

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية

أ. سليمة بن حسين

أستاذة باحثة بقسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر3، الجزائر

ملخص:

تعد الإدارة الإلكترونية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وذلك لاستخدامها التقنيات الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الناس، وهي تمثل إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تتيح للجميع المعرفة والخدمات الإدارية في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة. وقد فرضت هذه الثورة المعلوماتية بكافة أشكالها أمام الحكومات والمنظمات على اختلاف أشكالها تحديات وعقبات كثيرة. لذلك لا بد من تنسيق الجهود المختلفة لمناقشة تلك التحديات والعقبات، وإيجاد الحلول المناسبة لها، مع ضرورة مواكبة لتطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال.

Abstract

This article aims at investigate the role of "Electronic Management " in the amelioration of the service performance , and to know the advantages and the challenge and the obstacles which prevent the "Electronic Management" in growing countries.

The present study deals with the problematic of extend of the "Electronic Management" role in amelioration of administration services. Thus, the study is divided into three axes which deal with these concepts. The first axe shed the light on the definitions of the "Electronic Management" and the service performance. The second, is related to the role of the "Electronic Management" in amelioration of the service performance. Finally , we will refer to the advantages, the challenge and the obstacles of the "Electronic Management" .

مقدمة

إن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد انعكس إيجاباً على تطور خدمات الإدارة، وأدى إلى تغيير جذري في كيفية ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية، وفي الأطر التنظيمية والتشريعية التي طرحتها الثورة الإلكترونية خاصة في الدول المتقدمة. غير أن الإدارة الإلكترونية قد واجهتها العديد من الصعوبات والتحديات التي باتت تختلف مظهرها وجوهرها بسبب ما فرضته طبيعة التكنولوجيا المعلوماتية نفسها من تحديات كبيرة والتي غيرت نمط العلاقات بين البشر على مستوى محلي ودولي.

وفي هذا الإطار نحاول في هذا المقال معالجة المشكلة البحثية المتعلقة بمدى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة الإدارية، من خلال استعراض مفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتوضيح دورها في تحسين أداء الخدمة الإدارية، والتحديات والمعوقات التي تعترض تطبيقها في مجتمعاتنا. انطلاقاً من هذا السياق نطرح الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة الإدارية؟

ونقوم تبعاً لذلك بصياغة الفرضية التالية: كلما تم استخدام أوسع وأفضل للإدارة الإلكترونية كلما أدى ذلك إلى تحسين أفضل لأداء الخدمة الإدارية.

وفي محاولة للإحاطة بجوانب هذا الموضوع نقوم بتقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار المفهومي للإدارة الإلكترونية وأداء الخدمة الإدارية

المحور الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة الإدارية

المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية مزايا وتحديات ومعوقات

المحور الأول: الإطار المفهومي للإدارة الإلكترونية:

1- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

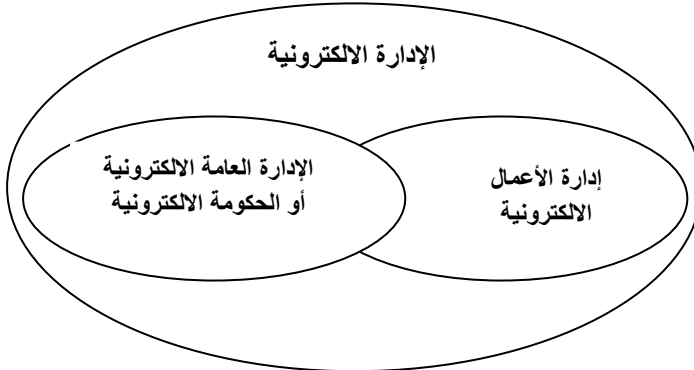
رغم شيوع مصطلح الإدارة الإلكترونية بشكل واسع في وقتنا الحالي، باعتبارها اتجاهها جديداً في الإدارة المعاصرة، إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف دقيق من قبل الباحثين فيما يتعلق بهذا المصطلح، فكل تعرف ينبع من مجال اختصاص الباحث أو المختص، وفيما يلي بعض التعريفات التي وردت بشأن هذا المصطلح:

- الإدارة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة شبكة الأنترنت وشبكات الأعمال في العمليات الإدارية، بغية تحسين العملية الإنتاجية، وزيادة فعالية أداء الإدارة .¹
- هي عملية ميكنة لجميع مهام الإدارة، بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة .²
- هي استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز الخدمات و المعاملات الإدارية، كما تعبر عن قدرة القطاعات الحكومية على تقديم الخدمات والمعلومات المطلوبة للمواطنين والمستفيدين بالوسائل الإلكترونية الحديثة .³
- هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين وللمؤسسات، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات من خلال توظيف الموارد الإدارية والبشرية المتاحة في إطار حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، تحقيقاً لأهداف الإدارة وبالجوودة المطلوبة .⁴
- هي منهجية جديدة ومتطورة في الإدارة، تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة. وتسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء خدمات الإدارة وبناء القدرات التنافسية الفعالة للمنظمات المعاصرة، وبذلك انتقلت الإدارة من النمط التقليدي المكلف للوقت والمال والجهد إلى النمط الحديث الذي يتميز بالكفاءة والسرعة والمرونة بتطبيق أفكار الإدارة الإلكترونية التي تركز على مبدأ " الوقت هو المورد الأكثر حيوية، والآنية بتنفيذ وظائف الإدارة في الوقت المناسب " .⁵
- بشكل أكثر دقة فإن مصطلح الإدارة الإلكترونية يعني الانتقال من إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني، من أجل توفير أمثل للوقت والمال والجهد.⁶
- مما سبق يمكننا الاعتماد على تعريف شامل ومختصر للإدارة الإلكترونية والذي يعرفها بأنها عملية استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وريطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها بأقل تكلفة وبدقة عالية .⁷

من المهم التذكير أن الإدارة الإلكترونية لم تظهر مع بداية انتشار تطبيق الأنترنت في الإدارة في منتصف التسعينيات من القرن الماضي، بعد أن استخدمت هذه الأخيرة لفترة طويلة في الأغراض العسكرية والأكاديمية، بل أنها سبقت ظهور الأنترنت في الإدارات بأكثر من عقدين من الزمن باستعمالها لآلات مثل: الهاتف، الفاكس، كما أن الرقابة الرقمية والتصميم والتصنيع عن طريق الحاسوب كلها أنظمة إلكترونية حلت محل اليد العاملة وحتى محل المديرين في التوجيهات الآلية استنادا إلى تعليمات مبرمجة مسبقا، وكلها حدثت في العقود السابقة للأنترنت.⁸

ومن المهم الإشارة أن هناك اختلافا كبيرا بين الإدارة الإلكترونية، و الأعمال الإلكترونية، فالإدارة الإلكترونية تقوم على استخدام المعرفة ونظم المعلومات، والبرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وتقديم الخدمات، بينما تمثل الأعمال الإلكترونية استخدام تطبيقات كالتقنيات الإلكترونية في إدارة الأنشطة في مجالات العمل المختلفة.⁹

كما تجدر الإشارة بخصوص مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى انه مثلما تنقسم الإدارة التقليدية إلى إدارة الأعمال وإدارة عامة، فان الإدارة الإلكترونية تشمل إدارة الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة العامة الإلكترونية الموجهة إلى المواطنين، أو الموجهة إلى المؤسسات سواء الخاصة أو الحكومية.¹⁰ ويمكن توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال الشكل التالي:



الشكل (1): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية¹¹

2- مبررات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التوجه الجديد في الإدارة بنقلها من طبيعتها التقليدية إلى الطبيعة الإلكترونية مباشرة بولادة حقل معرفي جديد هو الإدارة الإلكترونية (Electronic Management)، هذا الحقل الذي يبدو للوهلة الأولى انه ظهر مع الانترنت الذي شاع استخدامه في منتصف التسعينيات

من القرن الماضي وللأغراض العامة، بعد أن كان محمدا في المجالات أو القطاعات العسكرية و العلمية، والحقيقة ليست كذلك، لأن بدايات الإدارة الالكترونية تعود إلى ثمانينيات القرن الماضي عندما بدأت المنظمات باستخدام أنظمة التصميم والتصنيع بمساعدة الكمبيوتر (CAD/Cam) واعتماد أتمتة المكتب (office automation)، والتوسع في استخدامها بالاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال الإنتاج والخدمات.

إن النماذج سابقة الذكر تعد بمثابة مؤشرات لإحلال الأنظمة الحاسوبية في ممارسات الإدارة وإلغاء ممارستها التقليدية في مجال كثافة العمل والتراكم الورقي.¹² وعلى هذا الأساس فإن الإدارة الالكترونية تعد امتدادا طبيعيا لتطور الفكر الإداري، وذلك للمبررات التالية :

1- إن الإدارة الالكترونية هي امتداد طبيعي للمدارس الإدارية (المدرسة التقليدية، السلوكية، المدخل الكمي، النظم، الموقفية، منظمة التعلم، الإدارة الالكترونية)
2- الإدارة الالكترونية هي امتداد للتطور التقني في الإدارة حيث حلت الآلات محل موظفي الإدارة والرقابة، وهي بداية مرحلة الإدارة الالكترونية، وصولا إلى استخدام شبكة الانترنت لإنجاز العمليات وإدارة الصفقات عن بعد .

3- تعد الإدارة الالكترونية نتاج تطور التبادل الالكتروني للبيانات، عندما بدأت في الدول المتقدمة (ثم انتشرت لدى بقية الدول) باعتماد المعلومات الكترونيا في أنظمة أعمالها الداخلية بين المنظمات التي تعمل ضمن بيانات الكترونية موحدة، ثم توسع التبادل الالكتروني للبيانات وتطور مع شبكة الأنترنت (Internet) وأصبح شبكة داخلية تسمى الأنترنت (Internet) يمكنها أن تزود جميع العاملين في المنظمة بالمعلومات في أي وقت وفي أي مكان، وشبكة أخرى خارجية تسمى الأنترانات (Intranet)، وهي تغطي علاقات المنظمة بالزبائن وأصحاب المصالح الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة، وعليه فإن تطور الإدارة الالكترونية ظهر في نطاقها الضيق مع التبادل الالكتروني للبيانات (EDI) (Electronique Data Enterchange) لتتسع استخدامها مع التجارة الالكترونية، ومن ثم الأعمال الالكترونية، وتبلغ المدى الأوسع المعروف حتى الآن مع الحكومة الالكترونية .¹³

4- إن التحول نحو الإدارة الالكترونية ليس فقط قضية تقنية أساسها الكمبيوتر و الأنترنت، ولكنها بالدرجة الأولى قضية إدارية، فالإدارة الالكترونية تتعدى كثيرا مفهوم الملكية الخاصة بإدارة العمل، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات داخل إدارة المؤسسة نفسها وبينها وبين الإدارات

الأخرى المختلفة، واستخدامها في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، ويتم هذا التحول نحو الإدارة الإلكترونية تدريجياً على مراحل.¹⁴

5- إن الإدارة الإلكترونية تعد وجهها جديد للتفاعل الإداري، فبعد أن حلت الآلة محل العنصر البشري لتحسين أداء الخدمة تقنياً، أدى ظهور الانترنت إلى إحلال التفاعل الآلي في إدارة مواقع المنظمات وإدارة علاقاتها مع الموردين والزبائن وغيرهم، مما أفقد الإدارة اللمسة الإنسانية.¹⁵

3- الإدارة الإلكترونية بين الرؤية الإدارية والرؤية التكنولوجية:

إن الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على ذلك الانطباع الذهني الذي يراود الكثيرين بأنها لا تخرج عن كونها عمليات روتينية أو تبادل بيانات إلكترونية، أو أنها عملية تسوق إلكتروني، بل أنها تمثل مدخل تكامل وشامل للمعلومات وتعزيز الخدمة وتحسينها بهدف تحقيق الرضا للجميع.

إن المدخل التكاملية هذا للإدارة التكاملية يفرض علينا مغادرة منطق الإدارة التقليدية في الممارسات لا في المبادئ والأسس، فقد أشار كل من (Clock و gold Smith) إلى المقولة الجديدة الأكثر رواجاً الآن وهي "موت أو نهاية الإدارة"، هذه المقولة أصبحت تطرح كثيراً في منصف التسعينات وتبريرات مختلفة، إذ أن الأساس الذي تقوم عليه هذه المقولة هو أن الإدارة الإلكترونية هي تكنولوجيا أكثر من كونها إدارة، وتكنولوجيا موجهة للإدارة أكثر منها إدارة موجهة للتكنولوجيا، وعليه فإن المنطق السابق تحكمه رؤيتان هما:

1/ الرؤية الإدارية (Managérial vision):

من أبرزها أيضاً (Peter drucker) الأب الروحي للإدارة في القرن العشرين، إذ تؤكد هذه الرؤية على أن الإدارة هي الأساس الذي توجه وتدير الأفراد والمنظمات باستخدام التكنولوجيا كأداة أو وسيلة مساعدة لها، ولهذا فإن القلب النابض لأي دولة أو اقتصاد ليس التكنولوجيا وإنما المنظمة.¹⁶

2/ الرؤية التكنولوجية (Technologique vision):

تحاول هذه الرؤية إظهار مزايا تطبيق التكنولوجيا المعلوماتية في الإدارة في مختلف مجالات الحياة الإنسانية¹⁷، وعموماً تعكس هذه الرؤية الإعجاب بالتكنولوجيا بوصفها الأساس الذي يمنح القدرات ويوجه كل شيء بما فيها الإدارة، فالتكنولوجيا لم تعد مجرد أداة تحدد اتجاهات تطويرها واستخدامها، وإنما هي التي تحدد خيارات تخصيص الموارد، واتجاهات الإدارة وما ينبغي

عليها عمله، فهي فكرة موجهة لتسبق الإدارة. وعليه فإن دعاء هذه الرؤية يقللون من دور الإدارة و من رواد هذه الفكرة هو (Backman عام 2001).

بما أنه لا يمكننا إلغاء أي من الرؤيتين، فالمطلوب هو التفكير في كيفية الجمع بين معطيات الرؤيتين وتحقيق التوافق بينهما بالشكل الذي يخرج لنا توليفه علمية منهجية تظم كل الأبعاد. إن الحاجة ماسة للتحويل من ممارسات الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية للاستفادة من إمكانات ومزايا شبكات الانترنت، ولا يتحقق ذلك إلا ضمن إطار من التكامل والتفاعل بين الإدارة والتكنولوجيا، وليس في إطار من المواجهة والاختيار بين اثنين: الإدارة أو التكنولوجيا، الإنسان أو التسهيلات، التفاعل الإنساني أو التفاعل الآلي، المعرفة الضمنية أو الظاهرية، بين الحدس أو المعلومات والبرمجيات (Browng Dugid).¹⁸

من خلال ما تقدم حول تحليل مقولة (نهاية الإدارة) واستعراض الرؤيتين الإدارية والتكنولوجية للإدارة التكنولوجية نصل إلى ما يلي:

1- إن الانترنت وشبكات الأعمال مثلت تحديا جوهريا للإدارة، مما ساعد البعض في طرح مقولة نهاية الإدارة.

2- إن مقولة (نهاية الإدارة) ظهرت حتى في ظل الإدارة الإلكترونية تجسيدا للتكنولوجيا الموجهة لإدارة أكثر مما هي إدارة موجهة للتكنولوجيا.

3- إن مقولة (نهاية الإدارة) استندت في طرحها إلى مبررات تقادم الإدارة والمديرين، وخفض تكلفة الصفقات، والإدارة الذاتية مقابل إدارة الغير.

4- إن الحاجة الماسة إلى رؤية تكاملية تقوم على التوازن والتعاون بين التكنولوجيا والإدارة وليس على أساس طغيان الواحدة على الأخرى.¹⁹

إن تحليل الأطروحات المقدمة سابقا تشير فعلا إلى أن أساليب وطرق ووسائل الإدارة التقليدية تتجه نحو الأول نتيجة لبزوغ ممارسات وأساليب الإدارة الإلكترونية في الكثير من المنظمات بفعل التحديات المعاصرة، التي غيرت الكثير من الأدوار والمهام. ففي الوقت الذي كانت فيه الإدارة تسيير على هدى التجارب والممارسات القائمة على مراقبة أداء الموظفين، أصبحت اليوم تسيير على هدى سيطرة معطيات التقانة وتطورها.²⁰

4- الإدارة الإلكترونية : مبادئها وعناصرها

أولا: مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مبادئ ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي:

1- خلق المناخ التشريعي القانوني الملائم الذي يؤمن بتأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية، ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية أو صياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية ودورها في الإثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات وتأييد الحقوق وضمانها.

2- الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة، والتي تشمل ما يلي:

أ/ البنية المادية: عبر توفير الأجهزة المستخدمة من حواسيب وتوفير قواعد منطقية ميسرة لتوثيق البيانات والمعلومات وتداولها، فضلا عن شبكات الاتصالات، كالانترنت والشبكات الأخرى.

ب/ البنية البشرية: عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية وتنفيذها، إذ يعد الاستثمار في رأس المال البشري وحسن إعداد الكفاءات حجر الزاوية لضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة أعمال الكترونية رقمية متطورة، هنا يتطلب تعزيز المهارات والخبرات الإدارية والتنظيمية قبل حصول تقدم يؤدي للدخول إلى مرحلة الاقتصاد الرقمي، ولذلك تحرص الدول على وضع برامج طموحة هدفها تنمية كفاءاتها باستمرار.²¹

ج/ البنية التنظيمية: التي تشمل وضع معايير قياس للنظم الفنية لتأمين الخصوصية والسرية للمعاملات المتبادلة بين المنظمة والمنظمات الأخرى والمتعاملين الآخرين، وبين المنظمة والمواطنين الطالبين لخدمات المنظمة.

3- إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الخدمات الإلكترونية لمختلف قطاعات الأعمال.

4- توفير التسهيلات للمواطنين بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة بسهولة .

5- تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على قيم المجتمع، خلق القناعة لدى الأفراد بضرورة المخرجات الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات المقدمة لهم.²²

ثانيا: عناصر الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير المنظمات

إن الإدارة الإلكترونية هي منظومة تفاعلية وتكاملية، وعلى هذا الأساس كانت المنظومة تتكون من مجموعة أجزاء وعناصر، وتحدد هذه العناصر بما يلي:

1- المعلوماتية: تعد المعلومات عنصر حديثا ساد مختلف المجالات بقوة، فتقاس من المعرفة المتجددة بما توفره من صيغ مبرمجة لمعالجة البيانات وترجمتها إلى معلومات وبالنظر إلى المزايا التي ثورة المعلومات نستطيع إن نوضح خصائص المعلومات في إطار تطبيق الإلكترونيات كما يلي:

أ/ التوقيت: ترتبط هذه الخاصية بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة (الإدخال، عمليات المعالجة، إعداد التقارير والمخرجات) للمستخدم من الخدمة، وبغية الوصول إلى التوقيت المناسب للمعلومات يجب تحقيق الوقت اللازم لدورة المعالجة، ولا يتحقق ذلك إلا باستخدام الحاسوب الالكتروني.

ب/ الدقة: وتعني تفادي الأخطاء بنوعيتها، الصريحة والضمنية.

ج/ الملائمة: وتتعلق بمدى ملائمة المعلومات لاحتياجات المستخدم بشكل كبير.

د/ المرونة: وتتعلق بمدى استخدام المعلومات للعديد من المستخدمين في عدة تطبيقات مختلفة.

هـ/ الوضوح: وتعني خلو المعلومات من الغموض والتناقض.

و/ قابلية المراجعة: أي درجة الاتفاق بين مختلف المستخدمين من أجل مراجعة المعلومات .²³

ز/ عدم التحيز: وتشير إلى عدم إمكان تغيير المعلومات بحيث تتفق مع أهداف أو رغبات المستخدمين.

ح/ قابلية القياس: أي إمكان القياس الرقمي للمعلومات الرسمية الناتجة عن نظام المعالجة، بحيث تكون كاملة أو أكثر قيمة وفائدة.

ي/ إمكان الوصول: أي سهولة وسرية الحصول على المعلومات، أي زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام.²⁴

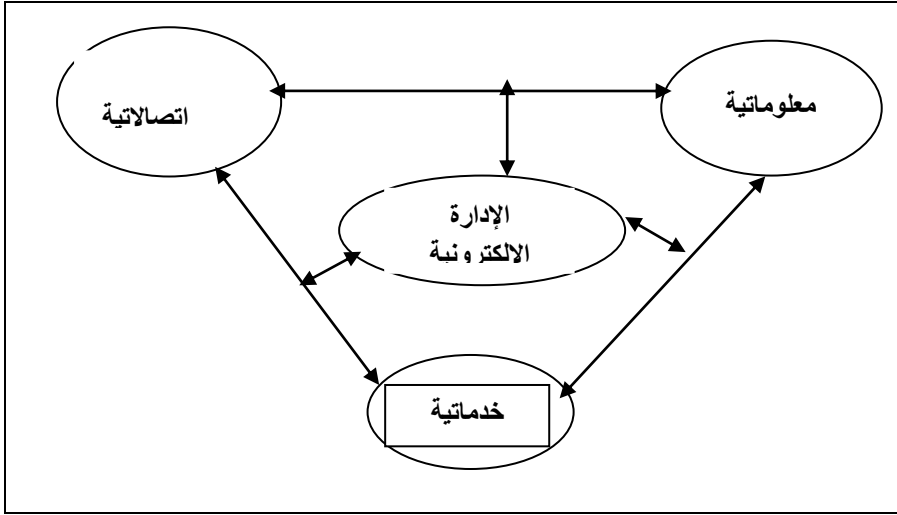
2-الاتصالية: هي أداة تنفيذية هائلة ممثلة بشبكات الحاسوب التي توفر السرعة في تناقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة أو الوحدات الإدارية داخل أية منظمة من جهة، أجهزتها الفرعية والمدريات المختلفة من جهة أخرى.

وتصنف وسائط الاتصال الشبكي إلى نوعين رئيسيين هما:

أ/الوسائط السلكية: وتستخدم الأسلاك في نقل المعلومات وتتكون من أنواع منها الأسلاك المحورية، الأسلاك المزدوجة، أسلاك الألياف.

ب/الوسائط اللاسلكية: وهي التي تستخدم موجات الأثير في نقل المعلومات مثل: المايكرو ويفز والأقمار الصناعية.²⁵

3- الخدماتية: وهو مفهوم يجد مكانه في نقطة التقاء اتجاهين إستراتيجيتين مهمين للغاية، فمثلا في الأول: تحول الاقتصاد بشكل عام من السلع إلى الخدمات، أما في الثاني: فيتجسد في التوسع السريع في اقتصاد المعلومات والشبكات الالكترونية.²⁶



الشكل (2): منظومة عناصر الإدارة الالكترونية²⁷

يتجسد دور الإدارة الالكترونية بتكامل العناصر الثلاثة السابقة الذكر بشكل كبير، من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل الدولة، وهي في النهاية تعد أهدافا حيوية وخدماتية يتم تحقيقها لتسيير الحركة اليومية المستمرة للدولة.

إن نجاح المنظمات الإدارية مقاسا في الوقت الحاضر بفاعلية الوظيفة والعمل، وكمية المعلومات المتوفرة، لاتخاذ قرارات صائبة فورية، مما يسمح بالتنبؤ والتخطيط بشكل أسرع، وعليه في هذه العناصر الثلاث لمنظومة الإدارة الالكترونية (المعلوماتية/ الاتصالاتية/ الخدماتية) تمثل تحولا كبيرا في تحسين طريقة أداء الخدمات أو الأعمال في الإدارة الالكترونية، وتؤدي إلى ظهور أشكال جديدة لها تستطيع الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، من أجل الوصول إلى مجتمع معلوماتي قادر على إنجاز المعاملات بسهولة ويسر وكفاءة عالية في الأداء .²⁸

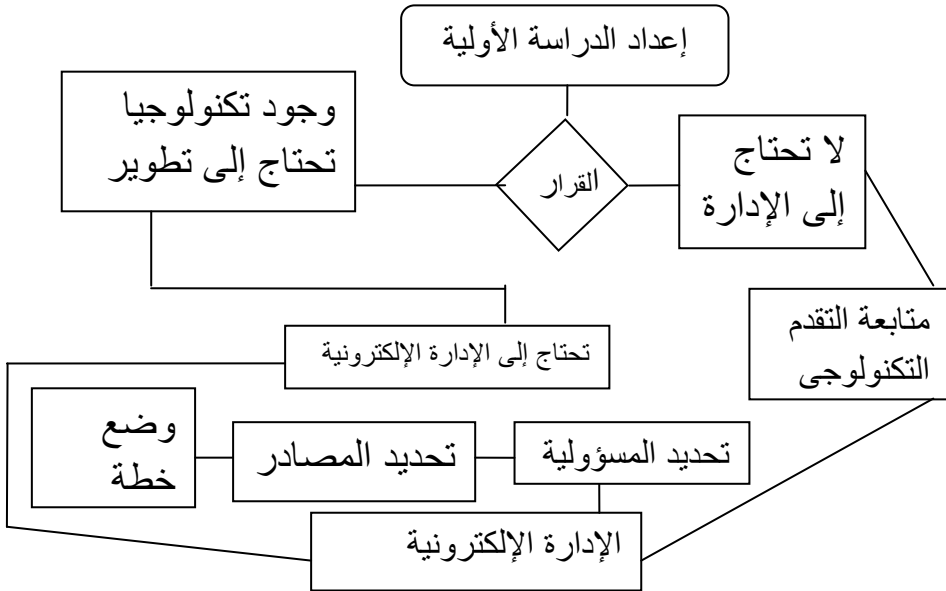
5- خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية

التحول إلى الإدارة الالكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، و تتمثل خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية في:

- 1- إعداد الدراسة الأولية: و تستلزم تشكيل فريق عمل يظم متخصصين في الإدارة المعلوماتية.
- 2- وضع خطة التنفيذ: بمجرد موافقة الإدارة العليا في المنظمة أو المؤسسة على الموافقة على تطبيق الإدارة الالكترونية فيها لابد من إعداد خطة محكمة متكاملة و موصل لكل مرحلة من مراحل التنفيذ و لكل متطلبات كل مرحلة.

- 3- تحديد المصادر التي تدعم الخطة: كالكوادر البشرية المؤهلة التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، و الأجهزة و المعدات، و البرمجيات و هو ما يمكن إجماله في تحديد البنية التحتية.
- 4- تحديد المسؤولية عند تنفيذ الخطة: والتي تتحملها الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها و تمويلها بشكل واضح في الوقت المحدد و التكاليف المرصودة لها.
- 5- متابعة التقدم التقني: لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات و أجهزة و برمجيات و غيرها من العناصر التي لها علاقة بتطوير هذا المجال.

29

شكل (3): خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية³⁰

إن الانتقال من البيئة التقليدية إلى الاللكترونية يتطلب من إدارة المنظمات القيام بعدة خطوات أهمها:

- 1 - دراسة الواقع الحالي للمنظمة من الإدارة والعاملين والأساليب المتبعة التقنيات المتوفرة لديها، وتقييمها وتحديد نقاط القوة والضعف، ثم يتم بناء على ذلك تحديد أولويات التطوير.
- 2 - لا بد أن تحتوي الخطة على تحليل دقيق لكيفه المهام التقنية الحديثة في تحقيق أهدافها.
- 3 - تحديد كيفية دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأداء اليومي للعمل في المنظمات والمؤسسات، وتوضيح أهداف التغيير، ودوافعه للعاملين وتدريبهم.
- 4 - تحديد مدى النجاح في إنجاز خطة إدخال التقنية الرقمية إلى المنظمة.

5 - رسم خطط استراتيجي وترجمتها إلى واقع ملموس، ووضع آليات تطبيقية، لتهيئة المناخ الملائم لعلم الالكتروني لضمان نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية .³¹

6- خصائص الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية خصائص مشتركة فيما بينها تتمثل في:

- 1 - استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الإتصالات في أداء الأعمال الإلكترونية.
- 2 - تأكيد رفع الكفاءة في أداء الخدمات و الفعالية في التعامل.
- 3 - القضاء على الهرمية والبيروقراطية في التنظيم وتبسيط إجراءات وتكاليف العمل.
- 4- الإستجابة السريعة والفورية لمتطلبات طالبي الخدمة ومنظمات الأعمال من خلال التفاعل والإتصال المباشر فيما بينهم الكترونيا، وانخفاض أوقات إنجاز العمل.
- 5 - تجاوز الحدود الزمانية والمكانية التي تقيد وتعيق حركات التعاملات.
- 6 - اعتماد مبدأ التكامل لاستثمار الجهد والوقت والحيز المكاني.³²
- 7 - توفير المتابعة والمراقبة الإلكترونية لسير الأعمال واستبدال البريد الصادر والوارد بالبريد الإلكتروني الذي يوفر المزيد من الوقت والجهد والتكلفة.³³
- 8 - الإدارة هي وسيلة لرفع وتحسين أداء الحكومة.
- 9 - تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها تنظيم غير جامد، فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.³⁴

7- أهداف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية العديد من الأهداف والتي تسعى إلى تحقيقها ومن بينها:

أ - أهداف إدارية:

- التقليل من التعقيدات الإدارية وتنمية وتحسين قدرات أداء الإدارة: بالحصول على المعلومات وإيصالها خلال ثوان معدودة عن طريق شبكات الإدارة الإلكترونية التي بفضلها تم القضاء على مشكل إهدار الوقت والجهد، وكذا القضاء على كمية النماذج الورقية المتداولة .³⁵
- تحسين مستوى أداء الخدمات الإدارية بفضل تقديم خدمات بشكل مناسب: لذلك فإن مخططي برامج الإدارة الإلكترونية يراعون محاور عديدة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة لطالبيها، ومن هذه المحاور:

- محاولة تجاوز أخطاء الموظف العادي عند قيامه بعمله: فالحاسوب الآلي حسب البرنامج المزود به، يعطي نتائج لا مجال للخطأ فيها، وهو ما يحقق سهولة في الإنجاز بالنسبة للمعلومات الخاصة بالأفراد والشركات، إضافة إلى تحقيق عنصر الشفافية في التعامل مع الزبائن. ³⁶

- نظام الخدمة الإلكترونية يتحقق عن طريق الإدارة الإلكترونية على مدار الساعة: بمعنى أن العميل أو الزبون يستطيع الدخول إلى شبكة المعلومات في أي وقت للحصول على الخدمة التي يرغب فيها، وهو أمر يؤدي إلى تحسين أداء الخدمة. ³⁷

- الشفافية والوضوح الإداري: حيث يمكن للمتعامل مع الإدارة الإلكترونية أن يعلم كافة الأمور التي تتعلق بمعاملته بوضوح، حيث تحقق الشفافية الكاملة لهذه الإدارة إمكانية الاتصال والتنسيق وحسن التخطيط وسرعة اتخاذ القرار ووضوحه دون أي تضارب أو تناقض.

- توفير الجهد والوقت والنفقات: حيث يكون التعامل على المباشر بين الإدارة والمستخدم عبر الموقع الإلكتروني للإدارة، متفاديا الوقوف في انتظار الأدوار، ومتفاديا التعقيد والروتين. ³⁸

- توفير المعلومات لأصحاب القرار بدقة وفي الوقت المناسب، ورفع مستوى الرقابة إلكترونيا.
- توفير تواصل أكثر وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- إدارة وتجميع البيانات من مصدرها الأصلي وكأنها وحدة مركزية بصورة موحدة.

- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكترونية، مع ما يحمله هذا النظام من ليونة في التعامل مع الوثائق، وسرعة الإطلاع عليها، وإمكانية مراجعة الأخطاء، والاستفادة منها كلها في نفس الوقت، وفي أي مكان، ولأكثر من جهة، في أقل وقت ممكن. ³⁹

- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث الذي يعني تأدية الخدمات والأعمال الصحيحة، أي تأدية الخدمة ذات الجودة العالية في الوقت الذي يكون فيه طالب الخدمة محتاجا إليها في أسرع وقت ممكن. ⁴⁰

- تقليل الجمود الإداري والبيروقراطي من خلال التدفق المستمر للمعلومات بين الإدارات وفي جميع الجهات، والتأكيد على العمل الاستراتيجي. ⁴¹

ب- الأهداف الاجتماعية والاقتصادية:

- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- تعميق مفهوم الشفافية ومحاربة الحسوبية والفساد والبيروقراطية.
- القدرة الجيدة للمجتمع على التعامل مع معطيات العصر التقني.

- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
- تقريب الإدارة من المجتمع، وتوفير الخدمات الجيدة للمجتمع في كل زمان ومكان.
- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار وتقديم خدمات ذات نوعية جيدة وسريعة.
- تقليل تكاليف التشغيل وتكاليف أداء الخدمة من حيث خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها، والإنجاز السريع للخدمات وبتكلفة مالية مناسبة.
- استيعاب عدد كبير من الزبائن في وقت واحد، ودون حضورهم للإدارة.
- تقليل الأخطاء المرتبطة بالموظفين، وزيادة تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات خاصة في مجال تحسين أداء الخدمات، و مواكبة التطور التكنولوجي للدول المتقدمة مما يساعد على تضيق الفجوة الاقتصادية والعلمية بينها وبين الدول النامية .⁴²

المحور الثاني: الإطار المفهومي لأداء الخدمة الإدارية

يعتبر أداء الخدمة الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل الإداري وهو يعبر عن درجة تحسن المستوى الاقتصادي والاجتماعي للدول، ولهذا تعمل إدارة المؤسسات على تحسين أداء خدماتها بشتى الوسائل المتطورة، والتي أهمها الإدارة الالكترونية التي لعبت دورا كبيرا في تحسين الأداء الوظيفي للخدمات الإدارية.

1- مفهوم الأداء والأداء الوظيفي:

أ- مفهوم الأداء:

لغة: الأداء ويقابله باللغة اللاتينية Performare، والإنجليزية Performance، ويعني إنجاز العمل على أكمل وجه.

اصطلاحا: الأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات، وذلك بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، ولا يعتمد الأداء على كمية الجهد المبذول فقط، بل يعتمد أيضا على قدرات الموظفين ومهارتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي عليهم القيام به⁴³، ويعتبر الأداء كنتيجة لتفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، فالقوى الداخلية تتضمن قدرات ومهارات العاملين واستعداداتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي والتي تعود لعوامل وراثية وبيئية وثقافية مكتسبة من محيطهم، أما القوى الخارجية فتتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء ووسائل العمل.⁴⁴

ب- مفهوم الأداء الوظيفي: هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال موظفي المؤسسة في ضوء تفاعلهم مع البيئة الداخلية والخارجية، وهو يعبر عن جهود الموظفين في العمل⁴⁵، وينقسم جهد الموظف إلى قسمين:

1- جهد عام: وهو يشمل مستوى الجهد في العمل، ونوعية انجاز العمل، وفهم أهداف المؤسسة التي تكلفه بالقيام بهذا العمل تحقيقا لأهدافها.

2 - جهد خاص: وهو الذي يقوم به الموظف بما يتطلبه هذا المستوى الإداري من مهارات: كالقدرة على التخطيط والتنفيذ والإشراف واتخاذ القرار.⁴⁶

2- معايير الأداء:

يقصد بمعايير الأداء هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا ويشترط في الأداء الدقة والموضوعية، وينبغي أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم وتحسين نوعيتها وإخلاصهم للمؤسسة التي ينتمون إليها.⁴⁷ وتتمثل أهم خصائص ومميزات معايير الأداء في:

1- الصدق: ويرتبط بتعظيم التوافق بين الأداء الحقيقي ومعياري قياس الأداء.⁴⁸

2- الثبات: ويشير إلى مدى اتساق معياري القياس، ومدى الثبات في وصف وتفسير الرؤساء المختلفين للمؤسسة لنفس البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق معايير القياس.

3- القبول: يشير إلى قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدام معايير الأداء من مديريهم وعاملين، وذلك بغية تحسين وتطوير وتنمية أداء العاملين.

4- التمييز: وهو قدرة مقياس الأداء على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء.⁴⁹

5 - سهولة الاستخدام: تعني وضوح مقياس الأداء وسهولة استخدامه من طرف العمال.⁵⁰ من خلال ما سبق يمكن حصر أهم معايير الأداء في مايلي:

1- الجودة: وترتبط بجميع نشاطات المؤسسة، وتعبر عن نوعية ومستوى أداء العمل وللجودة معنيين حسب نوعية العمل المقدم.

أ- في حال إنتاج المؤسسة للسلع: فالجودة تعني التزام المؤسسات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج والالتزام المنظمات بالمواصفات المتعارف عليها في الإنتاج.

ب - في حالة إنتاج المؤسسة للخدمات، فان الجودة هنا ذات معنى حسي يتركز على

مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيدين منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن

51

الخدمات المقدمة لهم، ومدى نجاح العاملين في تلبية احتياجاتهم.

2- الكمية: ويقصد بها حجم العمل المنجز، والذي يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات

الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، هذا يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من نمو معدل الأداء.

3- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجدد أو التعويض، فهو

رأسمال وليس دخلا، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة.

4- الإجراءات: هي الخطوات التي يسير عليها أداء العمل لتحقيق أهدافه وبالرغم من أن

الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة و مخططة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها، حتى تتضح

52

الأمر، وتفاديا للخلافات، وكذا تفاديا لمخالفة النظم والتعليمات والقوانين.

3-أهمية الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- **من الناحية النظرية:** يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث يحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، ويرجع ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

- **من الناحية التجريبية:** إن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث إدارة إستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

- **الأهمية الإدارية:** وتظهر أهمية أداء الخدمة من خلال حجم الاهتمام الكبير من قبل

53

إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه.

4- محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد الموظف والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك

الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

أ- الجهد: وهو ناتج من حصول الموظف الذي يقوم به على التدعيم (الحوافز)، وهو يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته في العمل.

- ب- القرارات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة من طرف الموظف لأداء الوظيفة.
- ج- إدراك الدور (المهام): ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله .⁵⁴

المحور الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة

1- متطلبات الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين أداء الخدمة:

- إن مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عملها، كي يحقق الأهداف المطلوبة، فالإدارة تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها، وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية. لذلك، فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها:
- 1- البنية التحتية، والتي يجب أن تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين الإدارة نفسها وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.
 - 2- توافر الوسائل الاتصالية والبرنامجية الإلكترونية اللازمة .
 - 3- التدريب وبناء القدرات للموظفين لإدارة و توجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم.
 - 4- توافر مستوى كافي من التمويل لمشروع شامل للإدارة الإلكترونية.
 - 5- توفر الإدارة السياسية، ووضع السياسات العامة الحكومية لتطبيق هذا المشروع.
 - 6- وجود التشريعات التي تسهل أداء أعمال الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها مصداقية.
 - 7- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية لحماية المعلومات.⁵⁵

وعموما يمكن إجمال المتطلبات اللازم توفرها لتطبيق جيد للإدارة الإلكترونية في ما يلي

- 1- التكنولوجيا الرقمية: وتشمل الآليات الأساسية التكنولوجية كالحاسوب، شبكات الأنترنت والأنترنت والاكسترنات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعتمد على مجموعة آليات إدارة أهمها إعادة الهندسة، القياس المرجعي، التخطيط الإستراتيجي، التقييم المتوازن، الجودة.⁵⁶
- 2- العمليات الإلكترونية: وهي نتاج لجهود إعادة تصميم العملة الإدارية من جديد باستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات، من أجل إنتاج قيمة مضافة من كل عملية.⁵⁷
- 3- الإستراتيجية الإلكترونية: وهي صياغة الرؤية الإلكترونية، وتطوير التفكير الإلكتروني بتحديد افتراضات وأولويات المؤسسة وتحديد القدرات الجوهرية للمؤسسة لتطبيق هذه

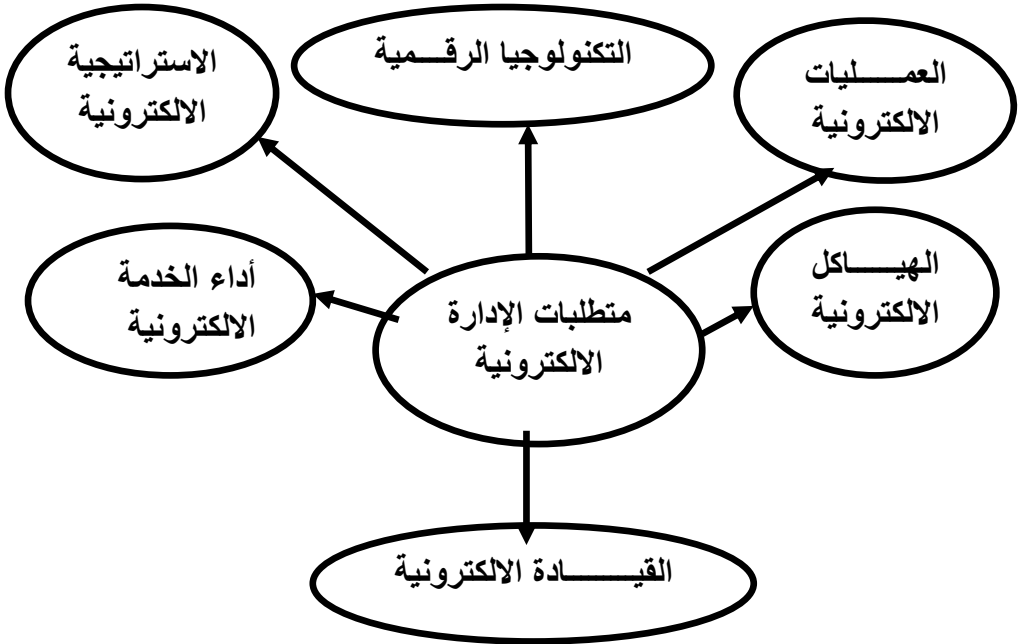
الإستراتيجية ، وكذا تشجيع ثقافة العمل بالمشاركة في المؤسسة وتقاسم المعلومات والمعرفة والتنسيق بين العاملين لتحسين أداء الخدمات.

4- تحسين أداء الخدمات الإدارية بشكل جيد وفعال: لضمان تلبية حاجات المستفيدين بفضل التحليل العميق لاحتياجاتهم التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الإلكترونية للمؤسسة مع زبائنهم ومعاملهم.

5- الهيكل الالكتروني: وهو عبارة عن بنية شبكية للإدارة الإلكترونية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تعظم الابتكار والمبادرة والكفاءة في أداء الأعمال.

القيادة الإدارية الإلكترونية: وهي تمثل الكفاءات القادرة على الابتكار وصنع المعرفة. ⁵⁸

هذه المتطلبات الجوهرية الستة الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تؤكد أن التغيير الذي يرافق الإدارة الإلكترونية هو تغيير حقيقي وجذري حتى لو استغرق وقتا طويلا، مما يعني أن هدف الوصول إلى توفير هذه المتطلبات لا يمكن تحقيقه إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المؤسسة بأسلوب تكنولوجيا المعلومات الرقمية.



شكل (4): المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية ⁵⁹

2- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة:

إن أداء تحسين الخدمة ليس مفهوما جديدا، فشرركات ومؤسسات ومنظمات كثيرة حول العالم قد باشرت تطبيقه منذ سنوات لتحسين أداء العمل فيها ويعتبر تحسين أداء الخدمة مقوم أساسي للإدارة الحديثة يهدف إلى تحسين إجراءات العمل من خلال تحديد الغايات والأهداف وتعريف الاستراتيجيات، وإزالة جميع العقبات الموجودة التي تؤثر على سير العمل، وذلك باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لتطوير الإدارة بشكل يستجيب لاحتياجات المستفيدين من خدماتها، خاصة بعد أن أصبح تحسين أداء الخدمة ضرورة حتمية في الإدارة الحديثة، وينعكس دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة في المزايا التي تتمتع بها الإدارة الحديثة عند نجاحها في تحسين أداء الخدمة، والمتمثلة في ما يلي:

- رضا المستفيدين من الخدمات بتحسين أداء الخدمات.
- الحلول القطاعية للمشاكل في العمل سواء بالنسبة للموظفين أو لطالبي الخدمات.
- الاستخدام الفعال لتقنية المعلومات وموارد الشركة مما يساعد في ترشيد النفقات وتحسين الخدمات.
- استخدام إجراءات ودورات عمل جديدة.
- استحداث أنظمة قياس جديدة.
- بناء وتدريب مهارات جديدة ذات كفاءة عالية.
- بناء توجه وسلوك جديد بالنسبة لهيئة العمل يقوم على الاهتمام بتحسين أداء العمل وتطويره بشكل مستمر
- اختصار الوقت والجهد والمال سواء بالنسبة للموظفين أو المستفيدين من أداء الإدارة للخدمات.

60

المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية: مزايا وتحديات ومعوقات

يساهم اعتماد الإدارة الإلكترونية إسهاما مباشرا في تحقيق جملة من المزايا التي تنعكس على تحسين أداء الخدمة الإدارية، من خلال تأسيس ثقافة جديدة تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية في أدائها ومنتجاتها وتعاملها، فينتشر تأثيرها في نوعي الحياة في المجتمع. كما تواجه الإدارة الإلكترونية جملة من التحديات التي يناط بها رفعها من اجل تطورها.

1- مزايا الإدارة الإلكترونية

إن انتشار استخدام الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة الفوائد الكبيرة التي نتجت عن تطبيقها، ولذا بدأت الدول تتسابق في تطبيقها في إدارتها لكونها توفر المزيد من المزايا لتحسين الخدمات المتقدمة، ويمكن تصنيف هذه المزايا كما يلي:

أ- المزايا المقدمة للمجتمع:

- 1 - تساهم في زيادة شفافية الحكومات فيما يتعلق بتحسين الخدمات، وتبسيط الإجراءات وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع فئات المجتمع.
- 2 - تساهم في توفير البيانات والمعلومات الدقيقة، وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.
- 3- تساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات الحكومية وتمادجها بصورة تحقق سهولة التعامل مع المنظمات.
- 4 - تؤدي إلى فتح قناة اتصال جديدة بين فئات المجتمع.⁶¹

ب - المزايا المقدمة للمواطنين:

- 1- الإسهام في تحقيق اتصال أفضل وأسرع وأوسع من خلال استخدام المحطة الواحدة من نقاط الخدمة التي تساعد المواطنين في الحصول على الخدمات الإلكترونية عالية الجودة وتكلفة أقل.
- 2- تمكين المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجودهم دون الحاجة إلى حضورهم الشخصي.
- 3- تساعد على زيادة ولاء الزبائن نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم.⁶²
- 4- توفر جودة ودقة الخدمات المقدمة من خلال إخضاع الأداء الإلكتروني لرقابة أدق من التي تفرض على الموظف في الإدارة التقليدية، وهذا ما يساعد على تقديم أداء أفضل للخدمة واستغلال أقل للإمكانات التي تتمتع بها الإدارة.⁶³
- 5- القضاء على البيروقراطية والفساد الإداري، فأداء الخدمة في الإدارة الإلكترونية يقوم على مبدأ العدالة والمساواة في تقديم الخدمة للمواطنين.⁶⁴

من خلال هذه المزايا، وإن بدت منفصلة، لكنها في الواقع متشابكة ومتداخلة ن فالتحسين في أداء الخدمات المقدمة وزيادة ولاء المواطنين، يأتي - في جزء منه - من تبسيط الإجراءات والتزود بالخدمات من مصدر واحد، وهذا يؤدي إلى انخفاض أوقات إنجاز الخدمات، وتقليل

التكاليف، من خلال تقليل أعباء الأعمال الورقية، فضلا عن انخفاض إعداد العاملين، نتيجة لاستخدام الأنظمة الإلكترونية المتطورة، مما يحسن أداء الخدمة بشكل أفضل.⁶⁵

ج - المزايا المقدمة للمنظمات:

- 1- تساهم في سرعة أداء الخدمات بفضل سرعة تدفق المعلومات الإلكترونية .
- 2- تساهم في تخفيض تكاليف وأعداد المنظمة، حيث أن الإدارة الالكترونية عكس الإدارة التقليدية لا تستهلك كمية كبيرة من الأوراق والأدوات الكتابية ولا تحتاج لعمالة كبيرة⁶⁶ ، مما ساعد على معالجة التغلب على مشكلة حفظ البيانات وتوثيقها.⁶⁷
- 3- تساهم في تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية، خاصة مع توفيرها إمكانية التنقل للمواطن إلى الإدارة، وكذلك تقليصها من التعقيدات الإدارية⁶⁸ ، وذلك بفضل زيادة طاقة العمل، وتقليل الحاجة إلى السفر والمقابلات وتبسيط الإجراءات التي تؤدي إلى تحسين الخدمات بفضل برمجة سير المعلومات وأداء الخدمات الكترونيا.⁶⁹
- 4- تسهيل إجراء الاتصالات بين الدوائر الإدارية المختلفة داخل المنظمة نفسها، وكذا مع المنظمات الأخرى ، وتوفير الأرشفة التلقائية للمعلومات والحصول على معلومات دقيقة وموثقة.
- 5- تعزيز مركزية الإشراف، مما يتيح للإدارة السيطرة عليها وتأمين حماية وامن المعلومة.
- 6- تساعد على تعزيز مفهوم الأداء الجيد للخدمة، وكذا مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة .
- 7- تساعد الإدارة الالكترونية الإدارة العليا للمنظمات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وذلك بفضل توافر البيانات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها فضلا عن التزود بالتغذية العكسية عن كل الأنشطة والاحتياجات.
- 8- إن الإدارة الالكترونية تلغي المستويات الإدارية المتعددة، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سولا مستوى إداري احد متصل بالشبكة، تصبح الشبكة هي الإدارة.
- تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق التميز من خلال تحسين أداء خدماتها وتطويرها بشكل يقضي على البيروقراطية، ويخفض من تكلفتها.⁷⁰
- إن الإدارة الالكترونية أكثر ملائمة لمتطلبات الحاضر والمستقبل لأنها توسع من المشاركة بين جميع أصحاب المصالح داخل المنظمة أو خارجها مما يجعل الشفافية والوضوح في أعلى مستوياتها.

- توفر الإدارة الالكترونية التحفيز للجميع على التفاعل المثمر والوجود المستمر مع المنظمة دون الحضور إلى الإدارة ، مما يضيف إلى قيمة المنظمة ويدفعها إلى تثبيت الميزة المستدامة لها. ⁷¹

2- تحديات تبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية

على الرغم من المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمستويات الثلاث التي ذكرت سابقا، فلا يزال استخدامها يفرض على الدول والحكومات تحديات كبيرة في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه التحديات:

أ- التحديات التقنية:

- تحدي النقص في البنية التحتية للمعلومات، والبنية التحتية للاتصالات، على مستوى الدولة مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها.
- ارتفاع أسعار الاتصالات و الأجهزة والبرمجيات الحديثة المستخدمة في تطبيق الشبكات.
- اختلاف القياس والمواصفات للأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة في الربط بينها.
- هناك العديد من الآلات والأجهزة غير القادرة على الاتصال والربط مع الحاسوب.
- أخطار التزوير والتلاعب بالمعلومات والتخريب المقصود للشبكات.
- أخطار الفيروسات التي تتسلل إلى الشبكات من حين إلى آخر.
- أخطار صعوبة الحفاظ على سرية المعلومات وتأمينها. ⁷²

ب - التحديات غير التقنية:

- تمثل أهم التحديات غير التقنية فيما يلي:
- التحديات التشريعية التي تحتاج إلى إجراء تعديلات في الأنظمة والقوانين لضمان حقوق المستفيدين من هذه الخدمة.
- تحديات مقاومة التغيير واستمرار الإدارة العليا في عجزها عن استيعاب النظم المعلوماتية في إدارتها.
- تحدي النقص في الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمل في مجال النظم الإلكترونية.
- عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي عند المواطنين، وهذا يشكل عائقا في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- تحدي إعادة هندسة الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات، إذ أن نماذج الإدارة القديمة بما في ذلك الهياكل التنظيمية الهرمية والمعالجات التقليدية لم تعد ملائمة لنماذج المنظمات الإلكترونية.⁷³
- ضرورة وجود تمويل كافي للتدريب والتأهيل للكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات الإدارية.
- ضرورة وجود خطة مدروسة للتدريب وإنما يتم بشكل عشوائي مع عدم توفير الوقت الكافي للتدريب.
- الاستيعاب الجيد للتطور التكنولوجي وأهمية استخدامه من طرف العديد من الإداريين.
- ضرورة وجود مرونة إدارية تستوعب كل التغييرات والمستجدات.⁷⁴

من خلال ما تقدم ذكره من تحديات، يتبين لنا أن هذه التحديات تمثل الأساس المبدئي لأية عملية تطويرية، إذ أن مواجهة هذه التحديات أو تحجيم أثارها السلبية، يكون من خلال الحاجة إلى الدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه الجهات الحكومية، فضلا عن توافر الرغبة والقوة الدافعة لدى قادة تنظيماتها لإحداث هذا التغيير، ولخلق الإدراك العميق والقوي لدى العاملين لأهمية وفائدة التغيير الجوهرى الذي سيحصل في طريقة أدائهم للأعمال نتيجة لاستخدام الشبكات الإلكترونية المتطورة، وعلى المنظمات التي ينتمون لها.⁷⁵

3- عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية

واجهت الإدارة الإلكترونية في تطبيقها العديد من العوائق من بينها:

أ- العوائق الإدارية:

- سوء التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا للإدارة الإلكترونية، وضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية، وسوء التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى وندرة المعلومات.⁷⁶
- استخدام بعض الدول وخاصة النامية لبعض الأساليب الإدارية التقليدية كاستخدامها الأسلوب البيروقراطي والهياكل الهرمية التقليدية التي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة، وكذا استخدام الإجراءات المعقدة والروتينية أدى إلى بطء العمل.
- عدم تحمل الإدارة لمسؤولية التواصل والاتصال مع بيئتها الداخلية والخارجية خاصة فيما يتعلق بمعلومات عن أداء المنظمة الحالي وأهدافها المستقبلية و مدى التقدم الذي وصلت إليه وحققته

خلال سنوات عملها.

- عدم وجود خطة معلوماتية شاملة وموحدة للإدارة لغياب استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة ولعدم استفادة الإدارة من الفرص التي من الممكن إن تتيحها لها تقنيات تكنولوجيا المعلومات. ⁷⁷

ب- العوائق البشرية:

- انخفاض عدد الموظفين المؤهلين لاستخدام الأنظمة الإلكترونية في الإدارة خاصة مع قلة برامج التدريب في مجال التقنية.

78

- ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية.

- الأمية المعلوماتية والتي غالبا ما تقف عائقا أمام استخدام الأفراد والإدارات والمجتمعات للأجهزة التكنولوجية الحديثة.

- ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصالات في الإدارات، وعدم تحديثها.

- عدم الوعي بأهمية ضرورة استخدام الإدارة الالكترونية أو تجاهلها خوفا من سلباتها أو خوفا من فقدان الوظائف.

- التباين بين أنظمة وبرامج الاتصال يصعب من تبادل الرسائل والملفات خاصة مع عدم التدريب الجيد لمستعملها.

- عدم وجود مراكز بحوث عربية موثقة واعتمادها كمصدر متجدد للمعلومات على المستوى الإقليمي.

- الجهل باللغات التقنية خاصة اللغة الانجليزية التي لا يمكن الاستغناء عنها للحصول على معلوم دقيقة وبرامج متطورة.

- غياب درجة كافية من المرونة في إدارات الأعمال مما يؤدي إلى صعوبة توجيه أو تغيير بعض القيم السلوكية بالإضافة إلى عدم وجود تخطيط مسبق لاستغلال حدوث التغيير، والتناقض بين حاجات الإدارة وأهدافها. ⁷⁹

ج - العوائق الفنية والقانونية:

- عدم متابعة التقدم التقني في مجال الحاسب الآلي وتكنولوجيا الاتصالات.

- عدم اعتماد الوثائق الالكترونية كبديل عن الوثائق التقليدية في إجراء المعاملات سواء ما تعلق منها بالعقود أو توثيق الحقوق والالتزامات.

- ازدياد حجم المخالفات والجرائم الواقعة على المعلومات منها سرقة البريد الالكتروني وقرصنته، أو سرقة بطاقات الائتمان وكذلك سرقة التوقيع الالكتروني.
- ضعف البنية التحتية للاتصالات تعيق عمل الشبكات الالكترونية.
- تعارض طرق سير الإجراءات وعدم توحيدها الكترونيا يسبب عدم الانسجام في أداء الخدمة عند انتقال المستخدم بين المواقع والصفحات الالكترونية الإدارية ووجود تعارض وتناقض يؤدي إلى سوء أداء الخدمة. ⁸⁰
- عدم وجود بنية تحتية شاملة متطورة للإدارة التكنولوجية، خاصة في الدول النامية وضعف كفاءتها التشغيلية.
- محدودية استخدام الانترنت في الدول العربية ومحدودية انتشارها.
- نقص استخدام اللغة العربية في الإدارة الالكترونية والجهل باستعمال اللغة الانجليزية الأكثر انتشارا في هذا المجال.
- ارتفاع كلفة الاشتراك في الانترنت واستخدامها في الدول العربية.
- عدم وجود وعي بأهمية استخدام لتكنولوجيا المعلومات المتطورة عند بعض الإداريين.
- التخوف لدى مسؤولين الإدارات من عدم وجود بيئة الإلكترونية آمنة. ⁸¹
- الخلط بين تقنية المعلومات وأنظمة تبادل المعلومات، فتوفير أجهزة الحاسوب وشبكات الأنترنت لا يوفر الخدمة الالكترونية إذا لم يصاحبه الاعتماد على التخطيط المسبق لتبادل أنظمة المعلومات وبرمجة إجراءات أداء الخدمة على أساسها. ⁸²
- د- العوائق الأمنية:**
- يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة الالكترونية، حيث أن هناك مجموعة من الأساليب لاختراق المنظومة المعلوماتية، وما يترتب عنها من فقدان خصوصية المستخدمين وسريتهم، كما أن انعدام الثقة للزبائن تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، تعد من أهم المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية، خاصة مع انتشار الفيروسات وبرامج التجسس التي تهاجم أنظمة الكمبيوتر.
- كما أن عدم توفر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المعتمدة، تعد من أهم معوقات الإدارة الالكترونية. ⁸³

- عدم وجود أدوات حماية تقنية تنتج للمستخدم التعامل مع الإدارة الرقمية بأمان وثقة وكذا غياب البعد التوعوي للحماية وعدم تعريف الأفراد بأهم الوسائل اللازمة لحماية معلوماتهم، مع نقص التشريعات اللازمة لتنظيم مسائل الحماية من بينها:

1- جدار الحماية: وهو يمثل بناء بوابة أو حاجز عازل بين الشبكات الداخلية وشبكة

الانترنت، كما يقوم بتسجيل كل استخدام ويحد من تعرض الشبكة للاختراقات والقرصنة.

2- التشفير: وهو من أهم النظم الأمنية لحماية الشبكات الإدارية الالكترونية، ودوره هو عدم السماح بمحاولات تعديل البيانات المنقولة للشبكة أو إلغائها أو تأخير وصول الرسائل إليها، وكذا عدم السماح بتغيير كلمات السر الخاصة بالمستفيدين من خدمات الإدارة .

3- التوقيع الالكتروني: وهو مجموعة بيانات تأخذ شكل حروف أو أرقام أو رموز مدرجة شكل رقمي وله طابع منفرد يدل على شخصية الموقع دون غيره، مما يوفر درجة عالية من التامين والحماية والخصوصية عند تنفيذ معاملات الإدارة الالكترونية.

ورغم كل هذه الإجراءات لحماية سرية معلومات الإدارة الالكترونية، إلا إن المخاطر الأمنية

84

لا تزال قائمة مع تطور برامج وآليات التكنولوجيا الرقمية.

4- زيادة التبعية للخارج للدول العربية: تعد من أهم العوائق الأمنية للإدارة الإلكترونية، فمن

المعلوم أن هذه الدول ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات و هي دول مستهلكة لها وتابعة للتكنولوجيا الغربية و هو ماله انعكاسات سلبية خاصة على المجال الأمني للإدارة الالكترونية لإمكانية تجسس الدول الغربية على المعلومات السياسية والعسكرية والاقتصادية للدول العربية، في غياب تطوير حلول لحماية أمن المعلومات العربية محليا.

85

5 - العوائق المالية:

- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية، ونقص الأيدي الماهرة المؤهلة لذلك وارتفاع تكاليف أعمالها.

- قلة الموارد المالية لتوفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية ومعالجة تطوير

86

الحاسبات الآلية، وإنشاء المواقع وربط الشبكات.

- ضعف السياسات العامة للدولة من طرف القيادات العليا للدولة في هذا المجال.

- ضعف مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار والتمويل لتحسين البنية التحتية للشبكات

87

والاتصالات وصيانتها.

خاتمة:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية واستكمال التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توليفة متكاملة من نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والأمنية والبيئية والبشرية والمعرفية وغيرها من العناصر الجوهرية التي تتكامل أدوارها وتأثيراتها المتبادلة في سياق عملية التحول الإلكتروني لإدارة المؤسسة الإدارية في ظل المجتمع الإلكتروني الجديد. وقد أدى ارتباط العمل الإداري الحديث بالتكنولوجيا الرقمية وأنظمة المعلومات والاتصالات إلى ظهور علاقة طردية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وبين أداء الموظفين، وكذلك وجود علاقة طردية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الخدمات الإدارية، حيث أنه كلما اتجه الموظفون إلى استخدام الإدارة الإلكترونية كلما تطورت مهارات الموظفين. ومع ذلك فقد واجهتها الكثير من الصعوبات والتحديات بسبب ما فرضته طبيعة التكنولوجيا المعلوماتية نفسها من تحديات كبيرة، خاصة منها المتعلقة بتحسين أداء العمل وتقديم خدمات عالية الجودة. ولهذا فإن الإدارة الإلكترونية قد دأبت على رفع هذه التحديات وإزالة جميع العقبات والمعوقات الموجودة التي تنشأ في العمل، وذلك باستخدام كافة الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة، نظراً للأهمية التي توليها الإدارة الإلكترونية لتحسين أداء العمل كرضا المستفيدين من الخدمات الإدارية ذات المستوى العالي الجودة، وتقديم الحلول القطعية والسريعة لأي مشاكل في العمل، واستحداث إجراءات ودورات عمل لبناء وتطوير مهارات تواكب التطورات الجديدة.

ومن هنا وجب إلزام جميع الإدارات باستخدام الأساليب الإلكترونية لتحسين أداء العمل، والبعد عن الطرق التقليدية، وكذا تحسين البنية التحتية للإدارة باستمرار بحيث تتلاءم مع التطورات التكنولوجية الحديثة بشكل مستمر، كما أصبح من الضروري متابعة وتكثيف الدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية ومعرفة مدى التأثير الفعلي لها على تطوير وتحسين أداء الخدمة .

هوامش المقال:

- 1- محمد سمير أحمد، *الإدارة الإلكترونية*، (الأردن، عمان: دار المسيرة، 2008)، ص. 42.
- 2- علاء السلمي، *نظم إدارة المعلومات*، (القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص. 135.
- 3- ماجد راغب الحلو، *علم الإدارة العامة*، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2007)، ص ص. 48، 49.
- 4- المرجع نفسه .
- 5- قوي يوحية، *تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات*، (الأردن، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2010)، ص ص. 220، 221.
- 6- حمزة محمد ناجي خالد، *المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية*، نقلاً عن موقع:

www.ar.wikibooks.org/wiki/الإدارة_الإلكترونية/2013/11/28

- 7- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، (المملكة العربية السعودية، الرياض: دار المريخ: 2004)، ص. 125، 126.
- 8- المرجع نفسه .
- 9- محمد مسلم حسن علي وآخرون، " الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير بعض وظائف الإدارة بجامعة تبوك "، نقلا عن موقع: www.mang.com/2013/05/الإدارة_الإلكترونية/2013/12/03
- 10- بشير عباس علاق، *الإدارة الإلكترونية المجالات والتطبيقات*، (الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية)، 2005، ص. 14.
- 11- سعد غالب ياسين، *الإدارة الالكترونية آفاق تطبيقاتها العربية*، (الرياض: مركز البحوث، 2005)، ص. 21.
- 12- عادل حرحوش المرغجي وآخرون، *الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية*، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص. 6.
- 13- المرجع نفسه، ص. 8.
- 14- محمد مسلم حسن علي وآخرون، *مرجع سابق* .
- 15- عادل حرحوش المرغجي وآخرون، *المرجع نفسه*، ص. 9.
- 16- المرجع نفسه، ص. 13، 14.
- 17- كلثم محمد الكبيسي، " *متطلبات الإدارة الإلكترونية في دولة قطر* "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2008، ص. 39.
- 18- عادل حرحوش المرغجي وآخرون، *المرجع نفسه*، ص. 14، 15.
- 19- المرجع نفسه، ص. 15.
- 20- المرجع نفسه، ص. 10.
- 21- المرجع نفسه، ص. 27.
- 22- المرجع نفسه، ص. 28.
- 23- المرجع نفسه، ص. 28، 29.
- 24- المرجع نفسه، ص. 30.
- 25- المرجع نفسه، ص. 31.
- 26- المرجع نفسه، ص. 31.
- 27- المرجع نفسه، ص. 32.
- 28- المرجع نفسه، ص. 33.
- 29- سميرة مطر المسعودي، "مفوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمكة المكرمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، ص. 37، 30- المرجع نفسه، ص. 38.
- 31- المكان نفسه.
- 32- عادل حرحوش المرغجي وآخرون، *مرجع سابق*، ص. 13.
- 33- عبد الله بن سعيد آل دحوان، "دور إدارة التطوير في تطبيق الإدارة الإلكترونية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص. 26.
- 34- محمد مسلم حسن علي، *مرجع سابق*، ص. 338.
- 35- عبد الفتاح بيومي حجازي، *النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية*، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2003)، ص. 100.
- 36- المرجع نفسه، ص. 99.

- 37- عبد الفتاح بيومي حجازي، *الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح*، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008)، ص. 166.
- 38- عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، *المرجع نفسه*، ص. 169.
- 39- نعيم حسن حماد الفراء، " *الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية* "، (رسالة ماجستير)، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص. 35.
- 40- كلثم محمد الكبيسي، *مرجع سابق*، ص. 41.
- 41- محمد مسلم حسن علي، *مرجع سابق*، ص. 339.
- 42- نعيم حسن حماد الفراء، *المرجع نفسه*.
- 43 - محمد بن علي المانع، " *تقنيات الاتصال ودورها في تحسيرا الأداء* "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص. 81.
- 44- علي الشهري، " *الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي* "، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص. 65.
- 45- عبد العزيز جبل مخيمر وآخرون، *قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية*، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000)، ص. 9.
- 46- نافع محمد الأسمر عودة، " *علاقة السلوك القيادي بالرضا الوظيفي في الأردن* "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ص. 86.
- 47- خالد الهيبي، *إدارة الموارد البشرية*، (الأردن، عمان: دار وائل، 2003)، ص. 202.
- 48- عبد الحميد المغربي، *الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية*، (مصر: المكتبة العصرية، 2006)، ص. 491.
- 49- *المرجع نفسه*، ص. 491، 492.
- 50- خالد الهيبي، *المرجع نفسه*، ص. 204.
- 51- محمد بن علي المانع، *مرجع سابق*، ص. 73، 74.
- 52- *المرجع نفسه*، ص. 75.
- 53- خالد محمد بني حمدان، وائل إدريس محمد إدريس، *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*، (الأردن، عمان: دار البازوري، 2009)، ص. 384.
- 54- أسعد عكاشة، " *أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي* "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 55- كلثم محمد الكبيسي، *مرجع سابق*، ص. 33-38.
- 56- علي السلمي، *خواطر في الإدارة المعاصرة*، (القاهرة: دار الغريب، 2001)، ص. 327.
- 57- Roland Berger, " Road map to the new digital economy ", in site: www.management place.com (04/12/2013)
- 58- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات (المملكة العربية السعودية، الرياض: دار المريخ، 2004)، ص. 215، 216.
- 59 Roland Berger, *Ibid*.
- 60- تحسين أداء الخدمة، نقلا عن موقع: www.qmsrs.com (04/12/2013)
- 61- عادل حرحوش المرفجي وآخرون، *مرجع سابق*، ص. 34، 35.
- 62- *المرجع نفسه*، ص. 36.
- 63- ماجد زاغب الحلو، *مرجع سابق*، ص. 42.

- 64- عصام عبد الفتاح مطر، *الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق*، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2009)، ص.58.
- 65- عادل حرحوش المرفجي وآخرون، *مرجع سابق*، ص. 37.
- 66- عصام عبد الفتاح مطر، *المرجع نفسه*، ص. 56.
- 67- عادل حرحوش المرفجي وآخرون، *المرجع نفسه*، ص. 35.
- 68- عصام عبد الفتاح مطر، *المرجع نفسه*، ص. 56.
- 69- محمد محمود الطعامة، طارق شريف العلوش، *الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي*، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية البشرية، 2004)، ص. 80.
- 70- عادل حرحوش المرفجي وآخرون، *المرجع نفسه*، ص. 35، 36.
- 71- *المرجع نفسه*، ص. 10.
- 72- *المرجع نفسه*، ص. 37.
- 73- عادل حرحوش المرفجي وآخرون، *المرجع نفسه*، ص. 38.
- 74- سميرة مطر المسعودي، *مرجع سابق*، ص. 42.
- 75- عادل حرحوش المرفجي وآخرون، *المرجع نفسه*، ص. 38.
- 76- سعيد مهلا العمري، " *المنظمات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية* "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للدراسات الأمنية، 2003، ص. 22.
- 77- سميرة مطر المسعودي، *المرجع نفسه*، ص. 49- 51.
- 78- سعيد مهلا العمري، *المرجع نفسه*، ص. 23.
- 79- سميرة مطر المسعودي، *المرجع نفسه*، ص. 56، 57.
- 80- سعيد مهلا العمري، *المرجع نفسه*، ص. 24.
- 81- سميرة مطر المسعودي، *المرجع نفسه*، ص. 59.
- 82- سعيد مهلا العمري، *المرجع نفسه*، ص. 24.
- 83- بدر بن محمد مالك، " *الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية* "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص. 17.
- 84- سميرة مطر المسعودي، *المرجع نفسه*، ص. 53، 55.
- 85- كلثم محمد الكبيسي، *مرجع سابق*، ص. 45، 46.
- 86- سعيد مهلا العمري، *مرجع سابق*، ص. 24.
- 87- سميرة مطر المسعودي، *المرجع نفسه*، ص. 58.