

# الابتكار كأداة لإدارة إلكترونية لتسيير حديث محاولة لتقييم نموذج الحكومة الالكترونية في المملكة العربية السعودية بالتركيز على الابتكار

الدكتور بلال الدراجي

كلية إدارة الأعمال بجامعة الحدود الشمالية

المملكة العربية السعودية

derradji\_bilal@yahoo.fr

## ملخص:

تهدف هذه الورقة إلى محاولة اقتراح نموذج لتطبيق الحكومة الإلكترونية (*E-Government*) في الإدارة السعودية بالتركيز على الابتكار للنهوض بالتسيير بمفهومه الحديث والابتعاد عن التسيير التقليدي الذي يكرس للبيروقراطية والمحسوبية الإدارية لحل أزمات الشركات من جهة الأفراد من جهة أخرى، وذلك بتطبيق ما يعرف بالإدارة الإلكترونية (*E-Management*) وذلك من خلال أربعة عناصر أساسية تتمثل في: الابتكار، التقنيات الحديثة، الحكومة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة. الكلمات المفتاحية: الحكومة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، الابتكار، التسيير الحديث.

## Abstract:

This paper aims to try to propose a model for the implementation of electronic government in the Algerian administration to focus on innovation for the advancement to governance sense to talk and move away from the traditional management, which is dedicated to the bureaucracy and administrative favoritism to resolve crises companies on the one hand the individuals on the other hand, by applying what is known as electronic management through the four basic elements are: innovation, new technologies, E-government and total quality management.

**Keywords:** E-government, E-Management, innovation, modern management.

## مقدمة:

لعل أبرز ما يميز الإنسان عن كثير من المخلوقات أنه كائن اجتماعي بمعنى أنه لا غنى له عن العيش مع الجماعة، وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور معيشته في حياته المتحضرة، وهي وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية، ومن هنا كانت حاجة الإنسان للإدارة ومن هنا أيضا أصبحت الإدارة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد وللجماعة عند سعيها لسد حاجاتها وتحقيق غاياتها، فهي تقوم بدور العنصر المعاون الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني ويحتاجها الفرد كما تحتاجها المؤسسة، الفرد يحتاجها لتسيير أموره وأمور أسرته، وتحتاجها المؤسسة لتسيير أمورها الإنتاجية والتسويقية من شراء وإنتاج وتخزين وتمويل.

ولا تتوفر حاجة المؤسسة إلى الإدارة على شكل ملكية أو طبيعة المؤسسة أو حجمها. لأن الإدارة عملية جوهرية للمؤسسة سواء كانت تلك المؤسسة صغيرة أم كبيرة، تجارية أم صناعية أو زراعية سواء كانت مؤسسة خدمات، أم شركة أم مشروعاً فردياً، نادياً أم مدرسة أم مزرعة أم جمعية خيرية أو تعاونية، فالإدارة تطبق على جميع أوجه النشاط الإنساني.

لكن في الحكومات الناجحة تم تطبيق ما يعرف بالإدارة الحكومية، والتي تعتمد أساساً على توفر التقنيات الحديثة والحكومة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة. وتطبيق الحكومة الإلكترونية سيعمل على إعادة النظر بمختلف النظريات الإدارية المتعلقة بالتخطيط والقيادة والتنظيم والرقابة، بسبب التطور التكنولوجي خاصة الإعلام الآلي، ووسائل الاتصال الحديثة، وقد استعملت الحكومة الإلكترونية الكثير من الدول ولقيت نجاحاً كبيراً في التسيير، وتم البدء بتطبيقها سنة 1995 في ولاية فلوريدا، ثم بدأت تنتشر في كامل أوروبا، ثم طالت الدول العربية مثل الإمارات العربية المتحدة، البحرين، مصر، الأردن، لكن الدول العربية الأخرى بقيت متخوفة من التطبيق، والمملكة العربية السعودية من بين هذه الدول.

مشكلة الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

هل استطاعت المملكة العربية السعودية تطبيق الحكومة الإلكترونية في ادارتها بالاعتماد على الابتكار للنهوض بالتسيير بمفهومه الحديث والابتعاد عن التسيير التقليدي الذي يكرس للبيروقراطية والمحسوبية الإدارية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكننا تقسيم هذه المداخلة على النحو التالي:

**أولاً: مفهوم الإبداع والابتكار.**

ثانياً: المدارس الإدارية.

ثالثاً: الإدارة الرائدة.

رابعاً: تقييم تطبيق الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية بالاعتماد على الإبداع التنظيمي.

أهداف الدراسة: يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في اقتراح نموذج لتطبيق الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية بالاعتماد على الإبداع التنظيمي، والانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير بمفهومه الحديث، لمحاربة بيروقراطية الإدارة. وذلك من خلال:

- توضيح مفهوم الابتكار.
- عرض المدارس الإدارية وتوضيح مفهوم الإدارة الرائدة.
- اقتراح تطبيق الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية بالاعتماد على الإبداع التنظيمي.

أهمية الدراسة: ترجع أهمية الدراسة لعدة أسباب من أهمها:

- أن الدراسة تمثل امتداداً لدراسات سبقتها، ومن خلالها نحاول إضافة ما نقص في الدراسات السابقة.
- يتم معالجة موضوع مهم من خلال هذه الدراسة والمتمثل في الحكومة الإلكترونية، وكيفية تطبيقها باستعمال الإبداع التنظيمي.
- أن الدراسة تحاول اقتراح تطبيق الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية باستعمال الإبداع التنظيمي، لكي يستفاد منها مستقبلاً في حالة لجوء الحكومة المملكة العربية السعودية لتطبيق الحكومة الإلكترونية.

**أولاً: مفهوم الإبداع والابتكار**

**1- الإبداع:** يرتبط موضوع الإبداع بشكل كبير باتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتطور الاتجاهات والمفاهيم الإدارية المختلفة، ظهر مفهوم الإبداع كواحد من المتطلبات الضرورية للتعامل مع حل المشكلات.

**أ- تعريف الإبداع:** هناك عدة تعريفات يمكننا إدراجها كالتالي<sup>5</sup>:

<sup>5</sup> نبييل ذنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث، إربد الأردن، 2011، ص: 239.

أ-1 هو اكتشاف أو إنتاج أو خلق فكرة أو مسألة جديدة غير مسبوقة من قبل وتكون مفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع.

أ-2 هو عملية عقلية تنصب على تقديم حلول أو مسارات يمكن أن تعالج مشكلة ما لم تكن تتضمنها الحلول الأخرى.

أ-3 هو حالة يمكن أن تكون لدى كل الأفراد بشرط أن تتيح لهم البيئة التي يعيشوا فيها فرصة إظهار وتقديم ذلك الإبداع، في حين تعجز الحلول التقليدية على التعامل مع المشكلة أو الحالة يتولى الإبداع عرض فكرة أو أسلوب جديد يخرج عن إطار التفكير التقليدي في المؤسسة ويعمل على حل تلك المشكلة، وقد يظهر الإبداع أيضا على مستوى المؤسسة.

ب- مراحل العملية الإبداعية: تمر العملية الإبداعية لغرض إكتمالها مجموعة من المراحل<sup>6</sup>:

ب-1 **التهيؤ والاستعداد**: حيث يحصل الفرد على المهارات والمعلومات التي تساعد على تهيئة الإحساس للنظر في الموضوع أو المشكلة من زاوية مغايرة.

ب-2 **الإحتضان أو الحمل**: حيث يقوم الفرد المبدع بتخمير متغيرات المشكلة والمعلومات المتعلقة بها وتتفاعل عوامل ذهنية متعددة لتكوين صورة ذهنية ويتدخل اللاوعي وتعمل بعض آليات الدفاع عن الذات لغرض تجنب الانسحاب من المشكلة.

ب-3 **مرحلة الولادة أو الإشراق**: وتسمى أيضا مرحلة الظهور أو التفتق وتنطوي هذه المرحلة على ولادة الحل الإبداعي وانبثاق الفكرة الجديدة.

ب-4 **التحقيق والتعديل**: تتضمن هذه المرحلة تجربة الحل الإبداعي والتحقق عمليا من رصانة وإمكانية التطبيق الفعلي.

ب-5 **التنفيذ والمتابعة**: وتكون هذه المرحلة متعلقة باستخدام الابتكار أو الإبداع على الصعيد الفعلي والرسمي للمؤسسة وتحديد المؤشرات المختلفة للتغذية العكسية لذلك الاستخدام.

ج- **متطلبات ومعوقات الإبداع**: للابداع متطلبات ومعوقات، نذكرها كالاتي<sup>7</sup>:

ج-1 **متطلبات الإبداع**:

- الحاجة إلى تكلفة مادية ومعنوية.
- إقناع الآخرين بسبب عدم تعاطفهم في البداية.
- يستلزم وقتا لكي يأتي بشماره.
- يتطلب جهدا عقليا كبيرا.
- ينبغي تحمل عنصر المخاطرة.
- يتميز بالأصالة كونه إبداع.

ج-2 **معوقات الإبداع**:

<sup>6</sup>المرجع نفسه، ص: 243.

<sup>7</sup>المرجع نفسه، ص ص: 243، 244.

- الخوف من التغيير ورفض الأفكار الجديدة.
- عدم القناعة أو الإيمان بقدرات الآخرين.
- الهيكل التنظيمي بأساليبه التقليدية.
- خطوط الإتصال وقنواته غير صالحة لنمو الإبداع.
- التحديد الدقيق للعمل.
- المركزية وعدم الثقة بالآخرين.
- التكاليف المرتفعة.
- ضعف الولاء التنظيمي للفرد وعدم ثقته في المؤسسة.
- الخوف من محاربة الآخرين للمبدع.
- الخوف من التغيير والأفكار الجديدة.

**2- الابتكار:** يرى ( جيل فور ) إن الابتكار هو تفكير تعبيرى، كما يذكر ( شتاين ) الابتكار بأنه هو العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرض لدى مجموعة من الناس. ويعرف ( روجرز ) الابتكار بأنه ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد ومادة الجزء.<sup>8</sup> إذن يمكن إن نعرف الابتكار هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة...) لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع. ويعرف الإبداع كذلك بأنه عملية تؤدي إلى حلول، وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية، ونظريات، ومنتجات تتصف بالتفرد والحدائة.

ومن خلال ما تقدم ينضح مدى التداخل بين الابتكار والإبداع ولقد جرت الكثير من الدراسات على الجمع بينهما كترادفين وليس أدل على ذلك من أنها تعد صفات المبتكر بأنها الإبداع والبراعة. ويرى البعض إن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو إلى فكرة جديدة، في حين إن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين إن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

#### ثانيا: المدارس الإدارية

##### 1- المدارس الإدارية الكلاسيكية (التقليدية)

أ- حركة الإدارة العلمية: بدأت هذه المدرسة ببحوث فريدريك تايلور (F. TAYLOR) الأمريكي، الذي عاش في المدة (1856-1915)، والذي يعتبر أب المدرسة، وقد حاول تايلور في كتابه " الإدارة العلمية" تبديل التقاليد والأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الإدارة بضوابط وعلاقات علمية، ومن هنا جاءت التسمية. وقد بدأ تايلور كمتخصص بالمكائن، ثم رقي إلى رئيس عمال سنة 1880. وبعدها، ولمدة 30 سنة كان يقدم الاستشارات الإدارية ، ثم صار مديرا لإحدى شركات الصلب، ولقد أدت هذه الخلفية الهندسية ( أو الفنية) به إلى النظر للإدارة من زاوية خاصة، فالهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة إنتاجية العامل في المؤسسة من خلال التحليل

<sup>8</sup> مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، ( مجموعة النيل العربية. مصر 2004 )

العلمي لعمله، ويؤدي البحث التجريبي إلى اكتشاف أفضل طريقة لإنجازها، ثم يجري اختيار العمال المؤهلين الذين تقدم لهم التوجيهات، ويلتزمون بتلك الطريقة المفضلة، ويحصل هؤلاء العمال على أجور تفوق كثيرا تلك التي كانوا يحصلون عليها في السابق، ورأى **تايلور** أن الحوافز الاقتصادية (خاصة العلاوات على الأجور الاعتيادية) هي الدافع الأول للعمال الصناعيين، وعلى الرغم من زيادة الأجور، فإن كلفة العمل للوحدة الواحدة ستتناقص بسبب زيادة حجم الإنتاج اليومي.

وقد شجع **تايلور** على استخدام الخبراء المتخصصين (رؤساء العمل)، وإعطائهم سلطات فتيحة لوضع الطرق والوسائل المنظمة لمهمة العمال، مثل سرعة المكائن، والأسبقيات، والتعاقب في مسار العمل،... وهكذا، فإن **تايلور** قد حدد مجموعة من الإجراءات التي يمكن استعمالها في مواقف لاكتشاف أفضل طرق للأداء مع العمل على تنفيذها.

**ب- مدرسة العملية الإدارية: عد هنري فايول (H. FAYOL)**، رجل الأعمال الفرنسي، مؤسس هذه المدرسة، فقد عاش خلال المدة (1841-1925)، وكان له أتباع في الولايات المتحدة الأمريكية، أشهرهم **كوليك (GULICK)** و**موني ورايلي (MOONYE and REILY)** و**أوريك (URWICK)** في بريطانيا، وكانت توجهات **فايول** منطلقة من منظار الإدارة العليا، ومن خبرته كمدير عام لإحدى كبريات شركات تعدين الفحم وقد نشر كتابه "الإدارة العمومية والصناعية" سنة 1916. ويعود الفضل له في تطوير ثلاثة مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، وأنشطة المؤسسة، ووضع مجموعة من القواعد أو التوجيهات التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.

فقد قسم **فايول** وظائف المدير إلى خمس هي: التخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر (الامرة)، والتنسيق، والرقابة. فالتخطيط هو تنبؤ (الاستشراف) بالمستقبل ثم الاستعداد لمعالجة حوادثه، ورأى **فايول** أن التنظيم هو وضع الخطة العامة التي يعتمد عليها مدراء التقسيمات في وضع الخطط التفصيلية للمهام للمسؤولين عنها، ثم الحصول على الموارد البشرية والمادية، وهيكلتها الأفراد على شكل وظائف وتقسيمات لتنفيذ الخطط، ويتضمن إصدار الأوامر تحريك الموارد البشرية لإنجاز أهداف المؤسسة، أما التنسيق فهو تحقيق التوافق والانسجام بين فعاليات المؤسسة وتوحيد الجهود سوية، وتأتي الرقابة لمقارنة الأداء الفعلي بالخطط وتصحيح الإبتعادات بينهما.

من ناحية أخرى، فقد قسم **فايول** أنشطة المؤسسة في خمسة عناصر أساسية هي:

1- الفنية (الصنع أو الإنتاج)؛ 3- المالية (الحصول على رأس المال واستخدامه)؛

2- التجارية (الشراء والبيع والتداول)؛ 4- المحاسبة (الكلف والميزانيات والإحصاء)؛

5- الأمان أو الضمان (حماية الأشخاص والممتلكات).

وهو بذلك كان يحاول وضع الحجر الأساس للتقسيم المعاصر لأنشطة المؤسسة. بالإضافة لذلك، فقد وضع **فايول** (14) قاعدة إدارية، استخلصها من تجربته العملية وهي:

1- تقسيم العمل لتحقيق التخصص؛ 2- الصلاحية (السلطة)؛ 3- الانضباط؛ 4- وحدة الأوامر؛ 5- وحدة التوجيه؛ 6- إذعان المصلحة الفردية لمصلحة المجموع؛

7- السلسلة الهرمية في التنظيم؛ 8- المكافأة؛ 9- المركزية؛ 10- النظام؛ 11- العدالة؛ 12- استقرار الموقع الإداري؛ 13-

المبادرة؛ 14- الروح المعنوية أو روح الجماعة.

وقد أكد على المرونة في تطبيق هذه القواعد، وعلى أن الإدارة فن وعلم معا.

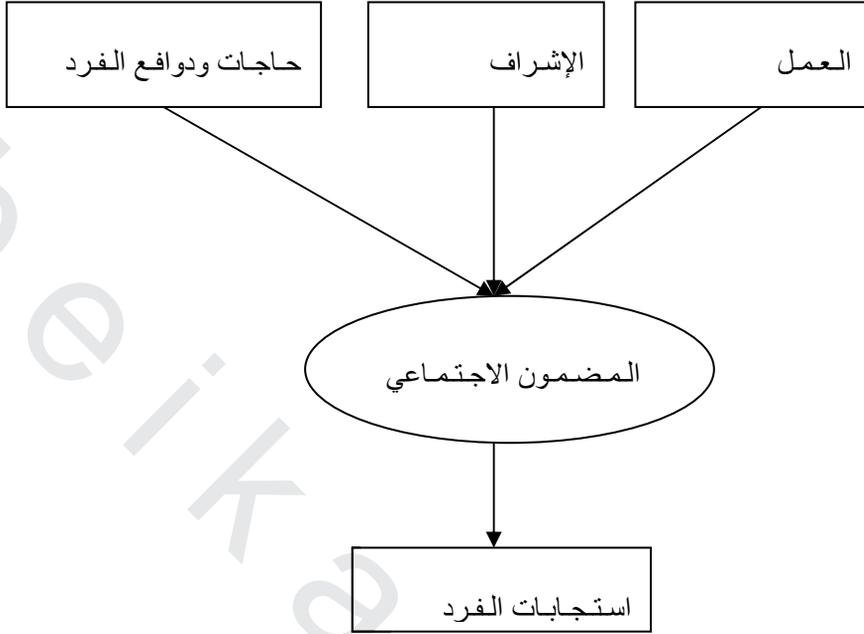
ج- المدرسة البيروقراطية (Bureaucratic Management): كانت هذه المدرسة من نتاج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (M. Weber)، الذي عاش خلال الفترة (1864-1920)، والذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المؤسسة. وقد انبثق من تحليله مفهوم "البيروقراطية" (حكم المكتب)، الذي قصد به تلك المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهامها بأعلى كفاءة. يتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي:

- تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها؛
- سلسلة واضحة من إصدار الأوامر؛
- اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب؛
- اعتماد الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معاً؛
- تدوين الأفعال، والقواعد والقرارات الإدارية؛
- الفصل بين ملكية المؤسسة وإدارتها؛
- خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة الدقيقين أثناء أدائهم لمهامهم.

ولم يكن هدف فيبر صياغة مؤسسة مثالية، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين. فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية (سلطة) قانونية، لأنه حصل على موقعه وصلاحياته في المؤسسة على أساس الاختيار أو الترقية، التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء. وإذا كانت "البيروقراطية" تعني في يومنا الإجراء الطويلة والروتينية (الرتابة) والبطء في مسار العمل الإداري، وتعقيداته غير المبررة وعدم الكفاءة، فإن هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل فيبر عندما أطلق تسميته الأولى. فقد كان يرى أن المؤسسة البيروقراطية، التي تدار من قبل مدراء جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم، قادرة على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة، وذلك يعود إلى امتلاك المؤسسة للمعرفة الفنية، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه. لقد انصب اهتمام فيبر على المؤسسة الكبيرة المتكونة من آلاف الأفراد، وكان مولعاً بدراسة تنظيم الجيش البروسي والدولة البروسية، وبشخصية بسمارك ووليم الثاني، واستنباط القواعد من كيفية إدارة الجيش والدولة.

د- مدرسة العلاقات الإنسانية: يعد ألتون مايو المفكر والأستاذ بجامعة هارفورد (1880-1949) أبرز رواد هذه المدرسة وقد قاد فريقه لإجراء التجارب في أحد مصانع شركة وستون إلكتريك في ناحية هاورثورن، ولقد كانت دراسات "هاورثورن" إيذاناً بمولد فكر جديد تجاه العمال، هذا الفكر كما يتضح من الشكل رقم [1]، يركز على أهمية الفرد، فبينما أغفلت الأفكار السابقة دوره، نجد أن نموذج العلاقات الإنسانية يقول بأن الأفراد لديهم احتياجاتهم الخاصة ودوافعهم التي يأتون بها إلى مواقع العمل، وفي أثناء قيام الفرد بالعمل، فإن متطلبات هذا العمل، وطريقة معاملة المشرف له، وعضوية الفرد في جماعته، ومستوى إشباعه لحاجته الاجتماعية مثل الحاجة إلى التواجد مع الآخرين ودرجة قبولهم وحبهم له، كل ذلك يمثل في مجموعه مضمونا اجتماعيا يؤثر على استجابات الفرد ومستوى رضاه عن العمل، ومن ثم مستوى أدائه.

الشكل رقم 1: منظور العلاقات الإنسانية .



المصدر : علي الشريف ، " الإدارة المعاصرة" ، (الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2000)، ص : 46.

ويعتبر إبراهيم ماسلو (A.MASLOW) من أشهر الباحثين في العلاقات الإنسانية، حيث قدم نظريته الشهيرة عن الحاجات الإنسانية ورتبها على شكل تسلسل هرمي، وقد لاقت اهتماما واستحسانا من علماء النفس وخاصة في أوساط علماء النفس الإداري، وتقسم هذه النظرية حاجات الإنسان إلى :

-الحاجات الفسيولوجية (البدنية، الجسمانية)؛ -حاجات الأمن والسلامة؛-الحاجات الاجتماعية؛-حاجات التقدير والاحترام؛-حاجات إرضاء الذات.

ونظرية إبراهيم ماسلو هذه والتي تهدف لرفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق الاستخدام الرشيد للإمكانات المادية والبشرية وذلك من خلال تحفيز العاملين المادي والمعنوي أصبحت تستخدم من قبل المهتمين بالنظريات الإدارية الحديثة، لأن الفرد لا يمكن تحفيزه إلا من خلال تأمين حاجاته غير المشبعة لأن الحاجات المشبعة للفرد لا تشكل حافزا أبدا، وبما أن حاجات الفرد متتابعة ومتسلسلة فإشباع حاجة يعني بروز أخرى بعدها لا بد من إشباعها.

### 3- المدارس الإدارية الحديثة (المعاصرة):

أ- المدرسة الكمية: قدمت هذه المدرسة مدخلا يساعد المدير للاسترشاد في اتخاذ القرارات لمعظم الأمور الإدارية وذلك عن طريق نمذجة اتخاذ القرار، ومن النماذج شائعة الاستخدام في العمل الإداري:

- البرمجة الخطية؛ - شجرة القرار؛ - نظرية خطوط الانتظار؛ - أسلوب المحاكاة؛  
- المباريات الإدارية؛

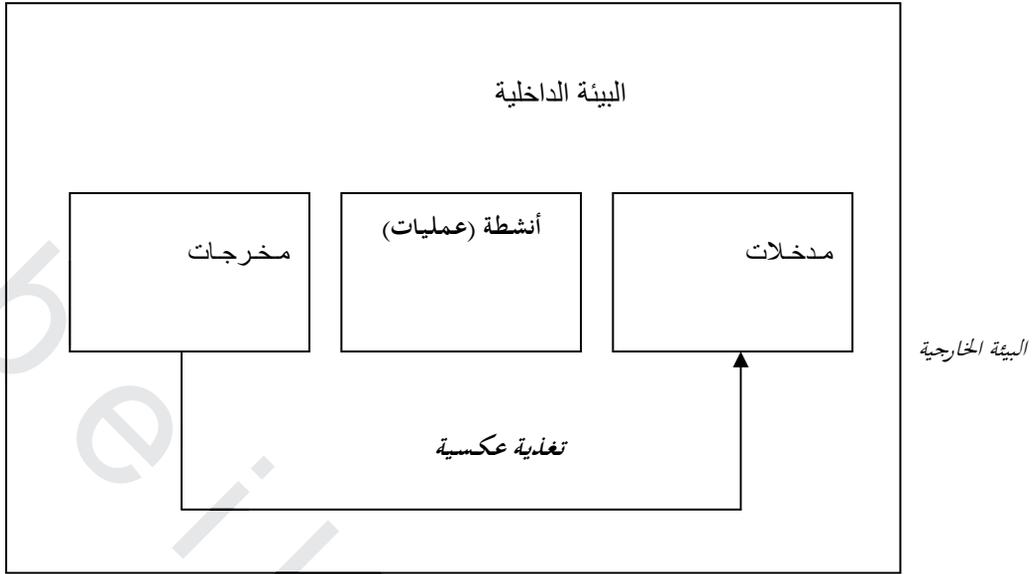
**ب- مدرسة النظم:** وهي تعتمد على نتائج وأبحاث نظرية النظم (Systems theory) التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات من القرن العشرين ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة. والفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام (System) الذي يمكن تعريفه بأنه هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً، والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

وبموجب هذه الفكرة فإن المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية وهي في هذه الحالة المواد الأولية والمال والموارد البشرية أو التكنولوجيا اللازمة ثم يقوم بتحويل هذه المدخلات أو معالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات، ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المؤسسة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة.

فالمؤسسة هنا تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أي أنه مفتوح عليها من خلال المدخلات والمخرجات كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر ببعضها كما أنها في المؤسسة ككل.

وبالتالي فإن نظرية النظم تهتم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها كما أنها تكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المؤسسة، وتعني بعلاقات المؤسسة مع البيئة المحيطة بها، ويوضح الشكل رقم [2] الإطار العام لمفهوم النظام أي أن المؤسسة تقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات تقدمها للبيئة المحيطة.

الشكل رقم 2: الإطار العام لمفهوم النظام



المصدر: فؤاد الشيخ سالم وآخرون، " المفاهيم الإدارية الحديثة"، (مركز الكتاب الأردني، 1992)، ص : 56.

ج- المدرسة الموقفية أو الظرفية: تمثل المدرسة الظرفية في الإدارة اتجاهها حديثا في الفكر الإداري والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المؤسسات، وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسة. لقد تبين من خلال الدراسة والتطبيق للمدارس الفكرية الإدارية أن أيا منها لا يملك كل الإجابات المطلوبة للأسئلة التي تطرحها باستمرار الظروف والأوضاع التي تمر بها المؤسسة، فقد بينت الدراسات أن بعض الأساليب الكمية في الإدارة نجحت في حالات معينة وفشلت في حالات أخرى، كذلك الحال بالنسبة لمفاهيم ومبادئ المدرسة السلوكية والمدرسة العلمية في الإدارة، كما تبين من خلال الممارسة العملية أن دعاة الأسلوب الكمي لم يستطيعوا التغلب على المشاكل السلوكية في مؤسساتهم بينما لم يستطع السلوكيون التغلب على المشاكل الكمية في الإنتاج والعمليات. لقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينات بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية، التكنولوجية، القيم الاجتماعية،... الخ، على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المؤسسة، ودعوا إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها تلك المؤسسة، بمعنى أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المؤسسات أو حتى لنفس المؤسسة في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المؤسسة كما يعكس ذلك الشكل رقم [3].

### الشكل رقم 3: الإدارة الظرفية



المصدر : خليل محمد حسن الشماع ، " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال " ، ( دار المسيرة ، عمان ، 1999 ) ، ص : 43.

ولقد وجهت انتقادات إلى المدرسة الظرفية على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية، لكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتلائم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في المؤسسات.

**د- المدرسة السلوكية:** يضم المدخل السلوكي مفاهيم اهتمت بالمنظمة كعلاقات ونظرت إليها كتفاعل للأفراد والجماعات وبما يؤثر على زيادة الإنتاج.

استندت هذه المدرسة إلى مفاهيم السلوك وطورت النظرة إلى العاملين وافترضت أن لديهم القدرة والرغبة في المساهمة الإيجابية في بناء النموذج السلوكي القائم على أساس النهوض بالأفراد من خلال تحقيق الإشباع الوظيفي مما يرتب أدوارهم في المنظمة بالأفراد من خلال تحقيق الإشباع الوظيفي مما يرتب أدوارهم في المنظمة ويكون سلوكهم في صالح المنظمة.

**هـ- الإدارة بالأهداف:** يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف، أسلوباً حديثاً من أساليب العمل الإداري، يختلف عن الأسلوب التقليدي (الإدارة بالقوانين واللوائح) في أنه يصب اهتمامه على مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة والتي غالباً ما تحد من حريات العاملين ومبادئهم.

ويقوم هذا الأسلوب على اعتبار النتائج النهائية المتعلقة بإنجاز العمل معياراً أساسياً للحكم على كفاءة الإدارة والعاملين الذين قاموا بذلك، كما أن الحكم على أفضل الترتيبات أو الإجراءات الإدارية والفنية يعتمد (بناءً على ذلك) على مجموعة الأهداف الموضوعة من ناحية، وعلى الأهداف والنتائج المتحققة من ناحية أخرى.

وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد عن طريق اشتراك المرؤوسين والرؤساء في تحديد الأهداف، وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تعينهم بشكل مباشر.

وقد وضع فكرة الإدارة بالأهداف بيتر دراكر (Peter Drucker) <sup>(\*)</sup> في أوائل الخمسينيات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام.

وتتلخص إجراءات تنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف بالخطوات التالية :

- يبدأ الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية معاً بمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في القسم أو الوحدة الإدارية، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة؛

- يشترك الرؤساء والمرؤوسون في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها وهذه الأهداف ينبغي أن تكون واقعية ويسهل قياسها؛

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون في نهاية كل فترة معينة لتقييم الإنجاز ومقدار ما تحقق من الأهداف لتدارك ما قد يتعرض العمل من عقبات وتصحيح ما يتبين من انحرافات وتعزيز ما يظهر من إيجابيات، وتزويد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة عن نتائج عملية التقييم حتى يعرفوا مقدار مساهمتهم في تحقيق أهداف وحدتهم الإدارية وأهداف المؤسسة بشكل عام.

إن وضع الأهداف وطرق تقييمها تختلف بين مؤسسة وأخرى أو حتى بين الوحدات الإدارية في المؤسسة نفسها لكن النتائج التي يمكن أن تترتب على إتباع هذا الأسلوب يمكن تلخيصها بما يلي:

- تحسين مشاركة المرؤوسين في المؤسسة؛ - تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المؤسسة؛

- التقليل من نسبة القلق والتوتر التي يمكن أن تنجم عن عدم معرفة المرؤوس بموقف رئيسه منه.

وعموماً يحتاج تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف إلى تهيئة المديرين نفسياً وعلمياً قبل الشروع بتنفيذه، وتحسين نظام الاتصالات داخل المؤسسة، وتوطيد العلاقات الشخصية ضمن الجماعات العامة في المؤسسة، ودعم الإدارة العليا لهذا الأسلوب .

**و- الإدارة اليابانية:** وتتخلص في اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وبأنها تنقل نظام القيم السائد في المجتمع الياباني من حيث نظرة الاحترام والتقدير إلى الأسرة وترابطها وإلى رب هذه الأسرة واهتمامه بأعضائها، العاملون كلهم أسرة واحدة تسود بينهم روح التعاون والمحبة والرؤساء هم بمثابة رب الأسرة الذي يهتم بمصلحتها أولاً وبمصلحة كل فرد من أفرادها الذين يفترض بكل واحد منهم أن يبذل أقصى جهوده لمصلحة الأسرة، هذه القيم تؤدي إلى سيادة روح المودة والتعاون والانتماء للعمل وهي أمور مرغوب فيها وتسعى الإدارة إلى تنميتها في جميع أشكال المؤسسات وقد عزا كثير من علماء الإدارة نجاح اليابانيين في الصناعة إلى عوامل كثيرة من أهمها أسلوب الإدارة هذا .

لكن لا بد من توافر شروط معينة تشكل في مجموعها مناخاً ملائماً لممارسة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات منها :

-توافر الخبرة لدى الأفراد المشاركين ورغبتهم في المشاركة؛

<sup>(\*)</sup> بيتر دراكر (Peter Drucker) : يعد من أشهر علماء الإدارة في العالم، ولد في النمسا، وتخصص في القانون، واختير عضواً في هيئة تحرير مجلة متخصصة، وظل يعمل فيها حتى الاحتلال النازي حيث ذهب بعد ذلك إلى لندن في إنجلترا حيث مكث فيها فترة قصيرة، رحل بعدها إلى نيويورك مراسلاً لمجموعة من الصحف البريطانية، عمل مستشاراً اقتصادياً لعدد من البنوك وشركات التأمين، ثم أصبح خبيراً في مجالات الإدارة، وأصدر العديد من المؤلفات القيمة في هذا المجال ويلقب عالمياً "بالمؤسس الأول لعلم الإدارة".

- إعطاء المشاركين مهلة كافية للتفكير والمناقشة مع تقديم المعلومات الضرورية اللازمة لصنع القرار.  
وتتخذ المشاركة عدة أساليب لكل منها مزاياها وعيوبها، وعلى الإدارة اختيار الأنسب منها وفق طبيعة القرار وظروف المشاركين، من أهمها: نظم الاقتراحات، الاجتماعات، اللجان، المجالس، الاتصال الهاتفي، المذكرات،... إلخ.

### ثالثا: الإدارة الرائدة

للوصول إلى إدارة رائدة لا بد من توفر الإبداع التنظيمي، الإدارة الالكترونية وإدارة الجودة الشاملة.

**1- الإبداع التنظيمي (Organizational Innovation):** يرتبط موضوع الإبداع بشكل كبير باتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتتطور الاتجاهات والمفاهيم الإدارية المختلفة، ظهر مفهوم الإبداع كواحد من المتطلبات الضرورية للتعامل مع حل المشكلات.

**أ- تعريف الإبداع التنظيمي:** هناك عدة تعريفات يمكننا إدراجها كالآتي<sup>9</sup>:

أ-1 هو اكتشاف أو إنتاج أو خلق فكرة أو مسألة جديدة غير مسبقة من قبل وتكون مفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع.

أ-2 هو عملية عقلية تنصب على تقديم حلول أو مسارات يمكن أن تعالج مشكلة ما لم تكن تتضمنها الحلول الأخرى.

أ-3 هو حالة يمكن أن تكون لدى كل الأفراد بشرط أن تتيح لهم البيئة التي يعيشوا فيها فرصة إظهار وتقديم ذلك الإبداع، في حين تعجز الحلول التقليدية على التعامل مع المشكلة أو الحالة يتولى الإبداع عرض فكرة أو أسلوب جديد يخرج عن إطار التفكير التقليدي في المؤسسة ويعمل على حل تلك المشكلة، وقد يظهر الإبداع أيضا على مستوى المؤسسة.

**ب- مراحل العملية الإبداعية:** تمر العملية الإبداعية لغرض اكتمالها مجموعة من المراحل<sup>10</sup>:

**ب-1 التهيؤ والاستعداد:** حيث يحصل الفرد على المهارات والمعلومات التي تساعد على تهيئة الإحساس للنظر في الموضوع أو المشكلة من زاوية مغايرة.

**ب-2 الاحتضان أو الحمل:** حيث يقوم الفرد المبدع بتخمير متغيرات المشكلة والمعلومات المتعلقة بها وتتفاعل عوامل ذهنية متعددة لتكوين صورة ذهنية ويتدخل اللاوعي وتعمل بعض آليات الدفاع عن الذات لغرض تجنب الانسحاب من المشكلة.

**ب-3 مرحلة الولادة أو الإشراق:** وتسمى أيضا مرحلة الظهور أو التفتق وتنطوي هذه المرحلة على ولادة الحل الإبداعي وانبثاق الفكرة الجديدة.

**ب-4 التحقق والتعديل:** تتضمن هذه المرحلة تجربة الحل الإبداعي والتحقق عمليا من رصانة وإمكانية التطبيق الفعلي.

**ب-5 التنفيذ والمتابعة:** وتكون هذه المرحلة متعلقة باستخدام الابتكار أو الإبداع على الصعيد الفعلي والرسمي للمؤسسة وتحديد المؤشرات المختلفة للتغذية العكسية لذلك الاستخدام.

<sup>9</sup> نيبيل دنون الصائغ، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

<sup>10</sup> نيبيل دنون الصائغ، المرجع نفسه، ص: 243.

2- الإدارة الإلكترونية ( E-Management ): لتكون هناك إدارة إلكترونية يجب توفر التقنيات الحديثة والحكومة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة.

أ- التقنيات الحديثة: لقد أدت تقنية المعلومات إلى إحداث الثورة الصناعية الثالثة حيث دخلت بقوة إلى العديد من البيئات الإدارية وهياكل الأعمال في المنظمات المختلفة، وقد أثرت لتقنية إيجابيا على العمل الإداري، لذا أطلق على الإدارة التي تؤثر عليها التقنية بالإدارة الإلكترونية. ويتم نقل تلك التقنيات الحديثة عن طريق:

أ-1 الاستثمار المشترك

أ-2 اتفاقيات تسليم المشروع جاهز.

أ-3 اتفاقيات السماح باستعمال التقنية.

أ-4 الخبرة والمساعدة الإدارية والفنية.

ب- الحكومة الإلكترونية ( E-Government ): شغل موضوع الحكومة الإلكترونية ( Electronic Government ) حيزا كبيرا واهتماما إداريا واسعا في السنوات القليلة الماضية باعتباره من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي باتت تشكل جزءا مهما من مستقبل الإدارة خلال الحقبة الزمنية المقبلة، وتعد الحكومة الإلكترونية أحد الانعطافات البشرية الهامة والتي يمكن أن تحقق تطلعات الأفراد وتفتح أمامهم مسارات جديدة من الخدمة الراقية وتعمل على تهيئة سبل الراحة وتعكس تظافر العلوم المختلفة والارتقاء بالعمل الإداري.

تعرف الحكومة الإلكترونية بالبيئة الافتراضية التي تقوم فيها الأجهزة الحكومية بتنفيذ أعمالها وتقديم خدماتها إلى الجهات المستفيدة عن طريق استخدام التقنيات الرقمية المتطورة لتحقيق الكفاءة وضمان أمن المعلومات بعيدا عن مفهوم الزمان والمكان.

ج- إدارة الجودة الشاملة ( TQM : Total Quality Mangement ): هي الطريقة التي تتأكد من خلالها المنظمة أن جميع الأنشطة الضرورية المتعلقة بالمنتج أو الخدمة في المنظمة فعالة وتعمل بكفاءة.

رابعا: تحديات وإيجابيات تطبيق الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية بالاعتماد على الإبداع التنظيمي

لكي نطبق الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية يجب أن نحدد ما هي مبررات هذه الحكومة أو الدوافع التي تدفعنا لقيام هذه الحكومة، ثم ما الأهداف المرجوة من هذه الحكومة بالإضافة إلى مراحل التحول من حكومة تقليدية إلى حكومة إلكترونية.

1- مبررات استخدام الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية: هناك مجموعة من المبررات والدوافع

تدفع الإدارة المملكة العربية السعودية لإقامة إصلاحات إدارية وبالتالي حكومة إلكترونية نذكرها فيما يلي:

- زيادة وعي المواطن.

- استمرار استخدام الأجهزة الحكومية لأسلوب البيروقراطية.

- التقدم التقني وثورة المعلومات.

2- أهداف الحكومة الإلكترونية: إن تطبيق الحكومة الإلكترونية يحقق مجموعة من المزايا تحدف الحكومة المملكة

العربية السعودية من ورائها إلى:

- تغيير الصورة التقليدية للحكومة.
- تعزيز دور المواطن في المشاركة في عملية الاداء والرقابة والتطوير.
- تقليل التكاليف.

### 3- مراحل التحول إلى الحكومة الإلكترونية في المملكة:

**المرحلة الأولى:** تتمثل بالنشر الإلكتروني، حيث يكون هناك خطة عمل لدخول الحاسبات الالكترونية إلى العمل الإداري، يرافقها توعية الموظفين وتدريبهم على إتقان الإعلام الآلي، وتوسيع استعمال المواقع الالكترونية في جميع الدوائر الحكومية والمعنية، وتتوفر على معلومات كاملة عن تلك الدوائر والمصالح.

**المرحلة الثانية:** العمل على الاتصال الثنائي وباتجاهين حيث يتم توفير معلومات كاملة عن أعمال وأنشطة الدوائر والمؤسسات المعنية ويستطيع المواطن الوصول إليها عن طريق البريد الإلكتروني، سواء بالاستفسار أو تعبئة نماذج وإرسالها إلكترونياً.

**المرحلة الثالثة:** تتمثل في تبادل المعلومات والاتصال بين الدوائر الحكومية بشكل رسمي عن طريق المواقع الالكترونية لتلك الدوائر إضافة إلى المواطنين والقطاع الخاص للحصول على الخدمات أو دفع التزامات مالية أو الحصول على معلومات. حيث تكتسب العملية في هذه المرحلة الطابع القانوني الذي يغطي الأنشطة الإلكترونية.

**المرحلة الرابعة:** تكامل الأعمال الحكومية لتحقيق الترابط الإلكتروني وتنفيذ المعاملات الحكومية على شبكة الأترنت عن طريق دخول المواطن باستعمال كلمة المرور ( Pass Word )، ويكون التعامل بشكل متكامل بين جميع الأطراف.

### 4- التحديات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية في المملكة: تواجه المملكة العربية السعودية عدداً من

التحديات أمام تطبيق الحكومة الإلكترونية إضافة إلى التحديات التي تعاني منها الدول الأخرى:

أ - المستوى المتدني لاستخدام الإنترنت : ويعزى ذلك إلى ارتفاع تكاليف الوصول إلى خدمات الإنترنت ، وكذلك ارتفاع كافة الاتصال.

ب- ضعف البنية التحتية لشبكة الاتصالات ، وعدم قدرتها على تغطية كافة المستخدمين ، والمناطق والمحافظات

ج - فقدان الخصوصية المعلوماتية للمواطن والخوف من تسرب المعلومات التي لا يرغب في إطلاع الآخرين عليها

د - ضعف التشريعات القانونية التي تسهل التعامل مع التطبيقات الإلكترونية بشكل عام.

هـ - ضعف الوعي الاجتماعي والثقافي بمفاهيم وتطبيقات الحكومة الإلكترونية وعدم توفر سمات مجتمع المعلومات

و - عدم توفر الاعتمادات المالية الكافية.

ز - عدم الثقة في التعاملات الإلكترونية من الناحية المادية.

ح - عدم توفر خطة وطنية للمعلومات على مستوى الدولة.

ي - نقص العناصر البشرية المؤهلة في التعامل مع التطبيقات الإلكترونية .

وهناك معوقات أخرى منها قلة البرامج المتعلقة بتطبيق الحكومة الإلكترونية ومقاومة التغيير من جانب الموظفين ، وقلة

الإنفاق الحكومي الموجه لتقنية المعلومات وارتفاع رسوم الاتصال بشبكة الإنترنت وانتشار نسبة أمية الحاسب الآلي ،

وقلة نسبة عدد مستخدمي الإنترنت ، والتكلفة العالية لتوحيد قواعد البيانات ، ووجود أنشطة وخدمات عامة متشابهة

تقدمها أكثر من جهة حكومية في وقت واحد ، وعدم توفر البحوث والدراسات المتعلقة بالحكومة الإلكترونية ، وعدم

قابلية نظم المعلومات الحالية لمتطلبات الحكومة الإلكترونية ، وقصور مناهج التعليم الرسمية في التعامل مع عصر المعلومات ، وارتفاع تكاليف الاستعانة بخبراء تقنية المعلومات ، وعدم وجود هيئة عليا على مستوى الدولة توجه التطبيقات الإلكترونية والاستغناء عن بعض الوظائف الحكومية التقليدية .

والواقع أن المملكة العربية السعودية تسير بخطى حثيثة ومدرسة نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية ، بداية بالعمل على إعداد خطة وطنية للمعلومات تحوي أهم المحاور المتعلقة بحياة المجتمع لتكون الانطلاقة الحقيقية نحو العالم الرقمي ، إضافة إلى تكليف عدد من الجهات الرسمية الحكومية بإعداد الأنظمة اللوائح والتشريعات والعمل على تطوير البنية التحتية للاتصالات والمعلومات اللازمة للسير في هذا الاتجاه، كما تقوم الحكومة حالياً بأعداد دراسات لوضع عدد من التشريعات المشجعة على الاستثمار ، وخلق البنية الملائمة لدعم دور القطاع الخاص نحو خلق مجتمع المعلومات.

#### 5- إيجابيات تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية:

على الرغم من عدم إدراك المفهوم بشكل موسع إلا إن الأدبيات توضح العديد من الإيجابيات التي يحققها التطبيق الفعلي للحكومة الإلكترونية حيث أهم تلك الإيجابيات:

1-عدم وجود علاقة اتصال مباشر بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة ، مع وجود درجة عالية من التفاعلية بينهما من خلال شبكات الاتصالات.

2-انخفاض عدد الوثائق الورقية المتبادلة في إجراء وتنفيذ المعاملات بحيث تصبح الرسالة الإلكترونية هي الوثيقة الوحيدة المتاحة أمام كلا الطرفين وهو أمر ينطوي على عدة مزايا أهمها سرعة الإجراءات وقلة عدد المستندات، وعلى عدة عيوب أهمها قضية السند القانوني المتاح نشوء أي نزاع قانوني.

3-التفاعل الجمعي أو المتوازي بين الحكومة كمقدم للخدمة وعدة أطراف هم طالبي الخدمة في ذات الوقت وهو ما يوفر وقت كبير.

4-تحقيق طفرة هائلة في انسياب البيانات والمعلومات بين الحكومة وطالبي الخدمة وبالعكس بأقل تكلفة وأعلى كفاءة وأسرع وقت.

5-شفافية الأداء : حيث تنخفض إلى درجة كبيرة العمليات التي يشوبها الفساد الإداري وتصبح كافة الأعمال قابلة للمساءلة والمراجعة من قبل طالب الخدمة تجاه الحكومة.

6-سرعة الإنجاز: حيث يتيح هذا المفهوم تقديم الخدمات 24 ساعة يومياً 7 أيام أسبوعياً وكذلك تقديم ذات الخدمة بشكل جماعي.

7-العدالة في تقديم ذات الخدمة بذات التكلفة والدقة والجودة وفي توقيت موحد إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام.

8-سهولة الوصول إلى الخدمة : حيث لا يحتاج طالبي الخدمة إلى الذهاب إلى أماكن الجهات والمؤسسات الحكومية بل يمكن الوصول إلى الخدمة من خلال شبكات الاتصالات من أي مكان وفي أي وقت.

9-أن تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية في إدارة الخدمات العامة يمكن أن يعطي فرصة جيدة للمكفوفين لإنجاز أعمالهم وخاصة إذا قدمت الخدمة بالصوت أيضاً.

10-وفيما يخص المملكة العربية السعودية تحديداً فإن تطبيق الحكومة الإلكترونية في تقديم الخدمات العامة يوفر عدة

مزايا خاصة ترتبط بالبيئة السعودية وهي:

أ- نظراً للبيئة للثقافة والاجتماعية الخاصة بالمملكة العربية السعودية والتي تحم من مراجعة النساء للدوائر الحكومية لإنجاز ومتابعة أعمالهن في الجهات الحكومية مباشرة فأن مفهوم الحكومة الإلكترونية يوفر قابلية تعامل النساء مع تلك الجهات التي لا يتوفر بها قسم للنساء وإنجازهن لأعمالهن بشكل لا يؤثر على القيم السائدة وخصوصية المجتمع ، وهذا بجانب إمكانية الاستفادة من طاقات المرأة في إسناد مهام لها تؤديها من خلال شبكة الإنترنت.

ب- نظراً لترمي أطراف المملكة وبعد المسافات بين المناطق المأهولة بالسكان وبعض مناطق تقديم الخدمات العامة ، فإن تطبيق الحكومة الإلكترونية سوف يوفر مشقة الذهاب والعودة بصفة دائمة لمتابعة الأعمال بما يوفر الجهد والمال والوقت على المواطنين وبخاصة كبار السن والمعاقين .

#### خاتمة:

إن الوظائف التي يقوم بها الإداري ضمن نطاق قيامه بالعملية الإدارية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهي وظائف متشابكة في الحياة العملية حيث أن العملية الإدارية وحدة واحدة مترابطة الأجزاء فهي نظام متحرك وله صفة الاستمرار ، كما تتصف بالشمولية والعمومية بمعنى أن الإداري يمكن أن يدير أية مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها وهذا ما يجعل من الإدارة مهنة، كما أن شمولية الإدارة تعني أن المدير مهما كان مستواه وموقعه في الهيكل التنظيمي يمارس ( ولكن بدرجات متفاوتة) جميع الوظائف التي تتألف منها العملية الإدارية.

للإدارة مجالات متعددة التطبيق منها مجال الإدارة العامة وهي جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة والخدمة العامة لتقديم منفعة للمواطنين، ومجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص ويطلق عليها اسم إدارة الأعمال، والهدف النهائي لأعمالها يبقى هو الحصول على الأرباح. كما أن الإدارة نظام متكامل له مدخلاته التي يحصل عليها من المؤسسة والبيئة المحيطة به ثم يحولها إلى مخرجات ويعيدها إلى البيئة مرة أخرى عن طريق الأنشطة والوظائف الإدارية واتخاذ القرارات.

لذلك يتطلب تطبيق الحكومة الإلكترونية مجموعة من التغييرات الإدارية سواء على المستوى الفني والمعرفي والبشري أو على مستوى المفاهيم والوظائف الإدارية وكذلك الثقافة المؤسسية والسلوك التنظيمي. ويمكننا تلخيص تلك التغييرات في الآتي:

- توسيع دور تقنية المعلومات ( *IT: Information Technology* ) وقواعد البيانات على حساب الدور البشري وهذا سيؤدي إلى التعاطف مع الأجهزة والآلات محل التفاعل الإنساني. وبالتالي التحول من إدارة المستلزمات المادية والبشرية إلى إدارة المعلومات.

- دخول مفاهيم المعلومات الفائقة ( *The Information Superhighway* ) والذكاء الصناعي ( *Artificial Intelligence* ) محل الذكاء الإنساني وسيكون التركيز على إدارة النشاط الافتراضي.

- ستصبح المعلومات مطروحة بشكل واضح وبمتناول الجميع بدلا من احتكارها في أذهان البشر بموجب الحوسبة والتعامل التقني الرقمي، وسيسود مفهوم التنظيم الذاتي وإدارة الذات بدلا من الإشراف التقليدي والانتقال إلى الإدارة عن بعد.

وقد يواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية مجموعة من العوائق نذكرها في التالي:

- الأمية الإلكترونية ووجود الحاجز الرقمي.

- ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات.
- الفراغ القانوني وعدم مواكبة التشريعات والنظم الإدارية للمستجدات، وضعف الوعي العام والثقة بأهمية ومزايا الحكومة الإلكترونية.
- العقبات المالية وضعف القطاع المالي وعدم القناعة بتخصيص أموال كبيرة لهذا المشروع.
- العمل الاجتماعي والنفسي ومقاومة التغيير من الأطراف المختلفة.
- ضعف الإدارة المعرفية.

### المراجع:

- 1- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، (الدار الجامعية، بيروت، 1995).
- 2- علي شريف، الإدارة المعاصرة، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000).
- 3- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، (دار الميسرة، عمان، 1999).
- 4- سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري -مدخل كمي، (دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1997).
- 5- علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، (منشورات جامعة دمشق، مديرية الكتب الجامعية، 1997).
- 6- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، (مركز الكتب الأردني، الأردن، 1992).
- 7- إبراهيم بدر شهاب، معجم مصطلحات: الإدارة العامة، (دار البشير، عمان، دون تاريخ).
- 8- كامل برير، الإدارة-عملية ونظام، (المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996).
- 9- علي السلمي، التخطيط والمتابعة، (مكتب غريب، القاهرة، 1978).
- 10- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة-أسس ومفاهيم، (مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999).
- 11- عبد الغني بسويبي عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992).
- 12- إبراهيم عبد العزيز شحاحا، أصول الإدارة العامة، (منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993).
- 13- صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال-مدخل المسؤولية الاجتماعية، (مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999).
- 14- عمر وصيفي عقيلي، فلسفة الإدارة، (مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، 1981).
- 15- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال-مدخل وظيفي، (دار النهضة العربية، بيروت، 1986).
- 16- بيتر دراكر، ترجمة: محمد عبد الكريم، الإدارة-المهام، المسؤوليات-التطبيقات، (الجزء الأول)، (الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996).
- 17- إبراهيم الغمري، الإدارة -دراسة نظرية وتطبيقية، (دار الجامعات المصرفية، الإسكندرية، دون تاريخ).
- 18- صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995).
- 19- حمد قاسم القريوتي، المفاهيم الحديثة في الإدارة-النظريات والوظائف، (دار الشروق، عمان، 1993).
- 20- Marc boshe، **Le Management Interculturel** ، (Ed : Nathane، paris، 1993).
- 21- B.derveux et A.Coulaud، **Dictionnaires de Management et de Contrôle de Gestion**، (dunod entreprise : Borda، paris، 1990).