



الجامعة الافتراضية الدولية

برنامج الماجستير (إدارة أعمال)

# "متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر"

أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

مقدم للدكتور: فارس كريم

الاسم: كلثم محمد الكبيسي

2008

## الإهداء:

اهدي هذه الرسالة الى من أضاء نفسه لينير دربي وشجعني بكل اخلاصي  
لأكمل مشواري.....  
...ولا أعلم إن كان لعُمري بقية.....، إن كان فهي له وحدة..  
إلى خطيبي يعقوب الجابر.

=====

# الجزء النظري

## المحتويات

| صفحة | البـنـود   |
|------|--|
| 6    | المقدمة.....   |
| 8    | مشكلة الدراسة:.....  |
| 10   | أهمية الدراسة:.....  |
| 10   | أسئلة الدراسة:.....  |
| 11   | أهداف الدراسة:.....  |
| 11   | التعريفات الإجرائية:.....                                  |
| 12   | حدود الدراسة:.....   |
| 12   | الدراسات السابقة.....                                      |
| 21   | منهج الدراسة.....  |
| 21   | المراجع .....  |
| 26   | فصول البحث :المقدمة.....                                   |
| 29   | مفهوم الإدارة الالكترونية .....                            |
| 38   | فوائد الإدارة الالكترونية.....                             |
| 39   | أهداف "الإدارة الالكترونية":.....                          |
| 41   | البناء القانوني للإدارة الالكترونية .....                  |
| 43   | السلبيات المحتملة لتطبيق مشروع "الإدارة الالكترونية":..... |
| 47   | عوائق تطبيق "الإدارة الالكترونية":.....                    |

|    |   |
|----|---|
| 49 | ..... واقع الادارة العامة في معظم البلدان العربية و المشاكل التي تعاني منها.....  |
| 53 | ..... مراحل الانتقال السليم من الادارة التقليدية الى الالكترونية:.....            |
| 61 | ..... حالة عملية: نظام الإدارة الإلكترونية بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار..... |
| 74 | ..... النتائج والتوصيات.....  |
| 76 | ..... المصادر.....  |

## المقدمة

من المعلوم ان البدايات الأولى لظهور إدارة المعرفة برزت مع منتصف التسعينيات وتتضمن أساسا مفهوم واسع وعريض ومزيج من النظريات والممارسات في المجالات التنظيمية وعلم الإدارة ونظم إدارة المعلومات مع دمج احتياجات ومتطلبات العصر للرفع من الأداء والكفاءة في الأعمال والموارد البشرية وخلق الميزة والتنافس. لهذا يكمن جوهرها في عملية المتابعة المستمرة للتطورات التقنية والتقييم للعمل وإمكانية تطويعها "التقنية" وتوظيفها في إنجاز الاعمال لتوفير الوقت والجهد والمال وضمان إستراتيجية تقود نتائجها لإدراك آخر التطورات التقنية لتنفيذها او تطبيقها ببساطة ويسر. وفي هذا الصدد قد افد احد تقارير الأمم المتحدة عن تطوير مجتمع المعرفة بان القدرة في تحقيق المنافع من ثورات المعلوماتية والمعرفة وإبداعات تقنية الاتصالات والمعلومات يكمن في المقدرة على إتباع سياسات واستراتيجيات لخلق بيئات تمكينية لبلوغ مستوى من التقدم الحضاري والاجتماعي وتلك القدرة تكمن في توفير المعلومات ونشر البيانات والمعلومات من خلال تقنيات المعلوماتية وتطبيق مبادرات الادارة الإلكترونية وهذا يعد خطوة أولى لبلوغ مجتمع المعرفة (Ruth,2004).

وإذ ما سلمنا بان أساس الثورة الصناعية الجديدة " المعرفة والقدرة والإبداع " هذه هي المواد الأولية، وهذا يعنى أن هذه الحقبة الجديدة اختلفت عما سابقتها كالصناعية التي أساسها الأرض والعامل ورأس المال وبالتالي فان المعرفة أصبحت الكلمة المفتاح. لتحقيق النجاح في الاقتصاد العالمي التنافسي الجديد " اقتصاد المعرفة " ولعل هذا ما يحتم علينا ضرورة تغيير أساليب العمل في مؤسساتنا العامة والخاصة، ويؤكد العديد من الخبراء على أهمية المعرفة ودورها وانها ستكون أساس الاقتصاد فعلى سبيل المثال لا الحصر من المحتمل القريب ان تكون المعرفة

المصدر الوحيد للميزة التنافسية"، وعلى غرار ذلك فقد شرعت العديد من الجامعات والمؤسسات بتدريس موضع إدارة المعرفة كجزء من برامج الماجستير ومناهج التدريس في المؤسسات والجامعات، ففي جامعة غرينيتش على سبيل المثال لا الحصر بدأت تقدم مبادئ إدارة المعرفة كفصل دراسي بمرحلة الماجستير في برنامج إدارة الأعمال ضمن المدرسة التجارية، باعتبار ان إدارة المعرفة تعني إعادة تركيز الفكر والممارسة الإدارية. كما انها مقياس للرأسمال الثقافي والملكية الفكرية او الأصول المعنوية التي تخلق الإبداع (الهادي،2002).

وعموما يمكن الجزم بان إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليتته وأدائه. وبالتالي فان الإدارة الإلكترونية تعني الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، وبمعنى أدق أن الإدارة الإلكترونية:هي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.وهذا بطبيعة الحال يترتب عنه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار.مع خفض تكاليف العمل الإداري ورفع أداء الإنجاز. وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني.ومعالجة البيروقراطية والرشوة أي أحداث إصلاحات في الهيكل الإداري بالمجتمع وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.إضافة لتجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة و قوية ومتوافقة في ما بينها كما سبق وأوضحنا(Yogesh,2004).

والإدارة الالكترونية "e-management" هي الانتقال من إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الالكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت و المال و الجهد \*\*.و بمعنى آخر "فالإدارة الالكترونية" هي إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات. فالإدارة الالكترونية تقوم على مفهوم جديد و متطور يتعدى المفهوم الحديث "اتصل و لا تنتقل" و ينقله خطوة إلى الأمام بحيث يصبح "ادخل على الخط و لا تدخل في الخط وكتعريف امثل و أشمل للإدارة الالكترونية هي "استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة (الياور، 2003).

### مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث ، حيث ادت التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة الى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية ، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية ، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من اهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة امام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية، لذلك جاءت الإدارة الالكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في

مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية على طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة، واستخدام شبكة الانترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين، حيث أسهمت شبك الانترنت في الاستغناء عن الحاجة للنهائيات الطرفية كوسيلة للربط بين أجهزة الحاسب الآلي، مما يترتب عليه سهولة الاتصال بين أجهزة الحاسب الآلي المختلفة باستخدام الانترنت الذي دعم توجهات الحكومات والمنظمات الإدارية، مما مهد لظهور مصطلح الإدارة الالكترونية كنمط اداري متطور يستخدم منجزات التقنية في تطوير العمليات الإدارية وإكسابها مميزات نوعية نقلها إلى مصافي المستقبل ونظرا لما تتسم به العمل المؤسسات من حيوية وخصوصية تتطلب استخدام ما يحقق الفعالية لهذا العمل، توجهت الأنظار إلى ضرورة معرفة متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية ، والولوج في عصر المعرفة يرتكز على استغلال التقنيات الحديثة في شتى مناحي الحياة المعاصرة(خليفة،2001).

وقد غدت تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وسيلة حياة، و ليست مجرد أدوات رفاهية مقتصرة على مجال معين أو نخبة اجتماعية. و في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات المعرفة التي تعتمد بشكل أساس على التقنيات الحديثة لاستغلال المعرفة في رفع مستوى الرفاه الاجتماعي و استغلال الموارد المختلفة خير استغلال، أصبحت تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وسيلة بقاء و أداة لا يمكن الاستغناء عنها في ظل عالم مفتوح يعتمد على القدرة التنافسية كمعيار للتقدم و الازدهار. و في هذا الإطار يبرز النظام التعليمي كأهم محرك لإحداث تغيير جذري و ثورة حقيقية في نمط الحياة و التفكير، فالأجيال الصاعدة دائما هي الأقدر على تحقيق نقلة نوعية إن توفرت لها سبل ووسائل التغيير(بن يونس،2003).

لذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في معرفة متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في دولة قطر.

## أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية للدراسة: تتمثل في حيوية موضوع الدراسة والندرة النسبية في البحوث والدراسات التطبيقية في مجال الإدارة الالكترونية خاصة في أدبيات الإدارة العربية ومحاولة الوقوف عندها، كما أنها تحاول سد بعض النقص في أدبيات الإدارة الالكترونية في دولة قطر و تساهم في إيضاح مفهوم ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ببيان أهميتها للإدارة العامة المعاصرة، وتأتي هذه الدراسة محاولة للتوصل إلى مجموعة من المؤشرات الأدائية الواجب توافرها لمعرفة متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات المعلومات في دولة قطر. ويمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة إلى حقل المعرفة وخصوصا المكتبة العربية، ويمكن أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى تقيس متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في دولة قطر ودراسة متغيرات أخرى غير المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.

## الأهمية التطبيقية:

ستسهم هذه الدراسة في تحديد متطلبات الإدارة الالكترونية في دولة قطر ومعوقات تطبيقها وسبل معالجتها ومواجهتها، كما أن هذه الدراسة تنظر إلى إسهام الإدارة الالكترونية في حالة تطبيقها في دولة قطر من حيث سرعة ودقة وتحسين الأداء ودورها في تعليق إجراءات العمل التقليدية المتبعة في المؤسسات المعلومات في دولة قطر.

## أسئلة الدراسة:

سوف تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ؟

- ما مجالات توظيف الإدارة الالكترونية ؟

- ما المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في ؟.

- ما سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات

المعلومات ؟.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في دولة قطر،

وذلك من خلال:

- التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في دولة قطر؟

- التعرف على مجالات توظيف الإدارة الالكترونية في دولة قطر؟

- التعرف على المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المؤسسات

المعلومات في دولة قطر؟.

- التعرف على سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في دولة

قطر؟.

- التعرف على مدى اختلاف إجابات عينة الدراسة نحو متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

في المؤسسات المعلومات طبقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية التالية : الراتب، المسمى

الوظيفي،سنوات الخبرة العملية، المؤهل العلمي، الجنس؟

#### التعريفات الإجرائية:

الإدارة الإلكترونية: هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال

في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من اجل تحقيق

الأهداف وهي إدارة بدون أوراق أو زمان أو متطلبات جامدة، حيث إنها تعتمد على الأرشيف

الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، و الأدلة و المفكرات الإلكترونية و الرسائل الصوتية و هي مؤسسة  
شبكة ذكية تعتمد على عمال المعرفة knowledge worker (الغراب،2003).

متطلبات توفير الإدارة: وهو كل ما هو ضروري ومطلوب من الأشياء المادية والمعنوية بحيث  
يتحقق بعد توفيره في العملية الإدارية إمكانية تنفيذ الأعمال بأساليب تكنولوجية حديثة آمنه تساعد  
على نجاح برامج الإدارة الالكترونية.

#### حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بما يلي:

#### حدود مكانية:

اقتصرت الدراسة على مركزنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع للحكومة  
الالكترونية في دولة قطر.

#### حدود زمانية:

تحددت هذه الدراسة في العام 2008.

---

#### الدراسات السابقة:-

يشهد العالم الآن حقبة جديدة مثيرة من التقدم الإنساني نتيجة للتطورات العلمية  
والتكنولوجية المذهلة، التي حدثت في القرن العشرين، خاصة خلال العقود الخمس الأخيرة في  
مجالات متعددة من أهمها مجال الكمبيوتر والاتصالات نتيجة للتقدم المتسارع في علوم الحاسبات  
وشبكات المعلومات والتكنولوجيا الرقمية وسرعة انتشار استخدامات شبكة الإنترنت internet  
وتطبيقاتها .

وقد أدى ذلك التطور الكبير الذي حدث في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى تطور متزامن في مجال تكنولوجيا المعلومات وهو ما دعا الحكومة الالكترونية القطرية إلى محاولة الاستفادة من تلك الثورة وتطويعها لخدمة العمل في قطر. وكان التحدي الحقيقي الذي واجهته الحكومة الالكترونية هو كيفية دمج التكنولوجيا الحديثة في نظام المعلومات لتوفير بيئة عمل متطورة غير تقليدية ، تستخدم فيها البنية الأساسية لتلك التكنولوجيا.

تقوم فكرة استخدام التكنولوجيا على توفير بيئة على شبكة الانترنت تتيح للموظف والعاملين والمدراء والإدارة إمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة والتفاعل معها في أي وقت ومن أي مكان دون أية عوائق زمانية أو مكانية. وهو ماوفرته الحكومة الالكترونية بإقامة مشروع بيئة كاملة الكتروني تتيح للإدارة والموظف المعلومات الدقيقة والمطلوبة بأسرع وقت بأحدث التقنيات التفاعلية على شبكة الانترنت والتحاور المباشر مع الأقران وكذل التقييم المستمر عن طريق بيئة المعلومات الإلكترونية الذاتية والاجتماعات الافتراضية E-Meeting (Moras,2001).

ويرى البعض أن الإدارة الالكترونية هي المضلة الكبيرة التي يتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية وكذلك التعليم الإلكتروني وبالتالي نجد أن الإدارة الالكترونية اعم واشمل، وقد عرفت الإدارة الالكترونية من قبل العديد من المفكرين والعديد من التعريفات منها: أنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتطبيقات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة، وهي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه من اجل تحقيق أهداف المنظمة وقد جاء مفهوم الإدارة الالكترونية من خلال عدة أبعاد قد تطورت على مستويات متعددة(sadow,2000):

أولاً: إن الإدارة الالكترونية هي امتداد للمؤسسات الإدارية وتجاوزها لها، وذلك بصعودها على السطح في منتصف التسعينات.

ثانياً: الإدارة الالكترونية هي نتاج تطور تبادل المعلومات والبيانات الالكترونية كمجال تخصص ضيق بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب أخرى في نطاق أكاديمي أو مجالات أخرى إلى مجال الأعمال الالكترونية الواسعة وذلك مع الاستخدام الواسع للإنترنت سواء عن طريق الشبكة الداخلية التي تغطي جميع العاملين في المؤسسة أو عن طريق الشبكة الخارجية التي تغطي علاقات المؤسسة مع الموردين والزبائن وغيرهم.

ثالثاً: إن الإدارة الالكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة بدأ من إحلال الآلة محل العامل في التخطيط والرقابة بمساعدة الحاسوب، إلى أن جعل منها الإنترنت شبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا.

وتعد الإدارة الالكترونية إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتسوقون بها ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع الأرض إن العامل المشترك في ذلك هو إتاحة وتوفير المعرفة بأقل تكلفة ممكنة وبأسرع وقت ممكن وعلى سبيل المثال فإن الاتصال السريع من خلال البريد الالكتروني الذي يكاد يكون عديم التكلفة مع كمية المعلومات الهائلة التي تتدفق قد أصبح ظاهرة بحد ذاته. والمفهوم الحقيقي للإدارة الالكترونية التي تحاول الكثير من الدول أن تقوم به هو استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها، وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعلى الرغم من شبكة الإنترنت هي الأداة الفعالة، والمشكلة لمفهوم الإدارة الالكترونية في الواقع العملي، غير أنها تشمل

جوانب عديدة متكاملة منها أساليب العمل والتكنولوجيا والعنصر البشري، التنظيم الإداري وتطوير التشريعات وغيرها (فالوفي، 2005).

ويمكن تصنيف أسباب ودواعي التوجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية كما يلي (الموسى، 2000):

- تسارع التقدم التكنولوجي: أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها

العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة على السواء للمجتمع.

- ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة: ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة

نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة.

- الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة مع التكيف معها: إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة

الالكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة العصر السرعة والمعلومات، والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على المعايير والسهولة والفعالية والكفاية والنوعية الملائمة.

- التحولات الديمقراطية وما رافقتها من متغيرات وتوقعات اجتماعية : ساهمت حركات التحرر

العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في

إحداث تغييرات في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والإدارية

والقضائية.

## المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست بوصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط بل أنها عقلية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجه إلى حيز الواقع ومن أهم هذه المتطلبات مايلي: وضع إستراتيجية وخطط التأسيس، توفير البيئة التحتية للإدارة الإلكترونية، تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي، التعليم والتدريب للعاملين والنوعية والتنقيف للمتعاملين، إصدار التشريعات الضرورية وتحديثها، أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية، امن وحماية المعلومات الإلكترونية (الفتوخ وعبد العزيز، 1999).

واستمرت شبكة المعلومات والتي تعتبر الجزء المهم والأساسي من الإدارة الإلكترونية بالتطور السريع والانتشار الواسع في مختلف أنحاء العالم، حتى أصبحت عما هي عليه في الوقت الحاضر، كما تم استخدامها في شتى المجالات، ومنها مجال التربية والتعليم ولعل من اهم العوامل التي شجعت على الانتشار السريع لشبكة المعلومات الدولية في المجالات المختلفة هي : الوفرة الهائلة في مصادر المعلومات، والاتصال المباشر وغير المباشر حيث يستطيع الافراد في مختلف انحاء العالم من التواصل فيما بينهم من خلال البريد الإلكتروني (E-Mail) والتخاطب الكتابي (Relay- Chat) والمؤتمرات المرئية ( Video - Conferencing ) وغيرها ، وسرعة وسهولة وصول المعلومات وتبادلها وضمان انتشارها، والسرعة في تبادل المعلومات، وبالتالي فهي وسيلة اتصال متعددة الاتجاهات فهي لا تنطلق من الفرد إلى العديد بل من العديد إلى العديد . ( عبد العاطي ، 2001).

ويشير (Donatti , et .al) الى ان شبكة المعلومات الدولية ستكون وسيلة اتصال فعالة بين الادارة والموظفين، وهي بذلك تشبه الى حد ما مصدر المعلومات في المكتبات الاعتيادية ، والتي تتطلب مهارات معينة لتحديد واستخدام المعلومات المطلوبة. وبذلك تزداد اهميتها يوما بعد آخر لأنها تزود العاملين او الموظفين بأخر التطورات الحاصلة في مجال اختصاصهم في العالم من خلال المقالات العلمية وخطط العمل ، وتزود العاملين بمصادر غير محددة للمعلومات تعزز عملية تعلمهم واكتسابهم للمعلومات (Donatti , 2000) .

ويشير ( Kecmanovic and Carolyn ) الى ان شبكة المعلومات الدولية تستطيع توفير بيئة تعاونية جديدة، يستطيع فيها العاملون العمل سوياً، ويشتركون مع بعضهم البعض، ويحلون المشاكل التي تواجههم بصورة تعاونية.

( Kecmanovic, and,Carolyn, 2000.) . ويبين ( Huber and William ) بان شبكة المعلومات الدولية اصبحت وسيلة فعالة في نظم المعلومات، فقد استخدمها المدراء كمصدر رئيسي للمعلومات ، حيث تمثل موسوعة كبيرة للمعلومات بالنسبة لهم. واستطاع العاملون من خلالها الاشتراك بقواعد معلومات تخصصية في مجال اختصاصهم ان يوفروا معلومات غنية عن مجالاتهم بوسائل لم تكن ممكنة فحسب، بل نادراً ما يمكن تصورها بدونها. Sadow (2002).

### معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية:

وفي مقابل هذه المميزات الكبيرة التي تتمتع بها شبكة المعلومات الدولية، فقد توجد هناك بعض المعوقات أمام استخدامها كتقنية حديثة في المؤسسات المعلومات، واتفق عدد من العلماء على أن هناك عدد من المعوقات تواجه استخدام الإدارة الالكترونية ومنها ما يأتي(المهدي،1999):-

- 1- ارتفاع الكلفة المادية لإنشاء شبكة المعلومات الدولية ، فهي تحتاج الى شبكة اتصال جيدة وأجهزة حاسوب، وهذا يرتبط بالقدرة على تمويل المبالغ اللازمة لذلك
- 2-وجود الحاجة إلى تدريب الموظفين على استخدام شبكة المعلومات الدولية بكفاءة وفعالية ، وفي ضوء الأهداف المطلوبة.
- 3-ان معظم البحوث والمقالات العلمية في شبكة المعلومات الدولية ، تكون باللغة الانجليزية ، وهذا يشكل عائقا امام استخدامها بفعالية
- 4-وجود العديد من الفيروسات والتي تتناقل بين اجهزة الحاسوب من خلال شبكة المعلومات الدولية .
- 5-وجود بعض الاتجاهات السلبية من قبل بعض المدراء والموظفين نحو استخدام التقنيات الحديثة ومنها شبكة المعلومات الدولية
- 6-عدم استقرار وثبات المواقع التي تربط بينها في شبكة المعلومات الدولية فما نجده في وقت معين ، قد لانجده في وقت اخر .
- 7-عدم دقة وصحة جميع المعلومات الموجودة في شبكة المعلومات الدولية ، فقد توجد مواقع غير معروفة او مشبوهة.
- 8-وجود بعض المواقع الممنوعة اواللاأخلاقية في شبكة المعلومات الدولية، ومن الصعوبة حصرها وتحديدها، ومنع الموظفين من الدخول اليها.
- 11-قد لا يكون هناك ترابط كبير بين ما هو مطبق في دولة ما وما هو مطبق في دولتنا.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

أجرى عيبان(2000) دراسة هدفت إلى الكشف عن ابرز عوائق تطبيق النظام الالكتروني الذي يواجه المدراء في نظم المعلومات الالكترونية. أجريت هذه الدراسة على (2200) من القيادات الرجالية والنسائية في مدينة الرياض حيث تم توزيع (500) استبانة رجع منها (420) استبانة هم عينة الدراسة المعنونة (معوقات النظم الالكتروني في الداخلية من وجهة نظر القادة). أظهرت دراسة علمية معمقة أن ابرز عوائق تطبيق النظام الالكتروني كثافة العمل الورقي وعدم توافقها مع التطور السريع للبرامج وعدم توفر البنية التحتية كذلك تدني جاهزية شبكة الاتصال السريع، وكثرة العاملين في القسم الواحد وضعف التدريب والتأهيل.

أجرى العتيبي (2005) دراسة هدفت إلى الكشف عن أهمية دراسات الجدوى الالكتروني وتحفيز العاملين وتدريبهم على استخدام وسائل التقنية الحديثة. استخدمت الدراسة أسلوب الاستبيانات لإجرائها. أجريت هذه الدراسة على عدد من المؤسسات الحكومية التي تطبق النظام الالكتروني. أظهرت الدراسة أن عدم تجهيز مراكز المعلومات بالحاسوب بما يلزم من طابعات وسماعات وورق طباعة ، كثرة الأعطال في أجهزة الحاسوب والإنترنت، قلة عدد أجهزة الحاسوب والإنترنت في المؤسسات، صعوبة، عدم ربط المؤسسة مع شبكة الإنترنت، عدم وجود إنترنت في البيت، بطء الإنترنت في فتح صفحات البرنامج، قلة الوقت المخصص للاستفادة من خدمات الإنترنت، ضياع وقت كبير في التنقل بين المواقع و الصفحات على الإنترنت، عدم وجود وقت لتصفح مواقع الإنترنت التي لها علاقة بالعمل. ولكن في حال تجهيز المؤسسات بالالكترونيات المناسبة فأن تطبيق النظام الالكتروني يعد من انواع التعليم الذي يساهم بشكل كبير في تسريع التأهيل البشري لتطبيق الحكومة الالكترونية.

**الدراسات الأجنبية:**

أجرى بردوني (Pedroni, 1996) دراسة هدفت إلى الكشف عن أهمية استخدام التكنولوجيا في مجال المؤسسات. أجريت هذه الدراسة على بعض المؤسسات الموجودة في جنوب أيلونز. استخدمت الدراسة أسلوب الفحص لنتائج تحصيل الموظفين في الأمور المستخدمة للتكنولوجيا الحديثة. أظهرت الدراسة أن التكنولوجيا الحديثة تقلل من دور رب العمل . وساعدت أيضا أن التكنولوجيا الحديثة على تعاون الموظفين مع بعضهم البعض لإنتاج عمل متكامل. ومن مميزات التكنولوجيا التي أظهرتها الدراسة أنها تساعد الموظفين على تقييم أعمالهم. وتساعدهم على حفظ أعمالهم في عدة أنواع من التكنولوجيا لعدم فقدانها. وبينت الدراسة ان استخدام التكنولوجيا عمل على تسهيل عملية الاتصال مما ساعدتهم ذلك على تحسين الإنتاج.

أجرى كلاي (clay,2000) دراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات التكنولوجية والتدريبية لدى الموظف في مؤسسات الدولة ومدى ملائمة هذه الكفايات في إكسابه لصفات تميزه عن غيره من العاملين لتحسين نوعية الإنتاج. واستخدم الباحث استبانته مكونة من (33) كفاية تكنولوجية تدريبية مبنية وفقا للمقاييس المطورة من قبل الجمعية الدولية لاستخدام التكنولوجيا ، وتكونت عينة الدراسة من (146) موظف في مؤسسات بالولايات المتحدة الأمريكية بالإضافة إلى (76) مدير ورئيس قطاع بمراكز نظم المعلومات. ودلت نتائج الدراسة أن الموظفين لديهم كفايات تكنولوجية المعلومات أقل من توقعات المدراء بمراكز المعلومات. في حين تدنت استجابات المدراء عن المقاييس الدولية. وقد أوصى الباحث بضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات المعلوماتية ، وفهم عملية الاتصال المعلوماتي وتقدير أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعداد وتطوير وتنفيذ وتقويم استراتيجيات العمل.

---

### الفصل الثالث:

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة:

ستتبع هذه الدراسة منهج البحث المسحي الإرتباطي للكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المعلومات في دولة قطر.

### مجتمع الدراسة :

مركز نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار في دولة قطر والتابعة للحكومة الإلكترونية.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- خليف ، زهير ناجي (2001) استخدام الحاسوب وملحقاته في الحكومة الإلكترونية. مؤتمر العملية التعليمية في عصر الانترنت، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، 9-10.
- دومي، حسن و الشناق، قسيم (2006)، معوقات المنظومة الإلكترونية في مؤسسات المعلومات من وجهة الخبراء والمدراء، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الاردنية عمان، الأردن.
- درويش محمد جمال(2000) التخطيط للمجتمع المعلوماتي.(سلسلة كراسات مستقبلية) القاهرة: المكتبة الاكاديمية ص 73-90.
- عبد العاطي، حسين الباتع محمد (2001). برنامج مقترح لتدريب الموظفين والعاملين بكلية التربية جامعة الإسكندرية على بعض استخدامات شبكة الانترنت وفقا لاحتياجاتهم التدريبية مصر، جامعة الاسكندرية (رسالة ماجستير غير منشورة).

- عبيان ، عبدالله(2000)، **معوقات التعليم الإلكتروني**، جدة ، السعودية.
- العتيبي، نايف بن عبد الرحمن (2005)، **معوقات التعليم الإلكتروني في تطبيقات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- عمر محمد بن يونس(2003) **المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية : مقدمة إلى العالم الافتراضي ( د.م )** :موسوعة التشريعات العربية، ص 15-18
- الغراب، إيمان محمد (2003م) **التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب غير التقليدي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، جامعة الدول العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة
- الفتوخ، عبد القادر وعبد العزيز السلطان (1999) **الانترنت في التعليم: مشروع المدرسة الإلكترونية. مجلة رسالة الخليج العربي**، المجلد 21، مكتب التربية العربي لدول الخليج، السعودية، الرياض.
- فالوفي، محمد هاشم (2005) **التدريب في أثناء العمل المداري**، الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، سرت.
- محمد محمد الهادي (2002) **"إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات " .- الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات** ، مج9، ع17 ، ص165-166، 173.
- المهدي ، هشام نبيه(1999) **تطوير اساليب التدريس باستخدام شبكة الانترنت . مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم العالي**، مصر، جامعة القاهرة، 22-24 مايس
- الموسى، عبد الله بن عبد العزيز(2000) **ملخص محاضرة بعنوان استخدام خدمات الاتصال بفاعلية في العمل . السعودية** ، جامعة محمد بن سعود.

المراجع الأجنبية:

Clay. M. (2000). Technology Competencies of Beginning Employee: A Challenge and Opportunity for Employee Preparation Programs". Dissertation Abstracts International , 55 (5), 1244-A.

Clark, Tom; Berge, Zane, (2006), " **E-management , virtual work, and the technology plan**" copyright the board of regents of the university of Wisconsin system, USA. **Journal of Distance Education-TOJDE, Egypt** ISSN 1302-6488 Volume: 9 Number: 1 Article 10.

KecmanovicC Dubravk and Carolyn Weeb( 2000).Toward Communicative Model of Collaborative Web- Mediated Learning,(in) Australian Journal of Technology,Vol.16, No.1,.

Moras, Solange,( 2000) .Computer -Assisted Language Learning (CALL) and the Internet ,Brazil , Cultra Inglesa De Sao Carlos

onatti , Steve (2000). Internet in the Curriculum , (in) Technology,) in) CAELL Journal , Vol .6 , No.4 , 1996

Ruth rikowski (2004).” studying knowledge management at masters ledel, with particular reference to south bank

<http://www.managinginformation>

Rinaldi,Irrislillian.(1997).Astudy **of the Effects of Computer Assisted Instruction on Achievement In work** .Dissertation Abstracts International,MAI 35 ,1124.

Sumuer,Evren, Yakin Ilker,(2007) "An analysis of prospective e- learning change agents' concerns toward e-Management in turkey", **International Journal on E-Learning**, Turkey 6(1), 17-30.

Sadow , Jeffrey (2002). The Internet as A delivery Platform for Audio – (Visual Teaching in) European Political Science , Vol.1 , No.2 ,

Yogesh Malhotra .( 2004).” Knowledge Management for E-Business Performance : Advancing Information Strategy to " internet Time "" The Executives Journal, V16(4).

<http://www.brint.com/members/online/200503/kmebiz.pdf>

Yogesh Malhotra(2002) Knowledge Management for the New World of Business “The Journal for Quality & Participation, , V16(3).

<http://www.kmnetwork.com/whatis.htm>.

# فصول البحث

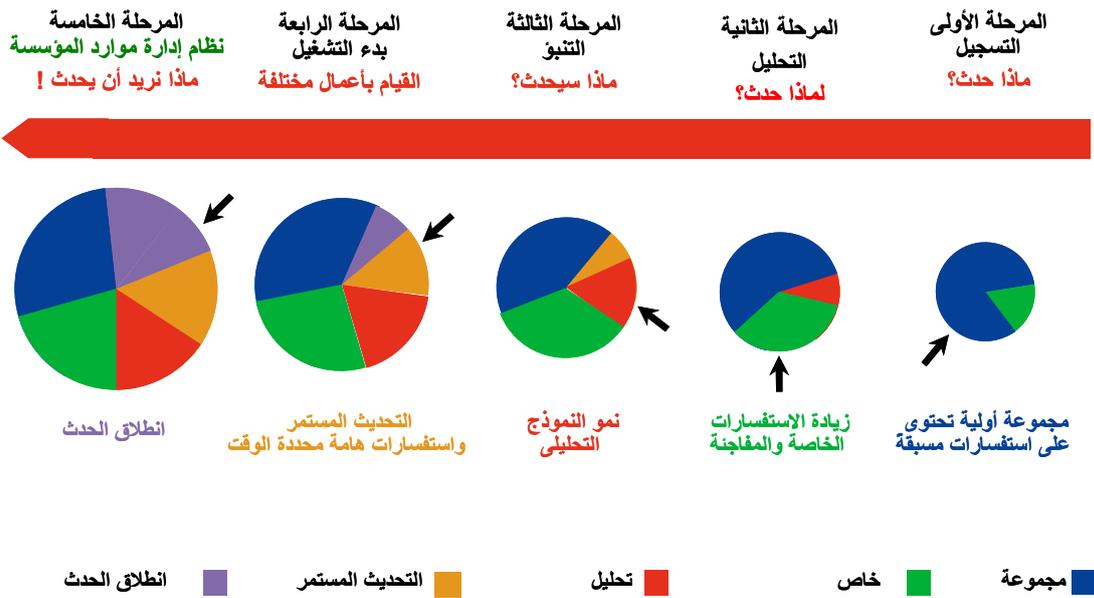
## مقدمة

الإبداع الإداري ليس نتاج مصادفة وإنما هو نتيجة حتمية لأسس علمية وقواعد تتبع، ومن أهم هذه القواعد المشاركة بالفكر وإتاحة المعلومات. فقد تغيرت في السنوات الخمس عشر الأخيرة الكثير من المفاهيم التي تحكم عمل المديرين، فلم تعد المشكلة في الإدارة الكلاسيكية المتمثلة في إدارة الأفراد أو المالية أو الأعمال الإدارية الأخرى، وإنما أصبحت المشكلة التي تواجه المديرين هي إدارة التغيير المستمر الذي يحدث داخل المؤسسة مع اكتسابها لخبرات متزايدة في خضم من المتغيرات الخارجية المستمرة في بيئة العمل المحيطة بها. وقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز الهامة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة. وقد تحكمت ثورة المعلومات والاتصالات في إدارة التغيير بشكل حاسم وأصبح متاح الآن توظيف المعلومات المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد تطورت فكرة توظيف المعلومات في الإدارة تطوراً كبيراً، حيث بدأ هذا التوظيف متمثلاً في شكل تقارير تعبر عن "ما حدث" فعلاً داخل المؤسسة، ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث المتغيرات "لماذا حدث". وانتقلت التقنيات بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ أي "ماذا سيحدث"، ثم تطورت إلى

مرحلة الرؤية المجمعّة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات، ثم انتقلت إلى المرحلة الأكثر تقدماً وهي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف أو "ماذا نريد أن يحدث".

ويوضح الشكل التالي تطور هذه المراحل:



## تطور توظيف المعلومات

ويهدف هذا البحث إلى طرح فكرة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العربية وعرض

تجربة مركز المعلومات في مجال الإدارة الإلكترونية:

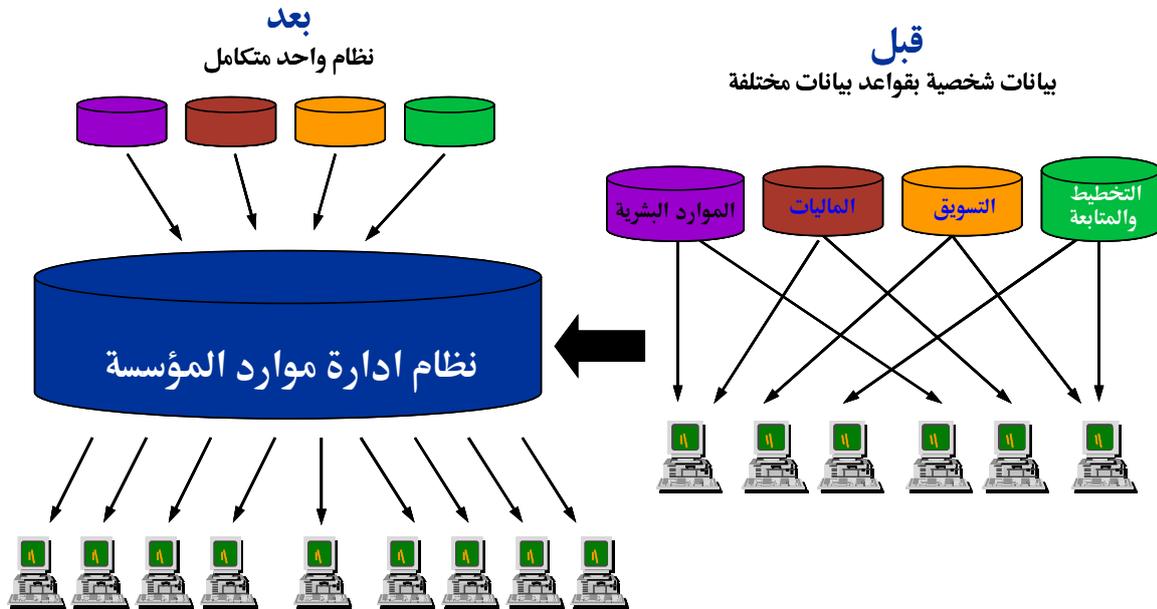
- ماهية الإدارة الإلكترونية
- أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية
- أسباب التحول للإدارة الإلكترونية
- معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العربية
- حالة عملية: نظام الإدارة الإلكترونية بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار

## ماهية الإدارة الإلكترونية

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا إنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.

وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال.



## مفهوم الإدارة الإلكترونية

إن الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات و الاتصالات

في البناء التنظيمي و استخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط

الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات و المعلومات لاتخاذ

القرارات المناسبة و انجاز الأعمال و تقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة و بأقل تكلفة و أسرع وقت ممكن، هو تحول الإدارة من إدارة عادية إلى إدارة إلكترونية.

### باختصار يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية

- هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب و ذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت و بأقل التكاليف .
- و ذلك بالاستعانة بشبكات الحاسب:
- الانترنت
- الانترنت
- الاكسترنانت

### المفهوم الشامل لتطبيق "الإدارة الإلكترونية"

في الواقع، إنّ الذين يطرحون مفهوم "الحكومة الإلكترونية" "e-government" بدلا من الإدارة الإلكترونية غاب عن بالهم انه لا تستطيع أي حكومة في العالم القيام بجميع الأعمال الموكلة إليها عن طريق الانترنت أو الانترنت\* . إذ أنه لا يمكن لأي حكومة أن تدير موارد بلد ما و تحوّل عملها بالكامل إلى عمل عن طريق الانترنت.

و على العموم فالإدارة الالكترونية "e-management" هي بكل بساطة الانتقال من

إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل

الالكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت و المال و الجهد.

و بمعنى آخر "فالإدارة الالكترونية" هي إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة

عبر شبكة الانترنت أو الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات

شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات.

فالإدارة الالكترونية تقوم على مفهوم جديد و متطور يتعدى المفهوم الحديث "اتصل و لا

تنتقل" و ينقله خطوة إلى الأمام بحيث يصبح "ادخل على الخط و لا تدخل في الخط"\*\*\*

و نحن من جهتنا نقول وكتعريف امثل و أشمل للإدارة الالكترونية انّ "الإدارة

الالكترونية" هي "استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل

للمواطنين و المؤسسات و لزبائنها (الإدارة الخاصة منهم) مع استغلال أمثل لمصادر

المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في

إطار الكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقا للمطالب

المستهدفة و بالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (ادخل على الخط و لا تدخل في الخط)".

و من أهم التجارب العربية الناجحة في مجال تطبيق "الإدارة الالكترونية" هي "حكومة

دبي الالكترونية" فقد خطت خطوات كبيرة في هذا المجال، و عدد كبير من المعاملات

الآن يمكن القيام بها دون أن تغادر كرسي مكتبك. إذ تستطيع أن تدفع الرسوم و كل ما تحتاج إليه المعاملة من استمارات و طوابع و غيرها بسهولة عن طريق الانترنت فالنسبة العالية لمستخدمي الانترنت في هذه الإمارة و كذلك صغر حجمها و كونها مركز تجاري عالمي و تفعيل الدرهم الالكتروني كل هذا ساهم في تسريع عملية التحوّل إلى "الحكومة الالكترونية".

### من أجل التحوّل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية لابد من تحقيق المراحل

#### التالية

1. أتمتة مؤسسات الدولة و تحويل جميع معلومات الحكومة و وزاراتها الورقية إلى

معلومات إلكترونية.

(1) تأمين البنية التحتية الضرورية لربط كافة مؤسسات الدولة بشبكة معلومات واحدة و

تبادل المعلومات بين مختلف الجهات.....

(2) تحديد جميع التعاملات بين المواطن و كل مؤسسة و تحويلها إلى تعاملات إلكترونية.

### النقلة من المعاملات اليدوية إلى الالكترونية

• إن الانتقال من المعاملات اليدوية إلى الالكترونية لا يعني العودة إلى الصفر و نبذ

كامل النظم اليدوية و لا يعني فقدان سرية المعاملات ، بل قد يزيد من السرية و يزيد من

كفاءة النظم التقليدية

## مستلزمات الإدارة الإلكترونية

- بنية شبكية تحتية قوية و سريعة و آمنة .
- بنية معلوماتية قوية ( نظم معلومات قوية و متوافقة في ما بينها ).
- كادر بشري استثماري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة .
- كادر بشري تقني قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر و تطوير النظم المعلوماتية المختلفة.

## نقاط تعاني منها الإدارة التقليدية

المواطنون والموظفون و الأعمال التجارية يبحثون عن خدمات الكترونية - (كيف وماذا يجب أن نعمل؟)

- هل إجراءاتك مستعدة أن تكون إجراءات الكترونية؟
- هل لديك الإمكانيات أن توفر للمواطنين (الموظفين) الخدمات ألالكترونية ؟
- هل لديك الخلفية الالكترونية لتتمكن من خدمة الحماية الالكترونية

## بعض تقنيات الإدارة الإلكترونية

|   |                             |   |                     |
|---|-----------------------------|---|---------------------|
| - | خدمات الويب                 | - | الأرشفة             |
| - | المحمول                     | - | إدارة الإنتاج       |
| - | إدارة المستندات الالكترونية | - | تقدير سبل الأداء    |
| - | إدارة علاقات العملاء        | - | تعاون برامج الشركات |
| - | المكتب الخلفي               | - | .net                |
| - | الذكاء الإداري              | - | الشبكة              |
| - | التخطيط                     | - | - خدمات الويب       |

### كيف تساند البنية التحتية للمفاتيح العمومية تطبيقات الحكومة الالكترونية

- التحقق من مصدر المعاملة
- التحقق من سلامة المعاملة من العبث أو التغيير
- ضمان عدم إنكار مصدر المعاملة
- ضمان سرية المعاملة
- التحقق من عدم تخطي الصلاحيات الممنوحة

### المكونات الأساسية لإستراتيجية الإدارة الالكترونية

إستراتيجية المتابعة السريعة للخدمات الحكومية الكترونيا

**البنية التحتية للتقنية** : بنية تحتية للتقنية مركزية وأمنة يمكن الدخول إليها بسهولة من

قبل الجهات الحكومية و القطاعات الخاصة و المواطنين المصرح لهم

**هيكل التشريعات والأنظمة** : الهيكل الذي يؤيد و يدعم الحكومة الالكترونية و التجارية

الالكترونية

**التوعية والتعلم** : إعداد البرامج التي تعزز الكفاءة و المعرفة بالحكومة الالكترونية

**الإستراتيجية التنظيمية** : تنظيم و تنسيق الآلية التي تساعد على تطبيق إستراتيجية

الحكومة الالكترونية

\* متطلبات مشروع "الادارة الالكترونية":

إنّ مشروع الإدارة الالكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة

البيئة المناسبة و المؤاتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه و بالتالي

يحقق النجاح و التفوق و الأسيكون مصيره الفشل و سيسبب ذلك خسارة في الوقت و

المال و الجهد و نعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر و تتأثر بكافة

عناصر البيئة المحيطة بها و تتفاعل مع كافة العناصر السياسية و الاقتصادية و

الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية لذلك فان مشروع الإدارة الالكترونية يجب أن يراعي  
عدّة متطلبات منها:

- أولاً: البنية التحتية، إذ إنّ الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب ان لم نقل  
عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات و البيانات و بنية تحتية  
متطورة للاتصالات السلكية و اللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل و نقل  
المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة و بين المؤسسات و المواطن من جهة  
أخرى.

- ثانياً: توافر الوسائل الالكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة  
الالكترونية و التي نستطيع بواسطتها التواصل معها و منها أجهزة الكمبيوتر الشخصية و  
المحمولة و الهاتف الشبكي و غيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة  
العالمية أو الداخلية في البلد و بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

- ثالثاً: توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت، و نشدد على أن تكون  
الأسعار معقولة قدر الإمكان من اجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل  
مع الإدارة الالكترونية في أقل جهد و أقصر وقت و أقل كلفة ممكنة.

- رابعاً: التدريب و بناء القدرات، و هو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق  
استعمال أجهزة الكمبيوتر و إدارة الشبكات و قواعد المعلومات و البيانات و كافة

المعلومات اللازمة للعمل على إدارة و توجيه "الإدارة الالكترونية" بشكل سليم و يفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة و تابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام "الإدارة الالكترونية" و طرق و وسائل استخدامها للمواطنين أيضا و بنفس الطريقة السابقة.

- خامسا: توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية و تدريب للكوادر و الموظفين و الحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات و مواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و "الإدارة الالكترونية" على مستوى العالم.

- سادسا: توفر الإرادة السياسية، بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع و تعمل على تهيئة البيئة اللازمة و المناسبة للعمل و تتولى الإشراف على التطبيق و تقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ\*

- سابعا: وجود التشريعات و النصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الالكترونية و تضي عليها المشروعية و المصداقية و كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

- ثامنا: توفير الأمن الالكتروني و السرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية و الشخصية و لصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث و التركيز

على هذه النقطة لما لها من أهمية و خطورة على الأمن القومي و الشخصي للدولة أو الأفراد.

- تاسعا: خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية و إبراز محاسنها و ضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها و التفاعل معها و يشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة و تلفزيون و صحف و الحرص على الجانب الدعائي و إقامة الندوات و المؤتمرات و استضافة المسؤولين و الوزراء و الموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية.

بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية و التقنية التي تساعد على تبسيط و تسهيل استخدام الإدارة الالكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين و منها: توحيد أشكال المواقع الحكومية و الإدارية و توحيد طرق استخدامها و إنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد.

### فوائد الإدارة الالكترونية

- السرعة في انجاز العمل باستخدام تقنيات المعلومات و الاتصالات .
- المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار.
- خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع سوية الأداء.

- تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي و الزمني .
- معالجة البيروقراطية و الرشوة .
- تطوير آلية العمل و مواكبة التطورات .
- التخطيط للمشاريع المستقبلية .
- تجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة .
- رفع كفاءة العاملين في الإدارة .

#### \* أهداف "الإدارة الالكترونية":

ان الفلسفة الرئيسية للإدارة الالكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، و المواطن و الشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فان للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية و الأولوية:-

- (1) تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) و ما يتعلق بها من عمليات
- (2) زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات و

المؤسسات

(3) استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة

إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطّرهم في كثير من الأحيان إلى

الانتظار في صفوف طويلة.

(4) إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد

ممكّن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات

المتعلقة بأحد العملاء.

(5) إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي و استبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما

يحمّله من ليونة في التعامل مع الوثائق و المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة

بسرعة و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي

وقت كان.

(6) القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به

(7) إلغاء عامل المكان، إذ أنّها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين و التخاطب معهم

و إرسال الأوامر و التعليمات و الإشراف على الأداء و إقامة الندوات و المؤتمرات

من خلال "الفيديو كونفرانس" و من خلال الشبكة الالكترونية للإدارة.

(8) إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف و الشتاء لم تعد موجودة و فكرة أخذ

العطل أو الأجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تمّ الحد منها إلى أقصى حد

ممكّن

(9) تطوير الإدارة العامة : خفض الأعمال الورقية، و إعادة استعمال الحلول

(10) تحسين الخدمات : خفض التنقل، التوصيل في أي وقت و في أي مكان، و سهولة

الوصول للمعلومات

(11) تحسين التنافس الاقتصادي : استخدام الانترنت للتجارة العالمية، و إتاحة الفرصة

للشركات ذات المقاس المتوسط و الصغير لدخول المنافسة

(12) خفض المصاريف : تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية و الخارجي

و أخيرا و ليس آخرا من أهداف الإدارة الالكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة

بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية

أو القيمة و عرفتها مؤسسة أو دي أي الأمريكية المتخصصة....بأنها إتمام الأعمال

الصحيحة في الأوقات الصحيحة و من هنا تأتي الإدارة الالكترونية لتأكد على أهمية تلبية

احتياجات العمل في الوقت و الزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع

وقت ممكن.

### البناء القانوني للإدارة الالكترونية

• يعد هذا الموضوع أكثر موضوعات الحكومة الالكترونية حساسية و أهمية ، مع

انه لا نرى في الواقع العربي نشاطا تشريعيًا يراعي هذه الأهمية، و إذا كان ما سبق من

بحث في التحديات القانونية للأعمال الالكترونية قد وصف بأنه الإطار الذي جمع كافة

تحديات قانون الكمبيوتر، و ذلك صحيح، و إذا كان متصورا أن تظهر أية تحديات لتقنية

المعلومات لا تتصل بفروع قانون الكمبيوتر فان هذا لا يمكن تصوره بالنسبة للحكومة  
الالكترونية .

• العلاقات فيما بين الجهات الحكومية و الأفراد في شتى الميادين و مختلف  
القطاعات تأسست على تعبئة الطلبات و الاستدعاءات الخطية و المكتوبة، و تسليم  
الأصول و الحصول على مستندات رسمية .. الخ، من الوقائع التي تجعل علاقة المواطن  
بالموظف الحكومي لا يحكمها غير الورق و الكتابة، و ليس أي ورق و إنما في الغالب  
نماذج حكومية و ليست أية كتابة و إنما في الغالب كتابة موثقة ضمن مفهوم المستندات  
الرسمية المقرر قانونا .

• و كذلك إشكالات في ميدان أنظمة الرسوم والطابع وعمليات استيفائها .  
• و كذلك مشكلات تتصل باجراءات العطاءات الحكومية و شرائطها الشكلية  
• و إشكالات تتصل بوسائل الدفع و قانونيتها و مدى قبول القانون للدفع ( القيدي  
- نسبة للقيدي ) كبديل عن الدفع النقدي .

• و كذلك إشكالات في ميدان حماية امن المراسلات الالكترونية في ظل غياب  
استراتيجيات امن شمولية في بيئة المؤسسات العربية سواء في القطاعين العام او الخاص  
.

• و من جديد يطفو على السطح التساؤل حول حجية التعاقد الالكتروني و حجية  
الإثبات بالوسائل الالكترونية .

- و كذلك خشية من أن يكون التكامل الرقمي على حساب السرية و على حساب الخصوصية و حريات الأفراد .
- في ظل غياب قواعد المساءلة الجنائية على العبث بالكمبيوتر و الشبكات و إساءة استخدامها و على الأنشطة الجرمية المرتكبة بواسطتها ثمة خشية على أمن التعامل سواء فيما بين المؤسسات الحكومية أو بينها و بين الجمهور .
- يراد مما تقدم هو إدراك أن الإدارة الالكترونية تتطلب الوقوف على كافة تشريعات النظام القانوني القائم و هي لا تحتمل أن يشرع لها بقالب تشريعي جاهز قد يكون مناسباً في بيئة مغايرة و غير مناسب في البيئة المحلية .

### \* السلبيات المحتملة لتطبيق مشروع "الإدارة الالكترونية":

قد يعتقد البعض أنه و عند تطبيق استراتيجية "الإدارة الالكترونية" سوف تزول كل المصاعب و المشاكل الإدارية و التقنية و العملائية، لكن الواقع يشير الى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الالكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر و متواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت و المال و الجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الالكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية و هي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسية هي:

1- التجسس الالكتروني

2- زيادة التبعية

3- شلل الإدار

- أولاً: التجسس الالكتروني

بعد ثورة المعلومات و التقنيات التي اجتاحت العالم، قلّصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته و أولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، و التجسس إحدى هذه المجالات، و من الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام "الإدارية الالكترونية" فإنها ستحوّل أرشيفها إلى أرشيف الكتروني كما سبق و ذكرنا و هو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق و كشفها و نقلها و حتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات و وثائق و أرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الالكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، و إنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الالكترونية و الذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق استراتيجية

الإدارة الإلكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني، و مصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات:

- الفئة الأولى هي الأفراد العاديون

- الفئة الثانية هي الهاكرز (القراصنة)

- الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول

هذا فيما يقتصر خطر يقتصر خطر الفئتين الأولى و الثانية على تخريب الموقع أو إعاقة

عمله و إيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية

عن الموقع، فان خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير و يصل الى درجة الاطلاع الكامل

على كافة الوثائق الحكومية و وثائق المؤسسات و الإدارات و الأفراد و الأموال و ما إلى

ذلك مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي و الاستراتيجي للدولة المعنية خاصة عندما

تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق و تسريبها إلى جهات

معادية للدولة التي سلبت منها.

- ثانيا: زيادة التبعية للخارج

من المعلوم ان الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا و المعلومات و هي

دول مستهلكة و مستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من

العلماء العرب و الاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي. و على العموم بما ان "الإدارة الالكترونية" تعتمد بمعظمها ان لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية و هو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الالكترونية.

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

لذلك كله نحن ننصح و نشدد على ضرورة دعم و تسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي و الإنفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا و الأمن التكنولوجي خاصة و انه لدينا القدرات البشرية و المادية اللازمة لمثل ذلك و نشدد أيضا على ضرورة تطوير حلول أمن المعلومات محليا أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية

التي نرغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة و دراسات معمّقة و التأكد من استقلاليتها و خلوّها من الأخطار الأمنية.

- ثالثا: شلل الادارة

إنّ التطبيق غير السوي و الدقيق لمفهوم و استراتيجية "الإدارة الالكترونية" و الانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل و التدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة و لم ننجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى و لم نربح الثانية ممّا من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل و الكامل للنظام الإداري الالكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء و هذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لاستراتيجية الإدارة الالكترونية.

**\* عوائق تطبيق "الإدارة الالكترونية":**

ان مجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط "الإدارة الالكترونية" لا يعني أنّ الطريق ممهدة لتطبيق و تنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة و سلاسة و بشكل سليم و ذلك لأنّ العديد من العوائق و المشاكل ستواجه تطبيق الخطة و لذلك يجب على المسؤولين عن وضع و تنفيذ مشروع "الإدارة الالكترونية" التمتع بفكر شامل و محيط بكافة العناصر

و المتغيرات التي يمكن أن تطرأ و تعيق خطة عمل و تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية و ذلك امّا لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها و من هذه العوائق التي يمكن ان تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية:

- أولاً: التخبط السياسي و الذي يمكن ان يؤدي إلى مقاطعة مبادرة "الإدارة الإلكترونية" و في بعض الأحيان تبديل وجهتها، و يشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الإلكترونية.

- ثانياً: عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة "الإدارة الإلكترونية" لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.

- ثالثاً: تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني و التنظيمي المطلوب و الذي يشكل أساساً لأي عملية تنفيذ "للإدارة الإلكترونية"

- رابعاً: الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي و التي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ "استراتيجية الإدارة الإلكترونية".

- خامساً: مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات و تنظيم العمليات الحكومية.

- سادسا: عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الالكترونية و الأتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظرا للأزمات الاجتماعية-الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.

- سابعا: نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات محليا أو دعم غير كاف من قطاع التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية.

### \*واقع الإدارة العامة في معظم البلدان العربية و المشاكل التي تعاني منها

في الحقيقة لم تشهد معظم البلدان العربية محاولة جدية و شاملة لتحسين الإدارة العامة، فأنشأت الوزارات و المؤسسات العامة في غياب مخطط هيكلية عام للإدارة مما أوصل الإدارة إلى ما هي عليه اليوم من واقع سيئ جدا يتصف بـ:

تدني مستوى الخدمات، عدم الالتزام بالقانون، انتشار الفساد و الرشاوى و المحسوبيات و الفوضى، اعتماد التنفيذ الاعتيابي للمعاملات، التمادي في تعقيد الإجراءات و تأخر في إنجاز المعاملات إضافة إلى تدخل السياسيين الفاضح في الشؤون الإدارية و المحسوبية الإدارية.

أمّا المشاكل و الأسباب التي أدت الى هذه النتائج السلبية في الإدارة فهي متعددة و متنوعة و منها:

1- طبيعة النظام السياسي: إذ إنّ معظم المشاكل التي تعاني منها الإدارة هي ناتجة عن طبيعة النظام السياسي في البلدان العربية و هو أهم عنصر في تردّي وضع الإدارة، و هو أمر أغفله أو يجهله كثير من الناس، إذ أنّ الإدارة ليست إلاّ أداة لتطبيق السياسات التي يضعها النظام السياسي، و بما أنّ النظام السياسي في معظم البلدان العربية مشلول فقد أدّى هذا الى شل الإدارة و تقسيمها على أساس حصصي مما أدّى بدوره الى انتشار المحسوبيات و الفوضى و إلى إهمال مبدأ الكفاءة في التعيين و إهمال مبدأ الثواب و العقاب.

2- عدم كفاءة الموظفين: و هو عنصر يتّصل بالسبب السابق كما تمّ شرحه إذ إنّ الكثير من الموظفين هم ممّا لا يستطيعون حتى الكتابة أو على الأقل بشكل جيد و هم من غير المتخصصين و لا يخضعون حتى بعد توظيفهم لدورات تخصصية و يختارون على مقياس حزبي و طائفي و كل هذا يؤدّي الى اعتماد التنفيذ الاعتباطي للمعاملات و عدم التقيد بالقوانين و ازدياد المواطنين.

3- البيروقراطية الشديدة\*: في الحقيقة إنّ المفهوم السائد للبيروقراطية هو الالتزام الشديد و المتحجّر بنص القانون لدرجة تؤدي الى عرقلة المعاملات و بالتالي القضاء

على الهدف الذي من أجله وضع القانون و هو تسهيل معاملات الناس. إلا أن البيروقراطية في معظم البلدان العربية ليست ناجمة عن ذلك "أي الالتزام الشديد بالقانون"، بل هي نتيجة لغياب القانون في كثير من الأحيان و اعتماد الارتجال في المعاملات لدرجة أن معاملتين مثلا ينطبق عليهما نفس الموضوع و الخصائص إلا أن تنفيذها يتم بطريقتين مختلفتين و ذلك يعود إلى بيروقراطية "الجهل بالقانون" أي التمسك الشديد برفض فهم القانون أو حتى الاضطلاع عليه.

4- انعدام المساءلة: إن أنظمة الرقابة و المساءلة في المجال الإداري غير فعّال و بالرغم من كثرة عدد الهيئات الرقابية و التأديبية داخل السلطة التنفيذية، لم يتم التوصل حتى الآن إلى ضبط المخالفات و الحد من سوء الإدارة. علاوة على ذلك فإنّ الوزارات لا تتقدم حتى بالتقارير حول نشاطاتها كل ستة أشهر تطبيقا للقوانين و يقضي على عامل الردع القانوني و هو يؤدي إلى انتشار الفساد و التسبب الإداري.

5- تدني مستوى الدخل: يؤثر هذا كثيرا على الموظف حتى صاحب الأخلاقيات و الملتزم بالقانون و يدفعه إلى قبول الرشاوى و المال مقابل تيسير المعاملات و تسهيلها و يعد عاملا لا يستهان به في وصول الإدارة إلى مستواها الحالي.

6- المركزية الادارية الشديدة: تشكو هيكلية الإدارة العامة من مركزية شديدة و عدم ترابط فعّال بين إدارتها على المستوى المركزي و الإدارات المحلية .

## \* ضرورة تحقيق مطلب الإصلاح الإداري:

في الحقيقة، لا يمكننا الحديث عن ادارة الكترونية من دون تحقيق مطلب الإصلاح الإداري خاصة بعدما عرفنا المشاكل التي تعاني منها الإدارة و هي مشاكل بنيوية و مزمنة و هي كفيلة بالقضاء على فكرة الإدارة الالكترونية في مهدها و هو أمر أغفله التقارير و الدراسات أو لم تعطه حقّه.

لذلك لا بدّ من استحداث وزارة للإصلاح الإداري بحيث تتصف باستمرارية العمل و الرقابة و ينحصر اختصاصها في مراقبة و تطوير الشؤون الإدارية و الإدارة العامة ذلك انّ الإصلاح الإداري هو مسؤولية وطنية شاملة لا مسؤولية فرد فحسب و هو مهمة شاقة رسمية و شعبية مستمرة و هو التزام وطني على صعيد السلطة السياسية و على صعيد الرأي العاملين في الإدارة قادة و مرؤوسين و على الأقل عند السلطة السياسية و العاملين في الإدارة و هو ما يؤخر البلدان العربية و يمنعها من تطبيق سليم لخطة الإدارة الالكترونية التي تتناقض مع الفساد الإداري و التسبب و المحسوبية الحاصلة.

تجدر الإشارة إلى انّ أبرز مقومات نجاح الإصلاح الإداري التي يجب اتباعها لنصل الى مرحلة الحديث عن الإدارة الالكترونية هي:

1- إرادة سياسية حازمة ملتزمة بإنجاز الإصلاح الإداري و هذا يستدعي قرارا سياسيا بالإصلاح الإداري منبثقا عن السلطة السياسية الرسمية في الدولة و يجب ان يوضع هذا القرار موضع التنفيذ وفق خطة مبرمجة زمنيا مع ضرورة المتابعة و المراقبة الميدانية.

2- الالتزام بالإصلاح الإداري على صعيد العاملين بكافة فئاتهم و مستوياتهم و مشاركتهم جميعا في رسم معالم و إعداد خطة الإصلاح الإداري .

3- الالتزام بالإصلاح الإداري على صعيد الرأي العام و المجتمع فوجود جمهور أو تيار شعبي واع لحقوقه ملتزم بمطلب الإصلاح الإداري أمر أساسي و ضروري لتحسين إرادة الإصلاح على مستوى سلطة القرار السياسي.

هذا و تجدر الإشارة إلى أنه بدون وجود العنصر الأول تنتفي فاعلية العناصر الأخرى و هذا شبه حاصل في معظم البلدان العربية.

#### \* مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية:

ان أفضل سيناريو للوصول الى تطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال

أمن للوقت و المال و الجهد هو بتقسيم خطة الوصول الى المرحلة النهائية للإدارة

الإلكترونية الى ثلاث مراحل طبعا على ان يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل و تام

للنظام الإداري التقليدي(اذ لا يمكن كما شرحنا سابقا الانتقال من نظام إداري تقليدي

مهترئ و متعفن و فاسد إلى نظام إلكتروني هكذا دفعة واحدة) لذلك فان تقسيم الخطة

الى مراحل من شأنه أيضا أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الإلكترونية بحيث يتأقلم معها و يتطور بتطورها على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة مما يؤدي إلى تفاجؤ المجتمع بها و قد يتم رفضها أو مقاومتها في حينه. و على العموم فإنّ هذه المراحل الحالات هي:

#### أولاً: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة

و في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية و العمل على تنميتها و تطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا و بشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته و إجراءاته بشكل سهل و بدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات و الإدارات و الوزارات و أحدث البيانات و الإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة و تعبئتها لإنجاز أي معاملة.

#### ثانياً: مرحلة الفاكس و التلفون الفاعل

و تعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى و المرحلة التي ستأتي فيما بعد و في هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس و التلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن و المنازل و خدمته معقولة

التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات و الأوراق و الشروط اللازمة لإنجاز أي  
معاملة بشكل سلس و سهل و دون أي مشاكل و بحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس  
لإرسال و استقبال الأوراق أو الاستثمارات و غير ذلك و في هذه المرحلة يكون قسم  
أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع كبار التجار و  
الإداريين و المتعاملين و القادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق  
الشبكة الالكترونية لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للانترنت متوسط كما من  
الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف و الفاكس لذلك فان  
الميسورين و ما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

### ثالثا: مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة

و في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين  
للشبكة الالكترونية قد وصل إلى مستوى (حوالي 25-30% من عدد الشعب) عال و  
توفرت الحواسب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث  
تكون تكلفتها أيضا معقولة و رخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة  
الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية و بالشكل المطلوب بأسرع وقت و أقل جهد و أقل  
كلفة ممكنة و بأكثر فعالية كمّية و نوعية (جودة) و يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة  
الالكترونية و تقبلها و تفاعل معها و تعلم طرق استخدامها.

و على العموم فإنّ سلّم النجاح في التحول إلى حكومة الالكترونية هو صعودا كما يلي:

1- جدّية العمل الحكومي

2- سلامة التطبيق العلمي

3- تقويم الممارسة العملية

4- الارتقاء بمستوى الأداء

5- تقديم خدمة متميزة

6- إرضاء المجتمع

و بتطبيق هذه المراحل نكون قد اختصرنا شرح الموضوع و أوصلنا الفكرة الرئيسية على أمل أن نرى الإدارة الالكترونية واقعا ملموسا في بلداننا العربية قريبا.

\* هي شبكة داخلية للتواصل بين كافة الأجهزة و تناقل المعلومات

\*\* و هو ما تعتمد عليه أيضا الادارات الخاصة لتحقيق الربح أي الاستغلال الأمثل

للوقت و المال و الجهد

\*\*\* و هو يعني ادخل على خط الشبكة الالكترونية الانترنت و لا تكن في خط

المنتظرين على شبّك الإدارة شخصياً.

\* نقترح في هذا المجال استحداث وزارة للاصلاح و التنمية الادارية تكون ام لجميع الادارات و تشرف على المشروع و تنفيذه ما يؤمن الاستمرارية و الهيكلية التنظيمية و الادارية و السياسية اللازمة لنجاح المشروع و تواصل الاصلاح و التنمية في مجال الادارة. تحتاج على سبيل المثال الى 18 توقيع للافراج عن البضائع من الجمارك اللبنانية، في حين انّ افادة مدرسية عادية لا يتعدى طول الورقة العشرة سنتيمتر تحتاج الى حوالي 5 اختام و توقيعين و طابعين من جهات مختلفة لتصبح رسمية و يتم استخدامها.

### أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية

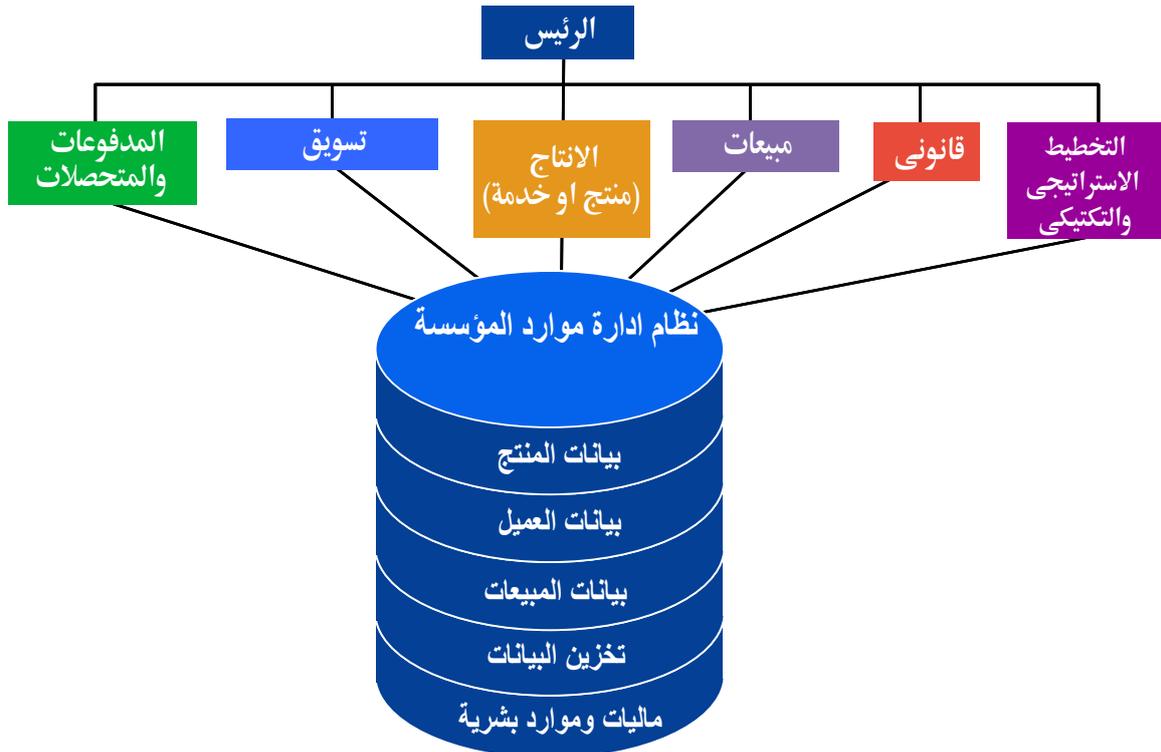
- ♣ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- ♣ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- ♣ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- ♣ تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- ♣ تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

♣️ توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

♣️ توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.

♣️ التعلم المستمر وبناء المعرفة.

♣️ زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.



مصادر البيانات منظمة ومرتبطة بشكل سهل استرجاعها في حالة الاحتياج

## أسباب التحول للإدارة الإلكترونية

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

- 1) الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- 2) القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- 3) ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- 4) صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- 5) ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- 6) التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

(7) ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

(8) حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

### معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العربية

- (1) اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- (2) عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
- (3) عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- (4) صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات.
- (5) عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة.
- (6) الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
- (7) استمرارية عمليات تحديث البيانات مع تحمل الأفراد المنوطين بها العبء الإداري المعتاد.
- (8) التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودوراتها المستندية ورفض التحديث والتغيير.
- (9) عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.

## حالة عملية: نظام الإدارة الإلكترونية بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار

يعد مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء والتابع للحكومة الإلكترونية من المراكز التي تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأعمال. ونظراً لطبيعة تكوين المركز وامتداده في عدد من المقار المتباعدة مكانياً وكذلك توزيع الأنشطة الخاصة تبعاً لتلك المقار، فقد قام المركز بتطوير نظام إدارة إلكترونية يعتمد على ربط جميع مقار المركز وأنشطته من خلال نقطة واحدة تقوم بالربط مع جميع المقار المختلفة لتصبح جميع أنشطة المركز مجمعة في نظام متكامل يساهم بشكل فعال في توفير إدارة مركزية لتلك الأنشطة بطريقة الكترونية تتيح جميع المعلومات في الوقت المناسب وتوفر أدق وأحدث التقارير لمتخذي القرار في المركز وقد اعتمد المركز في هذا التحول على:

### ■ بناء ذاكرة مؤسسية متكاملة

(1) تجميع موارد المؤسسة بصورة متكاملة

(2) إتاحة المعلومات طوال الوقت

(3) متابعة تنفيذ الأعمال

(4) التقارير والإحصائيات لمتخذي القرار

### ■ تطوير أسلوب أداء الأعمال

(1) التحول إلى مجتمع لا ورقي Paper Less



## أهداف النظام

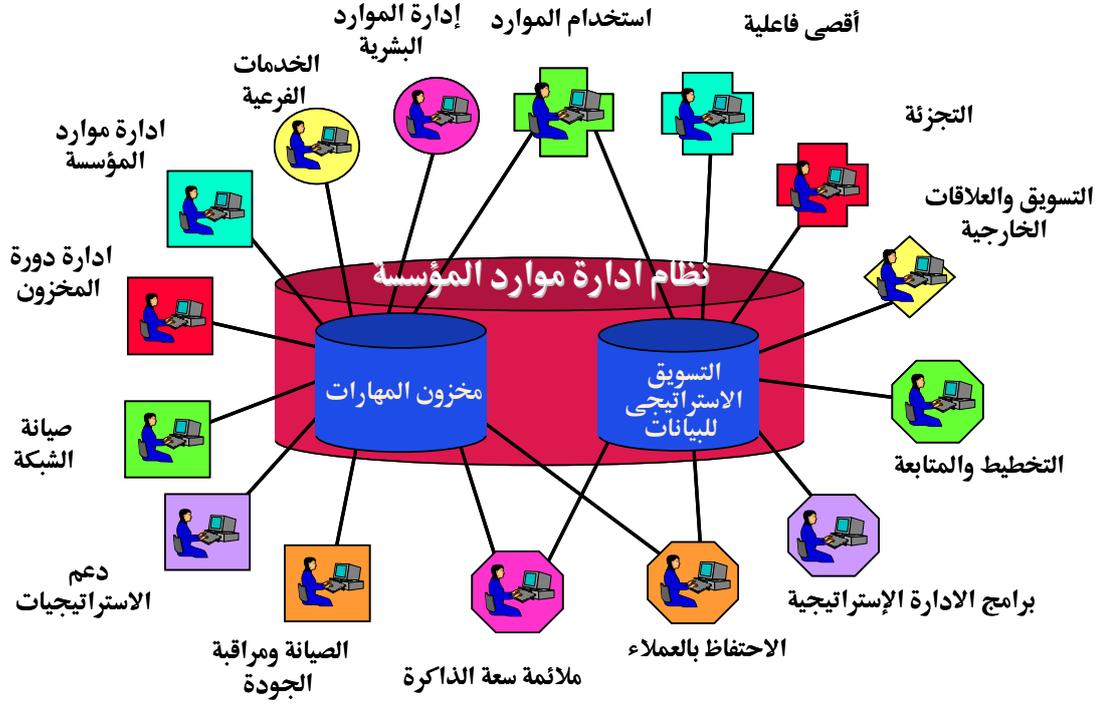
- تحسين الأداء ومساعدة المؤسسة وإدارتها العليا في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم فهو بالنسبة للإدارة العليا نظام عمل وإدارة الأعمال إلكترونياً.
- توفير منظومة عمل متكاملة من خلال زيادة تشابك الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والإدارية بما يحقق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة.
- المتابعة الآلية والتذكير المستمر للعاملين بالمؤسسة بما عليهم من أعمال ومهام.
- تجميع بين مفاهيم وآليات لإدارة الموارد ERP وإدارة العملاء CRM و EIS في نظام واحد.



## فوائد النظام

- إتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها.
- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة بها.
- مساعدة الإدارة العليا فى إدارة أعمال المؤسسة وإدارة مواردها سواء البشرية أو المالية أو الإدارية أو المعلوماتية.
- إدارة أعمال المؤسسة التى تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة وإدارة العملاء.
- توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يسمح لهم بالحوار والمناقشة والتعليم الذاتى والتراسل الإلكتروني.
- موائمة طبيعة العمل المعتادة حيث يقوم النظام بالمتابعة الآلية للعاملين ومدى استجابتهم للأعمال المكلفون بها ويرسل تقارير المتابعة للإدارة العليا.
- حفظ وتوثيق كافة الأنشطة والمخرجات والوثائق والبيانات الأساسية الخاصة بالمؤسسة إلكترونياً.
- الربط الإلكتروني بين فروع المؤسسة التى تقع فى أكثر من نطاق جغرافى.
- المرونة الفائقة فى التعامل مع المعلومات والتحديث الدورى لها.
- التكامل مع عدد من النظم الفرعية مثل الحضور والانصراف وإدارة تنمية الموارد البشرية والتراسل الإلكتروني والنشرة الصحفية والمكتبية والعهدة الشخصية والنظم المالية.

■ إمكانية التوافق مع أى هيكل تنظيمي للمؤسسات.



## مكونات النظام

### \* إدارة التخطيط :



الهدف : تخطيط مهام المؤسسة والتقييم الشامل لأداء المؤسسة وإدارتها والعاملين بها، على أسس علمية سليمة أهمها الدقة فى تنفيذ المطلوب والانتهاء من العمل المحدد سلفاً فى التوقيت المناسب، بما يساهم فى تعظيم العائد ومراقبة معدل أداء المؤسسة أو الإدارة أو الفرد .

المهام : استعراض خطط المؤسسة سواء الخطط السنوية أو الشهرية لكل كيانات المؤسسة وحتى مستوى الأفراد والتعرف على مخرجات المؤسسة الرئيسية والفرعية.

### \* إدارة التكاليف:



الهدف: التقييم والمتابعة الإلكترونية لأداء المؤسسة من خلال متابعة تنفيذ التكاليف.

المهام: متابعة أداء العمل داخل المؤسسة وبحث موقف التكاليف والمهام التي تم تكليف الإدارات أو الأشخاص بها، حيث يتم من خلاله التعرف على موقف التكاليف التي توجهها الإدارة العليا بالمؤسسة لأي كيان داخلها حتى يمكن اتخاذ اللازم بشأنها في الوقت المناسب من خلال الرد أو المتابعة، كما يمكن من خلاله توجيه مهام وتكاليف داخلية من رؤساء القطاعات أو مديري الإدارات للعاملين.

#### \* إدارة المعرفة :

الهدف : إدارة المحتوى المعلوماتي والأنشطة الخاصة بأى إدارة داخل المؤسسة أو المؤسسة بوجه عام بسرعة وسهولة.

المهام : استعراض كافة الأنشطة والمخرجات والمهام التي أنجزتها الإدارات داخل كيانات المؤسسة والتي تم تسجيلها في مرحلة سابقة خلال فترة زمنية محددة، حيث يمكن استعراض الأنشطة والمخرجات أسبوعياً أو شهرياً أو نصف سنوياً أو سنوياً، بما يمكن الإدارة العليا وأيضاً العاملين من الرجوع إلى أى محتوى معلوماتي تم حفظه على النظام فى أى وقت مضى بمجرد تحديد اسم الإدارة والفترة الزمنية المطلوب البحث خلالها.

#### \* إدارة العملاء :



الهدف : الحفاظ على بيانات المتعاملين مع المؤسسة، وتوطيد العلاقة معهم وتوفير وقت وجهد الاتصال بالجهات التى تتعامل معها المؤسسة.

المهام : توثيق البيانات الخاصة بالاجتماعات الخارجية التى تتم بين العاملين بالمؤسسة والجهات الخارجية سواء أفراد أو مؤسسات أخرى فى المجتمع، حيث يتيح النظام الفرصة لتسجيل البيانات التفصيلية المتعلقة بكل جهة بشكل يساعد على الرجوع إليها والاستفادة منها والتواصل معها فى أى وقت، كذلك توثيق آراء المستفيدين والإجراءات التصحيحية لتنمية العلاقة معهم.

\* إدارة الوثائق :



الهدف : توثيق مراسلات المؤسسة وسهولة الحفظ والاسترجاع في إطار من الأمان والسرية المتعلقة بحفظ وثائق المؤسسة.

المهام : حفظ وتخزين كافة المكاتبات المتبادلة بين المؤسسة والجهات الخارجية التى تتعامل معها بما يساهم فى خلق أرشيف إلكترونى لكل كيان داخل المؤسسة يسمح بسهولة استرجاع وعرض المكاتبات المرسله أو المستقبله.

\* إدارة الإجتماعات :



الهدف : التوثيق الإلكتروني للاجتماعات الداخلية لسهولة استرجاعها ومتابعة سير العمل في المؤسسة.

المهام: حفظ الوثائق الخاصة باجتماعات المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية.

#### \* إدارة الأنشطة والأحداث:



الهدف: تحقيق عناصر التنظيم والتعاون والتنسيق الكامل بين جميع كيانات المؤسسة

حتى لا تتعارض التوقيتات بين حدث وآخر وتفعيل مشاركة العاملين بالمؤسسة.

المهام : التعرف على الأحداث والمناسبات الهامة التي تنظمها أو تشارك فيها المؤسسة

سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي، حيث تقوم كافة كيانات المؤسسة

بتسجيل مناسباتها التي سوف تنظمها أو تنوى الاشتراك بها بشكل يتيح لجميع العاملين

التعرف على طبيعة الحدث والمشاركين فيه والجهة المنظمة له وطبيعة الدور الذي سوف

تقوم به كل جهة بالمؤسسة.

#### \* إدارة المراسلات الإلكترونية :



الهدف : تيسير وتبادل الرسائل بين أعضاء المؤسسة بسرعة وسهولة ، وتوفير أكبر قدر من تأمين سرية المعلومات إلى جانب ترشيد استخدام الموارد.

المهام: تبادل رسائل البريد الإلكتروني لبعض أو كل العاملين داخل المؤسسة أو أحد كيانات المؤسسة.

#### \* إدارة الخدمات الإلكترونية :



الهدف : تفعيل التواصل بين العاملين في المؤسسة إلكترونياً والتغلب على الحواجز المكانية والزمنية داخل المؤسسة وإيجاد وسيلة سريعة ومبتكرة لمشاركة العاملين في كافة الأحداث.

المهام:

1. دائرة الحوار: وتتم من خلال طرح أحد الموضوعات سواء عامة،

اقتصادية، إجتماعية، أو ثقافية للمناقشة كأحد الآليات لإزالة الحواجز

بين العاملين بالمؤسسة.

2. إستقصاء الرأى حول الخدمات داخل المؤسسة: يتم لقياس الرأى حول الخدمات أو القضايا الهامة.

3. الأجددة الإلكترونية: تمكن من تنظيم المواعيد وتسجيل أهم الأحداث اليومية.

4. توحيد نماذج العمل المستخدمة: بتوحيد الشكل العام للمخرجات من تقارير ودراسات ونماذج العمل الداخلية.

5. الإعلان عن نشاط الإدارات: نبذه عن أهم الأنشطة التى تقوم بها قطاعات وإدارات المؤسسة.

6. العروض الإلكترونية ونشر الثقافة داخل المؤسسة: يمكن من خلالها استعراض جميع العروض الإلكترونية التى تمت بالمؤسسة، لضمان استمرار التواصل وتسلسل الأفكار بين العاملين. ما هي علامات نجاح التحول في المركز ؟ :

1. إقبال العاملين غير الفنيين على تعلم استخدام الحاسب للبقاء في دائرة الاتصال الجديدة.

2. التحول من مجرد استخدام النظام إلى الاعتماد عليه.

3. انتشار مبدأ الشفافية في المعاملات بين المديرين والعاملين .

4. ارتفاع مستوى تقديم الخدمات المالية والإدارية التقليدية.

5. التحول إلى المؤسسة المتعلمة learning Organization.
6. التوثيق الكامل لأنشطة المؤسسة ومخرجاتها على مدار الأعوام وبناء ذاكرة مؤسسية معلوماتية حقيقية.

#### النتائج والعائد من الاستخدام

1. توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا.
2. توفير الاحتياجات المعلوماتية من قبل الإدارات.
3. تقليل المراسلات البريدية وتكلفة وسائل نقل البيانات (بين المقار).
4. تقليل تكلفة تصوير المستندات الورقية القابلة للتداول العام.
5. تقليل وخفض نفقات الإدارة الداخلية.
6. إعطاء فرص لتطوير أداء الأعمال في الإدارات المختلفة.
7. تحقيق مبدأ شفافية التعاملات الداخلية.
8. أكثر من 650 مستخدم فعلى.
9. أكثر من 4 سنوات من التطبيق الكامل.
10. أكثر من 22 جيجا بايت حجم الوثائق المستخدمة والمخزنة.
11. ربط 6 مقار متباعدة جغرافياً.
12. أكثر من 75 مراسلة إلكترونية يومياً.

13. إدارة أكثر من 1854 تكليف من الإدارة العليا خلال اربع سنوات من التطبيق
14. نظام سرية كامل يؤمن حقوق التشغيل وتداول البيانات.
15. إدارة فنية (مقتصرة في عدد 2 فني بالتبادل).
16. التطوير المستمر بمنهجية النظم المفتوحة (Open System)
-

## النتائج: من اهم معوقات الإدارة الإلكترونية في التنظيمات الحكومية اتضح لنا الاتي :

- 1- ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات .
- 2- الأمية الإلكترونية لدى قطاعات غير قليلة من المتعاملين مع الجهات الحكومية .
- 3- عدم قدرة التشريعات والنظم الإدارية على مواكبة المستجدات في هذا المضمار .
- 4- ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية في القطاعات الحكومية .
- 5- عدم وجود هياكل تنظيمية واضحة ومحددة وشاملة لكافة أنشطة القطاعات الحكومية .
- 6- ضعف فناعة المسؤولين بالإدارات العليا باهمية الإدارة الإلكترونية واعتقادهم أنها تقلل من سلطاتهم الإدارية .
- 7- نقص التأهيل العلمي والتدريب للعاملين بالقطاعات الحكومية رغم توافر تجهيزات على أعلى مستوى توفرها الدولة مما يؤدي لمقاومتهم لكل تغيير في هذا الاتجاه خوفا على وظائفهم ومصالحهم .
- 8- ضعف برامج التوعية الإعلامية بالإدارة الإلكترونية الحكومية .

## التوصيات النهائية :

- 1- تأسيس بنية تحتية حديثة للاتصالات والمعلومات على مستوى الدولة .

- 2- نشر الثقافة الإلكترونية بدءاً من تدريس الحاسب الآلي من المرحلة الابتدائية مروراً بجميع الأعمار والمستويات الثقافية في المجتمع .
- 3- إعادة بناء الهياكل التنظيمية وتصميم الوظائف بشكل يلبي متطلبات التغيير وإعادة تخطيط الموارد البشرية العاملة .
- 4- تبني الإدارات العليا لمفاهيم تطبيق الإدارات الإلكترونية .
- 5- مراجعة الأنظمة واللوائح وإعادة صياغتها وتهيئتها .
- 6- وضع الإستراتيجيات اللازمة لإعادة تأهيل وتدريب الموارد البشرية .
- 7- وضع التشريعات القانونية والحمائية اللازمة للتطبيق الإلكتروني .
- 8- توفير الإعتمادات المالية اللازمة والإمكانات المادية للتطبيق الفعال .
- 9- وضع خطط وبرامج توعوية وتثقيفية لجمهور المتعاملين مع الإدارات الحكومية .
- 10- وضع الخطط البديلة للإدارات الإلكترونية لاستخدامها مباشرة في وقت الحاجة .

## المصادر:

- طلال ابو غزالة .- تقنية المعلومات في عصر الانترنت.- إصدارات المجمع العربي للمحاسبين .- بيروت 2002
- هوتكا دان - اوراكل من الصفر ترجمة مركز التعريب والترجمة الدار العربية للعلوم .-2003
- عبدالفتاح البيومي الحكومة الالكترونية العربية ،دار الفكر، الاسكندرية .2006
- عماد الصباغ .- تحليل وتصميم نظم المعلومات.- مكتبة جرير .-2006
- خالد الزعبي .- الادارة الالكترونية ، المؤتمر السنوي لجمعية الاداريين بالمملكة العربية السعودية.-ج/2، 2-8 ابري 2007بيروت
- رأفت رضوان.- "الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة" الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة.- مارس 2004
- احمد بري .- تطبيقات الادارة الالكترونية في العمليات المنظومة.- دار المعارف :الاسكندرية ،2005
- عادل حرحوش المفرجي .- مرتكزات فكرية ومتطلبات اساسية للادارة الالكترونية .- المنظمة العربية للتنمية الادارية : القاهرة ،2006
- بشير عباس.- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.- بيروت ، 2007
- طارق حجي.- الادارة والواقع: فصول في الادارة .- مكتبة جرير.- 2004

▪ المجلة العربية للإدارة (محكمة ومتخصصة في الإدارة والعلوم المتصلة).-

مجموعة من الخبراء.

- Anton.J..The past and the future of customer access centry, international Journal of services management.
- Frand Weast,E-G/ challenge to effective Adoption of the extensible markup.
- Potashink, M. Gonzaliz, M. Mayville, W. (1996) : Research on Education and Technology, (1980-1996), Abstracts of Publications by the World Bank, Edu. and Techn. Team.
- Potashink, M. :Lessons from Experience Challenges for the Future, Mena Seminar, Cairo, 28 October-2001
- Mutalib, Rashida : Reaching the Unreached through Distance managment, , Cairo, 28 October-2001
- Mustafa, Awatif: Using IT Communication in the work : The Gezira Rural Programmes.2000
- - Najjar, Lawrence J: Multimedia Information and Learning, Journal of Multimedia and Hypermedia, 5, (129-150).2006
- - Neff, Donald,: Middle East History in Management. The Washington Report on Middle East Affairs, Vol. 15, No. 7, March.2007