# الإدارة الإلكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف

# The E.management and the method of Management by Objectives

فريجة رمزي بهاء الدين

كلية الحقوق، جامعة إبن خلدون، تيارت، الجزائر

ramzifridja@hotmail.com

**الملخص:**

إن دور الإدارة الإلكترونية هو حسن التسيير وتوفير الوقت والجهد والتكلفة، كما أنه من بين ميزاتها وأهدافها التي لا يجب تجاهلها مهما كان. غير أنه لا يجب نسيان أن هذا النوع من الإدارة، من شأنه أن يخلق نوع من الاكتفاء بالروتين المصاحبة بالضغوط الواقعة على العامل لكي يعمل بسرعة ويقوم بوظائف متعددة ومنهكة للأعصاب، مع محاولة مواكبة عصر السرعة الذي لا يترك رجل الإدارة أن يفكر في الأهداف الواجب تحقيقها بل فقط تلبية حاجيات المتعاملين. وبذلك وجب ضبط عمل الإدارة الإلكترونية من خلال وضع مبادئ تحكمها، مع ضرورة العمل بالأهداف.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة، الإلكترونية، التسيير، العامل، المبادئ، الأهداف.

**Abstract:**

We must mention the major role of electronic Management in the right administration of time, effort and cost.

These qualities did not prevent the agent far from the routine and stress, to answer on the society's requirements. So it is essential to create an adjustment principles and improvement mechanisms of "E.management", requiring the integration of the method "Management by Objectives."

**Key Words:** Management, Electronic, Administration, Agent, Principle, Objective.

**مقدمة:**

الإدارة هي جهاز يتأقلم باستمرار لمواجهة زيادة الطلب على خدمات الدولة، وكذا الإستجابة لحاجيات وأذواق الأجيال الجديدة ومسايرة التكنولوجيا الحديثة في المجال الإداري، كما تستمد قوتها ومكانتها المرموقة في أي مجتمع من خلال السعي لخلق الفعالية وإيجاد قواعد تحكمها وتنظمها مع المواطنين المتعاملين معها، مع الإستمرار والإستقرارية في العمل والتنبؤ بما سيحصل في المستقبل.

ومن أجل ذلك، واستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية وكذا التقدم العلمي والتقني، لمست الإدارة التقليدية نوع من الأنماط المرتكزة على الجانب التكنولوجي الذي يعتمد على تقنية المعلومات والاتصالات كأحد الركائز الهامة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة, والتي دفعت بعمل الإدارة إلى تقديم العديد من الخدمات مع متعامليها بأقل تكلفة وجهد وبأسرع وقت وبدقة متناهية، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية

**تحديد الدراسة:**

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات الرقمية، والتواصل مع الموظفين بمزيد من الديمقراطية، يرتكز على مبدأين يمثلان أسس الإدارة الإلكترونية، الأول تقني ويتمثل في إعداد المعلومات إلكترونياً وتناقلها عبر شبكة الأنترنيت وضمان أمنها وسريتها، والثاني إجرائي ويتمثل في تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيتها.

وعليه يجب على الإدارة أن تكون ناجحة متميزة تشرف على كل نشاط هادف مرن، وتعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم من خلال خبرات سابقة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد، لذلك فإن الإدارة المتطورة والعصرية والمواكبة يجب أن لا يبقى نظامها روتينياً، بل يجب عليها أن تلجأ إلى الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعدها على الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها وتنشدها.

**أهميـة الدراسـة:**

إن أهمية التغيير والتطوير ومواكبة التقدم العلمي بصفة عامة والتقدم التقني بصفة خاصة بالنسبة للإدارة، هو من بين المسائل الجوهرية التي تقوم عليها إذا ما أرادت الإستمرار والبقاء، غير أن التطور السريع في أساليب وتقنيات الأعمال، وتوظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في التوظيف والعمل بها عن بعد، مع ازدياد المنافسة بين الإدارات والمنظمات، خلق ضرورة ملحّة لإيجاد آليات للتميز داخل كل إدارة تسعى للتنافس من أجل ضمان نجاحها، وهو هدف كل إدارة، مما أدّى إلى التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والإعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات، وهو ما يطلق عليها اليوم بالإدارة الإلكترونية، كما أن أهمية الإدارة الإلكترونية هي ما يرسم لنا الأهمية البالغة للدراسة المتمثلة في:

– *أهمية تكنولوجية*: إن التطور التكنولوجي المتسارع وظهور الانترنت أدى إلى ظهور تقنيات جديدة لإنجاز الأعمال الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية داخل كل إدارة.

– *أهمية عملية*: إن زيادة معدل استخدام الأنترنات واستمرار أنشطة المتعاملين على مدار النهار والليل وطوال أيام الأسبوع، وتطور حاجات جمهور المستفيدين والزبائن هو الدافع وراء وجوب خلق إدارة تتلاءم ورغبات مستعمليها.

– *أهمية تنافسية*: إن استخدام بعض الإدارات للتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية ولّدَ الحاجة لدى باقي الإدارات في السوق لاستخدامها حفاظاً على استمراريتها.

- *أهمية إدارية*: يعتبر تحديد الأهداف وقياس الأداء واتخاذ القرار وتبسيط الإجراءات والعمليات المعقدة وجعل الأعمال الإدارية أكثر فاعلية، هم أسس الإدارة الإلكترونية.
- *أهمية إقتصادية*: والمتمثلة في تمتع الخدمات الإلكترونية برخص الثمن، السرعة، وتوافرها الدائم في أي وقت، وفي كل مكان وخاصة في المناطق النائية، وهو ما يعبر عن الأهمية البالغة التي يكتسيها موضوع الإدارة الإلكترونية.

**أهداف الدراسة:**

إن دور الإدارة الإلكترونية هو توفير الوقت والجهد والتكلفة، مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات في أي وقت ومكان، وهو من بين ميزات وأهداف الإدارة الإلكترونية التي لا يجب تجاهلها مهما كان. غير أنه لا يجب نسيان أن هذا النوع من الإدارة، من شأنه أن يخلق نوع من الإكتفاء بالروتين المصاحبة بالضغوط الواقعة على العامل لكي يعمل بسرعة ويقوم بوظائف متعددة ومنهكة للأعصاب، مع نوع من البعد والترفع وعدم مشاورة الرئيس الذي يدير هذه الإدارة للعامل في الأمور التي يكلفه بتنفيذها، الأمر الذي يجعل رجل الإدارة من جهة مقيد وبعيداً جداً عن التصميم الذي أنشئ من أجله وهو إثبات الذات في الأعمال الإدارية، مع عدم ضبط المساهمات الإيجابية التي قدمها كل مسؤول في منصبه من خلال حرية العمل والتصرف حسبما تتطلبه الظروف، ومن جهة أخرى تجاهل الأسلوب السامي للإدارة ألاَ وهو "المرونة والتطور"، ومنه فقد جاءت تهدف الدراسة إلى توضيح ما يلي:

1- توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها ومدى الحاجة الماسة إليها في الوقت الراهن.
2- دراسة أسلوب الإدارة بالأهداف، أهميته ودواعي استخدامه في أداء الإدارة.
3- وجوب المبادرة من أجل إيجاد حلول سريعة، متعددة وسهلة، عند الإنتقال إلى نمط الإدارة الإلكترونية، أثناء محاولة تنقيح خطة سابقة غير متماشية مع الظروف الجديدة، ولا تبقى مجرد بيانات رقمية مضبوطة، وسط أجهزة إلكترونية.

4- توضيح إمكانية وآليات إدخال التحسينات اللازمة لنجاح خطة الإدارة الإلكترونية وأهدافها بطريقة مرنة.

5- تبيان ضرورة اللجوء إلى الممارسة الفعلية للإدارة الإلكترونية، ومدى إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مثل هذا النوع من الإدارة.

**الإشكالية المطروحة في الدراسة:**

إن إستراتيجية الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية تحكمها عدّة ضوابط، يجب أن تكون بمنأى عن المعوقات التي يمكن أن تشوبها، ومنها المعوقات الإدارية والمعوقات البشرية، وكذا الفنية والقانونية، مع وجوب توفير غطاء أمني للإدارة الإلكترونية الذي من شأنه حمايتها من الجرائم الإلكترونية التي يمكن أن تعصف بها في أي لحظة، ذلك أن كل إدارة تحرص على بقائها وتحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق الذي يتفاوت حسب كفاءة وهدف كل إدارة، وهو الأمر الذي يجعلنا نطرح الإشكالية التالية: ما هي متطلبات الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية، تماشياً وأسلوب الإدارة بالأهداف؟.

**المنهجية المتبعة في الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للتعرف على الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية، وواقع تطبيقها في الأعمال الإدارية، وكذلك في الكشف عن مدى إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كقاعدة أساسية من أجل استمرارية وتطور الإدارة الإلكترونية.

**الخطة المتبعة في الدراسة:**

وللإجابة على الإشكالية المطروحة وفق المنهج المتبع فقد تم اتباع الخطة التالية:

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: متطلبات الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: أسلوب الإدارة بالأهداف والإدارة الإلكترونية بالأهداف.

المطلب الأول: مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف.

المطلب الثاني: أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف ودواعي استخدامه.

المطلب الثالث: أسلوب الإدارة الإلكترونية بالأهداف.

الخاتمة وتتضمن أهم النتائج والمقترحات.

**المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها.**

حيث سنتناول في هذا المبحث مفهوم الإدارة الإلكترونية في المطلب الأول، من خلال تعريفات الفقهاء للإدارة الإلكترونية وكذا الفرق بينها وبين الحكومة الإلكترونية، وفي المطلب الثاني دراسة لمتطلّبات الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية، ثم مناقشة مختلف أهداف هذا النوع من الإدارة وذلك في المطلب الثالث.

**المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.**

يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية حديث النشأة ، ظهر نتيجة التقدم التقني، وتطور في السنوات الأخيرة بتطور المعلومات والإتصالات، في مقابل الإقبال المتزايد على استخدام الكمبيوتر، وتتمثل الإدارة الإلكترونية في أداء الأعمال وتبادل المعلومات من خلال الوسائل الإلكترونية، كما تعتمد الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الوسائل التقنية الحديثة، مثل استخدام أجهزة الكمبيوتر والشبكات التقنية والبريد الإلكتروني، كما تعتبر أجهزة الهاتف وأجهزة الفاكس من الوسائل الإلكترونية التي تساعد على تنفيذ الأعمال[1].

ومنه فإن مفهوم الإدارة الإلكترونية هو تحويل الأعمال الإدارية التقليدية إلى أعمال إدارية إلكترونية، والتي تعني بدورها: "الإنتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما

1 / عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2008، ص: 19.

فيها شبكات الحاسب الآلي، لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، وإنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن"[1].

**الفرع الأول: تعريفات الفقهاء للإدارة الإلكترونية.**

لقد تعددت تعريفات الفقهاء للإدارة الإلكترونية، فكل واحد منهم تناولها من منظوره الخاص، إلاّ أنهم لم يختلفوا في الجوهر وذلك كما يلي:

**1/ تعريف الفقيه علاء عبد الرزاق السالمي:** يعرف السالمي الإدارة الإلكترونية بأنها: "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالإعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها بالحكومة الإلكترونية لاحقاً"[2].

**2/ تعريف الفقيه أحمد محمد غنيم:** ويعرف غنيم الإدارة الإلكترونية بأنها: "تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية"[3].

**3/ تعريف الفقيه نجم عبود نجم:** يعرف نجم الإدارة الإلكترونية بأنها: "العملية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنيت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"[1].

---

1 / Newman.B and Conard.K, a Framework for Caracterizing Knowledge Management Methods, Practices and Technologies, The Knowledge Management Theory Papers, The Knowledge Management forum, 1999.

2 / د. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 135.

3 / د. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، بدون دار الطبع، بدون بلد الطبع، 2004، ص: 31.

**4/ تعريف الفقيه سعد غالب ياسين:** كما أضاف الفقيه ياسين إلى أن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن: "منظومات الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات"[2].

**الفرع الثاني: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.**

إنقسمت الآراء حول تعريف الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، فالبعض من المفكرين يرى أنها إدارة وليست حكومة، وبعضهم الآخر يرى أنها حكومة وليست إدارة، ولكل لديه أسبابه ومبرراته.

**أولاً: الحكومة جزء من الإدارة.**

عند تتبع وقائع ذلك الانقسام النظري الاصطلاحي تبين أن لدى بعضهم قناعة بأن الحكومة الإلكترونية جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وأن تعبير (الإدارة الإلكترونية) أكثر اتساعاً ورحابة من تعبير الحكومة الإلكترونية، وأن الإدارة الإلكترونية بمثابة مظلَّة كبيرة تدخل تحتها تطبيقات مختلفة منها: التجارة الإلكترونية (E- commerce)، الحكومة الإلكترونية (E-Government)، والأعمال الإلكترونية (E-Business)[3].

ووجهة نظر هؤلاء أن تعبير (الإدارة الإلكترونية) هو الأصل الذي تتفرع منه باقي التعريفات وأنه أشمل وأعم، وحجة هذا الفريق أنه لا حكومة من دون إدارة، وعليه - من وجهة نظرهم - فلا حكومة إلكترونية من دون إدارة إلكترونية.

وفي الطرف الآخر يقف فريق من علماء الإدارة مدافعاً عن رأيه في أن (الإدارة الإلكترونية) جزء من (الحكومة الإلكترونية)، وأن تطبيقات التقنية التي تمارس في تلك الإدارة من تحويل لجميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية

---

1 / د. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 127.

2 / د. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1426 هـ، 2005، ص: 22.

3 / نادية أيوب، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات الجديدة، الملتقى الإداري الثاني، الجمعية العربية السعودية للإدارة، 16- 17 محرم 1425 هـ، 2004، الرياض، ص: 03.

باستخدام مختلف التقنيات الحديثة، تبقى ممارسات وتطبيقات للتقنية في دائرة محدودة أو شبكة محدودة خاصة بالمؤسسة أو المنطقة أو القسم الإداري أو الوحدة الإدارية، وأنه حين تربط الشبكات الداخلية لتلك الدوائر المحدودة بحدود مؤسساتها أو منظماتها أو إداراتها الصغيرة لشبكة كبرى تنتظم داخلها جميع دوائر الدولة وتخضع لتصرفها، فإننا بذلك نكون قد وصلنا إلى صيغة (الحكومة الإلكترونية) فمن وجهة نظر هذا الطرف فإن الإدارة الإلكترونية مرحلة سابقة على مرحلة (الحكومة الإلكترونية) الأعم والأشمل؛ حيث تصب فيها إدارات الدولة المتنوعة[1].

**ثانياً: البعد السياسي للحكومة.**

ويذهب فريق آخر من علماء الإدارة في تبني وجهة النظر السابقة نفسها إلى أبعد من ذلك، حيث يرون أن المسألة ليست فقط مسألة تفرقة بين تعبيرين (إدارة وحكومة)، وإنما يرى هؤلاء أنه يفضل التزام تعبير (الإدارة الإلكترونية) والابتعاد عن استخدام تعبير (الحكومة الإلكترونية) نهائياً، ويحتج هؤلاء على صواب رأيهم بأنه عند ذكر اسم الحكومة الإلكترونية فإن أول ما يتبادر إلى ذهن المستمع، البعد السياسي والوظيفة السياسية للحكومة، على الرغم من أن الحكومة ليست كياناً سياسياً صرفاً، وأن لها وظائف أخرى تتعلق بالشأن الإداري الداخلي، فيرى أصحاب هذا الرأي أن تلك التسمية لا تصيب المصطلح (الحكومة الإلكترونية) كاملاً، بل تبقى عليها الصبغة السياسية، ما لا يتوافق مع شمولية المصطلح، لذا خلص أصحاب هذا الرأي أنه من الأدق استخدام مصطلح (الإدارة الإلكترونية) وتجنب استعمال مصطلح (الحكومة الإلكترونية)[2]، إلاَّ في حالات أخرى من أجل التعبير عن وضعيات معينة.

---

1/أ.حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 10- 04 نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، ص: 13.

2 / مهدي عبد الصاحب، الحكومة الإلكترونية، تغيير جوهري في ثقافة تنفيذ الخدمات، منشور على موقع صحيفة الصباح على الأنترنيت:

بينما ينفتح اصطلاح (الإدارة) ليدخل في دائرته جميع المستويات في الدولة، ويشمل جميع الناس في علاقاته.

**ثالثاً: الترجمة الحرفية للمصطلح.**

حيث أن هذا الفريق أرجع السبب في هذا الخلط إلى ترجمة ذلك الاصطلاح عن الغرب، فهم يرون أن المصطلح (E- Government) ، تُرجم حرفياً إلى العربية ونقل جامداً، وأنه كان من الصواب حينها نقل روح الاصطلاح بما يصان به من اللبس في مجتمعاتنا العربية، وأن يكون المصطلح هو الإدارة الإلكترونية (E- Management) وليس الحكومة الإلكترونية (E-Government) [1].

**رابعاً: الهدف الأساسي.**

وعلى الرغم من عدم وجود تعريف موحد ومتفق عليه للحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية أو تغليب إحدى التسميتين على الأخرى، إلا أن أحداً لم يختلف على الهدف الأساسي لهذه التطبيقات، وهو التحسين المستمر لعمليات التفاعل بين ثلاث مجموعات: الحكومة، وقطاع الأعمال، والمواطنين، من أجل تحقيق الرقي السياسي والاقتصادي والاجتماعي للأفراد[2].

وتشير الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الأمم المتحدة إلى كل استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل شبكات ربط الاتصالات الخارجية، مواقع الإنترنت، ونظم الحاسب الآلي بواسطة الجهات الحكومية. ومن ثم فإن تبّني الحكومة الإلكترونية يؤثر على العلاقة الأساسية بين الجهات الحكومية من جانب، والمواطنين وأعمالهم من جانب آخر، فالحكومة

---

64703 :www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar&mlf=interpage&sid=، 2008/06/25، تاريخ الإطلاع: 2014/07/11، على الساعة: 16:28.

1/ علي حسن باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الحكومة الإلكترونية، مجلّة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، العدد 23، الإمارات، آب 2006، ص: 26.

2 / عبد الكريم قاسم، مدى استفادة الأجهزة الأمنية من خدمات شبكة الأنترنيت، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص ص: 18- 19.

الإلكترونية تمثل إعادة ابتكار الأعمال والإجراءات الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج المعلومات وتكاملها وإمكانية الوصول لها عن طريق موقع إلكتروني والمشاركة في عملية الشراء وأداء الخدمة.كما أنها أيضا عملية تحويل طبيعة إدارة الشؤون العامة بالتأثير على العلاقة والمسئولية بين الدولة والفرد.

وقد يتم تناول الحكومة الالكترونية أحيانا في نطاق ضيق مثل تناول، موضوعات محددة كخدمة التوصيل الالكتروني، والأمن، والموثوقية، وحماية البيانات، أو الوصول إلى المعلومات التي تخص البنية التحتية لمجتمع المعلوماتية. ومثل هذه الموضوعات تعتبر سهلة الفهم بالنسبة لقطاع عريض من الجمهور، خلافاً للمفهوم الموسع للحكومة الالكترونية التي تتطلب استخدام تقنيات المعلومات (IT)[1] لمساندة أنشطة الحكومة.

**خامساً: إستراتيجية عصر المعلومات.**

وهو التعاطي مع التقنية وتطبيقاتها بوصفها واقعاً لا خلاف حول تطبيقاته على أرض الواقع، وهذا هو المفيد - من وجهة نظر أصحاب هذا الرأي– فهؤلاء يرون أنه ليس هناك فرق سواء كان التعبير (إدارة إلكترونية) أو (حكومة إلكترونية)، فهو في النهاية يعبر عن إستراتيجية

---

1 / تكنولوجيا المعلومات أو(Information Technology): هي أنظمة بالغة الدقة من مجموعة أدوات تستخدم لتخزين وتحليل ومعالجة وبث ونقل المعلومات بجميع أشكالها، وهي تعني استخدام المعلومات التي هي من صنع الإنسان وفق معايير تطبقها برامج الحواسيب والتكنولوجيا الأخرى للحصول على معلومات تحل مشاكل النظم والارتقاء بخدمات المعلومات التي قد يعجز الإنسان عن تقديمها بالطرق التقليدية خصوصا في المجتمعات ذات الكم الكبير والضخم من المعلومات والذي يفقد السيطرة على معالجتها بالشكل السريع والدقيق إلا بواسطة استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات (IT) التي تخدم مجالات عدة مثل الابحاث العلمية والأعمال والمال والاقتصاد كما تتميز بالتكلفة الاقتصادية المنخفضة والقدرة على القيام بأعمال متعددة في وقت أسرع وجهد اقل بتطبيق قواعد ونظم المعلومات المختلفة وبرامجها المتنوعة. (أنظر: وائل كنزي عباس، ماهي تكنولوجيا المعلومات، مقال منشور على الموقع:
http://bawaseltech.com/2011/06/23/-information-technology/، تاريخ الإطلاع: 2014/06/12، على الساعة 10:32).

إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات وللمتعاملين معها، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث؛ من أجل الاستثمار الأمثل للوقت والمال والجهد، وتحقيقاً للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة، فيرى أصحاب وجهة النظر هذه، أن هذه المكاسب كلها أولى بالعناء من دخولنا في دائرة الخلاف المفرغة التي لن تفيد في شيء، والتي تضيع مزيداً من الوقت الذي تسعى التقنية الحديثة إلى ترشيده واستغلاله[1].

**الفرع الثالث: إدارة الأشياء وإدارة الرقميات (Digitals).**

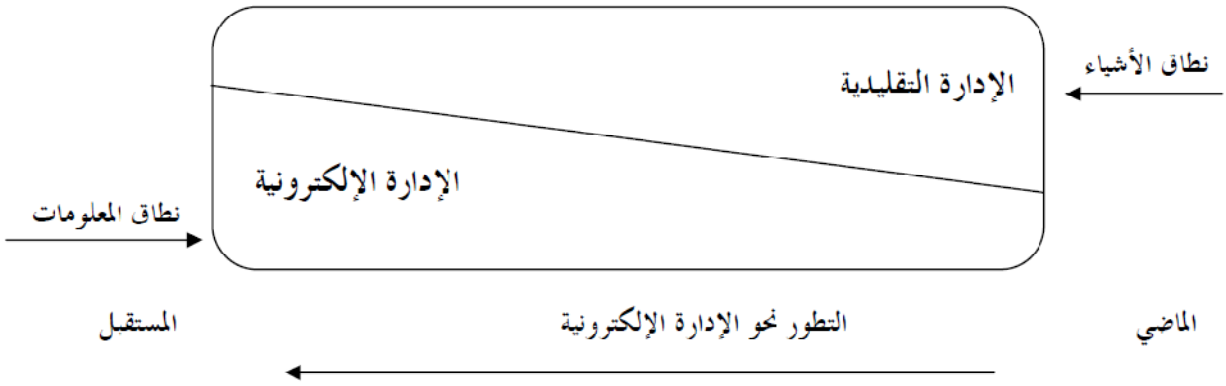
ومن أجل توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية أكثر، علينا أن نميز بين إدارة الأشياء وإدارة الرقميات (Digitals). أي أن الإدارة الرقمية هي الإدارة من خلال الشبكة، وهي أيضا إدارة الرقميات أي إدارة الومضات الإلكترونية المكونة من ثنائيات (1-0) بدلا من إدارة الأشياء.

حيث أن إدارة الأشياء كانت إدارة موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلوماتي. في مقابل ذلك ، الإدارة الإلكترونية هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإظهار الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي – المعرفي – الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها ، والشكل رقم (01) يوضح هذا الفرق.

1 / بدر بن محمد المالك، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الحكومة الإلكترونية في المصارف السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص: 16.

(الشكل **01**)

الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد




- المصدر: د. نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص **126**.

**المطلب الثاني: متطلبات الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية.**

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له. عن طريق توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية (Hardware)، والبرمجيات (Software)، والتنظيمية (Orgware)[1]. ذلك أن الوصول إلى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال الإدارة[2]، وهناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية نوردها كما يلي:

**الفرع الأول: المتطلبات الإدارية.**

---

1 / د. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر، عمان، 2002، ص: 156.

2 / د. سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص: 238.

تحتاج الإدارة الإلكترونية، إلى ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة بالإضافة إلى ذلك، يتوجب على كل الإدارات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في الإدارات والمنظمات[1].

كما أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية. وفي نفس الوقت ضرورة تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية، والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة[2].

**الفرع الثاني: المتطلبات البشرية.**

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في الإدارات، إذ بدون هذا العنصر لن تتمكن أي إدارة من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة.

---

1 / د. سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص: 238.

2 / ويضيف الدكتور "محمد الصيرفي" مجموعة من المتطلبات التنظيمية من أهمها ما يلي:

أ- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ب- استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متمشيا مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية.

ج- إضافة العمليات اللازمة لتدعيم عملية التحول إلى الأعمال الإلكترونية.

د- توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه.

(أنظر: د. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص: 72).

ولذلك نجد أنه من الضروري إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، ويمكن القيام ذلك من خلال إجراء مجموعة من البرامج التدريبية، التي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة، لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية[1]، ومن بين هاته المتطلبات ما يلي:

1- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.

2- استقطاب أفضل الأفراد المتخصصين والمؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

3- إيجاد نظم فعّالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.

4- التمكين الإداري (Empowerment) للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البئية التكنولوجية[2].

**الفرع الثالث: المتطلبات التقنية.**

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنية التحتية الملائمة كتوفير الأجهزة والمعدات والبرمجيات، لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية، الذي يجب ربطه بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات ؛ لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية[3].

---

1 / د. أحمد محمد غنيم، المرجع السابق، ص: 345.

2 / د. بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية، المجالات والتطبيقات، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستشارية، أبو ظبي، 2005، ص: 217.

3 / نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد 15، الرياض، 2003، ص: 200.

كما أنه ولغرض تحديث الإدارة الإلكترونية، يجب ارتباطها بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية، التلفاز التفاعلي، خدمات الهاتف النقال المتكاملة مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل والوسائط المعلوماتية الأخرى، واستخدام أدوات (WAP)، وبرتوكول الاتصال بالانترنت (SMS) ، ونظم تكنولوجيا المعلومات، وتقنيات شبكات الأنترنت، والأنترانت، والإكسترانت، التي لها دور بارز في تقدم الإدارة، ونقلها إلى إدارات رقمية حديثة[1].

**الفرع الرابع: المتطلبات المالية.**

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي يُضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الالكترونية، وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار.

كما أن المتطلبات المالية لمشروع الإدارة الإلكترونية، تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية. ثم إنه من الضروري رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دوريا لغرض ديمومة التمويل المستمر له[2].

**الفرع الخامس: المتطلبات الأمنية.**

في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، أصبحت هناك حاجة ماسة إلى إيجاد أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق، جرّاء التقنيات المتقدمة التي ترمي إلى خرق منظومات الحواسيب بغية القرصنة أو تدمير المعلومات. مما أدى إلى التفكير الجدي، لتحديد الأساليب والإجراءات الوقائية لحماية

1 / د. سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص: 235.

2 / د. أحمد محمد غنيم، المرجع السابق، ص: 201.

منظومات الحواسيب (أجهزة ومعلومات) من أي خرق أو قرصنة يمكن أن يقوم بها المجرمين المعلوماتيين[1].

كما يجب تحديد مجموعة من القواعد التي تحكم خصوصية البيانات والمعلومات وجودتها وتكاملها، بما يتطلب وجود الإدارة الجيدة والمدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة والسعي، لمحاولة توفير متطلبات تطبيقها داخل الحكومات والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها، من أجل ضمان نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية. مع ضرورة التركيز على أهمية تنمية الوعي الثقافي، لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وتعزيز وعي الأفراد والمسئولين بآداءات ومزايا تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها وتطوير البنية الأساسية الكافية لشبكات العمل والاتصالات وحث المديرين والموظفين وتدريبهم لتحقيق التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية[2].

**المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية.**

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يهدف بشكل عام إلى تحقيق الغرض من وجود الأجهزة الإدارية، ألا وهو تأدية الخدمات اللاّزمة لتحقيق إحتياجات المواطنين والدولة في آن واحد بسهولة وبتكلفة أقل.

ومنه فإن تحول الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية، يعكس رغبة صادقة لدى هذه الجهات بتحقيق أهداف سامية، تتفق وثورة المعلومات والإتصالات الرقمية[3].

ومن بين أهداف الإدارة الإلكترونية، وما يمكن أن تحققه من خدمات وتطبيقات للأفراد مايلي:

---

1 / د. علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 153.

2 / Seresht, Hossein Rahman, Fayyazi Marjan and Asi Nastaran simar E-management: Barriers and challenges in Iran, phd Thesis, allameh tabatabaee University, 2008, Page: 09.

3 / د. يحي محمد أبو مغايض، الحكومة الإلكترونية، ثورة على العمل الإداري التقليدي، الرياض، 2004، ص: 70.

1/ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
2/ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
3/ التقليل من معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار.
4/ توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
5/ السهر على توفير المعلومات والبيانات للأفراد وبصورة فورية.
6/ الدقة والسرعة في إنجاز الخدمات والمعاملات الإدارية[1].

كما يمكن أن نجمل الأهداف الأساسية للإدارة الإلكترونية من خلال المميزات التي تتيحها كالآتي:

**1/ تحسين مستوى الخدمات:** ومن ذلك محاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله، والسهولة في إنجاز المعاملات الخاصة بالمستفيدين من خدمات الإدارة وتحقيق عنصر الشفافية وتوفير المعلومات للمستفيد بيسر وسهولة.

**2/ التقليل من التعقيدات الإدارية:** وذلك من خلال تقليل البيروقراطية واختصار مراحل إنجاز المعاملات وعدد الدوائر المساهمة في إنجاز طلبات ومصالح الجمهور.

**3/ تخفيض التكاليف:** ومن ذلك إمكانية حصول المستفيد على المعلومات والنماذج التي تلزمه للحصول على خدمة معينة عن طريق شبكة الأنترنيت دون أن يكلف نفسه مراجعة الإدارة ذات العلاقة بتقديم تلك الخدمة، كما أن الأرشفة الإلكترونية توفر على الدولة جهود وتكاليف الحفظ والتخزين للسجلات وما قد تتعرض له من تلف أو غيره.

**4/ تحقيق الإفادة القصوى لعملاء الإدارة:** ومن ذلك إتباع أسلوباً موحداً للتعامل مع جميع شرائح الجمهور بما يحقق المساواة في تقديم الخدمة، وكذا قيام نظام الخدمات الإلكترونية بالعمل على مدار الساعة. مما يوفر على المستفيد الوقت والجهد والمال[1].

---

1 / د. رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة، 2004، ص: 03.

**المبحث الثاني: أسلوب الإدارة بالأهداف والإدارة الإلكترونية بالأهداف.**

حيث نتناول في هذا المبحث مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف ودواعي استخدامه، وفي المطلب الثالث نثير أهمية علاقة الإدارة الإلكترونية بأسلوب الإدارة بالأهداف، وضرورة إدماج هذا الأسلوب في الإدارة الإلكترونية، تحت عنوان أسلوب الإدارة الإلكترونية بالأهداف.

**المطلب الأول: مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف.**

وسنتناول في هذا المطلب تعريف وكذا الفلسفة التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف كالتالي:

**الفرع الأول: تعريف أسلوب الإدارة بالأهداف.**

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من بين أحد الأساليب الحديثة في العمل الإداري ويتميز عن الأسلوب التقليدي للإدارة (أي الإدارة بالنشاط)، كما أن هذا الأسلوب يركز اهتمامه على عنصر تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة التي تحد من مبادرات العاملين وتحكم على المنظمة بالجمود والتخلف والإدارة بالأهداف أسلوب بسيط يقوم على بديهة الإدارة بالمشاركة، أي إشراك جميع العاملين قدر المستطاع في وضع القرارات وتحديد الأهداف و النتائج المتوقعة في العمل سوية ومن ثم تحقيق تلك الأهداف[2].

كما أن الإدارة بالأهداف (M.B.O)، أو كما يطلق عليها "الإدارة بالمشاركة" هي تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب إداري يقوم على مبدأ المشاركة.

---

1 / د. عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2003، ص ص: 99- 103.

2 / د. خيري عثمان، الإدارة بالأهداف، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، منشور رقم 173، القاهرة، 1975، ص: 06.

ويمكن تحديد أسلوب الإدارة بالأهداف بأنه نظام تحدد الإدارة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها.

- ويفترض أسلوب الإدارة بالأهداف الإحاطة والإلمام بالعنصريين التاليين:

أ- توحيد أهداف الإدارة المعينة وتطابقها مع الأهداف المتعلقة بالإدارات والأجهزة الفرعية التابعة لها من ناحية، ومع أهداف العاملين فيها من ناحية ثانية، ومع أهداف الأفراد أو الأهداف الوطنية من ناحية ثالثة.

ب-اعتبار النتائج النهاية المتعلقة بانجاز العمل مقياساً أو معياراً أساسيا للحكم على كفاءة الإدارة والعاملين الذين قاموا بذلك[1].

**الفرع الثاني: فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف.**

- نظرية تؤمن بأن الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه في تحقيق ذاته وإشباع حاجاته الفيزيولوجية وحاجات الأمان وليس من تعارض بين أهداف الإدارة وأهداف الفرد.
- الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يرتكز على المشاركة والتعاون.
- الإدارة بالأهداف ليست مبدأ جديد بل هي أسلوب عمل تطبيقي يركز على النتائج من خلال الإستفادة الفعّالة من جميع الموارد.
- الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية وأسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها.

**المطلب الثاني: أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف ودواعي استخدامه.**

حيث نتناول أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف ودواعي استخدامه، وذلك لما له من أهمية بالغة في وقتنا الحاضر وخاصة في زمن التنافس الشديد بين الإدارات، ذلك أن البقاء

---

1 / د. محمد عبد المنعم خميس، متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الدول النامية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الأول، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1977، ص: 14.

يكون للإدارة التي تعمل بالأهداف المطوّرة، وليس للإدارة التي تعمل بالنشاط الروتيني، ثم دراسة خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، من خلال الفروع التالية:

**الفرع الأول: أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف ( The Importance of Managment by Objectives –M.B.O).**

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف ضرورة حتمية وليس ترفاً، ذلك لأنه يؤدي إلى رفع أداء الإدارة حاضراً ومستقبلاً، وخاصة إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل منظمات الأعمال العالمية وكذا الإدارات التي تستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف[1]، ومن بين أهم فوائد تبني أسلوب الإدارة بالأهداف كالتالي:

1/ تنمية القدرة على التفكير الإستراتيجي الهادف والخلاّق، لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا مجرد متلقين لها.

2/ رسم خارطة طريق الإدارة من أجل تحديد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.

3/ تمكين الإدارة من استخدام الموارد بأنواعها إستخداماً فعّالاً.

4/ منح الإدارة إمكانية إمتلاك ميزة تنافسية مستمرة، كما يسهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية[2].

5/ أن أسلوب الإدارة بالأهداف يحرص على الوقاية قبل حرصه على العلاج.

**الفرع الثاني: دواعي استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف.**

تواجه إدارات الأعمال اليوم تحديات كثيرة، مما تزيد من أهمية تبنيها لأسلوب الإدارة بالأهداف، وتتلخص هذه التحديات فيما يلي:

**أولاً: تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال.**

---

1 / ناديا العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 20.

2 / كنيث كوك، إستراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة، ترجمة بيت الأفكار الدولية، الرياض ، 2003، ص: 18؛ د. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1998، ص: 25.

إن الزيادة في سرعة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال كمّاً ونوعاً، تسهم كثيراً في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وهنا تبرز أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف كمنهج فكري يتميز بالحداثة والريادة، ويساعد الإدارة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وتوجيه أهدافها، وكذا صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات الملائمة للتعامل معها.

**ثانياً: تزايد حدّة المنافسة.**

إن ظهور منافسين جدد باستمرار، وتزايد حدّة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية المتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، مختلف الإبداعات المتلاحقة، وتسارع الإدارات في البحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع منظمات أعمال عالمية أخرى، كل هاته الأمور تفرض على الموظفين وكذا مدراء الإدارات، ضرورة إتخاذ وتنفيذ إستراتيجيات وأساليب هدفها التغلب على المنافسة الشديدة، وهنا تظهر أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف، باعتباره منظومة متكاملة لإتخاذ وتنفيذ إستراتيجيات تعكس أفضل البدائل المتاحة أمام الإدارة[1].

---

1 / Prahalad. C and Hamel. G, Strategy as a field study, why search for a new paradigm, strategic management journal, Vol 15, 1994, P : 08.

- أنظر أيضاً: سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص: 19.

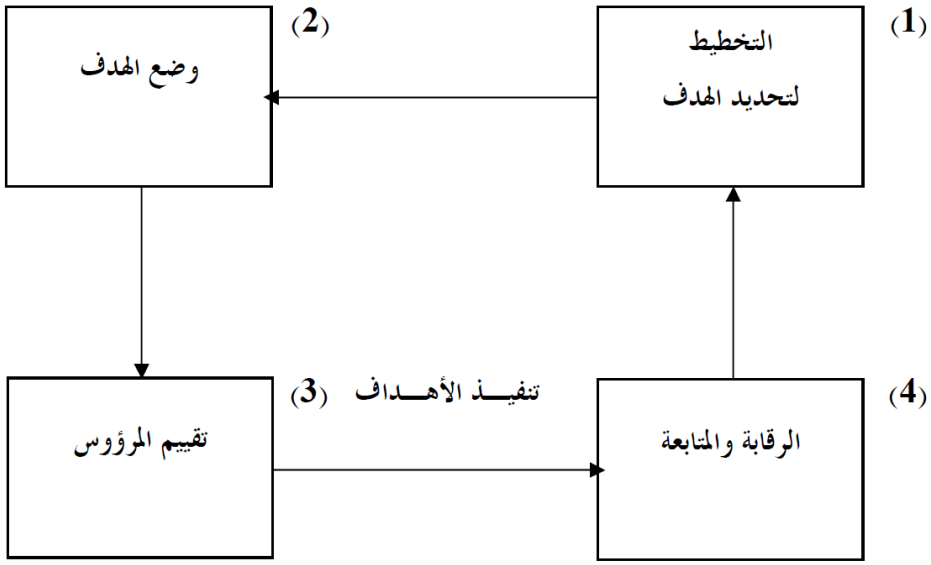
- ويجدر القول بأن نتائج الدراسات التي حاولت إختبار العلاقة بين أداء الإدارات وتبنيها للإدارة الإستراتيجية الهادفة، أشارت إلى أن هناك علاقة إيجابية تربط بينهما وأن الإدارات التي تدار إستراتيجياً تتمتع بأداء يفوق أداء الإدارات التي لا تدار إستراتيجياً. (أنظر في ذلك: د. أحمد عطا الله القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص: 36).

**الفرع الثالث: خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.**

يوضح الشكل التالي خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كما تصوره "بيتر دركر Peter Drucker"[1]، حيث تمثل الخطوات الأولى والثانية التخطيط ووضع الأهداف، والخطوتين الثالثة والرابعة مرحلة الرقابة والتقييم، كما هي موضحة في الشكل الآتي:

**الشكل (02)**

**خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:**




- **المصدر: أنور بن سالم آل مدشل، الإدارة بالأهداف، مقال منشور على الموقع:**
  **http://www.hrdiscussion.com**

1 / "بيتر دركر Peter Drucker" هو أستاذ العلوم الإجتماعية في جامعة كاليفورنيا النمساوي الأصل، ويعتبره البعض أبو الإدارة الحديثة وكان كاتباً في مجال الإدارة ومستشار إداري، صاحب كتاب " The Practice of Management" الذي نشره عام 1954م، وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للإدارة والفرد معاً، أو كما أسماه العديد من فقهاء علم الإدارة بأسلوب الإدارة بالأهداف، كتاباته توقعت العديد من الأحداث في مجال التنمية في القرن العشرين قبل حدوثها كالخصخصة واللامركزية.

**المطلب الثالث: أسلوب الإدارة الإلكترونية بالأهداف.**

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، كرّس مبدأ ليس فقط المرونة والإستمرارية، وإنّما التطور والعمل الإداري الهادف، وخاصة وسط هذا الزخم الكبير من الإدارات التي أصبحت تتنافس من أجل البقاء واستقطاب أكبر عدد من المتعاملين، ذلك أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يجب أن يكون متماشياً مع الأهداف المرسومة مسبقاً من أجل الظَّفر بالنتائج المراد الوصول إليها، مع ضرورة الإهتمام بجودة الخدمات والتركيز على المواطن، هذه الأساسيات هي ما تجعل الإدارة الإلكترونية في تطور مستمر وتُقدِم أفضل الخدمات إلى المواطنين ومتعامليها.

**الفرع الأول: ضرورة التحول إلى الإدارة الإلكترونية بالأهداف.**

لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية بالأهداف، فإن ذلك يستلزم مجموعة من الخطوات التي يمكن تلخيصها كالآتي:

1-الابتعاد عن المركزية وزيادة التفويض (أي الأخذ بالتفويض الشامل)، لتمكين العاملين من إدارة جهودهم بحرية، والتخفيف من الرقابة على العاملين والمتبعة في الإدارة التقليدية.

مع وجوب إعادة النظر في العلاقات الهرمية بين الهياكل الإدارية، وعبر إعادة انتشار الكفاءات والرفع من درجة التنسيق الأفقي والعمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، من خلال وضع أبناك للمعلومات الخاصة والمشتركة فيما بينها لتبادل المعلومات بشكل طليق وسليم دون إتباع للإجراءات والمساطر، فالفعالية والقدرة المعالجتية والتخزينية وكذا السرعة التواصلية والمرونة التي تطبع الإدارة الالكترونية سهلت إمكانية تجاوز المركزية والتركيز.

2- وجوب إختيار مشاريع الإدارة الإلكترونية بأحسن طريقة والبدء فيها وجعلها من بين الأهداف، والتي تعتبر أساس نجاح الإدارة الإلكترونية، بحيث أن نجاح المشروع التمهيدي أو المشروع الأول يمكن أن يصبح نقطة البيع والانطلاق لكل الجهود المستقبلية ويخلق الاستعداد الإداري لدعم الإدارة الإلكترونية إلي الأمام. وإن أي قصة نجاح صغيرة يمكن أن تصبح مثالاً قويا يقلده الآخرون. وعلى ذلك يجب القيام بالتشخيص المتأني، والتعرف على المبادرات الأخرى، ومضاهاة المشروع بالرؤية المحددة، ورؤية الإدارة الإلكترونية من منظور المستخدم وسؤال المواطنين ورجال الأعمال والعاملين.

3- تشجيع العاملين في المستويات الإدارية الدنيا على قبول المسؤوليات وزيادة الأعمال وحثهم على الإبداع والابتكار وإنشاء تصاميم إلكترونية جديدة، مع اتباع أساليب جديدة في تقييم العاملين، بإتباع نظام مكافئات معين، من أجل عدم ترك الموظف أو العامل الإداري يصبح تابع للآلة الإلكترونية، بل يجب أن يكون مسيرها مع نوع من المرونة والتطور، وأيضاً الإعتماد على نظام الانضباط الذاتي (النقد الذاتي).

4- تحسين عملية صنع القرار، ذلك أن الإدارة الالكترونية تعتمد على وجود قاعدة بيانات ومعلومات تساعد المديرين على التخطيط واتخاذ القرارات الصائبة، مع ضرورة مشاركة العاملين في تسيير الإدارة واستشارتهم، بما يزيد من حماسهم لتحقيق أهدافها، وهذا يعني اشتراك فعلي من قبل الجميع في وضع الأهداف وتخطيطها وتنفيذها.

وبالتالي فإن أهمية الإدارة الإلكترونية تقاس بأهمية المعلومات، والتي تؤدي دورا فاعلا ومؤثرا في صنع القرار على المستوى الوطني والمحلي.

5- يجب أن تسعى أي إدارة إلكترونية إلى التقليل من كلفة الإجراءات الإدارية وما يمت إليها من أعمال تتعلق بالمنشأة الاقتصادية، مع رفع في كفاءة الأعمال الإدارية من خلال تعاملها المباشر مع المواطنين والمنشئات الاقتصادية. كما يجب أن تكون من بين أهدافها المرسومة هو استيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد، إذ أنّ

قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى خدمة العملاء تبقى محدودة و تضطرّهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

6- كما أن أسلوب الإدارة الإلكترونية بالأهداف، هو أن تسعى بأي طريقة إلى إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشفة الإلكترونية بسبب ما يتوخى من الدقة والسهولة في التعامل مع الوثائق الإدارية والإنتاجية من حيث تصحيح الأخطاء التي تحصل أثناء العمل، هذا علاوة على إرسالها لأكثر من جهة في وقت قصير وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة والاستفادة منها في أي زمن.

7- أسلوب الإدارة الإلكترونية بالأهداف يكمن في إتمام جودة الأعمال الإلكترونية بالنظر إلى البيئة الإلكترونية المحيطة، وذلك باستقطاب وخدمة جميع فئات المجتمع وكذا جميع العناصر البشرية المتفاوتة المهام والاختصاصات والدرجات الوظيفية والقناعات والكفاءات العلمية، على أن تجعل فئة الشباب متحمسة ومندفعة نحو هذا النوع أو ذاك من التكنولوجيا، مع توعية وخلق نوع من التفاعلية من جهة البالغين وخصوصا بعض الفئات التي يشوبها نوع من الحذر والتردد، بأنه ملزم عليه بمرور الزمن قبول هذه التطورات والتكيف معها، انطلاقاً من أنه سوف يحتاج إلى هذه التطورات ويدخلها في حيز الانتاج المادي والخدمي.

**الفرع الثاني: الإهتمام بجودة الخدمات والتركيز على المواطن.**

يجب على كل إدارة أن تولي عناية بالغة بنوعية الخدمات التي تقدمها إدارة الحكومة الإلكترونية، وهدفها في ذلك الوصول إلى جودة الخدمة العامة والإهتمام بالجمهور، ومن ثم أصبح التركيز واضحا على رضا المواطن، وتحقيق رغباته، المتمثلة في الحصول على خدمات إلكترونية، بشكل يعمق الثقة بين الأفراد ومؤسسات الدولة.

واستنادا إلى ذلك يأتي هدف الإدارة الإلكترونية مركزا على تقديم الخدمات العامة إلكترونيا، وخلق مجتمع معلوماتي، وهو ما يترجمه الاستمرارية في الترويج، لسبل وصول قياسية، ومبسطة للمعلومات، ومختلف الخدمات التي توفرها الشبكة.

كما أنه من الضروري تحديث المعلومات أولا بأول، من خلال ضمان أن المعلومات يتم تحديثها فورا عبر جميع القنوات، مع لفت إنتباه المواطنين إلى ذلك بالدعاية والإعلان بطرق وأساليب مختلفة. ودعما لمفاهيم الخدمة العامة الإلكترونية، من أجل توعية المواطنين بوجود تحول جذري في مهام الإدارة، حتى يتم خلق القبول بصور التحول للإدارة الإلكترونية.

ومن صور التحول إلى الإدارة الإلكترونية فقد أثبتت دراسة[1] لـ :(**هارت تيتر** Hart-teeter) التي تتكون من ثلاثة أجزاء حول موضوع الإدارة الإلكترونية، والتي أجريت في أمريكا لصالح (**مجلس الامتياز في الحكومة** Council of Excellence in Government ) عام 2000 حيث شملت كل من الجمهور، موظفي الحكومة، وبعض الهيئات الأخرى، وتضمنت الدراسة أراء الباحثين حول التجربة المباشرة، الخبرة العملية في أساليب الحكومة الإلكترونية، التوقعات، والأهداف المستقبلية المرجوة من الحكومة الإلكترونية، وقد أظهرت الدراسة دعما لإدخال مفاهيم وأساليب عمل الإدارة الإلكترونية، لأنها تمثل نقلة نوعية، وتحولا إيجابيا في الإدارة العامة، والارتقاء بمستوى مشاركة المواطنين في الشؤون العامة، وتعزيز الرقابة والمسؤولية في أجهزة الدولة.

كما أوصت هذه الدراسة بوضع خطة إستراتيجية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية مركزة على المواطن، تشجيع العاملين وكذا النتائج المستهدفة وفقا للمبادئ التالية:

1/ المواطن هو محور اهتمام الإدارة الإلكترونية (Citizen- Centered).

2/ التركيز على النتائج ( Results Oriented ).

3/ إمكانية دخول متاحة عموما للخدمات العامة (Universal access).

4/ المشاركة والعمل الجماعي (Collaborative effort).

5/ تشجيع الإبداع (Innovation ).

6/ الفعالية وضبط التكلفة (Cost- effective) .

7/ الحفاظ على الخصوصية وأمن شبكة المعلومات (Privacy & security).

---

1 / د.نائل عبد الحافظ العواملة، المرجع السابق، ص : 254.

**الخاتمة:**

مما تقدم يمكن القول بأن التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتطبيقها، وجعلها من بين أسس ومفاهيم فن الإدارة الحديثة أصبح ضرورة حتمية، باعتبارها الإنجاز الأهم في الجسد الإداري والتي بنت ثقافة إيجابية لدى كافة المتعاملين بها، وليس هذا فقط، وإنما كذلك السهر على جعل عمل الإدارة الإلكترونية من عمل إداري ذو نشاط إلى عمل إداري هادف وذو نتائج، وذلك تطبيقاً للقاعدة الجوهرية لفن الإدارة وهو "المرونة، الإستمرارية والتطور"، وليس سرّاً إن قلنا أن ذلك لا يتأتى إلاّ عن طريق جعل حداثة الإدارة الإلكترونية بعملها الهادف والمنتج، ومن خلال دراستنا هذه تم التوصل إلى جملة من النتائج والمقترحات كالتالي:

**النتائج:**

1- تخلل الوعي العام ضعف ونقص بأهمية ومزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

2- أن من أهم الإيجابيات التي تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيقها هو سرعة الرجوع للبيانات المحفوظة والحصول عليها في أي زمان ومكان، مع توفير الكثير من الوقت للعاملين، مما يزيد من كفاءة العمل الإداري.

3- تظهر منتجات تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية من خلال قيم التواصل الآني، الديمومة، الإستمرارية، الشفافية، السرعة وربح الوقت، الدقة في تحديد المهام والعمل المنتج والهادف.

4- إرتباط نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له، وهي المستلزمات البشرية والمادية، البرمجيات والمستلزمات التنظيمية مع مجموعة من المتطلبات المالية والأمنية.

5- عدم إمكانية فصل عمل الإدارة الإلكترونية عن أسلوب الإدارة بالأهداف، وإلاّ أصبح هذا النوع الحديث من الإدارة متلقي للأحداث وليس صانع لها، وخاصة إذا ما قورنت

مع الميزة التنافسية وأمام ضرورة إتخاذ إستراتيجيات من أجل التغلب عن المنافسة الشديدة.

**المقترحات:**

1- توعية الأفراد بأهمية الإدارة الإلكترونية ومفهومها وتوعيتهم بالمصطلحات المتعلقة بهذا الجانب، من خلال إقامة الندوات وورشات العمل، مما يساعدهم على فهم ضرورة التحول والإتجاه نحو هذا النوع من الإدارة.

2- إنشاء محاور تدريبية وبرامج عمل للموظفين تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتكسبهم المهارات الفنية اللاّزمة التي تمكنهم من تطبيقها.

3- تطوير التشريعات والقوانين والأنظمة الإدارية لتتواكب مع التعاملات الإلكترونية التي تفرضها الإدارة الإلكترونية، ومما يساعد أيضا على نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية.

4- دعم البنية التحتية الملائمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، من خلال توفير كافة الإمكانيات الفنية والتقنية اللازمة لدعم إستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال الإدارية.

5- إيجاد آليات من أجل القضاء على الأمية الإلكترونية المتواجدة لدى العديد من الفئات والمتعاملين مع الإدارة الإلكترونية.

6- تهيئة قناعة المسؤولين بالإدارات على ضرورة التوجه إلى الإدارة الإلكترونية وعدم اعتقادهم بأنها تقلل من سلطاتهم الإدارية، بل العمل من أجل إدماج أسلوب الإدارة بالأهداف كركيزة للإدارة الإلكترونية.

## قائمة المراجع

### أولاً/ المراجع باللّغة العربية.

#### I/ الكتب القانونية المتخصصة.

1/ د. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، بدون دار الطبع، بدون بلد الطبع، 2004 .

2/ د. أحمد عطا الله القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 2002.

3/ د. بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية، المجالات والتطبيقات، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستشارية، أبو ظبي، 2005.

4/ د. خيري عثمان، الإدارة بالأهداف، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، منشور رقم 173، القاهرة، 1975 .

5/ د. رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة، 2004.

6/ كنيث كوك، إستراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة، ترجمة بيت الأفكار الدولية، الرياض ، 2003 .

7/ د. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

8/ د. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر، عمان، 2002.

9/ ناديا العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

10/ د. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004 .

11/ د. عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2003.

12/ د. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

13/ د. علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .

14/ د. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1426 هـ، 2005.

15/ د. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1998.

16/ د. يحي محمد أبو مغايض، الحكومة الإلكترونية، ثورة على العمل الإداري التقليدي، الرياض، 2004.

**II/ المجلاّت العلمية.**

1/ د. محمد عبد المنعم خميس، متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الدول النامية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الأول، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1977.

2/ نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد 15، الرياض، 2003.

3/ علي حسن باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الحكومة الإلكترونية، مجلّة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، العدد 23، الإمارات، آب 2006.

**III/ الرسائل والمذكرات الجامعية.**

1/ بدر بن محمد المالك، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الحكومة الإلكترونية في المصارف السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

2/ عبد الكريم قاسم، مدى استفادة الأجهزة الأمنية من خدمات شبكة الأنترنيت، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

3/ عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2008.

**IV/ الملتقيات العلمية.**

1/ أ. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 10- 04 نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض.

2/ نادية أيوب، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات الجديدة، الملتقى الإداري الثاني، الجمعية العربية السعودية للإدارة، 16- 17 محرم 1425 هـ، 2004، الرياض.

**V/ مواقع الأنترنيت.**

1/ أنور بن سالم آل مدشل، الإدارة بالأهداف، مقال منشور على الموقع: http://www.hrdiscussion.com.

2/ مهدي عبد الصاحب، الحكومة الإلكترونية، تغيير جوهري في ثقافة تنفيذ الخدمات، منشور على موقع صحيفة الصباح على الأنترنيت: www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar&mlf=interpage&sid=: 64703، 2008/06/25، تاريخ الإطلاع: 2014/07/11، على الساعة: 16:28.

3/ وائل كنزي عباس، ما هي تكنولوجيا المعلومات، مقال منشور على الموقع: http://bawaseltech.com/2011/06/23/-information-technology/، تاريخ الإطلاع: 2014/06/12، على الساعة 10:32).

**ثانياً: المراجع باللّغة الأجنبية.**

1/ Newman.B and Conard.K, a Framework for Caracterizing Knowledge Management Methods, Practices and Technologies, The Knowledge Management Theory Papers, The Knowledge Management forum, 1999.

2/ Prahalad. C and Hamel. G, Strategy as a field study, why search for a new paradigm, strategic management journal, Vol 15, 1994.

3/ Seresht, Hossein Rahman, Fayyazi Marjan and Asi Nastaran simar E-management: Barriers and challenges in Iran, phd Thesis, allameh tabatabaee University, 2008.