

نحو إدارة إلكترونية متكاملة

بوالريحان فاروق

كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد

مهري

قسنطينة 2 (الجزائر)

أ.د. شمام عبد الوهاب

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة

ملخص:

إن تبنى الشكل الإلكتروني للإدارة جاء نتيجة لتطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال وظهور شبكة الانترنت التي لها تأثيرا كبيرا في إنجاز الأعمال وإدارتها، فقد أصبح تكريس الجهود ضروريا لأجل استغلال هذه التكنولوجيا المتطورة والشبكات بهدف تبسيط الإجراءات الإدارية والتقليل من استخدام الورق والجهد المبذول للقيام بالمهام الإدارية المتعددة والمختلفة.

يتيح هذا البحث مجالا للتعرف على كيفية الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية من خلال بيان أهم الجوانب الواجب تطوير وتحويلها إلى الشكل الجديد، أين يمكن القول حينها أننا أمام عملية إدارية إلكترونية ثم الانتقال تدريجيا إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، تكنولوجيا المعلومات، الثورة التقنية، العمليات الإدارية الإلكترونية.

مقدمة:

الانتقال نحو إدارة إلكترونية

متكاملة يعتبر انتقالاً من العمل

الإداري الورقي إلى العمل

الإداري باستخدام جهاز

الكمبيوتر وملحقاته عن طريق

رقمنة العمليات الإدارية، ويعتبر

الانتقال من القيام بعناصر

الإدارة والمتمثلة عادة في

التخطيط، التنظيم، القيادة

والرقابة من الشكل التقليدي إلى

الشكل الإلكتروني إدارة

Abstract:

The adoption of E-administration came as a result of technological development, and internet that have a significant impact on doing duties, tasks and manage it. and also, to devote all efforts necessary in order to take advantage of this developed technology and networks to simplify the administrative procedures and reduce the use of papers and efforts to do multiple, various administrative tasks.

This research provides a field to learn how to move toward electronic administration, through showing important aspects to be developed and convert it to a new form. where we can then say that we are in front of an electronic administration processes and gradually move to the integrated electronic administration

Key words: E-management, Information technology, Technical revolution, E-administrative processes.

إلكترونية، وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم والأساسيات المتعلقة بها:

I- الإطار العام للبحث وإجراءاته:

أولاً- إشكالية البحث:

لقد استحوذ موضوع الإدارة الإلكترونية على اهتمام الكثير من الباحثين، نظر لما له من تأثيرات متعددة تمس الجانب الإداري للمؤسسات الخدمية والإدارية والاقتصادية، وكذا الجانب النوعي فيما يتعلق بالخدمة المقدمة، وما يترتب عليه من رضا للعميل المستفيد والمزايا الأخرى، ولتحقيق هدف الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية المتكاملة كان لا بد من البحث في كيفية القيام بهذا الانتقال بشكل يضمن التنفيذ والاستمرارية والفعالية للإدارة الإلكترونية مستقبلاً، وعلى هذا الأساس يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن الانتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية متكاملة؟ وما هو المدخل الذي يضمن نجاح ذلك الانتقال؟

ويمكن التعرف على مضامين هذه الإشكالية من خلال طرح التساؤلات التالية:

- ❖ هل يعتبر الهدف الأساسي للإدارة تدنية تكاليف العمل؟
 - ❖ هل توجد خاصية جوهرية للإدارة الإلكترونية تكون مبرراً للتخلي عن الإدارة التقليدية؟
 - ❖ هل توجد فروقات واضحة بين الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية؟
 - ❖ هل يوجد مدخل واضح يمكن الانتقال على أساسه من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؟
 - ❖ هل توجد تطبيقات للإدارة الإلكترونية بالجزائر؟
- ثانياً- فرضيات البحث: كإجابة مؤقتة على إشكالية البحث يمكن وضع الفرضية الرئيسية التالية:
- الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يكون على أساس المدخل الوظيفي، وذلك بتطوير العناصر الأربعة للإدارة من الحالة التقليدية إلى الحالة الإلكترونية.**
- وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- ❖ توجد أهداف أخرى للإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى هدف تدنية تكاليف العمل.
 - ❖ الخاصية الاقتصادية للإدارة الإلكترونية تعتبر المبرر الوحيد للتخلي عن الإدارة التقليدية.
 - ❖ نعم، توجد فروقات جوهرية بين الحكومة الإلكترونية والإدارة التقليدية.
 - ❖ نعم، يمكن اعتبار المدخل الوظيفي أساساً للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
 - ❖ نعم، توجد تطبيقات للإدارة الإلكترونية في الجزائر.

ثالثاً- أهداف البحث:

يمكن بيان أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- ❖ بيان الأهداف الأساسية للإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى هدف تدنية تكاليف العمل.
 - ❖ بيان الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية والتي يمكن اعتبارها مبرراً للتخلي عن الإدارة التقليدية.
 - ❖ بيان أهم الفروقات الجوهرية الموجودة بين الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، خاصة أن العديد من الباحثين يعانون من تداخل المصطلحين.
 - ❖ بيان المدخل الذي أساسه يكون الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، مع توضيح الكيفية التي يتم بها ذلك.
 - ❖ التعرف على أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- رابعاً- أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من خلال ما يلي:

كون البحث يركز على كيفية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية على أساس المدخل الوظيفي، ويعتبر هذا الإجراء جوهر لعملية التطوير الإداري نحو الشكل الرقمي الجديد، ويعتبر اهتمام البحث بهذه الجوانب بالضبط لكونه موضوع الساعة وجاري العمل عليه في أغلب المؤسسات العمومية والخاصة، وهذا تماشياً مع متطلبات مواكبة المتغيرات الجديدة التي يملها محيط المؤسسة.

خامساً- منهج البحث: تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، لأن أساسه يمثل وصف وتحليل تفاصيل عملية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، كما تمت الاستعانة بالمنهج المقارن وذلك عند المقارنة بين الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية والاستنتاج.

II- أساسيات حول الإدارة الإلكترونية:

للإحاطة بمصطلح البحث وجب تحديد المفهوم، ثم توضيح الأهداف والأهمية وخصائص الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تحديد أبعاد مفهومها، وذلك فيما يلي:

أولاً- تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تعددت تعريفات الإدارة الإلكترونية وتنوعت، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف: يُعرف المكتب الكندي للغة الفرنسية الإدارة الإلكترونية بأنها: "طريقة تسيير ترتبط بدمج التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات بما فيها شبكة الأنترنت في مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين الإنتاجية والكفاءة [office québécois, 2013]. يتضح من هذا التعريف بأن الإدارة الإلكترونية تركز على المزج بين عمليات المؤسسة وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الجديدة لتحقيق هدف أساسي يتمثل في تحسين الإنتاجية والكفاءة، وبالتالي كان التركيز على العمليات الإدارية وتحديثها عن طريق التكنولوجيات الجديدة.

وحسب التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الأوروبية (Organization for Economic Co-operation and Development) في سنة 2004، فإنه توجد عدة تعريفات للإدارة الإلكترونية وأنه لا يتم استخدام المصطلح ذاته على المستوى العالمي، والاختلاف ليس في المعنى فقط، بل يمكن أن يعكس بعض الأولويات في السياسات العامة، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة تعريفات أساسية:

- 1- تُعرف الإدارة الإلكترونية على أنها توفير الخدمات عن طريق شبكة الأنترنت، وغيرها من الأنشطة مثل المشاورات الإلكترونية.
 - 2- كما تعرف بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة. لكنه عادة ما تُعطى الأولوية لتقديم الخدمات والعلاج، ويشمل التعريف الأوسع جميع الأعمال الإدارية.
 - 3- وتعرف من جانب آخر بأنها القدرة على تحويل الإدارة العامة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو عن طريق استخدام شكل جديد من أشكال الإدارة يركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعادة ما يرتبط هذا مع استخدام الأنترنت.
- وقد تطورت التعاريف والمصطلحات المستخدمة من قبل الدول تبعاً لأولويات تغيرات والتقدم على مستوى أهداف معينة، ولأن هذا القطاع حيوي يجب أن تبقى السياسات والتعاريف ذات الصلة في إطار مشروع منظمة التعاون والتنمية [OCDE, 2004, P26].
- يتضح من خلال هذا التعريف بأن الإدارة الإلكترونية هي الانتقال نحو تقديم الخدمات المختلفة المعروضة من طرف الإدارة العمومية إلى الشكل الإلكتروني باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال والأنترنت، ولكن تبقى أولوية هذا التوجه تختلف من دولة لأخرى.

كما ذهب بعض الباحثين إلى تعريف الإدارة الإلكترونية " بأنها منهج حديث يعتمد على تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني (E-mail) والتحويلات الإلكترونية للأموال (Electronic Funds Transfers)، والتبادل الإلكتروني للمستندات (Electronic Data Interchange)، بالإضافة إلى الفاكس والنشرات الإلكترونية". [محمد الحسن، 2009، ص05].

يتضح من خلال هذا التعريف بأن الإدارة الإلكترونية هي إدارة للتعاملات الكلاسيكية لكن بوسائل حديثة مما يعطيها خصائص جديدة ومتميزة.

ثانيا- أهداف الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية عدد من الأهداف تبنيتها الجهات الحكومية لأجل تقريب المواطن من الإدارة كهدف أساسي مبني على تحقيق عدد من الأهداف الفرعية، وفيما يلي بيان لهذه الأهداف:

1. **تحسين مستوى الأداء:** إن الانتقال بالإدارة من العمل في إطار محدودية المكان والزمان إلى لا محدودية هذين المتغيرين مع الدقة العالية يعني رفع مستوى أداء الأفراد والمؤسسات إلى أقصى حد ممكن، بحيث لا يوجد وقت أو جهد ضائع أو طلب خدمة بدون استجابة خلال الوقت الحقيقي.
2. **تحسين مستوى الخدمة:** تسعى الكثير من الحكومة ممثلة بمؤسساتها المختلفة إلى تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين من خلال مراعاة عدد من الجوانب نذكر أهمها فيما يلي [بيومي الحجازي، 2008، ص106]:

أ- **محاولة تجاوز الأخطاء:** من خلال تزويد الموظف في الإدارة بجهاز الكمبيوتر المدعم بالبرمجيات اللازمة وقاعدة البيانات اللازمة، وهذا يعطي نتائج يقينية في العمل، ويتيح سهولة كبيرة في إنجاز المعاملات الخاصة بالأفراد والمؤسسات، بالإضافة إلى تزويد الإدارة بنظم معلومات من شأنها اختصار الكثير من الإجراءات.

ب- **تحقيق الشفافية:** تتيح الإدارة الإلكترونية للمتعاملين معها معرفة في أي مستوى يتم معالجة معاملاتهم، وما هي المراحل التي تمر بها المعاملات في طريقها للمعالجة وهل توجد معوقات لذلك أم لا. يكون ذلك من خلال الدخول على الموقع الإلكتروني والولوج إلى الحساب الخاص وتتبع المعاملات بشكل مباشر، حيث لا يوجد شيء يتم أخفاؤه لأنه لا توجد ضرورة لذلك أصلاً.

3. **التقليل من التعقيدات الإدارية:** ويكون ذلك من خلال اختصار الخطوات والإجراءات والجهات الحكومية التي يتم اشراكها لأجل إنجاز معاملة معينة، بحيث يتم ربط الجهات الحكومية المعنية بالمعاملات بشكل إلكتروني آمن في إطار نظام معلومات خبير، بحيث يتم تبادل المعلومات آلياً بين هذه الجهات لأجل تسوية المعاملات الخاصة بالمواطن خلال الوقت اللازم.

هذا من جهة ومن جهة ثانية يتم اختصار إجراءات طلب الخدمة أو طلب تسوية المعاملة، بحيث يتم دخول المستفيد إلى الموقع الإلكتروني ويعبى استمارة الطلب ثم ينتظر معالجة طلبه مباشرة خلال وقت يظهر له على الموقع في ذات الوقت.

لعل هذا يوفر على طالب الخدمة عناء الانتقال الكلاسيكي إلى الإدارات وانتظار وقت طويل لأجل إنهاء المعاملات التي كانت تمر بعدد من الإجراءات الإدارية وتوجه طالب الخدمة إلى استخراج وثائق تكميلية من إدارة أخرى لإتمام ملف طلب الخدمة، ولعل هذا الهدف نجحت في تحقيقه العديد من الإدارات في الكثير من الدول اليوم.

4. **تدنية التكاليف:** يمكن توضيح هذه النقطة من خلال أجراء مقارنة بسيطة بين حالتين أساسيتين، قبل وبعد رقمنة الحالة المدنية في الجزائر.

قبل عملية الرقمنة كان يعتبر انتقال آلاف المواطنين من مقر سكناهم إلى مقر ولادتهم أمر ضروري لاستخراج شهادة الميلاد الأصلية رقم 12، وما يترتب على انتقالهم من تكاليف كبيرة، فهناك مصاريف النقل، التكاليف الخفية المتمثلة في ترك المتنقلين لأماكن عملهم أو غيابهم عن مؤسسات عملهم، بالإضافة الوقت الضائع، ومصاريف الأوراق، والتبذير في الورق حيث يضطر الكثيرون إلى استخراج عدد كبير من النسخ تجنباً للرجوع مرة أخرى برغم عدم حاجاتهم إليها، وتكاليف لا يمكن حصرها في هذا الإطار. بالمقابل بعد تطبيق عملية الرقمنة تحققت العديد من المزايا التي يمكن لأبسط مواطن التعبير عنها بشكل واضح، لعل من أهمها القضاء على مشكل الانتقال وما يترتب عنه من تكاليف سبقت الإشارة إليها،

بالإضافة إلى سهولة طلب الخدمة حيث يقدم المواطن فقط رقم شهادة الميلاد، بالإضافة إلى ربح الوقت، بحيث لم يعد يعاني المواطن من الطوابير التي كانت قبل الرقمنة. إن هذا الوضع وبلا شك قد حقق اقتصاد وترشيد كبير للنفقات العمومية التي كانت تتكبدها البلديات والمواطنين طالبي الخدمات لأجل استخراج وثيقة شهادة الميلاد رقم 12، وقياساً على ذلك يمكن توقع التكاليف المرتبطة بالعدد الهائل من الوثائق في الحالة المدنية والمؤسسات الأخرى.

ثالثاً- أهمية الإدارة الإلكترونية وخصائصها: تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في المزايا التي تقدمها كبديل للإدارة التقليدية وبالخصائص التي تتميز بها عن سابقتها، وفيما يلي عرض لهذه الأهمية وتلك الخصائص:

1. أهمية الإدارة الإلكترونية

يمكن إبراز مدى أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية:

- أ- تعتبر الإدارة الإلكترونية بديل عصري يواكب التطور الذي يلي مطالب المواطنين في الحصول على خدمات أفضل وأسرع، وهي ذات أهمية خاصة بالنسبة للمجتمعات التي واجهت أو تواجه أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية.
- ب- للقطاع العام مشكلات إدارية الشيء الذي دفعه للبحث عن حلول، ولعل الحل الأنسب له هو تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى نمط إداري إلكتروني يتميز بالمرونة والشفافية. والقطاع الخاص هو الآخر مُعرض للمنافسة ومن ذلك فرض عليه هذا الوضع تبني إدارة قائمة على تكنولوجيات متطورة، وعليه فالإدارة الإلكترونية تعتبر مخرج أزمة للقطاعين العام والخاص فيما يتعلق بجانب الإدارة وضرورة تطويرها [محمد الحسن، 2011، ص 20].
- ج- تعمل الإدارة الإلكترونية على خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأفراد والمؤسسات، فالتحول إلى الشكل الإلكتروني يُمكن من الاستغناء على الكثير من التكاليف المرتبطة بالورق والحبر واليد العاملة التقليدية، والتنازل عن العديد من الإجراءات البيروقراطية التي تستهلك الكثير من الوقت واستبدالها ببروتوكولات رقابة وفحص تلقائية للمعلومات المتدفقة داخل نظام المعلومات للمؤسسة، مما يعطي أفضلية في تقديم الخدمة بدقة وسرعة أعلى، كما يساهم في رفع أداء الأفراد والمؤسسات بحيث تصبح تعالج المؤسسة أكبر عدد من طلبات المواطنين أو الزبائن في أقل وقت ممكن مما يزيد من مردوديتها الإدارية أو الاقتصادية.
- د- تبرز أهمية تبني الإدارة الإلكترونية كذلك في أهمية تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، حيث يتم الاستغناء عن نظام الدوام التقليدي والانتقال إلى الوقت الحر للعمل أي 24/24 ساعة خلال 7/7 أيام في الأسبوع، لأن الخدمة تكون متاحة على الخط مباشرة وبدون الحاجة إلى التنقل، حيث يقوم المواطن أو الزبون بطلب الخدمة والاستفادة منها عن بعد.
- هـ- تساعد الإدارة الإلكترونية على التخطيط للمشاريع المستقبلية، وذلك من خلال المعطيات الضخمة المخزنة في قواعد البيانات، وبالإستعانة بأنظمة المعلومات والأنظمة الخبيرة يمكن التنبؤ بسلوك العديد من المتغيرات في المستقبل، كالتنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على منتج معين على أساس المعطيات الحالية والماضية في إطار نظام المعلومات، الشيء الذي يسهل عملية اتخاذ القرار بإضافة خط إنتاج جديد أو فتح فرع آخر للإنتاج لتغطية حجم الطلب المتزايد مثلاً [محمد الكبيسي، 2008، ص 38، بتصرف].
- و- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة، وذلك كما هو مبين في النقطة السابقة فعملية التنبؤ بالطلب المستقبلي توفر على المؤسسة الكثير من التكاليف والوقت، كما قد تضطر المؤسسة إلى التخلي عن فروع معينة أو خطوط إنتاج محددة نتيجة ظهور

مؤشرات في نظام المعلومات تبين تناقص الطلب بشكل مستمر على منتج معين مع مرور الوقت، واتخاذ القرار المناسب هنا في الوقت المناسب يزيد من ربحية المؤسسة أو يحافظ على الأقل على مستوى الربح في حدود مقبولة.

ز- تلافي مخاطر التعامل الورقي والاستفادة من الفرص المتاحة للعمل الحر في أسواق التكنولوجيا المتقدمة. [TURBAN & OTHERS, 2008, P43].

ح- تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية كذلك في إلغاء الفوارق الجغرافية بين المواطنين، بحيث يتيح لهم وبسهولة الاستفادة العادلة والمتساوية من الخدمات الرئيسية، وبالتالي فهي تستهدف المجتمع بأسره بغض النظر عن الموقع الجغرافي ومع تدنية تكلفة الحصول على الخدمات [SERESHT & OTHERS, 2008, P55].

2. خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتمتع الإدارة الإلكترونية بعدد من الخصائص يمكن ذكرها فيما يلي [محمد الحسن، 2011، ص. ص 87-77، بتصرف]:

- أ- تراجع بيروقراطية الإدارة: الكثير من المعوقات والعقبات الإدارية التي ترسخت وبقيت لسنوات في إطار الإدارة التقليدية بسبب البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضيا بفعل تبني الإدارة الإلكترونية، هذه الأخيرة التي أتاحت الخدمة للمواطن 24/24 ساعة 7/7 أيام بكل شفافية.
- ب- الهيكل التنظيمي الشبكي: لا تقوم الإدارة الإلكترونية على مثل تلك الهياكل التنظيمية الأفقية أو العمودية ولا حتى المصفوفية، ولا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به في الإدارات التقليدية، بل تعمل في إطار الهيكل الشبكي الذي يهدف إلى ربط المصالح بشكل يسهل توريد الخدمة للمواطن في أقل وقت ممكن وبدقة عالية.
- ج- إدارة بدل أرشفة: الإدارة الإلكترونية تهتم بإدارة الملفات وليس بالاحتفاظ بها وتكديسها في الأرشيف.
- د- إدارة بلا مكان ولا زمان: يمكن للمواطن الاستفادة من خدمات الإدارة الإلكترونية يوميا بلا حدود زمانية والولوج من أي مكان مرتبط بالشبكة.
- هـ- المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة حيث تعمل من خلال تقنياتها وشبكاتها على الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها.

رابعاً- الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

يرى المطلع بالبحث في هذا المجال بأنه توجد ثلاثة اتجاهات متباينة، اتجاه يرى بأن مصطلح الحكومة الإلكترونية هو الأصح، واتجاه ثاني يرى بأن استخدام مصطلح الإدارة الإلكترونية هو الأصل والصحيح من ناحية الترجمة، واتجاه ثالث يعاني من الوقوع في الخلط بين المصطلحين، فمرة تجده يستخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية وأخرى يستخدم مصطلح الحكومة ويقصد بها نفس المعنى، وهذا أمر يشوش القارئ غير المتخصص أو الطالب المبتدئ في هذا المجال.

الاتجاه الأول: يرى أصحاب هذا الاتجاه بأنه من الأفضل تبني مصطلح الحكومة الإلكترونية لأنه ترجمة حرفية للعبارة الأصلية باللغة الإنجليزية «E-government»، وأن ذلك هو المقصود منها بالمعنى الإداري والسياسي، كما يشير أصحاب هذا الاتجاه إلى أن الإدارة الإلكترونية جزء من الحكومة الإلكترونية ووسيلة من وسائلها الضرورية لأداء مختلف المهام المنوطة بها [السالمي، 2009، ص33].

التعليق: يبدو أن أصحاب هذا الاتجاه قد غاب عن بالهم بأن الحكومة لا يمكنها القيام بكل الأعمال الموكلة أليها عن طريق الأنترنت أو الشبكات الأنترنت، كما لا يمكن لحكومة أي بلد إدارة موارده بشكل كامل عن طريق الأنترنت

الاتجاه الثاني: يرى أصحاب هذا الاتجاه بأن مصطلح «E-government» قد تُرجم إلى اللغة العربية ترجمة جامدة، ونُقل إلى العربية نقلاً حرفياً بدون مراعاة المعنى الحقيقي والمراد من الكلمة، وبذلك

يروى أن المعنى المقصود هو الإدارة الإلكترونية «E-management» وليس الحكومة الإلكترونية [محمد الحسن، 2011، ص6].

وبذلك فالإدارة الإلكترونية حسب هذا الاتجاه هي الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية إلى الشكل الإلكتروني من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد.

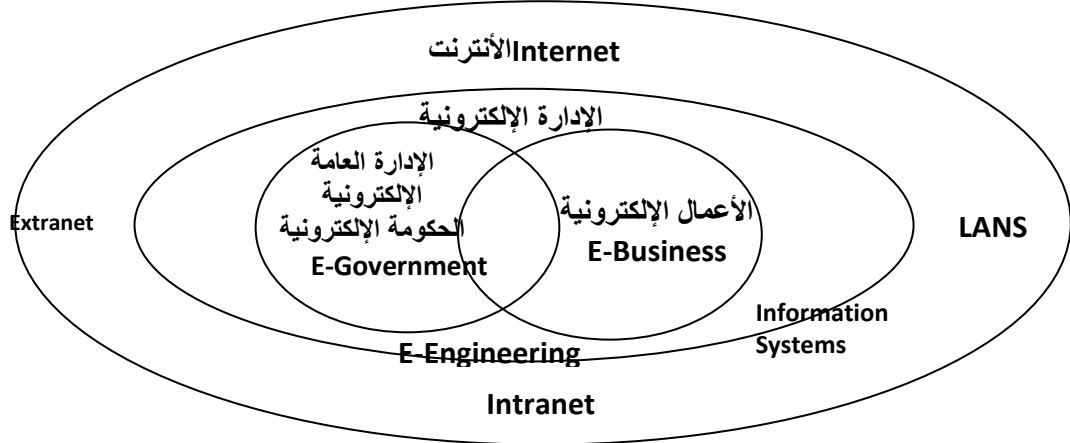
التعليق: يبدو أن هذا الاتجاه هو الأقرب إلى المنطق لأن مصطلح الإدارة أصلاً أشمل من مصطلح الحكومة، وعليه فالإدارة الإلكترونية يمكن تطبيقها على مستوى الأعمال المستندة إلى الحكومة أو لإنجاز مختلف المعاملات للمؤسسات العمومية والخاصة وتقديم الخدمات لجمهور المواطنين أو الزبائن بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

الاتجاه الثالث: لا يزال أصحاب هذا الاتجاه غير واضحي المنهج، فتارة تجدهم يستخدمون الاستقراء وتارة الاستنتاج، بمعنى يستخدمون مصطلح الإدارة الإلكترونية في دراساتهم ثم يعممون نتائجهم على الحكومة الإلكترونية باعتبار الإدارة الإلكترونية جزء من الحكومة الإلكترونية [محمود القدوة، 2010، ص22]، وتارة تجدهم ينطلقون في دراساتهم من الحكومة الإلكترونية على أساس أنها جزئية من الإدارة الإلكترونية [محمد الحسن، 2011، ص12].

التعليق: لقد تسبب هذا الخلط وعدم المقدرة على التفريق بين مصطلحي الحكومة والإدارة الإلكترونية في التشويش على العديد من الطلبة والباحثين غير المتخصصين، مما دفع العديد منهم إلى استخدام المصطلحين لنفس المعنى أو استخدام المصطلح الواحد للمعنيين المختلفين، وعليه يُفضل التدقيق والرجوع إلى أصل المصطلح باللغة الأصلية وهي اللغة الإنجليزية والقيام بالترجمة بالاستعانة بالمتخصصين في مجالي الترجمة والعلوم الإدارية.

الاستنتاج: من خلال العرض السابق للاتجاهات الثلاثة المختلفة حول مصطلحات البحث المتمثلة في الإدارة الإلكترونية «E-management» والحكومة الإلكترونية «E-government» يتبين أن الاختلاف كان نتيجة الترجمة الجامدة، حيث كانت ترجمة للحرف وليس للمعنى المقصود، وعليه يمكن اعتبار المصطلح الأقرب للواقع هو مصطلح الإدارة الإلكترونية «E-management»، وأن الحكومة الإلكترونية جزء من الإدارة الإلكترونية مثلها مثل باقي المؤسسات والهيئات غير الحكومية، فهي تنتقل فقط من انجاز الاعمال بالطريقة التقليدية إلى الطريقة الإلكترونية باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وعليه نقول أن المؤسسات والهيئات يمكن ان تطبق الإدارة الإلكترونية وليس العكس. وبناء على ما سبق يمكن تحديد أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال الشكل المبين أدناه:

الشكل رقم (01): يوضح أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر: [غالب ياسين، 2010، ص27]

يتضح من خلال هذا الشكل أن الإدارة الإلكترونية هي إنجاز مختلف الأعمال التجارية والمهام الإدارية الخاصة والحكومية باستخدام مختلف التكنولوجيات والشبكات.

III- نحو إدارة إلكترونية متكاملة بناءً على المدخل الوظيفي:

للوصول إلى إدارة إلكترونية متكاملة باعتماد مدخل الوظائف، لابد من معالجة وظائف الإدارة الأربعة، وبيان كيفية تطويرها والعمل في إطار الشكل الجديد لكل وظيفة، ويكون ذلك من خلال ما يلي:

أولاً- التخطيط الإلكتروني:

عرف التخطيط بأنه وضع الأهداف وتحديد الإمكانيات اللازمة لتحقيقها، لكن حديثاً تم إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال على هذه العملية بأجزائها فأصبح المصطلح يعرف باسم التخطيط الإلكتروني، وتفصله فيما يلي:

1. **تعريف التخطيط الإلكتروني:** يعرف التخطيط الإلكتروني على أنه: " عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر " [عبود نجم، 2009، ص297].

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، إلا أن الاختلافات الأساسية قد ترد في ثلاثة مجالات:

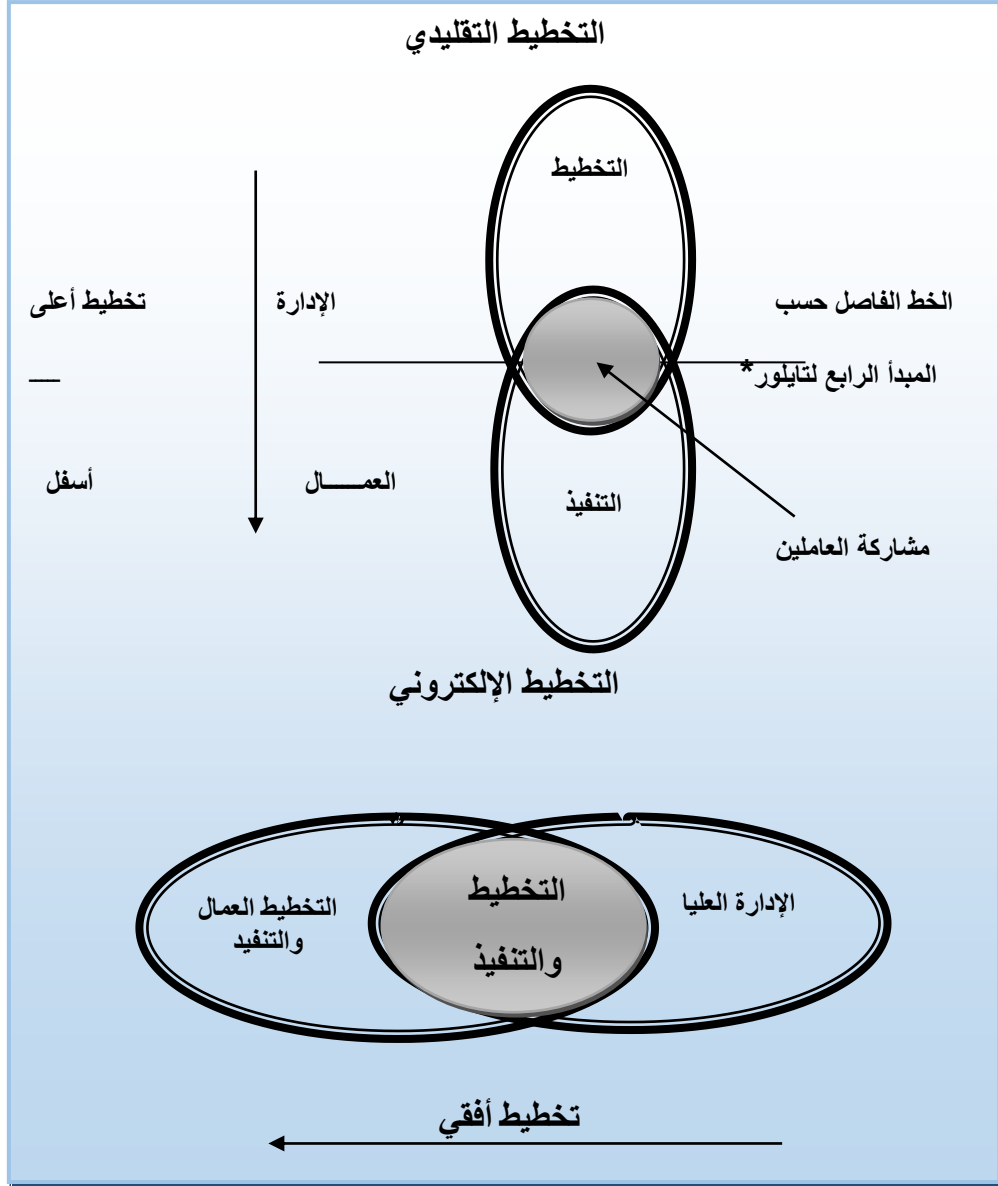
- ❖ التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية والقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر [محمد سمير أحمد، 2009، ص249].
- ❖ المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من تخطيط زمني منقطع إلى تخطيط مستمر.
- ❖ إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون يتم تجاوزها تماماً في الإدارة الإلكترونية [عبود نجم، 2009، ص297].

2. مقارنة بين التخطيط الإلكتروني والتقليدي:

قد يتشابه الإطار العام للتخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي، من حيث أن كليهما يسعى إلى وضع الأهداف وتحديد الوسائل الكفيلة بتحقيقها، لكن توجد عدة اختلافات جوهرية يمكن الإشارة إليها فيما يلي:

- أ- **من جانب الأهداف:** يعتبر التخطيط الإلكتروني عملية مرنة وحركية باتجاه الأهداف القصيرة متوسطة وطويلة الأجل، وتتميز بالقابلية للتجديد والتطور المستمر، بالمقابل التخطيط التقليدي يضع الأهداف لأجل تنفيذها في السنة المقبلة، ويتأثر هذا النوع من التخطيط من حيث الكفاءة بتغير الأهداف [عبود نجم، 2009، ص306].
 - ب- **من جانب تدفق المعلومات:** يتميز التخطيط الإلكتروني باستمرارية تدفق المعلومات في المؤسسة مما يحول التخطيط التقليدي المتقطع زمنياً إلى تخطيط مستمر ومرن يتغير وفق للمعلومات الجديدة المتدفقة إلى نظام معلومات المؤسسة لحظة بلحظة.
 - ج- **من جانب تقسيم العمل:** تتحول فكرة تقسيم العمل في إطار التخطيط الإلكتروني من الحالة التقليدية - التي تتميز بكون الإدارة العليا تقوم بالتخطيط التقليدي وتقوم الإدارة الدنيا بالتنفيذ - إلى الحالة الجديدة والتي تتميز بمشاركة جميع الأفراد العاملين في عملية التخطيط. بمعنى آخر أن التخطيط التقليدي عمودي والتخطيط الإلكتروني أفقي ومتداخل كبير الإدارة والأفراد العاملين بالمؤسسة [السعيد السلنتي، 2016، العدد 01].
- كما يمكن توضيح الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتقليدي من خلال الشكل الوضع ادناه:

الشكل رقم (02) يوضح: مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني



المصدر(*)]: [عبود نجم، 2009، ص 298]

يتضح من الشكل المبين أعلاه بأن التخطيط التقليدي يعتبر تخطيط عمودي بينما التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي عموماً ومتداخل بين الإدارة والعاملين، هذا من جهة ومن جهة ثانية يمكن تمييز ثلاثة جوانب أخرى للتخطيط الإلكتروني تجعله مختلف بشكل شبه كلي عن التخطيط التقليدي.

3. القواعد الجديدة للتخطيط: لقد بات الزبون اليوم مركز اهتمام المؤسسات الاقتصادية، ومع هذا الوضع الجديد انتقل التخطيط من الإدارة العليا في المؤسسة إلى المستويات الدنيا، بمعنى أن التخطيط يخرج الآن عن نطاق المدير ويتعدى الأمر إلى جل الأفراد العاملين في المؤسسة، سيما الأفراد الذين يتفاعلون مع العملاء [محمد سمير أحمد، 2009، ص 253].

وبأسلوب أبسط يمكن القول أن المؤسسة تنتقل اليوم من الإنتاج والتوجيه إلى السوق على أساس التنبؤ بمستوى الطلب وهو الأسلوب الكلاسيكي في عمل المؤسسات الاقتصادية إلى الأسلوب الجديد المبني على اتاحة المواقع الإلكترونية التفاعلية أمام العملاء للتعبير على ميولاتهم ورغباتهم وتقديم طلباتهم، ويكون على المؤسسة الاستجابة لتلك الطلبات خلال الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة وإلا ستفقد حصة السوقية مع مرور الوقت.

إن هذا الانتقال إلى الوضع الجديد يفرض على المؤسسات تبني قواعد تخطيط جديدة في إطار الارتباط الشبكي مع الزبون، وهذا يقتضي نقل عملية التخطيط من المدراء إلى جميع الأفراد العاملين الذين لديهم القدرة على تقديم أعمال جديدة تتناسب وعملية تلبية رغبات الزبائن وحاجاتهم المتغيرة والمتزايدة.

وقد قدمت في هذا الإطار الدكتور لمياء السعيد السلنتي مقارنة بين قواعد القديمة في إطار التخطيط التقليدي والقواعد الجديدة في إطار التخطيط الإلكتروني، وذلك مبين في الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (01): يوضح مقارنة بين قواعد القديمة في إطار التخطيط التقليدي والقواعد الجديدة في إطار التخطيط الإلكتروني

القواعد القديمة في التخطيط التقليدي	القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني
❖ خطة واحدة توجه أعمال المؤسسة.	❖ خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.
❖ خطة أجلها لا يقل عن السنة.	❖ خطة أجلها شهر كأقصى تقدير.
❖ للخطة أهداف، وسائل ومراحل.	❖ للخطة قواعد بسيطة واتجاه واحد.
❖ الكل ملزم بالخطة حتى النهاية.	❖ الخطة مرنة تتماشى والتغيرات الجديدة.
❖ الخطة تركز على قدرات المؤسسة.	❖ الخطة تركز على حاجات الزبون وميوله.
❖ الخروج عن الخطة مصدر الخطر.	❖ عدم القدرة على العكس مصدر الخطر.
❖ الابتكار ضروري لوضع الخطة.	❖ الابتكار ضروري لتنفيذ الخطة.
❖ المدير مخطط والعامل مُنفذ.	❖ المدير والعاملون مخططون ومبادرون.
❖ الأهداف دقيقة وقابلة للقياس.	❖ الأهداف نسبية، عامة وغامضة واحتمالية.
❖ الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	❖ الوسائل متغيرة تبعا للفرص وحاجات الزبون.
❖ معايير الخطة أساس لحسن التنفيذ.	❖ الثقة معيار أساسي لحسن التنفيذ.

المصدر(**): [السعيد السلنتي، 2016، العدد 01، بتصرف].

يتبين من خلال المقارنة أعلاه بأن المؤسسات اليوم سواء أكانت إدارية أم اقتصادية محتم عليها الارتقاء بإدارتها نحو الشكل الإلكتروني، ولعل الجانب الأساسي في عملية نقل التسيير إلى الشكل الجديد هو نقل

عملية التخطيط نحو التخطيط الإلكتروني، وما يبرر ذلك وكما سبقت الإشارة إليه هو البيئة الجديدة للأعمال، والتي تتميز بانها شديدة التغير، مما يتطلب التعامل بمرونة عالية مع جل متغيرات تلك البيئة، بالإضافة إلى انتقال الزبون إلى مركز اهتمام المؤسسات وما يصاحب ذلك مع حاجات ميول متغيرة ومتجددة تستدعي التكيف السريع والكفاء لخطط المؤسسة معها لضمان النجاح الجديد.

ثانيا- التنظيم الإلكتروني:

يعتبر التنظيم هو العنصر الثاني من عناصر الإدارة، ولأنه تطور مع مرور الزمن من خطي باتجاهاته المختلفة إلى مصفوفي ثم أصبح شبكيا، بات البحث في التنظيم الإلكتروني بمختلف جوانبه ممكنا، وفيما يلي توضيح لتلك الجوانب:

1. الهيكل التنظيمي الإلكتروني (E-organization Structure): يمكن الإشارة إلى التغيرات التي مست الهيكل التنظيمي التقليدي حتى أصبح هيكل تنظيمي إلكتروني، وذلك فيما يلي:

أ- الانتقال من التنظيم العمودي إلى المصفوفي ثم الشبكي.
ب- الانتقال من التنظيم القائم على الوظائف الثابتة إلى التنظيم القائم على فرق العمل الجماعية.

ج- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى الوحدات التنظيمية الفرعية الصغيرة.

د- الانتقال من الهيكل المحدد إلى الهيكل غير المحدد.

2. التقسيم الإداري الإلكتروني (E-departmentalization): يكون هذا التقسيم الإداري الجديد في شكل خلوي أو شبكي، خطوط العلاقة فيه تصف مختلف التحالفات الداخلية والخارجية للمؤسسة، في إطار البيئة المانحة أي ذات التغيرات السريعة.

3. سلسلة الأوامر إلكترونيا: (E-Chain of Command) تم الانتقال بسلطة الأوامر إلى الشكل الإلكتروني من الجوانب التالية [القدوة، 2010، ص57]:

1- الانتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية.

2- الانتقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات والفرق المستقلة والمدارة ذاتيا.

3- الانتقال من جدولة الأعمال المسبقة إلى جدولة الأعمال المرنة والمتغيرة.

4. الرسمية الإلكترونية (E-formalization): بالنسبة لجانب الالتزام بالتنظيم الرسمي فيما يخص السياسات والإجراءات طرأت تغيرات على بعض الجوانب يمكن توضيحها فيما يلي:

1- الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة والمتغيرة حسب الظروف الجديدة.

2- الانتقال من القواعد والإجراءات المحددة بدقة إلى الفرق والمجموعات المدارة ذاتيا وإدارة الذات بالنسبة للأفراد.

3- الانتقال من الجدولة الثابتة والقياسية للمهام إلى الجدولة المرنة والمتغيرة حسب مقتضيات الوضع الجديد.

5. المركزية واللامركزية الإلكترونية (E-Centralization Decentralization): في إطار التنظيم الإلكتروني والهيكل التنظيمي الشبكي تغير مفهوم المركزية واللامركزية بالنسبة لسلطات القرار في المؤسسة، وذلك من خلال ما يلي [القدوة، 2010، ص58]:

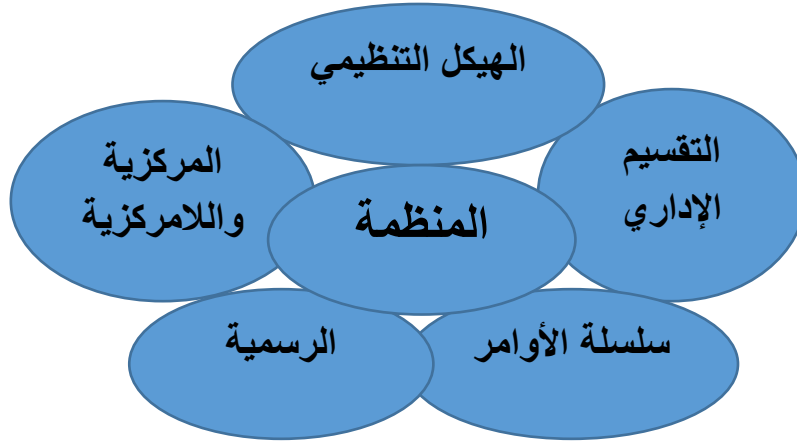
من حيث مفهوم المركزية: السلطة واحدة في القمة والتنفيذ في الأسفل، أما في إطار التنظيم الإلكتروني فقد تعددت مراكز السلطة.

من مفهوم اللامركزية: السلطة موزعة على عدة مستويات أما في التنظيم الإلكتروني فالوحدات والفرق مستقلة ومدارة ذاتيا.

إن المركزية في المنظمات التقليدية تعمل على تقييد المنظمة بشكل عام، بينما تعمل اللامركزية على التخفيف من تلك القيود وتبقى على التقييد فقط على المستوى التنظيمي.

ويعتبر عنصر المركزية واللامركزية بمثابة القيد الخامس للمنظمة بالإضافة إلى القيود الأربعة السابقة، ويمكن اختصار هذا في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): يوضح عناصر التنظيم الإداري



المصدر: [محمد سمير أحمد، 2009، ص256]
لقد طرأت تغيرات نسبية على هذه القيود خلال المرحلة التي سبقت ظهور الأنترنت، وكانت تلك التغيرات متفاوتة الأثر من قيد لآخر، فمثلا تحول التنظيم الخطي إلى التنظيم المصفوفي (Matrix Organization) أو التنظيم المشروع (Project Organization)، وكذا جانب السلطة الخطية (Line Authority) التي تحولت إلى السلطة الاستشارية (Staff Authority)، بينما حافظت بعض القيود على خصائصها [محمد سمير أحمد، 2009، ص257].
ثالثاً- القيادة الإلكترونية:

لقد أدى التغيير في بيئة الأعمال والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي انبثق عنها عدة أنواع نذكر منها:
1. القيادة على أساس العتاد والتكنولوجيا: تعتبر قيادة قائمة على أساس استخدام تكنولوجيا الأنترنت والمعدات التكنولوجية المرافقة من أجل إدارة مختلف الأعمال والعلاقات، وبالتالي فهي تكتسب خصائص التكنولوجيا، ولعل من تلك الخصائص زيادة سرعة تدفق المعلومات وتحسين جودتها وسهولة اتخاذ القرارات المناسبة.

والقيادة على أساس العتاد والتكنولوجيا تنقسم بأنها [عبود نجم، 2009، ص328]:
أ- قيادة حس التكنولوجيا (Technology Sense): إن التطور الكبير والمتسارع للتكنولوجيا ذات العلاقة بالأنترنت جعلت من القائدة اليوم أكثر تحسسا لكل التغيرات والتطورات، وأصبح مضطراً لمسايرتها من خلال توظيفها في مؤسسته لأجل تنمية الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة أفضل.

ونجد اليوم العديد من الشركات التي تقدم خدمات استشارية في مجال استخدام العتاد التكنولوجي والأنترنت في مجال العمل وكيفية الاستفادة منه في تطوير نظم المعلومات الفنية والإدارية أو الاستراتيجية، وذلك بطرح العديد من التطبيقات (Software) وخدمات المؤتمرات التشاركية على الأنترنت (Groupware).

ب- حس الوقت على الأنترنت (Time Sense on Internet): في هذا الإطار أصبح القائد الإلكتروني يتصرف بسرعة وبدقة ويستجيب للتغيرات الجديدة وبيادر، خاصة وأن الأنترنت أعطت ميزة جديدة اليوم وهي القدرة على تسخير الأعمال خلال الوقت الحقيقي 24/24 ساعة، لا سيما وأنه في وقت خارج الدوام عندما يكون العالم في النصف الآخر من الكرة الأرضية في دوامة العادي، فقد أصبح متاحا بفضل الأنترنت اليوم أن يكون

القائد الذي يتميز بحس الوقت قادراً على جعل مؤسسته تعمل خلال الوقت الحقيقي وبالتالي تضاعف أرباحها وتحقق أهداف في أقل وقت ممكن.

ج- حس الطوارئ (Urgency Sense): إن نماذج الأعمال الجديدة (New Business Model)

تعطينا خدمات وأساليب عمل ومتدخلين جدد في السوق الشيء الذي يجعل من أساليب الأعمال السابقة متقادمة، ونماذج الأعمال الجديدة لا تقوم على أساس نماذج الأعمال القديمة أو السابقة بل تخلق نموذج مختلف تماماً، وتضع قواعد لعبة جديدة في السوق، وهذا الأمر يجعل بيئة الأنترنت أكثر تقويضا وتدمير للأعمال القائمة الحالية.

يصف البعض نماذج الأعمال الجديدة بالفيروس الجديد الذي ينتشر بين السكان، وقد سارت نماذج الأعمال الجديدة وفق اعتقاد بأن الرباح يأخذ كل شيء (Winner Takes All)، وقد اتضحت هيمنة الشركات التي اتبعت - أو بالأحرى ابتكرت - النماذج الجديدة بشكل واضح، ولعل من أهمها نجد شركتي أمازون وإيباي (Amazon and eBay)، ولقد كانت تلك الهيمنة خلال فترة قياسية. مع هذا الوضع ظهر مفهوم الأعمال الخطرة (Risky Business)، وهو مفهوم يشير إلى أن الأعمال أصبحت تقام اليوم في بيئة سريعة وشديدة التغير وبمعدلات غير مسبوقة.

لقد كان على القائد الريادي (Entrepreneur) وفقاً لمينتزربرغ (H. Mintzberg) أن يلعب أدوار متميزة في معالجة الاضطرابات وتخصيص الموارد، وأن يفتح عينه بحدود (90-180°)، وقد أضى عليه اليوم في إطار هذا الوضع الجديد أن يفتح عينيه البشريتين والأعين الإلكترونية بحدود (360°)، وهذا هو المقصود بحس الطوارئ [عبود نجم، 2009، ص330].

2. القيادة البشرية الناعمة: وتعني ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن وكذا القدرة على إدارة المنافسة والتركيز على عنصر التجديد المستمر.

التكنولوجيا بحاجة إلى أفراد ذوي مؤهلات وإلى مفكرين ومبتكرين يعملون وفقاً لإدارة إشرافيه ووفقاً لسلسلة الأوامر الاستشارية التي تكون أفقية وشبكية وتتضمن اتصالات في كل الاتجاهات، لأن القيمة المضافة الحقيقية اليوم تكمن في نتاج عملهم المعرفي وليس كما كان من قبل تشتت من إنتاج الآلات وما يرتبط بها [عبود نجم، 2009، ص331].

يعمل الكثير من الأفراد اليوم على شبكة الأنترنت عن بعد، لا تجمعهم بناية ولا رقعة جغرافية ولا إشراف واحد، إنما تجدهم منشرين عبر قارات العالم ولهم هدف واحد ويميزهم الولاء الإلكتروني (Electronic Loyalty) وتوحدهم قيادة ذات رؤية (Visionary Leadership)، والقيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بالخصائص التالية:

أ- قائد يعمل على أساس الزبون (Customized Leader): في ظل توافر الأنترنت

والقدرة على التسوق الإلكتروني ووسائل الدفع الإلكترونية المتاحة بات من السهل للزبون التجول بين الأسواق الإلكترونية بنقرات الماوس والبحث عن السلعة ذات الخصائص المطابقة لرغباته والسعر الأقل والجودة الأفضل، ويضاف إليها الاستجابة الأسرع والمحافظة على الخصوصية.

وعليه فالقائد اليوم لا يمكنه الاستمرار والنجاح بالعقلية السابقة القائمة على أساس السعر والجودة، بل بات لزاماً عليه مراعاة كل العوامل السابقة مجتمعة.

واليوم أصبحت المؤسسات تتعامل مع الزبون على أساس أنه عامل بها، وذلك أنها تدفع له مقابل ولائه، حيث تقدم له خصم يتناسب وقدرته الاتفاقية (Spending power)، كما تدفع مقابل ملاحظاتهم حول المنتجات ومقابل الإجابة على استبيانات ترقية الخدمة وغيرها، وهذا كله يحولهم إلى زبائن ذوي مستوى ولاء مرتفع [عبود نجم، 2009، ص332].

ب- قائد عمال ومهني المعرفة: هنا يمكن القول إن القائد العمالي أو مهني المعرفة هو الذي

يسعى إلى الحفاظ على عمال المؤسسة بنفس سعيه للحفاظ على زبائنهم، وذلك أن هؤلاء العمال في حال خروجهم من الشركة ستخسر الشركة أصول معنوية ذات قيمة كبيرة تتمثل في الخبرة وتفقد معها الأعمال التي كانت تقوم على تلك الخبرة.

ج- قائد تنافسي (Competitive Leader): تتميز بيئة الأعمال اليوم بالمنافسة الشديدة بسبب زيادة عدد المنافسين، ولكون الأنترنت والخدمات الإلكترونية أصبحت متاحة للجميع، ولأن الأعمال اليوم لم تعد تتطلب استثمارات كبيرة كما كانت في نماذج الأعمال السابقة. لقد أصبحت القدرة على المنافسة جد متقاربة بين المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة وهذا نتيجة للتكاثر السريع لنماذج الأعمال الجديدة والتي أصبحت تهدد الأعمال القائمة باستمرار.

لم تعد القدرة على المنافسة اليوم سهلة الحماية كما في السابق، حيث كانت السرية والجدران العالية من شأنها حفظ أسرار المؤسسة عن المنافسين، فقد ظهر اليوم ما يسمى ببق التجسس (Spy-Bug) الذي يمكنه الطيران عبر أية فتحة والتصوير بالجودة العالية والتصنت وإرسال المعلومات بالتفصيل إلى القاعدة الأقرب، كما له القدرة على التدمير الذاتي في حال اكتشافه لمسح الأثر والمصدر.

وعليه وجب اليوم تبني مفهوم جديد للتنافسية وهو التنافسية الذكية، وعلى القائد الذي تبناها أن يتسم بخصائص معينة كالسرعة في الوصول إلى الأسواق، وأن يكون الأفضل في خدمة الشركاء العاملين والموردين والزبائن مقارنة بالمنافسين، كما عليه أن يكون قادراً على تطوير ابتكارات المنافسين وليس تقليديها، وهذا ما يسميه **بيتر دريكر (P.F.Drucker)** بالتقليد الابتكاري، أو كما يسميه **توم بيترز (T. Peters)** بالسطو الخلاق، أي تحسين ما يأتي به المنافسون.

د- قائد إلكتروني ذو خصائص أكثر ملائمة: بمعنى أن تكون لقائد نماذج الأعمال الجديدة خصائص أكثر ملائمة وانسجام مع بيئة الأعمال الإلكترونية، هذه البيئة التي تتطلب منه أن يكون إيجابياً نسبياً في آراءه وصريح، ملم بتكنولوجيا المعلومات، وذو تركيز عالي، سريع الحركة وشاب يافع. ولعل الجدول أدناه يوضح مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني.

3. القيادة الذاتية: وهي القيادة المنسجمة مع الخصائص التالية:

أ- القدرة على تحفيز أنفسهم، الولاء للمنظمة والرغبة في العمل.

ب- سرعة التأثر بالبيئة الإلكترونية.

ج- المهارة والمرونة والقدرة على التكيف.

د- تنمية المخزون الذاتي، والتصحيح الشخصي [القُدوة، 2010، ص59].

كما يمكن الإشارة إلى أن قيادة الذات الذكية من جانبين مهمين وهما الحس التكنولوجي والحس البشري، فبالحس التكنولوجي يكون هناك اطلاع وإلمام بقواعد البيانات والمعرفة والذكاء الصناعي، أما بالنسبة للحس البشري فيعني وجود عواطف التفاعل الإنساني بالإضافة إلى التجربة والخبرة والمعرفة الضمنية مع تميز القائد بالذكاء.

ويمكن إجراء مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني من ناحية الصفات أو الخصائص التي تميز كل واحد منهما وذلك من خلال الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (02): يوضح الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني

الرئيس التنفيذي التقليدي	الرئيس التنفيذي الإلكتروني
❖ شجاع	❖ مبشر Evangelizing
❖ متيقظ Alert	❖ مرتاب Paranoid
❖ ودي- قلبي	❖ صريح بقوة Brutally Frank
❖ شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات	❖ متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل
❖ Infotech Semiliterate	❖ Infotech literate
❖ واضح التركيز Clearly focused	❖ كثيف التركيز Intensely Focused
❖ سريع الحركة	❖ الأسرع حركة
❖ يكره الغموض Hates Ambiguity	

❖ يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	❖ يحب الغموض Likes Ambiguity
❖ نموذج في الحكم الذاتي	❖ يعاني من قلق الفصل بين المجالات
❖ العمر 57	❖ نموذج في الحكم الجيد
❖ غني	❖ العمر 38
	❖ غني حقا

المصدر: [عبود نجم، 2009، ص336]

يتضح من الجدول أعلاه أن القائد الإلكتروني يختلف عن القائد التقليدي في جوانب عدة لعل أهمها الإلمام بتكنولوجيات المعلومات والمبادرة والقدرة على التكيف مع ظروف عدم التأكد والغموض، وهي الخصائص التي تمكنه من القدرة على النجاح بمؤسسته في ظل بيئة الأعمال الجديدة.

رابعاً- الرقابة الإلكترونية (E-Controlling)

قبل التطرق للرقابة الإلكترونية بدى من الأفضل الرجوع قليلاً للحديث عن الرقابة التقليدية بشكل عام. الرقابة التقليدية موجهة للماضي (post-oriented Control)، بمعنى أنها تأتي بعد التخطيط وتنفيذ الخطأ، وهنا تتم عملية الرقابة بمقارنة الأداء الفعلي مع المخطط ثم تحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

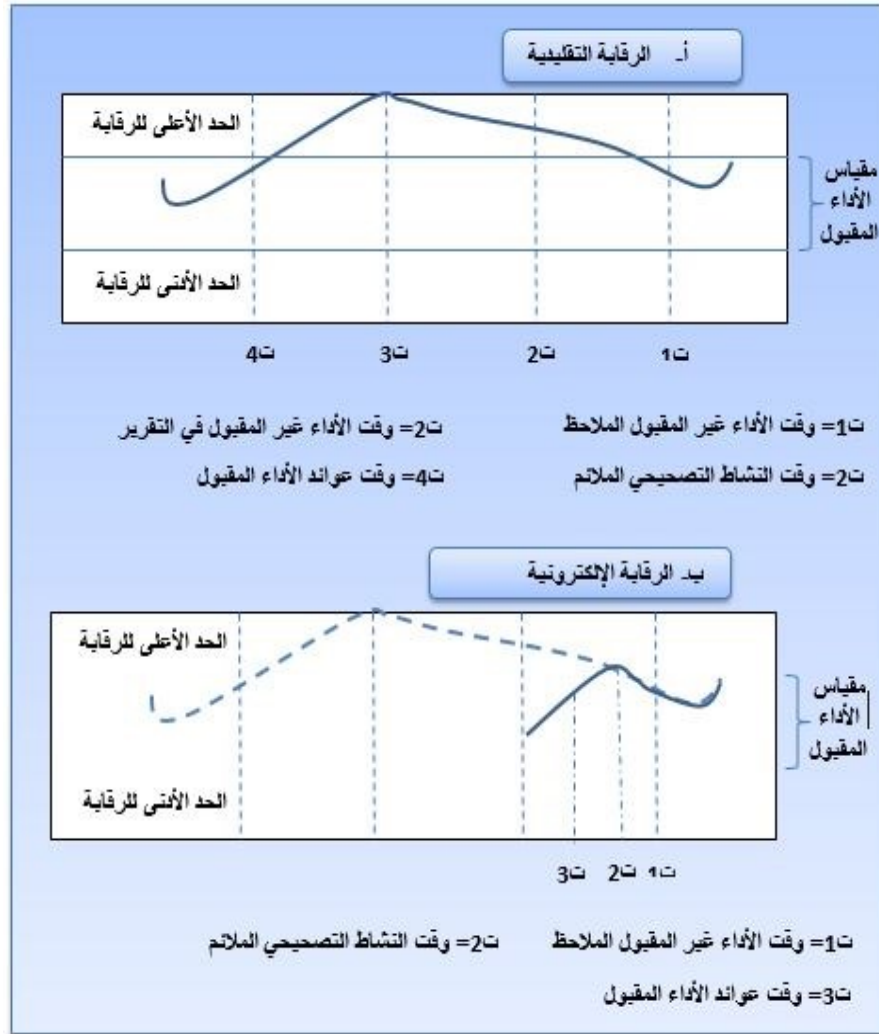
يلاحظ عن الرقابة التقليدية أنها تحوي قصور يكمن في عدم قدرتها على اكتشاف الانحراف عن الخطأ حتى نهاية الفترة الدورية عندما يقدم تقرير الرقابة، وهذا القصور يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف إضافية نتيجة لطول فترة كشف الفجوة والتصحيح.

لقد جاءت في عصر الأنترنت رقابة جديدة أقل ما يقال عنها أنها أكثر فعالية، وأنها تمكن من معرفة الانحرافات عن الخطأ أول بأول وخلال الوقت الحقيقي، وهذا بفضل التسجيل الفوري لخطوات التنفيذ بكل مراحله بحيث يكون المدير متابعاً لخطوات التنفيذ نقطة بنقطة عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet) التي تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري، وهذا الوضع يساعد المدير على تصحيح الانحرافات الصغيرة ليتجنب بذلك الوقوع في فجوة الأداء في النهاية.

يلاحظ هنا بأن الرقابة الإلكترونية لا تقتصر على ربط الرقابة بالتنفيذ، إنما تربط بين التنفيذ والتخطيط ومن جهة أخرى بين الرقابة والتخطيط في علاقة شبكية في كل مكان وزمان بالمؤسسة، وبالتالي فهي تلغي الحدود الفاصلة الواردة في المبدأ الرابع لتايلور (F.W. Taylor) المندرج ضمن النظرية الكلاسيكية والقاتل بأن التخطيط من مسؤولية الإدارة وأن التنفيذ من مسؤولية العمال.

ويمكن توضيح ما سبق ذكره عن الرقابة التقليدية والإلكترونية في المقارنة التالية بخصوص الفجوة الزمنية للأداء في الحالتين، وذلك فيما يلي:

الشكل رقم (04): يوضح الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية والإلكترونية

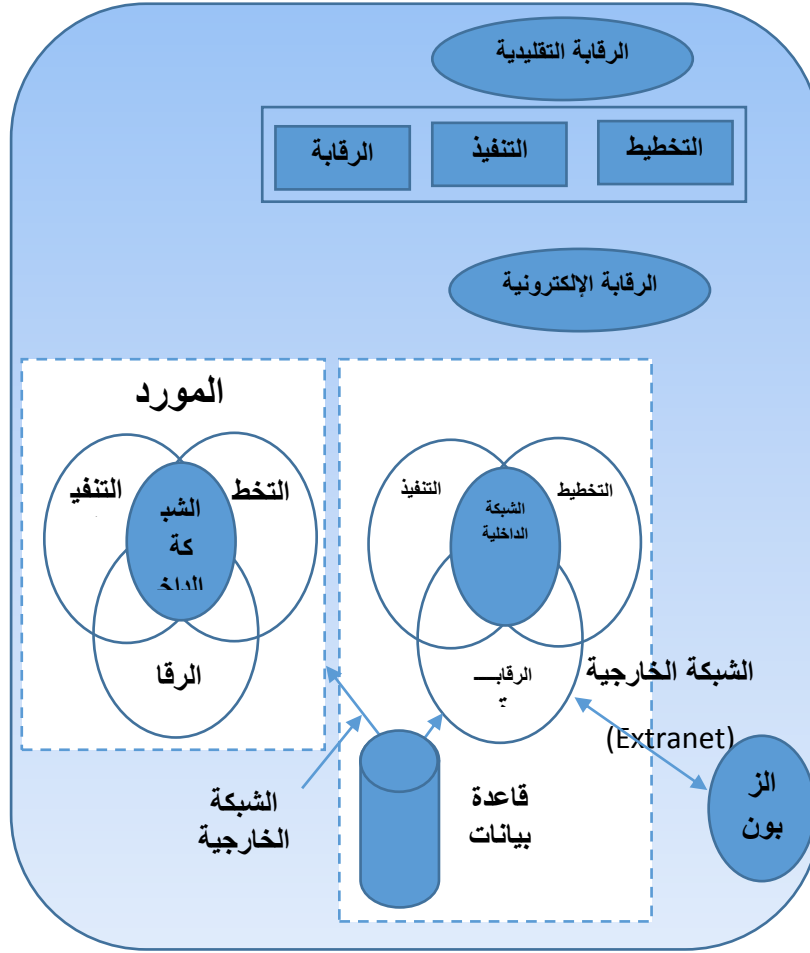


المصدر: [عبود نجم، 2009، ص344]
نلاحظ أن الرقابة الإلكترونية تحافظ بشكل أكثر فعالية على مستوى الأداء المقبول مقارنة بالرقابة التقليدية.

إن اتباع النموذج الإلكتروني هنا يزيد من قوة وقدرة الرقابة، حيث تزيد قوة الرقابة وتأثيرها على التخطيط والتنفيذ ومعرفة الانحرافات وتصحيحها من خلال استخدام الشبكة الخارجية (Extranet)، التي تعطي للشركة إمكانية التأثير في المتغيرات الخارجية ذات العلاقة بعملية التنفيذ، فالمؤسسة هنا ترتبط بالموردين والزبائن بشكل فوري مما يتيح لها إمكانية وقدرة أكبر على رقابة مختلف العمليات ذات العلاقة بهما.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): يوضح الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية



المصدر: [عبود نجم، 2009، ص347]

إن شركة بوينغ (Boeing) تعتبر مثالا جيدا في هذا الإطار، حيث تستخدم شبكة أعمال على الأنترنت تشاركها مع حوالي ألف شركة، يمثل عدد منها موردين تتعامل معهم الشركة، ويمكن للمشاركين في الشبكة الوصول إليها بعد حصولهم على الترخيص عن طريق الشهادات الرقمية (Digital Certificates)، تساعد هذه الشبكة الشركة على عملية الرقابة من خلال خفض عدد حالات سوء الفهم، وتحسن عملية تبادل المعلومات مع الموردين والزبائن خلال الوقت الحقيقي، كما تتمكن الشركة من متابعة طلبيات زبائنهم لدى الموردين وتمكن الزبائن أنفسهم من تعقب طلبياتهم ليصبحوا هم كذلك أدوات مراقبة لصالح الشركة، وهذه الميزة تمكن الشركة من اتخاذ القرارات المهمة بسرعة كبيرة وبدقة عالية، وبالتالي القيام بالتصحيحات في أقل وقت ممكن، وبالتالي المحافظة على مستوى الأداء المقبول بشكل مستمر، وهو أحد أسرار النجاح للشركة.

IV- تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

تسعى الجزائر في إطار جهود منسقة لوزرات البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والعديد من الوزارات إلى تطوير عدد من الخدمات المقدمة للمواطن من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، من خلال عدد ممن البوابات على مواقع الأنترنت، من شأنها أن تسهل للمواطن تسوية تعاملاته مع الهيئات العمومية المعنية، وريج الجهد الوقت والتكلفة.

ولعل من أهم المجالات التي مسها هذا التطور نجد الإدارة الجبائية ومؤسسات التأمين، الإدارة الجمركية وقطاع العدالة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

أولاً- تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجبائية:

في إطار الإجراءات التي تقوم وزارة المالية لتسهيل وتبسيط التعاملات مع الإدارة الضريبية، قامت المديرية العامة للضرائب بتطوير النظام المعلوماتي الخاص بالمديرية وإطلاق بوابة إلكترونية جديدة سميت "جبائية تيك"، على الموقع الإلكتروني www.jibayatic.dz، والواجهة مبنية الشكل أدناه:

الشكل رقم (06): البوابة الإلكترونية جبائية تيك

JIBAYATIC, présentation

L'administration fiscale algérienne entreprend un programme de modernisation dans lequel une refonte complète de sa structure et de son mode de fonctionnement sont planifiés. Le nouveau système d'information fiscale est actuellement en construction, et l'amélioration de la relation avec l'entreprise en constitue un fondement stratégique. Ce portail constitue une première expérimentation de télé procédures destinées à faciliter et simplifier le devoir fiscal. Il permet la déclaration d'impôts & taxes via le réseau Internet. Le paiement associé repose sur la formule 'virement' et les opportunités qu'offre en la matière le système de paiement de masse de la communauté bancaire.

« JIBAYA », nom donné au portail, est la prononciation de la transcription du mot « impôt » en arabe.

 Contribuables concernés ? Les services du portail JIBAYATIC sont proposés aux contribuables relevant de la Direction des Grandes Entreprises (DGE). La réponse à cette	 L'adhésion Le contribuable concerné qui souhaite bénéficier des services de JIBAYATIC peut prendre contact avec la DGE. Il bénéficiera d'un accueil personnalisé au cours duquel cette	 Ses atouts D'utilisation gratuite, et sauf contrainte majeure, les services du portail sont d'une disponibilité et accessibilité maximales. Les échanges de données entre le
--	--	---

المصدر: [jibayatic.dz, 2017].

تفيد هذه البوابة المكلفين بدفع الضريبة من سرعة تقديم التصريح إلكترونيا، ومتابعة الحالة الجبائية شخصيا، وإمكانية الاتصال والتنسيق عن بعد، وهذا إجراء من شأنه تبسيط الإجراءات الجبائية وتحقيق العديد من المزايا.

يتمثل الهدف من تطوير النظام المعلوماتي للإدارة الجبائية فيما يلي [mfdgi.gov.dz, 2017]:

- 1- تخفيف حجم المهام الملقاة على عاتق أعوان الإدارة الجبائية، من خلال أتمتة الإجراءات الروتينية اليومية والمتكررة؛
- 2- تمكين كل الأعوان من الولوج إلى المنظومة المعلوماتية من خلال التأهيل المراقب؛
- 3- التبادل السريع للمعلومات المتعلقة بالبيانات ما بين المصالح ومع المصالح الأخرى المؤسساتية من خلال تطوير الواجهات المتعددة؛
- 4- تقديم الجداول البيانية في وقت معقول يسمح بتقييم نجاعة المصالح من جميع الأوجه ومتابعة مستوى التحصيل حسب نوع الضرائب وتبعاً لكل قطاع نشاط؛
- 5- مركز قاعدة المعطيات بالنسبة لمختلف فئات المكلفين بالضريبة تسمح بالولوج الآلي للمحققين المحاسبين إلى البطاقات عند قيامهم بالمهام المسندة إليهم؛
- 6- برمجة عمليات التدقيق على أساس المعايير المؤسسة والمحددة بموضوعية بناء على قاعدة المعايير المنسجمة؛
- 7- التحكم الأفضل في الموارد الجبائية، ومحاربة الاقتصاد الموازي وغير القانوني، بالإضافة إلى مكافحة كل مظاهر الغش مهما كان نوعها؛
- 8- التقليل في معالجة الشكاوى والنزاعات مع المكلفين بالضريبة؛
- 9- التخفيض في الكلفة الناتجة عن طلب المطبوعات؛
- 10- إدراج إجراءات التصريح عن بعد، وإدراج إجراءات الدفع عن بعد.

يتضح مما سبق أن الإدارة الجبائية في الجزائر وصلت إلى مراحل متقدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنة بقطاعات أخرى، لكن تجدر الإشارة هنا إلى أن نجاح هذا التطور مرهون بتوعية المكلفين بالضريبة بمدى أهمية استخدام واستغلال نتائج هذا التطور الإداري.

ثانياً- تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجمركية:

بعد إطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية سنة 2009م، بدأ العديد من الهيئات الرسمية في الجزائر بتطوير خدماتها المختلفة، ومن بين الخدمات ذات الأولوية كانت الخدمات التي لها علاقة مباشرة بالمواطن، وهذا بهدف رفع مستوى رضاه عن الخدمات العمومية المقدمة، هذا الجانب الذي يعتبر جزءاً من التوصيات التي تقدمها الأمم المتحدة في مجال تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين في دول العالم. لقد باشرت وزارة المالية العديد من الإصلاحات مستلثة الكثير من الجوانب، وفيما يخص المديرية العامة للضرائب، تم إنشاء الموقع الإلكتروني باللغة الفرنسية والمبين في الشكل أدناه:

الشكل رقم (07): يوضح الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للجمارك والخدمات الإلكترونية



وزارة المالية

المديرية العامة للجمارك

Ministère des Finances

Direction Générale des Douanes



ACCUEIL

FAIRE CARRIÈRE

BOÎTE À OUTILS

NOS PUBLICATIONS

LA DOUANE À VOTRE ÉCOUTE

E-SERVICES

NOUS CONTACTER

Accueil > E-Services > Taxation de véhicule

Demande de TPD

Déclaration de devises

Taxation véhicules

Consultation recours

Documents douaniers

Codes

Lois et ordonnances

Décrets

Arrêtés et Décisions

Notes et Circulaires

Coopération Internationale

Mesures spécifiques

NOTRE ORGANISATION TERRITORIALE



Choisissez la direction

AVIS

Concours

Stages pratiques

Appels d'offres

Ventes aux enchères publiques

TAXATION DE VEHICULES

Pour avoir une estimation approximative du taxation de votre véhicule,
veuillez remplir les champs suivants :

Calcul approximatif des droits et taxes des véhicules

Marque

Modèle

Version

☐ J'ai le prix de mon véhicule

Genre

Energie

Cylindrée

Le véhicule est

Voie de transport

Cas particuliers

Date de dédouanement

2017-07-18

Calculer la taxe

المصدر: [douane.gov.dz/eservices, 2017].

يتضح من الشكل أعلاه وبناءً على المعلومات التي توفرها المديرية العامة للجمارك أنه يتوفر عدد من الخدمات الإلكترونية (E-services) عبر الموقع الإلكتروني للمديرية العامة، وتتمثل هذه الخدمات فيما يلي:

- 1- الاستمارة الإلكترونية للمسافرين إلى تونس بالمركبات (TPD en ligne).
 - 2- برنامج الحساب التقديري للرسوم المترتبة على شراء سيارة جديدة من الخارج (Taxation des véhicules).
 - 3- الترخيم الجديد (10 و 08 أرقام) للتعريفات الجبائية (Tarif douanier 2016).
 - 4- استمارة التصريح العملة الأجنبية الأشياء ذات القيمة (Déclaration de devises).
- الخدمات الإلكترونية التي أطلقتها مبدئياً المديرية العامة للجمارك الجزائرية من شأنها المساهمة في تخفيف الإجراءات على المواطنين المتعاملين مع مصالح المديرية بالإضافة إلى تحقيق مزايا الإدارة الإلكترونية في هذا الإطار.

ثالثاً- تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مؤسسات التأمين:

تسعى أغلب مؤسسات التأمين في الجزائر العمومية منها والخاصة إلى التقرب أكثر من العميل، ولتحقيق هذا الهدف وضعت لذلك عدة استراتيجيات، لعل من أهمها تبسيط إجراءات التأمين والدفع والتعويض للمؤمن لهم.

وبالنظر لطبيعة موضوع البحث نوجز فيما يلي أهم جوانب التطوير المتعلقة بتقديم الخدمات إلكترونياً لعينة من وكالات التأمين العمومية والخاصة.

1- حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC): تم تحضير موقع إلكتروني

للسندوق على الرابط cnac.dz، ويقدم المعلومات التالية:

أ- **الاستقبال:** يكون من خلال صفحة تمكن المستخدمين من الاطلاع على المستندات وتحميل الوثائق والاستمارات اللازمة، إرسال الرسائل للصندوق، بالإضافة إلى الاستفادة من الخدمات على الخط مباشرة.

ب- **التعريف بالصندوق:** ويتضمن كلمة السيد المدير العام بالإضافة إلى عرض تعريف حول الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وتوضيح للنصوص القانونية المنظمة للعمل بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي له.

ج- **مهمة الصندوق:** من خلال مجموعة من الصفحات الإلكترونية تتضمن توضيحات حول النصوص القانونية المنظمة للتأمين عن البطالة بالإضافة إلى تفاصيل حول كيفية دعم فئة البطالين من 30-50 سنة، بالإضافة إلى الامتيازات التي يستفيد منها أرباب العمل في هذا الإطار.

د- **أخرى:** بالإضافة إلى ما سبق تم تخصيص صفحات إلكترونية في الموقع تضمن جوانب خاصة المستخدمين (المستفيدين، أصحاب المشاريع، وأصحاب المؤسسات)، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة للشركاء (أونساج والصفقات العمومية)، كما تم تخصيص صفحات لعرض نشاطات الصندوق وأهم الإحصائيات.

2- حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS): بالإضافة إلى

الخدمات الكلاسيكية التي يقدمها الصندوق، يقدم العديد من الشروحات التفاصيل عبر موقع الإلكتروني casnos.com.dz، ولعل أهم خدمة جديدة مقدمة على شبكة الانترنت هنا هي خدمة "أنشئ مؤسستك عن بعد" من خلال بوابة إنشاء المؤسسات، بالإضافة إلى واجهة جديدة للمحاكاة أو حساب الاشتراكات.

3- حالة شركة التأمين كاش (CASH Assurance): توفر الشركة العديد من منتجات

التأمين الكلاسيكية والجديدة، كما توفر الكثير من التفاصيل والخدمات عبر موقعها

الإلكتروني cash-assurances.dz، واهم خدمة يمكن الإشارة إليها هنا هي خدمة دفع الاشتراكات عن طريق نقرة واحدة من الماوس، أي استخدام وسائل الدفع الإلكتروني لتسديد الاشتراكات عبر الموقع الإلكتروني للوكالة.

رابعاً- تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة العدل:

في إطار استراتيجية الجزائر الإلكترونية التي أطلقت سنة 2009م، وسعياً إلى عصرنه قطاع العدالة في الجزائر، تبدل حالياً وزارة العدل إلى توفير خدماتها ذات العلاقة المباشرة مع المواطنين عبر بوابتها الإلكترونية من خلال الموقع الإلكتروني mjustice.dz، والذي يوفر الآن العديد من الخدمات الإلكترونية يمكن بيانها فيما يلي [mjustice.dz, 2017]:

1- بوابة الخدمات الإلكترونية:

- الاطلاع على منطوق الأحكام أو القرارات الخاصة بكم عبر نافذة: "مآل قضيتك".
- استخراج صحيفة السوابق القضائية (رقم 03) عن طريق الانترنت.
- استخراج القسيمة رقم 3 لصحيفة السوابق القضائية عن طريق الانترنت، من طرف المواطنين الجزائريين المقيمين بالخارج أو الأجانب الذين سبق لهم الإقامة بالجزائر.
- استخراج شهادة الجنسية الجزائرية عن طريق الانترنت.
- المصادقة على الوثائق الإلكترونية المستخرجة عبر الانترنت.
- سحب المحامين النسخ العادية للأحكام والقرارات والأوامر والمحرمات القضائية عن طريق الانترنت.
- التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية الموجودة على مستوى الممثلات الدبلوماسية والقنصلية، لفائدة الجالية الجزائرية بالخارج.
- سحب نسخة طبق الأصل من مرسوم التجنس موقعة إلكترونياً عبر الانترنت.
- خدمة التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية عبر الانترنت.
- البطاقة المهنية البيومترية لقطاع العدالة.

2- استمارات للملء عن بعد:

- استمارة طلب صحيفة السوابق القضائية (البطاقة رقم 03).
- استمارة طلب شهادة الوجود بالسجن إبان الثورة التحريرية.
- استمارة طلب نسخة من عقود المحاكم الشرعية.

3- استمارات للتحميل:

- نموذج طلب الاستفادة من المستحقات المالية لصندوق النفقة.
- من خلال ما سبق يتضح أن قطاع العدالة في الجزائر قد خطى خطوات كبيرة في مجال استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وتوفير الخدمات عن بعد للمواطنين، الأمر الذي لوحظ على الكثير منهم هو ارتفاع مستوى الرضا عن الخدمات الموفرة عبر الموقع الإلكتروني لوزارة العدل والتي أدت إلى تحقيق المزايا المنتظرة في هذا الإطار من ربح للجهد والوقت والتكاليف.
- من خلال الحالات السابقة يتبين أن الجزائر قد خطت خطوات معتبرة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية عبر مختلف مؤسساتها التي تسعى اليوم إلى التركيز على رقمنة الإجراءات الإدارية ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بالمواطن كخطوة أولى، ثم الانتقال فيما بعد إلى تحويل بقية الإجراءات الإدارية الأخرى إلى الحالة الرقمية لتحقيق مستوى أعلى من الأداء في العمل الإداري بالمؤسسات العمومية والخاصة في الجزائر.

V- مناقشة الفرضيات:

الفرضية الأولى: وتنص على أن " توجد أهداف أخرى للإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى هدف تدنية تكاليف العمل "

من خلال التحليل السابق يتبين أن للإدارة الإلكترونية أهداف أخرى بالإضافة إلى تدنية تكاليف العمل، وتتمثل تحسين مستوى الأداء للعمل وتحسين مستوى الخدمة من خلال الحد من الأخطاء، وتحقيق الشفافية؛ هذا بالإضافة إلى التقليل من التعقيدات الإدارية البيروقراطية. وبالتالي يمكن اعتبار **الفرضية الأولى مقبولة**.

الفرضية الثانية: وتنص على أن "الخاصية الاقتصادية للإدارة الإلكترونية تعتبر المبرر الوحيد للتخلي عن الإدارة التقليدية".

من خلال العرض السابق يتضح أن هناك خصائص أخرى للإدارة الإلكترونية لا تقل أهمية عن الخاصية الاقتصادية والمتمثلة في تدنية التكاليف والاقتصاد في الجهد والوقت، من تلك الخصائص نجد تراجع البيروقراطية الإدارية، وتنبي الهيكل التنظيمي الشبكي الذي يتيح القيام بالعمل الإداري من أي مكان في أي وقت، بالإضافة إلى التركيز على القيام بالإدارة الحقيقية بدل الأرشفة، مع تمتع الإدارة الإلكترونية بالمرونة في التجاوب مع التغيرات الجديدة والتكيف معها. وعليه تعتبر **الفرضية الثانية مرفوضة**.

الفرضية الثالثة: وتنص على أن "نعم، توجد فروقات جوهرية بين الحكومة الإلكترونية والإدارة التقليدية".

من خلال المقارنة السابقة في العرض والنتيجة المتوصل إليها في هذا الإطار، يمكن قبول **الفرضية الثالثة**.

الفرضية الرابعة: وكانت بالصيغة التالية: " نعم، يمكن اعتبار المدخل الوظيفي أساساً للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية".

من خلال العنصر الثالث من هذا العرض، والذي تم فيه توضيح كيفية الوصول إلى إدارة إلكترونية متكاملة باعتماد مدخل الوظائف، حيث كان تفصيل وبيان لطريقة التحول من الحالة التقليدية إلى الحالة الإلكترونية للوظائف الإدارة الأربعة، وبيان كيفية تطويرها والعمل في إطار الشكل الجديد لكل وظيفة، وعليه ففعلاً يمكن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الغدارة الإلكترونية من خلال المدخل الوظيفي، وبالتالي **الفرضية الرابعة مقبولة**.

الفرضية الخامسة: وكانت بالصيغة التالية: " نعم، توجد تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ". من خلال المحور الرابع نجد بعض التطبيقات للإدارة الإلكترونية في الجزائر والتي تعتبر عينة فقط من الكثير من التطبيقات والتي لا يسع مجال البحث للإحاطة بها هنا، وعليه **الفرضية الخامسة مقبولة**.

بناءً على المناقشة السابقة للفرضيات الأربعة يمكن القول أن الفرضية الرئيسية والتي مفادها أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يكون على أساس المدخل الوظيفي، وذلك بتطوير العناصر الأربعة للإدارة من الحالة التقليدية إلى الحالة الإلكترونية. تعتبر **فرضية رئيسية مقبولة** وتجب على إشكالية البحث، ويمكن بيان تفاصيل الإجابة من خلال نتائج البحث في الخاتمة.

خاتمة:

من خلال ما العرض والتحليل السابق، وبناء على مناقشة فرضيات البحث يمكن بيان أهم نتائج هذا البحث والتي توضح باختصار كيفية الانتقال إلى إدارة إلكترونية متكاملة، ويمكن بيان ذلك من خلال ما يلي:

1. لا بد من الانتقال نحو التخطيط الإلكتروني الذي يعتبر عملية مرنة وحركية باتجاه الأهداف القصيرة متوسطة وطويلة الأجل، والذي يتميز بالقابلية للتجديد والتطور المستمر، والتخلي تدريجياً عن التخطيط التقليدي الذي يضع الأهداف لأجل تنفيذها في السنة المقبلة.
 2. ضرورة التوجه نحو التنظيم الإلكتروني عن طريق التخلي عن التنظيم العمودي واستبداله بالتنظيم الشبكي، والانتقال من التنظيم القائم على الوظائف الثابتة إلى التنظيم القائم على فرق العمل الجماعية، واستبدال الوحدة التنظيمية الواحدة بالوحدات التنظيمية الفرعية الصغيرة، وجعل الهيكل التنظيمي غير محدد بدل الهيكل المحدد الكلاسيكي.
 3. تبني المفهوم الجديد للتقسيم الإداري وسلسلة الأوامر الإلكترونية وتطبيق الرسمية الإلكترونية واعتماد مفهوم المركزية واللامركزية الإدارية الإلكترونية.
 4. اتباع القائد الإلكتروني الذي يختلف عن القائد التقليدي سيما فيما يخص الإلمام بتكنولوجيات المعلومات والمبادرة والقدرة على التكيف مع ظروف عدم التأكد والغموض، وهذه الخصائص هي التي تمكنه تحقيق النجاح لمؤسسته في ظل بيئة الأعمال الجديدة.
 5. فرض الرقابة على نتائج التخطيط في شكلها الإلكتروني لأن الرقابة الإلكترونية تحافظ بشكل أكثر فعالية على مستوى الأداء المقبول مقارنة بالرقابة التقليدية، بالإضافة إلى ذلك إن اتباع النموذج الإلكتروني للرقابة يزيد من قوة وقدرة الرقابة، حيث تزيد قوة الرقابة وتأثيرها على التخطيط والتنفيذ ومعرفة الانحرافات وتصحيحها للوصول إلى مستوى أفضل للأداء مستقبلاً.
- وعليه، وبشكل أكثر شمولية يمكن القول إنه من الضروري تطوير وظائف الإدارة الأربعة إلى الشكل الإلكتروني الجديد، وعند القيام بكل وظيفة من تلك الوظائف وأدائها باستخدام تكنولوجيات المعلومات والشبكات، وبالتنسيق بين تلك الوظائف بشكل إلكتروني يمكن القول أننا أمام إدارة إلكترونية متكاملة على أساس مدخل الوظيفي.

الهوامش:

1. حسين محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية "المفاهيم - الخصائص - المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011م.
2. سعد غالب ياسين: الإدارة والإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
3. عبد الفتاح بيومي حجازي: الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح "دراسة متصلة في شأن الإدارة الإلكترونية (التنظيم - البناء - الأهداف - المعوقات - الحلول)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008م.
4. علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية E-management، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009م.
5. كلثم محمد الكبيسي: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008.

6. لمياء السعيد السلنتي: التخطيط الإلكتروني، مقال منشور بمجلة التعليم الإلكتروني، جامعة المنصورة، العدد السابع، ماي 2011.
 7. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009م.
 8. محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
 9. نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية E-management & Knowledge "الاستراتيجية - الوظائف - المجالات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009م.
 10. Efraim Turban; Electronic Commerce (A managerial perspective), Prentice Hall; 1 edition, 2008.
 11. Hossein Rahman Seresht: E-management: Barriers and challenges in Iran, electronic article at: g-casa.com, 2008.
 12. OCDE : l'administration électronique : un impératif, étude de l'OCDE sur l'administration électronique, PDF, 2004.
 13. Office Québécoise de la langue française : e-management, bibliothèque virtuelle, sur le lien : <http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/Internet/fiches/8369166.html>.
- *المبدأ الرابع لفريدريك تايلور يتمثل في مبدأ وحدة القيادة وينص على أنه: " لا بد أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين".
- **المبدأ الرابع لفريدريك تايلور يتمثل في مبدأ وحدة القيادة وينص على أنه: " لا بد أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين".