

## واقع الادارة الالكترونية في المنظمات الخدمية وامكانية تطبيقها

### دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة

م.م. عبدالرضا ناصر محسن  
الكلية التقنية الإدارية  
البصرة

د. عروبة رشيد علي البدران  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة البصرة

#### المستخلص

هدف البحث : الكشف عن امكان تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية بلدية البصرة  
المجال : مديرية بلدية البصرة .  
المنهج والطريقة : دراسة الحالة .  
التساؤل الرئيس : هل يمكن تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية بلدية محافظة البصرة ؟  
اسلوب جمع البيانات : قائمة الفحص .  
اهم النتائج : توافر البيئة وبعض الامكانيات التي تساعد على تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية موضوع الدراسة .

#### المقدمة

تتسابق المنظمات للحصول على رضا الزبون من خلال تقديم افضل الخدمات التي تلي طلباته وحاجاته وتوقعاته ، وتعتمد في ذلك اساليب وطرائق متنوعة تركز على اوصول الخدمات بالمواسفات المطلوبة وبالوقت المطلوب ، فضلا عن استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الخدمة ، المتمثلة بأدوات المعرفة المعاصرة ، ومنها تقنيات الادارة الالكترونية التي تركز على استبدال الوسائل

تاريخ قبول النشر 2014/7/24

والاساليب التقليدية التي من خلالها تقدم المنظمات الخدمة الى الزبائن بوسائل تقنيات الاتصال الالكتروني على وفق الاعتبارات المارة الذكر .

جاء البحث الحالي تحت عنوان (واقع وامكان تطبيق الادارة الالكترونية في المنظمات الخدمية - دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة) اذ توزع البحث بأربعة اجزاء رئيسية ،الجزء الاول تناول الاطار النظري لمفاهيم وتطبيقات الادارة الالكترونية، فيما تناول الجزء الثاني منهجية البحث والدراسات السابقة ،والجزء الثالث تناول الاجراءات الميدانية للبحث ،فيما كانت الاستنتاجات والتوصيات هي عنوان الجزء الاخير، توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات بخصوص امكان تطبيق الادارة الالكترونية في المنظمة المبحوثة .

## الجزء الاول : الاطار النظري للبحث

### اولا : المفهوم ، والاهمية ، والاهداف :

تتضمن هذه الفقرة واحدة من الجوانب الاساسية النظرية للإدارة الالكترونية ( e- management ) المتمثلة بمفاهيم الادارة الالكترونية e- management ومراحل تطورها ، فضلا عن الاهمية التي اكتسبتها و الاهداف التي تسعى الى تحقيقها .

### 1- مفهوم وتطور الادارة الالكترونية :

تحتل الادارة الالكترونية اليوم ركنا بارزا في ادارة المعرفة Knowledge management ، وتمثل شاخصا معرفيا وتقنيا بارزا في منظمات الاعمال المعاصرة ، لم يأت التطور المعرفي للإدارة الالكترونية من فراغ ، وإنما جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد لفترات بعيدة . وتعود مقدمات الإدارة الالكترونية إلى بداية انتشار استخدام نظام الحاسوب في أنشطة أعمال المنظمات، في نهاية عقد الخمسينات والستينات، عندما وجدت معظم المنظمات أن استخدامها لهذه الأنظمة سيؤدي إلى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد، وكان من نتائج تطور استخدام الحاسوب والاتصال ظهور نظم تبادل البيانات إلكترونياً (Electronic Data Interchange) (O'Brien, 2000, 30-31) و (Daft, 2003, 57) و (إبراهيم ، 2004 ، 112)

و(ياسين، 2005، 49) ورسم (O'Brien, 2000, 31)) ملامح هذا التطور بدقة من خلال التطور الكبير في استخدامات إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمرور الوقت ، وتوسع أدوارها ووظائفها في المنظمات ، وصولاً إلى الأدوار الجديدة المرتبطة بصورة مباشرة بنظم الاتصالات المتطورة والفضاء الرقمي والوسائل التكنولوجية الأخرى من مكونات البنية التحتية لمنظمة الإدارة الالكترونية والتي قد يظهر توسع تطبيقاتها على مستوى أعمال المنظمة ، فضلاً عن انتشار تطبيقات المشاركة في المعلومات بين الإدارة والعاملين .

في حين ما حدد الباحث (الحافظ، 2006، 105) الظهور العلني للإدارة الالكترونية بشكله الموسع في عقد التسعينات من القرن الماضي ، وهي الفترة التي حاولت فيها الإدارة الالكترونية استيعاب التطورات وتفصيل العمليات الإدارية والأنشطة النظمية في مختلف أنواع البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، وقد أخذت منظمات القطاع العام والخاص تتسابق في استخدام الابتكارات في المجال الإداري بهدف تطوير المنظمات وتحسين أدائها، فضلاً عن دور شبكة الانترنت في انجاز أعمال هذه المنظمات، مما جعل الإدارة تفكر في تكامل حوسبة كل فعاليتها مما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الالكترونية.

وعلى وفق ما تقدم تبارى الباحثون في سبر اغوار مفهوم الادارة الالكترونية وتباينت افكارهم وطروحاتهم في هذا المجال ، وقد وصف ( Boar, 2001, 61 ) الادارة الالكترونية بالادارة التي تتبنى الوسائل التكنولوجية و يتم من خلالها الحصول على سلاسل القيمة جميعا التي تقوم على أساس الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية ، و ركز ( Forman, 2014, 2 ) على مخرجات الادارة الالكترونية ، مشيراً إلى الإدارة الالكترونية بالإدارة التي تستخدم شبكة الانترنت وتكنولوجيا المعلومات و نظم الاتصالات الأخرى من خلال دمج عمليات المنظمة مع تطبيقات هذه التكنولوجيا بهدف تحسين جودة الأداء وتحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة ، في حين تناول ( ياسين، 2005، 27) مفهوم الادارة الالكترونية من خلال عناصرها ، وعرفها بالإدارة التي تمارس عمل عناصرها (البرامج، أجهزة الحاسوب، الشبكات، صناعة المعرفة) ، أو نشاطات ووظائفها (التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، القيادة الالكترونية) على وفق متطلبات المواكبة والاستخدام الكفء والفعال لنظم تكنولوجيا المعلومات وأدواتها . في حين يرى (الضافي ، 2006 ، 10 ) ان الادارة الالكترونية هي

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات بشكل واسع ومكثف إلكترونياً، بما يؤدي إلى خفض التكلفة وتحقيق السرعة والجودة في تقديم الخدمات.

في حين يصف ( McNabb,2006,17 ) الإدارة الإلكترونية بأنها تتكون من الإجراءات الإلكترونية في إنتاج وتوزيع الخدمات الحكومية للمواطنين وليس على وفق الطريقة التقليدية التي تعني وجها لوجه ، بل من خلال استخدام تقنية الاتصالات ، في حين يعرف (المير ، 2013 ، 20 ) الإدارة الإلكترونية بأنها عبارة عن مجموعة من الكيانات المحورية لإدارة أعمال في المنظمة تعمل من خلال منظومة من الإجراءات والنظم المبرمجة والتقنيات الفائقة مع تلاحم قواعد المعرفة وأنظمة الاتصالات الرقمية داخل حلقات متكاملة من التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة متفاعلة مع بعضها البعض لتحقيق نتائج أو أهداف أو متطلبات أو مخرجات بكفاءة عالية . ويعرف (نجم ، 2009 ، 158 ) الإدارة الإلكترونية إجرائياً بأنها العملية الإدارية القائمة على الامكانات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والمقدرات الجوهرية للشركة و الآخرين بدون حدود ، من اجل تحقيق اهداف الشركة .

وعلى وفق ما تقدم ذكره يعرف البحث الإدارة الإلكترونية بأنها مجموعة من الاجراءات والوسائل و الانشطة والبرامج المصممة الكترونياً والموجهة لاستبدال الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن من الاسلوب التقليدي ( face to face ) الى اسلوب قائم على تقنية الاتصال الالكتروني .

**2- أهمية الإدارة الإلكترونية ومنافعها :** تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات ، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة فضلاً عن ذلك فهي تمثل نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين حيث تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته (ياسين 2005 ، 27 ) .

واستناداً الى ما سبق ذكره ، وما عرضه ( الغوطي ، 2006 : 37 ) تم تلخيص أهمية ومنافع الإدارة الإلكترونية بما يأتي :-

- تبسيط الاجراءات داخل المنظمة وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم الى المواطنين كما تكون الخدمة المقدمة اكثر جودة
- اختصار وقت تنفيذ وانجاز المعاملات الادارية المختلفة .
- الدقة والوضوح في العمليات الادارية المختلفة داخل المنظمة.
- تسهيل اجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة وكذلك مع المنظمات الاخرى داخل بلد المنظمة وخارجه.
- تخفيض الاستهلاك الورقي وهذا ينعكس ايجابيا على جميع أعمال المنظمة.
- سهولة حفظ واسترجاع المعلومات والبيانات فضلا عن الحفاظ على سريتها .
- تعزيز قدرة المنظمة على مواكبة التطور والاستجابة للمستجدات بالمرونة .

### 3- اهداف الادارة الالكترونية :

- ان الفلسفة الرئيسة للإدارة الالكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات المقدمة إلى المواطن و الشركات كزبائن يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات. و للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع الزبون نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية ، استنادا الى ما حدده ( العواملة، 2003 ، 33 ) مع بعض التصرف والإضافة :
- تحسين الأداء الفردي وأداء المنظمة من خلال استخدام التقنيات الالكترونية .
  - التخلص من البيروقراطية الإدارية و تعقيدات العمل اليومي .
  - السرعة والدقة في توفير البيانات لصانعي القرار .
  - تقليل التكاليف التشغيلية من خلال الخفض في متطلبات التوثيق والحفظ .
  - تسهم كثيرا في الخفض من مستويات الفساد الإداري خاصة الرشوة المرتبطة بتقديم الخدمة .

**ثانياً : خصائص الادارة الالكترونية وعناصرها و انماطها :****1- خصائص الإدارة الإلكترونية :**

تتصف الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الإدارة التقليدية، و تنعكس هذه الخصائص بشكل مباشر على المنظمات التي تمارس الأعمال الإدارية إلكترونياً، ويشير كل من (Harrison & Samson, 2002, 97) إلى أن الإدارة الإلكترونية تذهب إلى أبعد من كونها تكنولوجيا جديدة تستخدمها الإدارة، لأنها تمتاز بتأثيرها في جميع خصائص الأعمال والاستراتيجيات والعمليات والأنظمة المعتمدة عليها ، وصولاً إلى تأثيرها في المنظمة بصفقتها الكلية ، ومن ثم فإن الحديث عن خصائص الإدارة الإلكترونية يعني الحديث عن خصائص المنظمة التي تتبنى تطبيق الإدارة ألكترونية ، وقد حدد كل من (Turner & Weickgenant, 2009, 9) الخصائص التي تميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية بما يأتي :

**➤ التمكين :**

تمتاز الإدارة الإلكترونية بقدرتها على تمكين العاملين وزيادة الاعتماد عليهم في أداء أعمالهم وفي تطوير هذه الأعمال، وذلك من خلال تقديم مقترحاتهم وآرائهم حول إيجاد طرائق أفضل لتطوير المنتجات و تقديمها إلى الزبائن، فضلاً عن الاستماع إلى الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون، واندماج الإدارة العليا معهم (فتحي، 2004، 63)، في حين فسّر (Turner & Weickgenant, 2009, 9) مفهوم التمكين ضمن تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأنه يتجاوز حدود تمكين العاملين في المنظمة، وتحويلهم عملية صنع القرارات، إلى تمكين الوسائل التكنولوجية نفسها ، من خلال استخدام أنظمة مركبة مصممة ومعدة لتقديم الخدمات وإجراء عمليات البيع بشكل مباشر مثل (شاشة اللمس وماكينة النقد المستخدمة في ماك دونالد، وكذلك عمليات البيع الإلكتروني المباشر المستخدمة في (Amazon.com) وغيرها من أمثلة الاستخدامات التي تشير إلى تمكين الوسائل الإلكترونية في انجاز عمليات المنظمة بطرائق مختلفة جداً عن السابق. واتفقاً مع ما تقدم يضيف (Kim, 2012, 7) تعريف الكونجرس الأمريكي للحكومة الإلكترونية والمتضمن "تمكين التكنولوجيا" مشيراً إلى ان تطبيقات الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأخرى، تسهم

جميعاً في تقديم المعلومات والخدمات الحكومية إلى الجهات المستفيدة منها، والذي أدى إلى ضرورة المراجعة الدقيقة لهيكل المنظمة ، وضرورة إعادة الهندسة عند تطبيق الإدارة الالكترونية.

#### ➤ السرعة في تحقيق الأهداف

يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية إلى إمكان تحقيق أهداف المنظمة بسرعة عالية، من خلال الاعتماد على الوسائل الالكترونية الحديثة، وما تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من دعم ومساندة تسهم في الوصول السريع للأهداف ومتابعة هذه الأهداف، والتي سبقت الإشارة إليها انفا

#### ➤ إعادة الهندسة

تمتاز الإدارة الالكترونية بالتغير الكبير الذي تحدثه في الهيكل التنظيمي للمنظمات التي تتبنى تطبيق الإدارة الالكترونية، ويتم قياس نجاح مشاريع إعادة الهندسة بواسطة الانجاز الفعلي لأهداف المشروع، إذ تبحث المنظمات التي تتبنى مشاريع إعادة الهندسة عن تحسينات كبيرة في نتائج عملياتها ، وقد أظهرت إحدى الدراسات الحديثة لمشاريع إعادة الهندسة التي أجريت في 30 شركة مكسيكية إمكانية الحصول على نتائج جيدة، إذ أظهرت تحقيق خفض في كلف الإدارة بنسبة 82%، وفي كلف الإنتاج 75%، وفي كلف التوزيع 39% (احمد، 2009، 80). ويضيف (Turner & Weickgenant, 2009, 9) إلى أن أسلوب إعادة الهندسة المستند الى تطبيقات الإدارة الالكترونية يفترض أن يكون منظماً وهادفاً إلى تغيير أساليب العمل ومعالجتها وجعلها أكثر كفاءة، ولا يعد أسلوباً لإعادة ترتيب الهيكل التنظيمي على وفق التكنولوجيا المستخدمة، حيث يؤدي استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية المتطورة إلى تحقيق نوعين من الكفاءة هما:

- تحسين العمليات الأساسية من خلال إعادة تصميمها للعمل بكفاءة أعلى.
- إعادة التفكير في طرائق انجاز الأعمال باستخدام الوسائل الالكترونية وتحسين كفاءتها.

اذ يمكن أن ينتج عن إعادة التصميم وإعادة التفكير رفع كفاءة المنظمة ككل، خاصة عندما يكون التصميم قادراً على مجازة قدرات السرعة والكفاءة للوسائل الالكترونية المتقدمة كالحاسوب

والبرامجيات الحديثة وشبكات الاتصالات وغيرها، وبالشكل الذي يؤدي إلى تكامل عمليات المنظمة وتحقيق الكفاءة والفاعلية. كما يضيف ( العواملة، 2003، 29 ) خصائص اخرى للإدارة الالكترونية تتمثل بالاتي :

الإدارة بلا ورق :اذ تتكون من الارشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والادلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الالية .

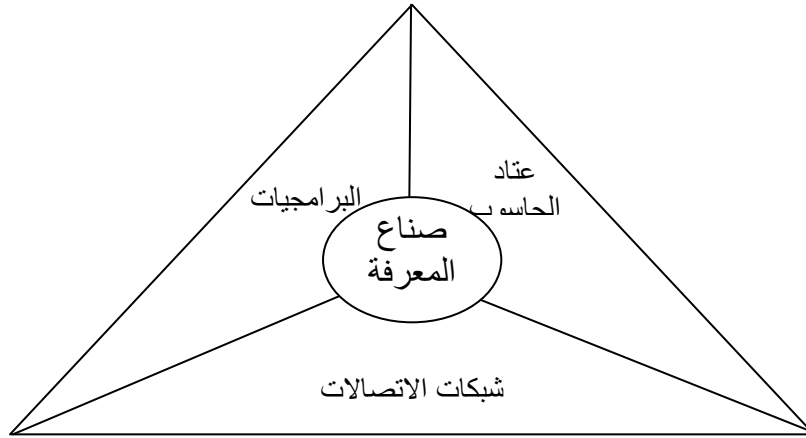
- الإدارة بلا مكان:وتعتمد اساسا على الهاتف المحمول والمؤتمرات الالكترونية والعمل عن بعد
- الإدارة بلا زمان :تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي افكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد .
- الإدارة بلا تنظيمات جامدة :فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات التي تعتمد على صناعة المعرفة.

## ▪ 2 - عناصر الادارة الالكترونية :

يذكر (ياسين،2005، 24) أن الإدارة الالكترونية تتكون من ثلاثة عناصر رئيسة هي عتاد الحاسوب Hardware، والبرمجيات Software، وشبكة الاتصالات Communications Network، ويقع في قلب هذه العناصر صناع المعرفة من الموارد البشرية، والذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية، وكما موضح في الشكل (1) :



الشكل (1)  
عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين، سعد غالب، 2005، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية.

3- انماط الادارة الالكترونية :

تأخذ الادارة الالكترونية انماطا" مختلفة واشكالا متعددة تتفق مع طبيعة عمل المنظمة بما يحقق اهدافها (احمد 2009 ، 69 )، وفيما يأتي بعض من هذه الانماط :

➤ الحكومة الالكترونية :

تعد الحكومة الالكترونية احد انماط الادارة الالكترونية ويقصد بها ادارة الشؤون العامة من خلال وسائل الكترونية لتحقيق اهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية والتخلص من الاعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية ، ويمكن ان يتم ذلك في انجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة .مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة ، والعلاقة بين الحكومة والافراد ، والعلاقة بين الحكومة والشركات والعلاقة بين الحكومة والموظف .

### ➤ الصحة الالكترونية :

تقوم الصحة الالكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية الى المريض عبر وسائل الكترونية ، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المختبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى او عبر شبكة الانترنت ، كما يمكن اجراء العمليات الجراحية في دولة و الطبيب الاستشاري في دولة اخرى .كما يمكن تقليل اوقات الانتظار للمراجعين ، فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه الى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي لان الطبيب ارسل وصفة الدواء الكترونيا الى الصيدلية .

➤ **التجارة الالكترونية :** تعني التجارة الالكترونية تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ويمكن ان يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية وتعد التجارة الالكترونية اول تطبيق للإدارة الالكترونية .

➤ **التعليم الالكتروني :** ويعني التعليم الالكتروني اجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنظمة او عبر شبكة الانترنت ، كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الانترنت .

➤ **النشر الالكتروني :** يمكن من خلال النشر الالكتروني متابعة الاخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية ، والاطلاع على اخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الاصلية .

### ثالثا : متطلبات التطبيق الناجح للإدارة الالكترونية ومستزماته :

تمثل الادارة الالكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الادارة التقليدية ، وهي ليست وصفا جاهزا او خبرة مستوردة تنقل وتطبق فقط بل انها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية

## واقع الادارة الالكترونية في المنظمات الخدمية وامكانية تطبيقها - دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة

والبيئية والبشرية وغيرها ، وبالتالي لابد من توافر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الادارة الالكترونية و اخلجه الى حيز الواقع .

### 1- الركائز الاساسية لتطبيق الادارة الالكترونية :

يستلزم تطبيق الادارة الالكترونية بعض العناصر أو الركائز الاساسية (ياسين، 2005، 234) اهمها :

#### ➤ التكنولوجيا الرقمية (الالكترونية) e- technology:

ترتبط الادارة الالكترونية وانشطة الاعمال الالكترونية بجميع انماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وادوات ، وليس كما يشاع من ارتباط الادارة الالكترونية بشبكة الانترنت والويب فقط ، ان التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية كما تتنوع انماطها واجيالها باستمرار ، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة امام الادارة ، وهي في طريق بناء معمار الاعمال الالكترونية ، ومن هذه الخيارات التقنية المهمة خيار ربط بعض انشطة الاعمال بخدمات الاكشاك التفاعلية interactive kiosks، التلفاز التفاعلي interactive TV(itv) خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الانترنت mobile internet ، وتقنيات مثل :خدمات الرسائل Short messages Services(SMS) ، وبيروتوكول الاتصال بالانترنت wireless Application protocol (wap) الذي يمكن مستعمل الهاتف الخليوي من الدخول الى موقع المنظمة على شبكة الويب ، وتكنولوجيا شبكة الانترنت اللاسلكية the wireless internet ، والوسائط المعلوماتية الرقمية الاخرى .

#### ➤ العمليات الالكترونية e- operations:

تمكن العمليات الالكترونية من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمعة في بنية العملية العادية ، الى سلسلة قيمة من الانشطة الرقمية المصممة على اساس تدفق جديد للمعلومات والعمليات ، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنيات شبكات الانترنت Extranet ,internet, intranet ، بعبارة اخرى تظهر العملية الالكترونية كنتاج لجهود اعادة

تصميم العملية الادارية من جديد باستخدام ادوات ونظم تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التلاؤم بين العملية الجديدة وبيئة الانترنت .

### ➤ الاستراتيجية الالكترونية e-strategy :

تغطي الاستراتيجية الالكترونية أنشطة التحليل الاستراتيجي لبيئة الاعمال ( التصميم والاختيار الاستراتيجي والتطبيق الاستراتيجي الالكترونية ، كما تتضمن تحديد مصادر التميز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة ، تبنى على اساسها سلاسل القيمة ، ومن بين هذه الخيارات تطبيق استراتيجية الاستبدال Replace Strategy لجميع قنوات توزيع الخدمات التقليدية مثلا بخدمات الكترونية كاملة ، او الإستراتيجية التكميلية pelmet strategy com ( اي بناء قنوات خدمة الكترونية جديدة مكملة لقنوات التوزيع التقليدية بسبب ضعف استخدام الانترنت من قبل الزبائن او لأهمية استمرار قنوات التوزيع او ضعف امكان تنميط و تقييس الخدمة وتوزيعها عبر الوسائل الالكترونية ) ، الى غير ذلك من اسباب اختيار استراتيجية الجمع ما بين الاعمال التقليدية والالكترونية في آن واحد online & offline business .

تحدد الاستراتيجية الالكترونية أيضا افضل الخيارات التكنولوجية للمنظمة مثل :- خيار بناء مواقع على شبكة المعلومات العالمية web Sites ، او مواقع web sites أو كليهما ، كما يجب تحديد مستوى استخدام تكنولوجيا البيع الفوري online sales ، و الدعم التفاعلي للمبيعات interactive relationship ، وإدارة علاقات الزبائن بصورة الكترونية كاملة electronic customer relationship management ، او خيارات استخدام التكنولوجيا الشبكية لإنتاج وتوزيع منتجات وخدمات رقمية جديدة موجهة للزبون العادي ، والزبون الرقمي e-customer للمنظمة .

### ➤ التسويق الالكتروني e-marketing :

يرتكز التسويق الالكتروني على التوجه بالزبون customer -centric ، والتحليل العميق لاحتياجات الزبائن التي يتم تحديدها من خلال علاقات المنظمة الالكترونية والتقليدية مع زبائنها في

## واقع الادارة الالكترونية في المنظمات الخدمية وامكانية تطبيقها - دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة

الاسواق المستهدفة ، وتساعد بيئة الانترنت على تكوين صلات مباشرة مع الزبائن ، يمكن استثمارها لتلبية احتياجاتهم في الوقت الفعلي ، كما تدفع باتجاه الانتقال الواعي من التسويق الموجه للجمهور الواسع mass marketing من خلال المنتجات والخدمات القياسية standardized products الى التسويق الموجه باحتياجات الزبون (التسويق حسب الذوق ) customized services & marketing ، بغض النظر عن قيود المكان والزمان . علاوة على ذلك فإن التسويق الالكتروني يتطلب بناء وتطوير نظم للشراء الالكتروني ، والبيع الالكتروني ، وتقديم الخدمات الالكترونية على الخط ، وتحديد انواع المنتجات التي يمكن نقلها وتوزيعها من خلال موقع المنظمة على شبكة الويب ، وتطبيق نظم فعالة لحماية سرية البيانات والمعاملات الفورية .

### ➤ الهيكل الالكتروني e-Structure :

لا تستطيع الادارة الالكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي متعدد المستويات ، مهامه مستقلة عن بعضها ، مترابطة في تكوين عمودي الاتصالات مغلق ، أودي بعد واحد ، فكل ادارة بنيانها وادواتها ووسائلها المناسبة في العمل ، وفي انجاز الاهداف المنشودة ، مثلما لا يمكن حشر السفينة الكبيرة والمعقدة بمهامها ووظائفها في رافد صغير ، كذلك لا يمكن تصور وضع ادارة الكترونية تعمل في بناء تنظيمي رسمي وهرمي مغلق يستند الى قواعد تقليدية وروتين اداري وعمل يدوي ، فالادارة الالكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة ، افقية وعمودية باتصالاتها ، وقبل ذلك بنية شبكية تستند الى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة في الاداء والانجاز بكفاءة وفعالية .

### ➤ القيادة الالكترونية e-leadership :

يعد تطوير قيادة ادارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات احد اهم المسائل المهمة التي انبثقت حديثا عن حقل ادارة المعرفة والادارة الالكترونية ، ان وجود القيادة الالكترونية هو شرط لنجاح المنظمات الالكترونية او المنظمات المستندة الى المعرفة والمندمجة في أنشطة الاعمال الالكترونية ، لأن وجود هذه القيادة يعني ايضا وجود القائد المستمع ، القائد المعلم ، والقائد المتصل ، ويمكن من خلال القيادة الالكترونية استثمار الاصول الانسانية الثمينة و الخفية

للمنظمة وبصورة خاصة راس المال الفكري و الانساني ، و ادارته لتحقيق الميزة التنافسية ، تمثل القيادة الادارية الالكترونية باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث ، و اعادة هندسة الثقافة التنظيمية ، وصنع المعرفة ، و ادارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة تسعى للتعلم بصفة مستمرة ، تؤكد هذه المتطلبات الجوهرية الستة على عمل الادارة الالكترونية وتطبيق برامجها ومشروعاتها ،و تقود الى استنتاج اساسي : هو ان التغيير الذي يرافق تطبيق الادارة الالكترونية هو تغيير فعلي وجذري حتى لو اخذ كفايته من الوقت والتطوير المطرد ، مما يعني ان هدف الوصول الى توفير هذه المتطلبات لايمكن ان يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المنظمة

2- المتطلبات الادارية والتنظيمية : تحتاج المشروعات ايا" كان نوعها وحجمها إلى وجود استراتيجية واضحة المعالم تتلاءم مع طبيعة المشروع وطبيعة البيئة المحيطة به ، لذا فان تطبيق مشروع الادارة الالكترونية ينبغي أن تتوافر فيه العديد من المتطلبات الادارية والتنظيمية (الغوطي 2006، 69) :

➤ **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس** : ان وضع هذه الاستراتيجيات وخطط التأسيس يتطلب وجود رؤية مستقبلية مشتركة واضحة حول مشروع التحول للعمل الالكتروني وذلك لتحديد الكيفية التي سيكون عليها مشروع الادارة الالكترونية وأبعاده و منطلقاته في فترة مستقبلية من حيث الدور والهدف بشكل يوضح الادوار التي يمكن ان يؤديها هذا المشروع في خدمة الافراد والمجتمعات والمنظمات والدولة ككل .

➤ **القيادة والدعم الاداري** : إن من اهم العوامل المؤثرة في اي مشروع كان هو القيادة ، وهي المفتاح الرئيس لنجاح او فشل اي منها ، إذ ان دعم الادارة وقدرتها على ايجاد بيئة مناسبة للعمل والتطبيق والتغيير يؤدي دورا رئيسا في النجاح او الفشل ، فضلا عن ان التزام القيادة يعد امرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المنظمة ، و ان ضمان دعم القيادة

سيضمن من جانب اخر تزويد القائمين على التطبيق بالمصادر الضرورية لذلك ، وبضمن متابعتهم للمشروع وتقديم المعلومات المرتردة نجاح المشروع وتطويره

➤ **الهيكل التنظيمي** : ان الخوف من تغيير الهياكل التنظيمية و من تبعات هذا التغيير ، يؤدي الى قيام بعض الافراد بعرقلة عملية الانتقال للإدارة الالكترونية ، وذلك بسبب عدم المعرفة بشكل التغيير او من سينأثر بهذا التغيير ، ويذكر Beynon في دراسته التي اجريت في المملكة المتحدة ، ان الهيكل التنظيمي كان من اهم الاسباب التي اسهمت بفشل تقديم الخدمات الكترونية ، ومن هنا يمكن القول انه بالنسبة للتنظيم وشكل الهيكل التنظيمي المتمثل بالنموذج الهرمي التقليدي للمنظمة ، و الذي واكب عصر الصناعة ، لم يعد ملائما لنماذج الاعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات و الاعمال الالكترونية ، وبالتالي لا يمكن ان تستخدم المنظمة الحديثة ( تقنيات المعلومات التي بحكم طبيعتها شبكية وتبادلية وتفاعلية ) ، في هياكل هرمية عمودية الاتصالات ، وذات بعد واحد ، وإنما الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الالكترونية هي ( المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبطة بنسيج الاتصالات ) ، وعليه يتطلب تطبيق الادارة الالكترونية اجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية ، و في الاجراءات والاساليب التي تتناسب مع مبادئ الادارة الالكترونية ، عن طريق استحداث ادارات جديدة او الغاء بعض الادارات أو دمجها مع بعضها ، واعادة الاجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الادارة الكترونية التي تتميز بالكفاءة والفاعلية وسرعة الانجاز ، على ان يتم ذلك التحول في اطار زمني متدرج من المراحل التطويرية .

➤ **التعليم والتوعية والتنقيف** : تؤدي نشاطات التعليم والتوعية دورا اساسيا ومهما في نشر تطبيق الادارة الالكترونية سواء على مستوى المواطنين ام العاملين ، كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الادارة الالكترونية مطلبا اساسيا للتحول نحو التكنولوجيا الجديدة و متطلبات تطبيقها ، الامر الذي يتطلب تضافر الجهود من اجل زيادة وعي الجمهور وتعزيز الاستعداد النفسي والسلوكي للمعنيين لمواجهة طبيعة هذا التحول ، لذا تتطلب الادارة الالكترونية تغييرات جذرية في نوعية

العناصر البشرية الملائمة لها ، وهذا يعني ضرورة اعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج و الاساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على المستويات كافة.

3- **المتطلبات البشرية :** يعد العنصر البشري اهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في اي مشروع وفي اي منظمة ، لذلك يعد العنصر البشري ذا اهمية بالغة في تطبيق الادارة الالكترونية ، اذ يعد المنشأ للإدارة الالكترونية ، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق اهدافه التي يصبو اليها ، لذلك فان الادارة الالكترونية من والى العنصر البشري (المير ، 2007،58 ) ، وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الالكترونية في مجموعة الملاكات العلمية والفنية والمهاراتية المؤهلة (Know-How) لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الالكترونية ، سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (تأسيسات ، توصيلات ، تشبيك ، تصليحات ، تطويرات لاحقة ) ، او البنية التحتية الناعمة (تقديم خدمات ، استشارات ، نماذج اعمال جديدة ، برمجيات تطبيق .... الخ ) ( نجم 2009 ، 169 ) .

#### 4- المتطلبات التقنية والفنية :

يشكل هذا المحور حجر الاساس لموضوع الادارة الالكترونية ، حيث يمثل الاجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ، ويتم تمثيل المعلومات ونقلها الكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها وصحتها ومصداقيتها ، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الالكترونية ، ويذكر كلا من (العوامل 2000 ، 47 ) و ( جواد وابو زيد 2007 ، 49 ) و ( نجم 2009 ، 69 ) أن توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وتوفير الاجهزة والمعدات والبرامج ، واساليب ومصادر المعرفة الملائمة ، واتاحتها للاستخدام على اوسع نطاق ممكن يعد من متطلبات نجاح تطبيق الادارة الالكترونية ، وتمت الاشارة أيضا إلى ان البنية التحتية التقنية تنقسم الى قسمين هما : **القسم الاول :** البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية :وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الارضية والخلوية عن بعد ، واجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الاعمال الالكترونية وتبادل البيانات الكترونيا .



**القسم الثاني :** البنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية: وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرنامجيات النظم التشغيلية للشبكات (Network operating Systems) وبرنامجيات التطبيقات (Applications Software) التي يتم من خلالها انجاز وظائف الاعمال الالكترونية ، وهذه تتكون من مواقع الويب ، وقواعد البيانات الالكترونية لخدمات الشبكات ، الخدمة الذاتية للزبون ، وخدمات التجارة الالكترونية على الويب ، والشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الداخلية ، والشبكة الخارجية (Extranet) لسلسلة القيمة الخارجية . من أمثلة بعض المكونات المادية للبنية التحتية التقنية للإدارة الالكترونية :

➤ تقنيات الاتصالات :تعد العمود الفقري لتنفيذ العمل الكتروني لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة وتتكون من عنصرين رئيسيين وهما :

✓ قنوات الاتصال :تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع الى اخر ، سواء عبر القنوات السلكية والمتمثلة في الاسلاك النحاسية او خطوط الالياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعة عالية ، ام عبر القنوات اللاسلكية التي منها الارضية (المايكروويف )او بالقنوات الفضائية التي تعمل من خلال اقمار الاتصال والتي تعرف بالأقمار الصناعية .

✓ محطات الاتصال ام اعادة الارسال او التحكم :وتتمثل العنصر المتحكم بعملية الاتصال ، وتتكون من مكونات الكترونية مختلفة قد توجد كلياً او جزئياً في المحطات ، و تبعا لوظائف المحطة ومن هذه المكونات :اجهزة تختص بالإرسال والاستقبال ،وهناك ايضا اجهزة المضاعفة والتوجيه التي تعمل على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة ، وارسالها عبر قناة واحدة اضافة لتوجيه المعلومات عبر افضل الطرق بين المرسل والمستقبل ، وهناك مكونات الكترونية تتكفل بالتكامل بين شبكات الاتصال عن طريق الربط بينها الكترونيا وبالتالي تحقق الجودة في الاستخدام .

➤ ومن اهم المكونات الحاسوبية للبنية التحتية للإدارة الالكترونية مايلي :

✓ المكونات المادية :وتتمثل في اجهزة الحاسب الالي بمختلف انواعها وقدراتها ، فضلا عن الاجهزة الملحقة بها ، والتي تعد ضرورية مثل اجهزة الادخال او الاخراج بمختلف انواعها

- ✓ المكونات المنطقية: وتشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات وخلافه .
- ✓ مستلزمات البنية التحتية لإعمال الحاسب الالي داخل مبنى المنظمة مثل: المواقع المكانية ،التوصيلات السلكية ،الاجهزة الساندة ، و الطاولات الخاصة بالحاسب وغير ذلك .
- ✓ شبكات الحاسب الالي :تعني كلمة شبكة هنا (توصيل مجموعة من الحاسبات معا بواسطة سلك او قابلو) بشكل مباشر او عن طريق خطوط الهاتف السلكية او اللاسلكية ، او عن طريق الاقمار الصناعية بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحاسبات وفيما يلي توضيح لأهم انواع الشبكات:
- شبكة الانترنت : وهي الشبكة العنكبوتية العالمية (world wide web) ، وبالرغم من كبر حجم الكرة الارضية وامتدادها الجغرافي ، إلا انها تغطي اجزاء كبيرة منها وهي مفتوحة لأي شخص في العالم .
- شبكة الانترنت :وتعرف بأنها الشبكة الداخلية للمنظمة ، والتي تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة ، و فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين ، والاختلاف الرئيس بينها وبين شبكة الانترنت هو ان الاخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم ، بينما الاولى خاصة فقط بمنتسبي المنظمة وتحميها ( بما يسمى بالجدار الناري ) من الغرباء .
- شبكة الاكسترانت :وتعرف بأنها شبكة انترانيت خاصة ، يسمح لبعض المستقيدين المحددين سلفا بالدخول لها عبر شبكة الانترنت ، ولكن بصلاحيات وقيود محددة ، وهي تقدم بذلك تطورا لشبكة الانترنت ، يلي متطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف انواعها ، وخاصة في المجالات التجارية .

## 5- عوائق تطبيق الادارة الالكترونية :

- من المسلمات ان اي مشروع يقام يصاحبه بعض العوائق سواء في سوء التخطيط او في عشوائية التنفيذ ، ومن تلك العوائق التي قد تصاحب الادارة الالكترونية ما يأتي ( احمد 2009 ، 73 ) :
- الرؤية الضبابية للإدارة الالكترونية وعدم استيعاب اهدافها .
  - عدم وجود انظمة وتشريعات امنية او التسهل في تطبيقها .
  - قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية .
  - التمسك بالمركزية و مقاومة التغيير الاداري .
  - النظرة السلبية لمفهوم الادارة الالكترونية من حيث خفضها في استخدام العنصر البشري .
  - وجود الفجوة الرقمية بين الناس المتخصصين في مجال التقنية والآخرين الذين لايفقهون شيئا من ايجابياتها.

وعليه فإن الإدارة الالكترونية نمط جديد من الإدارة جاءت استجابة لإفراز البيئة الجديدة التي تتصف بظواهر العولمة والتعقيد ، ومتطلبات الإدارة والتجارة الدوليتين ، وسرعة الاستجابة إلى الحاجات المتعددة والمتنوعة للزبون العالمي ، فضلا عن متطلبات إدارة النشاطات في المستوى العالمي ، والتوجيه المنظم والموجه لنظم المعلومات والاتصالات الحديثة وتقنياتها ، إذ أن الفواصل ما عادت بين ما هو محلي وما هو عالمي في مستوى علاقات المنظمات ونشاطاتها ، وطبيعة الإدارة الاستراتيجية التي تتعامل في ظروف الشمولية والتعقيد ، وهذا يقتضي بالنتيجة توجيه نظر الإدارة العراقية وفي المنظمات الخدمية بشكل خاص ، إلى محاولة تبني الإدارة الالكترونية في نشاطاتها الإدارية كلا أو بعضا ، وهذا لا يتحقق بالتمنيات وإنما من خلال بحوث ودراسات مركزة حول إمكان التطبيق ، والكشف عن المشجعات والعوائق المتوقعة المرافقة للتطبيق ، وكيفية التعامل مع أي منها ..

## الجزء الثاني : منهجية البحث والدراسات السابقة

### اولا : منهجية البحث

تصف المنهجية تنظيم الية الربط بين ضفتي البحث ، اي بين جانبيه النظري و الميداني ، وستتناول المنهجية مشكلة البحث ، و الاهمية ، و الاهداف ، ومجتمع البحث ، وطريقة البحث و الاساليب المستخدمة في جمع البيانات .

#### 1 - مشكلة البحث :

تشير العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الى ان هناك اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمهنيين بالدور الكبير الذي تؤديه الإدارة الالكترونية في ضبط مسارات عمل المنظمة وفي تحسين أدائها ، خاصة في الظروف التي تتصف بالعلومة والتعقيد ، كما أوضحت المعايضة الميدانية في المنظمة المبحوثة ( بلدية البصرة ) إلى الحاجة إلى العمل على وفق متطلبات الإدارة الالكترونية وخاصة في مجالات التوثيق والاتصالات ، إلا أن الأمر يتطلب ابتداء الكشف عن إمكان العمل على وفق متطلبات تنفيذ الإدارة الالكترونية ، وتم بلورة المشكلة بالتساؤلات التالية :

- هل تمتلك الإدارة في مديرية بلدية البصرة وملاكها المتقدم تصوراً عن المبادئ الأساسية المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية ومفهومها وعناصرها وفوائدها؟
- هل هناك رغبة لدى مديرية بلدية البصرة في العمل على وفق نظام الإدارة الالكترونية ؟
- هل تمتلك مديرية بلدية البصرة الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية التي تمكن من تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية ؟
- هل ممكن أن تظهر مقاومة من داخل المديرية لإجراءات تطبيق الإدارة الالكترونية ؟

## 2 - اهمية البحث :

تتمثل اهمية البحث في جانبين ، الجانب الاول هو الاهمية النظرية التي تظهر حيوية موضوع البحث، سيما وان الادارة الالكترونية مفهوم جديد وحيوي وله نتائج إدارية جديدة خاصة ما يتعلق منها بالسيطرة على المجالات الواسعة من المواقع أو المعلومات ، أو ما يتعلق منها بسرعة التوصيل والإجابة ..

أما الجانب الثاني فيخص الاهمية العملية ، حيث النتائج الإيجابية المترتبة على تطبيق الإدارة الالكترونية ، خاصة ما يتعلق منها بتحسين الأداء التنظيمي ، ورفع كفاءة أداء العاملين وزيادة انتاجيتهم عن طريق اكتساب المهارات والمعارف المتطورة ، فضلا عن تقديم الخدمة الأفضل والأسرع للمستفيدين ..

## 3 - اهداف البحث :

- الكشف عن بعض الممارسات الفعلية المتعلقة بنشاطات الإدارة الالكترونية في مديرية بلدية البصرة.
- الكشف عن إمكان تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية بلدية البصرة ..
- تقديم إطار نظري يساعد على تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية بلدية البصرة ..

## 4 - منهج الدراسة وطريقتها :

اعتمد البحث في دراسته منهج دراسة الحالة، لأنه الأقرب إلى دراسة النظم التي تقتضي التطبيق في المستوى الشامل للمنظمة ، فضلا عن أن الدراسة ستجرى في منظمة خدمية محددة هي مديرية بلدية محافظة البصرة ، وعادةً ما يضم هذا المنهج - دراسة الحالة - معلومات وصفية غزيرة تسلط الضوء على واقع الحال بدون أي تجريد إحصائي ، كما يقلل هذا النوع من المناهج من الميل إلى سوء التفسير للبيانات الإحصائية، و إلى جمع البيانات عن الحالة المبحوثة على وفق أسلوب علمي منظم بهدف تحديد الفجوة أو تقليصها إلى أدنى حد ممكن من خلال وضع الحلول المناسبة للمشكلة قيد البحث. واستخدم البحث لأغراض جمع البيانات الميدانية قائمة فحص موضحة تفصيلها

في جداول عرض الأجابات، وبما أن مجتمع الدراسة محدد بخصائص معينة ، أما مسؤولية إدارية لها دور في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، أو عناصر فنية لها معرفة وممارسة مقبولتان في تقنيات المعلومات والاتصالات ، لذا كان حجم المجتمع مقارب لحجم العينة البالغ ( 50 ) شخصا . وقد وزعت القوائم على العينة نفسها ، وكان المسترجع الصالح منها ( 43 ) ، ساندت النتائج المترشحة عن قائمة الفحص ، المعلومات المتوفرة من المعايشة الميدانية ، والمقابلات غير المهيكلة مع بعض المعنيين بموضوع البحث . وفيما يأتي بعض خصائص العينة ذات الصلة بالإدارة الالكترونية موضوع .

### الخصائص حول الاشراف الوظيفي

#### جدول (1)

#### توزيع العينة حسب الاشراف الوظيفي

| المجموع | اشراف اداري<br>اختصاص حاسوب | اشراف فني<br>اختصاص حاسوب | اشراف اداري | اشراف فني | اشراف فني و<br>اداري |
|---------|-----------------------------|---------------------------|-------------|-----------|----------------------|
| 43      | 0                           | 4                         | 19          | 3         | 17                   |

معظم أفراد العينة من ذوي المسؤولية الإدارية والفنية ، وهم ممن لديهم القوة في مساندة قرار الإدارة الالكترونية ..

## الخصائص حسب المعرفة بالإدارة الالكترونية

جدول (2)

توزيع العينة حسب مستوى المعرفة بالإدارة الالكترونية

| مرتفعة | متوسطة | منخفضة | لا اعرف شيئا عنها | المجموع |
|--------|--------|--------|-------------------|---------|
| 3      | 19     | 18     | 3                 | 43      |

تمتلك العينة معرفة متواضعة بالإدارة الالكترونية إلا أنها يمكن أن تتطور وتحسن من خلال التدريب والممارسة . وعليه فإن العينة أقرب في خصائصها إلى موضوع البحث وإمكانية استيعابه.

### ثانياً : بعض الدراسات السابقة :

تناولت العديد من الدراسات بشقيها العربية والاجنبية موضوع الادارة الالكترونية وبمحاور مختلفة وستتناول بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث .

#### 1- الدراسات العربية :

أ- دراسة فتحي، 2012 : عنوان الدراسة (دور المعلوماتية في إقامة متطلبات الإدارة الإلكترونية، تصميم نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مصنع الألبسة الجاهزة في الموصل)

هدفت الدراسة الى تقديم نموذج مقترح يساعد مصنع الألبسة الجاهزة في عملية التحول نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال تحديث أسلوب العمل وتطويره في الأقسام المختلفة بما ينسجم مع هذه التطبيقات لتحقيق ميزة تنافسية للمصنع ، وكانت اهم استنتاجات الدراسة ما يلي:

- تعد الإدارة الإلكترونية أنموذجاً جيداً للإدارة يعمل على تمييز المنظمات أو الشركات في عصر المعلوماتية

▪ ضعف الوعي بأهمية التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مصنع الألبسة الجاهزة، بسبب عدم وجود فهم واضح ودقيق للإدارة الإلكترونية.  
اما توصيات الدراسة :

- التحول نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية للمنظمات والشركات كافة كي تستطيع المنافسة بفاعلية.
- تشغيل أنظمة المعلومات وتصميمها لإدارة الأنشطة كافة بشكل إلكتروني والعمل على ترابطها مع الهيئة الخارجية من خلال شبكة الإنترنت.
- الاهتمام بتأهيل المورد البشري للتعامل مع هذه التكنولوجيا

ب-دراسة عبد الفتاح، 2013 بعنوان (البيئة التنظيمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية فيها).

تهدف الدراسة الى تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في طبيعة البيئة التنظيمية والمتطلبات اللازمة لنجاح الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف كل من طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية فيها. وكانت اهم استنتاجات البحث فهي :

- لا توجد اختلافات بين القطاعين الحكومي والخاص حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين يوجد تباين بين المستويات التنظيمية حول عناصر البيئة التنظيمية.
- توجد اختلافات حول ترتيب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بين العاملين في القطاعين الحكومي والخاص.

اما توصيات البحث :

- توفير المعرفة حول الإدارة الإلكترونية وتقديمها للعاملين جميعاً من حيث مفهومها وعناصرها ومتطلبات تطبيقها.
- زيادة الاهتمام بالجانب التدريبي وتنقيف العاملين بأجهزة الدولة ومنظماتها بهدف التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .



ت- دراسة المير (2013) بعنوان الابعاد الادارية والامنبة لتطبيقات الادارة الالكترونية في المصارف السعودية

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الابعاد الادارية والامنبة لتطبيقات الادارة الالكترونية في المصارف السعودية كما هدفت الى معرفة اهم متطلبات وعوائق تطبيق الادارة الالكترونية في المصارف السعودية .

### اهم نتائج الدراسة :

- تعمل الادارة الالكترونية من الناحية الادارية على الاستخدام الامثل للموارد وارتفاع مستوى الكفاءة ودعم الادارة العليا في الموارد البشرية وادارة الموارد المالية وادارة المعلومات والتخطيط .
- من العوائق التي تعرقل مسيرة الادارة الالكترونية عدم وجود خطة استراتيجية معلوماتية تساعد على فهم طبيعة الزبائن واحتياجاتهم وتعزيز القدرة الاستيعابية لدى الموظفين للتحويل نحو العمل التقني لمواكبة متطلبات الادارة الالكترونية .
- اما توصيات الدراسة فهي: ضرورة اهتمام المصارف السعودية بنشر الثقافة الالكترونية بين الموظفين والزبائن على اختلاف شرائحهم وان تسعى المصارف السعودية الى تطوير الادارة الالكترونية كمفهوم اداري ومعرفة مضمونة بعمق .

2- الدراسات الاجنبية : (Forman, 2014) "Government Strategy" (أ- دراسة )

"إستراتيجية الحكومة الإلكترونية" :قام بإنجاز الدراسة مارك فورمان مع فريق عمل يتكون من ثمانية موظفاً من مختلف مناطق الحكومة الفدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية، اذ تم إجراء 71 مقابلة مع أكثر من 150 مسؤولاً رفيع المستوى، كما شملت الدراسة 200 منظمة لبيان فرص تطبيق إستراتيجية الحكومة الإلكترونية هدفت الدراسة الى توضيح الرؤية الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية وبيان الأسس الرئيسة المعتمدة في تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً ، فضلاً عن التعرف على

أهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية ومنافعها في تحسين الخدمات وتقديم المعلومات للأطراف جميعها المهمة بعمل الحكومة .  
توصلت الدراسة الى ضرورة زيادة الإنفاق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي سيوفر ملايين الدولارات من خلال ضبط الاستثمارات غير المجدية.

#### ب-دراسة (Marasini and others, 2014)

Assessment of e – Business Adaption in small & middle firms sector in the UK north east Region .

هدفت هذه الدراسة الى توضيح طرائق ازالة الالعائق وطرائق التغيير المستخدمة بواسطة المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم لتطبيق استخدامات الانترنت وتكنولوجيا المعلومات في اعمالها .ولقد قام الباحثون بدراسة وتحليل بيانات 32 شركة من شركات القطاع الصناعي في اقليم في الشمال الشرقي للمملكة المتحدة وكانت هذه الشركات من ضمن الشركات المشاركة في مبادرة تبني العمل بتكنولوجيا الانترنت ولقد تم استخدام نموذجين للتغيير هما النموذج التقليدي والنموذج التطويري في تحليل طرق تبني الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم العمل بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .واظهرت الدراسة ان معظم الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم تفضل النموذج التطويري للتغيير وذلك يرجع الى وجود التكنولوجيا والى الامور التنظيمية (الثقافة ،الهيكلية ،المسؤوليات )وهذا هو النموذج المستخدم فعلا في معظم الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم .كما واثبتت الدراسة ان التعلم الشخصي والجماعي الغير الرسمي يؤدي دورا مهما في انجاح تطبيق استخدامات التكنولوجيا بشكل اكبر من التدريب الرسمي يسمح للمستخدمين بتنظيم المفاهيم والافكار حسب مرجعياتهم الخاصة .

توضح من العرض الموجز لبعض الدراسات السابقة ما يأتي ..

- ظهور توجه جدي من الباحثين والدارسين حول إمكان تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات المختلفة .
- الاهتمام بالكشف عن العوائق التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات أو الشركات بغض النظر عن مجال تخصصها .
- أهمية التدريب والتعلم في التغلب على عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية .

- الاعتمادية المتبادلة بين الرؤية الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية من جانب ومتطلبات نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية من جانب آخر .
- شكلت نتائج بعض الدراسات السابقة مدخلات معلوماتية توجهت على ضوءها الدراسة الحالية .
- أسهمت في تحديد بعض متغيرات البحث وطرائق قياسه .

## الجزء الثالث : عرض النتائج وتحليلها

### اولا : عرض موجز لمديرية بلدية البصرة موضوع البحث ..

تعددت وتتنوع الأنشطة التي تقوم بها مديرية بلدية البصرة ، إذ شمل تشكيلها التنظيمي مجموعة كبيرة من الشعب والوحدات التنظيمية ، فهي تضم تسع عشرة شعبة هي (شعبة التخطيط والمتابعة، شعبة الحاسوب / الإحصاء والمعلومات، الأفراد، الرواتب، الحسابات / نظام الصرف، الواردات، الأملاك، الآليات، المخازن، شعبة نظام المعلومات الجغرافية GIS، تنظيم المدن، المشاريع، القانونية، التدقيق، البيئة، الحدائق، معالجة النفايات الصلبة، الإعلام والعلاقات العامة، الخدمات) ، وتتفرع من هذه الشعب (51) وحدة، أما ملاكها الدائم فيتكون من (2250) موظفاً، فضلاً عن مجموعة كبيرة من موظفي العقود والأجور اليومية يقارب عددهم (6000) اجير وتقوم هذه الشعب بتقديم مجموعة من الخدمات المهمة الرئيسية والثانوية ضمن مجالات مختلفة، ومنها على سبيل المثال ( إنشاء الأسواق والترخيص للمحلات التجارية ، إنشاء الحدائق والمتزهات وصيانة الغابات والمحافظات عليها ، الاهتمام بأنشطة صحة البيئة ، المحافظة على نظافة المدينة ومعالجة النفايات المختلفة ، وبناء شبكة الطرق المحلية والشوارع وصيانتها. وهذا يعني أن طبيعة أعمال البلدية تتصف بالتعقيد وتشابك المهمات وتعددتها ، مما يجعل ضرورة إدارتها الكترونياً ، لذا عمدت الإدارة إلى توفير بعض العناصر التي تساعد على بناء شبكة الإدارة الالكترونية ، إذ يتوفر لدى البلدية مجموعة الاجهزة التي تعرف (Hardware) ، والتي تستخدم في مجالات محدودة مثل الطباعة واسترداد بعض المعلومات البسيطة ، وتمتلك أيضاً بعض البرامجيات (Software) مثل برنامج الإكسل الذي يستخدم بشكل محدود في بعض الشعب، كما يتوافر نظام GPS أو ما يسمى

بنظام المعلومات الجغرافية ، الذي يعد من الأنظمة المتطورة والمهمة جداً في توفير المعلومات بدقة وسرعة عالية لمختلف المناطق الجغرافية في مدينة البصرة ، فضلا عن توافر بعض شبكات الاتصالات الداخلية التي تربط أغلب الشعب في المديرية ، والتي تم انجازها سنة 2006 . يتضح مما سبق ذكره توافر بعض العناصر المادية والبشرية التي تساعد على تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية المذكورة .

### ثانيا : عرض وتحليل نتائج قائمة الفحص ..

تم العرض والمناقشة على وفق تسلسل المتغيرات الرئيسة لقائمة الفحص وكما موضح ..

➤ مدى توافر الامكانيات المالية : اظهر الجدول رقم (3) مستوى الاجابات عن مدى توفر الامكانيات المالية المطلوبة للإدارة الالكترونية في المنظمة موضوع الدراسة ،

### جدول (3)

#### مستوى الاجابة لمدى توفر الامكانيات المالية

| ت  | العبارة  | نعم   | لا   |
|----|--|-------|------|
| 1- | يتوافر التمويل اللازم لشراء التقنيات الالكترونية   | 93%   | 7%   |
| 2- | يتوافر التمويل اللازم لتصميم وتطوير البرامج الالكترونية  | 95%   | 5%   |
| 3- | يتوافر التمويل اللازم لصيانة الاجهزة والبرامج  | 90%   | 10%  |
| 4- | يتوافر التمويل اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق الية العمل الالكتروني | 90%   | 10%  |
| 5- | يوجد نظام لتحفيز المتميزين في مجال العمل الالكتروني  | 44%   | 46%  |
| 6- | متوسط الاجابة الكلية لمدى توافر الامكانيات المالية   | 84.4% | 5.6% |

اتضح من الجدول ( 3 ) المتضمن فقرات مدى توافر الامكانيات المالية ما يأتي..

## واقع الادارة الالكترونية في المنظمات الخدمية وامكانية تطبيقها - دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة

✓ بلغت قيمة الاجابات عن جميع الفقرات عدا الفقرة الخامسة 90 % فما فوق ، مؤكدة توافر معظم الامكانات المالية التي يتطلبها تنفيذ الإدارة الالكترونية ،وسانددت النتيجة المذكورة اعلاه القيمة العالية للمتغير الرئيس نفسه البالغة 4 . 4 % 8 .

➤ إلا أن الفقرة الخامسة المتضمنة نظام التحفيز في مجال العمل الالكتروني كانت الأضعف ، إذ بلغت 44 % ..

➤ مدى توافر الامكانات التقنية والفنية :اظهر الجدول رقم(4) مستوى قيمة الاجابات عن مدى توافر الامكانات التقنية والفنية المطلوبة للإدارة الالكترونية في المنظمة موضوع الدراسة.

### جدول ( 4 )

#### مستوى الاجابة لمدى توافر الامكانات التقنية والفنية

| ت  | الفقرة   | نعم  | لا   |
|----|--|------|------|
| 1- | تتوافر احدث اجهزة الحاسب الالي لتطبيق الادارة الالكترونية الحديثة بشكل جيد       | 77 % | 23 % |
| 2- | تتوافر احدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية الحديثة            | 58 % | 42 % |
| 3- | يتوافر في المديرية شبكة حاسوب تصل الى جميع المكاتب و الاقسام                     | 63 % | 37 % |
| 4- | يوجد ربط بين المقر الرئيس للمديرية و الاقسام والقواطع عن طريق شبكات الحاسب الالي | 26 % | 74 % |
| 5- | يوجد ربط بين شبكة المديرية وشبكة الانترنت  | 82 % | 18 % |
| 6- | يوجد موقع الكتروني للمديرية على شبكة الانترنت                                    | 95 % | 5 %  |
| 7- | يتم استخدام البريد الكتروني في العمل داخل المديرية                               | 68 % | 33 % |
| 8- | متوسط الاجابة الكلية لمدى توفر الامكانات التقنية والفنية                         | 66 % | 34 % |

اتضح من الجدول ( 4 ) المتضمن فقرات مدى توافر الامكانات التقنية والفنية ما يأتي..

✓ تبين في اجابات أفراد العينة عن الفقرات المفسرة للمتغير الرئيس ( الامكانات التقنية والفنية ) .

✓ وبلغت قيمة متوسط الاجابات للمتغير الرئيس نفسه 66 % ، مشيرة إلى توافر نسبي للمتطلبات التقنية والفنية .

✓ وكانت الفقرات التي حظيت بقيمة فوق 60 % ، هي جميعا من الممارسات البسيطة والشائعة للعمل الإداري الالكتروني مثل الاتصال بشبكة الانترنت ، وتوفر بعض الحواسيب ، والموقع على الشبكة ، و ما شابه . يقابل ذلك الافتقار لربط الشبكي الداخلي ( الانترنت ) .

➤ **توافر الامكانيات البشرية :** واطهر الجدول رقم (5) مستوى قيمة الاجابات عن مدى توافر الموارد البشرية المطلوبة للإدارة الالكترونية في المنظمة موضوع الدراسة ، .

### جدول (5)

#### مستوى الاجابة لمدى توفر الامكانيات البشرية

| ت  | الفقرة  | نعم  | لا   |
|----|---|------|------|
| 1- | هناك خطط لتدريب وتأهيل العاملين على استخدام تقنية المعلومات         | 68 % | 32 % |
| 2- | لديك قدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد                           | 65 % | 35 % |
| 3- | يوجد في المديرية متخصصون في تقنية المعلومات                         | 75 % | 25 % |
| 4- | يوجد مدربون مؤهلون لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات              | 54 % | 46 % |
| 5- | يوجد خبراء لتصميم وتطوير البرامج الالكترونية                        | 33 % | 67 % |
| 6- | تلقيت دورات تدريبية في استخدام الحاسوب والانترنت                    | 59 % | 41 % |
| 7- | توجد في المديرية الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية | 70 % | 30 % |
| 8- | متوسط الاجابة الكلية لمدى توفر الامكانيات البشرية                   | 60 % | 40 % |

اتضح من الجدول (5) المتضمن فقرات مدى توفر الامكانيات البشرية ما يأتي..

✓ تباين الاجابات وانخفاضها حول فقرة توافر الموارد البشرية المؤهلة للعمل في مفاصل الإدارة الالكترونية المختلفة . و أكدت هذه النتيجة قيمة المتغير الرئيس البالغة 60 % .

✓ أشرت النتائج افتقار المديرية المذكورة إلى خبراء تصميم وتطوير البرامج الالكترونية .

## واقع الإدارة الالكترونية في المنظمات الخدمية وامكانية تطبيقها - دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة

✓ وكانت الموارد البشرية الأقرب إلى متطلبات الإدارة الالكترونية و الأكثر توافرا في المديرية ، هي التي تجيد العمل على الحاسوب ، وهذه مسألة طبيعية . فضلا عن كونها مستعدة لتقبل التدريب ..

➤ مدى توافر المستلزمات الادارية والتنظيمية : اظهر الجدول رقم (6) المتضمن مستوى قيمة الاجابات عن مدى توافر المستلزمات الإدارية والتنظيمية المطلوبة للإدارة الالكترونية في المنظمة موضوع الدراسة.

### جدول (6)

#### مستوى الاجابة لمدى توافر المستلزمات الادارية والتنظيمية

| ت   | الفقرة  | نعم | كلا |
|-----|---|-----|-----|
| 1-  | تدعم الادارة العليا في المديرية سياسة تطبيق الادارة الالكترونية                                       | 66% | 34% |
| 2-  | توجد في المديرية اقسام متخصصة لتطبيقات الادارة الالكترونية  | 60% | 40% |
| 3-  | يوجد ادارة او قسم للحاسوب في المديرية   | 73% | 27% |
| 4-  | توجد خطة استراتيجية زمنية للقيام بتطبيق الادارة الالكترونية   | 33% | 67% |
| 5-  | تعمل الادارة العليا على تهيئة الموظفين نفسيا ومعنويا على استخدام الادارة الالكترونية                  | 37% | 63% |
| 6-  | توجد لدى الادارة العليا سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية  | 35% | 65% |
| 7-  | يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للعاملين في مجال الادارة الالكترونية                                   | 68% | 32% |
| 8-  | حرص الادارة العليا على مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الالي                                  | 53% | 47% |
| 9-  | تتم مشاركة العاملين في وضع الاهداف والبرامج المتعلقة بالإدارة الالكترونية                             | 35% | 65% |
| 10  | تقوم الادارة العليا بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الادارة الالكترونية | 35% | 65% |
| 11- | متوسط الاجابة الكلية لمدى توافر المستلزمات الادارية والتنظيمية  | 49% | 51% |

اتضح من الجدول (6) المتضمن فقرات مدى توافر المستلزمات الادارية والتنظيمية ما يأتي ..

✓ المستوى العام للإجابة عن فقرات المتغير الرئيس منخفض ، إذ بلغت القيمة الاجمالية لجميع فقرات المتغير الرئيس 49 % .

✓ تخص الفقرات التي تميل نسبيا نحو الجوانب البسيطة والمتعارف عليها في جميع المنظمات العراقية مثل اقامة الدورات المتخصصة ، وتوافر قسم لإدارة نشاط الحاسوب ، أو توافر بعض الوحدات ذات الصلة بالعمل الالكتروني .

✓ في حين أن الجوانب الجوهرية في عمل الإدارة الالكترونية محدودة جدا في مستوى المديرية ومن أمثلة ذلك ( الخطة الاستراتيجية للإدارة الالكترونية ، سياسة العمل على وفق متطلبات الإدارة الالكترونية ، والاستعانة بجهات استشارية خارجية )

#### ➤ مدى ادراك العاملين للمنافع العملية المترتبة على تطبيق الادارة الالكترونية

اظهر الجدول رقم (7) المتضمن مستوى قيمة الاجابات عن مدى إدراك العاملين للمنافع العملية المترتبة على تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمة موضوع الدراسة ، .



## جدول (7)

### مستوى الاجابة لمدى ادراك العاملين للمنافع العملية المترتبة على تطبيق الادارة الالكترونية

| ت  | الفقرة   | نعم  | لا  |
|----|--|------|-----|
| 1- | يؤدي استخدام الادارة الالكترونية الى زيادة الثقة في التعاملات الالكترونية            | 97%  | 3%  |
| 2- | يؤدي استخدام الادارة الالكترونية الى زيادة الوعي لدى العاملين                        | 97%  | 3%  |
| 3- | يؤدي تطبيق واستخدام الادارة الالكترونية الى سرعة انجاز العمل كما ونوعا               | 100% | 0   |
| 4- | يؤدي تطبيق واستخدام الادارة الالكترونية الى تحقيق العدالة في التعامل                 | 97%  | 3%  |
| 5- | يؤدي تطبيق واستخدام الادارة الالكترونية الى الحد من الروتين                          | 97%  | 3%  |
| 6- | يؤدي تطبيق واستخدام الادارة الالكترونية الى خفض التكاليف                             | 93%  | 7%  |
| 7- | يؤدي تطبيق واستخدام الادارة الالكترونية الى تركيز العاملين على انجاز مصالحهم الشخصية | 30%  | 70% |
| 8- | متوسط الاجابة الكلية للمنافع العملية المترتبة على تطبيق الادارة الالكترونية          | 88%  | 12% |

اتضح من الجدول (7) المتضمن فقرات مدى إدراك العاملين لمنافع تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يأتي:-

- ✓ إدراك واضح من قبل أفراد العينة للمنافع العملية المتوقعة من تطبيق الإدارة الإلكترونية أكدته قيمة المتغير الرئيس البالغة ( 88 % ) .
- ✓ كانت القيم الأعلى للمنافع المتوقعة تعود إلى منافع ( سرعة الانجاز ، تحقيق العدالة ، التغلب على سلبيات الروتين ، توكيد الثقة بأهمية الإدارة الإلكترونية وضرورتها ، خفض التكاليف ، وما شابه ) .

## يستخلص مما سبق ذكره ما يأتي ..

- 1- تباين القدرات والممارسات المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية بلدية البصرة ،على الرغم من امتلاك المديرية الموارد المالية الكافية لتمويل متطلبات تنفيذ الإدارة الالكترونية في المديرية ..
- 2- معظم الممارسات الالكترونية في المديرية تتصف بالعمومية ، ومعمول بها في معظم المنظمات العراقية ، إلا أنها تشكل أساسا " بسيطا" ومهما" لتطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية .
- 3- تفنقر المديرية إلى تحديد و توفير متطلبات تطبيق العناصر الجوهرية للإدارة الالكترونية
- 4- إدراك واضح من قبل أفراد العينة للمنافع العملية المتوقعة من تطبيق الإدارة الالكترونية .
- 5- تشير النتائج مجتمعة إلى ضرورة العمل على وفق الادارة الالكترونية أو بعض جوانبها الرئيسية في المديرية المذكورة .

## الجزء الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

### اولا : الاستنتاجات :

- حاجة المنظمة المبحوثة الى تطبيق الادارة الالكترونية في ضوء سعة وتشابك الخدمات المقدمة للمواطنين ، والعجز الواضح في الابقاء لمتطلبات تلك الخدمات .
- 1) تمتلك المنظمة المبحوثة بعض العناصر والموارد التي تساعد على تطبيق نظام الإدارة الالكترونية في المنظمة المبحوثة ..
  - 2) حاجة المنظمة المبحوثة إلى إطار استراتيجي ينظم ويوجه من منظور شامل موارد المديرية وقدراتها نحو متطلبات التنفيذ الناجح للإدارة الالكترونية .

## واقع الادارة الالكترونية في المنظمات الخدمية وامكانية تطبيقها - دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة

- (3) الافتقار إلى توفير البنية التحتية اللازمة بتطبيق الإدارة الإلكترونية ، والمتمثلة بالإمكانات التقنية والفنية المتعلقة بتنفيذ الإدارة الإلكترونية .
- (4) الحاجة إلى برامج تعليمية وتدريبية متقدمة ومتخصصة لتهيئة الموارد البشرية المتكافئة مع حاجات تنفيذ الإدارة الإلكترونية في المديرية موضوع الدراسة .
- (5) ضعف مشاركة العاملين في قرارات الاعداد و التهيئة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- (6) الرغبة القوية لدى الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية موضوع الدراسة .
- (7) تصور واضح لدى جميع العاملين في المديرية بالمنافع الكبيرة المتوقعة من تطبيق الإدارة الإلكترونية

### ثانيا : التوصيات

- التوصية الأولى :** تشجيع الإدارة وتقوية رغبتها في تبني الإدارة الإلكترونية من خلال:
- ✓ الاطلاع على الممارسات الناجحة للإدارة الإلكترونية في بعض البلدان العالمية .
  - ✓ تزويدها بالأدبيات التي تهتم بالإدارة الإلكترونية وطرائق تطبيقها .
  - ✓ إصدار التشريعات والتعليمات التي تدفع باتجاه ممارسة العمل الإلكتروني .
  - ✓ تمييز ومكافأة قرارات الإدارة التي تدفع باتجاه تسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- التوصية الثانية :** استثمار الجوانب والنشاطات التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية المذكورة من خلال ..
- ✓ وضع استراتيجيات متكاملة تكون بمثابة خارطة طريق لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية المذكورة .
  - ✓ الربط التدريجي لتكنولوجيا الإدارة الإلكترونية المتوفرة في شبكة اتصال داخلية لبناء اساسي للشبكة الداخلية ( الانترنت ) .
  - ✓ استخدام الهواتف النقالة والبريد الإلكتروني ما أمكن عند اجراء الاتصالات الداخلية .
  - ✓ إعادة هيكلة الاقسام بما يتفق ومتطلبات تنفيذ الإدارة الإلكترونية .
  - ✓ استثمار المتوافر من الموارد المالية في توفير بعض مستلزمات تنفيذ الإدارة الإلكترونية في المديرية .

- التوصية الثالثة : إعداد و تهيئة الكوادر البشرية والنظم والإجراءات التي تبسط من اماكن تنفيذ الإدارة الالكترونية في المديرية .
- ✓ حصر الموارد البشرية العاملة في المجال الالكتروني في المديرية ، وإعادة هيكلتها وظيفيا بما يتلاءم ومتطلبات العمل على وفق لنظام الإدارة الالكترونية .
  - ✓ إعداد برامج مكثفة ومتخصصة بالدورات التدريبية والتطويرية للعاملين في المجال الالكتروني مع مراعاة الأهمية والأسبقية عن التنفيذ .
  - ✓ وضع ضوابط ومحفزات تسمح بجذب العناصر الكفوءة في الأعمال الالكترونية ، والاحتفاظ بالموجود منها في المديرية .
  - ✓ تشكيل وحدة تنظيمية متخصصة تتولى الإدارة والإشراف على متابعة تنفيذ الإدارة الالكترونية في المديرية ..

## المصادر...

### اولا : المصادر العربية :

- (1) أَلحافظ، علي عبدالستار، (2006)، "بعض متطلبات عمليات إدارة المعرفة ، دراسة في محكمتي الجنايات والجنح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية (برنامج مقترح)" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
- (2) المير، إيهاب،(2013) " الأبعاد الادارية والامنبة لتطبيقات الادارة الالكترونية في المصارف السعودية " ، (رسالة ماجستير غير منشورة )جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .
- (3) الغوطي ، إبراهيم ،(2006) " متطلبات نجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية"،(رسالة ماجستير غير منشورة ) الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- (4) جواد ، شوقي وأبو زيد ، محمد خير،(2007) " الأبعاد المستقبلية للحكومة الالكترونية في الأردن : متطلبات النجاح " ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،المجلد3،العدد.
- (5) العواملة ، نائل ، (2000) " الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة" ،مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 29 العدد .
- (6) نجم، عبود نجم، (2009)، " الإدارة الالكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات" ، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
- (7) احمد ، محمد سمير ، (2009) ، " الادارة الالكترونية " ، الطبعة الاولى ، دار المسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- (8) الضافي، محمد بن عبدالعزيز، (2006)، " مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (9) فتحي، عبدالعزيز طيب، (2012)، " دور المعلوماتية في إقامة متطلبات الإدارة الالكترونية في مصنع الألبسة الجاهزة في الموصل" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
- (10) إبراهيم، ليث سعدالله حسين، (2004)، " الحكومة الالكترونية وتأمين خدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة، المجلة العربية للإدارة "، مجلد 24، العدد 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- (11) أحمد، ميسر إبراهيم، وحسين، هدى عبدالرحيم، (2008)، " اشتقاق الأبعاد الحاكمة في جودة الإدارة الالكترونية (مؤشر مقترح)" ، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 90، العدد 30 ، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق
- (12) عبدالفتاح، إيمان صالح حسن، (2013)، " البيئة التنظيمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في ظل اختلاف طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها " ، المجلة العربية

- للإدارة، المجلد 28، العدد 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- (13) العواملة، نائل عبد الحافظ، (2003)، " نوعية الإدارة والحكومة الالكترونية في العالم الرقمي " ، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 15، العدد 2، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (14) نجم، عبود نجم، (2004)، " الإدارة الالكترونية ، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات " ، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (15) ياسين، سعد غالب، (2005)، " الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية " ، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

### ثانيا : المصادر الاجنبية

- 1- Boar. H Bernard, (2001), *The Art of Strategic Planning for Information Technology*, 7<sup>th</sup> ed., Prentice, John Wiley & Sons, Inc. New York, USA.
- 2 - Daft L. Richard, (2003), *Management*, 6<sup>th</sup> ed., Prentice, Thomson South-Western, USA.
- 3 - Harrison Norma & Samson Danny, (2002), *Technology Management, Text and International Cases*, McGraw-Hill, New York, USA
- 4 - O'Brien A. James, (2000), *Introduction to Information Systems*, 9<sup>th</sup> ed., Printed, Irwin, McGraw-Hill, New York, USA.
- 5 - Turner Leslie & Weickgenant Andrew, (2009), *Accounting Information Systems*, Prentice, John Wiley & Sons, INC. USA.
- 6 - Forman Mark, (2014), *E-Government Strategy*, <http://www.doi.gov/e-government/Doi/pdf/>
- 7- Kim , David, *e-management 2012* , Prentice-Hill, USA,
- 8 - McNabb, David E *Knowledge management in the public sector : a blueprint for innovation in government /2006*
- 9- Marasini , Jhon, & others (2014) , *Knowledge Management in Small & Middle Firms* , <http://www.doi.gov/e-goverment/Doi/pdf/>.