



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية
والعلاقات الدولية



الإدارة الإلكترونية ودورها في التطوير التنظيمي
نموذج الإمارات العربية المتحدة

مذكرة تخرج مكملة لمقتضيات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة وحكامة محلية

إشراف الأستاذة:

* ليندة بوعنان

– إعداد الطالبة:

* حنان وشن

السنة الجامعية 2015 / 2016

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية
والعلاقات الدولية

الإدارة الإلكترونية ودورها في التطوير التنظيمي
نموذج الإمارات العربية المتحدة

مذكرة تخرج مكملة لمقتضيات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة وحكامة محلية

إشراف الأستاذة:
* ليندة بوعنان

– إعداد الطالبة:
* حنان وشن

السنة الجامعية 2015 / 2016

الشكر

أتقدم بالشكر و التقدير للأستاذة " بوعنان ليندة " على اشرافها ،
و على توجيهاتها القيمة التي كانت لها الأثر في اعدادي لهاته
المذكرة.

و الى لجنة المناقشة.

و الى كل من علمني حرفا خلال مشواري الدراسي .

و الى زوجي العزيز على صبره وتشجيعه و وقوفه معي طوال فترة
دراستي بالجامعة.

الاهداء

الى الوالدين الكريمين و اخوتي،

حفظهم الله.

الى زوجي الغالي.

الى أولادي : أيوب و مريم.

الى الأهل و الأقارب و الأصدقاء.

الى طلبة العلم.

مقدمة

تمهيد

يعرف العالم اليوم العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة والمتلاحقة نتيجة التقدم العلمي الحاصل في مختلف ميادين الحياة بما في ذلك الميدان الإداري الذي تأثر بدوره بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فبعد مكنة العمل المكتبي وادخال العديد من الأجهزة والمعدات الالكترونية عليه لتسريع وتيرة العمل فيه وزيادة فعاليتها، ظهرت الشبكة العنكبوتية والتي كانت ولا تزال ثورة حقيقية في عالم الادارة على غرار المجالات الأخرى، فقد تسارعت ولا تزال تتسارع المنظمات لاستخدامها واعتمادها في عملها لانجاز مختلف معاملاتها وهذا لتسهيل التواصل فيما بينها وبين العملاء وكسر الحواجز المكانية والزمانية.

فالإنترنت بمختلف مرفقاتها صنعت ولا تزال تصنع لحد الساعة ضجة عالمية كبيرة، فهي عالم رحب و واسع لجميع المؤسسات من أجل التكيف مع مختلف التوجهات الجديدة للانفتاح التنظيمي من خلال تجسيد مفهوم الادارة الالكترونية والذي يفرض عليها اعادة تنظيم معاملاتها وخدماتها واعادة هيكلتها الكترونيا للتخلص من أساليب الادارة التقليدية أو التقليل منها قدر الامكان. وهذا كله للمساهمة في تطوير المنظمة والارتقاء بها والابتعاد عن الروتين والبيروقراطية قدر الامكان، وهو النهج الذي سارت عليه العديد من الدول من بينها الامارات العربية المتحدة.

أهمية الدراسة:

- أهمية موضوع الادارة الالكترونية رغم ظهوره في العقد الأخير من القرن العشرين.
- التعرف على دور و أثر الادارة الالكترونية و مساهمتها في التطوير التنظيمي.
- نتائج و مستخلصات هذا البحث قد تكون مفيدة و ذات نفع للطلبة الباحثين.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب كانت وراء اختياري للموضوع، أهمها:

- قلة الدراسات الممنهجة التي تناولت وربطت بين الادارة الالكترونية والتطوير التنظيمي.
- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتناسب و التخصص المدروس.
- الاهتمام المتزايد من طرف وسائل الاعلام حول موضوع التحول نحو الادارة الالكترونية.
- الرغبة الذاتية في الاطلاع على حيثيات موضوع الادارة الالكترونية ومدى مساهمته في التطوير التنظيمي.
- المساهمة في اثراء المكتبة بدراسة قد تكون بداية لأبحاث أخرى.

أهداف الدراسة:

أ-الأهداف العلمية:

- ازالة الغموض واللبس حول موضوعي "الإدارة الالكترونية والتطوير التنظيمي".
- التعرف على العلاقة بين الادارة الالكترونية والتطوير التنظيمي.

ب -الأهداف العملية:

- القاء الضوء على نقاط القوة في الموضوع وتعزيزها، وعلى نقاط الضعف التي يجب التخلي عنها أو معالجتها.

الدراسات السابقة:

إن الاطلاع على الدراسات السابقة أمر لا جدال فيه، لأجل تكوين وبناء المحتوى العلمي للبحث.ولكن خلال القائي نظرة عامة على مختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع لم تصادفني كتب جمعت بين المتغيرين(الادارة الالكترونية، التطوير التنظيمي)، بل تم تناولهما بصفة مستقلة. وتتمثل في:

- كتاب "الادارة الالكترونية" للأستاذ "محمد الصيرفي"، الطبعة الأولى، السنة 2006، تطرق من خلاله الى ماهية الادارة الالكترونية والى ضرورة تبنيها لمواكبة تطورات العصر التكنولوجية.

- كتاب تحت عنوان " شبكات الادارة الالكترونية "، لصاحبيه "علاء عبد الرزاق السالمي، حسين علاء عبد الرزاق السالمي"، الطبعة الأولى، السنة 2005، تطرقا فيه الى أساسيات وأنواع الشبكات الالكترونية، بالإضافة الى كيفية تحقيق أمنها ومراقبتها، كما تطرقا أيضا للتجارة الالكترونية والعمل عن بعد.

- كتاب " الادارة الالكترونية ل"حسين محمد الحسن"، الطبعة الأولى، السنة 2011، تطرق فيه لمفاهيم الادارة الالكترونية وخصائصها وكذا متطلباتها.

- كتاب بعنوان " التطوير التنظيمي " لصاحبيه "سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل"، الطبعة الأولى، السنة 2011، تطرقا فيه الى ماهية التطوير التنظيمي وكذا المفاهيم المشابهة له، كما تطرقا بإسهاب الى مداخله.

- كتاب ل"محمد الصيرفي" بعنوان "التطوير التنظيمي"، الطبعة الأولى، السنة 2006، تطرق فيه الى أساسيات التوجه نحو التطوير التنظيمي من قبل المجتمعات، وكذا الى مرتكزات خطة التطوير والعوامل المساعدة لها، بالإضافة لنقاط أخرى.

وأما بالنسبة لمذكرات التخرج فنذكر منها:

- دراسة "عشور عبد الكريم"، تحت عنوان "دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص "الديموقراطية والرشادة" بجامعة منتوري-قسنطينة لعام 2009، 2010. حاولت هذه الدراسة الالمام بمختلف جوانب موضوع الادارة الالكترونية وتبيان مدى مساهمته في ترقية وترشيد الخدمة العمومية، مع الأخذ بالنموذجين الأمريكي والجزائري كوحدات للدراسة والتحليل لتبيان مراحل وسبل النهوض بالقطاع الخدماتي.

• دراسة "صالح بن محمد القحطاني"، تحت عنوان "تطبيق الحكومة الالكترونية ودورها في التطوير الاداري بالمديرية العامة للدفاع المدني"، وهي عبارة عن رسالة ماجستير في العلوم الادارية بجامعة نايف العربية للعلوم الامنية بالمملكة العربية السعودية لعام 2010. استخدم الباحث الاستمارة الاستبائية وتم توزيعها على عينة الدراسة، كما توصل الى مجموعة من التوصيات والاقتراحات تخص بحثه وميدان الدراسة.

الاشكالية:

تعد الادارة الالكترونية حدث ج د هام في مختلف التنظيمات وعلى مستوى الدولة لبناء ادارة بأسس حديثة تعتمد على شبكة التواصل وعلى الشبكة الرقمية.

وبناء عليه وفي ضوء ما سبق نطرح الاشكالية العامة التالية:

*كيف تساهم الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي؟

وتحت هاته الاشكالية الرئيسية نطرح بعض التساؤلات الفرعية:

*ما المقصود بالإدارة الالكترونية وماهي سماتها؟

*فيما تتمثل مراحل تطبيق الادارة الالكترونية؟

*ما مفهوم التطوير التنظيمي؟

*كيف ساهم تجسيد مشروع الادارة الالكترونية بالامارات العربية المتحدة في التطوير التنظيمي؟

الفرضيات:

أ -الفرضية الرئيسية:

*تبني السلطة العليا ودعمها لسياسة التحول الى الادارة الالكترونية يساهم في عملية التطوير التنظيمي.

ب -الفرضيات الفرعية:

*الادارة الالكترونية هي تحويل العمل المكتبي التقليدي الى عمل يقوم على عمليات و وظائف الكترونية.

*تتمثل مراحل تطبيق الادارة الالكترونية في تأسيس البنية التحتية اللازمة و تكوين المورد البشري .

*التطوير التنظيمي هو عملية احداث تغييرات بالمنظمة للارتقاء بها نحو الأحسن .

*ساهمت الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالامارات العربية المتحدة من خلال توفر البيئة الملائمة و وضوح الرؤية الاستراتيجية .

المنهج المستخدم:

من أجل معالجة الموضوع استخدمنا المناهج التالية:

***المنهج الوصفي** : يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع من خلال و صفها وصفا دقيقا كيفيا و كميا ¹، استخدمناه لأجل تكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع وكذا التعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع و شرحها قصد التوصل الى المعرفة الشاملة بعناصر البحث .

***منهج دراسة حالة** : يقوم هذا المنهج على جمع البيانات و المعلومات عن الوضع الحالي للحالة المدروسة و كذا عن ماضيها و علاقاتها من أجل فهم أعمق و أفضل للمجتمع الذي

¹ - أمين ساعاتي ، تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس ثم الماجستير و حتى الدكتوراه ، ط 1، (د. ب ن : المركز السعودي للدراسات الاستراتيجية ، 1991) ، 78 .

تمثله¹، استخدمناه لأجل دراسة و تبيان دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالامارات العربية المتحدة .

***المنهج التاريخي:** و الذي يساعد على استقصاء مختلف جوانب الدراسة في الماضي²، استخدمناه في رصد مراحل ظهور و نشأة الادارة الالكترونية بصفة عامة و في الامارات العربية المتحدة .

*** المنهج المقارن :** و الذي يساعد على البحث عن العناصر المسؤولة عن التشابه أو الاختلاف³ ، استخدمناه في المقارنة بين كل من الادارة الالكترونية و بعض المصطلحات كالحكومة الالكترونية، التجارة الالكترونية ، الأعمال الالكترونية ...،و أيضا في المقارنة بين " التطوير التنظيمي : و بعض المفاهيم كالتطوير الاداري، التغيير التنظيمي،...

مصادر جمع المادة العلمية:

تم الاعتماد على المسح المكتبي من خلال الاستعانة بمجموعة متنوعة من المراجع الورقية، كالكتب، المجالات، رسائل التخرج...، بالإضافة الى بعض المواقع الالكترونية.

تحديد المصطلحات:

***الادارة الالكترونية⁴:** هي استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الأنترنت في جميع العمليات الادارية الخاصة بمنشأة ما، بغية تحسين العملية الانتاجية وزيادة كفاءة و فاعلية الأداء.

1 - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق ، ط 1 ، (عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2000) ، ص 46 .

2 - محمد شليبي ، المنهجية في التحليل السياسي -المفاهيم،المناهج،الاقترايات،و الأدوات ، ط 5، (الجزائر : دار هومة ، 2007) ، ص 56 .

3 - المرجع نفسه ، ص 71 .

4 - محمد سمير أحمد، الادارة الالكترونية، ط1، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 42.

*التطوير التنظيمي: حسب "فرانش" هو مجموعة الاجراءات المخططة التي تحاول الارتقاء بأداء المنظمة النسقي والاداري والفني والاجتماعي، حتى تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل، وذلك بتدريب أفراد المنظمة على ادارة أعمالها و الارتقاء بمستوى ثقافة المنظمة¹.

صعوبات الدراسة:

*قلة المراجع التي تربط بين متغيري الدراسة.

*وجود خلط بين مفهومي الادارة الالكترونية والحكومة الالكترونية.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول بمقدمة وخاتمة، حيث أن الفصل الأول تحدثنا فيه عن ماهية الادارة الالكترونية، يحوي على مبحثين، تم التطرق من خلالهما الى تعريف الادارة الالكترونية، نشأتها، خصائصها، أهدافها، بناؤها الشبكي، متطلباتها، مراحلها وسلبياتها وإيجابياتها... وأما الفصل الثاني فقد خصصناه للحديث عن التطوير التنظيمي من خلال تعريفه، خصائصه، أسبابه، شروطه، مجالاته، سلبياته وإيجابياته ... وبالنسبة للفصل الثالث فقد حاولنا تبيان تأثير الادارة الالكترونية على التطوير التنظيمي بالإضافة الى التطرق لتجربة الامارات العربية المتحدة في هذا الشأن.

¹ - نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، ط 1، (الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011)، ص198.



الفصل الأول :

ماهية الإدارة

الإلكترونية.

تمهيد

شهد العالم ثورة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات مع بداية القرن الواحد والعشرين، انعكس تأثيرها على أسلوب حياة الناس وعلى أسلوب تفاعل مختلف الإدارات والمؤسسات مع بعضها البعض ومع الزبائن والعملاء. وهذا سعيًا منها لولوج عالم الأنترنت واستبدال العمل الورقي بالإلكتروني وكذا تقديم الخدمات لطالبيها دون الانتقال للمقر...

وللإطلاع أكثر على حيثيات موضوع الإدارة الإلكترونية سوف نتطرق في المبحث الأول تحت عنوان مدخل مفاهيمي للإدارة الإلكترونية إلى مفهومها، نشأتها، خصائصها، عناصرها و أساليبها وأهدافها، وأما المبحث الثاني سنتحدث فيه عن متطلباتها، معوقات مراحلها و تحدياتها وبنائها الشبكي بالإضافة إلى سلبياتها و إيجابياتها .

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإدارة الإلكترونية:

في هذا المبحث سنتناول تعريف الإدارة الإلكترونية والمفاهيم المشابهة لها ونحدد أوجه الشبه والاختلاف بينهم، كما سنتطرق كذلك لنشأتها، خصائصها، عناصرها وكذا أهدافها، وظائفها.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية والمفاهيم ذات العلاقة بها:

مثل العديد من المصطلحات في مختلف العلوم فالإدارة الإلكترونية أعطيت لها عديد التعاريف من قبل الباحثين، نذكر منها:

*"أنها وظيفة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة باستخدام الوسائل الإلكترونية"

إن هذا التعريف يربط بين أداء العمل على المستوى الداخلي للمؤسسة والوسائل الإلكترونية، إلا أن الواقع يشير إلى أن مفهوم الإدارة الإلكترونية يتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسات وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة للإستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.¹

ذكر الأستاذ "حمدي قبيلات" في كتاب له تحت عنوان " قانون الإدارة العامة الإلكترونية" العديد من التعاريف للإدارة الإلكترونية منها:

*" وظيفة إنجاز الأعمال بإستخدام النظم والوسائل الإلكترونية".²

حسب هذا التعريف فإن الإدارة الإلكترونية توظف لأجل إنجاز معاملاتها النظم وكافة

¹- نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008)، ص

²- حمدي القبيلات، قانون الادارة العامة الإلكترونية، ط1، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014)، ص 25.

الوسائل الإلكترونية.

وعرفها أيضا بأنها:

"استخدام كل الوسائل الإلكترونية في إنجاز كل الأعمال ومعاملات المنظمة باستخدام البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية للأموال والتبادل الإلكتروني للمستندات والفاكس والنشرات الإلكترونية وأية وسائل إلكترونية أخرى".¹

الإدارة الإلكترونية من خلال هذا التعريف تعتمد على استخدام الوسائل الإلكترونية وهو نفس الشيء الذي ورد في التعريف السابق، ولكن هنا تم توضيح هاته الوسائل والمتمثلة في البريد الإلكتروني، والتحويلات الإلكترونية للأموال، التبادل الإلكتروني للمستندات، وكذا الفاكس والنشرات الإلكترونية.

كما ذكر التعريف الآتي:

"هي تطوير ونشر وتنفيذ السياسات والقوانين وإيجاد البنية الأساسية التي من شأنها تفعيل تقنية المعلومات والاتصال لإيجاد مجتمع معرفي تتوفر فيه خدمات إلكترونية آمنة وأكثر فاعلية وملاءمة لفئات المجتمع المختلفة، بحيث يمكن إنجاز هذه الخدمات بأقل وقت وتكلفة ممكنة ويتم ذلك باستخدام المنافذ الإلكترونية المختلفة".²

هذا التعريف يرى أن استخدام الإدارة الإلكترونية وتفعيلها من شأنه أن يساهم في أداء الخدمات وتنفيذها بأقل وقت وتكلفة وهذا في ظل وجود مجتمع معرفي يقوم على خدمات إلكترونية جيدة.

- وهناك من عرف الإدارة الإلكترونية على أنها:

" إدارة تتخذ قراراتها تكنولوجيا من خلال إكتساب لفهم أفضل للفرص والمخاطر

¹- حمدي القبيلات، المرجع نفسه، ص25.

²- المرجع نفسه، ص 26.

والإختيارات عند الإعداد لمواجهة سوق مستقبلية ديناميكية ومضطربة وغير مؤكدة.¹

حسب هذا التعريف فإن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تعتمد على إتخاذ قرارات في شؤونها على التكنولوجيا في تيسير لها الفهم الجيد و الملائم للمخاطر والفرص.

كما تم تعريفها أيضا على أنها:

"التبادل غير الورقي للمعلومات والعمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات بغية زيادة كفاءة و فعالية الأداء."²

من خلال هذا التعريف فإن الإدارة الإلكترونية تعتمد في معاملاتها على التبادل الإلكتروني للبيانات وتبتعد قدر الإمكان أو تلغي التبادل الورقي وهذا حتى يتسم أدائها بأكثر فعالية وكفاءة.

وتم تعريف الإدارة الإلكترونية أيضا بأنها:

"العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية المنظمة من أجل تحقيق أهدافها."³

هذا التعريف يرى بأن الإدارة الإلكترونية تقوم على الأنترنت وشبكاتا لتحقيق الأهداف المسطرة.

كما تم تعريف الإدارة الإلكترونية: في كتاب بعنوان "الإدارة الإلكترونية" للمؤلف "محمد سمير أحمد" بأنها:

¹ - عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، (القاهرة: مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003)، ص 22.

² - نورالدين حاروش، رفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، (عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015)، ص 354.

³ - المرجع نفسه، ص 355.

" استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الإنترنت في جميع العمليات الإرادية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء".¹ وعرفها أيضا أنها:

"تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية".²

من خلال هذين التعريفين نجد أن الإدارة الإلكترونية لا تستغني في أداء الأعمال على شبكات الاتصال الإلكترونية وعلى الأنترنت بل إن أساس قيامها يعتمد عليهما. كما قام الأستاذ "محمد سمير أحمد" بتعريفها أيضا بأنها:

"استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات المتطورة لتعزيز دور الإدارة الاستراتيجية للمنشأة ورفع مستوى الأداء بها، كما أنها تعمل على تحقيق ما يلي:

أ- تصميم وتنفيذ خطة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز أعمال المنشأة بما يساعدها على الوصول إلى تطبيق نموذج الأعمال الإلكترونية ككل في المستقبل.

ب- بناء وتدعيم علاقات وثيقة بين كل من المنشأة وعملائها وشركائها ومورديها تتم بالاستمرارية والفاعلية.³

وبناء على ما سبق ذكره من تعاريف الإدارة الإلكترونية نتوصل إلى أنها:

"إدارة تقوم على استخدام شبكة الأنترنتلا ومختلف النظم والوسائل الإلكترونية لإنجاز أعمالها ومعاملاتها بغرض تحقيق أهدافها في أقصر وقت وبتكلفة أقل وجودة عالية".

1 - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009)، ص42.

2- المرجع نفسه، ص 43.

3- المرجع نفسه، ص ص 44، 45.

وبالنسبة للمفاهيم ذات العلاقة بالإدارة الإلكترونية فنذكر:

أولاً - الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

الإدارة التقليدية هي الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت المناسب بالإستخدام الأمثل للتيسيرات والإمكانات المتاحة.

من خلال هذا التعريف ومقارنته مع تعريف الإدارة الإلكترونية نستنتج أن هناك إتفاق بينهما في كونهما نشاط يقوم على إنجاز الأعمال والمعاملات لتحقيق الأهداف المرجوة، ولكنهما يختلفان في طريقة أو وسيلة الإنجاز.¹

ثانياً - الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

لقد تعددت التعاريف المقدمة للحكومة الإلكترونية فمنهم من يرى بأنها خدمات حكومية تجري عبر الأنترنت ومنهم من وصفها بأنها إدارة عامة إلكترونية²، ومنهم من يرى أنها ليست النظام الحكومي بل هي المنظمات أو الدوائر الحكومية التي تعمل في قطاع تقديم الخدمات العامة إلكترونياً³.

وحسب البنك الدولي فإن الحكومة الإلكترونية هي مصطلح حديث النشأة يشير إلى إكتشاف طرق ووسائل جديدة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من

¹- المرجع نفسه، ص ص 46 ، 47.

²- عباس بدران، الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق، ط1، (بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 2004)، ص54.

³- وسيلة واعر، مداخلة بعنوان: دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية -حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية أقيمت في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة منتوري بقسنطينة، (د، س)، ص4.

أجل زيادة كفاءة، فعالية، شفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات للمواطن¹.

وهناك من يرى بأنها تنفيذ جميع المعاملات والخدمات الحكومية المقدمة للمواطن أو لقطاعات الأعمال من خلال شبكات المعلومات وقواعد البيانات باستخدام وسائل الاتصال الحديثة-الأنترنت والهواتف- كما يدعم كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في إطار من التفاعل بين طالبي الخدمة ومقدميها².

وهناك من يفضل استخدام مصطلح الحكومة الإلكترونية بدلا من الإدارة الإلكترونية أو للدلالة على هذا الأخير، كما أن هناك من يعرف الإدارة الإلكترونية على أنها مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على الأنترنت والاتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة لتقديم جميع الخدمات والمعاملات للأفراد والحصول على المعلومات في شتى المجالات ببسر وسهولة³.

من خلال ماسبق نستنتج أن هناك من يعتبر أن الإدارة الإلكترونية هي الجزء بإعتبارها لا تخرج عن حدود الإدارة، أما الحكومة الإلكترونية فهي الكل بإعتبارها العمليات الإلكترونية التي من خلالها يتم الربط بين الإدارات التي تطبق الإدارة الإلكترونية⁴.

وهناك من يعتبر تعبير الإدارة الإلكترونية أكثر اتساعا وشمولا من تعبير الحكومة الإلكترونية، كونه الأصل الذي تتفرع منه بقية التعريفات، فلا حكومة من دون إدارة وبالتالي لا حكومة إلكترونية من دون إدارة إلكترونية.

¹- أمينة حامد، الحكومة الإلكترونية - تجربة الجزائر للتحول نحو حكومة إلكترونية، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية، غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2013، ص 9.

²- نصر الدين البال، دور الحكومة المحلية في إرساء المدن المستدامة، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية، غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2012، ص 64.

³- مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، غير منشورة)، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007، ص 2 و ص 6 .

⁴- رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين خدمته التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر 2010/2011، (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، غير منشورة)، جامعة مولود معمري بتيزي وزو، 2011، ص 123.

كما أن هناك من يدعو إلى استخدام مصطلح الإدارة الإلكترونية والإبتعاد عن استخدام مصطلح الحكومة الإلكترونية نهائيا كون هذا الأخير يوحي بالبعد السياسي والوظيفة السياسية للحكومة إلا أن الواقع أن لها وظائف تتعلق بالشأن الإداري والداخلي، فبالتالي الصبغة السياسية لا تتوافق مع شمولية المصطلح.

وهناك طرف آخر يدعو إلى إهمال الخلاف والتعاطي مع المصطلحين بنفس المعنى، فهما يعبران في النهاية عن استراتيجية إدارة لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات وللمتعاملين معها مع الإستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة.¹

ثالثا - الادارة الالكترونية والادارة عن بعد:

الادارة عن بعد هي عملية السماح للعاملين بالعمل خارج المنشأة، أي تتيح لهم فرصة مزولة الأعمال الخاصة سواء بالمنظمة أو خارجها.

تنقسم الادارة عن بعد الى قسمين:

*ادارة عن بعد تقليدية سواء انتاجية أو خدماتية.

*ادارة عن بعد الكترونية: ظهرت خلال التسعينات، وتعرف ب "المنظمة الافتراضية أو المكتب الافتراضي"، تعتمد على مختلف الوسائل والأجهزة التكنولوجية الحديثة، يتم من خلالها اجراء التواصل بين أعضاء المشروع دون أن يتم لقاء مباشر بينهم (اجتماعات عن بعد بواسطة برامج التخاطب على الأنترنت، مكالمات تليفونية دورية، تقارير دورية يقدمها أعضاء الفريق).

من خلال ما سبق نستنتج أن:

¹حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية - المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، ط1، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2010)، ص ص (53-56).

- الإدارة عن بعد أقدم من مفهوم الإدارة الالكترونية.

- الإدارة عن بعد بمفهومها الحديث تتفق مع الإدارة الالكترونية في كونها تتم ممارستها من خلال وسيط الكتروني، ولكنهما تختلفان في الأهداف المراد الوصول إليها، فأساليب الإدارة عن بعد تقتصر على مراقبة العمل والتنظيم والتنسيق، بينما الالكترونية فهي نظام اداري شامل تهتم أساليبه بجميع الأنشطة داخل أو خارج المنشأة وهذا بالاعتماد على نظم تكنولوجيا المعلومات.

وبهذا يمكن اعتبار الإدارة عن بعد الحديثة جزءا من الإدارة الالكترونية ولكن لا تتساوى معها في المعنى من حيث الوظائف والأهداف.

رابعا - الإدارة الالكترونية وإدارة الأعمال الالكترونية:

إدارة الأعمال الالكترونية هي عملية اجراء الوظائف التي تقوم بها المنشأة عن طريق شبكات الكترونية متصلة ببعضها البعض، وكذلك تتصل بشبكات المعلومات المتاحة على المستوى العالمي، أي أنها عبارة عن عملية تطبيق الوسائل التكنولوجية الحديثة بالمنشأة، مما يؤدي الى تحويل جميع وظائفها من الشكل التقليدي الى الالكتروني.

من خلال ما سبق يتضح أن إدارة الأعمال الالكترونية تتعلق بتحويل جميع الوظائف الخاصة بالمنشأة من الطابع التقليدي الى الالكتروني، فهي تشمل التجارة الالكترونية والتسويق الالكتروني وحتى الإدارة الالكترونية، وبالتالي فلا يصح تسوية مفهوم "إدارة الأعمال الالكترونية" وهو الأعم والأشمل بمفهوم الإدارة الالكترونية لأن هاتين الأخيرتين ظهرت نتيجة الرغبة في ايجاد آلية تحقق للمنشأة فاعلية الأداء في أعمالها، فقد كانت "التجارة الالكترونية" هي أول فرع لإدارة الأعمال الالكترونية ثم تلتها ظهور مفهوم "التسويق الالكتروني" وبعدها "الإدارة الالكترونية"¹، مع العلم أن أول استخدام لمصطلح الأعمال الالكترونية كان من طرف شركة " ايبام " عام 1997.

¹ - محمد سمير أحمد، المرجع السابق الذكر، ص ص (47 - 53).

كما أن هناك بعض خبراء المعلوماتية يرون أن الإدارة الإلكترونية هي باختصار الأعمال الإلكترونية لأنها تعني توجيه و إدارة و تنفيذ الأعمال الإلكترونية.

خامسا - الإدارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية:

التجارة الإلكترونية هي استخدام وسائل الكترونية لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات التي تتطلب وسائل نقل بصورة مختلفة من مكان لآخر.

من خلال هذا التعريف، فالتجارة الإلكترونية هي صورة من صور الأعمال الإلكترونية كالبريد الإلكتروني، التسويق الإلكتروني، المصارف الإلكترونية...¹

المطلب الثاني: نشأة و تطور الإدارة الإلكترونية:

اختلفت الآراء حول بدايات ظهور الإدارة الإلكترونية، ويمكن القول أنها كانتسنة 1960 عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح "معالج الكلمات" إثر فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة إلى إنتاج هذه الطابعات واستعمالها في المكاتب وربطها بالحاسوب واستخدام معالج الكلمات «processing Word»، وإن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة كان عام 1964 لما أنتجت جهاز طرحته في الأسواق سمي « MT/ST » (Magentictap) (Seletric typer write) أي (الشريط الممغنط/جهاز الطباعة المختار)، فعند كتابة أي رسالة بالطابعة ثم خزن الكلمات على الشريط الممغنط بالإمكان طباعتها بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة بعد طبع اسم وعنوان المرسل إليه، ويمكن إرسالها إلى عدد كبير من الأشخاص دون إعادة طبعتها.²

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010)، ص 24.

² - علاء عبد الرزاق السالمي، خالد السليطي، الإدارة الإلكترونية، (عمان: دار وائل للنشر، 2008)، ص ص 32، 33.

وهناك أطراف أخرى ترى أن بداية الإدارة الإلكترونية تعود إلى نشأة الأنترنت في أوائل الستينات من القرن الماضي¹، و التي هي كلمة إنجليزية مكونة من مقطعين "Inter: العالمية" و هي اختصار لكلمة International و "net" هي اختصار لكلمة "net work" أي شبكة وبضم المقطعين يصح المعنى هو "الشبكة الدولية"²، والتي تعرف على أنها "مجموعة من قنوات الإتصال المعقدة التي تشمل الآلاف من أجهزة الحاسوب المترابطة مع بعضها البعض في صورة شبكة للمعلومات تكون تحت تصرف أي مستخدم"³.

يرجع ظهور الأنترنت عندما افترضت وزارة الدفاع الأمريكي وقوع كارثة نووية، فكلفت الوزارة مجموعة من الباحثين لدراسة وإيجاد شبكة اتصالات تنقطع في حال الهجوم النووي، وتم ذلك وكانت موجهة للاستعمالات الحربية فقط تحت اسم شبكة وكالة مشروع الأبحاث المتقدمة، تكونت هذه الشبكة في بدايتها من أربعة كمبيوترات مرتبطة بتوصيلات التليفون ولم يتم اظهارها إلى العلن إلا في الثمانيات، وتوسع استخدامها بعدما كانت مخصصة للأبحاث المدنية (APRANET)، والاستخدامات العسكرية (MILNET) أصبحت كذلك موجهة للمجتمعات الأكاديمية ومنظمات الأبحاث.

في عام 1989 قررت الحكومة الأمريكية وقف تمويل (APRANET)، ووضعت خطط لإنشاء حقل تجاري لها في شكل شبكة تقرر تسميتها "الأنترنت"، فأصبحت خدماتها تجارية إلا أن أغلب مستخدميها من العلماء، الجامعات، شركات صناعة الكمبيوتر.

وفي عام 1990 انتقل استخدامها إلى أغراض تقوم على تبادل المعلومات في المجالات العلمية والبحثية حيث كانت الشركات والمؤسسات الخاصة من أوائل المستفيدين منها،

1 - حمدي القبيلات، المرجع السابق الذكر، ص18.

2 - المرجع نفسه، ص 17.

3- المرجع نفسه، ص18.

ومن هنا ظهر مصطلح "التجارة الإلكترونية" الذي فرض استخدام نظام "الإدارة الإلكترونية"¹.

المطلب الثالث: خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية وأساليبها:

للإدارة الإلكترونية العديد من الخصائص تميزها عن باقي الإدارات بالإضافة إلى عناصر تتكون منها.

بالنسبة لخصائص الإدارة الإلكترونية فتتمثل في أنها:

- إدارة بلا ورق: الإدارة الإلكترونية تحد بشكل كبير من استخدام الورق، فلا تستخدمه بكثافة، تستخدم الأرشفة الإلكترونية²، البريد الإلكتروني الذي هو عبارة عن إرسال الرسائل داخل المنظمة أو خارجها عن طريق استخدام الحاسوب وأجهزة الإدخال والإخراج والخزانات المساعدة والاتصالات (E.MAIL)³، الأدلة والمفكرات الإلكترونية، الرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان: تعتمد بالأساس على الهاتف المحمول وأجهزة اتصال حديثة.
- إدارة بلا زمان: فالعالم أصبح يعمل 24 ساعة في اليوم.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة.⁴
- إدارة معلوماتية: تعتمد على الأنترنت وشبكات الأعمال⁵.
- السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل والبيروقراطية وكذا

¹- المرجع نفسه، ص ص (18 - 21).

²- ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير في الدراسات التربوية، غير منشورة)، جامعة الدول العربية، 2011، ص 38.

³- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2009)، ص 68.

⁴- علاء عبد الرزاق السالمي، خالد السليطي، المرجع السابق الذكر، ص 40.

⁵- سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، (الجامعة الافتراضية الدولية، د.س)، ص 33.

التعقيدات الإدارية.

- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى العمال.
- مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية لاعتمادها على صناعة المعرفة وعلى التعلم المستمر.
- تحقيق الشفافية وهي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.¹

وحسب الأستاذين " العزاوي والدايني " فتتمثل المميزات الخاصة بالإدارة الالكترونية في:

أولا - مميزات الادارة الالكترونية للمنظمة:

- ادارة ومتابعة الادارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- الدقة والسرعة في انجاز الأعمال.
- زيادة الانتاجية الادارية.
- توفير المعلومات اللازمة الكترونيا لجميع المستويات الادارية.
- زيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة.
- تقليل مخالفة الأنظمة.

ثانيا - مميزات الادارة الالكترونية للمتعاملين مع المنظمة:

- الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المنظمة.
- امكانية التواصل مع المنظمة في أي مكان وزمان.
- سرعة الحصول على الخدمات.
- المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال التغذية العكسية.
- وصول الخدمات الى المتعاملين مع ضمان سرية وأمن المعلومات.

¹-عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية، غير منشورة)، جامعة منتوري بقسنطينة، 2010، ص ص (17 - 19).

- **اتاحة الخيارات** المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقا لرغباتهم.

ثالثا - مميزات الادارة الالكترونية للعاملين في المنظمة:

- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الادارة الالكترونية.
- تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية.
- سهولة أداء الأعمال بسبب توحيد اجراءات العمل الالكترونية.
- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الادارية.
- **تحقيق اللامركزية** الادارية مما يحقق سرعة أداء المهام ببسر وسهولة.
- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال من خلال الأرشفة الالكترونية للمنظمة.
- التوثيق الالكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف مما يحفزهم على الابداع والتميز.
- تطوير المهارات والمعرفة والاستثمار في التطوير والتدريب وادخال أساليب وتقنيات ادارية تمكن من تحسين الأداء وخفض التكاليف، والعمل على تحديد المهارات والمعارف التي تحتاجها الموارد البشرية¹.

وفيما يخص عناصر الإدارة الإلكترونية فتتمثل في:

1. عتاد الحاسوب: يضم المكونات المادية للحاسوب ومختلف نظم وملحقاته.
2. البرمجيات: تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، برامج التطبيقات كقواعد البيانات وبرامج إدارة المشروعات والبريد الإلكتروني...

¹ - أحمد فتحي الحيت، مبادئ الادارة الالكترونية، ط 1، (الأردن: دارالحامد للنشر والتوزيع، 2015)، ص ص 32، 33

3. صناع المعرفة: حيث يتمثل دورهم في خلق ثقافة معرفية جديدة عن طريق ترقية أساليب العمل الإداري، تغيير طرق التفكير وفق ما يتمتعون به من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية¹، والقدرة على البحث عن المعلومة والتعامل مع المراجعين والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.²

4. شبكة الاتصالات: وهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت والاكسترناتوالأنترانات، والتي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الالكترونية³.

وأما أساليب الإدارة الإلكترونية فهي:

تلك البرامج والأنظمة التكنولوجية المستخدمة في مجال الادارة الالكترونية لتحقيق أهدافها المختلفة ورفع كفاءة و فاعلية الأداء.

أولا - ادارة العلاقات مع العملاء:

هي مجموعة من البرامج والأساليب والأنشطة التكنولوجية التي تساعد المنشأة في عملية ادارة علاقاتها مع عملائها الحاليين والمرتقبين من خلال تنظيم العمليات الخاصة بتحديد الشرائح السوقية ودراسة دوافع المستهلكين وسلوكهم، حيث يتركز نشاط هذه البرامج على مجال التسويق، البيع، وخدمة العملاء.

ثانيا - ادارة العلاقات مع الشركاء:

هي مجموعة الأنشطة والبرامج التكنولوجية التي تعنى ببناء وتدعيم علاقات المنشأة

¹ - عشور عبد الكريم، المرجع السابق الذكر، ص ص 28، 29.

² - إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية -دراسة تطبيقية على العاملين بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، (رسالة ماجستير في العلوم الادارية، غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007، ص 37.

³ - بدر بن محمد المالك، الأبعاد الادارية والأمنية لتطبيقات الادارة الالكترونية في المصارف السعودية -دراسة مسحية - (رسالة ماجستير في العلوم الادارية، غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 7.

مع شركائها وحلفائها من الموزعين والموردين، لما يضمنه ذلك من وسائل تساعد على سهولة ويسر تبادل المعلومات والاتصالات بين المنشأة وشركائها.

ثالثا - ادارة المحتوى:

وهي عملية بناء الموقع الخاص بالمنشأة على شبكة الأنترنت يحوي على جميع المعلومات الخاصة بها، مع ادارته بالشكل المناسب.

رابعا -ادارة حلقة أو سلسلة التوريد:

وهي الأنظمة والبرامج التكنولوجية التي تعمل على ادارة الدورة الكاملة للمنتجات أو الخدمات بكفاءة و فعالية.

خامسا - ادارة موارد المنشأة:

يطلق عليها أيضا "تخطيط موارد المؤسسة"، وهي أنظمة تكنولوجية مسؤولة عن ادارة وتنظيم العمليات الادارية الداخلية الخاصة بالمنشأة والأمور المتعلقة بالانتاج والمخازن وشؤون العاملين.

تتمثل الأنظمة الداخلية في: نظام ادارة الموارد البشرية، نظام الادارة المالية، نظام ادارة أصول المؤسسة.

سادسا - ادارة المعرفة:

هي الأنظمة التكنولوجية التي تعمل على تحويل البيانات من صورتها المادية الى الالكترونية لتيسير الوصول اليها من قبل الادارة العليا وصانعو القرار¹.

سابعا -أنظمة الأعمال الذكية وتخزين البيانات:

هي تلك الأنظمة التكنولوجية التي تساعد مستخدمها حتى وان كان ليس على دراية

¹ - محمد سمير أحمد، المرجع السابق الذكر، ص ص (54 - 56).

كافية بكيفية التعامل مع الحاسبات ونظم المعلومات على اتخاذ القرارات الدقيقة عن طريق تجميع البيانات بأشكال مختلفة داخل برامج ونظم متعددة بنظام واحد متداخل العلاقات، وهي تعنى بثلاث مجالات: المجال الاستراتيجي المخصص للإدارة العليا، المجال التشغيلي المخصص للمديرين التنفيذيين، المجال التحليلي المخصص للمحللين والعاملين بمجال المعرفة.

ثامنا - الإدارة بالعائد:

وهي بمثابة المظلة التي تجمع جميع الأساليب الإدارية السابقة، وبالتالي فهي تركز على جميع القرارات الخاصة بالمنشأة، والتنبؤ بما يحتويه تنفيذه من خلال توظيف النظريات الإدارية والاقتصادية الحديثة، واستخدام أحدث الأساليب الحسابية والاحصائية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة¹.

المطلب الرابع: أهداف ووظائف الإدارة الإلكترونية:

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من النقاط وهذا من خلال الوظائف التي تقوم بها.

تتمثل أهداف الإدارة الإلكترونية في:

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

¹ المرجع نفسه، ص ص 56، 57.

- **توظيف** تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين.
 - توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.
 - التعلم المستمر وبناء المعرفة.
 - زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد¹.
 - أداء الخدمات المرفقية للمواطنين كافة والمستثمرين عن طريق شبكة المعلومات دون الحاجة إلى الذهاب إلى المؤسسات الإدارية².
- بالإضافة لهاته الأهداف هناك من حددها في:
- إلغاء عامل الزمن والمكان والأرشفة الورقي.
 - إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه.
 - الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات.
 - التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة لمفهومها الحديث من خلال تلبية الخدمة في أسرع وقت.
 - إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها.
 - محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء وفق مفهوم الإدارة الإلكترونية³.

كما قسم الأستاذين "حجازي وبكري" أهداف الإدارة الإلكترونية على النحو التالي:

¹ -محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية، ط1، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011)، ص ص 291، 292.

² - أفالو وفاء، شرفي أمينة، دور الحوكمة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية، غير منشورة)، جامعة 8 ماي 1945 بقالة، 2013، ص 101.

³ -خالد ممدوح ابراهيم، الإدارة الإلكترونية، ط1، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2010)، ص ص 51، 52.

1. أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للمنظمة

وهي:

*التقليل من التعقيدات الادارية.

*تحديد الافادة القصوى لأصحاب المصالح في المنظمة.

*تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد.

*توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم ثقافة وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.

*التعليم المستمر وبناء المعرفة.

2. أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الاداري وهي:

*تحسين مستوى الخدمات.

*تخفيض التكاليف.

*الانجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الاجراءات.

*الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الادارية.

*استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.

*التقليل من الموارد البشرية الزائدة على الحاجة في الأعمال الادارية.¹

3. أهداف تتعلق بزيادة كفاءة و فاعلية وترشيد اتخاذ القرارات الادارية وهي:

*المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الانساني.

*توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيدين ولمتخذي القرار.

¹ - أحمد فتحي الحيت، المرجع السابق الذكر، ص ص25،26..

*التقليل من معوقات اتخاذ القرار.

4. أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محليا وعالميا وهي:

*التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه الى العمل الالكتروني.

*تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها.

*تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز العمل.

*الحد من الفساد الاداري.¹

وبالنسبة لوظائف الإدارة الإلكترونية فتتمثل في:

أولا - التخطيط الإلكتروني:

وهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد، قابلة للتطوير المستمر، كما يمتاز بأن المعلومات الرقمية فيه دائمة التدفق وتضفي استمرارية على كل شيء في المنظمة، بالإضافة إلى أنه تخطيط أفقي.

ثانيا - التنظيم الإلكتروني:

وهو مجال واسع لتوزيع السلطات والمهام والعلاقات الشبكية والأفقية التي تحقق التنسيق الآني لإنجاز الهدف المنشود والمشارك لأطراف التنظيم.

كما يتضمن التنظيم الإلكتروني إيجاد وخلق وحدات إدارية جديدة، والتي من بينها:

*إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا.

*إدارة الدعم التقني للمستفيد.

*إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.

¹ - المرجع نفسه، ص26.

بالإضافة لهذا، فمن خلال الأنترنت يتم تحقيق التشبيك الفائق والواسع من جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية، كما أنه بفضل شبكة الأعمال والأنترنت أصبح بالإمكان خلق شكل جديد من الشركات وهي الشركات الافتراضية.

ثالثا - التوجيه الإلكتروني:

وهو يعتمد على وجود قيادات إلكترونية تقوم بتنفيذ دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصال الإلكتروني لتنفيذ العمليات الإدارية.

رابعا - الرقابة الإلكترونية:

والتي تتميز بكونها:

* مستمرة و آنية وليست دورية.

* التقليل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

* تساعد على انخراط الجميع في معرفة ما يوجد بالمنظمة للحد من المفاجآت والأزمات¹.

¹ - سميرة مطر المسعودي، المرجع السابق الذكر، ص (30 - 32).

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق الادارة الالكترونية

في هذا المبحث سوف نتطرق الى متطلبات اعداد مشروع الادرة الالكترونية و الى بنائها الشبكي، بالإضافة لمراحلها، سلبياتها وإيجابياتها.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية ومعوقاتهما.

إن عملية التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية ليست بالعملية الهينة، بل تتطلب العديد من الشروط، وهي:

أولا -المتطلب السياسي:

أي وجود ارادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الادارية وادخال التغييرات الجوهرية على أساليب العمل الاداري، وهذا بتوفير المال، الجهد، المتابعة، فبانعدام الارادة السياسية تبقى فكرة على ورق.

ثانيا -المتطلب التشريعي:

أي توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطر العمل من أجل ضبط أسلوب التعامل الجديد، ومن أهم هاته المتطلبات:

*تشريعات تنظيم نشر المعلومات والمحافظة على أسرارها.

*تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الالكترونية.

*تشريعات خاصة بضمان تجريم انتهاك سر التوقيع الالكتروني.

*تشريعات خاصة بضمان حقوق جميع الأطراف المعنية بالعمل الالكتروني¹.

¹ - عمار بوحوش، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، (د.ب.ن): دار الغرب الاسلامي، 2006، ص ص 184 ، 185.

مع العلم أن استحداث قوانين وتشريعات جديدة لا يكون فقط على مستوى الدولة بل أيضا على المستوى العالمي.¹

ثالثا - متطلبات ادارية و بشرية:

أي احداث تغييرات جذرية في الهياكل الادارية بقصد التكيف مع الخدمات الجديدة، وهذا ما ينتج عنه بلا شك الاستغناء عن وظائف روتينية تقليدية واستحداث أخرى جديدة²، كما يتطلب تأهيل الكوادر البشرية وتدريبها على العمل في هذا المجال، وهو ما يقتضي من الادارات ادخال التغيير والتطوير على العنصر البشري العامل بها ليتمكن من أداء العمل بكفاءة و فاعلية.

رابعا - متطلبات تقنية: وتشمل:

*البنية التحتية: من خلال توفر الحواسيب المتطورة لدى طرفي العلاقة.

*شبكات الحاسب الآلي المترابطة سواءداخلية أو خارجية.

*توفير خدمات الأنترنت وتأمينها على كافة أرجاء الدولة.³

خامسا -متطلبات توعية:

التوعية هي الركيزة الأساسية لنجاح عملية التحول،لذا فهي تحتاج الى وعي اجتماعي ومساندة الجمهور لهذا التحول بحيث يكون الأفراد مهيوون لتقبل الأنظمة الجديدة والتكيف معها.⁴

¹ - محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية، ط1، (الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006)، ص 201.

² - عمار بوحوش، المرجع السابق الذكر، ص 185.

³ - حمدي القبيلات، المرجع السابق الذكر، ص ص (27 - 29).

⁴ - عمار بوحوش، المرجع السابق الذكر، ص 186.

سادسا: متطلبات أمنية:

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الالكتروني، وهذا لأنها تكتسي مستوى عال من السرية ومن الحماية المعلوماتية الوطنية والشخصية.

ولتحقيق أمن المعلومات و تقليص التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الأنترنت، فان الادارة الالكترونية تتطلب القيام ببعض الاجراءات منها:

*وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الأنترنت.

*تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعية العام والخاص.

*وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاك الخصوصية.

*الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.

*تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.

*تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.

*تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المحتملة.

*دعم الادارة العليا في المؤسسة لأمن نظم المعلومات لديها، وأن توكل هاته المهمة لأشخاص محددين¹.

سابعا- الشفافية في توفير المعلومات:

أي أن يتصرف أطراف المعاملات الالكترونية بطريقة مكشوفة، وهذا لأنه في ظل الادارة

الالكترونية يتم توحيد سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجميع، واجراءات واضحة

¹ - موسى عبد الناصر، محمد قريشي، " مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة بالجزائر"، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص ص 91، 92.

لكيفية صنع القرار، وبالتالي وجود أسلوب موحد للتعامل مع أي شخص مهما كانت صفته يرغب في الحصول على خدمة ما، فالجميع متساوون، وهو الأمر الذي يساهم في القضاء على الرشوة والمحسوبية والوساطة... ويساهم من جهة أخرى نشر روح الديمقراطية الادارية.

ثامنا - خطة تسويقية دعائية شاملة لاستخدام الادارة الالكترونية:

وذلك من خلال وسائل الاعلام الوطنية، اقامة الندوات والمؤتمرات، استضافة مسؤولين في حلقات للنقاش حول الموضوع، وهذا لتهيئة مناخ شعب قادر على التعامل مع مفهوم الادارة الالكترونية¹.

وبالنسبة لمعوقات تطبيق الادارة الالكترونية فتتمثل في:

أولا - ادارية تتعلق بالتنظيم الاداري:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الادارة العليا لبرامج الادارة الالكترونية، وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء في تطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الكترونيا.
- في حال ما اذا وجدت بوادر وخطط، فيظل هناك ضعف اهتمام الادارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الادارة الالكترونية.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والادارات الأخرى، وعلى وجه الخصوص ذات العلاقة بنشاط **المنظمة** حتى التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات بحيث يتم المشاركة وتبادل المعلومات بين هذه الفئات.
- تعقيد الاجراءات الادارية والافتقار للتشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الادارة الالكترونية وما يتعلق كذلك بمستوى الأمان والخصوصية للمعلومات، وهذا على

¹ - أمل لطفي حسن جاب الله، أثر الوسائل الالكترونية على مشروعية تصرفات الادارة القانونية (دراسة مقارنة)، ط1، (الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2013)، ص ص 41، 42.

المستوى العام للدول وليس على مستوى الأجهزة.

ثانيا - معوقات بشرية تتعلق بالعاملين:

- قلة عدد الموظفين الذين لديهم الالمام بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الآلية و شبكة الأنترنت.
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة.
- هيبة الموظفين من التعامل مع الأجهزة الالكترونية.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الادارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب.

ثالثا -معوقات مالية تتعلق بوفرة التمويل:

- قلة الموارد المالية لتوفير البنية التحتية.
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية ونقص الأيدي الماهرة لذلك.

رابعا - معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات:

- مشاكل تشغيل وصيانة الأجهزة وما يكتنفها من صعوبات.
- ارتفاع تكلفة تطوير النظم في ظل قلة بيوت الخبرة والاستشارات.
- تقادم مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستحداث التقنيات الحديثة.
- تخوف العاملين من سلبات التقنية الحديثة على مصالحهم وما يترتب عليها من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز.¹

¹ - سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الادارية والأمنية لتطبيق الادارة الالكترونية -دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، (رسالة ماجستير في العلوم الادارية، غير منشورة)، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1424 هـ، صص (22 - 24).

بالإضافة لهذه المعوقات نجد كذلك:

- غياب الشفافية، نفوذ مجموعات المصالح الخاصة.
- تدخل المسؤولين في اتخاذ القرار للإقدام على التغيير.
- بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الاجراءات الادارية التقليدية في التعامل، وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال الى النظام الالكتروني الكامل.¹
- عائق اللغة في بعض الأحيان.
- ضعف اهتمام الادارة بتقييم ومتابعة تطبيق الادارة الالكترونية.²

المطلب الثاني: البناء الشبكي للإدارة الالكترونية

يشمل عموماً البناء الشبكي على الشبكات التالية:

أولاً - شبكة الأنترنت:

وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة أو نظام واحد.

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الأنترنت للإدارة الالكترونية، نذكر:

- خدمة منتديات الحوار: يتم من خلالها التواصل بين العديد من المتحاورين.
- خدمة المحادثات: تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وفق ثلاثة أنماط:

* خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة.

¹ - يوسف بن محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونياً e - hrm في الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص 65.

² - محمد عبد اشتوي، " دور الادارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الاداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة "، مجلة جامعة الأقصى، العدد الثاني، (2013)، ص 228.

*خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط، وتستخدم غالبا مع الطباعة.

*خدمة المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات حيث أن كل طرف يشاهد الطرف الآخر.

*خدمة الاتصال عن بعد، حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال من خلال الهاتف، الميكروفن، الأقمار الصناعية.¹

*خدمة البريد الإلكتروني، والذي هو عبارة عن ارسال الرسائل داخل المنظمة أو خارجها عن طريق استخدام الحاسوب وأجهزة الادخال والاخراج والخزانات المساعدة والاتصالات.²

فالرسالة الالكترونية عبر البريد الالكتروني وباستخدام الأنترنت لا تستغرق سوى ثوان لوصولها لأي رقعة جغرافية في العالم، كما تأخذ أشكالا عديدة منها صورة بيانات، بحوث، كتب، ملفات، فيديو، فضلا عن امكانية التحوار والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول الى مجالات عديدة، وهذا كله بالبريد الالكتروني.

• خدمة شبكة الويب: وهي الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الأنترنت، بحيث تتضمن الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة، وهي مبنية بطريقة يسهل الوصول اليها بواسطة نقر مفتاح الماوس.³

• خدمة بروتوكول نقل الملفات: حيث يمكن نقل كمية من الملفات والبرامج من الكمبيوتر و وضعها على ذاكرة جهاز آخر دون الحاجة لأقراص أو أشرطة ممغنطة.⁴

¹ - عشور عبد الكريم، المرجع السابق الذكر، ص ص 26، 27.

² - محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المرجع السابق الذكر، ص 68.

³ - عشور عبد الكريم، المرجع السابق الذكر، ص 27.

⁴ - رحيمة الصغير ساعد نمديلي، العقد الاداري الالكتروني - دراسة تحليلية مقارنة، (الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، د.س.ن)، ص 27.

ثانيا - الشبكة الداخلية للمنظمة (الأنترانات):

تعتمد على الأنترنت، بحيث تقوم بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها العاملين داخل المنظمة من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، اذ لا يمكن لغيرهم الدخول الى مواقع الشبكة، كما أن هاته الشبكة تقدم حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات بواسطة ما يطلق عليه "جدران النار أو حائط المنع"¹، والذي هو عبارة عن مجموعة أنظمة و برامج معلوماتية توفر سياجات أمنية ما بين شبكة الأنترنت وشبكة المؤسسة، حتى يتم اجبار جميع عمليات الخروج من الشبكة والدخول اليها بأن تمر من خلال هذا الجدار والذي يمنع أي مخترق أو متطفل من الوصول للشبكة، ولهذا فالجدران النارية والتي تعمل في مجال الشبكات تؤدي دورها من خلال أجهزة حاسبات خارج الحاسب الرئيسي الخادم للمؤسسة أو خادم الملفات، وتؤدي الى ترشيح عملية النفاذ في حالة الدخول لشبكة الادارة أو الحكومة الالكترونية والخروج منها.²

ثالثا - الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الاكسترنات):

هي عبارة عن شبكة انترانات داخلية توسعت وامتدت خدماتها الى مستخدمين خارجيين مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والاكسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة وعملائها، اذ ينبغي على المستخدمين لها تقديم كلمة المرور لأنها منظمة خدماتها لا توجه الى كل الناس، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة.

رابعا - العلاقة بين الشبكات الثلاث:

ان شبكات الاتصال الالكترونية الثلاث (الأنترنت، الأنترانات، الاكسترنات) هي شبكات تعمل بالتوازي وتتوفر على عنصر التكامل، فشبكة الأنترنت لها ارتباط

¹ - عشور عبد الكريم، المرجع السابق الذكر، صص 27، 28.

² - عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح -دراسة متأصلة في شأن الادارة الالكترونية - التنظيم- الأهداف- المعوقات - الحلول، ط1، (الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008)، ص 220.

بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الأنترنت تعتبر حجر الأساس ونقطة الانطلاق الأساسية الى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي "الانترنت والاكسترنات" يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة الى مستوى العمل بالإدارة الالكترونية سواء في بيئتها الداخلية أو في ادارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية، وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي من حيث ما يوفره من روابط اتصال متناسقة، تتحد في اقامة نظام المعالجة المعلوماتية والتي تتيح التواصل وتقديم الخدمات على الخط مباشرة مع الاختلاف فيما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الاداة الالكترونية.¹

المطلب الثالث: مراحل التحول نحو الادارة الالكترونية وتحدياتها

ليس من الحكمة أن يتم تنفيذ مشروع الادارة الالكترونية دفعة واحدة بل من الأفضل كغيرها من المشاريع وآليات التغيير أن يتم تنفيذها بشكل مرحلي من ناحية التطبيق ومن حيث المؤسسات التي سوف تتكفل بعملية التحول، فالتنفيذ المرحلي يساهم في فرص أكبر للنجاح بالإضافة الى تلمس المشاكل و معالجتها بكفاءة عالية ومنع تكرار الأخطاء.

تتمثل مراحل التحول نحو الادارة الالكترونية في:

أولا - مرحلة الظهور أو مرحلة الاتصال الأحادي:

هنا تقوم الادارة بوضع المعلومات الكاملة عن نفسها في شبكة الأنترنت، حتى يطلع عليها المواطنون، وفي هذه المرحلة تتم إتاحة النماذج مع امكانية طباعتها وإعادة ارسالها بالبريد والتسليم المباشر دون الحاجة الى السفر للوصول الى المؤسسات الحكومية، وهذا ما يتطلب بناء قاعدة بيانات صوتية واتاحتها لأكثر عدد من المشتركين في نفس الوقت أو استخدام أكشاك خدمات يتم توصيلها بشبكة الأنترنت أو من خلال استعمال أسطوانات مسجل عليها نفس البيانات.²

¹ - عشور عبد الكريم، المرجع السابق الذكر، ص 28.

² - عوجان عرفات، " الحكومة الالكترونية - شروط النجاح "، مجلة الحاسوب، العدد 47، (2000)، ص 10.

ثانيا - مرحلة التعزيز:

بحيث تكون المواقع المصممة بمثابة وسائل اتصال ثنائية، أي أن الإدارة تقوم بوضع المعلومات عن نفسها وفي نفس الوقت تقوم باستقبال استفسارات المواطنين عبر التواصل المستمر من خلال معلومات التغذية العكسية بواسطة نماذج صممت لهذا الغرض وأيضا عبر رسائل البريد الإلكتروني.

هذه المرحلة تعتمد على توفير المعلومات والبيانات باعتبارها ملكية عامة تحميها تشريعات وقوانين تتناسب وتطورات الحياة في عصر المعلوماتية، وكذا توفير الامكانيات المادية اللازمة بدءا بالتصميم والنشر والصيانة الدائمة للمواقع.¹

ثالثا - مرحلة التفاعل:

هنا يتم تنفيذ المعاملات الادارية على الأنترنت، والهدف من ذلك هو انهاء المعاملات أو جزء منها مباشرة من خلال شبكة الأنترنت أو شبكة الهاتف وذلك عن طريق التحول بشكل جذري وجدي من العمل التقليدي اليدوي الى العمل الإلكتروني وما يصاحب ذلك من تغيير في الاجراءات والهيكل والتشريعات، وكذا وضع نظم تضمن المحافظة على سرية التعاملات المالية وسلامتها لتلبية احتياجات الادارة الالكترونية بشكل آمن وانتهاج برنامج للإصلاح الشامل للإدارة العامة من خلال اعادة النظر في الأساليب والممارسات الادارية.

رابعا - مرحلة المعاملات الادارية الاجرائية: حيث تقوم المواقع الالكترونية للدوائر والادارات العامة في هذه المرحلة بطريقة رسمية بتبادل المعلومات والاتصال المتبادل بينها وبين المواطنين، فهي مرحلة التكامل الرأسي، اذ يستطيع طالب الخدمة انهاء كافة معاملاته مع جهة واحدة بالرغم من تعدد وحداتها.

¹ - رافيق بن مرسل، المرجع السابق الذكر، ص 138.

خامسا - مرحلة التكامل:

وفيها يتم تصميم الموقع أو ما يسمى بالواجهة الذي يعمل على تكامل الخدمات الادارية الالكترونية، وتتطلب هذه المرحلة توفير الامكانيات البشرية المدربة لتقديم الدعم المستمر للمستخدمين، وأن تكون هناك مواقع تقوم بدور البوابات للمواقع تسهل على الجميع الوصول اليها بسرعة، بالإضافة الى اجراء اختبارات شاملة على الأنظمة والتأكد من خلوها من الأخطاء المنطقية واللغوية قبل استخدامها.¹

من جهة أخرى أشار الأستاذين " نوفل و ياسين" الى أن مراحل الادارة الالكترونية هي:

أولا - مرحلة التوثيق الاداري:

وتشمل الهيكل التنظيمي، مسارات الأعمال، الاجراءات الادارية، المهام الوظيفية، الصلاحيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتجري عملية التوثيق الاداري للوضع الراهن للمؤسسة للاستفادة منها في عمليات التطوير القادمة.

ثانيا - مرحلة التطوير الاداري أو اعادة هندسة الأعمال:

هنا يتم التطوير الاداري بمنظور تقني يراعي متطلبات الادارة الالكترونية، كأن يأخذ بعين الاعتبار التطوير الأفقي للهيكل التنظيمي لأنه يسهل الاجراءات الادارية، عكس التطوير العمودي الذي يزيد من تعقيدها، كما يمكن اضافة المفاهيم الحديثة في الادارة كإدارة الجودة الشاملة، ادارة المعرفة، ويتم ذلك من خلال تطوير أعمال المؤسسة وفق أفضل مفاهيم للإدارة الحديثة بما يراعي أسس ومفاهيم الادارة الالكترونية.

ثالثا - مرحلة التطوير التقني:

وتشمل تطوير جميع الجوانب التقنية كالبرمجيات، الفنيين، البنية التحتية، وتتضمن عملية تطوير البرمجيات تحليل جميع الأعمال الادارية المطورة وتحويلها الى برامج وتطبيقات في

¹ - المرجع نفسه، ص ص 139، 140

الحاسب الآلي، وهذا بتوفير جميع الأجهزة اللازمة كشبكات الحاسب وقواعد البيانات وأجهزة أمن المعلومات، العنصر البشري أو الفنيين القائمين على التقنية وما يحتاجونه من تدريب وتطوير لمهاراتهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا ليقوموا بأداء مهامهم على أكمل وجه، بالإضافة الى المتابعة والاشراف الدائم لضمان أفضل مستوى من الخدمات.¹

وبالنسبة للتحديات التي تواجه الادارة الالكترونية فتتمثل في:

أولا – ادارة عملية التحول الالكتروني الكامل لأنشطة وعمليات المنظمة

وهذا من خلال بعدين أساسيين هما:

*الأول يتعلق بنقل الأنشطة والعمليات الداخلية للمنظمة الى أنشطة وعمليات يتم تنفيذها الكترونيا.

*الثاني يتضمن ادارة تدفقات العمل الكترونيا مع الزبائن والمستفيدين.²

في هذا التحدي يجب الأخذ في الحسبان النقاط التالية:

*زيادة تعقيد الأعمال والبنية التحتية الضرورية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل مرحلة من مراحل التحول.

*الصلات الجوهرية القوية بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الأعمال الالكترونية.

*القوة التنافسية للمنظمة في كل مرحلة تصلها من مراحل التحول الالكتروني.

*تقييم مراحل الانتقال في ضوء المخاطر الجديدة التي تواجه المنظمة.³

¹ - خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، " مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والاداريين"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 9، العدد 2، (2013)، ص 201.

² - سعد غالب ياسين، المرجع السابق الذكر، ص 286.

³ - سعد غالب ياسين، المرجع نفسه، ص ص 290، 291.

ثانيا - تهيئة المنظمة للانتقال الى نموذج الأعمال الالكترونية

وهذا من خلال أربعة مداخل متكاملة، وهي:

*تطوير وتطبيق استراتيجية الأعمال الالكترونية.

*تنمية الموارد الالكترونية.

*ابتكار الثقافة الالكترونية.

*استقطاب ورعاية صناع المعرفة.

ثالثا - تنمية وتطوير البنية التحتية للأعمال الالكترونية.

البنية التحتية هي قاعدة تمكينية لقدرات مشتركة ضرورية لوجود وعمل نظم المعلومات، وهذا الأمر لا يتم دفعة واحدة بل عبر مراحل، كما يتطلب جهود كبيرة .

رابعا - ادارة موقع المنظمة على شبكة المعلومات العالمية(WWW).

موقع الويب هو بوابة رقمية تنتظر الزائرين والزائرين للتحويل الى المنظمة واستلام خدماتها الالكترونية أو تقديم طلباتهم والتعبير عن احتياجاتهم، قد يكون موجهاً للسوق الكوني مثل (yahoo ، Microsoft ،Aol ، Amazon) أو قد يكون بوابة متخصصة تستهدف جزءاً من السوق الالكتروني.

يمر تصميم الموقع من طرف فرق متخصصة بالمراحل التالية:

*دراسة الجدوى، تصميم الموقع، اعداد ونشر الصفحات، عرض التطبيقات، ادارة الوثائق، وضع آليات محتوى المعلومات، توفير تقنيات محكمة لضمان جودة الخدمات الالكترونية المقدمة.¹

¹ - سعد غالب ياسين، المرجع نفسه، ص ص (291 - 296).

كما تتولى فرق أخرى تطوير تقنيات البحث، البريد الإلكتروني، الاستعلام وإدارة الواجهة البينية، بالإضافة لأدوات ونظم المعالجة التحليلية الفورية الذكية وإدارة علاقات الزبائن.

خامسا - إدارة المشروعات والمنظمات الافتراضية.

المنظمة الافتراضية هي شكل جديد من أشكال المشروعات الرقمية التي تمثل نوعا من الشراكة الاستراتيجية بين مجموعة من منظمات الأعمال تعمل بتعاون وتعاضد متبادل لتحقيق أهداف مشتركة من خلال استثمار المواد المعرفية والتقنية والبنية التحتية المشتركة والمتاحة بشكل متساوي لجميع الشركاء.

من خصائصها امتياز الخدمة، اقتناص الفرص، غياب الحدود التنظيمية، التكيف والتحديث المستمر، الثقة المتبادلة، تكنولوجيا المعلومات، فبدون توفر هذه الخصائص لا يكون هناك أي معنى لوجود شراكات على شبكة الأنترنت لأن العمل الافتراضي الإلكتروني له تكلفته المادية وغير المادية كما هو الحال لأي نشاط.

إن التحديات المذكورة سابقا تتطلب معالجتها الحنكة والعقلانية والانفتاح على الأفكار المبتكرة وأساليب العمل المبدعة، بالإضافة إلى حشد الموارد، والطاقات التنظيمية لقيادة عملية التغيير الاستراتيجي نحو الأعمال الإلكترونية وهذا لا يتحقق إلا من خلال الالمام بجميع متطلبات التحول الإلكتروني.¹

المطلب الرابع: سلبيات وإيجابيات الإدارة الإلكترونية.

بالرغم من أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية أصبح أمرا مفروضا فرضه عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا أن هذا التحول له مساوئ وإيجابيات.

¹ - المرجع نفسه، ص ص (297 - 301).

بالنسبة لسلبات الادارة الالكترونية فتتمثل في:

يظن العديد من الأشخاص أنه عند تطبيق استراتيجية الدارة الالكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الادارية والتقنية....، لكن الواقع يشير الى أنتطيقها يحتاج الى نوع من التدقيق المستمر والمتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الادارة الالكترونية في عملها لسبب ما، وعموما تتمثل السلبات في:

*التجسس الالكتروني:

وهو يأتي غالبا من ثلاث فئات (فئة الأفراد العاديين، فئة الهاكرز أي القرصنة، فئة أجهزة الاستخبارات العالمية للدول).

يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو اعاقه عمله وإيقافه بحيث تستطيع الادارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، وأما خطر الفئة الثالثة فهو يصل الى الاطلاع الكامل على الوثائق الحكومية و وثائق المؤسسات، الادارات، الأفراد، الأموال...، مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاستراتيجي خاصة عندما تقوم هاته الأجهزة الاستخباراتية ببيع أو نقل وتصوير هذه الوثائق وتسريبها الى جهات معادية.

*زيادة التبعية للخارج:

أي تبعية الدول المستهلكة للدول الصناعية الكبرى¹.

*شلل الادارة:

ان التطبيق غير السوي والعشوائي لمفهوم الادارة الالكترونية وعدم التدرج في الانتقال

¹ - كلثم محمد الكبيسي، متطلبات الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، (مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، غير منشورة)، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008، ص ص(43 - 46).

اليه من شأنه أن يؤدي الى شلل وظائف الادارة وابقافها حتى يتم الانجاز الشامل للنظام الاداري الالكتروني أو العودة للنظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لاستراتيجية الادارة الالكترونية.¹

*زيادة معدل البطالة:

وهذا من خلال خفض عدد الموظفين نظرا لإحلال الانجاز الالكتروني بدلا من العنصر البشري، وبالتالي الاستغناء عن عدد كبير من اليد العاملة، وهو ما يزيد في نسبة البطالة.

*الاضرار بالصحة العامة:

وهذا نتيجة الجلوس لفترات طويلة أمام شاشات الحاسوب، مما يلحق الضرر بالنظر، علاوة على ما سيفرزه الادمان على استخدام الأنترنت من مضار اجتماعية أخرى ليس أقلها عزلة الأفراد عن محيطهم الاجتماعي وشعورهم بالاغتراب والعزلة وافتقارهم للعلاقات الاجتماعية التي تنشأ في محيط العمل والمجتمع بشكل عام.

*رفع كلفة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين:

ان الأجهزة الالكترونية تتطور بشكل دائم ومستمر بحيث لا تصبح على ما أمست عليه ولا تمسي على ما أصبحت عليه، فان هذا يتطلب مواكبة المستجدات والمتغيرات والتأقلم معها سواء من طرف الادارة أو الأفراد عملا بمبدأ قابلية المرفق العام للتعديل والتطوير، مما يؤدي في نهاية المطاف الى رفع كلفة الخدمات المقدمة للأفراد.²

*انقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة.

*رداءة البرمجيات المطورة أو ضعف الصيانة البرمجية.

¹ -المرجع نفسه، ص 47.

² - حمدي القبيلات، المرجع السابق للذكر، ص ص45، 46.

***عدم وجود متابعة وتطوير للتطبيقات البرمجية.¹**

وبالنسبة لإيجابيات الإدارة الالكترونية فهي:

***سرعة الانجاز:**

اذ لا يستغرق انجاز معاملة أو تقديم خدمة الا دقائق أو أقل أحيانا، ولهذا فالإدارة الالكترونية توفر للمواطن خدماتها بسرعة من خلال الدخول على الخط " أون لاین " وليس من خلال الدخول الى الخط " این لاین " وطول الانتظار.

***زيادة الاتقان:**

فالإنجاز الالكتروني للخدمة عادة ما يكون أكثر دقة و اتقان من الانجاز اليدوي، كما أنه يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء عمله في نظام الإدارة التقليدية.

***تخفيض التكاليف:**

صحيح أنه في البداية تتطلب الإدارة الالكترونية مبالغ كبيرة لتأسيس البنية التحتية، الا أنه ومع مرور الوقت تقل التكلفة كثيرا، وهذا من خلال تخفيض أو الاستغناء عن كميات الأوراق، الأدوات المكتبية، اختصار الاجراءات ومراحل العمل...

***تبسيط الاجراءات:**

فخطوة واحدة تتم من خلال الدخول على الخط مع الإدارة عبر شبكة المعلومات يمكن انجاز العمل المطلوب بسرعة وسهولة.

***الشفافية الادارية ومكافحة الفساد:**

فلا علاقة مباشرة بين أي موظف وطالب الخدمة، وبهذا تقل فرص انتشار جرائم

¹ - محمد سمير أحمد، المرجع السابق الذكر، ص 69.

الفساد والرشوة واستغلال الموظف لوظيفته لأغراض شخصية.

*توفير البيانات والمعلومات والاحصاءات المتعلقة بقطاعات الدولة المختلفة.

*سهولة الوقوف على شكاوي المراجعين وسرعة معالجتها ومراجعة أداء المعاملات بصورة آلية وهذا من خلال الاطلاع على الشكاوي المقدمة الكترونيا دون كلفة مالية ولا يضطر صاحبها للإفصاح عن هويته الشخصية، وبهذا تشكل مصدرا مهما للمعلومات عن أداء الادارة وموظفيها، و وسيلة هامة للرقابة على الأداء بالإضافة الى انعدام فرصة ضياع الشكاوي أو عدم وصولها للمسؤولين.

* الغاء عامل الزمان والمكان وتلافي مخاطر التعامل الورقي كالتعرض للتلف¹.

*سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الادارات المتباعدة جغرافيا.²

*تقليل الازدحام في الطرق بسبب قلة الحاجة الى الذهاب للمؤسسات الحكومية.³

*التعلم المستمر وبناء المعرفة.⁴

¹ - حمدي القبيلات، المرجع السابق الذكر، ص ص (40 - 44).

² - هدى عباس قنبر، ميسون عدنان حامد، " معوقات تطبيق الادرة الالكترونية في المكتبات الجامعية - جامعتي بغداد و المستنصرية نموذجا"، مجلة الأستاذ، المجلد الثاني، العدد 210، (2014) ، ص 326.

³ - عبد الرحمن سعد القرني، تطبيقات الادارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية -دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض، (رسالة ماجستير في العلوم الادارية، غير منشورة)، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007، ص 39.

⁴ - عساف سعد العتيبي، دور الادارة الالكترونية في عملية تفعيل اجراءات وعمليات الحماية المدنية -دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، (رسالة ماجستير في العلوم الشرطية، غير منشورة)، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006، ص 25.

خلاصة

في ختام هذا الفصل نتوصل الى أن الادارة الالكترونية هي منظومة رقمية متكاملة، تهدف الى تحويل العمل الاداري العادي من النمط التقليدي اليدوي الى النمط الالكتروني، من خلال الاعتماد على نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغرض أداء أعمالها في أسرع وقت وأقل تكلفة وفي أي مكان وزمان، بالإضافة الى التقليل من التعامل الورقي والتوجه نحو الأرشفة الالكترونية، كما أنها تعتمد على شبكات الأنترنت، الأنترانات والاكسترنات للتواصل مع موظفيها وزبائنهم وشركائها، ولا ننسى بأنها في البداية تحتاج الى بنية تحتية والى تمويل مالي ضخم ولكن الفائدة فيما بعد تكون أكثر، كما أنها تمر بمراحل لأجل تأسيسها تكون متسلسلة ومتعاقبة، بالإضافة الى أنه بقدر ايجابياتها فهي لا تخلو من بعض السلبيات.

الفصل الثاني :

ماهية التطوير

التنظيمي.

تمهيد

ان التغيرات و التطورات الحاصلة في مختلف مجالات الحياة فرضت على المنظمات بشتى أبعادها و جوانبها أن تتخلى أو تبتعد عن الثبات و الاستقرار و تتجه نحو التطوير و التحديث حتى تواكب و تلتحق بركب " آخر ما استجد " لتستفيد منه و تستغله أحسن استغلال ليعود عليها بالايجاب في تسيير شؤونها ، و بهذا فقد أضحي موضوع أو مسألة التطوير التنظيمي يشكل هدفا محوريا للعديد من الادارات لضمان الاستمرارية و تحقيق التقدم و النمو .

و حرصا منا على أهمية الموضوع سوف نحاول في هذا الفصل التطرق اليه من خلال توضيح مفهومه ، خصائصه ، أهميته ، و كذا من المسؤول عنه ، أهدافه ، مراحله و حتى مجالاته ، مداخله ، و عوائقه بالاضافة الى مزاياه و سلبياته .

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتطوير التنظيمي

ان التطوير هو الخاصية التي تتميز بها البيئة التنظيمية في الوقت الحالي، وهذا من خلال النظرة المتكاملة لجميع النواحي فيها لبقائها واستمرارها مع تحقيق النمو والتقدم والقبول من الآخر، ولكي يتحقق هذا لابد من أن يكون مفهوم التطوير لديها واضحا بالإضافة لخصائصه وأهدافه وأهميته.

المطلب الأول: تعريف التطوير التنظيمي والمفاهيم ذات العلاقة به.

هناك العديد من التعاريف للتطوير التنظيمي نذكر منها:

- يعرفه "فرنش" على أنه: "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية"¹.

حسب هذا التعريف فان التطوير التنظيمي يسعى الى الارتقاء بقدرات المنظمة فيما يخص اتخاذ القرار وايجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تعترضها،بالإضافة الى انشاء علاقات مع البيئة.

- تعريف "lippit": التطوير التنظيمي،"هو عملية ايجاد وتلبية التغييرات التي تحتاجها المنظمات لتصبح أكثر قوة على مسايرة الظروف الجديدة،وعلى ان تواجه مشكلاتها وتتعلم من الخبرات،وأن تتحرك في اتجاه تنظيمي أكثر نضجا"².

حسب هذا التعريف فان التطوير التنظيمي هو قدرة المنظمة على ادراك التغييرات التي تساعدها لمواكبة الظروف الجديدة مع تبينها وتطبيقها على أرض الواقع ، بالإضافة لحل المشاكل والاستفادة من الخبرات لتكون أكثر نضجا .

¹ - جمال الدين لعويسات،السلوك التنظيمي والتطوير الإداري،(الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع،2002)،ص55.

² - نورالدين حاروش،إدارة الموارد البشرية،ط1،(الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع،2011)،ص198.

• **تعريف** "gadner": التطوير التنظيمي، "هو تلك العملية التي تبذل من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف ،مع الاهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية".¹

من خلال هذا التعريف، فإن الهدف من التطوير التنظيمي هو تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة وكذا مواجهة العراقيل التي تواجهها، بالإضافة الى الاهتمام بتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية.

وقد عرف التطوير التنظيمي كذلك علأنه:

• "تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة ومناخها وما بها من أفراد، وجماعات بهدف تحسين الادارة لزيادة كفاءة الاداء للوصول لأهداف بأعلى جودة ممكنة".²

أي أن التطوير التنظيمي هو تغيير استراتيجي مدروس يمس كل ما في المنظمة لغرض الارتقاء بأداء المنظمة وزيادة كفاءتها، وبالتالي تحقيق ماتم التخطيط له بأعلى جودة.

• تعريف "ريتشارد بيكارد": التطوير التنظيمي، هو "مجموعة من الأنشطة المخططة

على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليها الادارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية".³

من خلال هذا التعريف، فالتطوير التنظيمي يكون مخططا وتحت اشراف الادارة العليا.

مما سبق و من التعاريف السلف ذكرها يمكن القول بأن:

¹ - نورالدين حاروش، المرجع السابق الذكر، ص 198.

² - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، ط1، (عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009)، ص 243.

³ - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، (الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006)، ص 8.

"التطوير التنظيمي هو ذلك الجهد المخطط له لأجل الارتقاء بالمنظمة وبمستوى الأداء فيها، قد يمس كل جوانبها أو بعضها بهدف تحقيق الأهداف المسطرة على أكمل وجه."

وبالنسبة للتطوير التنظيمي والمفاهيم المرتبطة به:

يعتبر التطوير التنظيمي أحد المفاهيم التي شاع استخدامها في الفترة الأخيرة، إذ يصعب التعرف عليها بمعنى واضح ومحدد المعالم شأنه شأن العديد من المفاهيم الأخرى كالتنمية الإدارية، التغيير التنظيمي، الإصلاح الإداري ...

فتعدد مفاهيم التطوير وتباين الرؤى حولها يرجع الى عدة أسباب منها:

- الاختلاف في ترجمة هذه المفاهيم من باحث لآخر، فمثلاً يشير البعض الى أن مفهوم "administrative development" يعني التنمية الإدارية ويترجمه البعض الآخر على أنه التطوير الإداري.
- ان هذه المفاهيم في طبيعتها متشابهة ومتداخلة الى حد كبير فهي جميعها تسعى الى أحداث التغيير والتطوير في المنظمات الإدارية بمختلف مستوياتها.
- اختلاف المدارس الفكرية التي نبعت منها هذه المفاهيم، فمثلاً " الإصلاح الإداري " من صياغة المدرسة السياسية للإدارة العامة، بينما التطوير التنظيمي نتاج المدرسة السلوكية.
- اختلاف نظرة الباحثين والدارسين تبعا لخلفياتهم العلمية.¹

أولاً - التطوير التنظيمي والتطوير الإداري:

حسب الأمم المتحدة فإن التطوير الإداري هو: "المجهودات المصممة خصيصاً

¹ - صالح بن محمد القحطاني، تطبيق الحكومة الالكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالملكة العربية السعودية، 2010، ص 63.

لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الادارة العامة من خلال عملية تطويرية شاملة أو على الأقل خلال الاجراءات لتحسن واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية مثل الهياكل الادارية أو الأفراد¹.

كما يعرفه الصيرفي التطوير الاداري على أنه:

"التحسين المستمر في أداء الادارة من خلال اتباع الأساليب العلمية في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القدرات الادارية".²

كما عرفه الأستاذ حمزاوي على أنه:

"تلك الجهود والانشطة التي تبذل من اجل التخلص من اسباب العجز الاداري عن اداء وظيفته في قيادة عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية بكفاءة".³

يعتبر التطوير الاداري من أكثر المفاهيم التطويرية تداخلا مع مفهوم التطوير التنظيمي، حيث يستخدم من قبل بعض الباحثين كمرادف للتطوير التنظيمي بينما يذهب البعض الآخر الى التمييز والتفرقة بينهما، وحثهم في ذلك أن التطوير التنظيمي يهدف الى تحسين جزء أو كل الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة، بينما يهدف التطوير الاداري الى تحسين وتطوير المهارات لدى المديرين، ومن ناحية أخرى فالتطوير التنظيمي يركز على التنظيم كنظام متكامل وليس على جزء من ذلك النظام، بينما التطوير الاداري يركز على تطوير مجموعة من المديرين بهدف اكسابهم مهارات جديدة تغير نمط الأداء السائد، وبهذا فهو يشكل جزءا

¹ - عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، واقع استراتيجيات الاصلاح والتطوير الاداري ودورها في تعزيز امن المجتمع الفلسطيني، دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير، غير منشورة)، الجامعة الاسلامية بغزة، 2008، ص 31.

² - ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، (رسالة ماجستير في الادارة العامة، غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013، ص 13.

³ - صالح بن محمد القحطاني، المرجع السابق الذكر، ص 65.

من نشاطات التطوير التنظيمي، كما أنه تغيير جزئي يكون في المجالات المستجدة في المنظمة.¹

قدم القحطاني رؤية تقييمية للأطر الفكرية للمفاهيم التطويرية وفق معايير موضوعية بغية اكتشاف العلاقة بينها، وحدد ستة معايير يمكن الاسترشاد بها (تحديد الخلفية الفكرية للمفهوم، مدى الإرادية والتلقائية، درجة الشمولية، مجال التطوير ،الاهتمام بين التركيز على مكونات وأنظمة المنظمة أو المنظمة كنظام متكامل)، وتوصل الى أن التطوير الإداري ظهر في الإدارة العربية لمواكبة التطوير التنظيمي الذي ظهر في المجتمعات الغربية، ويرى بأن الاستخدام الأنسب هو التطوير التنظيمي لأنه محدد المعالم والأسس والمقومات ،فقد ظهر تدريجيا مع بروز المدرسة السلوكية في الإدارة وهو أحد المداخل الهامة فيها ، بينما التطوير الإداري فهو يفتقد الى الخلفية الفكرية والأسس العلمية والأساليب العملية الداعمة له، وبالتالي فهو لا يتعدى كونه جزء من أنشطة التطوير التنظيمي أو ترجمة عربية لمفهوم التطوير التنظيمي، كما يشير "القحطاني" الى أنه لا توجد دراسة نظرية لمفهوم التطوير الإداري يمكن الاعتماد عليها ماعدا الدراسات العربية التي تحتاج لمراجعة وتقييم 1.

ثانيا - التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

إن كل من التغيير والتطوير التنظيمي يشتركان في الهدف ألا وهو زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات البيئية، أما الفرق بينهما فهو أن التغيير يشمل محو الوضع الراهن وإحلال وضع جديد مكانه، بينما التطوير

¹ محمد بن باني القحطاني، معوقات التطوير التنظيمي وحلولها -دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة)، جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، 2007، ص ص (17-20).

فهو **الابقاء على** الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات، بحيث يعتبر التطوير التنظيمي أحد المناهج المتخصصة في احداث التغيير التنظيمي.¹

وقد عرف التغيير التنظيمي على أنه : "عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال الى حاجة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات." ²

ثالثا - التطوير التنظيمي والاصلاح الاداري:

اذا كان التطوير التنظيمي هو الجهد المخطط الذي يركز على تطوير الأنظمة المتكاملة في المنظمة كلها أو بعضها بما يؤدي الى رفع فاعليتها وتحسينها،³ فان الإصلاح الإداري هو كل العمليات الهادفة الى اعداد أجهزة الادارة في الدولة بما في ذلك الأفراد، المعدات والوسائل اعدادا علميا يجعل تحقيق الدور الاستراتيجي للجهاز أمرا ليس ممكنا فحسب ولكن أمرا اقتصاديا كذلك.

إن الإصلاح الإداري يستهدف أساسا تنظيم الجهاز الإداري للدولة بشكل يحقق أهداف السياسة العامة بكفاءة وفعالية، ومن خلال التغيير الشامل في سلوكيات العاملين وقيمهم بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة العامة كخدمة أولا ومن ثمة يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية والتشريعية لإحداث التغييرات السلوكية وتنشيتها، ويعطي الأهمية اللازمة للعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية باعتبارها مقدمات المناخ الضروري للناجح تلك التغييرات.

¹ - عفاف بن ساحة، أثر ادارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية - غرداية، (رسالة ماستر أكاديمي في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2013، ص9.

² - المرجع نفسه، ص3.

³ - عاطف عوض، "أثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، (2013)، ص213.

لايعني أن تقرير مبدأ التدرج في جهود الإصلاح غير مفيد، ولكن التأكيد هنا هو على ضرورة وجود إستراتيجية ورؤية شاملة تتناول مختلف الجوانب ولا تقتصر على جانب واحد لأن التركيز على النواحي السهلة كإجراء التغييرات الهيكلية وإعادة التنظيم لن يكون فعالاً بل سيساهم في التخلف الإداري عن طريق استبدال التغيير اللازم بالتغيير السهل، فتكامل الجهود المتعلقة بالإصلاح مسألة ضرورية، وتجزئتها تؤدي إلى تعقيد جهود الإصلاح وتعثر فعاليتها وإلى تحويل الأساليب إلى غايات¹.

رابعاً - التطوير التنظيمي والتكوين:

هناك ارتباط أو تكامل بين كل من التكوين والتطوير التنظيمي ولتوضيح ذلك نعرض بعضاً من الجوانب المشتركة بينهما:

*التكوين والتطوير كمدخل للتنمية: باعتبار أن التكوين يسعى إلى صقل المهارات لدى الأفراد وتنمية قدراتهم وزيادة معلوماتهم وتعديل اتجاهاتهم وسلوكهم، فإنه أحد مداخل تنمية الموارد البشرية، ونجد أيضاً بأن التطوير التنظيمي يعد مدخلاً من مداخل تنمية المؤسسات من خلال تحسين قدراتهم على تشخيص مشكلاتها والتعرف على معوقاتها المختلفة، فالملاحظ أن كلاهما يسعى إلى تحقيق التنمية وإن اختلفا في المستوى المخطط للتنمية، فالتكوين يرمي لتنمية الفرد بينما التطوير فلتنمية المؤسسة ككل.

*الاستمرار كمظهر للتكوين والتطوير التنظيمي: فعملية التكوين مستمرة وتسعى إلى مواكبة التغييرات الوظيفية المتدرجة التي تلاحق الفرد بترقيته من موقع وظيفي لآخر أكثر تقدماً، وبالتالي فهو نشاط حركي ملازم له، وفي نفس الوقت نجد أن التطوير عملية مخططة ومستمرة وطويلة الأجل، حيث أن الهدف منه هو التغيير لمواجهة متطلبات التجديد، وبالتالي هذه العملية تستلزم جمع المعلومات عن مختلف عناصر العمل من تحديد الأهداف، تخطيط

¹ - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، المرجع السابق الذكر، ص 14، 15.

العمل وتنفيذ الخطط وتصحيح الانحرافات، حيث أن نجاح مثل هذه الأعمال يأخذ وقتاً طويلاً، وبالتالي تجب استمرارية وطول أجل عملية التطوير.¹

المطلب الثاني: أهمية التطوير التنظيمي وخصائصه

ان التطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاماً ديناميكياً، ففي غيابه تصبح عبارة عن جهاز اداري جامد، لذا فأهميته كبيرة نظراً لخصائصه المتميزة.

وللتعرف على أهمية التطوير التنظيمي سوف نحاول ذكرها في النقاط التالية :

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي، ذلك لأنه مخطط ومقصود، يعمل على تزويد المديرين وأصحاب القرار بالتقنيات والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات الجديدة المفروضة على المنظمات وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكيفية المناسبة.
- التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي، يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي"، والتي تعني أن الجسم الساكن يميل الى الاستمرار في السكون ويميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، أما في عالم الادارة فهاته الظاهرة تعني عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، وهنا يأتي دور التنظيم التطويري كقوة **مؤثرة في** الموازنة بين تحريك السكون اذا ما حدث، أو ايقاف الحركة المستمرة اذا ما تطلب الوضع ذلك.
- التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي، فبرنامج المتكامل يسمح بتعزيز موقع المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها، مما يساهم في تنشيط الحلقات المتمثلة في التكيف، البقاء، النمو، وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في الانحدار، الوهن، الموت.

¹ - نسمة مرزوق، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة opgi -، (رسالة ماستر lmd في ادارة الأعمال الاستراتيجية، غير منشورة)، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، 2013، ص 71.

• **التطوير التنظيمي** باعتباره منهج استباقي، اذ يعتبر أحد مناهج صناعة المستقبل، والذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية الى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة وصولاً الى الصورة المستقبلية¹.

وعلى العموم يمكن حصر أهمية التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

- * دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الانتاجية كما ونوعاً وتقليل هدر الموارد.
- * تنمية القوة البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وتشجيع الابداع والقدرة على الابتكار.
- * توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارية المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الادارات.
- * الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجال العلوم الأخرى.

* العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.²

و بالنسبة لخصائص التطوير التنظيمي فهي:

- * أنه برنامج مخطط له، يشمل وضع الأهداف وتخطيط ومتابعة البرامج التطويرية.
- * أنه جهد بعيد المدى حيث لا تظهر نتائجه في المنظمات الكبيرة الا بعد مرور سنتين وأكثراً.
- * أنه يتعلق بمهمة التنظيم، فبرامج التطوير التنظيمي لاتعمل في فراغ بل هي منصبة على تحسين الوسائل والعمليات والبناء التنظيمي في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.
- * أنه موجه لحل المشاكل حيث تطبق النظريات والبحوث من عدد فروع العلم والمعرفة، بما في ذلك العلوم السلوكية في محاولة لايجاد حلول للمشكلة التنظيمية.

¹ - نبيل سوفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، (رسالة ماجستير

في علوم التسيير، غير منشورة)، جامعة منتوري بقسنطينة، 2011، ص ص 30، 31.

² - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، المرجع السابق الذكر، ص 31.

* **الطبيعة العملية** لبرامج التطوير التنظيمي بحيث تهدف الى تغيير فعلي، وهذا ما يفرقه عن كثير من مجهودات التدريب وحلقات المناقشة التي تهدف الى زيادة المعلومات والمهارات المعرفية التي يفترض في الفرد تطبيقها، فبرامج التطوير تبدأ بالتشخيص والتطبيق والمتابعة بصورة علمية.

* مجهودات التطوير التنظيمي موجهة أساسا نحو مجموعات عمل ذات كفاءة عالية.

* تركز برامج التطوير التنظيمي أساسا على تغيير الاتجاهات والسلوك لأن من شأن ذلك أن ينعكس على حماس ورغبة الأشخاص في التطوير وتقبل التغيير والالتزام ببرامج التطوير.

* يركز التطوير التنظيمي على مفاهيم التجربة في التعلم لأن برامجه تعتمد أساسا على برامج فعلية وعملية وقياس مدى نجاحها أو احتياجها للتعديل حتى يأخذ مكانه في التنظيم¹.

* الاستمرارية والمشاركة، فهو عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي، كما يشارك في مراحل كافة أعضاء التنظيم أصحاب العلاقة الذين يصبحون المصدر الرئيسي لقوة الدفع نحو التطوير.

* أنه يقوم على أساس النظرية والتطبيق السليمين، فهو يستخدم المبادئ المتجمعة من عدد من العلوم ويطبقها للحصول على النتائج المرغوبة.

* أنه يركز على التحسين، فالتطوير التنظيمي ليس قاصرا على المنظمات الضعيفة أو السليمة فقط، بل انه يمكن أن يفيد جميع المنظمات، والسبب في ذلك أن التحسين أمر رئيسي وليس مطلق.

¹ - محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الانسانية"، ط1، (الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2007)، ص (351-353).

*أنه يعكس استخدام منهج النظم، والتطوير عملية منهجية ومنظمة، فهو طريق لتحقيق الترابط الوثيق بين الموارد البشرية للمنظمة والتكنولوجيا المستخدمة منها والهيكل التنظيمي والعمليات¹.

كما يمكن تحديد خصائص التطوير التنظيمي من خلال تقسيمها الى قسمين وهما:

أولا - خصائص تمييزية:

وهي مجموعة الصفات والمؤشرات التي تميز منهج التطوير التنظيمي عن باقي المناهج التنظيمية، تمنحه هوية المنهج المستقل كبناء معرفي له خصوصيته، وتتمثل هاته الميزات

*أنه ليس محل جزئي للتغيير وإنما يركز على الأهداف الكلية.

*يستخدم أكثر من تقنية لأداء مهامه.

*يقوم على تخطيط جهود التغيير وفقا لاستناده على التشخيص والتقييم النظامي للمشكلات.

*يسعى الى تحقيق الصحة والفاعلية الشاملة للمنشأة.

*يتميز بالتداخل والترابط مما يؤدي الى انعكاسه من مستوى الى مستويات أخرى.

ثانيا - خصائص أدائية:

أي مجموعة الأفعال والممارسات التي تصف سلوك الأداء المطلوب اجرائيا من التطوير التنظيمي لتحقيق مخرجاته التي يتوقع أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وتتمثل هاته الخصائص في:

*التركيز على العمليات التنظيمية بحسب محتواها ومتطلباتها.

*التأكيد علأنعمل الفريق وحدة أساسية لتعلم النماذج الأكثر فاعلية من السلوك التنظيمي.

¹ - المرجع نفسه، ص 253.

*ثقافة فريق العمل تستند على ادارة تعاونية.

*التأكيد على ادارة الثقافة الشاملة للمنظمة.

*الاعتماد على مدخل النظم في العلاقات الداخلية بين الوحدات والأقسام والمجموعات والأفراد بوصفها أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة ضمن نظام المنظمة الكلي.

*الاعتماد على نموذج البحث الاجرائي كوسيلة لجمع المعلومات والتحليل واكتشاف الحقائق ووصف المقترحات.

*استخدام الحوافز واعتبار جهود التغيير والتطوير عمليات مستديمة.¹

كما يمكن تحديد خصائص التطوير التنظيمي من خلال تمييز ثلاثة اتجاهات فكرية جديدة على النحو التالي:

* يمكن عده مدخلا تكيفيا، لكونه ينظر للتطوير التنظيمي بوصفه ظاهرة يراد منها تحقيق التكيف المناسب للمنظمة مع بيئتها، وذلك من خلال تطوير السلوك التنظيمي، أو تطوير طرائق انجاز المهام أو تطويرهما معا.

* يمكن عده مدخلا معرفيا وسلوكيا في آن واحد، وذلك لكونه يركز على هذين الجانبين من خلال المزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور، وبين أهداف المنظمة ورغباتها بما يحقق زيادة فاعلية المنظمة.

* يمكن عده مدخلا شموليا، على نحو يأخذ بالحسبان ماذهب الى تأكيده المدخلين السابقين، مع اضافة البعد الاستراتيجي للتطوير من خلال تأكيده دوره في تحسين فاعلية أداء الادارة العليا في مختلف المجالات، ولاسيما المتعلقة منها بتطوير السلوك التنظيمي على نحو عام بدءا من القيم ومرورا بالمعتقدات والاتجاهات وانتهاء بالتطبيقات من جهة، وتطوير طرق

¹ - سامي محمود أحمد البحيري، مداخل الاصلاح الاداري - التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، (بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير، غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص ص 67، 68.

انجاز المهام المنظمة بدء من المهام التي تقع ضمن اهتمامات الادارات الدنيا بالمنظمة، وانتهاء بمهام الادارة العليا، ومنها مهامها في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وما يرتبط بتطبيقاته على الارض، وبهذا يعتبر التطوير جهدا مخططا له يقوم على نظام التشخيص، يشمل المنظمة بجانبها الرسمي وغير الرسمي في مجالات الهيكل التنظيمي والأهداف والاجراءات الى جانب الاهتمام بالسلوك لما يتضمنه من قيم وأنماط فردية وجماعية مع الأخذ بعين الاعتبار اشراك الادارة العليا في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما يضمن دعم البرامج التطويرية وتجنب أي مقاومة للتغيير.¹

المطلب الثالث: دواعي التطوير التنظيمي وأهدافه

هناك العديد من الأسباب والدواعي التي من خلالها تتخذ المنظمة قرار التوجه نحو التطوير التنظيمي، وهذا لتحقيق العديد من الأهداف التي تطمح للوصول إليها.

فبالنسبة لأسباب ودواعي التطوير التنظيمي فإن:

المجتمع ينمو ويزداد حجمه ووعيه وينتج عن هذا النمو زيادة في الطلب على مختلف الخدمات والمطالبة بتحسينها وتطويرها وتنوع مصادرها، خلق وظائف جديدة وزيادة الأجر...، مما يؤدي الى الحاجة للبحث عن مصادر الثروة والمعرفة والثقافات المتجددة والاتجاه الى الطرق الادارية المتميزة بسهولة اجراءاتها، فكل هذه المطالب تدعو الى الاتجاه نحو التطوير التنظيمي علاوة على وجود عناصر أخرى ذات تأثير قوي ومحفز²، وهي :

* **ظهور المنظمات الخدمية:** وهي نتيجة حتمية لزيادة أفراد المجتمع، وبهذا ازدادت احتياجاتهم وطموحاتهم نحو المزيد من الموارد المالية، كما أدى الى تعدد أساليب الانتاج

¹ - عاطف عوض، المرجع السابق الذكر، ص ص 211 ، 212.

² - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، المرجع السابق الذكر، ص 22.

والخدمات وظهور المنظمات ونموها من حيث النوع والكم، وازدياد درجة تعقيدها، وهو ما يحتم على المنظمة التوجه نحو التقييم المستمر بهدف التطوير وتحسين الأداء.¹

* تناقص الموارد الطبيعية: ان الطلب المتزايد على الموارد الطبيعية أدى الى محدوديتها وكذا الخوف من نفاذها، وهو الأمر الذي حتم على المجتمعات الاتجاه نحو طرق تطويرية لاستغلالها وتفادي المشكلات أو التقليل منها.

* التقدم التقني التكنولوجي: وهذا من خلال الاعتماد على الأساليب والبحوث العلمية، الاتجاه نحو الدراسات الميدانية ودراسة المشكلات الادارية بصورة تحليلية، فكل هذا أدى الى خلق الأسلوب الجماعي في دراسة المشكلات الادارية واقتراح الحلول التطويرية لها بعد أن كان الاعتماد على الأسلوب الفردي بشكل كبير.

* تغيير النظرة السابقة للإنسان: بعدما كان ينظر اليه على أنه آليسيرها رب العمل في أي وقت وحسب رغباته ومتطلباته، وبفضل تطور وتقدم العلوم النفسية والاجتماعية أصبح يحظى باهتمام متزايد بحيث تراعى فيه الجوانب النفسية والاجتماعية لما لها دور في التأثير على الجهاز الاداري وفي العمليات التطويرية.

* التفاعل بين البيئة والنظام الاداري: بفضل تطور العلوم وظهور نظرية النظم، أصبح ينظر الى النظام الاداري على أنه مجموعة من الأنظمة المتفاعلة فيما بينها وبين البيئة المحيطة بها، فالبيئة الخارجية قد تدفع الى احداث التطوير كما تعمل عكس ذلك أيضا، أي مقاومة، بالإضافة الى أن لكل بيئة خصائصها بحيث أن التطوير الذي يناسب بيئة ما قد لا يتناسب مع أخرى.

* حتمية التغيير: يواجه العالم تغيرات متسارعة ومتنوعة في مختلف نواحي الحياة التنظيمية بأنواعها، بالإضافة الى القيم الاجتماعية، بحيث لا يمكن لأي مجتمع أن يعيش بمعزل عنها

¹ - محمد الصيرفي، الفساد بين الاصلاح والتطوير الاداري، ط1، (الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008)، ص144.

وعن تأثيرها، لذا يجب احداث التطوير التنظيمي من خلال المسيرة الايجابية والمعايشة الحتمية لهذه التغييرات، وهذا عن طريق التهيئة الجيدة للتكيف معها عن طريق التخطيط وتشجيع روج الابتكار ونشر الفكر والعمل البناء.¹

وبالنسبة لأهداف التطوير التنظيمي فتتمثل في:

- * الارتقاء بكفاءة الأجزاء المختلفة للمنظمة من خلال انشاء نظم لتحليل الأعمال والاجراءات واقامة وسيلة اتصال أساسية تضمن توفير المعلومات.
- * تغيير أنماط السلوك السائدة لدى موظفي المنظمة، بالاعتماد على مبادئ وأسس العلوم السلوكية والاستفادة من أساليب البحث العلمي.²
- * اشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
- * ايجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والتنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
- * ايجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات مع تشجيع المنافسة ضمن روح الفريق.
- * زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة.
- * مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية وديمقراطية في الاشراف مثل الادارة بالأهداف بدلا من الادارة بالأزمات.
- * تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية كبديل للرقابة الرئاسية.

¹ - محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، المرجع نفسه، صص (145 - 147).

² سليمان بلعور، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، الملحق الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، (جامعة سعد دحلب بالبلدية، 12-19 ماي 2011)، صص 8.

* **زيادة الحافز الفردي** والرغبة في المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة.

* معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتّم عنها أو تحاشيها.¹

المطلب الرابع: مسؤولية احداث التطوير التنظيمي

قصد احداث التطوير التنظيمي، هناك أطرافا تلعب دورا في حدوثه وهي:

أولا - الادارة العليا:

يتأثر المدراء في الادارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التطوير، وهذا من خلال التخطيط لها والتنظيم، واصدار القرارات المتعلقة بها، بحيث يقومون بالتعرف على المشاكل اما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيهـم.

تمسـالقرارات التي تتخذها الادارة العليا بشأن التطوير كافة العناصر المكونة للمنظمة، نذكر منها:

- تغيير الأفراد من خلال سياسات النقل، الندب، احلال عامل مكان آخر ...
 - تغيير الجماعات من خلال اعادة تشكيل الأقسام والادارات وجماعات العمل، اللجان، أنظمة الاتصال الجماعية ...
 - تغيير هياكل التنظيم مثل أنظمة التخطيط والرقابة، اجراءات العمل، الأدوات والآلات، أماكن الانتاج، الترتيب الداخلي للمكاتب، الهياكل التنظيمية والوظيفية.
- وحتى تتجح عملية التطوير التنظيمي على الادارة العليا أن تقوم ب :
- تغيير الأهداف والخطط وبرامج العمل بما يتماشى والسياسة التطويرية الجديدة.

¹ - محمد الصيرفي، السلوك الاداري "العلاقات الانسانية"، المرجع السابق الذكر، ص 448.

• التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل لتجنب مقاومتهم للتغيير¹.

• وضع برنامج عمل لإدارة عملية التطوير التنظيمي وتوضيح الرؤية للقائمين على تنفيذه.

• الاشراف على متابعة عملية التطوير التنظيمي والحرص على تحديد الأسلوب الملائم لها.

ثانيا - كافة المستويات الادارية بالمنظمة مع احتفاظ الادارة العليا بالقرار النهائي:

تقوم الادارة العليا باشتراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير، على اعتبار أنهم ذووا كفاءة وأهلية للمشاركة وتأثير قوي على مصير المنظمة، ويتم هذا التفاعل من خلال:

• اتخاذ القرار الجماعي: تقوم الادارة العليا بدراسة وتشخيص المشكل وتحديد مجموعة من البدائل كحل له، ثم تقوم المستويات الادارية الأدنى باختيار البديل المناسب.

• الحل الجماعي للمشكل: تقوم الادارة العليا مع العاملين بدراسة وتشخيص المشكل وتحليله واقتراح البدائل و التوصل الى الحل المناسب.

ثالثا - كافة المستويات الادارية مع تفويض تلك الجهات لسلطة اتخاذ القرار المناسب:

تقوم الادارة العليا بمنح فرصة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين لتحديد معالم التطوير المناسب (تحديد المشكل، وضع البدائل، اتخاذ القرار حول البديل المناسب).

يتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين التاليين:

• مناقشة الحالة: هنا يقوم المدير بتوجيه المناقشة بين العاملين حول المشكل بغرض اكسابهم المهارة وتقديم المعلومات التي تساهم في حله ، حيث لا يقوم بفرض رأيه.

¹ - محمد الصيرفي، الفساد بين الاصلاح والتطوير الاداري، المرجع السابق الذكر، ص 155، 156.

- تدريب الحساسية: حيث يتم تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، وهذا بغرض اكسابهم مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين.

رابعاً - المستشارون الخارجيون:

أي الاعتماد على مساعدة خارجية مختصة، حيث يقوم الخبير الاستشاري ويركز على واحدة أو أكثر من الوظائف التالية:

*المبادأة: يقوم الاستشاري بتقديم معلومات علمية وتطبيقية حول التطوير وأهميته وماهيته.

*تشخيص المشكل: يقوم الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة لكيفية جمع المعلومات حول المشكل وتحديدته وتشخيصه بدقة.

*وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل: يقوم الاستشاري بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها.

*تقييم ومتابعة التطوير: لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة.

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي، شروطه، مراحله، مجالاته وتقييمه.

ان للتطوير التنظيمي العديد من الشروط والعناصر التي تساعد على نجاحه، وهذا من خلال المرور بمراحل عبر اتباع أساليب معينة، كما أنه يطبق على العديد من المجالات عبر مداخله، بالإضافة الى أنه يتمتع بمجموعة من المزايا وهذا لا ينفي ان له سلبيات وعوائق.

المطلب الأول: شروط التطوير التنظيمي والعناصر المساعدة على احداثه.

حتى تتجح برامج التطوير التنظيمي وتحقق أهدافها يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط والضوابط وهي:

- أن يكون لدى المنظمة قدر كبير من المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- أن يشعر الأفراد المستهدفين ببرامج التطوير التنظيمي بالحاجة الى التغيير وأن يكونوا على استعداد له وراغبين فيه.
- أن يصاحب التغييرات في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد تغييرات في الأساليب التي تستخدمها المنظمة لتوجيه وتشكيل تصرفات العاملين.
- إتاحة الفرصة للأفراد لتجربة طرق جديدة لأداء العمل خاصة وأنهم غالبا ما يلتزمون بالتغيير الذي يشاركون في احداثه.
- اشراك العاملين في ايجاد حلول ومناقشة المشاكل التنظيمية وفقا لتخصصاتهم.
- أن تقوم برامج التطوير على أساس نتائج الأداء الاداري والفني للأنشطة والوظائف والأعمال، وكذلك تقسيم أداء المدراء والمشرفين والعاملين.¹

¹ - محمد الصيرفي، السلوك الاداري، العلاقات الانسانية، المرجع السابق الذكر، ص454.

و أما بالنسبة للعناصر المساعدة على احداث التطوير التنظيمي فهي:

- تحديد هدف التطوير: أي وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها.
- التجديد المستمر للتنظيم: وهذا يسمح ويمكن المنظمة من التكيف الذاتي مع التغيير والتطوير لتحسين تحقيق أهدافها والتحول الى حالة جديدة.
- الاهتمام بالبعد الانساني لمنظمة العمل: أي الاهتمام بالجانب الانساني للعاملين، بدوافعهم، شخصياتهم، قيمهم، اتجاهاتهم، ثقافتهم، خلفياتهم (الاجتماعية، البيئية، المعيشية، أنماط حياتهم)، وهذا للتعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم ولسهولة حل مشاكلهم والتعامل معهم.
- استخدام مفهوم النظم: أي النظر لمنظمة العمل كنظام اجتماعي وتقني مركب وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمنظمة، وأن هناك ترابطا وديناميكية لمكونات النظم الفرعية، أي تقييم كل جانب من جوانب المنظمة وأخذه بعين الاعتبار.
- تبني استراتيجية ادارية للتطوير: أي السعي الى التجديد والابتكار الذاتي عن طريق احداث تغيير له دلالاته في سلوك الأفراد باستخدام سبل ادارية مناسبة مثلا، تحسين المناخ التنظيمي، تفهم العاملين....، وبمعنى آخر وأدق الاهتمام بذلك النسيج المعقد والمتداخل من المتغيرات التنظيمية الدينامية التي تؤثر في طريقة شعور الأفراد العاملين بأدوارهم في التنظيم، وفي الاتجاهات والقيم والتوقعات التي ينمونها نحو زملائهموفي نوعية العلاقات بين الفرد وجماعات التنظيم¹.
- الاهتمام بالمعايشة والتعلم من خلال الخبرة: أي أن يكون التعلم والتدريب نابعا من خبرات واقعية معايشة للاستفادة منها.
- التعامل مع قضايا حقيقية: أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش الحقيقي، وأن تكون محددة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها والاستفادة منها.

¹ - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، المرجع السابق الذكر، ص 30 . -

- الاستفادة من الخبرة في هذا المجال: أي الاستفادة من المتخصصين والمستشارين في المجال، لقدرتهم على استيعاب المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العلمية لإيجاد البدائل والحلول المناسبة¹.

المطلب الثاني: مراحل التطوير التنظيمي وأساليبه.

حتى تقوم المنظمة بعملية التطوير التنظيمي عليها اتباع مجموعة من المراحل وأن تعتمد على أساليب معينة.

بالنسبة لمراحل التطوير التنظيمي فهي:

أولاً - مرحلة الاستشارة والجذب (مرحلة الاذابة):

في هذه المرحلة تثار أذهان أفراد المنظمة وجماعاتها لضرورة الحاجة الى التطوير من خلال جذب انتباههم الى المشكلات التي تعوق تقدمهم في العمل ،بحيث يتم اثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وابداعية لحل مشكلاتهم².

ثانياً - مرحلة التغيير (مرحلة الابدال):

يتم تطوير الأنظمة وأساليب العمل والاجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي بالمنظمة،وتعتبر هاته المرحلة مرحلة تعلم أيضاً،أين يكتسب الأفراد وجماعات العمل **أنماطا** جديدة من التصرف والسلوك تساعد على مواجهة مشكلاتهم وفي التغيير نحو الأحسن ،كما تهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها.

¹ - المرجع نفسه، ص 31.

² - عاطف محمود عوض، " دور ادارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي "،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد 28،العدد الأول،(2012)، ص 416.

ثالثاً: مرحلة التثبيت (مرحلة التجميد):

بعد التوصل الى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ماتم التوصل اليه،أي حماية التغيير وصيانتته والحفاظ على المكاسب والميزات التي حققتن التطوير التنظيمي، وكذا خلق توازن جديد حتى لايعود التنظيم الى الممارسات القديمة¹.

كما يمكن تحديد مراحل التطوير التنظيمي على الخطوات التالية:

أولاً - الدراسة التشخيصية:

تتطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور(الانسان،نظم العمل،معدات وتسهيلات العمل)، لذا فان الدراسة التشخيصية لابد أن تتعرف عليها لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة واحداث التغييرات المطلوبة،فأول هذه المحاور هو الانسان بحيث أن اكتشاف فرص التطوير فيه ترتبط بالمحاورالأخرى،وهذا لايعني أن يتم التشخيص كل محور على حدى، بل يتم تشخيص المحاور الثلاثة مجتمعة ومرتبطة.

ثانياً - وضع خطة التطوير والتي تتميز ب:

- أن تكون مكتوبة محددة،ومعلنة وقابلة للمراجعة.
- أن تكون قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والامكانيات المتاحة.
- أن تكون متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي لتحقيق الهدف منها.
- أن تكون قابلة للقياس.
- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.

ثالثاً - التهيئة لقبول التطوير و رعايته:

والتي يجب أن تركز على النقاط التالية:

¹ -عاطف محمود عوض،المرجع نفسه، ص 416. -

1. التطوير بحكمة التغيير: ان مصلحة العمل هي نقطة التقاء بين العامل والمؤسسة، فالعامل يريد للمنظمة البقاء والنمو، والمنظمة تريد من العامل الولاء والالتزام بمصلحة العمل، فالحكمة من التطوير ومتطلباته وأهدافه هي أساس التهيئة لقبول خطة التطوير ورعاية التنفيذ.

2. المشاركة: أي الاشتراك والمساهمة في اكتشاف فرص التطوير التنظيمي وتحديد الأولويات ووضع خطط التنفيذ من طرف أصحاب العلاقة وأطراف الفعل، فهذا هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية التنفيذ.

3. الاتصال الفعال: من خلال الأخذ بالنظم (نظم معلومات الادارة، نظم التقارير، نظم العرض والتقديم، شبكة الاتصالات السمعية و / أو البصرية) واستخدامها في عملية تنفيذ ورعاية خطط التطوير لتأكيد وضمان الحصول على المعلومة وبديناميكية، وهذا بصفة روتينية وغير روتينية.

4. التدريب: بحيث يساعد على قبول التطوير ورعاية تنفيذه، وهو عبارة عن ادخال تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الموارد البشرية و/أو تغييرات في النظم والتنظيمات و/أو ادخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل، وكل محور من المحاور الثلاثة يعبر عن احتياج تدريجي يمهد لقبول التغيير والتدريب على التنفيذ¹.

رابعاً - المتابعة التصحيحية:

يفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارجها، وهذا بالاعتماد على طرق عديدة منها المقابلة، تقارير المتابعة، أسلوب حصر النتائج كمياً

- 1 - ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، (عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع، 2010)، ص ص

أو نوعيا واكتشاف الأخطاء فكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس.

وعلى العموم يجب أن تشمل خطة التطوير على أسس المتابعة على:

- متابعة أداء الموارد البشرية: معدلات الأداء، الغياب، الشكاوى، الإصابات ...

- متابعة أداء التسهيلات والمعدات: من خلال قياس حجم الانتاج، معدل التلف ...

-معدلاً أداء النظم والتنظيمات: وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات...¹

وأما فيما يخص أساليب التطوير التنظيمي فهي:

أولاً - تدريب الحساسية:

صمم هذا الأسلوب بهدف زيادة معرفة المشارك بنفسه وتأثيره على الآخرين، ويتضمن مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال، خطة، هيكل، تركيز في عمل شيء معين بذاته، وتسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية، تتكون من 10 الى 15 فرد قد يعرفون أو لا يعرفون بعضهم البعض من قبل، تتاح لهم الفرصة للمناقشة المفتوحة والتي لا تكون مواضيعها محددة مسبقاً وهذا للتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم من خلال استخدام المعلومات المرتدة وتوفر جو من الأمان النفسي حتى يتسم الجو بالصراحة ويتم إيجاد حلول لمشاكلهم.

تتمثل أهداف أسلوب "تدريب الحساسية" في:

-زيادة معرفة الفرد بنفسه وذاته، وسلوكه.

-زيادة الحساسية بسلوك الآخرين.

¹ - المرجع نفسه، ص 73.

-التعرف على وفهم أنواع العمليات التي تسهل أو تمنع التفاعل بين الجماعات المختلفة والعمل معا.

-زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي.

-زيادة قدرة المشارك على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من الرضا والفعالية والناتج¹.

ثانيا -أسلوب بناء الفريق:

يشير الى العملية التي يتم من خلالها تحسين فعالية الفريق حيث يتم تجميع البيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق ثم وضعها أمام أعضاء المجموعة للمناقشة،فيقوم المشاركون بفحص وتحليل وشرح البيانات بهدف وضع خطة للتنفيذ أو اقتراح حلول للمشاكل.

يرى الخبيرين " بيل وفرانش" أن هذا الأسلوب يبدأ بمقابلة الاستشاري لكل فرد من أعضاء المجموعة وكذلك فائدة المجموعة قبل بدأ المقابلة ومن بين الأسئلة التي يوجهها:

-ما المشكلات التي تواجههم؟

-ماهي اتجاهاتهم بشأن وظائف المجموعة؟

-ماهي المعوقات التي تحول دون تحقيق الاداء الجيد للمجموعة؟

يقوم الاستشاري بتصنيف بيانات المقابلة الى مجموعة من الموضوعات ثم عرضها على المجموعة في بداية اللقاء،حيث تقوم هاته الأخيرة بترتيب المواضيع حسب أهميتها،ثم تبدأ في مناقشة المشكلات ومحاولة وضع حلول ملائمة لها.

¹ - ايتسام ابراهيم مرزوق،فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية،(رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، غير منشورة)،الجامعة الاسلامية بغزة،2006،ص57.

ثالثا - التدريب الشبكي:

هو امتداد للشبكة الادارية، تتكون من اطار من بعدين مختلفين يصفان المدراء، تبعا لاهتمامهم بالأفراد والانتاج، ومن خلال استخدام قائمة استقصاء يمكن تحديد النمط الاداري للفرد على الشبكة.

تقسم الطرق المستخدمة في " أسلوب التدريب الشبكي " الى ستة مراحل:

أ/ تدريب تمهيدي لتعريف موقع الفرد من الشبكة:

هنا يتعرف الفرد المشارك على مفاهيم ومحتوى الشبكة الادارية، حيث يحدد كل مدير موقعه من الشبكة الادارية.

ب/ تنمية وتطوير الفريق:

وتتضمن هاته المرحلة تحديد القواعد الأساسية والعلاقات الضرورية للإدارة.

ج/ تنمية وتطوير الجماعات:

وهذا من خلال وضع القواعد الأساسية للعلاقات الضرورية للإدارة والعلاقات بين الجماعات.¹

د/ تحقيق الأهداف التنظيمية:

تستخدم الادارة بالأهداف لوضع الأهداف الفردية والتنظيمية.

هـ/ تحقيق الأهداف: والتي يتم تحديدها في المرحلة الرابعة.

و/ تحقيق الاستقرار: تهتم هاته المرحلة بتقييم التغييرات في المراحل السابقة وكذا البرنامج ككل.

¹المرجع نفسه، ص58.

رابعاً - البحوث المسحية:

والتي يتطلب إجراؤها قيام جميع الموظفين بالمنظمة بملء استقصاءات الاتجاهات التي توزع عليهم، وتستخدم البيانات التي يتم جمعها من خلال الاستقصاء كأساس تعتمد عليه المجموعات في تحليل المشكلات ووضع الخطط اللازمة للتنفيذ، وتعد البحوث المسحية طريقة ملائمة لفك درجة الجمود التي تعترض إدارة المنظمة وكذا الموظفين من خلال تقديم بيانات مقارنة تفيد بوجود مشكلات تعاني منها المنظمة¹.

خامساً - نمذجة السلوك أو الإدارة التفاعلية:

يتضمن هذا الأسلوب تحديد مشاكل التفاعل التي يمكن أن يواجهها المدراء كالتغلب على مقاومة التغيير، تحفيز العاملين، تخفيض معدل التأخير.

يتضمن تتابع أنشطة التعلم لنمذجة السلوك مايلي:

أ/ نموذج تسجيلي أو سينمائي يعرض المهارات الأساسية لحل المشكلات موضع الدراسة.

ب/ التدريب العملي على حل المشكلة من خلال تمثيل الأدوار لكل متدرب.

ج/ تدعيم السلوك الصحيح في حل المشكلة أثناء الموقف العملي.

د/ **تخطيط كل** متدرب على الكيفية التي ينقل بها الخبرات الى موقف العمل الفعلي.

هـ/ بالرغم من حداثة هذا الأسلوب الى أن النتائج أشارت بأنه أدى بالفرد الى سلوك أفضل بالنسبة للفرد الذي لم يتلق اي تكوين².

سادساً - الإدارة بالأهداف: يعتمد هذا الأسلوب على الخطوات التالية:

أ/ مشاركة جماعة العمل.

¹ -المرجع نفسه، ص ص 58، 59 -

² نسيمه مرزوق، المرجع السابق الذكر، ص71.

ب/ مشاركة المدير والمرؤوس.

ج/ تحديد اهداف النمو.

د/ تحديد قياسات الانجاز.

هـ/ المراجعة والتقييم.

سابعا - الاثراء الوظيفي:

هو محاولة اعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات التي تتعرض لها المنظمة.

*يشمل هذا الأسلوب على: تخطيط العمل، أداء العمل، تقييم الأداء.

*يعمل الاثراء الوظيفي على اعادة تصميم مهام الموظفين حتى يكون لديهم مستويات لتخطيط وتصميم وتقييم نشاطات العمل، وهو يعني أن هناك مهام إشرافية أضيفت لعمل الموظفين التابعين والتي تزيد من دافعيتهم ليكونوا أكثر احتراما للتغيرات التي تصنع تحديات العمل.¹

المطلب الثالث: مجالات و مداخل التطوير التنظيمي و استراتيجياته

للتطوير التنظيمي العديد من المجالات التي يطبق عليها، كما أن له مداخل واستراتيجيات .

بالنسبة لمجالات التطوير التنظيمي فقد تكون أي عنصر من عناصر المنظمة وهي:

¹ ابتسام ابراهيم مرزوق، المرجع السابق الذكر، ص60.

أولاً - الموارد البشرية:

بدون أفراد لا وجود للمنظمة والتي تعرف بأنها مجموعة من الأفراد تسعى لتحقيق هدف معين، مثلاً عند أحداث تغيير في التكنولوجيا فهذا يستدعي إعادة تدريب العاملين، وبهذا فإن مدخل تنمية الموارد البشرية هو أحد المداخل الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى تنمية اهتمامات العاملين بالمؤسسة من خلال تأمين احتياجاتهم بالشكل **الذي** يجعلهم مرتبطين بالمنظمة حتى يتولد لديهم الالتزام الذاتي والداخلي ولا تكون العلاقة مجرد الحصول على أجر.

ثانياً - مجال الهيكل التنظيمي:

تحتاج المنظمة إلى هيكل تنظيمي سليم يوضح العلاقات التنظيمية المختلفة وكذا توزيع المهام والمسؤوليات حتى لا تحدث خلافات وصراعات تنظيمية تعيق عملية تحقيق الأداء، لذا فعندما تتغير الظروف التي تعمل فيها المنظمة فإن الأمر يتطلب إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي حتى يساير الظروف الجديدة، ومن هنا ظهر أسلوب "إعادة الهيكلة" كمجال للتطوير¹.

ثالثاً - إعادة الهندسة (الهندرة):

يركز هذا المجال على مفهوم العملية هي تلك المجموعة من الإجراءات والأنشطة **المتكاملة التي** تؤدي لإنتاج السلعة أو الخدمة، وتعتمد إعادة الهندسة على إعادة تصميم عمليات وأنشطة الإنتاج وذلك لتحقيق زيادة فعالية المنشأة على المدى الطويل، كما تنطبق مفاهيم وآليات الهندرة على منشآت الصناعة، التجارة، الخدمات الخاصة والعامة، ويدخل في إطار هذا المدخل إعادة النظر في إجراءات العمل ونماذجها.

¹ - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، المرجع السابق الذكر، ص 237.

رابعاً - نظم العمل:

والمتمثلة في اللوائح المختلفة المتعلقة بأداء الأنشطة سواء كانت خاصة بالأفراد، الانتاج، التمويل....، بالإضافة الى النظام الخاص بوضع رؤية المنظمة وتحديد رسالتها، وكذا اعداد الخطط الاستراتيجية المختلفة التي تحكم السلوك و التصرفات بالمنظمة.

لقد اختلفت الآراء حول "من أين نبدأ عملية التطوير التنظيمي"، فهناك من ينادي بالبدء في مجال البشر عن طريق التدريب والترغيب، فبدون البشر المدرب لن تتحقق النتائج المرجوة حتى في ظل وجود هيكل تنظيمي سليم أو نظم للعمليات ممتاز، لذلك فلا فائدة من المورد البشري المدرب تدريباً راقياً في ظل انعدام نظم سليمة للأداء.

ولهذا فان التطوير التنظيمي يجب أن يكون مدخلا شاملا ومتكاملا بحيث ينظر الى المجالات السابقة (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، اعادة الهندسة، النظم) على أنها مكونات لنظام واحد متكامل، فاذا حدث قصور في أي جزء من أجزائه فان الأداء النهائي سوف يتأثر، كما أنه ينخفض أداء أحد أجزاء النظام بسبب قصور في أي جزء آخر من أجزاء النظام.

و أما فيما يخص مداخل التطوير التنظيمي و استراتيجياته فهي:

أولاً - المدخل الفردي:

يعتمد على أن أي تغيير يراد احداثه في المنظمة لن يأتي الا اذا حدثتغيير في الفرد¹

لأن هذا الأخير أهم عنصر في عملية التطوير التنظيمي، ويمكن تطوير الموارد البشرية بالمنظمة عن طريق تفهم وادراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، دوافعهم، قدراتهم، مواقعهم، اتجاهاتهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات ومن ثمة العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة ومع متغيرات العصر.

¹ - المرجع نفسه، ص ص (238 - 246).

تتم عملية التطوير للفرد من خلال استراتيجيتين وهما:

- استراتيجية التنمية الذاتية (تغيير الاتجاهات):
وهذا من خلال الارشاد، الاقناع، التحفيز، والتنمية السلوكية.
- استراتيجية التنمية الموجهة (تغيير المعارف و المهارات):
وهذا من خلال التعليم، التنمية والتدريب¹.

ثانيا - المدخل التنظيمي:

ينصب التطوير هنا على المنظمة، حيث يتم خلق المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب²، والذي قد يمس هيكل العلاقات والسلطة، هيكل الاتصالات والمعلومات، الوظائف، العمليات الادارية التي تتم داخل التنظيم.

تتم عملية التطوير التنظيمي من خلال تحسين الأنشطة، مهام العمل، الوظائف، الأقسام، الخدمات، المنتجات، التقنيات، علاقات السلطة والاتصالات، علاقة المنظمة والمنظمات الأخرى، اجراءات العمل وأساليبه، فرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات³.

ثالثا - المدخل الجماعي:

يركز على جماعات العمل والتي هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم تربطها أهداف تنظيمية تسعى لتحقيقها، سواء كانت هاته المجموعة دائمة (الادارات، الأقسام)، أو موجودة بصفة مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها (اللجان، المجالس، النقابة)، حيث تعتبر جماعات العمل حلقة وصل بين المنظمة والأفراد المنتمون اليها، وهي دائمة التغيير فيما

¹ - محمد بن عبد الله الفضلية، التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة بميدان الرياض، (رسالة ماجستير في العلوم الادارية، غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008، ص ص 23 ، 24.

² - سامح عبد المطلب، المرجع السابق الذكر، ص 247.

³ - محمد بن عبد الله الفضلية، المرجع السابق الذكر، ص 25.

تقوم به من مهام، نوع وعدد الأعضاء، تماسكها وتعارضها، أساليب المشاركة واتخاذ القرار وأهدافها، مما يجعل الأمر صعبا لتحقيق التوافق المأمول بين الأفراد والمنظمة، فمعرفة أبعاد التغيير في جماعات العمل (الشكل الرسمي، التكوين، المهام ..)

تعطينا تبصرا أدق للصعوبات التي تواجهها المنظمة في التخطيط والتنظيم لعمليات التطوير التنظيمي.

يركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم وهذا يتحقق عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، تطوير الأهداف وطرق حل النزاعات، تطوير نظم الاتصال وتبادل المعلومات وأساليب صنع القرار¹.

يمر المدخل الجماعي للتطوير بالمراحل التالية:

1. التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي من خلال استقصاء آراء باقي مجموعة العمل.
2. الربط بين نقاط الضعف وبين الأداء داخل العمل، أي التركيز على الأداء وليس الشخص ذاته.
3. يجب أن تكون العلاقة بين أفراد الجماعة الواحدة ذات قوى متكافئة.
4. إتاحة الفرصة الكاملة للمشاركة من جانب أعضاء المجموعة.
5. من المتوقع تغيير اتجاهات الفرد نتيجة للتغيير في ادراكه لذاته وللآخرين وللمنظمة بشكل عام.

تتم عملية التطوير للجماعة من خلال الاستراتيجيات التالية:

- المشاركة في الإدارة، تمثيل الأدوار، الإدراك المتبادل، تدريب الحساسية².

¹ - المرجع نفسه، ص ص 24 ، 25.

² - سامح عبد المطلب، المرجع السابق الذكر، ص 248.

- **التدريب على** مهارات الجماعة (مهارة الاتصال، عقد الاجتماع، اتخاذ القرار، تصميم العمل و توزيعه ...).
- أنظمة تمكين العاملين (مزيد من المشاركة، مزيد من اللامركزية، مزيد من السلطات للجماعات).
- أنظمة التنسيق والتكامل، أنظمة الشكاوى والاقتراحات، نظام الادارة بالأهداف.¹

المطلب الرابع: التطوير التنظيمي، معوقاته، ايجابياته وسلبياته

ان برنامج التطوير التنظيمي بالرغم من الايجابيات التي يتمتع بها الا أن هناك عوائق تعرقل تنفيذه أو تقف حاجزا أمامه أو تتسبب في فشله، بالإضافة الى مجموعة من السلبيات.

بالنسبة لمعوقات التطوير التنظيمي فهي:

- وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الادارية وبين سلوكهم الفعلي، بالإضافة الى فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الادارية ومستوى الادارة الوسطى
- عدم التحديد الدقيق لأهداف برنامج التطوير التنظيمي أوالتداخل بينها وبين الوسائل
- عدم التوازن بين الاعتماد على / او الاختصاصيين من الداخل أو الخارج.
- وحسب " ألفرد " تتمثل الصعوبات التي تواجه توظيف التطوير التنظيمي في:
- القيادات الادارية التقليدية الغير مؤهلة لتطبيق الأفكار التنموية الجديدة.
- الروتين ونمطية الأداء وضعف التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- **غياب العمل المؤسسي** مقابل المعرفة الشخصية والعلاقات الأسرية والقبلية.
- عدم الاعتماد على التخصص في عملية صنع واتخاذ القرار.
- عدم استعاب المهارات الجديدة و على الأخص ما يتعلق بتوظيف التكنولوجيا الحديثة.

¹ - محمد بن عبد الله الفضلية، المرجع السابق الذكر، ص 25.

كما يقدم الأستاذ "عبد الوهاب" مجموعة من العوائق التي تساهم في فشل التطوير التنظيمي:

- مقاومة العاملين للتغيير، وعدم دعم واهتمام القيادات الادارية ببرامج التطوير التنظيمي.
- وضع أهداف غير واقعية أو صعوبة التحقق أو محاولة تحقيق أهداف طويلة الأجل خلال فترة قصيرة ، بالإضافة الاستخدام نفس الأسلوب في مواقف مختلفة واغفال نوع التنظيم و التكنولوجيا المستخدمة، حيث ما يناسب تنظيم ما قد لا يناسب آخر.
- التركيز على تقوية العلاقات بين الادارة والعاملين كهدف في حد ذاته، بدلا من النظر اليه كوسيلة لزيادة كفاءة المنظمة.

و أما " اللوزي" فمن بين المعوقات يذكر:

- اعتماد بعض خبراء التطوير التنظيمي الى جعل قيم فلسفته قيما خفية، لا يتم التعبير عنها بوضوح ما يضعف الثقة في برامج من قبل القيادات الادارية في المنظمات.
- عدم تقبل القيادات لمفاهيم الانفتاح والثقة والمشاركة وتغيير الثقافة التنظيمية.
- التردد في التعامل البناء مع الصراعات الداخلية بالمنظمة.

وأما " هاشم" فمن بين الصعوبات ذكر:

- خضوع المنظمات الحكومية لمؤثرات سياسية.
- و أما " الطجم " فمن بين ما ذكر:
- التضخم الوظيفي وقلة التدريب والتأهيل لتطبيق وتنفيذ برامج التطوير التنظيمي في الدول العربية.¹

و فيما يخص المزايا التي يتمتع بها التطوير التنظيمي فهي:

- يساعد المنظمة على التأقلم مع البيئة.

¹ - محمد بن باني القحطاي ، المرجع السابق الذكر، ص ص (36 - 41).

يساهم في أحداث تحسينات وسد الثغرات سواء في التقنية أو الاحتياجات الانسانية

- زيادة الثقة بين العاملين.
 - يعمل على تحسين الدوافع والانتاجية ونوعية العمل.
 - تحقيق الرضا الوظيفي، الالتزام وبناء فريق العمل.
 - يساهم في حل الخلافات والتقليل من الصراعات، الغيابات، معدل ترك العمل ...
 - تحسين وزيادة الأداء الفردي والجماعي.
- وأما فيما يخص سلبيات التطوير التنظيمي فهي:

- استغراق وقت طويل نسبيا.
- التكلفة العالية.
- التركيز على الجوانب السلوكية أكثر من الأداء الوظيفي.
- بطئ العائد.
- الخضوع لرأي الجماعة.
- صعوبة التقييم.
- شح المعلومات لدى بعض الثقافات.
- احتمالات الفشل.¹

1 - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، المرجع السابق الذكر، ص ص 296، 297.

خلاصة

في نهاية هذا الفصل يمكن القول، أن التطوير التنظيمي هو ذلك الجهد المخطط الذي يشمل جزء أو كل جوانب المنظمة، بحيث تتحقق الأهداف منه على المدى الطويل، فهو يمر بالعديد من المراحل لتجسيده على أرض الواقع، وهذا بعد اتخاذ القرار بشأنه من طرف عدة أطراف وتهيئة المناخ المناسب له، فهو يهدف الى العديد من النقاط من بينها تحسين الوضع القائم الى الأحسن، ومن بين الأسباب التي تدعو اليه نجد مثلا ظهور أشكال جديدة من المنظمات، التقدم التكنولوجي..، كما نشير الى أن هناك العديد من المصطلحات المشابهة له ولكن هناك من الباحثين من ينفي هذا التداخل بينها، وكل موضوع مهما تعددت وكثرت ايجابياته فهو حتما لا يخلو من بعض السلبيات.

الفصل الثالث :

مساهمة الإدارة الالكترونية في

التطوير التنظيمي بالامارات

العربية المتحدة

تمهيد

ان الادارة الالكترونية تلعب دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي من خلال الارتقاء به نحو الأحسن و اكسابه مزايا جديدة تساعد على الأداء و تقديم الخدمات و كذا التواصل مع مختلف المتعاملين و الموظفين بصورة أفضل مما كانت عليه في ظل الادارة التقليدية، و لهذا تسعى الدول جاهدة لتطبيقها على منظماتها و العمل بأسسها، و من بينها دولة "الامارات العربية المتحدة " التي كانت السباقة عربيا لتبني هذا التوجه .

و لاثراء الموضوع أكثر و تبيان أثر الادارة الالكترونية على مسألة التطوير التنظيمي، سوف نتطرق في المبحث الأول الى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير و تحسين وظائف التطوير التنظيمي و جعلها الكترونية كوظيفة التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة و اتخاذ القرار ، مع توضيح فوائد هذا التحول بالتطرق الى الفرق بين الادارة التقليدية و الالكترونية ، و أما المبحث الثاني فقد خصصناه لمساهمة الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالامارات العربية المتحدة ، و هذا من خلال التطرق الى لمحة عامة عن الدولة كمدخل لمعالجة الموضوع ثم الى بداية تطبيق الادارة الالكترونية فيها و العوامل التي ساعدتها على ذلك ، بالاضافة الى ذكر بعض النماذج التي جسدتها على أرض الواقع و أسباب نجاحها .

المبحث الأول : مساهمة الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي :

تلعب الادارة الالكترونية دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي، من خلال تحديث الوظائف التي يقوم بها و تحويلها من تقليدية الى الكترونية حتى تتسم بفعالية و دقة أكبر .

المطلب الأول : فوائد التحول للادارة الالكترونية على التطوير التنظيمي

ان التحول للادارة الالكترونية أصبح حتميا، نظرا لما أضفته من فوائد على التطوير التنظيمي مقارنة بما كان عليه الحال في الادارة التقليدية ، و هذا من خلال النقاط التالية :

*الأسلوب : في الادارة التقليدية يكون التعامل مع الحدث بعد وقوعه ، بينما في الادارة الالكترونية فالتعامل مع الحدث يكون قبل وقوعه، مع البحث عن ابتكار طرق جديدة للعمل.

* الموارد : في الادارة التقليدية يتم الاعتماد على الأصول المادية ، بينما في الالكترونية يتم الاعتماد على رأس المال الفكري و أساليب العمل المرنة .

*الخدمات : في الادارة التقليدية يتم تقديم الخدمات بالطرق التقليدية من خلال الورق و تكون مثقلة بالبيروقراطية ، بينما في الادارة الالكترونية فهي تتسم بالتجديد عبر قنوات متعددة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .

*نطاق العمل : في الادارة التقليدية يكون محليا ، بينما في الادارة الالكترونية فيكون عالميا.

*مستوى البيروقراطية : في الادارة التقليدية يكون عاليا، بينما في الالكترونية فهو منخفض.

*الاستراتيجية : في الادارة التقليدية الادارة هي الأساس، بينما في الالكترونية الزبون هو الأساس.

* القيادة : في الادارة التقليدية تكون متسلطة، بينما في الالكترونية فتكون استشارية.¹

¹ - سحر قدوري، "الادارة الالكترونية و امكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة " ، مجلة المنصور، الجزء الأول، العدد 14، (2010) ، ص 160.

***طبيعة التعامل:** في الادارة التقليدية يكون مباشرا بين أطراف المعاملة، بينما في الادارة الالكترونية فانتهاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل ، حيث توجد أطراف التعامل معا و في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الالكترونية .

***طبيعة التفاعل:**في الادارة التقليدية يكون بطيئا ، بينما في الالكترونية يكون بسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما و مجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصال الالكترونية.

***نطاق خدمة العملاء:** في الادارة التقليدية هناك وقت محدد للخدمات وفقا لمواعيد عمل المنظمة، بينما في الادارة الالكترونية فالعمل أربعة و عشرون ساعة يوميا .

و حسب الأستاذ "العلاق" ، فان الادارة التقليدية تعتمد على الهرمية و على السرية أسلوبا و منهجا ، بينما الادارة الالكترونية فتعتمد على الانفتاح و الشفافية و التحالفات الاستراتيجية.¹

المطلب الثاني : مساهمة الادارة الالكترونية في عمليتي التخطيط و التنظيم:

يتمثل دور الادارة الالكترونية في وظيفتي التخطيط و التنظيم من خلال الآتي:

***أولا: عملية التخطيط :**

نتيجة للتطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات و المنافسة العالية ،أصبح التخطيط في ظل الادارة الالكترونية أكثر فعالية و قدرة على مواكبة مختلف المستجدات و التطورات، كما تغيرت تسميته الى " التخطيط الالكتروني"، و الذي يعتمد على الشبكة العنكبوتية و على التدفق المعلوماتي من داخل و خارج المؤسسة لمواجهة حاجات الزبائن و متطلبات الأسواق ، و هكذا يصبح التخطيط بعد هذا التحول أكثر مرونة و وضوح .

¹ - سميرة مطر المسعودي، المرجع السابق الذكر ، ص ص 25، 26.

و عموما لا يختلف التخطيط الالكتروني عن التقليدي من ناحية وضع الأهداف و تحديد وسائل تحقيقها، و لكنهما يختلفان من حيث الآليات و الممارسات .

تساهم الادارة الالكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال :

- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للسلطة العليا الى المستويات التنفيذية ، ما يساهم في تنمية القدرات و توسيع قاعدة المشاركة .

- الزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية ، يقدم على أساسها العميل على اتخاذ القرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه، و هذا من خلال الموقع الالكتروني .

- زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات.

- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة ، و تقويم كل بديل.

- زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع و النمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الالكترونية .

- القدرة على تفعيل و دعم القرارات .

- القدرة على مجاراة قصر الوقت لمتخذي القرار في عصر المعلوماتية .

*ثانيا: عملية التنظيم:

التنظيم وظيفة ادارية مكملة للتخطيط، حيث تحوله الى واقع قابل للتنفيذ ، و في

ظل الادارة الالكترونية أصبحت عملية التنظيم تعرف ب " التنظيم الالكتروني " .¹

تساهم الادارة الالكترونية في عملية التنظيم من خلال :

¹ - موسى عبد الناصر، محمد قريشي ، المرجع السابق الذكر ، ص 94 .

- **جعل التنظيم** تنظيم الكتروني مرن يسمح بالاتصال و التعاون بين مختلف الأفراد.
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (الأنترانات) ، و هو ما يساهم في تجاوز هرمية الاتصالات .
- استخدام عمال عن بعد من خلال الحاسوب .
- تحويل الزبائن من متلقين الى مشاركين فعالين من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات و الخدمات و تحديد خصائصها عبر الحاسوب .

المطلب الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في التوجيه،اتخاذ القرار،و الرقابة:

يتمثل دور الادارة الالكترونية في وظائف التوجيه،اتخاذ القرار،و الرقابة من خلال الآتي:

***أولاً: عملية التوجيه:**

في ظل الادارة الالكترونية أصبح الحديث عن " التوجيه الالكتروني " .

تساهم الادارة الالكترونية في وظيفة التوجيه كالتالي:

- توفير كم هائل من المعلومات يومياً و في كل وقت.
- توفير الاتصال المستمر بين القادة و المرؤوسين من خلال الأنترانات و كذلك مع الموردين عبر الاكسترنات.
- زيادة القدرة على الابتكار و انجاز المهام و التحفيز ، و كذا المبادرة في حل المشكلات.
- زيادة المرونة و القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة .
- زيادة خدمة العاملين و الموردين و الزبائن بشكل أفضل.¹

***ثانياً: عملية اتخاذ القرار:**

تساهم الادارة الالكترونية في عملية اتخاذ القرار من خلال:

¹ - المرجع نفسه ، ص ص 94 ، 95.

- **سرعة الحصول** على البيانات الدقيقة.
- صحة و تكامل المعلومات .
- مساعدة الادارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الاحصائية .
- تحسين الاتصالات الادارية .
- دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة و تقديم كل بديل .

*ثالثا :عملية الرقابة:

الرقابة الالكترونية تكون فورية عكس الرقابة التقليدية ، و هذا بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة ، و كذا تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف و تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة و متجددة ، تكشف عن الانحراف أول بأول من خلال تدفق المعلومات و شبكات الاتصال، و هو ما يسمح بمتابعة العمليات المختلفة و سير القرارات المتنوعة و تصحيح الأخطاء .

تساهم الادارة الالكترونية في عملية الرقابة من خلال:

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي و الآني .
- تحقيق رقابة مستمرة في كل وقت عكس التقليدية التي تكون فيها دورية و متقطعة .
- الحد من المفاجآت و الأزمات في أعمال المؤسسة .
- الرقابة الالكترونية هي أقرب من الرقابة بالنتائج .¹

المطلب الرابع : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير ادارة الموارد البشرية :

حيث تساهم الادارة الالكترونية في تنمية و تطوير نظم المعلومات بشكل عام و نظم معلومات الموارد البشرية على وجه الخصوص، من خلال الاستعانة بالتقنيات الحديثة

¹ - المرجع نفسه ، ص 95 .

التي تلعب دورا في عملية تسهيل تسجيل البيانات و المعلومات الخاصة بالعاملين و اجراء عمليات التحليل لها ، و رفع كفاءة و فاعلية استخدام العنصر البشري لها .

ان كبر حجم المؤسسات من المؤشرات التي ساهمت في توسع استخدام الحاسب الآلي ، نظرا لضرورة ايجاد سياسات و اجراءات ادارية تضمن حسن استغلال الموارد البشرية الموجودة بها ، فقد أثبتت الحاسبات الآلية كفاءتها و فاعليتها في التعامل مع كميات ضخمة من البيانات و تحليلها ، من خلال استخدام البرامج المناسبة لذلك .

لقد تعددت استخدامات الحاسب الآلي لمعالجة معلومات الموارد البشرية لانتاج التقارير عنها، اجراء عمليات التخطيط لها ، التنبؤ على المدى البعيد ، تخطيط المسار الوظيفي ، تقييم سياسات و ممارسات الموارد البشرية...، و بهذا فتفعيل الادارة الالكترونية لتنمية الموارد البشرية يساعد المنظمة في اتخاذ القرارات التي تخدم أنشطة التمويل و الانتاج و البحث و التطوير¹.

¹ - عليان بن عبد الله الرشيد ، تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الادارة الالكترونية - دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض ، (رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، غير منشورة) ، 2007 ، ص ص 46 ، 47.

المبحث الثاني: الادارة الالكترونية و التطوير التنظيمي بالامارات العربية المتحدة.

تعد الامارات العربية المتحدة من الدول الرائدة في مجال الادارة الالكترونية و تطبيقها، لما لها من دور في مسألة التطوير التنظيمي .

المطلب الأول : نبذة عامة عن الامارات العربية المتحدة .

الإمارات العربية المتحدة هي دولة اتحادية تتكون من سبع إمارات، تقع في شرق شبه الجزيرة العربية في جنوب غرب قارة آسيا ، تطل على الشاطئ الجنوبي للخليج العربي ، لها حدود بحرية مشتركة، من الشمال الغربي مع دولة قطر ومن الغرب حدود برية وبحرية مع المملكة العربية السعودية، ومن الجنوب الشرقي مع سلطنة عمان ، تبلغ مساحتها "83600 كيلومتر مربع" ، عدد السكان 8 مليون و 200 ألف (تقديرات 2009) .

قبل 1971، كانت دولة الإمارات العربية المتحدة معروفة باسم الإمارات المتصالحة أو ساحل عمان المتصالح، كما تم استخدام اسم «ساحل القراصنة» في إشارة إلى الإمارات من القرن 18 إلى القرن 20 .

نظام الحكومة في الامارات العربية المتحدة هو نظام ملكي دستوري مع نظام الحكم الرئاسي، وهي عضو مؤسس في مجلس التعاون لدول الخليج العربية، و دولة عضو في جامعة الدول العربية، و عضو في الأمم المتحدة ، منظمة المؤتمر الإسلامي، منظمة أوبك، ومنظمة التجارة العالمية¹.

عاصمة الدولة هي " ابو ظبي " ، تتمثل الامارات السبع و التي اتحدت في 02 ديسمبر 1971 في : أبو ظبي ، دبي ، الشارقة ، عجمان ، أم القيوين ، رأس الخيمة ، الفجيرة .

¹ - <http://www.e3lm.com> ، تاريخ الاطلاع: أفريل 2016 .

- **الامارات العربية** هي ثالث أغنى دولة في العالم من حيث دخل الفرد حيث يبلغ 16.47 دولار.

- تحتل المرتبة الرابعة عالميا في انتاج النفط (2.5 مليون برميل في اليوم) .¹

المطلب الثاني : نشأة و تطور الادارة الالكترونية في الامارات العربية المتحدة :

انطلقت دولة الامارات العربية المتحدة منذ عهد الشيخ "زايد " في 1980 بتأسيس البنية التحتية لشبكات الاتصالات و توسعتها لتصل الى ما هي عليه الآن ، و في اطار مواكبة أحدث التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وفق برامجها المسطرة قطعت أشواطاً كبيرة نحو تغيير العمل التقليدي الى العمل الافتراضي ، و من منطلق هذا الأخير تأسست فكرة " حكومة دبي الالكترونية " ، و تم رفع شعار " المواطن زبون الحكومة " ، هذا المشروع في البداية كان مجرد بيانات أصبح اليوم من التجارب الرائدة .²

تعد الامارات العربية المتحدة من أوائل الدول العربية التي قامت بتطبيق الحكومة الالكترونية عام 2001 ، وذلك بشكل شبه متكامل ، و يعتبر مشروع الحكومة الالكترونية مشروعاً رائداً و متقدماً خاصة في امارة دبي التي تسعى للتطبيق الشامل له ، من خلال بناء شبكة معلومات حكومية تربط بين جميع الدوائر الحكومية فيها ، و كذا توحيد أنظمة العمل المشتركة ثم تقديم كافة الخدمات التي يمكن تنفيذها عبر الأنترنت .³

¹ - www.travelzad.com/vb/t343.html ، تاريخ الاطلاع أبريل 2016 .

² - عبده نعمان الشريف ، الحكومة الالكترونية كاستراتيجية لاعادة صياغة دور الدولة و وظائف مؤسساتها الواقع و التحديات -حالة دول مجلس التعاون الخليجي ، (أطروحة دكتوراء في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير -تخصص ادارة الأعمال ، غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 2009 ، ص 319.

³ - مريم خالص حسين ، " الحكومة الالكترونية " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الخاص بمؤتمر الكلية ، (2013) ، ص 453 .

- قامت وزارة المالية و الصناعة في شهر نوفمبر 2002 بتشكيل لجنة تنسيقية لقيادة برنامج الحكومة الالكترونية الاتحادية .

و في مارس ، 2003 تم العمل على اجراء دراسة تقييمية للجهات الاتحادية و تطوير الخطة التنفيذية .

و أما في عام 2004 ، بادرت وزارة المالية و الصناعة بوضع خطة تشغيلية لتوفير البنية التحتية .

و في سنة 2005 ، قامت الامارات باطلاق البوابة التجريبية للحكومة الالكترونية .

و في 2008 ، صدر قرار وزاري بقيام الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات بتطوير استراتيجية نظم المعلومات في الحكومة الاتحادية .

و في 2010 ، أعد مكتب رئاسة مجلس الوزراء استراتيجية لتطوير الخدمات في الدولة .

و في ماي 2011 ، أطلق صاحب السمو " الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم " نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي " البوابة الالكترونية لحكومة الامارات العربية المتحدة.¹

طبقا لتقرير الأمم المتحدة للحكومات الالكترونية الصادر في فيفري 2012 ، و الذي

عكس التقدم الكبير الذي وصلت اليه الامارات، حيث أنها قفزت من المرتبة 49 الى المرتبة 28 عالميا ، و هي الأولى عربيا .²

¹ - http://award.gccgov.net /egovernment – programs ، تاريخ الاطلاع أبريل 2016

² - مريم خالص حسين ، المرجع السابق الذكر ، ص 354 .

المطلب الثالث: مقومات تطبيق الادارة الالكترونية بالامارات و استراتيجيتها

هناك العديد من العوامل و المقومات التي ساعدت و كانت سببا مباشرا في قيام الحكومة الالكترونية في الامارات العربية المتحدة ، نذكر منها :

*الارادة السياسية : و التي تجلت في قرار مجلس الوزراء رقم 1/631 لسنة 2001 حول تطبيق معايير الحكومة الالكترونية بتاريخ 2001/11/12 ، و المتضمن في الفقرة الرابعة منه الموافقة على تطبيق معايير الحكومة الالكترونية في عدد من المشاريع كالتحصيل الالكتروني (الدرهم الالكتروني) ، نظام التراخيص الصناعية و المشتريات الحكومية ...، و تم ذلك وفقا لما يلي :

-تكليف وزارة المالية و الصناعة بوضع الخطة الاستراتيجية العامة للحكومة الالكترونية للوزارات و الهيئات الحكومية و الاشراف على تنفيذها مع وزارة الدولة لشؤون مجلس الوزراء و الهيئة العامة للمعلومات و مؤسسة الامارات للاتصالات ، و قد تم اعداد الخطة الزمنية لها ، بالاضافة الى التعاقد مع احدى الشركات الاستشارية المتخصصة في المجال .

*البنية المتطورة : و التي تتيح امكانية الربط الالكتروني بين كافة الدوائر المحلية و الاتحادية ، و ذلك لما توفره " مؤسسة الامارات للاتصالات " من قدرات فائقة لتوفير متطلبات الحكومة الالكترونية ، فهي تعد واحدة من أفضل الشركات و الأولى في الدولة.

*ضيق المساحة أو صغر الرقعة الجغرافية للدولة : و التي لا تتطلب امكانيات ضخمة لتطوير البنية التحتية التكنولوجية و التي تعتبر عاملا مهما و مؤثرا في تجربة الامارات اذا ما قورنت بدول أخرى كالسودان ، الجزائر...و التي تحتاج الى امكانيات مادية ، بشرية، تقنية ضخمة لتطوير البنية التحتية التكنولوجية¹.

¹ - محمد الشايب ، الحكومة الالكترونية كآلية لتوطيد الحكم الجيد -دراسة في تطبيقات العالم المتقدم و النامي ، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية ، غير منشورة) ، 2009 ، ص 172 .

***وجود** الخبرة المتراكمة : و المتمثلة فيما أنجزته حكومة دبي عبر مسيرة أكثر من ثلاثة أعوام.¹

و أما بالنسبة للاستراتيجية المنتهجة فتتمثل في:

قامت الامارات العربية المتحدة بتمكين شركة " IBM " و شركة المربع الذكي من تنفيذ المشروع ، مع فريق عمل وزاري وفق استراتيجية تتكون من خمسة محاور، و هي :

- **المحور الأول :** الجدوى الاقتصادية : تحقيق الايرادات على المدى المتوسط و المدى البعيد و الاعتماد على مصادر تمويل متنوعة .
- **المحور الثاني :** التقنية و الفنية : اعتماد أحدث التقنيات الالكترونية لخدمة العميل ، ارتكازا على بنية تحتية و تمويل متنوع.
- **المحور الثالث :** الهيكلية التنظيمية : اثارة روح الابداع و العمل الخلاق بين أفراد فريق العمل اعتمادا على مدى التميز في مراعاة حاجات العميل كمحور للمكافأة و الترقية للعاملين .
- **المحور الرابع :** الادارة التشغيلية : المركزية في تطوير و تصميم محتوى البوابة بنظام متعدد القنوات و مراعاة التركيز على اعادة تصميم الخدمات حسب أولويات العميل، و تنفيذ حملات توعية اجتماعية لزيادة معدل استخدام الخدمات الالكترونية .
- **المحور الخامس:** التشريعات القانونية : العمل على سن تشريعات جديدة تتناسب من حيث نوع و شكل الخدمات الكترونيا ، و توعية الجمهور بهذه التشريعات ².

و يتم هذا وفق خطط العمل المرسومة لتنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية و الذي كانت بدايته في 29 أكتوبر 2001 حين تم الاعلان عن ميلاده و قد تم الاعداد له لمدة

¹ - المرجع نفسه ، ص 172 .

² - عبده نعمان الشريف ، المرجع السابق الذكر ، 324 .

تسعة عشر شهرا من تاريخ الاعلان¹ ، و هذا من خلال الخطوات التالية:

- 1 - تشكيل الفريق التنفيذي الذي يتولى التحضير للاستراتيجية و التنسيق بين الدوائر و توحيد نظم الموارد و شبكة المعلومات .
- 2 - القيام بزيارات ميدانية و دراسة التجارب المشابهة في العديد من الدول التي طبقت المشروع (هون كونج ، ماليزيا ، سنغافورا ..).
- 3 - تشكيل وحدتي الخدمات الالكترونية و الخدمات المشتركة ، و من ثمة التعاقد مع شركات استشارية في مجال الحكومة الالكترونية .
- 4 - اطلاق المشروع بأربعة عشر خدمة من خلال بوابة (WWW.Dubai.ae) ، تمت زيادتها لتصبح خمسين خدمة بعد عام مع مصاحبتها بحملة توعية لشرائح المجتمع .
- 5 - توحيد و تكامل الخدمات بالاعتماد على الجواز الالكتروني و الدفع الالكتروني ، و توحيد عمليات الترويج .

حيث أن الجواز الالكتروني (e- jawaz) يقوم على رقم سري يتيح للمواطنين الدخول للاستفادة من الخدمات ، و أما امكانية الدفع الالكتروني (e - pay) فأتاح دفع كافة الرسوم و المستحقات لكل الخدمات الحكومية من خلال اصدار الفواتير و البنوك و بوابة التحصيل الالكتروني ، و أما التوظيف الالكتروني (e - job) فيتم من خلاله تقديم السير الذاتية لطالبي الوظيفة ، و كذا عرض الوظائف الشاغرة لدى المؤسسات الحكومية الاماراتية، بالاضافة لخدمات أخرى².

شهد أوائل عام 2004 مصادقة اللجنة العليا التنفيذية لمشروع الحكومة الالكترونية على البدء في تطبيق مشاريع الكترونية تغطي العديد من المجالات الحيوية في اطار معاملات

¹ - محمد الشايب ، المرجع السابق الذكر ، ص 171 .

² - عبده نعمان الشريف ، المرجع السابق الذكر ، 325.

الحكومة الاتحادية المتعلقة بالمعاملات الخارجية مع العملاء، بهدف ترشيد النفقات و رفع الكفاءة و الفعالية من خلال استعمال عدة أنظمة الكترونية ، من ضمنها نظام الكتروني للمشتريات الحكومية و نظام لادارة الموارد البشرية الحكومية ، نظام الطالب الالكتروني و الشركة الالكترونية¹.

المطلب الرابع : نماذج عن تطبيقات الادارة الالكترونية في الامارات و عوامل نجاحها و أثرها على التطوير التنظيمي.

جسدت الامارات العربية العديد من مشاريع الادارة الالكترونية على أرض الواقع بحيث أن الجميع أصبح يتعامل بها نذكر منها:

***التعليم الالكتروني :** ويتضح ذلك في السياسة التعليمية للوزارة والخطط المستقبلية المنبثقة عن رؤية التعليم حتى عام 2020 وفي وثائق المناهج المطورة، وتتمثل أهداف التعليم الالكتروني في:

- تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم في مناهج التعليم العام.
- اعداد الطلاب للتعامل بكفاءة مع عصر المعلومات وذلك باكسابهم المهارات المتصلة بالتعليم الذاتي واستخدام الحاسب وشبكات الاتصال للوصول الى مصادر المعلومات الالكترونية المحلية والدولية.
- تطوير شبكة اتصال معلوماتي فيما بين الوزارة والمناطق التعليمية والمدارس لمساعدة مراكز اتخاذ القرار في الوصول بسرعة الى مختلف انماط المعلومات المتصلة بالطلاب والمعلمين والهيئات الاشرافية والادارية وغيرها.
- تطوير عمليات التدريب للمعلمين أثناء الخدمة، و إكسابهم الكفاءات التعليمية المطلوبة لتنفيذ المناهج الجديدة المطورة ، وذلك بإنشاء المراكز التدريبية في كل منطقة تعليمية.

¹ - محمد الشايب ، المرجع السابق الذكر ، ص 174 .

- **تطوير** عمليات التقويم، و ذلك بإنشاء بنوك الأسئلة لكل مادة من المواد الدراسية والتوسع في استخدام الاختبارات الالكترونية¹.

*مشروع الوافد الالكتروني : و الذي يوفر خدمات و اجراءات ادارية كخدمات التأشيرات ، الحصول على: بطاقات الاقامة ، البطاقات الصحية ، تصريح العمل ، و هو ما من شأنه التقليل من الطوابير الطويلة ، و أن يوفر الوقت و الجهد على العملاء و الموظفين من خلال انهاء جميع المعاملات بنافذة واحدة .

*نظام المشتريات الالكترونية : هو نظام يوحد اجراء شراء البضائع و جلب الخدمات .

*نظام ادارة الموارد البشرية : و الذي هو أداة فعالة في تخطيط و ادارة كل الأنشطة المتعلقة بالموظفين و باجراءات التوظيف و تطوير الكفاءات .

*نظام المواطن الالكتروني : و الذي يتيح الفرصة للمواطن لانهاء جميع معاملات الحكومة من خلال نافذة جميع المشاريع الفيدرالية .

بالاضافة لهذا تعتبر البوابة الالكترونية للحكومة الاتحادية من أهم البوابات التي تتيح المعلومات الشاملة للجميع عبر شبكة الأنترنت ، فمن خلال الاطلاع عليها يتضح بجلاء مدى التصميم الدقيق لها ، كما أنها تحتوي على ثلاث لغات (عربية، انجليزية، فرنسية)، حيث تتيح بشكل سهل التفاعل مع مختلف المعلومات الواردة بالبوابة² .

* الأرشفة الإلكترونية : و التي تتطلب دراسة و تخطيط محكم و تنسيق للجهود ، و تعتبر امانة دبي الرائدة فيه ، و هو يقوم على المرتكزات التالية :

1- الاستراتيجية : حيث تتم عمليات إدارة مشاريع الأرشفة الإلكترونية لصالح أغراض الحكومة الإلكترونية و بالتنسيق مع الجهات القائمة عليها من أجل العمل على تحويل الأنظمة اليدوية إلى أنظمة إلكترونية، و من ثم أتمتة نشأة الوثائق و جعلها إلكترونية ،

¹ - www.unpan1.un.org ، تاريخ الاطلاع أبريل 2016 .

² - محمد الشايب ، المرجع السابق الذكر ، ص 174 ، 175 .

كما يتم العمل في اطار مشاريع متكاملة على إنشاء قاعدة بيانات مركزية للأرشيف الإلكتروني

2 - السياسات الخاصة بالأرشفة الإلكترونية :

من أجل ضمان الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتحويل الإلكتروني، تحدد سياسة الأرشفة الإلكترونية للوثائق التي يتم إدراجها ضمن النظام الإلكتروني، كما تحدد المسؤوليات و الصلاحيات و مستويات و آليات حماية الوثائق الإلكترونية مع استمرار إمكانية الإطلاع عليها و كذا توزيع الأدوار على الأطراف المعنية .

3 - أدوات العمل لإدارة الوثائق الإلكترونية و الأرشيف:

في البداية كانت الأرشفة الإلكترونية عبارة عن مشاريع للتصوير الضوئي للوثائق المرجعية في الدائرة ضمن نظام الأرشفة الإلكترونية ، ثم تطورت شيئا فشيئا حتى أصبحت حاليا تطبق في إطار منظومة متكاملة تسمى بالنظام الشامل لإدارة الوثائق الإلكترونية .

4 - الأنظمة الإلكترونية المستخدمة :

مثل نظام التراسل الإلكتروني ، نظام الفاكس الإلكتروني المركزي ، نظام متابعة الملفات ، نظام التشريعات ، نظام إدارة الوثائق الإلكترونية .

5 - الموارد البشرية :

إن الموظف المؤهل بصفة جيدة و شاملة و منتظمة هو المحور الفعال في الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من التحويل الإلكتروني ، حيث أن جودة المخرجات واستمرارية العمل و مواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات تعتمد عليه ¹.

و بالنسبة للعوامل التي ساعدت على انجاح عملية التحول نحو الادارة الالكترونية فهي:

*العامل الاقتصادي و المالي و الذي يتمثل في حجم الثروات الباطنية و المالية التي تتوفر عليها دولة الامارات العربية المتحدة ، و التي تم تسخير جزء منها في نظم تكنولوجيا المعلومات بهدف خلق قطاع خدماتي متطور يلبي الاحتياجات الداخلية لأجل تدفق الاستثمارات الأجنبية.

*التركيبة السكانية و التي تتميز بالقلة ، و هذا ما سمح للدولة بالاستثمار بشكل كاف في رأس المال البشري و تطوير التركيبة البشرية من خلال نظم التدريب الحديثة و التنمية البشرية و خاصة الكفاءات الأجنبية .

بالاضافة للاستثمار في أحدث التكنولوجيات للبنية التحتية و اتاحة الفرصة لتعلمها سواء في الجامعات العامة أو الخاصة مع دول أوروبية و أمريكا ، بالاضافة الى المناهج التعليمية التي تعتمد على الحاسوب في التدريس .

* فتح المجال أمام الأجانب للاستثمار في مجال صناعة التكنولوجيا و برمجيات الحواسيب و أجهزتها ، مما مكن شرائح كبيرة في المجتمع من استخدامها ¹.

*الارادة السياسية القوية لدى القادة في الامارات و مصداقيتها .

*الترويج الفعال للحكومة الالكترونية و خدماتها .

*تدريب العملاء و الموظفين على مفردات نظام الحكومة الالكترونية .

*التركيز على احتياجات و متطلبات العملاء.²

*تطوير و تبسيط الاجراءات و الشراكة مع القطاع الخاص .³

¹ - محمد الشايب ، المرجع السابق الذكر ، ص 173 .

² - عبده نعمان الشريف ، المرجع السابق الذكر ، 326 .

³ - مريم خالص حسين ، المرجع السابق الذكر ، ص 354 .

و بالنسبة لأثر تطبيق الادارة الالكترونية على التطوير التنظيمي بالامارات فانه:

تعتبر دولة الامارات العربية المتحدة أول دولة عربية طبقت نظام الادارة الالكترونية بشكل شبه متكامل ، حيث سعت جاهدة الى توحيد أنظمة العمل المشتركة لجميع الدوائر فيها ثم تقديم الخدمات التي يمكن تنفيذها عبر الأنترنت باللغة العربية و الانجليزية و هو ما لعب دورا هاما في مسألة التطوير التنظيمي بها ، فاستخدام اللغة العربية يساعد على تيسير تقديم الخدمات للمتعاملين مع تلك الشبكة خاصة أن هناك نسبة معتبرة من العرب لا تجيد سوى العربية¹ ، فمن خلال الصفحة الرئيسية مثلا لحكومة دبي يمكن التعرف على أخبارها و القيام بعملية تأسيس للشركات عبر موقعها على الأنترنت و أيضا يمكن دفع الفواتير و تسديد المخالفات بالاضافة الى التعرف على خدمات القضاء و البحث عن الوظائف و الالتحاق بالجامعات الموجودة بها و القيام بعملية الحجز في الفنادق ...²، كل هذا و بالاضافة لأمر أخرى لعب دورا كبيرا في الامارات نحو الدفع الايجابي لمختلف منظماتها نحو الأحسن من خلال مثلا تدريب و اعادة تأهيل المورد البشري باستمرار لمواكبة الحدث و تقادي الوقوع في الأخطاء مما يساهم في الأداء الجيد ، تقليص الاجراءات المطولة لانجاز معاملة ما مع الحد من البيروقراطية و المحسوبية قدر الامكان و هو ما يساعد في تسريع وتيرة العمل .

¹ - أمل لطفي حسن جاب الله ، المرجع السابق الذكر ، ص 46 .

² - أحمد فتحي الحيت ، المرجع السابق الذكر ، ص 107 .

خلاصة

في ختام هذا الفصل نتوصل الى أن الادارة الالكترونية ساهمت بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خلال اضافة لمسة ايجابية على وظائفه و جعلها الكترونية مما يدفع بها للعمل بوتيرة أحسن مما كانت عليه ، و تعد الامارات العربية المتحدة من الدول الرائدة في هذا المجال و قد ساعدها على ذلك العديد من العوامل كصغر المساحة و تبني الحكومة للمشروع و عدم التراجع بشأنه. فقد عرفت ازدهارا و تطورا ملحوظين في المجال التنظيمي و في تسييرها لمختلف الأمور بكل سهولة و بسرعة .

الخاتمة

ان الثورة الرقمية والمعلوماتية التي يعرفها العالم اليوم تلعب دورا هاما في احداث العديد من التحولات والتطويرات في المنظمة، وهذا للارتقاء بها الى أحسن المستويات، فلجوء معظم المؤسسات الى تبني والتحول الى نهج الادارة الالكترونية لم يكن من فراغ بل ان ايمانهم بها أصبح حتمية فرضها الواقع المعاش، لما لها من مزايا كثيرة تخدم المؤسسة، فهي تعني التحول من الطرق التقليدية في العمل الاداري الى استخدام والاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة أو على شبكة الأنترنت العالمية التي من خلالها أصبح العالم عبارة عن قرية.

فالإدارة الالكترونية والتي من خصائصها التخلي قدر الامكان عن التعامل الورقي، العمل بدون حدود زمنية أو مكانية... تهدف الى السرعة والدقة والفعالية في انجاز المعاملات بطريقة آلية، التعلم المستمر وبناء المعرفة، الغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة، الشيء الذي يؤدي الى الحد من البيروقراطية، الرشوة والمحسوبية... كما أنه صحيح أن هذا التحول يكلف الدولة والادارة أموالا ضخمة لأجل اعداد البنية التحتية وتوفير الموارد اللازمة والمختصة، لكن هذا في البداية فقط مع ضرورة تبني السلطة العليا لهذا النهج والذي لا يتم دفعة واحدة بل يمر بمراحل متعاقبة، كما نلفت الانتباه الى وجود بعض المصطلحات المشابهة للإدارة الالكترونية كالحكومة الالكترونية، فهناك من يستخدمها بنفس المعنى، وهناك من الباحثين من يفرق بينهما وهناك من يرون بأن الحكومة الالكترونية هي جزء من الادارة الالكترونية وآخرون يرون عكس ذلك.

على العموم ان الادارة الالكترونية بالرغم من إيجابياتها الكثيرة الا أن لها بعض السلبيات كاحتمال التجسس الالكتروني، القرصنة، البطالة... فهي تلعب دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي والذي هو الدفع بالوضع الحالي للمؤسسة نحو الأفضل عن طريق وضع خطة مدروسة تتحقق على المدى الطويل، فهو يعمل على تغيير الأنماط السلوكية السائدة لدى الموظفين و كذا معالجة المشاكل التي يعاني منها التنظيم، و قصد حدوثه هناك أطرافا تلعب دورا في ذلك كالادارة العليا سواء منفردة أو بالمشاركة مع المستويات الادارية الأخرى أو المستشارين الخارجيين ، و حتى ينجح التطوير التنظيمي لابد من توفر العديد من

الشروط و أن يتم عبر خطوات متسلسلة و متكاملة و هذا لا ينفي أن له بعض السلبات كاستغراق مدة زمنية طويلة و التكلفة الباهضة .

و لاثراء الموضوع أكثر تطرقنا الى النموذج الاماراتي فيما يخص تبنيه لمفهوم الادارة الالكترونية و العمل بأسسها ، فهو أول بلد عربي نجح و واصل مسيرته دون توقف أو تراجع في مجال تطبيق أحدث التكنولوجيات على مختلف مؤسساته و قد ساعده على ذلك العديد من العوامل كصغر المساحة و الارادة القوية لزعمائه في هذا الشأن ، بالاضافة الى أنه يملك ثروات باطنية و مالية هائلة...

ان التحول الالكتروني جعل العمليات و الوظائف الادارية ذات طابع الكتروني آلي و هو ما ساهم في التطوير التنظيمي لمختلف المؤسسات في الامارات العربية المتحدة و تسريع وتيرة أدائها و مواكبة مختلف التطورات المتسارعة في عالم التكنولوجيا ، فهي تطمح اليوم و تسعى لتطبيق مفهوم الحكومة أو الادارة الذكية و هذا بعدما قطعت أشواطاً في الادارة الالكترونية و نجحت فيها .

قائمة المراجع

الكتب :

- 1- أحمد فتحي الحيت ، مبادئ الادارة الالكترونية ، ط 1 ،الأردن : دارالحامد للنشر و التوزيع ، 2015.
- 2- أمل لطفي حسن جاب الله ، أثر الوسائل الالكترونية على مشروعية تصرفات الادارة القانونية (دراسة مقارنة) ، ط 1 ، الاسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2013.
- 3- بوحوش عمار ، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين ، ط 1، د.ب.ن : دار الغرب الاسلامي، 2006 .
- 4- حاروش نور الدين ،ادارة الموارد البشرية ،ط 1 ،الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ،2011.
- 5- حاروش نورالدين ، حروش رفيقة ، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة ، عمان :دار الأيام للنشر و التوزيع،2015.
- 6- حمدي القبيلات، قانون الادارة العامة الالكترونية ، ط 1 ، الأردن :دار وائل للنشر و التوزيع ، 2014 .
- 7- حسين محمد الحسن ،الإدارة الإلكترونية -المفاهيم -الخصائص-المتطلبات ،ط 1،عمان :مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،2010.
- 8- لعويسات جمال الدين ،السلوك التنظيمي والتطوير الاداري ، الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،2002.
- 9- محمد الصيرفي ، الادارة الالكترونية ، ط 1،الاسكندرية: دار الفكر الجامعي ، 2006.
- 10- محمد الصيرفي ،السلوك الاداري "العلاقات الانسانية " ، ط 1 ، الاسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2007 .
- 11- محمد الصيرفي ،الفساد بين الاصلاح والتطوير الاداري ، ط 1 ، الاسكندرية : مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ،2008.
- 12- محمد الصيرفي ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ،2009.
- 13- محمد سمير أحمد ،الإدارة الإلكترونية ، ط 1،عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،2009 .
- 14- محمود حسين الوادي ، بلال محمود الوادي ،المعرفة و الإدارة الإلكترونية ، ط 1،عمان :دار صفاء للنشر و التوزيع ،2011.
- 15- نورة بنت ناصر الهزاني، الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية، الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية،2008.

- 16- سامح عبد المطلب عامر ،علاء محمد سيد قنديل ،التطوير التنظيمي ، ط1،عمان : دار الفكر ناشرون وموزعون ،2009.
- 17- ساعاتي - أمين ، تبسيط كتابة البحث العلمي من البكالوريوس ثم الماجستير و حتى الدكتوراه ، ط 1، د. ب ن : المركز السعودي للدراسات الاستراتيجية ، 1991.
- 18- سعد غالب ياسين ، الادارة الالكترونية ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2010 .
- 19- عباس بدران ،الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق ، ط1 ، بيروت : المؤسسة العربية للدراسات و النشر 2004.
- 20- عبد الفتاح بيومي حجازي ، الحكومة الالكترونية بين الواقع و الطموح -دراسة متأصلة في شأن الادارة الالكترونية - التنظيم- الأهداف- المعوقات - الحلول ، ط1 ، الاسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2008.
- 21- عبد الرحمان توفيق ،الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل ، القاهرة :مطابع الشرطة للطباعة و النشر والتوزيع ،2003.
- 22- عوجان عرفات ، " الحكومة الالكترونية - شروط النجاح " ، مجلة الحاسوب ، العدد 47 ، 2000 .
- 23- علاء عبد الرزاق السالمي ، خالد السليطي ، الإدارة الإلكترونية ، عمان :دار وائل للنشر 2008.
- 24- ربحي مصطفى عليان ،عثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق ، ط1، عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2000.
- 25- رحيمة الصغير ساعد نمديلي ، العقد الاداري الالكتروني - دراسة تحليلية مقارنة، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، د.س.ن.
- 26- شلبي محمد ، المنهجية في التحليل السياسي -المفاهيم،المناهج،الاقترايات،و الأدوات ، ط 5، الجزائر : دار هومة ، 2007 .
- 27- ثروت مشهور ،استراتيجيات التطوير الاداري ، ط1 ، عمان :دار اسامة للنشر والتوزيع ،2010.
- 28- خالد ممدوح ابراهيم ، الإدارة الإلكترونية ، ط1 ، الاسكندرية : الدار الجامعية ،2010.
- المجلات :**
- 29- هدى عباس قنبر ، ميسون عدنان حامد ، " معوقات تطبيق الادرة الالكترونية في المكتبات الجامعية - جامعتي بغداد و المستنصرية نموذجا " ، مجلة الأستاذ ، المجلد الثاني ، العدد 210 ، 2014 .
- 30- موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، " مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة بالجزائر" ، مجلة الباحث ، العدد 09 ، 2011 .

- 31- محمد عبد اشتوي ، " دور الادارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الاداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة "، مجلة جامعة الأقصى، العدد الثاني، 2013.
- 32- مريم خالص حسين ، " الحكومة الالكترونية " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الخاص بمؤتمر الكلية ، (2013) ،
- 33- عاطف محمود عوض ، " دور ادارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 28 ، العدد الأول ، 2012.
- 34- عاطف عوض " أثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 29 ، العدد الثالث ، 2013.
- 35- قدوري سحر ، " الادارة الالكترونية و امكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة " ، مجلة المنصور ، الجزء الأول، العدد 14، 2010 .
- 36- خليفة مصطفى أبو عاشور ، ديانا جميل النمري، " مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الاداريين " ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، المجلد 9 ، العدد 2 ، 2013 .

– المذكرات :

- 37 -ابنسام ابراهيم مرزوق ، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وادارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، غير منشورة ، الجامعة الاسلامية بغزة ، 2006.
- 38 -إيهاب خميس أحمد المير ، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية -دراسة تطبيقية على العاملين بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين ، رسالة ماجستير في العلوم الغدارية غير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2007.
- 39 -أفالو وفاء ،شرفي أمينة ، دور الحوكمة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، غير منشورة ،جامعة 8 ماي 1945 بقالة ، 2013 .
- 40 - الشايب محمد ، الحكومة الالكترونية كآلية لتوطيد الحكم الجيد -دراسة في تطبيقات العالم المتقدم و النامي ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية ، غير منشورة، 2009.
- 41 - بدر بن محمد المالك ، الأبعاد الادارية و الأمنية لتطبيقات الادارة الالكترونية في المصارف السعودية -دراسة مسحية ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007.

- 42- بن مرسل رافيق ، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين خدمته التغيير و معوقات التطبيق ،دراسة حالة الجزائر 2010/2011، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ،غير منشورة ،جامعة مولود معمري بتيزي وزو ، 2011.
- 43- بن ساحة عفاف ، أثر ادارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية - غرداية ،رسالة ماستر أكاديمي في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،غير منشورة ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2013.
- 44- حامد أمينة ،الحكومة الإلكترونية -تجربة الجزائر للتحويل نحو حكومة إلكترونية ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2013.
- 45- حماد مختار ، تأثير الادارة الالكترونية على ادارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية غير منشورة ، جامعة الجزائر يوسف بن خدة، 2007.
- 46- يوسف بن محمد يوسف أبو أمونة ، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا e - hrm في الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ،غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة ، 2009 .
- 47- كلثم محمد الكبيسي ، متطلبات الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر ، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال ، غير منشورة ، الجامعة الافتراضية الدولية ، 2008 .
- 48- محمد بن باني القحطاني ، معوقات التطوير التنظيمي وحلولها -دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض ،رسالة ماجستير في الادارة العامة ،غير منشورة ،جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية ،2007.
- 49- محمد بن عبد الله الفضلية، التطوير التنظيمي و علاقته بادارة الوقت دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة بميدان الرياض ،رسالة ماجستير في العلوم الادارية ،غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2008 .
- 50- مرزوق نسمية ، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة opgi - ، رسالة ماستر lmd في ادارة الأعمال الاستراتيجية، غير منشورة ، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة ،2013.

- 51- نصر الدين البال ، دور الحكومة المحلية في إرساء المدن المستدامة ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية ، غير منشورة ، جامعة قصدي مرياح بورقلة ، 2012.
- 52- سامي محمود أحمد البحيري ، مداخل الاصلاح الاداري - التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء ، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير ، غير منشور ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2011.
- 53- ساري عوض الحسنات ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير في الدراسات التربوية غير منشورة ، جامعة الدول العربية ، 2011.
- 54- سوفي نبيل ، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2011 .
- 55- سميرة مطر المسعودي ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية ، الجامعة اللافتراضية الدولية ، د.س.
- 56- سعيد بن معلا العمري ، المتطلبات الادارية و الأمنية لتطبيق الادارة الالكترونية -دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1424 هـ.
- 57- عبد الفتاح محمد علي الفرجاني ، واقع استراتيجيات الاصلاح والتطوير الاداري ودورها في تعزيز امن المجتمع الفلسطيني ، دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الاسلامية بغزة ، 2008.
- 58- عبد الرحمن سعد القرني ، تطبيقات الادارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية -دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2007.
- 59- عبده نعمان الشريف ، الحكومة الالكترونية كاستراتيجية لاعادة صياغة دور الدولة و وظائف مؤسساتها الواقع و التحديات -حالة دول مجلس التعاون الخليجي ، أطروحة دكتوراء في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير -تخصص ادارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2009 .

60- عليان بن عبد الله الرشيد ، تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الادارة الالكترونية - دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض ،رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، غير منشورة ، 2007 .

61- عساف سعد العتيبي ، دور الادارة الالكترونية في عملية تفعيل اجراءات و عمليات الحماية المدنية -دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الشرطية ،غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006.

62- عشور عبد الكريم ، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر ،رسالة ماجستير في العلوم السياسية غير منشورة ،جامعة منتوري بقسنطينة، 2010 .

63- صالح بن محمد القحطاني ،تطبيق الحكومة الالكترونية ودورها في التطوير الاداري بالمديرية العامة للدفاع المدني ،رسالة ماجستير في العلوم الادارية، غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية بالمملكة العربية السعودية ،2010 .

64 - ريم بنت عمر بن منصور الشريف ، دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة ،رسالة ماجستير في الادارة العامة، غير منشورة ،جامعة الملك عبد العزيز بجدة ،2013.

الملتقيات :

65-وسيلة واعر، مداخلة بعنوان : دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية - حالة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية أقيمت في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة منتوري بقسنطينة .

66-سليمان بلعور ،دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ،الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب بالبلدية ،12-19 ماي 2011 .

-المواقع الالكترونية :

67-http://earchiving.blogspot.com/2009/01/blog-post_8671.htm ، تاريخ الاطلاع

مارس 2016.

68- <http://www.e3lm.com> ، تاريخ الاطلاع: أفريل 2016 .

69- www.travelzad.com/vb/t/343.html ، تاريخ الاطلاع أفريل 2016 .

70- <http://award.gccegov.net/egovernment-programs> ، تاريخ الاطلاع أفريل 2016

71- www.unpan1.un.org ، تاريخ الاطلاع أفريل 2016

فهرس المحتويات

الشكر.....أ

الاهداء.....ب

مقدمة:.....د - ي

الفصل الأول : ماهية الادارة الالكترونية..... 12 - 51

تمهيد : 12

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للادارة الالكترونية 13 - 32

المطلب الأول : تعريف الادارة الالكترونية و المفاهيم ذات العلاقة بها..... 13 - 21

المطلب الثاني : نشأة و تطور الادارة الالكترونية 21 - 23

المطلب الثالث: خصائص و عناصر الادارة الالكترونية وأساليبها..... 23 - 28

المطلب الرابع : أهداف و وظائف الادارة الالكترونية 28 - 32

المبحث الثاني : أساسيات تطبيق الادارة الالكترونية 33 - 50

المطلب الأول : متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية و معوقاتها 23 - 38

المطلب الثاني : البناء الشبكي للادارة الالكترونية 38 - 41

المطلب الثالث : مراحل التحول نحو الادارة الالكترونية و تحدياتها 41 - 46

المطلب الرابع : سلبيات و ايجابيات الادارة الالكترونية 46 - 50

خلاصة الفصل:..... 51

الفصل الثاني : ماهية التطوير التنظيمي..... 53 - 89

تمهيد:..... 53

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للتطوير التنظيمي	54 - 71
المطلب الأول: تعريف التطوير التنظيمي و المفاهيم ذات العلاقة به	54 - 61
المطلب الثاني : أهمية التطوير التنظيمي و خصائصه	61 - 66
المطلب الثالث: أسباب التطوير التنظيمي و أهدافه	66 - 69
المطلب الرابع : مسؤولية احداث التطوير التنظيمي	69 - 71
المبحث الثاني : التطوير التنظيمي،شروطه،مراحل،مجالاته،و تقييمه	72 - 88
المطلب الأول : شروط التطوير التنظيمي و العناصر المساعدة على احداثه	72 - 74
المطلب الثاني : مراحل التطوير التنظيمي وأساليبه	74 - 81
المطلب الثالث : مجالات و مداخل التطوير التنظيمي و استراتيجياته	81 - 86
المطلب الرابع : التطوير التنظيمي ،معوقاته،ايجابياته وسلبياته	86 - 88
خلاصة الفصل:	89
الفصل الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالامارات العربية المتحدة	91 - 109
تمهيد :	91
المبحث الأول :مساهمة الادارة الالكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي	92 - 97
المطلب الأول : فوائد التحول للادارة الالكترونية على التطوير التنظيمي	92 - 93
المطلب الثاني : مساهمة الادارة الالكترونية في عمليتي التخطيط و التنظيم	93 - 95
المطلب الثالث : مساهمة الادارة الالكترونية في التوجيه،اتخاذ القرار،و الرقابة	95 - 96

المطلب الرابع : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير ادارة الموارد البشرية.....	96-97
المبحث الثاني : الادارة الالكترونية و التطوير التنظيمي بالامارات العربية المتحدة	
.....	98-108
المطلب الأول : نبذة عامة عن الامارات العربية المتحدة.....	98-99
المطلب الثاني :نشأة و تطور الادارة الالكترونية في الامارات العربية المتحدة	99-100
المطلب الثالث: مقومات تطبيق الادارة الالكترونية بالامارات و استراتيجيتها.....	101-104
المطلب الرابع : نماذج عن تطبيقات الادارة الالكترونية في الامارات و عوامل نجاحها و أثرها على التطوير التنظيمي.....	104-108
خلاصة الفصل:	109.....
الخاتمة :	111-112.....
قائمة المراجع:	114-120.....