**الموارد البشرية ودورها في تفعيل الادارة الإلكترونية**

**Human resources and their role in activating electronic management**

**من اعداد:**

**أ.د. بركات أحمد**

جامعة الجزائر3

**الملخص:**

يستدعي تحسين أداء الجماعات المحلية في الجزائر آليات عملية، تتأتى بالنهوض بالموارد البشرية وربطها بالمعرفة والتكنولوجيا من خلال تعميم استخدام الإدارة الإلكترونية، وفي هذا الإطار، وسعيا منها لتجسيد مشروع الحكومة الإلكترونية اتجهت الجزائر إلى الاهتمام بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ودمجها في المؤسسات بهدف تطوير الوظائف الإدارية، بناءا على ذلك تناولنا في بحثنا: مفاهيم إدارة الموارد البشرية، أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، مفاهيم الإدارة الإلكترونية، اهمية الإدارة الإلكترونية، أهداف الإدارة الإلكترونية، عناصر الإدارة الالكترونية ومجالات تطبيقها، خصائص ومميزات الإدارة الالكترونية، وظائف الإدارة الالكترونية، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية، أهمية العنصر البشري في تفعيل الإدارة الإلكترونية، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.

**الكلمات المفتاحية:** مورد بشري، إدارة الكترونية، تكنولوجية حديثة، تنمية المهارات.

**Abstract:**

Improving the performance of local groups in Algeria calls for practical mechanisms, which come from the advancement of human resources and linking them to knowledge and technology through the generalization of the use of electronic management. Therefore, we dealt with in our research: concepts of human resources management, importance and objectives of human resources management, concepts of electronic management, importance of electronic management, objectives of electronic management, elements of electronic management and areas of application, characteristics and features of electronic management, functions of electronic management, requirements for the application of electronic management, steps The application of electronic management, the importance of the human element in activating electronic management, obstacles to the application of electronic management.

**Keywords:** Human resource, electronic management, modern technology, skills development.

**المقدمة**

لقد عرف العالم خاصة في الألفية الأخيرة ثور هائلة في جميع المجالات العلمية والتكنولوجية التي أحدثت تغيرات في الحياة اليومية للإنسان، وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعول عليها في إحداث التنمية الإقتصادية والإجتماعية، هذا ما إنعكس على الإدارة التي تعتبر الآلة التي تحرك عجلة التنمية في الدول وتخدم المواطنين، بذلك تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسج عمل الإدارة، وعلى هذا الأساس تعتبر تنميه الموارد البشرية في الوقت الراهن موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة لما له إرتباط مباشر بالتنمية الاجتماعية والفكرية للمؤسسة، حيث إحتلت تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الصدارة في أولويات العديد من دول العالم المتقدم والدول النامية على حد سواء، بإعتبارها إحدى السبل الرئيسة في تكوين جهاز إداري كفؤ.

إن التطور الذي تشهده المجتمعات المتقدمة جعل التقدم الوظيفي والإداري حتمية لابد منها، ومطلبا ملحا لتلك المجتمعات ما دفعها إلى السعي وراء تحسين الخدمات الوظيفية التي تعكس مدى التطور البشري في مجال الخدمات الإدارية، ما استوجب ضرورة العمل على تنمية الموارد البشرية وٕاعطاء العنصر البشري المهارة والكفاءة اللازمتين من اجل مسايرة هذه التحولات التكنولوجية، وقد أفرزت التحولات التكنولوجية الحاصلة في أواخر القرن العشرين العديد من التغيرات على الجانب البشري والتقني والإداري، فتولد عن ذلك ما يسمى بالإدارة الالكترونية التي تعتمد على التكنولوجيات الرقمية، ما يجعل عملها يتحول من العمل الورقي إلى العمل الالكتروني الشبكي، وهذا يتطلب تطوير في الإمكانيات البشرية وإخضاعها لكافة التدريبات والتكوينات الخاصة بمجال الإدارة الالكترونية، فبين الدافعية إلى التطوير والتجديد للعمل الإداري، والتوجه نحو التقدم الاجتماعي والوظيفي للممارسات الإدارية وبين تنمية الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلبات تفعيل الإدارة الالكترونية هنا تكمن إشكالية الدراسة.

**إلي أي مدى تؤثر الإدارة الإلكترونية على المواد البشرية؟**

**الأسئلة الفرعية:**

* ما هي طبيعة الإدارة الالكترونية وما هي محدداتها؟
* كيف تتحدد المكانة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل المؤسسة؟
* ما هو الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية؟

**فرضيات البحث**:

* التحول نحو الإدارة الالكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية.
* يساعد وضوح مفهوم الادارة الالكترونية على التحول إلى ادارة إلكترونية.
* الاهتمام بإدارة الموارد البشرية هو أساس نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية ومواكبة التنمية.
* للإدارة الالكترونية أثر بارز على الموارد البشرية في المؤسسة.
* تهدف الإدارة الالكترونية إلى إعطاء فرص أكبر لمشاركة الموارد البشرية في الإدارة.

**أهمية البحث:** إن موضوع الإدارة الالكترونية وتأثيرها على الخدمة العمومية هي أساس ترشيد الخدمات العامة وتحسينها وتطورها. حداثة موضوع الإدارة الالكترونية باعتبارها أحد أهم استراتيجيات الإدارة الحديثة. كون الإدارة الالكترونية الحل الأنسب والمناسب لتحقيق التنمية.

**أهداف البحث:** الوصول إلى حقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع الإدارة الالكترونية وإزالة الغموض حول مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها علي ترشيد المواد البشرية. معرفة العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات. محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات الالكترونية. معرفة أهمية وفوائد تطبيق الإدارة الالكترونية.

**منهجية البحث:** اعتمدنا على الأسلوب الوصفي التحليلي في التعامل مع المفاهيم الخاصة بموضوع البحث وذلك بالاعتماد على البحوث والدراسات والكتب التي أتيح لنا الاطلاع عليها إضافة إلى الاستعانة ببعض مواقع الانترنيت.

**حدود البحث**: تناولنا من خلال هذا البحث كلا من: مفاهيم إدارة الموارد البشرية، أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، مفاهيم الإدارة الإلكترونية، اهمية الإدارة الإلكترونية، أهداف الإدارة الإلكترونية، عناصر الإدارة الالكترونية ومجالات تطبيقها، خصائص ومميزات الإدارة الالكترونية، وظائف الإدارة الالكترونية، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية، أهمية العنصر البشري في تفعيل الإدارة الإلكترونية، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.

**أولا: مفاهيم إدارة الموارد البشرية**:اقتصر النظر في المؤسسات قديما على العنصر المادي والتقني والمعدات والآلات، وطرق تشغيلها افتراضا منها أن العامل مجبر على التكيف مع الوضع بقليل من التدريب والحزم والتهديد، لكن مع التطور العلمي أصبح الاهتمام منصب على المورد البشري أو العامل وظهر مصطلح، إدارة الموارد البشرية.

يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم العمليات الإدارية في المؤسسة، حيث إنها تهتم بالعنصر البشري الذي ينفذ أنشطتها، وجميع مشاريعها، كما أن لهذا العنصر دورا رئيسيا في تحقيق أهدافها، علما بأنها عملية تنظيمية تعنى بالأمور التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المؤسسة، كاختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل، بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تترتب على حياتهم.

ومن الجدير بالذكر أن ما يتصف به العنصر البشري من مهارات يعد وسيلة لتحقيق النجاح المستمر، كما أنه يعتبر ذو ميزة تنافسية مهمة؛ نظرا لأنه لا يمكن أن يتم تقليده، ولأن عطاءه متنام، إضافة إلى أنه المحرك لعوامل الإنتاج الأخرى جميعها.

تعددت مفاهيم الباحثين لإدارة الموارد البشرية، حيث انتقل المفهوم بشكله التقليدي المتمثل بإدارة أفراد، إلى المفهوم الذي هو عليه الآن، وهو يعكس التكاملية، والشمولية بين عدة وظائف متناغمة فيما بينها، كالتخطيط، والتعيين، وتقييم الوظائف، والأجور، والتنمية، وغيرها من الأمور الأخرى، وفي ما يلي بعض المفاهيم التي تم التوصل إليها:

**1- مفهوم مصطفى نجيب شاويش:** تمثل مفهومه على أنها: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة".[[1]](#endnote-1)

**2- مفهوم فليبوFlippo :** جاء مفهومه على أنها: "تخطيط، وتنظيم، ومراقبة، واستقطاب، وتنمية، ومكافأة، وتكامل، وصيانة الموارد البشرية؛ لغرض تحقيق أهداف المنظمة".[[2]](#endnote-2)

**3- مفهوم بيلنجرBelanger :** يقول أنها: "مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول، والتطوير، والحفاظ على المورد البشري؛ بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة، ومستقرة، وراضية". [[3]](#endnote-3)

**4- مفهوم عبد الباري إبراهيم:** "مجموعة أنشطة ووظائف تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لمصلحة المنظمة والفرد والمجتمع في تنظيم ومجتمع معينين"[[4]](#endnote-4)

**5- مفهوم لوكيا الهاشمي:** أنها "دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين والعمل على تنظيم القوى العاملة، وزيادة ثقتها بعدالة الإدارة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة"[[5]](#endnote-5)

**6- مفهوم محمد ماهر عليش:** هي "وظيفة من الوظائف الإدارية تعنى بشؤون الأفراد، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات، بغية المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة، وتعتني أساسا بتنمية قدرات ومواهب العاملين حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن، وحتى يتوفر لهم في الوقت نفسه الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المنظمة".[[6]](#endnote-6)

من خلال ما سبق، يمكن لنا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: السياسات، والإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين، وتعيينهم، ووسائل التعامل معهم، وتنظيمهم داخل المنظمة، وتوفير صلات التعاون بينهم، وبين الإدارة، وذلك بزيادة الثقة فيما بينهم؛ مما يساعد على وصول المنظمة إلى المستويات الإنتاجية القصوى، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة. وغير ذلك من المفاهيم التي تربط ما بين الأنشطة والإتصالات في العالم الرقمي.

**ثانيا: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:** تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في عدة نقاط، من أبرزها:[[7]](#endnote-7)

- المساعدة على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، من خلال تحفيز الموظفين، مما ينعكس إيجابا على الرضى الوظيفي لديهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

- الاهتمام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال الاستفادة من الكفاءات الموجودة فيها.

- الاهتمام بتدريب الموظفين، وتحقيق استقرارهم الوظيفي، كما تهتم بالأجور، والرواتب؛ لضمان زيادة الإنتاجية.

- توفير التكاليف المرتفعة على المؤسسة، والتي قد يتسبب فيها الموظفون في حال تم إيقافهم عن العمل، أو في حال عدم منحهم الترقيات، أو العلاوات.

- المساعدة على اكتشاف المشاكل، والصعوبات التي تتعلق بالأفراد، والتي تنعكس سلبا على فعالية المؤسسة، كما أنها تساعد المدراء على إدارة هذه المشاكل، وحلها من خلال توجيه النصح، والإرشاد.

- الاهتمام بالتنسيق بين الوحدات المختلفة في المؤسسة، كما تهتم بالنشاطات المتعلقة بالأفراد جميعهم.

- تحقيق الانتماء لدى العنصر البشري، وذلك من خلال وضع نظام عادل للأجور، والحوافز، والعناية بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة.

- تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة، من خلال التخطيط النوعي، والكمي لما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية.

- المحافظة على أخلاقيات العمل، والاهتمام بالسياسات السلوكية، وفتح مجال التواصل بين الإدارة، والعاملين.

- توفير المساندة للمدراء التنفيذيين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

**ثالثا: مفاهيم الإدارة الإلكترونية**: يطلق مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مترادفه مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وغير ذلك من المفاهيم التي تربط ما بين الأنشطة والإتصالات في العالم الرقمي.

ظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية مع ثورة تقنية الاتصالات الحديثة، والذي يعتبرا نمطا جديدا يختلف عن مفهوم الإدارة التقليدي، ويعتمد فيها العمل على أشكال وأساليب مختلفة من الأدوات، مثل: الحواسيب والبرامج الحاسوبية المختلفة.

يتبلور مفهوم الإدارة الإلكترونية حول استخدام المعلومات وتبادلها بين العاملين بصورة إلكترونية، وكذلك تقديم الخدمات والتواصل مع الأطراف الخارجية بشكل إلكتروني، مما يحفز على دوام المعرفة بشكل مستمر، وهذا بدوره يحقق تكامل الرؤية ليتم اتخاذ القرارات على ضوئها، فالإدارة الإلكترونية وما حققته من أهداف ومزايا ساهمت في نهوض الكثير من القطاعات والمؤسسات العامة والخاصة، فهي توفر الوقت، والجهد، وتحقق الخدمات بشكل أسرع حسب تكامل العناصر التي تتكون منها.

فمصطلح الإدارة الإلكترونية يعتبر من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية، والتي أشارت إلى موضوعاتها القليل من البحوث والدراسات والكتابات العلمية، تمكنا من خلالها تقديم المفاهيم التالية لمصطلح الإدارة الإلكترونية:

**1- مفهوم نجم عبود نجم**: أنها "تلك العملية الإدارية القائمة على الإفادة من الإمكانات المتميزة للأنترنيت، وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافه".[[8]](#endnote-8)

**2- مفهوم حسين بن محمد**: هي "منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد والمنظمات، باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني أو الفاكس أو التبادل الإلكتروني للمستندات والنشرات".[[9]](#endnote-9)

**3- مفهوم احمد محمد غنيم**: هي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة، ومن بينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء".[[10]](#endnote-10)

**4- مفهوم علي السلمي**: هي "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغير المستمر".[[11]](#endnote-11)

**5- مفهوم يوسف محمد يوسف:** هي " منظوم إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الإتصال والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة".[[12]](#endnote-12)

**6- مفهوم سعد غالب إبراهيم: هي "**إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة او الإدارة الإلكترونية للأعمال الحكومية الموجهة للمواطنين، أو موجه للأعمال، أو موجهه للمؤسسات او الدوائر الحكومية المختلفة".[[13]](#endnote-13)

**7--- مفهوم البنك الدولي:** هي "مصطلح حديث يشير إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال من أجل زيادة كفاءة وفعالية شفافية ومسائله الحكومة فيما تقدمة من خدمات الي المواطن ومجتمع الأعمال وتمكنهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية".[[14]](#endnote-14)

**8- مفهوم الاتحاد الأوروبي:** هو "استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الالكترونية ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية، من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الالكترونية عبر بوابة واحدة".[[15]](#endnote-15)

مما سبق يمكننا القول بان الإدارة الالكترونية ادارة حديثة تعتمد على التكنولوجيا الإلكترونية، وتهدف إلى تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية تعتمد على استخدام الحاسوب وتطبيقاته، وأيضا تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها كافة الوظائف والمهام التي تحددها الإدارة للموظفين من خلال الاعتماد على وسائل اتصال حاسوبية، وتشمل رسائل البريد الإلكتروني، وقنوات الاتصال الرقمي، ويؤدي هذا النوع الحديث من الإدارة إلى سهولة الربط بين المدراء، والموظفين، والعملاء، وتعمل على الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكاتب الإلكترونية عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة لإجراءات مكتبية يتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا، كما تدل الإدارة الالكترونية على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف زيادة قدرات وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومات بما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمعات الأعمال، وتزويدهم بالقدر الكافي من المعلومات، بما يقوم على دعم كل الأنظمة الإجرائية الحكومية، وإنهاء الفساد، وتوفير الفرص للمواطنين للتفاعل في كل المراحل العملية والسياسية والقرارات المرتبطة بها والتي بدورها تقوم بالتأثير على مختلف جوانب الحياة.

**رابعا: اهمية الإدارة الإلكترونية:** بعد تطور نظم المعلومات والاتصالات الدولية والمحلية، أصبحت الإدارة الالكترونية تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات وأصبحت جزء أساسيا من واقع الحياة البشرية وتتجلى أهميتها فيما يلي:

**1- تطوير مستوى أداء المؤسسات الحكومية**: إحدى أهم مجالات الإدارة الإلكترونية تكمن في إدارة المؤسسات الحكومية، فيمكن تطوير المؤسسات باستخدامها التالي:

- تعمل على تطوير الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين وتسهيل إجراءاتها.

- تقوم على تسهيل الأعمال والمعاملات التي يتم تقديمها للمواطنين وبالتالي يتم تحقيق التواصل بين المؤسسة والمواطن.

- تساعد الإدارة الإلكترونية المؤسسة فـي عـرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها للمواطنين بطريقة أفضل.

- تسهيل حركة التعامل مـع الموظفين في المؤسسات الحكومية.

- تمنح فرصة فتح قنوات تواصل جديدة بين المقمين على إدارة المؤسسة وبين المواطن، مما يقوم على تسهيل الأعمال والمعاملات الحكومية وينهي الكثير مـن الشكاوى والصعوبات المرتبطة بها.

- التحول إلى الحكومة الإلكترونية يؤدي إلى تحسين أداء الخدمات الحكومية بوقت أقصر وبجودة أعلى.

- تطوير عمل الإدارة، والذي يؤدي إلى استبدال الأدوات المستخدمة في الإدارة التقليدية، مثل: الأوراق، والأقلام بأدوات إلكترونية، كأجهزة الحاسوب.

- المساهمة في تعزيز التواصل، والتعاون بين الموظفين من خلال بناء بيئة من الحوار المشترك.

- استخدام وسائل وتطبيقات شبكة الإنترنت للتعريف بالمؤسسة، والدور المهني الخاص بها.

**2- خفض تكاليف الإنتاج وزيادة ربح المؤسسة:** إن الشكل التقليدي للمؤسسة الذي يتم الاعتماد فيه على استعمال عدد كبير من الموظفين واستعمال الهياكل التنظيمية المعقدة، يختلف عن الشكل الإلكتروني للمؤسسة الذي يحتاج قوى عاملة قليلة دون الالتزام بمواقع جغرافية معينة، وهذا يقوم بدوره بانعكاسه على التكلفة ويؤدي إلى تخفيضها.

**3- اتساع مجال الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة:** وذلك بسبب التغطية الكبيرة لشبكات الاتصال الإلكترونية والتي عن طريقها تزول القيود الجغرافية، وهذا يقوم بجعل المشتري بالاستحواذ على نسبة أكبـر للاختيـار والتفضيل بـين المنتجات المتنوعة.

**4- تحسين جودة المنتجات وزيادة الدرجة التنافسية للمؤسسة:** تمنح الإدارة الإلكترونية للمؤسسة فرصة التواجد عن قرب من العملاء والمستهلكين، مما يؤدي الى زيادةِ مستوى الخدمات المقدمة إلى العملاء والمستهلكين، والتي تساهم في تطوير كافة أقسام العمل من خلال تقليل الفترة الزمنية المخصصة للقيام بالمهام الوظيفية، وهذا الأمر يقوم بتوفير المعلومات عن رغبات العملاء والمشترين وذلك فيمـا يرتبط بإنتاج المنتجـات المطلوبة، وهذا بدوره يمكن المؤسسة من تطوير جودة المنتجات، فضلا عـن تطوير مستويات الخدمة المقدمة، مما يؤدي إلى زيادة تنافس المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

مما سبق يمكننا القول بان أهمية الإدارية الالكترونية تتلخص فيما يلي:

- تحسين الإدارة الالكترونية للخدمات وتبسيط إجرائها .

- تسهم في تحقيق الشفافية وسرعة الحصول على المعلومة الجديدة .

- تشجع الاستثمار في التقنية والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة .

- تدعم الاقتصاد الوطني من خلال تسهيل الحركة الاقتصادية في الدولة .

- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر وتسهيل الوصول إلى مراكز الاستهلاك .

- أتساع نطاق المنظمات التي تتعامل معها المؤسسة .

- تسهم الإدارة الالكترونية في القضاء على التعامل الورقي .

- تساهم الإدارة الالكترونية في تخفيض التكاليف الخاصة ببعض أعمال المؤسسة.

- إزالة الكثير من المعوقات البيروقراطية التي كانت في طريق الموظفين .

- تسهم في إجراء تحسينات وتعديلات فعالة على المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو خدماتية .

- تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.

**خامسا: أهداف الإدارة الإلكترونية:** إن الأهداف الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر لخدمة

المواطن والشركات كالزبائن أو عملاء يرغبون في الإستفادة من هذه الخدمات لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف تساعد إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها:

- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة ايام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.

- إستعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة الى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في الكثير من الأحيان الى الإنتظار في صفوف طويلة.

- إلغاء عامل العلاقة مباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي الى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

- زيادة قدرات وإمكانيات عمل الإدارة عن طريق تعاملها مع المواطنين والمؤسسات.

- تسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

- زيادة كفاءة عمل الإدارة وتقليل كلفة الإجراءات الإدارية.

- إلغاء العلاقات المباشرة والشخصية في إنهاء المعاملات التي تتعلق بالعملاء.

- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي وإستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في وقت وجيز والإستفادة منها في أقل وقت كان.

- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال **"**الفيديو كونقرانس**"** ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.

- سرعة اتخاذ القرارات بسهولة لتوفر المعلومات الدقيقة والمباشرة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار.

- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا؛ بفضل توسيع قاعدة البيانات للإدارة العليا.

- سرية المعلومات والوثائق وتقليل مخاطر فقدانها.

- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة، فإنجاز الأعمال الصحيحة تكون في الأوقات الصحيحة.

- إلغاء تأثير عامل الزمان، فكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل او الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية كذلك لا تطبق مع وجود الإدارة الإلكترونية.

- ظهور مبدأ الجودة الشاملة بمفهومه الجديد.

- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية لتحسين الأداء الإداري من خلال كسب الوقت والتقليل في التكلفة.

- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها التكنولوجية.

- تحسين الخدمات عن طريق تجاوز الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف العادي عند القيام بعمله.

- التقليل من المعوقات التي تزامن اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وإلحاقها بمراكز اتخاذ القرار.

- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات وتحريرها لكي تستجيب لمتطلبات الخدمات اللازمة للحجم والنوعية لتحقيق خدمات الإدارة الإلكترونية.

**سادسا: عناصر الإدارة الالكترونية ومجالات تطبيقها**: إن نجاح أي إدارة الكترونية في مؤسسة لا يحدث إلا بتوفر عناصر أساسية للإدارة الالكترونية، ومن أهمها تقنيات المعلومات الإدارية والعنصر البشري المتخصص ويمكن إجمال عناصر الإدارة الالكترونية فيما يلي:

**1- العنصر التقني:** وتتجلى العناصر التقنية للإدارة الالكترونية في:

**أ - عتاد الحواسب وملحقاتها**: ينبغي على الإدارة قبل بدء تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدر المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها، مع مراعاة الإمكانات اللازم توافرها في تلك الأجهزة حسب طبيعة عمل الإدارة، فقد تحتاج احدى الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة من حيث أحجام شاشاتها وسرعتها وسعتها التخزينية وأيضا ملحقات تلك الأجهزة الخارجية (الطابعات، أجهزة فصل الألوان، ووسائط التخزين ووسائط النقل، والأقراص المدمجة وأجهزة البصمة الالكترونية...الخ).

**ب - البرمجيات:** برامج إدارة النظام ونظم إدارة الشبكة وبرامج التطبيقات سواء العامة او الخاصة، وبرامج التجارة الالكترونية، وهي بنية معلوماتية قوية من برامج النظام (نظام إدارة الشبكة ونظم التشغيل)، وأدوت تدقيق البرمجة، وتطبيقات البريد الإلكتروني، وبرامج إدارة المشاريع وقواعد البيانات. برامج عامة وهي البرامج التي يتم تحميلها غالبا على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها إدارة النظام (نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، الجداول الالكترونية والبريد الالكتروني وغيرها)، اما البرامج الخاصة وهي التي لا يتم تحميلها على أجهزة الحاسوب في شركات البيع لأي مستخدم بل تحمل بناء على طلب الجهة أو المستخدم الذي يحتاج إليها في إدارة أعماله.

وعليه تبقى البرامج عنصرا أساسيا، فهي احدى وسائل الادارة لتنفيذ خططها وممارساتها الإدارية عبر حواسيبها وشبكاتها الالكترونية.

**ت – الشبكة الالكترونية:** وهي تلك الحزم من الوصلاتالالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترانت وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة، تحمل قاعدة المعلومات أو البيانات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين وقرارات وبيانات أفراد ومشروعات وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعاملوا معها موظفو الإدارة فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة به حتى يتمكن من تحديد جهة الخلل أو التقصير والمسؤولية الخاصة بكل موظف، وقياس معدل أدائه. كما ان الشبكة الالكترونية تتمثل في الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنيت والانترانت وشبكة الإكسترانت، وتعني شبكة قوية وآمنة وسريعة من خلال ربط الحواسيب بالأنترنت.

**2- العنصر البشري:** والذي يتمثل بأشخاص مدربين على استخدام التقنيات الحديثة، وأشخاص مؤهلين تقنيا في تقديم الدعم الفني والتقني، وتطوير النظم المعلوماتية، كما يشمل المدراء كذلك، ومع تعاون هؤلاء الأشخاص سيكشف ثقافة تتغير معها طرق التفكير، وأساليب العمل الإداري، **و**يعتبر هو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث يقم صناع المعرفة مثل الخبراء والمختصين الذين يمثلون البيئة الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة .

**الشكل رقم (01) يوضح عناصر الإدارة الالكترونية**

**المعلومات**

**الإطار البشري**  **الحاسوب**

 **الشبكات الانترنت**

**المصدر**: من اعداد الباحثان اعتمادا على ما سبق شرحه.

**3- الضوابط الحاكمة في المجتمع:** لا يمكن لأي إدارة ان تعمل بمعزل عن قيم المجتمع التي تطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية، بل يجب عليها مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، وعلى الإدارة ان تضع في حسبانها تصنيفات المجتمع الذي تعمل فيه وتكويناته فهناك مجتمعات اسرية ومهنية، وفلاحية واقتصادية، وأخرى يتداخل فيها هذا كله.

 ان تطبيق أي قرار أو منهجية جديدة يخضع لاعتبارات وفهم المجتمع الذي سيتم تطبيقه فيه، وذلك حتى لا تتم مقاومته وبالتالي كان لابد قبل تطبيق الإدارة الالكترونية الاخذ بعين الاعتبار الثوابت المتمثلة في :

* **الدين:** يمثل أساس التعامل في كل منظومة من منظومات الحياة.
* **القانون**: من أقوى وسائل الضبط الاجتماعي.
* **الثقافة:** تقوم بدور حيوي فعال في تحديد نظم المجتمع وصياغة بنائه.

بالإضافة إلى عمر وحجم وتكوين المجتمع، فكلها ثوابت خاصة بالمجتمع وهي تميز كل مجتمع عن الآخر مما يؤكد ضرورة مراعاتها قبل تطبيق الإدارة الالكترونية .

**4- الأنظمة:** وتشتمل الأنظمة على :

**أ- الأنظمة والتشريعات:** وتتمثل في الضوابط اللازمة لتنفيذ أعمال الإدارة الالكترونية، والسيطرة على التجاوزات غير المرغوبة.، هي الأساس الذي تقوم عليه اعمال الإدارة ويتوقف عليها نجاحها واستحقاقها وضبط ممارساتها الإدارية وكذلك تضمن أنظمة الإدارة وتشريعاتها التي ترسيها الإدارة الاحتراز من التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.

**ب- الأنظمة القاعدية الداعمة:** يقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الالكترونية والضوابط التي تحكم هذا المشروع ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمراريته، وتشمل الأنظمة القاعدية، والأنظمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، فهي تلعب دورا كبيرا في تحديد نمط الإدارة الالكترونية وكيفية عملها ومتطلباتها.

كل هذه العناصر المذكورة تعد أساسا مهما لتطبيق أو الوصول إلى إدارة الكترونية ناجحة تحقق الأهداف المنشودة لكل مؤسسة.

**سابعا: خصائص ومميزات الإدارة الالكترونية**: مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي المنافس، وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين أنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها، تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بالعديد من الخصائص منها:[[16]](#endnote-16)

- أنها إدارة بلا ورق حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الكترونية.

- أنها إدارة بلا مكان إذ تقوم على الإجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد، والتعامل مع المؤسسات الافتراضية فبالإمكان مواصلة العمل مع أي مكان حول العالم من خلال الاتصالات الحديثة والتي أصبحت موجودة في كل بقعة من بقاع الأرض واصبح العالم عبارة عن غرفة بحكم هذا التطور التكنولوجي الهائل.

- أنها إدارة بلا زمان حيث تعمل على مدار اليوم خلال 24 ساعة والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية على الرغم من اختلاف التوقيتات فيما بين الدول.

- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.

- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتاب.

- إستخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدل من الصادر والوارد.

- تتميز بالإبتكارية والعالمية والإعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.

- تهتم بإكتشاف المشاكل بدلا من حلها.

- التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.

- إدارة إلكترونية تسعى إلى إدخال التكنولوجيا في كل اقسام المؤسسة، وهي دون أوامر وروتين تقليدي والتي تعتمد على الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار.

- الاستغناء عن كل ما يعيق مسار العمل في المؤسسة.

- إمكانية متابعة الأسواق وعلى مدار الساعة وفي أي مكان من العالم.

- سهولة توفير المعلومات عن أي مادة وبشكل كفئ وتوظيفها في صالح عملية صناعة القرارات.

- مساهمة الإدارة الالكترونية في توفير السرية المعلومات.

- تتميز الإدارة الالكترونية بإمكانية استرجاع المعلومات وتخطي الاندثار.

**الشكل رقم (02) يمثل اهم أهم خصائص الإدارة الالكترونية**

**إدارة الكترونية بدون روتين** **إدارة الكترونية تتخطى الزمن**

 **الإدارة الالكترونية**

**إدارة الكترونية بلا ورق إدارة الكترونية تتخطى المكان**

**المصدر**: من اعداد الباحثان بالاعتماد على ما ذكر في خصائص ومميزات الإدارة الالكترونية.

**ثامنا: وظائف الإدارة الالكترونية**: مع تغير الإدارة من تقليدية إلى الكترونية، أصبح لابد من تغيير في نظم الإدارة المعمول بها، وقد أسفر ذلك على تغيير في وظائف الإدارة التقليدية لتتحول إلى وظائف إدارية إلكترونية تتمثل في:

**1- التخطيط الالكتروني:** ان التخطيط الالكتروني يعتمد على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط

الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف، ويعتمد التخطيط الالكتروني أيضا في ظل الثورة الالكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار والنظم الخبيرة، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل.

 هناك اختلافات أساسية بين التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي وهي كالتالي:

- التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة وقصيرة الأمد قابلة للتطور المستمر، بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة المقبلة.

- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفي استمرارية على كل شيء في المؤسسة، بما فيها التخطيط بتحويله من تخطيط زمني منقطع إلى تخطيط مستمر.

- التخطيط الالكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام بين الإدارة والعاملين بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى أسفل، بحيث تجسد فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة وتخطيط وعمل.

**2- التنظيم الالكتروني** :هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع السلطة والمهام وعلاقات الشبكة الأفقية التي تحقق التنسيق الآلي من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الانترنيت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم والتنظيم الالكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح، كما يتطلب أيضا إحداث تغيرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة كل مشاكل التنظيمات التقليدية في الإدارة والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداث وحدات تنظيمية حديثة، تتمثل بصفة أساسية في :

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الكترونيا.

- إدارة الدعم التقني للمستفيد.

- إدارة علاقات العملاء الكترونيا.

 إضافة الى ما سبق هناك تغيرات تتوافق مع إعادة التنظيمات داخل المنظمات والمؤسسات في ظل الشبكة العنكبوتية، وثورة الاتصالات والمعلومات التي تسمح بالوصول إلى شركات افترضيه القائمة على توظيف مزايا الانترنيت في تبادل البيانات الالكترونية.

**3- التوجيه الالكتروني**: التوجيه الالكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الالكترونية

والساعية إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة الكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لانجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الالكتروني على استخدام شبكات الاتصال الالكترونية المتقدمة، كشبكة الانترنيت بحيث يتم انجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.1

ان قيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الالكترونية، فالقائد الالكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساند على سرعة الاستجابة، فقادة الذات يتسمون بعدة خصائص هي:

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام .

- فهم المنظمة ومساهماتها من اجل حل المشكلات.

- الرغبة في المبادرة من اجل حل المشكلات.

- البراعة والمهارة، والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

 والقيادة الالكترونية تتطلب توفر مهارات أساسية نذكر منها، مهارة المعارف الالكترونية، ومهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ومهارات إدارية مع ضرورة متابعة كل جديد في نقل التقنيات الالكترونية في هذا العصر.

**4- الرقابة الالكترونية** :الرقابة الالكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسائل الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الالكترونية، والولاء الالكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الالكترونية منها:[[17]](#endnote-17)

- تحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.

- تحقق الرقابة في الوقت الحقيقي في الآن الحقيقي.

- الحد الأدنى من المفاجئات الداخلية في الرقابة .

- الرقابة الالكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري والمطلوب في الرقابة .

- الرقابة الالكترونية تقلص من الوقت .

- الرقابة الالكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من اجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجئات والأزمات في المؤسسة.

فكل هذه الوظائف تحققت بعد التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، فأصبح هناك تخطيط الكتروني وتنظيم الكتروني وتوجيه الكتروني ورقابة الكترونية.

**تاسعا: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية**: نجاح تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية يتطلب توفير عديد من المتطلبات اللازمة له، من مستلزمات مادية ومالية وتنظيمية وبرمجية، كما أنه لابد من تكوين صورة متكاملة وتقييما دقيقا وشاملا للواقع، من حيث توفر تكنولوجيات المعلومات التحتية المناسبة للموارد البشرية، والدعم المالي اللازم، للاستفادة القصوى من هذه الثورات التقنية.

 كما ان الوصول لتوفير متطلبات الإدارة الالكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برامج إستراتيجية متكاملة وشاملة، لإعادة هندسة عمليات وأعمال الإدارة فالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات الآلية وشبكة الانترنيت رغم كونها عناصر أساسية للإدارة الالكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطور وتدعمه .

وهناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية تتمثل في:[[18]](#endnote-18)

- متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الالكترونية.

- المتطلبات المالية والمتطلبات التشريعية.

- متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الالكترونية.

- متطلبات إدارية ومتطلبات بشرية.

- متطلبات تكنولوجيا المعلومات.

- وضع استراتيجيات وخطط للتأسيس.

- توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية.

- خدمات البريد الإلكتروني.

- تطوير النظام الإداري والخدمات والمعاملات تدريجيا.

- التدريب والتأهيل وتامين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه.

- إصدار التشريعات القانونية الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتطويرها.

- ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية.

- إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لوضع تكامل في المعلومات.

كما يمكننا إضافة عدد من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات (حسب نظرتنا) والمتمثلة في:

- وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المؤسسة الحكومية او الخاصة الذين يرغبون في التحول الى الإدارة الالكترونية من تخطيط وٕانتاج وتنفيذ وتشغيل وتطوير.

- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشاة والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.

- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية إستعابها وفهم أهدافها مع التأكيد على تصنيفها وتدوينها.

- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.

- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.

- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.

- التعاون الايجابي بين الأفراد والادرة داخل المنشاة وترك الاعتبارات الشخصية.

- إعداد دراسة متكاملة لما هو موجود فعلا في نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات في الإدارة الحكومية والاستفادة منها في تنفيذ الإدارة الالكترونية.

كما أن الإدارة الالكترونية تتطلب إحداث تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، عن طريق إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الالكترونية، وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع تطبيق الإدارة الالكترونية.

**عاشرا: خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية: PDF2** تقوم عملية تطبيق الإدارة الالكترونية على إتباع عدة خطوات هي:

**1- إعداد الدراسة الأولية:** ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

**2- وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

**3- تحديد المصادر:** التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

**4- تحديد المسؤولية:** عند تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.

**5- متابعة التقدم التقني:** نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، لذلك لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.

**حادي عشر: أهمية العنصر البشري في تفعيل الإدارة الإلكترونية:** يتضح أن مشروع الإدارة الإلكترونية لا يمكنه أن يستغني عن العنصر البشري في أداء عمله وتقديم خدماته، فهذا المشروع في حاجه إلى عناصر بشرية مدربة تدريبا جيدا من حيث المهارات العلمية والتقنية، ومستوعبة لكافة التطبيقات الخاصة بإنجاز أعمال الإدارة الإلكترونية، وبالتالي يستنجد على مختلف المنظمات تطوير وتنمية العنصر البشري العامل بها، حتى يتمكن من إدارة المشروع بشكل صحيح.

وما يلاحظ في هذا الشأن هو أن العديد من الموظفين التقليديين يحاولون تجاهل مشروع الإدارة الإلكترونية وما ينطوي عليه من تقنيات المعلومات الجديدة، بدلا من محاولة مواكبته والتجاوب معه، لذلك ينبغي إقناعهم بضرورة تطبيق هذا المشروع، وإلا فإنهم سيكونون عقبة في طريق التطور والحداثة والإستفادة من نتائج ثورة تكنولوجيا معلومات والإتصال، وكما هو معلوم فإن الحصول على التقنية أسهل بكثير من كون العنصر البشري قادر على التعامل معها، وعليه وجبة التركيز على جانب مهم يتمثل في تدريب وتثقيف العنصر البشري، من خلال إعداد مختلف الخطط والاستراتيجيات الخاصة بذلك، مع متابعتها ومراقبة ما تحققه من إنجازات، وهذا في الوقت الذي يتم فيه الإعداد لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

كما تعتبر خطوة الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وإستخدامها وحاجة المنظمات إليها عنصر أساسي لضمان نجاح وتطور عمل هذه المنظمات في العصر الحالي، ويعد العمل الإلكتروني من بين عوامل رفع كفاءة وفعالية أداء المنظمات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وحماية سريتها وحسن مراقبة سير المعاملات خلال مرحلة الإعداد منذ لحظة وصولها إلى الجهة المختصة في المنظمة مرورا بالجهات ذات العلاقة وإنهائها وتخزينها وإسترجاعها وأرشفتها، وتشير الإحصائيات العالمية إلى أن هناك منظمات كبيرة عملاقة لها إستراتيجيات واضحة لإدارة معاملاتها إلكترونيا، وأنعكس هذا على سرعة وسهولة وإنسيابية إنجاز أعمالها وعلى نتائج أدائها، وهذا ما يؤكد على ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري كعنصر مهم جدا في نجاح عملية التحول إلى النظام الرقمي.

**ثاني عشر: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية**: تعتبر الإدارة الالكترونية من المصطلحات التي ظهرت في العصر الحديث نتيجة للتطورات التقنية والعلمية الهائلة التي عمت جميع جوانب الحياة، وبالتالي يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات كثيرة، تابعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، ومن العموم التطرق الى التحديات التي تواجه اغلى برامج الإدارة الكترونية كما يلي:

**1- معوقات تنظيمية:** وتتمثل في:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لب ا رمج الإدارة الالكترونية .

- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات الصغرى .

- ضعف اقتناع بعض الإدارات بدواعي التحول للإدارة الالكترونية ومتطلباته.

- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل المؤسسات.

- عدم قدرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل المؤسسة.

- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطور تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى المؤسسة.

- ضعف الدعم السياسي من طرف القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الالكترونية .

**2- معوقات تقنية:** وتتمثل في:

- صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي .

- ندرة وجود مواصفات موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المؤسسة الواحدة.

- ضعف البنية التحتية للمؤسسة ونقص جاهزيتها لاستقبال هذه التقنية الحديثة.

- ضعف في شبكات الاتصال في بعض المناطق.

- محدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات المؤهلة.

- خوف المتعاملين من أثر سلبيات التقنية الحديثة على مصالحهم، وما يترتب عليها من نقص العمالة وقلة الأجور.

**3- معوقات بشرية:** وتشمل الأفراد سواء كانوا من العاملين في المؤسسة أو المتعاملين مع المؤسسة، ومن أهم المعوقات البشرية نجد:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل المؤسسة .

- قلة البرامج التدريبية المتطورة في مجال التقنية الحديثة المتطورة .

- تنامي شعور بعض المديرين و أصحاب السلطة آن التغيير نحو الإدارة الالكترونية يشكل تهديدا لهم.

- نقص المعرفة الكافية لدى الأفراد بتقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته.

- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة.

- ضعف الثقة في حماية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية.

- مقاومة العاملين لتطبيق تقنية الإدارة الالكترونية وضعف الرغبة بها لدى العاملين والمتعاملين.

- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات الحكومية لقلة الحوافز.

- قلة دراية صناع القرارات بالمؤسسات الحكومية بأهمية تقنية المعلومات.

- عدم توفر الحوافز لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.

- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، والتهيب من التعامل مع الاجهزة الإلكترونية.

**4- معوقات مالية:** وتتمثل في:

- تكلفة استخدام الشبكة العالمية الانترنيت.

- قلة الموارد المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

- ضعف القدرة المالية لدى بعض الأفراد لشراء الأجهزة الالكترونية من أجل مواكبة التطورات التقنية.

- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من اجل تطبيق الإدارة الالكترونية.

- التكلفة المالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية المتطورة.

من خلال كل ذلك نجد أن هناك معوقات عديدة مختلفة ومتنوعة تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في مختلف المؤسسات كيفما كان نوعها، فكل هذه المعوقات متفاوتة التأثير فبعضها يؤثر بدرجة عالية والأخرى بدرجة أقل، إلا أنها جميعا تقف مشكلة في وجه تطبيق الإدارة الالكترونية، ولابد من توفير الخطط والمتطلبات الرامية إلى مواجهة هذه المعوقات حتى يتم تطبيق الإدارة الالكترونية بصورة صحيحة ومتميزة، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من زيادة في الإنتاجية والجودة في الإنتاج.

**5- معوقات أمنية**: تتمثل هذه المعوقات في ما يلي:

- التخوف من التقنية وعدم الاقناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفا عما يمكن أن يؤدي من مساس وتهديد العنصر الآمن والخصوصية في الخدمات الحكومية.

- يمثل فقدان الإحساس بالأمن تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحولات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الإئتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها وتدميرها.

والجدير بالذكر أن تحقيق الآمن المعلوماتي يرتكز على ثلاثة عناصر أساسية العنصر المادي والعنصر التقني والعنصر البشري.

**6- معوقات ادارية:** تتمثل في:

- إنعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، وتحديد الوقت الذي يلزم فيه تطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الإلكترونية.

- ضعف إهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة، حتى التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات.

- وجود هياكل تنظيمية محددة وواضحة، وعدم تضمن تلك الهياكل الوظائف التي تغطي كافة الأنشطة للنظام.

- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- إختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المؤسسة الواحدة.

- الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدى معظم الدول وخاصة الجزائر بشأن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.

- الإدارة الضعيفة لمعظم مشاريع تكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي.

- ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية.

- عدم توافر التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة.

**7- المعوقات السياسية والقانونية:** وتتمثل في:

- غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية لتتبادل التشاور السياسي، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، وإتخاذ القرارت اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.

- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعيات قانونية تحرم الإختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

ولكن الإشكال هو كيف يمكن تحقيق التنسيق، والإنسجام بين هذه العناصر، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية، وضعف مؤشرات الجاهزية وتباين مستوى التقدم التقني بين الدول المتقدمة والأخرى نامية.

**الخاتمة**: بعد تناولنا موضوع تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية من الجانب النظري والميداني، لا يسعنا إلا القول أن موضوع تنمية الموارد البشرية تكنولوجيا من أهم المواضيع التي أثارت جدل كبير نتيجة للأهمية التي يكتسبها العنصر البشري وخاصة داخل المؤسسة، فبواسطة الموارد البشرية تحصل المؤسسة على احتياجاتها الضرورية لتحقيق أهدافها، ولا يحدث هذا إلا بالاهتمام بالمورد البشري واكتشاف جوانب قوته وترقيتها وجوانب ضعفه وتنميتها، لأن التكنولوجيات المستجدة باستمرار تفرض علاقة بين تنمية الموارد البشرية وهذه التكنولوجيات وخاصة الإدارة الالكترونية في المؤسسة.

**النتائج**: إن نتائج البحث أصبحت تؤكد أن تنمية الموارد البشرية في مجال التكنولوجيات الحديثة بشكل دائم من أهم الأسباب لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. وبهذا فالمؤسسة الجزائرية مطالبة بإعادة النظر في تنمية مواردها البشرية تكنولوجيا، لكي تصل إلى النتائج التي تصبوا وتتطلع إليها، وجب عليها إتباع مجموعة من الطرق التي تزيد من تحسين أدائها ومرددوها ومن هذه الطرق الاهتمام بالعنصر البشري كونه المادة الخام الأولى، والطاقة الحقيقية التي بحوزتها المؤسسة، وهذا من خلال تنمية المورد البشري وتكوينه وخاصة في الجانب التكنولوجي.

- لعملية تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة في مختلف المؤسسات الجزائرية، حيث يتطلب ذلك مواكبة جميع التطورات التكنولوجية والتغيرات الواقعة في مجال الإدارة عموما والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.

- تعمل المؤسسة على نشر الثقافة التكنولوجية بين موظفيها حيث تستخدم التكنولوجيات في الاتصال بموظفيها وللاتصال بين الإدارات وبين الإدارة المركزية.

**التوصيات**: جملة التوصيات التي يمكن الخروج بها من خلال هذا البحث ما يلي:

- الاهتمام بالدورات التدريبية والتكوينية للمورد البشري، وتقديم دورات متخصصة في مجال الإدارة الاليكترونية.

- على المؤسسة التمديد في فترات تنمية قدرات العمال من اجل زيادة مهاراتهم ومعارفهم.

- على المؤسسة أن تضع برامج تدريبية مكثفة في مجال التكنولوجيات الحديثة للعمال.

- اقتراح تعميم عملية تنمية الموارد البشرية في مجال التكنولوجيات الحديثة على كل عمال وموظفي المؤسسات الجزائرية.

- على المؤسسة الجزائرية أن تنتهج أساليب متنوعة في تنمية مواردها البشرية وخاصة في الجانب التكنولوجي، وأن تعتمد على التنمية الداخلية أكثر من اعتمادها على مكتسبات الفرد الخارجية لما له من اثر على أداء العاملين.

- يجب أن تأخذ المؤسسة الجزائرية بعين الاعتبار الهدف الأساسي الذي تسعى لتحقيقه عند وضعها للبرامج التدريبية في مجال التكنولوجيات الخاصة بالمورد البشري.

- تطوير آلية العمل بالبريد الالكتروني وتوسيع نشره على كامل المؤسسات الجزائرية إذ أن مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة هي المخولة بدرجة أولى بالتعامل عن طريق البريد الالكتروني.

- الاهتمام بالدورات التدريبية والتكوينية للمورد البشري خصوصا في مجال علوم الإدارة الحديثة، وذلك من اجل زرع ثقافة تنظيمية تميز المؤسسة وترفع من قدراتها في التعامل مع التحديات التكنولوجية.- تبسيط إجراءات العمل بما يتماشى مع التكنولوجيات الحديثة من خلال القضاء على كافة التعاملات الورقية التي تتطلب وقت وتغييرها بالتعاملات الالكترونية الشبكية السريعة.

- تدريب الموظفين على مختلف التطبيقات الخاصة بالحاسب الآلي وعدم البقاء في استخدامات بدائية وبسيطة بخصوص الحاسب الآلي.

- تطوير آلية العمل بالبريد الالكتروني وتوسيع نشره على كامل المؤسسات.

- محاولة استعمال الأقمار الصناعية في الانترنت عوض الخيوط الأرضية (الكابلات).

في الأخير نصل إلى أن لتنمية الموارد البشرية دور كبير في تفعيل وتطبيق الإدارة الالكترونية، فتنمية الموارد البشرية تكسب العنصر البشري المعارف والمهارات والقدرات الكافية على التعامل مع مختلف التحديات خصوصا التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية التي بدورها تتطلب مورد بشري قادر على العمل في خضمها وقادر على الخوض في المنافسة.

1. - بوهنة زينب، وبلهادي مريم (2013/2014)، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلميّ، ص 17. بتصرف. [↑](#endnote-ref-1)
2. - عماد صفوك جلود الرويلي (2014م)، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، البحرين: جامعة العلوم التطبيقيّة، ص 16. بتصرف. [↑](#endnote-ref-2)
3. - رقام ليندة (2014/2015)، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية، الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- جامعة فرحات عبّاس، صفحة 5-6. بتصرف. [↑](#endnote-ref-3)
4. - عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2012، ص 1. [↑](#endnote-ref-4)
5. - لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة ، ط 1، مخبر التصنيفات النفسية والتربوية ، جامعة متنوري، قسنطينة ، الجزائر، ص 21. [↑](#endnote-ref-5)
6. - محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية ،ط 1، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، ص 27. [↑](#endnote-ref-6)
7. - بوهنة زينب، مرجع سبق ذكره، ص18. [↑](#endnote-ref-7)
8. - نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف، دار الأزوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص125. [↑](#endnote-ref-8)
9. - حسين بن محمد، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية، قاعة الملك فيصل، 2009، ص5. [↑](#endnote-ref-9)
10. - احمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2004 م، ص3. [↑](#endnote-ref-10)
11. - علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص323. [↑](#endnote-ref-11)
12. - محمد ماهر عليش، مرجع سبق ذكره، ص85. [↑](#endnote-ref-12)
13. - سعد غالب إبراهيم، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2015. [↑](#endnote-ref-13)
14. - عبدون كافية، بن حجوبه حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها، مجله الاصيل، العدد 2، 2017. [↑](#endnote-ref-14)
15. - Scott W. O'Connor (12/2/2020), "What is Digital HR? How Technology is Changing the Field", Northestarn University, Retrieved 4/2/2022. Edited. [↑](#endnote-ref-15)
16. - محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012. [↑](#endnote-ref-16)
17. - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص277. [↑](#endnote-ref-17)
18. - سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، ط1، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2003 م، ص13. [↑](#endnote-ref-18)