغي على الإدارة أن تقوم بها بكافة مستوياتها من أجل توفير الأطر الإدارية التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والمتمثلة فيما يلي:¹

- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** إن وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس يتطلب وجود رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة لإدارة المؤسسة حول المشروع الذي تنوي القيام به، فهو التحول للعمل الإلكتروني بتحديد الكيفية التي سيكون عليها مشروع الإدارة الإلكترونية، وأبعاده ومتطلباته في فترة مستقبلية، من حيث الدور والهدف بشكل يوضح الأدوار في خدمة الأفراد والمجتمعات والمؤسسات والدولة ككل، ويتضح ذلك من خلال وضع المؤسسة الخطط المتكاملة بعد دراسة الإمكانيات والاحتياجات لجميع الأطراف المرتبطة بالنظام، ومن ثم يجب مراعاة حاجات، ورغبات العملاء ودراستها وتحليلها وبيان الخدمات التي يمكن تقديمها، ومحاولة تحقيق الترابط فيما بينها، والاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على القدرات الفنية المدعمة لذلك، ودراسة الإجراءات التفصيلية لأداء الخدمات والأجهزة التي تقدمها مع مقارنتها بالتجارب الناجحة.

- **القيادة والدعم الإداري:** من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة، فهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها؛ إذ أن دعم الإدارة، وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل، والتطبيق والتغيير يؤدي دوراً رئيسياً في النجاح أو الفشل، فضلاً عن أن التزام القيادة يعد أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة، وأن ضمان دعم القيادة سيضمن من جانب آخر تزويد القائمين على التطبيق بالمصادر الضرورية لذلك، ويضمن متابعتهم للمشروع، وتقديم المعلومات المرتردة لنجاح المشروع، وتطويره.

¹عروبة رشيد، عبد الرضا ناصر، واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية وإمكانية تطبيقها (دراسة حالة بلدية البصرة)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (20)، العدد (37)، العراق، جويلية 2014، ص 124-125.

-**الهيكل التنظيمي:** إن شكل الهيكل التنظيمي المتمثل بالنموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة، والذي واكب عصر الصناعة، لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الالكترونية، وبالتالي لا يمكن أن تستخدم المؤسسة الحديثة (تقنيات المعلومات التي بحكم طبيعتها شبكية وتبادلية وتفاعلية)، في هياكل هرمية عمودية الاتصالات، وذات بعد واحد، أما الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الالكترونية هي (المصفوفات والشبكات، وتنظيمات الخلايا الحية المرتبطة بنسيج الإتصالات)، وعليه يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية إجراءات تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية، وفي الإجراءات والأساليب التي تتناسب مع مبادئ الإدارة الالكترونية، عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء بعض الإدارات أو دمجها مع بعضها ، وإعادة الاجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الكترونية التي تتميز بالكفاءة والفاعلية وسرعة الإنجاز، على أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطويرية.

- **التعليم والتوعية والتثقيف:** تؤدي نشاطات التعليم والتوعية دوراً أساسياً، ومهما في نشر تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء على مستوى المواطنين أو العاملين ، كما تعد التوعية الإجتماعية بثقافة الإدارة الالكترونية مطلباً أساسياً للتحول نحو التكنولوجيا الجديدة ومتطلبات تطبيقها، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود من أجل زيادة وعي الجمهور، وتعزيز الإستعداد النفسي والسلوكي للمعنيين لمواجهة طبيعة هذا التحول، لذا تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج، والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على المستويات كافة.

ثانياً: المتطلبات المالية: أما المتطلبات المالية فهي يجب أن يتوافر مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن التمويل من إجراء صيانة دورية وتدريب الكوادر والإداريين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات، ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا.

الفرع الثاني: متطلبات البشرية والقوانين والتشريعات: نلقي فيما سيأتي شرحاً مختصراً على التوالي:

أولاً: المتطلبات البشرية: يعد العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، ذلك يعد العنصر البشري ذا أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ يعد المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها، ومن ثم طورها ونشرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، وعليه فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب توافر أرقى الكوادر، والكفاءات الرقمية من محللين ومبرمجين ومديرين تنفيذيين، وغيرهم وذلك يرجع إلى أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل هذه التقنيات الإلكترونية تفوق أهمية المستلزمات المادية، ومن أهم الوظائف المتعلقة بالمستلزمات البشرية التي تدير التقنية الإلكترونية الإدارية نذكر:¹

- 1. مدير النظام:** يتولى تأمين مستلزمات إدارة النظام بالكفاءة، والفاعلية المستهدفة في إطار إدارة فعاليات النظام من خلال ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- 2. مسؤول البيانات:** يتولى مسؤولية جميع العمليات الخاصة بإدارة البيانات من خلال تحديد أنواع البيانات المتاحة أمام المؤسسة، بالإضافة إلى مصادر هذه البيانات، أشكالها، درجة التكرار، الشمولية الزمنية والمكانية، نماذج الإستثمارات المستخدمة في تجميعها.
- 3. مسؤول قاعدة المعلومات:** يتولى مسؤولية الجوانب الفنية المتعلقة بتصميم قاعدة المعلومات في النظام.

- 4. مسؤول إسترجاع المعلومات :** يتولى القيام بتصميم نظم الاسترجاع المناسب الذي يلبي إحتياجات العملاء من المعلومات الموجودة في نظام قاعدة المعلومات، وذلك من خلال

¹محمد عيد حسين الفرع الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص168-169.

تحديد أسلوب الاسترجاع، لغة الاستفسار، الجهات المرخص لها بالإسترجاع، وسائل أدوات الإسترجاع.

5. محلل ومصمم النظام: يتولى مسؤولية الجوانب الفنية المتعلقة بتحليل، وتصميم وتطبيق الأنظمة من خلال فحص المشكلات والنظم بطريقة علمية منظمة بعد تجزئتها إلى أجزاء صغيرة لأغراض الدراسة التفصيلية، وتحديد المستلزمات الضرورية للوصول إلى حلول لهذه المشاكل أو دراسة هذه الأنظمة.

6. فريق المبرمجين: يتولى هذا الفريق مهمة إعداد صياغة البرامج، وتطبيقها لأجل القيام بمعالجة البيانات في ضوءها.

7. الكتبة (مدخلوا البيانات): وهم الافراد الذين يتولون مهمة تحويل البيانات من صيغتها الأولية إلى صيغة قابلة للقراءة من قبل الحاسوب ، وذلك بإعادة كتابتها على وسائط معينة كالأقراص الممغنطة.

8. المتخصصون في تقنيات الإتصال: تتمثل مهمتهم بتأمين التدفق للداخل (تدفق البيانات إلى النظام من مصادرها الأصلية لأجل ضمان تغذية النظام بحاجة من المدخلات من جهة، وتأمين التدفق الخارج (تدفق المعلومات)، وإيصالها إلى العملاء بالشكل الذي يلبي احتياجاتهم من جهة أخرى ويفترض في هؤلاء الأخصائيين الإلمام بوسائل، وتقنيات الاتصال، ومعوقات الاتصال.

9. المتخصصون في تشغيل الأجهزة وصيانتها: يضم الفنيين الذين يتولون تشغيل الحاسبات، وملحقاتها بعد تغذيتها بالبيانات والبرامج، وأيضا القيام بأعمال الصيانة الأجهزة والمعدات الأخرى المستخدمة.

بالرغم من امكانية توفر كل العناصر المادية السابقة، يبقى العنصر البشري أهم عنصر فاعل لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: متطلبات التشريعات والقوانين: يجب أن تتوفر تشريعات مناسبة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية من خلال تطوير التشريعات واللوائح المؤسسة للعمل في المؤسسة بغرض تبسيطها، وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني عبر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا يتطلب ثورة تشريعية لحماية المعاملات الإلكترونية.

الفرع الثالث: المتطلبات التقنية والفنية: تتمثل هذه المتطلبات في:

أولاً : المتطلبات الفنية : تعبر هذه المتطلبات عن البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وهي القاعدة الأساسية التي بني عليها الإدارة الإلكترونية، وتشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للإستخدام ولإستيعاب الكم الهائل من الإتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من إستخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من حواسيب وأنظمة وقواعد بيانات وبرمجيات ، وتوفير كل ذلك للإستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

ثانياً : المتطلبات التقنية : إن التقنية الإلكترونية تلعب دوراً كبيراً في تطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة في قطاع الخدمات، فلا تقوم الإدارة الإلكترونية دون الأدوات التقنية الإلكترونية فهي الوسيلة والأداة في يد الإدارة لتنفيذ أدوارها في التحويل الإلكتروني لعملية الإدارة، بحيث يرى كثير من الباحثين بأن مكونات الإدارة الإلكترونية تتمثل في مجموعة من التطبيقات العلمية التقنية تستخدم لدى جهة إدارة ما لتسيير بعض أعمالها، وهناك من يرى بأن مكونات الإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاث عناصر أساسية هي: المكونات المادية للحاسوب، والبرمجيات وشبكة الاتصالات، وجوهر هذه المكونات صناعات المعرفة والخبراء والمختصين.¹

¹أسعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة الإلكترونية العامة للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص24.

الفصل الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية: تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية، مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية على استراتيجياتها ووظائفها الرئيسية ومنها:¹

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات (1,0)؛
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي؛
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد؛
- الانتقال من النظام الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي؛
- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على المزيج تكنولوجيا - مستفيد؛
- الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الإنترنت؛
- الانتقال من الرقابة التقليدية (مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط) إلى الرقابة الآنية المباشرة أولاً بأول.
- الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

إن هذه التغييرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثارها على الإدارة ووظائفها هما:²

¹ محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2010،ص: 55
² محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، ط1،ص: 248.

-الأول: يرى أن الإنترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المنظمات وإعادة توزيع مهام الإدارة (99% يقوم بها العاملون على الإنترنت و1% عمل الإدارة)، وبالتالي فإن الثورة الرقمية قد حولت الاستراتيجيات إلى أجزاء، فتفككت نظم الإدارة التقليدية وتناثرت مبادئها ودخلت عصرا جديدة | يتطلب البحث عن نمط جديد هو الإدارة الإلكترونية.

-الثاني: يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرون على أن الأعمال هي الأعمال، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها ومضامينها حتى قبل الثورة الرقمية، تظل تمثل المحور الرئيسي للمنظمات، وأن تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة اعتمادها على الإدارة الإلكترونية.

وفيما يلي الوظائف الأساسية للإدارة الإلكترونية والتي مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح والتطوير الإداري:

المطلب الاول: التخطيط الإلكتروني: يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد الأهداف العامة للمنظمة والأهداف التفصيلية للأقسام والوحدات الإدارية ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها.

بينما التخطيط الإلكتروني (E - Planning) فهو يركز بصفة أساسية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على التخطيط الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى

على شبكات الاتصالات الإلكترونية، وبذلك نجد أن التخطيط الإلكتروني يختلف تماما عن التخطيط التقليدي، حيث أن هناك اختلافات أساسية بينهما وهي كالتالي:¹

- التخطيط الإلكتروني (E - Planning) هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والأنيّة وقصيرة الأمد، والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في مدة قادمة؛

- أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المنظمة بما فيها التخطيط بما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر؛

- أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال ينفذون قد تم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين في التخطيط الإلكتروني يقومون بعملية التخطيط؛

- أن التخطيط التقليدي هو تخطيط عمودي، في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.

إن التخطيط في المنظمات المادية التقليدية كان له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه المنظمة وتحديد القدرات الجوهرية لها من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق والتخصيص المدروس للموارد، في المقابل كان للتخطيط أوجه نقد عديدة في الممارسة منها:²

- أن التخطيط يسبب التقييد والصرامة ويحد من الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة؛

¹ يوسف محمد يوسف أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص53-54
² نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص:240.

-التخطيط لا يمكن تطويره في البيئات سريعة التغير، ففي بيئة ذات تغيرات عشوائية كبيرة وغير قابلة للتنبؤ، فإن المطلوب فيها هو المرونة وليس الخطط الرسمية؛

- أن الخطط الرسمية ينبغي أن لا تحل محل الإبداع؛

- الاعتقاد بأن التخطيط الرسمي يعزز النجاح الذي حققته المنظمة في حين أنه يؤدي إلى الفشل، فنجاح المنظمة السابق في البيئة المتغيرة لا يولد نجاحا بل أنه قد يسبب الإخفاق إذا ما اعتمد على نفس أساليب النجاح السابق.

وعموما فإن التخطيط الإلكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كلاهما ينصبان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها ولكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات. ففي التخطيط التقليدي كانت الخطط توضع لأمد طويل، ومن ثمة تحديد الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة، ولكن مع ظهور الإنترنت فإن هذا كله قد تغير، وفي مقدمة ذلك ما يأتي:¹

1. **الحاجة للتخطيط:** في زمن وبيئة الإنترنت يمكن التساؤل إن كانت هناك حاجة فعلية للتخطيط حيث المنظمات تعمل في الزمن الآني وبالسرعة الفائقة، وضمن بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق لها مثيل. في مثل هذه الظروف التي تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغير بالأسلوب واليوم، على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة تصميمها مرات أخرى مما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد عن سابقتها وعن الخطة الأصلية.

2. **أفق التخطيط:** إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في المنظمات التي تعمل في زمن الإنترنت لا تزيد عن مبدأ توجيهي عام المقاصد، ويتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعة من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة.

¹محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، ط1،ص250-251

3. قيود التخطيط في الممارسة: إن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة، وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا.

ويوضح الجدول التالي الفروق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني، من حيث الأهداف والأفق الزمني والمشاركين في وضع الخطة، كما يلي:

الجدول رقم (02): مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المنظمة.
خطط قصيرة وأنية (أمدتها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة).
الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يفقده.	الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها.
الخطة مرنة جداً من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.	الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الأنية والمحتملة.	الخطة تركز على قدرات المنظمة.
المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.
الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.
المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية) .	المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون.
الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية.	الأهداف محددة واضحة وقابلة للقياس.
الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن.	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.
الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من أجل المنظمة.	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:254.
بناء على ما تقدم نستنتج أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أي مرحلي، يجعل المنظمة تمتلك القدرة الدائمة على مجاراة كل ما هو جديد واستغلاله والاستفادة منه بما يلائم الظروف الراهن أو المتغير الذي يطرأ عليها، حيث يكون الابتكار ضرورية عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة، وفي ظل الإدارة الإلكترونية نجد التخطيط الإلكتروني لا يتجاوز من كونه مبدأ عام يرشد إلى آليات معالجة دون أن يفرض قيودا على العملية الإدارية أو غيرها من العمليات.

المطلب الثاني التنظيم الإلكتروني: إن المفهوم التقليدي للتنظيم يركز على الهرمية والرسمية وعلى بيئات مستقرة أكثر مما هي متغيرة، ولكن نتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح من الضروري البحث عن تطبيقات وممارسات معاصرة للتنظيم، فأصبح يعرف بـ "التنظيم الإلكتروني" والذي يمثل "الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، مما يحقق التنسيق الأنّي، وفي كل مكان، من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم"¹.

إذا هذا الشكل الجديد من التنظيم يتوافق مع ما أحدثته تكنولوجيا المعلومات والإتصال من نقلة في مستوى الأداء في العمل الإداري والتنظيمي. وهو بذلك يختلف عن التنظيم التقليدي، ويمكن تحديد التغيرات العميقة التي تترافق مع التنظيم الإلكتروني فيما يلي:

1. الهيكل التنظيمي (Organizational Structure): هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة. ففي المنظمات الإلكترونية يجب القيام بأعمالها بطريقة ديناميكية، ومن خلال مراكز قرار متعددة لا تتلاءم مع خصائص التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي

¹TRUBAN E and Others, Electronic Commerce Managerial Perspective, Prentice-Hall, Upper Saddle River, USA, 2000, 30.

الصلب والهرمية، والذي يحد من المرونة ومن القدرة على الاستجابة الفائقة، لذا يتم استخدام التنظيم الشبكي لكونه تنظيماً مرناً للاتصال بين الأفراد.¹

نمط التفكير الإداري تطور من نمط التفكير الخطي إلى نمط التفكير المصفوفي، ثم من نمط التفكير المصفوفي إلى نمط التفكير الشبكي، وفيما يلي مضمون كل نمط:²

أ- **نمط التفكير الخطي**: لقد كان التفكير الإداري في بداية القرن العشرين (مع ظهور الإدارة العلمية) يعتمد على النمط الخطي القائم على العلاقة بين السبب الواحد و النتيجة الواحدة، وبين الملاحظة الضرورية والطريقة المثلى الواحدة (One Best Way)

ب- **نمط التفكير المصفوفي**: إن التفكير المصفوفي قد تجاوز العلاقة الخطية المباشرة إلى نمط تفكير أكثر تنوعاً وتداخلاً عمودياً وأفقية في الوقت نفسه، ولكن رغم ذلك فإنه لم يتجاوز الهرمية العمودية وإنما عمل في ظلها. وعليه فالتنظيم المصفوفي هو بمثابة خطوة في منتصف الطريق أي خطوة نحو الأفقية في الوظائف الفنية و الإبقاء على الهرمية (في الوظائف الإدارية).

ت - **نمط التفكير الشبكي**: إن التنظيم الشبكي هو التنظيم الملائم لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، لما يتسم به من سهولة الاتصال بين أفراد التنظيم، والصلات الفائقة بينهم وديناميكيته التي تتغير حسب المهام كسمة أساسية مترادفة مع استخدام الإنترنت والشبكتين الداخلية والخارجية للمنظمة (الإنترنت والإكسترنات) ، فالوب "web" الذي يمثل المكون الأكثر أهمية في الإنترنت هو التمثيل الأفضل لهذه الصلات الفائقة، وبالتالي لا توجد بين مواقع الوب هرمية لأن كل موقع لديه نفس الأسبقية على البوابة.³

¹ عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 103.

² نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية : الإستراتيجية و الوظائف و المجالات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية ، ص. 167-168.

³ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسير للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن ، ط1، ص: 262

2. **التقسيم الإداري (Departmentalization):** إن التقسيم الإداري التقليدي القائم على أساس الأقسام أو الوحدات، قد تم تجاوزه في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى التنظيم الشبكي.

3. **سلسلة الأوامر (Chain Of Command):** في ظل الإدارة الإلكترونية أصبح دور القيادات العليا هو إرشاد المرؤوسين إلى الطرق الصحيحة لإنجاز الأعمال؛ وبالتالي فقد تم الانتقال من التنظيم الإداري القائم على رئيس مباشر واحد إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، وكذلك الانتقال من نظام سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا¹. والتي لها خمسة أشكال، كما يأتي:²

أ- **فرق مجموعات العمل (Groups Teams):** وهي فرق متعددة المهارات حيث تقوم بتنفيذ الأعمال الروتينية في المنظمة.

ب- **فرق حل المشكلات (Problems Solving Teams):** وهي فرق متعددة الاختصاصات ومتنوعة المهارات مهمتها القيام بحل المشكلات الخاصة والطارئة بالمنظمة.

ت- **حلقات النوعية (Quality Circles):** وهي فرق تجتمع بصورة غير منتظمة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بأماكن العمل وبنوعية المنتج أو الخدمة لتحقيق تطوير نوعي مستمر، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الحلقات تتمتع بمرونة عالية في تنظيم عملها من حيث المحتوى أو التوقيت.

ث- **فرق الإدارة (Management Teams):** وهي فرق مكونة بشكل أساسي من مديرين من مختلف المناطق الوظيفية التي يكون هدفها الأساسي تنسيق أعمال الفرق الأخرى.

¹ محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص:57
² عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص: 100.

ج- الفرق الافتراضية (Virtual Teams): وهي الفرق التي يكون أعضاؤها في أماكن مختلفة مثل وجودهم في منظمات مختلفة، ويتم الاتصال فيما بينهم إلكترونياً.

4. الرسمية (Formalization): في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية فإنه يتم إتباع السياسات المرنة والانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.

5. المركزية واللامركزية (Centralization and Decentralization): يتميز التنظيم الإلكتروني بتعدد مراكز السلطة وذلك من خلال ظهور الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتية.

المبحث الثاني: القيادة والرقابة الإلكترونية: في هذا المبحث نتناول مفهوم كل منهما:

المطلب الأول: القيادة الإلكترونية: القيادة بمفهومها التقليدي تعني القدرة على إقناع الآخرين من أجل السعي نحو تحقيق أهداف معينة، أما في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقد تغير نمط القيادة من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني، ففي ظل الإدارة التقليدية كانت القيادة تشكل إلى جانب الاتصال والتحفيز فروعاً تحت وظيفة التوجيه، ولكنها في ظل الإدارة الإلكترونية أصبحت وظيفة أساسية.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن التطبيق الكفء والفعال للتوجيه الإلكتروني في المنظمات المعاصرة أصبح يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية (Electronic Leaders)، والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، هذا ولا بد أن تكون هذه القيادات أيضاً قادرة على الابتكار ولديها الاستعداد الكامل لتحمل المخاطر التي تتعرض لها المنظمة عند التعامل بالنظم الإلكترونية، بالإضافة إلى قدرتها على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة. كذلك يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات

الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها¹.

إن القيادة الإلكترونية تتمثل في الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وتكوين المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي لمؤسسة أو منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة.² كما أن القائد في ظل الإدارة الإلكترونية ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات أهمها:³

1. مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في أجهزة الحاسوب وشبكات الاتصالات الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها، بالإضافة إلى تطوير الأنظمة المعلوماتية والمعرفية.

2. مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات

3. مهارات إدارية: وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.

¹ - أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، المكتبة العصرية للنشر و لتوزيع، المنصورية، مصر، 2008، ص: 81
² سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 209
³ أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، المكتبة العصرية للنشر و لتوزيع، المنصورية، مصر، 2008، ص: 82-83

في هذا العصر يجب على القياديين متابعة كل جديد في مجال التكنولوجيات الإلكترونية وأن يتسموا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة، وذلك حتى يتمكنوا من التخطيط السليم والجيد للدخول إلى عصر الثورة الرقمية والاستفادة من إمكاناته لتطوير أداء منظماتهم.

المطلب الثاني: الرقابة الإلكترونية: من أبرز الخصائص التي تتميز بها الرقابة التقليدية أنها تركز على الماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ، وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية، والأداء الفعلي من ناحية أخرى، أي أنها تتسم بعدم قدرتها على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها إلا في نهاية المدة.

لكن نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل إلكتروني وبذلك أصبح يطلق عليها "الرقابة الإلكترونية" (Controlling) هذه الأخيرة تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة شبكة الإنترنت، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحرافات أولاً بأول، حيث أن المعلومات تسجل فور التنفيذ، مما يسمح من معرفة الانحرافات قبل أو عند التنفيذ لاتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية.

كما تعمل شبكة الإنترنت في ظل هذا النوع من الرقابة كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة، وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أقسام المنظمة¹، حيث تتداخل بشكل كبير حدود المسؤولية الإدارية للمديرين والمسؤولية التنفيذية للعاملين، فالجميع يعملون في الوقت نفسه، ويتحملون المسؤولية نفسها، وهذا كله ينمي الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة بالأساليب الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، فتكون الرقابة

¹ عادل حروش المفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص:111.

الإلكترونية أكثر اقتراب من الرقابة القائمة على الثقة، بينما الرقابة التقليدية تكون قائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية¹. وتعود أسباب الرقابة القائمة على الثقة إلى ما يلي:²

- نمط العاملين في المنظمات المعاصرة يتمثل في أفراد ذوي مهارة وتخصص عال مقارنة بالعاملين محدودي المهارة والتعليم في المنظمات التقليدية؛

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بسطت من الهياكل التنظيمية من خلال التقليل من مستوياتها الإدارية، مما أدى إلى ظهور المنظمات الشبكية؛ - أن المنظمات المعاصرة تميل بشكل كبير نحو تبني نمط العاملين عن بعد، وهذا النوع لا يمكن العمل بموجبه في ظل الرقابة القائمة بالأساليب التقليدية، ولكن لا بد من تنمية خبراتهم وقدراتهم على إدارة الذات، وتطوير العلاقات المتفاعلة القائمة على أساس الثقة بالأساليب والطرق الإلكترونية.

وبالتالي تكون الرقابة القائمة على الثقة هي المعول الأساسي مع أطراف ليس للمنظمة أي سلطة عليهم إلا هذه الثقة المتبادلة بين المنظمة ومورديها أو بين المنظمة وزبائنها.

ولا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة (في كل مكان، وهذا بفضل ما تتسم به من ميزات وخصائص يمكن تلخيصها في العناصر التالية:³

- أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وفي الوقت الحقيقي، أي تقليص الفجوة الزمنية بين التنفيذ والرقابة عليه؛

- توفر أدوات المعاملات والإجراءات؛

¹نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 374

²DESSLER, Gary, A Framework for Management, Printice Hall, New Jersey, 2001, p:345.

³محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، 2010، ص:60

- الاقتراب أكثر إلى الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة القائمة على الصلاحيات؛

- الاقتراب نحو الرقابة في الحاضر بدلا من الرقابة على الماضي؛

- قلة المفاجآت الداخلية بوجود الرقابة الفورية عليها وتصحيحها؛

- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، والشبكات الداخلية والخارجية؛

- التحول من الرقابة القائمة على المدخلات والعمليات والأنشطة إلى الرقابة على النتائج؛

- سرعة انتشار نتائج الرقابة فالجميع يعرف ماذا يحدث.

مما سبق نستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن نظام متكامل ومرن من الوظائف الإدارية، تعمل على تغطية متطلبات العمل داخل المنظمات خاصة في ظل بيئة إدارية غير مستقرة.

المبحث الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية مزاياها وسلبياتها: تقدم الإدارة الإلكترونية وجهاً آخرًا مغايرًا لوجه الإدارة التقليدية نظراً للمرونة في معالجة المعلومات وسرعة في الأداء، لذا أصبحت أداة فعالة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في مؤسساتهم سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، حيث أصبح الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية ميزة يأمل لها الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية أو طبقوها جزئياً في بعض أنشطتهم، ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم. وعليه يمكن عرض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية، والتي تظهر في:

المطلب الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية: تتمثل هذه الخصائص في:

أولاً. بالنسبة للمؤسسة: تتمثل هذه الخصائص في:¹

¹ أحمد فتحي محمد الحيد، اثر وظائف الدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن، 2012 ص 23-24.

1. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة، وكأنها وحدة مركزية؛

2. الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال؛

3. زيادة الإنتاجية الإدارية؛

4. توفير المعلومات اللازمة إلكترونيا لجميع المستويات الإدارية؛

5. زيادة الكفاءة، والفعالية للمؤسسة؛

6. تقليل مخالفة الأنظمة؛

ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية للمتعاملين مع المؤسسة: وتتمثل في:

1. الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المؤسسة؛

2. إمكانية التواصل مع المؤسسة في أي مكان وزمان؛

3. سرعة الحصول على الخدمات من المؤسسة؛

4. المشاركة في رسم سياسة المؤسسة من خلال التغذية العكسية؛

5. وصول الخدمات إلى المتعاملين مع ضمان سرية المعلومات؛

6. إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة، وفقا لرغباتهم.

ثالثا: خصائص الإدارة الإلكترونية للعاملين في المؤسسة: وتتمثل في:

1. وضوح الاختصاصات، والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية؛

2. تنمية مهارات، وقدرات العاملين التقنية

3. سهولة أداء الأعمال بسبب توحيد نماذج إجراءات العمل الإلكترونية؛

4. استمرار الاتصال الفعال بين العاملين، والمستويات الإدارية؛

5. تحقيق اللامركزية الإدارية، مما يحقق سرعة أداء المهام ببسر وسهولة؛

6. سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال من خلال الأرشيف الإلكتروني للمؤسسة؛

7. التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف، مما يحفرهم على الإبداع والتميز؛

8. تطوير المهارات والمعرفة والاستثمار في التطوير والتدريب، وإدخال أساليب وتقنيات إدارية تمكن من تحسين الأداء، وتخفيض التكاليف، والعمل على تحديد المهارات والمعارف التي تحتاجها الموارد البشرية؛

رابعاً: الخصائص الاقتصادية لإدارة الإلكترونية : تتميز الإدارة الإلكترونية بالعديد من الخصائص الاقتصادية منها :¹

1. تناقص ملحوظ في كلفة التبادل بسبب الاستغناء عن عدد من حلقات الوسطاء التجاريين التقليديين واستبدالهم بأشكال جديدة، وقليلة من حلقات الوساطة الإلكترونية والرقمية؛

2. تعاضد القوة الإنتاجية المضافة التي تخولها الوسائل الإلكترونية، والرقمية في المجالات الخدمية والمجالات الإنتاجية المختلفة؛

3. وجود نظام لوجستيكي " Logistic system " يسمح للعملاء بطلب الخدمات والسلع مباشرة وبسرعة وسهولة من أي مكان في العالم دون أية قيود تكرر. وهذا الأسلوب يوفر وقت الأفراد، ؛

نائل العواملة، عبد الحافظ نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي (دراسة استطلاعية)، مجلة العلوم الإدارية وجامعة الملك سعود، المجلد (05)، العدد (2)، الرياض، 2003، ص 15¹.

4. تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات، وشركات الأعمال في الأمد الطويل من خلال توسيع قاعدة السوق وتقديم خدمات، ومنتجات جديدة متنوعة؛

5. بناء قاعدة للمعلومات، البيانات والمعرفة تساهم في رفع عمليات الإدارة، وخصوصا في مجال اتخاذ القرارات، وتطوير العناصر البشرية، وتزويدها بالمهارات والمعارف الملائمة للعالم الرقمي؛

6. تغيير القوى المؤثرة في الدورة الاقتصادية من الدورة التقليدية التي يقودها الطلب إلى دورة يقودها العرض والإنفاق الرأسمالي والإبداع التكنولوجي، وبالتالي اعتماد الدورة الاقتصادية بصورة أكبر على الأسواق المالية أكثر من اعتمادها على السياسات المالية والنقدية للحكومات.

كما أن هناك خصائص تميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية تتمثل في:¹

1. التمكين: تمتاز الإدارة الإلكترونية بقدرتها على تمكين العاملين، وزيادة الاعتماد عليهم في أداء أعمالهم وفي تطوير هذه الأعمال، وذلك من خلال تقديم مقترحاتهم وآرائهم حول إيجاد طرائق أفضل لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء، فضلا عن الاستماع إلى الأفكار الجديدة التي يقدمها، واندماج الإدارة العليا معهم، في حين يغير مفهوم التمكين ضمن تطبيق الإدارة الإلكترونية بأنه يتجاوز حدود تمكين العاملين في المؤسسة، وتحويلهم عملية صنع القرارات، إلى تمكين الوسائل التكنولوجية نفسها، من خلال استخدام أنظمة مركبة مصممة ومعدة لتقديم الخدمات وإجراء عمليات البيع بشكل مباشر مثل : شاشة اللمس المستخدمة في مؤسسة ماكدونالد، وكذلك عمليات البيع الإلكتروني المباشر المستخدمة في (Amazon.com) وغيرها من أمثلة الاستخدامات التي تشير إلى تمكين الوسائل الإلكترونية في انجاز عمليات المؤسسة بطرق مختلفة جدا عنالسابق.

¹عروبة رشيد، عبد الرضا ناصر، واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية وإمكانية تطبيقها (دراسة حالة بلدية البصرة)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (20)، العدد (37)، العراق، جويلية 2014، ص 20 -

2. **السرعة في تحقيق الأهداف:** يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إمكان تحقيق أهداف المؤسسة بسرعة عالية، من خلال الاعتماد على الوسائل الإلكترونية الحديثة، وما تقمه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من دعم، ومساندة تساهم في تحقيقها في وقت قصير، والوصول لها ومتابعتها.

3. **إعادة الهندسة:** يحدث تطبيق الإدارة الإلكترونية تغيير كبير في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، لذا يتم قياس نجاح مشاريع إعادة الهندسة من خلال ما تفرزه من تحسينات كبيرة على مستوى نتائج عملياتها، وقد أظهرت إحدى الدراسات الحديثة لمشاريع إعادة الهندسة التي أجريت في 30 مؤسسة مكسيكية إمكانية الحصول على نتائج جيدة، إذ أظهرت تحقيق تخفيض في تكلفة الإدارة ب: 82 %، وفي تكلفة الإنتاج ب: 75 %، وفي تكلفة التوزيع ب: 39 %.

فأسلوب إعادة الهندسة المستند إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية يفترض أن يكون منظماً، وهادئاً إلى تغيير أساليب العمل ومعالجتها، وجعلها أكثر كفاءة، ولا يعد أسلوباً لإعادة ترتيب الهيكل التنظيمي وفق التكنولوجيا المستخدمة، حيث يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال استخداماتها المتطورة في مجال الرقابة إلى تحقيق نوعين من الكفاءة هما: ¹

- تحسين العمليات الأساسية من خلال إعادة تصميم للعمل بكفاءة عالية؛

- إعادة التفكير في طرق إنجاز الأعمال باستخدام الوسائل الإلكترونية وتحسين كفاءتها؛

إذ يمكن أن ينتج عن إعادة التصميم، وإعادة التفكير رفع كفاءة المؤسسة ككل، خاصة عندما يكون التصميم قادراً على مجازة قدرات السرعة، والكفاءة للوسائل الإلكترونية المتقدمة

¹عروبة رشيد، المرجع السابق، ص.20.

كالحاسوب، والبرمجيات الحديثة، وشبكات الاتصالات وغيرها، وبالشكل الي يؤدي إلى تكامل عمليات المؤسسة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية: يعتقد البعض أنه عند تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف تختفي كل المصاعب والمشاكل المرتبطة بأداء العمل داخل المنظمة، لكن الواقع العملي يشير عكس ذلك، فتطبيق الإدارة الإلكترونية وما يترتب عنه من إيجابيات فإنه كذلك قد يحمل في طياته العديد من السلبيات، وهو ما سيتم توضيحه لاحقاً.

أولاً.مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية: للإدارة الإلكترونية العديد من المزايا التي جعلت المنظمات تتجه نحو تطبيقها وفيما يلي أهمها:¹

- تبسط إجراءات إنجاز الأعمال في المنظمات من خلال تدفق سير المعلومات إلكترونية؛

- توفر معلومات دقيقة وموثقة؛

- تقلل من أعباء الأعمال الورقية؛

- تساعد المنظمات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة؛

- تساهم في فتح قنوات اتصال جديدة داخل المنظمة بين دوائرها المختلفة ومع المنظمات الأخرى؛

- تساعد الإدارة العليا للمنظمات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، نتيجة توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها؛

- تلغي المستويات الإدارية المتعددة، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة، وتصبح الشبكة هي الإدارة؛

¹ عادل حرحوش المفرجي وآخرون، المرجع السابق، ص:35.

- تساهم في تحقيق التميز بالمنظمة، من خلال تخفيض تكاليف العمل الإداري والسرعة في إنجاز الأعمال مع رفع مستوى الأداء؛

تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفؤة، وفي الوقت نفسه تعمل على إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة؛

- تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتقدمة، إذ أنها توفر مناخا مواتيا لدخول منظمات جديدة في صناعة التكنولوجيا وإعطاء فرصة لإضافة خدمات جديدة، ولا سيما في مجال صيانة الشبكات.

بالإضافة إلى ما سبق هناك إيجابيات أخرى يحققها تطبيق الإدارة الإلكترونية، نذكر منها:

- تساهم في توفير المعلومات و المعطيات أولا بأول وإتاحتها للجميع داخل المنظمة بصفة آنية؛

- تساهم في تقوية العلاقة بين مختلف الهيئات الإدارية بالمنظمات وإضفاء المزيد من الشفافية والوضوح فيما يتعلق بعملها؛

تساهم في زيادة الولاء للمنظمات نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسهيل المبسط للخدمات المقدمة؛

- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات يوفر الجهد والوقت ويمنع تعرض الأرشيف التلف والضياع، من خلال توفر الأرشيف الإلكتروني مما يؤدي كذلك إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين، إضافة إلى الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة؛

- تسمح الإدارة الإلكترونية للمنظمات بالانفتاح على العالم الخارجي والتعرف على التقنيات الحديثة في مجال تقديم الخدمات خاصة في ظل بيئة شديدة التنافس وسريعة التغير.

هذه الإيجابيات وإن بدت منفصلة، إلا أنها في الواقع متشابكة ومتداخلة، فتبسيط إجراءات إنجاز العمل داخل المنظمة بما يحقق السهولة والسرعة في تقديم الخدمات لن يتحقق إلا بمواكبة أحدث الأساليب و التقنيات الحاصلة في أدوات وأساليب العمل.

ثانياً. سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية: بالرغم من الإيجابيات العديدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلا أنه هناك بعض السلبيات المحتملة التي قد تنجم عن هذا التطبيق والتي منها:¹

1. انتشار البطالة: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة، حيث لم تعد هناك حاجة إلى طلب تعيين موظفين جدد نتيجة ميكنة جميع الخدمات.

2. المساس بالصحة العامة: حيث يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى استخدام الحاسوب لساعات طويلة، مما قد ينجم عنه ضعف حاسة النظر بشكل تدريجي.

3. المساس بالحقوق الخصوصية: حيث أن التعامل الإلكتروني قد يمكن بعض الأفراد من معرفة خصوصيات الآخرين.

4. فقدان الأمان: حيث يؤدي التعامل الإلكتروني إلى فقدان الأمان في الكثير من التعاملات، والتي من أهمها التحويلات الإلكترونية والتعاملات عن طريق بطاقات الائتمان وغيرها وكذا المصادقة الإلكترونية.

كذلك من بين السلبيات التي تؤخذ على تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

1. التكلفة العالية، حيث قد يكلف تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بعض المنظمات نفقات عالية تؤثر على أولويات تطوير الأداء وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.

¹ عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2008، ص60-61

2. التجسس الإلكتروني: في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي شملت جميع المجالات، قلصت العديد من المنظمات اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وألويته في كثير من المجالات لصالح التكنولوجيا، ومن الطبيعي أنه عندما تتبنى إحدى المنظمات تطبيقات الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها الورقي إلى أرشيف إلكتروني وهو ما سيعرضها لمخاطر كبيرة تكمن في إمكانية التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق و أرشيف المنظمة.

إن مصدر هذه الخطورة ليس سببه تطبيق الإدارة الإلكترونية، وإنما مصدره يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر من بين أولويات تطبيقها، وعليه فإن إهمال هذه الناحية يعرض المنظمة للتجسس الإلكتروني.¹

3. ضعف الإدارة: إن التطبيق غير الصحيح والدقيق للإدارة الإلكترونية، والانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني دفعة واحدة بدون مقدمات أو بدون اعتماد أي تسلسل أو تدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى ضعف في وظائف الإدارة، حيث بذلك نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة و إيقافها حيثما يتم الانجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا يجب أن يحصل في أي تطبيق الإستراتيجية الإدارية الإلكترونية.²

بناء على ما تقدم يمكن القول أن الإيجابيات التي تحققت الإدارة الإلكترونية تفوق كثيرا سلبياتها، هذه الأخيرة لا تنقص من حجم الفوائد أو الأهداف التي تحققت التقنية وآثارها

¹ كلثوم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008، ص: 44
² علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيقا لإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، 2006، ص: 40

الإيجابية، كما أن مصدر الخطورة في تطبيق الإدارة الإلكترونية يكمن في عدم توفير المتطلبات الأمنية اللازمة لذلك والتي سيتم توضيحها لاحقاً في الفصل الثالث، حيث تعتبر هذه المتطلبات أولوية في مجال تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، كما يمكن من خلالها مواجهة جميع السلبيات التي تنسب إلى تطبيق هذا المشروع.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

أولاً. التعريف بالجامعة:

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي 02 كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة. ولقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم ، وهذه المراحل هي:

1. المرحلة الأولى مرحلة المعاهد (1984-1992):

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التي ضمنت ، المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984)، المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984)، بالإضافة إلى المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986) .

2. المرحلة الثانية مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية ، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها.

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى (معهد العلوم الدقيقة ، معهد الهندسة المدنية ، معهد العلوم الاقتصادية ، معهد الإلكترونيك ، معهد الإعلام الآلي ، معهد الأدب العربي ، معهد علم الاجتماع ، معهد الإنجليزية).

3. المرحلة الثالثة مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا):

بعد صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة ، معهد الري ، معهد العلوم الاقتصادية ، معهد الإعلام الآلي ، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية ، معهد الهندسة المعمارية ، المعهد الوطني للكهرباء والتقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في : 1998/12/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في : 1998/12/02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي تشكلت الجامعة من 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندسة.

- كلية الأدب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم

التنفيذي رقم : 98-219 المؤرخ في : 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة.

وحاليا تضم الجامعة ستة كليات هي:⁽¹⁾

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب واللغات.

¹[http :www.unibiskra.dz/index.php](http://www.unibiskra.dz/index.php)

- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

-كلية الحقوق والعلوم العلوم السياسية.

-كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ثانيا: مهام جامعة محمد خيضر: في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن

جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

1. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبيل البحث.

- المشاركة في التكوين المتواصل.

- المساهمة في انتاج ونشر البحث العلمي{

2. في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي وال تطوير التكنولوجي.

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

- تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.

- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

ثالثاً: أهداف جامعة محمد خيضر:

تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.

تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.

- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.

- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

وللإجابة على اشكالية البحث تم اجراء مقابلات مع مجموعة من الاساتذة الاداريين بالجامعة وبالتحديد في كلية الاقتصاد، تم من خلالها الاجابة على اسئلة المقابلة والتي كانت مجمل اجاباتهم تدور حول مايلي:

التحليل الكيفي للمقابلات: في هذا الجزء سنتناول عرض ومناقشة نتائج أسئلة دليل المقابلات وتحليلها كيفياً، أي القيام بالتحليل الوصفي لدليل المقابلات، وذلك كما يلي:
أولاً: عرض ومناقشة الأسئلة التمهيديّة: يمكن عرض ومناقشة نتائج الأسئلة التمهيديّة من خلال ما يلي:

1: عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول:

تمت صياغة السؤال الأول من دليل المقابلة كالآتي: **في ظل اقتصاد المعرفة، ما هو تفسيركم لإستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في كل الادارات تقريبا؟ الهدف من طرح هذا**

السؤال هو محاولة معرفة أهم العوامل التي دفعت بالإدارات الى استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

بناء على إجابات المبحوثين فقد أكدت على أن استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال بسبب حاجة الادارة اليها من جهة، ومن جهة أخرى نظرا لدور هذه التكنولوجيا في تحقيق اداء جيد بالنسبة للإداريين.

2 : عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني

بالنسبة للسؤال الثاني فقد كان كالآتي: تقريبا كل الجامعات تستخدم تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المجال الاداري. في رأيك ما أهمية هذه التكنولوجيا بالنسبة للإداريين؟

كانت اجابات المبحوثين على ان هذه التكنولوجيا ساهمت في تسهيل وتيسير العمل الاداري وفي تخفيض التكاليف التي كانت تتحملها الادارات والنتيجة على الاستخدام الواسع للأوراق مثلا.

3: عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث:

كانت صياغة السؤال الثالث كالتالي: حسب رأيكم ما أهمية الادارة الالكترونية في الوسط الجامعي(طلبة -اساتذة-ادارة)؟

اما الاجابة فقد تمحورت حول أن للإدارة الالكترونية أهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي فهي مكنت من تلافي العديد من المشاكل والتي من بينها التباعد الجسدي بين الاطراف الفاعلية في الجامعة، فهي مكنت من تقديم دروس للطلبة بشكل غير مباشر، كما ساهمت في القيام بإجتماعات بيداغوجية باستخدام وسائط اجتماعية دون حضور للطلبة؟

4. عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع :

كانت صياغة السؤال الرابع كالتالي: حسب رأيكم ما أهمية الادارة الالكترونية بالنسبة للإداريين في الجامعة ؟

الاجابات على هذا السؤال كانت كمايلي للإدارة الالكترونية أهمية كبيرة للإداريين خاصة في ظل الجائحة، فهي مكنت من القيام بمختلف الاعمال الادارية من اجتماعات بيداغوجية، تسجيل نقاط الطلبة الخاصة بمختلف التقييمات الدورية، كل هذا مكنت الادارة الالكترونية من القيام به.

5: عرض ومناقشة نتائج السؤال الخامس:

كانت صياغة السؤال الخامس كالتالي: السؤال الخامس: " حسب رأيكم هل الادارة الالكترونية في الجامعة تعوض الادارة التقليدية ؟

بالنسبة للإجابة على هذا السؤال فالإجابات متباينة حيث ان هناك من يرى ان الادارة الالكترونية ليس بإمكانها تعويض الادارة التقليدية، نظرا لطبيعة بعض الاعمال خاصة منها تلك التي تتطلب الحضور كالمصادقة على نتائج الطلبة مثلا.

6: عرض ومناقشة السؤال السادس

تمت صياغة السؤال السادس كالتالي: في ظل اقتصاد المعرفة، ما هي متطلبات الادارة الالكترونية في الجامعة؟

بناء على إجابات المبحوثين فإن اغلبها أكدت على ضرورة توفير القاعدة الالكترونية، اجراء تكوينات دورية للفاعلين الاكتساب المعرفة ، تحسين تدفق الانترنت، -توفير الاجهزة الضرورية، وجود البنى الكمية الخاصة بالإدارة الالكترونية، وجود نية صادقة لتطويرها.

الخاتمة:

تعد الادارة الالكترونية أهم الانجازات التقنية في العصر الحديث، حيث ساهمت مختلف التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى التفكير الجدي من طرف المنظمات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وتقنيات الاتصال المتطورة إلى التفكير الجدي من قبل المؤسسات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الأعمال في انجاز الأعمال لتطوير طرق العمل التقليدية خاصة الادارية منها.

وقد تم ملاحظة أن هذه التكنولوجيا والتقنيات تلقى اهتمام وتطبيق من طرف العديد من المنظمات والهيئات حيث ساهمت بشكل كبير في تخفيض وتقليص العديد من التكاليف بل الى تقليص زمن انجاز الاعمال.

ومن خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها خلصنا إلى مجموعة من **النتائج** أهمها:

- تمثل الإدارة الإلكترونية منهاجاً حديثاً يقوم على الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

- للإدارة الإلكترونية مجموعة من العناصر تقوم عليها منها الشبكات، البرمجيات، الأجهزة بالإضافة الى صناع المعرفة.

- تساهم الإدارة الإلكترونية في تقليص العديد من التكاليف وفي ربح وقت كبير لإنجاز مختلف المهام؛

أما **نتائج** الدراسة الميدانية والتي تمت بالجامعة فقد كانت كمايلي:

- تستخدم الجامعة عناصر الادارة الالكترونية ضمن مختلف الاعمال الادارية؛

- تتوفر الجامعة على بنية تقنية كبيرة ساهمت في انجاز العديد من الاعمال الادارية والتي لم يكن القيام بها في حالة غيابها، خاصة في ظل الازمة الصحية.

- أن توفر المتطلبات البشرية في يؤدي إلى زيادة إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية، والتحكم في تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة.

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول ان الجامعة تعمل على تطبيق الادارة الالكترونية والذي يؤكد على صحة الفرضية الرئيسية.

قائمة المراجع:

- 1-عزب محمد عزب ،اساسيات الادارة الالكترونية في الشؤون الادارية ،e-management، دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة، مصر،ط1، 2012.
- 2- علاء عبد الرزاق السالمي ،نظم ادارة المعلومات ، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، مصر ،ط 3،2013.
- 3- احمد محمد غنيم ، الادارة الالكترونية (افاق الحاضر و تطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية ، مصر،2003.
- 4- علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، الأردن،2008 .
- 5- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية (بين النظرية والتطبيق)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 6- عامر طارق، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 7- حسين محمد الحسن، الادارة الالكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، الوراق، الاردن، ط1، 2011.
- 8- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية : (بين النظرية والتطبيق) ،المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- 9- مزهر شعبان العاني ،شوقي ناجي جواد، الادارة الالكترونية ،دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الاردن ،ط1، 2014.
- 10- محمد عيد حسين الفرح الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،الأردن ، عمان، 2008.
- 11- اسعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة الإلكترونية العامة للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 12- يوسف محمد يوسف أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 13- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية،2004.
- 14- علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، 2006 .
- 15- محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 16- عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الادارة الالكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الادارية،القاهرة،مصر،2007.
- 17- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمجالات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- 18-محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- 19- كلثوم محمد الكيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008.
- 20 -عروبة رشيد، عبد الرضا ناصر، واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية وإمكانية تطبيقها (دراسة حالة بلدية البصرة)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (20)، العدد (37)، العراق، جويلية 2014.
- 21- أحمد فتحي محمد الحيد، اثر وظائف الدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن، 2012.
- 22- عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2008.
- 1-Jean-Jacques Pluchart, Le changement organisationnel des entreprises de la net-économie, La Revue des Sciences de Gestion (n° 234), 2008/6,
- 2-20CDE,L'administration electronique ,un impératif ,Paris, 2004
- 3- Seresht, H et al, E-management:(Barriers and Challenges in Iran), E-owerKraKlead , Iran, 2008
- 4-TRUBAN E and Others, Electronic Commerce Managerial Perspective, Prentice-Hall, Upper Saddle River, USA, 2000, 30.
- 5- DESSLER, Gary, A Framework for Management, Printice Hall, New Jersey, 2001, p:345.
- 6-http :www.unibiskra.dz/index.phb ?option= com_content&view= article&id =56&lang=fr.0 ,consulté le :03/05/2010.