

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسيير استراتيجي دولي

الإدارة الإلكترونية و تحسين اداء اعمال المؤسسات

حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية "وكالة مستغانم" .

من اعداد المترشحة:

قايد زاهية

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة مستغانم	استاذ مساعد	بن زيدان ياسين
مشرفا	جامعة مستغانم	استاذ محاضر	لحمر عباس
ممتحنا	جامعة مستغانم	استاذ مساعد	بن حمو عبد الله

السنة الجامعية:

2015-2014

الملخص:

إن التطورات الواسعة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال فجرت ثورة هائلة في أسس النمو وأحدثت انقلابا حقيقيا في النشاط الاقتصادي مما شكل الأساس القوي واستحوذ أدوات جديدة في إدارة الأعمال منها الإدارة الالكترونية التي تظهر أهميتها في زيادة الكفاءة وفعالية الأداء من خلال التوسع في تطبيقات الأعمال الالكترونية والتقنيات المتطورة, وتلعب التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال دورا كبيرا في العمل الإداري المعاصر, باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويعها لصالح العمل الإداري سواء على مستوى المؤسسات الاقتصادية على وجه العموم او على مستوى المؤسسات البنكية بصفة خاصة.

الكلمات المفتاحية:تكنولوجيا الاعلام و الاتصال, الاعمال الالكترونية, الادارة الالكترونية,المؤسسة, ادارة الجودة الشاملة.

Résumé :

Les développements vaste expérience en technologies de l'information et de la communication ont fait sauter énorme révolution dans les fondations de la croissance et ont apporté un coup une véritable activité économique, qui forment la base solide et de nouveaux outils acquis en gestion d'entreprise, y compris l'adresse de gestion qui montre son importance dans l'augmentation de l'efficacité et de la performance grâce à l'expansion des applications e-business et les technologies de pointe.

Les mots clé : technologie d'information et de communication ; business électronique ; management électronique ; total qualité management.

Abstract:

The developments extensive experience in information and communication technology blew huge revolution in the foundations of growth and brought about a coup a real economic activity, which form the foundation strong and acquired new tools in business management, including management address which shows its importance in increasing the efficiency and effectiveness of performance through the expansion of e-business applications and advanced technologies.

Key words: strategic management; information & communication technology; électronique business; électronique management.

- ممارسة المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خاصة أو عامة لأسلوب الإدارة الالكترونية أصبح ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية والذي أصبح الطريقة الوحيدة التي تضمن بقاءها واستمرارها في سوق تعصف بها رياح التنافس من كل جهة.
- المنظمة يجب أن تقوم وباستمرار بتشخيص دقيق وفعال لمتغيرات عمل بيئتها الداخلية لمعرفة ما هي نقاط قوتها وكيف تستفيد منها، وما هي نقاط ضعفها وكيف تعالجها أو تتخلص منها.
- أحدثت التطورات التكنولوجية طفرة اتصالات ومعلومات في كل المجالات فقد عملت على تحويل الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد معرفي تمثل فيه الموارد اللامادية " المعرفة والمعلومات " أهم وسائل الإنتاج.
- توسيع استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال يؤدي إلى زيادة إيراداتها وتقليل تكاليف الخدمة المعروضة وحل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية.
- استخدام الإدارة الالكترونية يمكن المدراء من الحصول على المعلومات الهامة عن حجم السوق، قوة المنافسين، تغير أذواق المستهلكين، الخصائص الثقافية للمجتمع، الوسائل التكنولوجية المستخدمة من طرف المؤسسات المنافسة إلى غير ذلك، وبالتالي تفعيل الإدارة الإستراتيجية في رسم الاستراتيجيات التنافسية المناسبة؛
- وعي وإدراك المؤسسات بأن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية الاداء يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة و إدارة الكترونية متميزة واستثمار في طاقاتها البشرية، من أجل إيجاد برامج لتبسيط وتسهيل إجراءات العمل وتوفير معلومات للعملاء لكسب ولائهم وزيادة عددهم، خاصة وان خدمات البنوك تتشابه فيما بينها، ويبقى التميز في كيفية انجاز وتقديم الخدمات والعروض هو أساس تحقيق ميزة تنافسية.
- المنافسة القائمة بين بنك الفلاحة و التنمية والتنمية الريفية وغيرها من المؤسسات الناشطة في سوق الصرف الجزائري. هي منافسة ذات طبيعة خاصة كونها منافسة بين قطاع عام يخضع لاعتبارات وطنية وقيود سياسية، وبين قطاع خاص له كل الحرية في رسم الاستراتيجيات وتعديل السياسات بما يخدم أهدافه .
- نظرا لقلة المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي لم يتم التطرق لبعض النقاط التي تم ذكرها في الجانب النظري.
- من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا الى الاقتراحات التالية:
- من أجل الاستفادة أكثر فأكثر من تطبيقات تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات بشكل عام و نظم الإدارة الالكترونية بشكل خاص، فان الضرورة تقتضي إعادة النظر في التطبيقات الحالية لهذه النظم وتبني إستراتيجية واضحة في إعداد وبناء وتطبيق مثل هذه النظم المتطورة و الفعالة.
- عمليات التحديث والتطوير الإداري تقتضي تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإتاحتها للاستخدام من قبل كل أعضاء المنظمة لهدف تحقيق التميز في الأداء، من خلال انتهاز أسلوب التسيير الالكتروني الذي يعكس استراتيجيات التحول نحو اقتصاد المعرفة.
- توعية أفراد المنظمة بالأهمية الإستراتيجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من ذلك في سبيل كسب مزايا تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار في سوق شديدة المنافسة.

الفصل الاول:

الاطار المفاهيمي و النظري للادارة الالكترونية

مقدمة الفصل:

إن التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في المجالات المختلفة يعتبر أهم ما يميز العقود الأخيرة من القرن الماضي وبداية القرن الجديد . لقد أحدثت المعلومات من خلال التطورات الالكترونية ثورة في الاقتصاد العالمي لا سيما في الدول المتقدمة.

لقد أحدثت ثورة المعلومات تغيرات جذرية وعميقة وبعيدة المدى ، بل تتسم ثورة المعلومات بخصائص مثل الانفجار المعلوماتي الذي يتطلب منا التعلم ومعالجة المعلومات وتحديث معرفتنا باستمرار وبطرق وأساليب جديدة. إن التغير السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السنوات الأخيرة أدى إلى تغيرات ثورية وجذرية في معالجة وتوزيع البيانات، مع إحداث تأثيرات كبيرة على الإنتاج والخدمات والقيم الثقافية والتنمية الاقتصادية ككل ، ليس هذا فحسب بل إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت إلى ظهور الادارة الالكترونية داخل المؤسسات الاقتصادية ، حيث أصبحت الأمم تقاس بمقدار ما تنتج من معرفة.

وعليه جاء هذا الفصل متناولا لأهمية الادارة الالكترونية ومراحل تطورها باعتبارها مورد رئيسي لمنظمات الأعمال، كما تناول أيضا أهم المفاهيم الأساسية للادارة الالكترونية وأسباب التحول الى هذا المفهوم الجديد في الادارة ، و عليه تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

1.1 مدخل إلى الإدارة الإلكترونية.

2.1 ماهية الإدارة الإلكترونية.

1.3 الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية وأسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

1.4 تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية.

1.1 مدخل إلى الإدارة الإلكترونية:

1.1.1 نشأة الإدارة الإلكترونية :

عالم اليوم للتكنولوجيا الحديثة في ميدان المعلومات والاتصالات هو عالم البيانات والمعطيات التي يمكن الإطلاع عليها ألياً، فالمؤسسة التقليدية القائمة وفق المبدأ التايلوري تحولت الى مؤسسة شبكية وتحولت وثائقها المكتوبة الى صور رقمية وأدت الى بناء المكاتب دون ورق باعتماد أسلوب العمل عبر الشبكة.

ويعتقد الكثير من الافراد ان مفاهيم الادارة الالكترونية وبداياتها أنشأت مع انتشار الانترنت في منتصف التسعينيات، الا ان الاصح القول ان تاريخ التطبيقات الادارية يعود الى عقود قبل ذلك وان تحول العمل الاداري الى عمل يعتمد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشاره حدث بفضل انتشار الانترنت وان الهدف الاول هو خدمة الزبون اضافة الى رفع الكفاءة الداخلية للمؤسسة، ومن نتائج ذلك: ظهور ما يسمى بالتجارة الإلكترونية المرتبطة بمختلف التبادلات الإلكترونية المتعلقة بالنشاطات التجارية أي بتدفق المعلومات، وإبرام الصفقات الإلكترونية فيما يخص السلع والخدمات، وتمتد الى العلاقة فيما بين المؤسسات والإدارات وطبعا المبادلات بين الأفراد والمؤسسات التي تستعمل مختلف وسائل الإتصالات الرقمية والتي من بينها الإنترنت والشبكات المعلوماتية، فوظائف المؤسسة وفي كل القطاعات و المهن أصبحت أو ستصبح متأثرة بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات وخاصة منها الإنترنت.¹

ويبدو ان تحسين الاداء لن يتم بدون الثورة الالكترونية وتوفير بيئة حقيقية لتوظيف تقنيات الحاسوب والاتصالات في تغيير اعمال المؤسسة فالادارة اصبحت ادارة بلا ورق الا انها تستخدم الارشيف الكتروني وادلة ومفكرات ورسائل صوتية.

ان افضل طريقة لتوضيح اهمية العمل بنظام الادارة الالكترونية تتمثل في توضيح الطريقة التي أنت تعمل بها المؤسسات قبل تطبيق الادارة الالكترونية عندئذ ستتوفر امكانية معرفة نموذج النظام الاداري المطلوب تحقيقه ومن خلال عقد مقارنة بين النموذجين القديم والحديث سيكون بالمقدور رؤية مدى التغيير وان ننظر للعمل الذي سيتم انجازه من خلال منظور شامل. وفيما يلي جدول (1) يوضح الخصائص التنظيمية التي يقوم عليها النموذجين.²

1 الحكومة الالكترونية: من صياغة استراتيجيات الى تطبيق خطط عمل، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي اسيا، الامم المتحدة، ص 3، ع4، 2005، ص17

2 ايفانز، جلوريا: "الحكومة الالكترونية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص22-26

جدول(1-1): المقارنة بين النظام الاداري القديم والحديث

الخصائص	النموذج القديم	النموذج الحديث
التنظيم	بناء هرمي به تدرجات معروفة وثابتة للتزقي في العمل.	وجود شبكة الانترنت وانشاء البنية المؤسسية على أساس التعاون.
الاسلوب	التعامل مع الحدث بعد وقوعه	التعامل مع الحدث قبل وقوعه والبحث عن ابتكار طرق جديدة للعمل .
الموارد	الاعتماد على الاصول المادية	الاعتماد على راس المال الفكري واساليب العمل المرنة.
الخدمات	تقدم بالطرق التقليدية ومن خلال الورق وهي مثقلة بالبيروقراطية.	تتسم بالتجديد عبر قنوات متعددة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
نطاق العمل	محلي .	عالمي.
سرعة الاستجابة	ضعف الترابط بين الادارات وصعوبة في التعديل.	ساعات ومتابعة مستمرة وسهلة جدا
مستوى البيروقراطية	عال	منخفض.
الاستراتيجية	الادارة هي الاساس	الزبون هو الاساس
القيادة	متسلطة	استشارية

المصدر: ايفانز ،جلوريا :"الحكومة الالكترونية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع ،مصر ، 2005 ،ص 27

2.1.1 التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960 م عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية , وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب الى انتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات, وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 م عندما انتجت هذه الشركة جهاز اطرحة في الشريط المغنط / جهاز الطابعة المختار, حيث كانت هذه الطابعة مع MT/ST) الاسواق أطلق عليه اسم شريط ممغنط, فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط المغنط , حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد

استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل اليه ,وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة الى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري.¹

من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح ان الادارة الإلكترونية هي:

-امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداءا بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية ، وفي منتصف التسعينات توجهت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.

-الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة ، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء الى احلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل الى الإنترنت وشبكات الأعمال.²

- أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد الى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي , وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات, حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعنى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد.³

1 السالمي ، علاء عبدالزاق محمد ،حسين علاء عبدالزاق: شبكات الإدارة الإلكترونية: دار وائل للنشر والتوزيع, ط 1 عمان, 2005م, ص234-235.

2 نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمشكلات: دار المريخ للنشر, الرياض, 2004م,ص128-130.

3 ياسين سعد غالب: الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية , معهد الإدارة العامة للنشر,الرياض,2005م ,ص49.

الشكل (01-01): التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الالكترونية

الحرفية	الآلية	الأتمتة	الدكاء الصناعي	الإنترنت
الإنسان هو العامل الأساسي في الإنتاج	الآلة تحل محل العمل اليدوي في الإنتاج	الآلة تحل محل العمل المرتبط ببرمجة ورقابة العمل والإنتاج	الآلة تقلد وتحاكي الذكاء والسلوك الإنساني	آلة التشبيك الفائق من استخدام البيانات لإنجاز العمليات عن بعد

← اتجاه التطور

المصدر: أحمد محمد غنيم, نفس المرجع السابق, ص27

3.1.1 الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني:

سوف يتم توضيح كل من المفهوم بين التقليدي والإلكتروني للإدارة , وإجراء مقارنة بينهما وذلك لبيان الفروق بين هذين المصطلحين :

أولا : المفهوم التقليدي للإدارة

تعددت الكتابات العلمية التي اهتمت بتعريف الإدارة, حيث عرفها إدريس بأنها " ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق اهداف محددة بكفاءة وفعالية".¹ ويعرفها السالمي والسليطي بأنها " فن وانجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول الى الاهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية".²

1 إدريس ،ثابت عبد الرحمن: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة , الدار الجامعية للنشر, الإسكندرية , 2005, ص161.

2 السالمي ،علاء عبدالزاق واخرون, مرجع سبق ذكره, ص13.

ثانيا : المفهوم الإلكتروني للادارة

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة , والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات , والذي أحدث تحولا هاما في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها , وترى أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام كافة التقنيات الحديثة وتوظيفها داخل المؤسسات على اختلافها ؛ من أجل تقديم خدمات أكثر فعالية وبأقل جهد ووقت ممكن.

ثالثا: المقارنة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة.

يحدد غنيم مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين وهي كالتالي:

1- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الاطراف:¹

فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة, بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

2- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:

الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة, بينما الإدارة الإلكترونية تشير الى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل, حيث توجد أطراف التعامل مع ا و في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

3 - طبيعة التفاعل بين اطراف التعامل:

تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي , بينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة, كما يحقق التفاعل الجمعي او المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

4- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:

تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية, بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.

1 أحمد محمد غنيم, مرجع سبق ذكره, ص36-40

5-مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:

توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

6-نطاق خدمة العملاء:

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الاسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الاسبوع ولمدة اربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الألكترونية.

7-مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن ، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي .

✓ ويقارن نجم بين الإدارة بمفهومها التقليدي والإدارة الإلكترونية في عدة أمور:

1-أن الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط واوامر في الأعلى مقابل تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل.

2-الإدارة التقليدية ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة

(Management of Others), كبيرة أو صغيرة من المرؤوسيين, كانت تقوم على إدارة الآخرين بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على إدارة العمليات و البيانات.

3-ترتكز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات مدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة و ثراء مقابل عاملين لا يمكنون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل (بينما الإدارة الإلكترونية تركز على الانترنت وشبكات الأعمال).¹

ويرى العلق أن الإدارة التقليدية تعتمد على الهرمية والسرية أسلوبا ومنهجها ,ينما الإدارة الإلكترونية الرقمية هي إدارة الانفتاح والشفافية والتحالفات الاستراتيجية .²

1 نجم عبود نجم,مرجع سبق ذكره,ص 122-127

2 العلق ،بشير عباس :الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات , مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية, طبعة اولى ,

2.1 مبادئ الإدارة الإلكترونية

1.2.1 تعريف الإدارة الإلكترونية و عناصرها:

من التعريفات الشائعة للإدارة الإلكترونية ما يلي:

- 1- المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.¹
- 2- تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.²
- 3- يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريفا إجرائيا بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.³
- 4 - الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ، ويطلق هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية.⁴
- 5- الإدارة الإلكترونية هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.⁵

1 السالمي: الادارة الالكترونية, مرجع سبق ذكره, ص32.

2 عامر ، طارق عبد الرؤوف : الإدارة الالكترونية ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2007 م, ص28

3 نجم عبود نجم, الادارة الالكترونية: الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات, رجع سبق ذكره, ص127

4 الطعامة ، محمد محمود ، والعلوش ، طارق شريف ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، منشورات المنظمة العربية

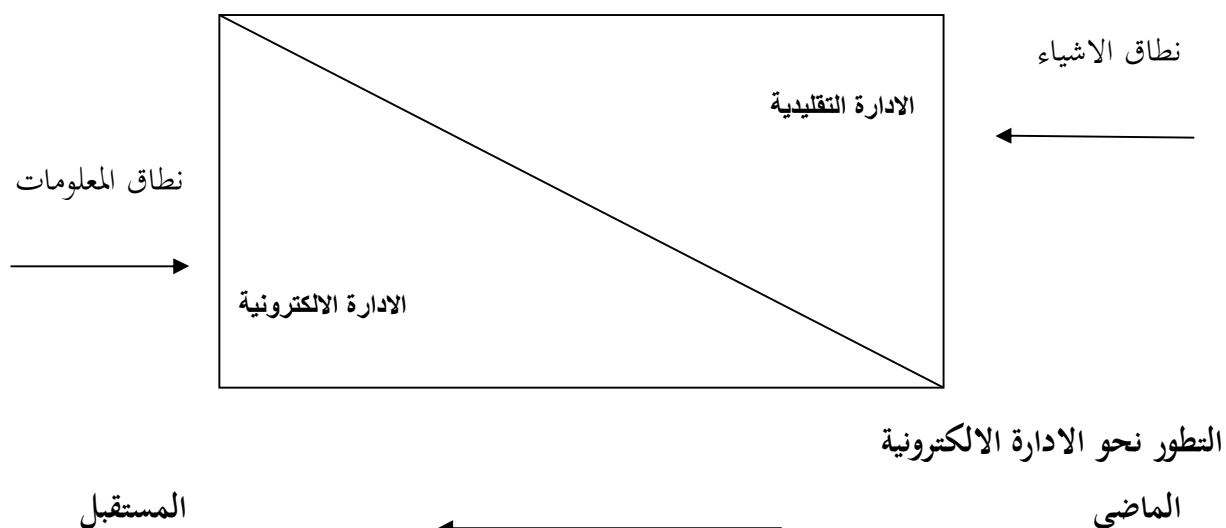
للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2004م. ص 10

5 ياسين ، سعد ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 2005 م ص22

من خلال النظرة المتأنيّة والمتعمقة للمفاهيم والتعريفات السابقة ، فإنه يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر شاملة ترى أنه يمكن تقسيم هذا المصطلح إلى مقطعين أساسيين¹ : أحدهما " الإدارة " وهو يعبر عن نشاط انجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة.

بينما يقصد بالمقطع الثاني " الإلكترونية " بأنه نوع من التوصيف كمجال لأداء النشاط في المقطع الأول ، حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية المختلفة . في مقابل ذلك ، الإدارة الإلكترونية هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإظهار الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها ، والشكل التالي يوضح هذا الفرق.

الشكل رقم (1. 2): الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد



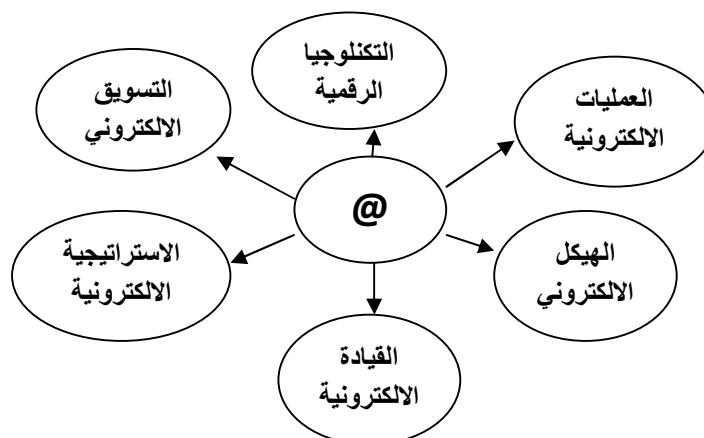
المصدر: نجم عبودنجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 126

1 عامر ، طارق عبد الرؤوف ,مرجع سبق ذكره ,ص 29

عناصر الإدارة الإلكترونية:

العمل بالإدارة الإلكترونية يعني تخطيط وتنفيذ التحول الإلكتروني من النموذج التقليدي القائم للأعمال في المنظمة إلى نموذج جديد للأعمال يستند إلى موارد الإنترنت والمعرفة ، حيث يتطلب العمل بالإدارة الإلكترونية إجراء تغيير استراتيجي في مكونات أنشطة أعمال المنظمة ، النجاح في التحول الإلكتروني هو بحكم طبيعته مسار يصعب اجتيازه من دون اتخاذ قرارات استراتيجية صعبة وغير مألوفة وبخاصة في التغيير الجوهرية الشامل الذي يجب أن يحصل في المنظمة لضمان هذا النجاح. وهذا التغيير يبدأ بكسر قواعد العمل التقليدية وتجاوز المبادئ القديمة التي هيمنت على نظرية الإدارة والتنظيم طيلة عقود عديدة من الزمن ، وفي غضون ذلك يجب إدراك المبادئ الجديدة وقواعد العمل المنبثقة عن نموذج الأعمال الإلكترونية وفهم متطلبات العمل الإلكتروني من قبل الإدارة والعاملين.¹ إن عملية التحول تتطلب توفر توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمنظمة ، وهذه العناصر والشروط الأساسية لنجاح تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية تظهر في الشكل التالي:

الشكل(03-01): المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد، مرجع سبق ذكره، ص234.

1 ياسين سعد، مرجع سبق ذكره، ص233

- سنعرض فيما يلي شرح مختصر لهذه المتطلبات الستة الجوهرية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية :
- 1- **التكنولوجيا الإلكترونية:** ترتبط الإدارة الإلكترونية وأنشطة الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات ، وهذه التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية وتتنوع أنماطها وأجياها باستمرار ، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة وهي في صدد بناء الأعمال الإلكترونية.
 - 2- **العمليات الإلكترونية:** تنشأ العمليات الإلكترونية من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمعة في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات والعمليات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتظهر في شكل: (Internet , Intranet , Extranet) والاتصالات وتقنيات شبكات الإنترنت العملية الإلكترونية كنتاج لجهود إعادة تصميم العملية الإدارية من جديد باستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات وذلك من أجل تحقيق تلاؤم بين العملية الجديدة وبيئة الإنترنت.
 - 3- **الاستراتيجية الإلكترونية:** تغطي الاستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال ، التصميم والاختيار الاستراتيجي وتطبيق استراتيجية الأعمال الإلكترونية.
- بالإضافة إلى ذلك تحدد الاستراتيجية الإلكترونية أفضل الخيارات التكنولوجية للمنظمة.¹

1 ياسين سعد، مرجع سبق ذكره، ص235

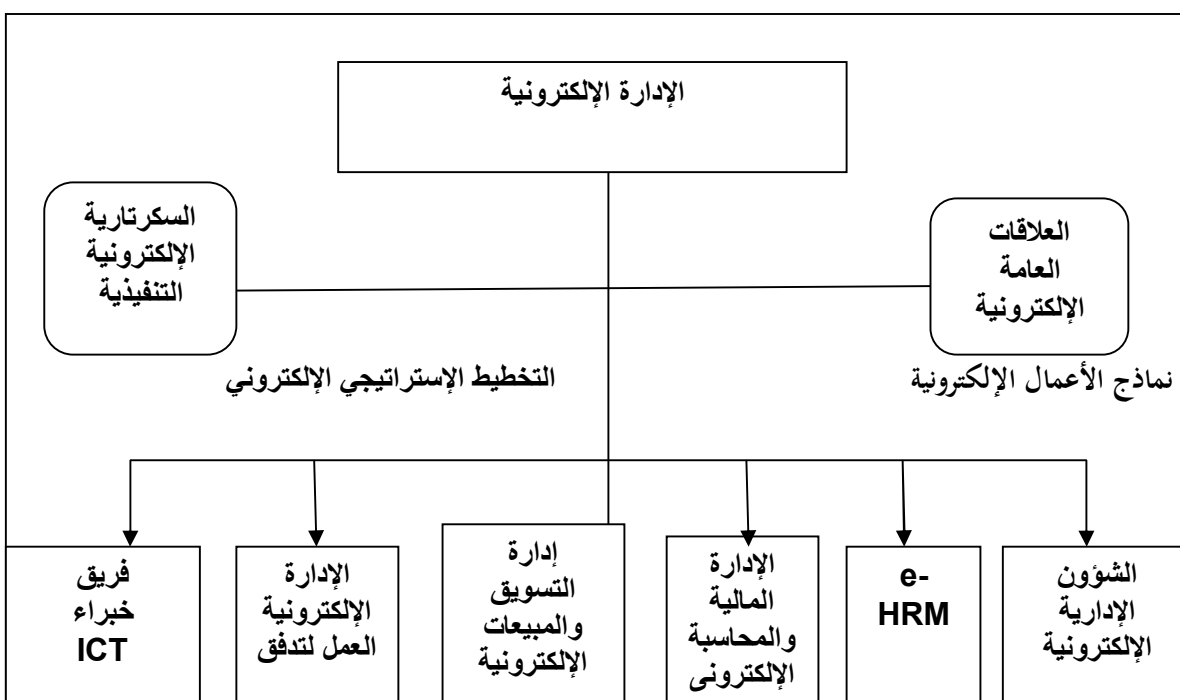
3.2.1 أنظمة الإدارة الإلكترونية:

لتشغيل المنظمة الإلكترونية ، من الضروري التدريب على تنفيذ الأعمال الإلكترونية بعد الاختيار والتعيين ، وصف وتحليل وتقييم الوظائف ، تحديد الخطة الاستراتيجية وخط سير العمل ووصف السلطات والمسؤوليات والصلاحيات.

تتم الاتصالات من خلال البريد الإلكتروني ، وإرسال الملفات والتقارير الفورية ، مع الحفاظ على عمليات التوثيق ودعم الإدارة العليا وضمان أمن وسلامة المعلومات ¹.

وهذا كله يتطلب مجموعة من الأنظمة الإلكترونية ، التي يجب أن تتوفر في المنظمة حتى تستطيع التحول إلى منظمة إلكترونية بشكل كامل ، ويوضح الشكل التالي هذه الأنظمة:

الشكل(04-01): المؤسسة الإلكترونية وأنواع الأنظمة الإلكترونية



المصدر: النجار فريد: الحكومة الإلكترونية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص 61

1 النجار فريد: الحكومة الإلكترونية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص 60

ويلخص عامر انواع تلك الأنظمة اللازمة لتحول المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة إلكترونية الى:

- ✓ أنظمة المتابعة الفورية.
- ✓ أنظمة الشراء الإلكتروني.
- ✓ أنظمة الخدمة المتكاملة.
- ✓ نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم.
- ✓ النظم الحبيرة والذكية.
- ✓ نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل نظم التصميم والإنتاج ، نظم تتبع العملية الإنتاجية ونظم الجودة الشاملة.
- ✓ نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل وتشمل نظم البنوك الدولية ، نظم البورصات العالمية ونظم بورصات السلع.
- ✓ نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل نقاط البيع الإلكتروني ، نقطة التجارة الإلكترونية ونظم إدارة علاقة العملاء.¹

3.2.1 أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل وهي تمثل استجابة في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة قوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل العولمة ، الفضاء الرقمي ، اقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت .²

إن اهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل بسبب وجود فوائد كبيرة ، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد هي:

1- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا يعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.

1 عامر: الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 39

2 ياسين سعد ، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سبق ذكره، ص 27

- 2- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- 3- الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
- 4- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة
- 5- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيققل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة.
- 6- تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- 7- الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة ، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.¹
- ويضيف عامر المزيد من الدلائل على أهمية الإدارة الإلكترونية من أهمها:²
- 1- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها ، تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.
- 2- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه ، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.
- 3- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.
- 4- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين.
- 5- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى .
- 6- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

1 السالمي واخرون: الإدارة الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص37.

2 عامر: الإدارة الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص35.

7- الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المنظمات ، والتي تتمثل بصفة أساسية فيم يلي:

أ - انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.

ب - اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.

ت - توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.

ث - تحسين جودة المنتجات وزيادة درجه تنافسية المنظمة.

ج - تلافي مخاطر التعامل الورقي.

وفي ضوء ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة ، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء ، تحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك.

كما تؤثر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المنظمات كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات ، خدمات الصيانة ، التسويق ، التمويل وغيرها من العمليات.

بالإضافة إلى ذلك ، تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة.

1.1 الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية:

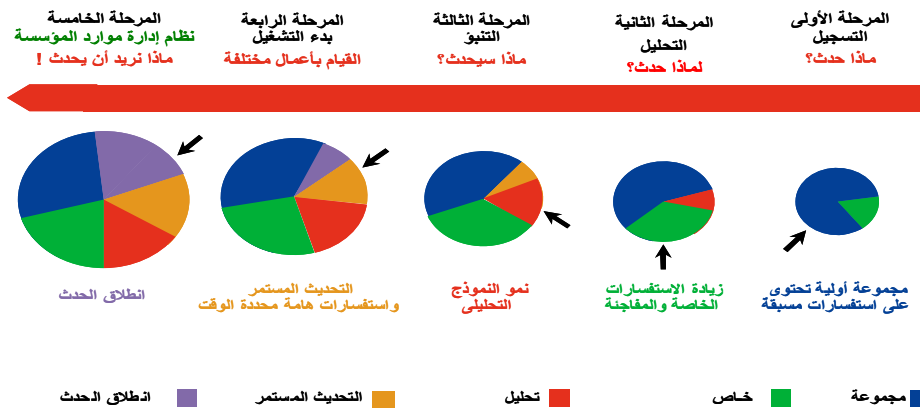
1.3.1 التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

شهدت المدارس الإدارية انعطافات وتحديات عميقة وواسعة على مستوى الفكر الإداري حيث بدأت هذه المدارس الإدارية تتطور و تنضج وقد أثر ذلك على زيادة الفاعلية في العملية الإدارية وكفاءتها، وبذلك أصبحت الإدارة من وصفها الفكرة التي توجه وتدير وتستخدم التكنولوجيا بوصفها الأداة والوسيلة إلى فكرة جديدة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة وهي الفكرة التي تأتي بالقدرات والمجالات الجديدة والقيمة الجديدة التي توجه كل شئ بما فيها الإدارة، ولهذا فقد أصبحت الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى لم تعد لازمة وضرورية وكذلك أصبح لا يوجد ضرورة لوجود مدير وعاملين يشرف عليهم فقد أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير كما أنه أصبح لا يوجد حاجة للرجوع إلى المدير

للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على الانترنت وقواعد البيانات ولهذا يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية عملت على ما يلي:

- ✓ إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.
 - ✓ إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشاري حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت.
 - ✓ إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة صانعة القرار إلى إدارة استشارية.
- وقد تطورت فكرة توظيف المعلومات في الإدارة تطوراً كبيراً، حيث بدأ هذا التوظيف متمثلاً في شكل تقارير تعبر عن "ما حدث" فعلاً داخل المؤسسة، ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث المتغيرات "لماذا حدث". وانتقلت التقنيات بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ أي "ماذا سيحدث"، ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية الجمعة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات، ثم انتقلت الى توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف أو "ماذا نريد أن يحدث".¹

الشكل (01-05):مراحل الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية



المصدر: جلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أصول الإدارة مدخل متكامل، القاهرة، جامعة عين شمس،

2002م، ص133

1 نفس المرجع السابق، ص132

2.3.1 مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية:

إذا كان تطبيق الإدارة الالكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم ، فان أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الالكترونية ، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الالكترونية ، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات ، والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الالكتروني.

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية ، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات ، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة ، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية ، إلى نموذج الإدارة الالكترونية لا بد أن يمر بمراحل ذات أهمية ، والتي تشمل ما يلي:

أولا /مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية ، ومحاولة تنميتها وتطويرها ، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية ، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته ، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين ، أو ممانعة ، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي ، أو عبر الأكشاك ، الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية ، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة ، وتعبئتها لانجاز أي معاملة.

ثانيا /مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل : تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة ، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس ، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل ، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة ، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات ، والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سهل ، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستثمارات وغيرها ، وفي هذه المرحلة يكون اغلب الأفراد ، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة ، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الالكترونية.

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الالكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة ، إلى التمكن من انجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الالكترونية ، نظرا لان عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط ، كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة اكبر من الهاتف والفاكس.

ثالثا / مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة: هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الاتجاه ، والتي يتم من خلالها التحلي عن الشكل التقليدي للإدارة ، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين ، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب ، سواء بشكل شخصي ، أو عن طريق الأكشاك ، أو في مناطق عمومية ، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين ، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الالكترونية لانجاز أي معاملة إدارية ، وبالشكل المطلوب و بأسرع وقت ، و اقل جهد ، و اقل تكلفة ممكنة ، وبأكثر فعالية، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الالكترونية ، تقبلها ، و تفاعل معها ، و تعلم طرق استخدامها.

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الالكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه ، يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على الاندماج بشكل تدريجي ، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الالكترونية ، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي ، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري ، و مفاجئ في الأساليب الإدارية.

إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماما بالمعدات ، والأجهزة الالكترونية اللازمة ، وهذا شيء منطقي ، انطلاقا من أن التحول للإدارة الالكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الالكترونية ، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح مجالا واسعا لإنجاح مبادرات الإدارة الالكترونية ، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي ، ومستوي علمي مناسب ، يتماشى وبيئة العمل الالكترونية ، فمراحل التحول نحو الإدارة الالكترونية لا بد أن يصاحبه القضاء على الأمية الالكترونية ، عن طريق بناء مجتمع معلومات ، و تكوين حلقات التواصل الإلكتروني.

- في حين تركز إحدى الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الالكترونية مما سبق يمكن اقتراح بعض الخطوات التي يمكن أن تعبر عن عملية انتقال سلسلة ، و ناجحة في تطبيق الإدارة الالكترونية والتي يمكن حصرها في هذه النقاط:

- 1/ إحداث تحول نوعي ليس بمكننة الوظائف الحكومية فحسب ، بل بالقدرة على التعامل مع المستجدات التقنية
- 2/ خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات ، بما فيها المؤسسات العامة ، والخاصة التي يجب أن تتقاسم عمليات التحضير ، والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الالكترونية.
- 3/ ضرورة خلق البنية التقنية والتحتية مع مراعاة عنصري الأمن المعلوماتي ، والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الالكترونية.

4/تبويب المعلومات : إذ يكتمل هذا العنصر بإيجاد محتوى معلومات كامل مع تيسير الوصول الجماهيري لمختلف تلك المعلومات ، وإقامة نظام تصنيف واضح على مواقع خدمات الإدارة.
5/التأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الالكترونية من مخاطر البيئة الالكترونية مثل مخاطر القرصنة والتجسس الالكتروني.

1. 3 . 2 دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية :

هناك الكثير من المبررات التي جعلت كثير من الدول والمنظمات تتسارع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اداراتها , حيث انه من بين أهم العوامل التي ساهمت في التحول نحو الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- 1-تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به حيث أدى ذلك الى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الانسانية.
- 2-توجهات العولمة وترابط المجتمعات الانسانية.
- 3-الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة , فإنتشار مفهوم واساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقه في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.¹

في حين يرى العلاق أن اهم اسباب تبني الإدارة الإلكترونية مايلي:

- 1-زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان.
- 2-ان استخدام الكثير من المؤسسات الحكومية اساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليه تعقيد أداء الاعمال وصعوبة في إنجازها.
- 3-اعتماد البيروقراطية اسلوب عمل في الدوائر الحكومية وكثرة الإجراءات الواجب المرور بها لإنجاز المعاملات.
- 4-معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل: تناقص الدعم المادي وترهل هيكلها التنظيمية ,وتكاليفها التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدماتها اليها .²

1العوامله ، نائل عبدالحافظ: نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي , دراسة استطلاعية 2003,مجلة ال سعود مج 15 ، ص266-276.

2العلاق ، بشير عباس:الاتصالات التسويقية الإلكترونية " مدخل تحليلي تطبيقي ".عمان: مؤسسة الوراق للنشر,2006م,ص36.

- ويضيف جبر عدد ا من المبررات التي دعت الدول للبحث عن أفضل الطرق للتكيف سواء على مستوى الهياكل التنظيمية او الادوار او الممارسات لمواجهة الوقائع العالمية التمجدة , منها: ¹
- 1-الإنترنت كشبكة عالمية جعلت العالم قرية صغيرة متجانسة.
 - 2-العولمة حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول ,لتحسين خدماتها لترتقي نحو المستويات العالمية للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية , ولإرضاء المواطن من ناحية اخرى.
 - 3-تزايد شح الموارد والاتجاه نحو التخصص , حيث دفع هذا التوجه العالمي العديد من الدول نحو خصخصة بعض خدماتها.

1. 3. 3 الاعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية e-Management بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل التجارة الإلكترونية e-Commerce , الأعمال الإلكترونية e-Business , الحكومة الإلكترونية e-Government , وغيرها من المفاهيم التي تربط بين الأنشطة واستخدام وسائل ICT . (*)

وإذا كان من الصعوبة مقارنة مفهوم الإدارة الإلكترونية مع مجالات وأنشطة مثل المصارف الإلكترونية-e-Banking , والبريد الإلكتروني e-Mail , التسويق الإلكتروني e-Marketing , الإدارة الإلكترونية e-Management , فإنه من الضروري مقارنة المفاهيم التالية مع بعضها:

(الحكومة الإلكترونية e-Government , التجارة الإلكترونية e-Commerce , الأعمال الإلكترونية e-Business), لتوضيح الفرق بين كل منهم مع إظهار الروابط بينهم .

1-الأعمال الإلكترونية e-Business : استخدمت شركة IBM هذا المصطلح أول مرة في سنة 1997 , وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية.

1 نصر الله ، حنا : إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002 م، ص36.

(*) tic: تكنولوجيا الاعلام و الاتصال

وعرفت الشركة بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة وبمبسطة وباستخدام تكنولوجيا الإنترنت.

وعرفها التكريتي والعلاق، بأنها توليفة شبكية الكترونية من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات ، التطبيقات البرمجية ، تكنولوجيا الإنترنت ، تقنيات الويب وغيرها بما يتيح تبادل المعلومات وتنفيذ الأنشطة والعمليات وصنع وتطبيق استراتيجيات الأعمال بشكل كفؤ وفعال.¹

2-الحكومة الإلكترونية e-Government : تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها استخدام تطبيقات ict لتحسين عمليات الحكومة ، وتشمل إعادة هندسة الخدمات باستخدام التكنولوجيا عبر الإنترنت ، تسويق خدمات التجارة والأعمال الإلكترونية ، وتعتبر الحكومة عماد الحكومة حيث يتم تنظيم المجتمع وتحويل الخدمات الورقية إلى إلكترونية.²

3- التجارة الإلكترونية e-Commerce :تعرف التجارة الإلكترونية بأنها تجارة مبنية على استخدام وسائل إلكترونية وبالأخص الإنترنت ، لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات ، وتعمل علي خلق علاقة قوية بين الزبون والمستهلك والشركات ، وهي وسيلة توصيل المعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستهفيدين في المبادلات التجارية في القطاع الخاص.³

4- الإدارة الإلكترونية e-Management : من التعريفات السابقة التي ذكرناها للإدارة الإلكترونية نختار التعريف الأعم والأشمل بحيث يغطي جميع المجالات وهو أنها وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

مما سبق من تعريفات مختلفة للإدارة الإلكترونية ، والحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية ، نستنتج ما يلي:

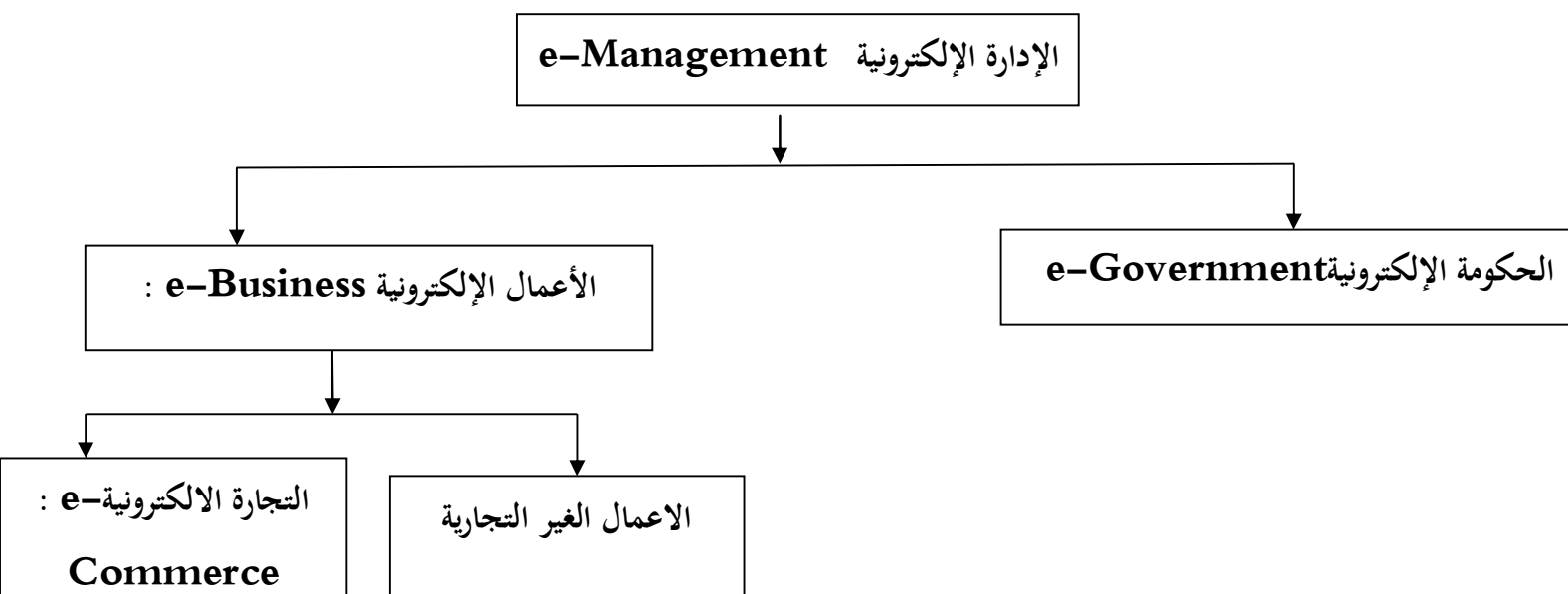
✓ مفهوم الأعمال الإلكترونية يعني إدارة الأعمال إلكترونياً على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة ، وهو ينقسم إلى فئتين هما: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية الغير تجارية مثل التوريد والتجهيز والتسويق.

1 التكريتي ، سعد غالب واخرون : الأعمال الإلكترونية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 م ،ص19

2 النجار ، فايز جمعه : نظم المعلومات الإدارية MIS ، الرابطة للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2007 م،ص32

3 التكريتي واخرون: الأعمال الإلكترونية ،مرجع سبق ذكره،ص44

- ✓ الحكومة الإلكترونية تعني بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية.
 - ✓ التجارة الإلكترونية هي بعد من أبعاد الأعمال الإلكترونية ، وبالتالي تكون علاقة الأعمال الإلكترونية بالتجارة الإلكترونية هي علاقة الكل بالجزء.
 - ✓ الإدارة الإلكترونية هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً عبر الشبكات.
 - ✓ الإدارة الإلكترونية تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.
 - ✓ القاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو استخدامها لوسائل ICT ومن ضمنها الإنترنت والإنترنت والإكسترنات ، باعتبارها الخيار التكنولوجي الأول لها ، وبدون هذه الوسائل والشبكات يصبح من غير الممكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية.¹
- يوضح الشكل التالي طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية السابقة ، وأبعاد كل منها
- الشكل (06-01): العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية الأخرى



المصدر: الهوش ، أبو بكر محمود : الحكومة الإلكترونية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر، 2006، ص 411.

1 نفس المرجع السابق، ص 411.

4.1 تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية:**1.4.1 البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات:**

مصطلح تكنولوجيا المعلومات يعني استخدام التقنيات الحديثة في إدارة ومعالجة الكم الهائل من البيانات المتعلقة في الحياة السياسية والاقتصادية والعلمية والاجتماعية. والمقصود بالمعلومات، هي المعطيات الناتجة عن معالجة البيانات. ومن هنا فإن هنالك اختلافًا بين المعلومات والبيانات. فالمعلومات عبارة عن بيانات قد تمت معالجتها وتعطي الفرصة لصاحبها باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. وبالتالي فإن مجتمع المعلومات هو المجتمع الذي يتعامل مع المعلومات بشكل مستمر ومتطور وفعال. ولقد أصبح يطلق على عصرنا الحاضر بعصر المعلوماتية.

أما مصطلح التكنولوجيا فإننا نطلقه على الحاسوب وما يتصل به من معدات اتصال وبرمجيات تمكن الحاسوب من التعامل وفي إطار مستقل أو شبكي مع أجهزة أخرى. أما تكنولوجيا المعلومات فهي استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة وأحدها هي الحاسوب في جمع البيانات ومعالجتها. من هنا فالمعلوماتية تعني وجود ثلاث عناصر أساسية هي: الكيان المادي كالحاسوب وما يتصل به من أجهزة ومعدات، البرمجيات والتي تعمل على تشغيل الحاسوب والقيام بمهام مختلفة، والموارد المعرفية.

تتضمن هذه البنية: الشبكات الرقمية: هي الإطار المتكامل الذي تعمل عليه البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وأي نظام للوائح وأجهزة إدارة قواعد البيانات وشبكات الحاسوب وأجهزة الحاسوب مراكز البيانات الأساسية التنظيمية، وبالنسبة لتكنولوجيا المعلومات وشبكة الإنترنت، فإن البنية الأساسية هي الأجهزة المادية المستخدمة لربط أجهزة الحاسوب والمستخدمين. وتشمل البنية الأساسية وسائط النقل، بما في ذلك خطوط الهاتف وخطوط البث التلفزيوني عبر الكابلات والأقمار الصناعية والهوائيات وكذلك أجهزة التوجيه.

وفي بعض الاستخدامات، تشير البنية الأساسية إلى الأجهزة والبرمجيات التي تقوم بعملية الربط وليس أجهزة الحاسوب وغيرها من الأجهزة الأخرى التي تكون متصلة. ومع ذلك، بالنسبة لبعض مستخدمي تكنولوجيا المعلومات، يُنظر إلى البنية الأساسية على أنها كل شيء يدعم تدفق المعلومات ومعالجتها وتعلب الشركات المنتجة لأجهزة البنية الأساسية دورًا هامًا في تطور شبكة الإنترنت، سواء من حيث أماكن وضع وسائط الاتصال وأماكن

إتاحة الوصول إليها ومن حيث مقدار المعلومات التي يمكن حملها ومدى سرعة نقلها. وهناك الكثير من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات التي تم تطويرها.¹

2.4.1 نظام الإدارة الإلكترونية ومركز المعلومات:

يعد مركز المعلومات من المراكز التي تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأعمال. ونظراً لطبيعة تكوين المركز وامتداده في عدد من المقار المتباعدة مكانياً وكذلك توزيع الأنشطة الخاصة تبعاً لتلك المقار، فقد قام المركز بتطوير نظام إدارة إلكترونية يعتمد على ربط جميع مقار المركز وأنشطته من خلال نقطة واحدة تقوم بالربط مع جميع المقار المختلفة لتصبح جميع أنشطة المركز مجمعة في نظام متكامل يساهم بشكل فعال في توفير إدارة مركزية لتلك الأنشطة بطريقة إلكترونية تتيح جميع المعلومات في الوقت المناسب وتوفر أدق وأحدث التقارير لمتخذي القرار في المركز وقد اعتمد المركز في هذا التحول على:

1. بناء ذاكرة مؤسسية متكاملة.
2. تجميع موارد المؤسسة بصورة متكاملة.
3. إتاحة المعلومات طوال الوقت.
4. متابعة تنفيذ الأعمال.
5. التقارير والإحصائيات لمتخذي القرار.
6. تطوير أسلوب أداء الأعمال.
7. Paper Less التحول إلى مجتمع لا ورقي.
8. تنمية مهارات وقدرات الموظفين.
9. تغيير ثقافة الموظفين.²

1 إبراهيم أحمد الصعيدي وسمير شحاتة عوض، نظم المعلومات المحاسبية المتقدمة، القاهرة، الدار الهندسية، 2000م، ص233

2 إيفرام نوريان، نظم دعم الإدارة- نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة، ترجمة سرور علي سرور، الرياض، دار المريخ، 2000، ص48

3.4.1 مكونات نظام الإدارة الإلكترونية وفوائد استخدام هذا النظام:

1) مكونات النظام :

1. إدارة التخطيط:

الهدف : تخطيط مهام المؤسسة والتقييم الشامل لأداء المؤسسة وإدارتها والعاملين بها، على أسس علمية سليمة أهمها الدقة في تنفيذ المطلوب والانتهاء من العمل المحدد سلفاً في التوقيت المناسب.

المهام : استعراض خطط المؤسسة سواء الخطط السنوية أو الشهرية لكل كيانات المؤسسة وحتى مستوى الأفراد والتعرف على مخرجات المؤسسة الرئيسية والفرعية.

2. إدارة التكاليف:

الهدف :التقييم والمتابعة الإلكترونية لأداء المؤسسة من خلال متابعة تنفيذ التكاليف.

المهام :متابعة أداء العمل داخل المؤسسة وبحث موقف التكاليف والمهام التي تم تكليف الإدارات أو الأشخاص بها، حيث يتم من خلاله التعرف على موقف التكاليف التي توجهها الإدارة العليا بالمؤسسة لأي كيان داخلها حتى يمكن اتخاذ اللازم بشأنها في الوقت المناسب من خلال الرد أو المتابعة.

3.إدارة المعرفة:

الهدف : إدارة المحتوى المعلوماتي والأنشطة الخاصة بأي إدارة داخل المؤسسة أو المؤسسة بوجه عام بسرعة وسهولة.

المهام : استعراض كافة الأنشطة والمخرجات والمهام التي أنجزتها الإدارات داخل كيانات المؤسسة والتي تم تسجيلها في مرحلة سابقة خلال فترة زمنية محددة، حيث يمكن استعراض الأنشطة والمخرجات أسبوعياً أو شهرياً أو نصف سنوياً أو سنوياً، بما يمكن الإدارة العليا وأيضاً العاملين من الرجوع إلى أى محتوى معلوماتي تم حفظه في النظام.

4.إدارة العملاء:

الهدف : الحفاظ على بيانات المتعاملين مع المؤسسة، وتوطيد العلاقة معهم وتوفير وقت وجهد الاتصال بالجهات التي تتعامل معها المؤسسة.

المهام : توثيق البيانات الخاصة بالاجتماعات الخارجية التي تتم بين العاملين بالمؤسسة والجهات الخارجية سواء أفراد أو مؤسسات أخرى في المجتمع، حيث يتيح النظام الفرصة لتسجيل البيانات التفصيلية المتعلقة بكل جهة بشكل يساعد على الرجوع إليها والاستفادة منها .

5. إدارة الوثائق:

الهدف : توثيق مراسلات المؤسسة وسهولة والاسترجاع في إطار من الأمان والسرية المتعلقة بحفظ وثائق المؤسسة.
المهام : حفظ وتخزين كافة المكاتبات المتبادلة بين المؤسسة والجهات الخارجية التي تتعامل معها بما يساهم في خلق أرشيف إلكتروني لكل كيان داخل المؤسسة.

6. إدارة الاجتماعات:

الهدف : التوثيق الإلكتروني للاجتماعات الداخلية لسهولة استرجاعها ومتابعة سير العمل في المؤسسة.
المهام : حفظ الوثائق الخاصة باجتماعات المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية.

7. إدارة الأنشطة والأحداث:

تحقيق عناصر التنظيم والتعاون والتنسيق الكامل بين جميع كيانات المؤسسة حتى لا تتعارض التوقيتات بين حدث وآخر وتفعيل مشاركة العاملين بالمؤسسة.

8. إدارة المراسلات الإلكترونية:

الهدف : تيسير وتبادل الرسائل بين أعضاء المؤسسة بسرعة وسهولة ، وتوفير أكبر قدر من تأمين سرية المعلومات إلى جانب ترشيد استخدام الموارد.

المهام : تبادل رسائل البريد الإلكتروني لبعض أو كل العاملين داخل المؤسسة أو أحد كيانات المؤسسة.

9. إدارة الخدمات الإلكترونية:

الهدف : تفعيل التواصل بين العاملين في المؤسسة إلكترونياً والتغلب على الحواجز المكانية والزمنية داخل المؤسسة وإيجاد وسيلة سريعة ومبتكرة لمشاركة العاملين في كافة الأحداث.

المهام:

دائرة الحوار : وتتم من خلال طرح أحد الموضوعات سواء عامة، إقتصادية، إجتماعية، أو ثقافية للمناقشة كأحد الآليات لإزالة الحواجز بين العاملين بالمؤسسة.

إستقصاء الرأي حول الخدمات داخل المؤسسة: يتم لقياس الرأي حول الخدمات أو القضايا الهامة.

توحيد نماذج العمل المستخدمة: بتوحيد الشكل العام للمخرجات من تقارير ودراسات ونماذج العمل الداخلية.¹

1 عثمان طلحة ، أحمد ، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية منظور استراتيجي ، الأردن .، دار الحامد للنشر والتوزيع ،

النتائج والعائد من الاستخدام.:

1. توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا.
2. توفير الاحتياجات المعلوماتية من قبل الإدارات.
3. تقليل المراسلات البريدية وتكلفة وسائل نقل البيانات بين المقار.
4. تقليل تكلفة تصوير المستندات الورقية القابلة للتداول العام.
5. تقليل وخفض نفقات الإدارة الداخلية.
6. إعطاء فرص لتطوير أداء الأعمال في الإدارات المختلفة.
7. تحقيق مبدأ شفافية التعاملات الداخلية.
8. نظام سرية كامل يؤمن حقوق التشغيل وتداول البيانات.
9. (Open System) التطوير المستمر بمنهجية النظم المفتوحة.¹

1 نفس المرجع السابق,ص221.

خاتمة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مصطلحات و مفاهيم عامة للادارة الالكترونية ,حيث نستنتج من خلال هذا الفصلان التطور الحاصل اليوم في ميدان ادارة المؤسسات و مساهمة التزايد الكمي المذهل اليوم في الوثائق و انفجار المعلومات ادى الى تفكير المختصين و المبرمجين أكثر في كيفية التسيير و معالجة هذه الأرصدة المتراكمة. حيث لم يعد التسيير اليدوي المحدود اليوم قادرا على أداء مهامه على الوجه المطلوب، ولا سرعة التحولات تسمح له بذلك أيضا فكان التسيير الآلي أولا، ثم جاء التسيير الالكتروني و الادارة الالكترونية كأحدث محطة يتوصل إليها العقل البشري اليوم في ميدان التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و التوثيق العصري الحديث.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

مقدمة الفصل:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول والثاني وإلى الإطار النظري الفكري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أحد البنوك التجارية الجزائرية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة مستغانم-)، فتطبيق نظام الإدارة الالكترونية أصبح ضروري في كل المؤسسات بصفة عامة، وخاصة المؤسسات المصرفية بسبب التغيرات الحاصلة في المحيط، خاصة إعلان الجزائر الرغبة في انضمامها للمنظمة العالمية للتجارة، وكذا المؤشرات الإيجابية التي يحققها الاقتصاد الوطني، إلا أنه تبقى مردودية القطاع المصرفي ضعيفة حتى أن هناك من يرى أن سبب ضعف النمو خارج المحروقات يرجع أساسا للمنظومة البنكية، لأنه يعد أمرا في غاية الأهمية، وهذا من خلال تحديد درجة تأثير الإدارة الالكترونية في تنافسية البنوك، ومنه سنحاول من خلال المباحث التالية بيان كيفية تآثر القطاع البنكي من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية.

3.1 تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة مستغانم.

3.2 الانتقال إلى الإدارة البنكية الإلكترونية.

3.3 الخدمات البنكية الإلكترونية .

4.3 وسائل الدفع الالكترونية و تطورها.

3-1 تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

1- نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

عرفت المنظومة المصرفية الجزائري سلسلة من الإصلاحات أثمرت ميلاد بنوك لها دور في تفعيل المهنة المصرفية، منها الفلاحة والتنمية الريفية الذي عرف النور بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، بمقتضى المرسوم قراري رقم 82-106 الصادر في 12 جمادى الأولى 1402 الموافق ل 11/03/1982، حيث اعتبر آنذاك وسيلة من الوسائل الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الزراعي وترقية الريف.

2- تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

أنشئ البنك بتاريخ 11/03/1982. بمرسوم تحت رقم: 82-106 على أنه مؤسسة عمومية ذات طابع مالي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي موضوع تحت وصاية وزارة المالية، وطبقا لهذه القوانين يلتزم البنك بتنفيذ جميع العمليات البنكية، أي يقوم بتلق الودائع بأشكالها ومنح القروض والسلفيات والسهر على تقديم خدمات تجاه هذه العمليات، وهذا للمساهمة في السياسة الحكومية.

يسير البنك مدير عام متواجد بمقره في مدينة الجزائر العاصمة، ويشرف عليه مجلس الإدارة وهو ويمثل فئة العمال الأجراء، الإدارات، المديرات، المستخدمين... إلخ.

كما يتشكل البنك من 41 مديرية جهوية، هي مجتمعات جهوية للاستغلال و322 وكالة وحدات إنتاجية محلية للاستغلال موزعة على التراب الوطني.¹

¹ وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم.

3- وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يقوم البنك بعدة وظائف من بينها ما يلي:

- أ- وضع سياسات اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال:
 - العمل مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية, تطوير مستوى هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات.
 - إعطاء الدعم الإعلامي.
- ب- عرض المنتجات والخدمات الجديدة من خلال:
 - تصفية المشاكل المالية, أخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانيا, تمويل التجارة الخارجية.
 - تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب, لاستقبال الجيد للزبائن واحترامهم والرد على طلباتهم.
- ج- تطبيق الخطط والبرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة وهذا ل:
 - تطوير الموارد والعمل على تحسين تكاليفها, الاستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.
 - مساندة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية وتقنياتها.

4- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- وجد بنك بدر من أجل تحقيق أهداف تذكر منها:
 - توفير السيولة من أجل التصدي لطلبات المودعين.
 - تحسين نوعية الخدمات والعلاقات مع الزبائن، وذلك بالرفع من الموارد وجعله يتمتع بمدودية القروض الإنتاجية المتنوعة، مع احترام قوانين الحذر.
 - البقاء ضمن أكبر البنوك في البلد، وذلك عن طريق التسيير الصارم للخزينة، سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة، وكذلك تحقيق مردودية أكبر بتحسين الإنتاج على مستوى عمليات المعالجة اليومية. يمنح البنك لصالح زبائنه أفضل الخدمات بواسطة التكنولوجيا والوسيلة الإعلامية المتعددة الغابات.

¹ وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم.

- تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة مستغانم):

تقع وكالة مستغانم وسط المدينة على الطريق المؤدي إلى ولاية غليزان للجهة الشمالية للبلدية، على بعد حوالي 600 متر من المديرية الجهوية التابعة لها.

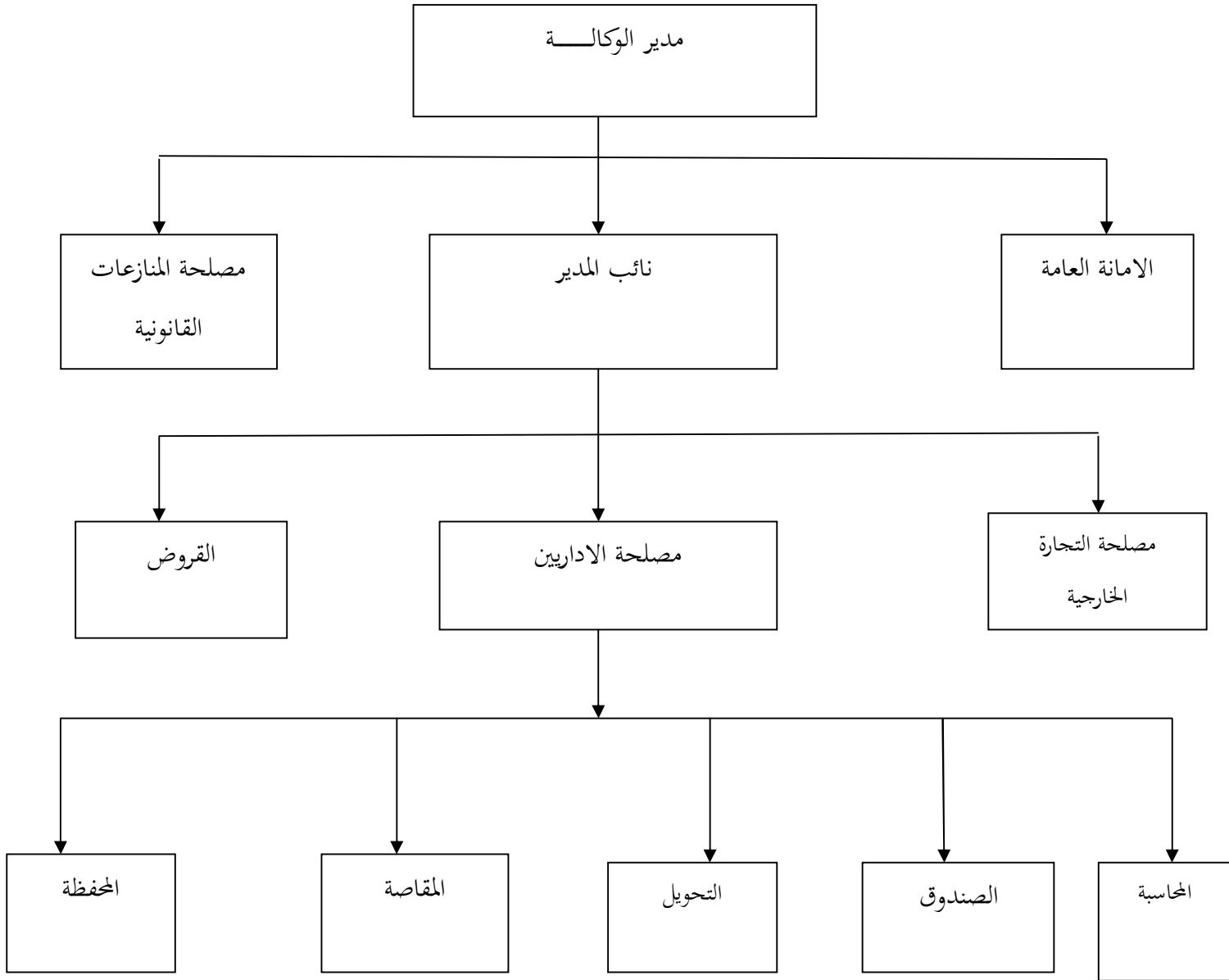
تضم المديرية الجهوية لولاية مستغانم 10 وكالات، منها 06 وكالات موجودة بولاية غليزان، و04 بولاية مستغانم، ولكن الآن انفصلت المديرية الجهوية عن ولاية غليزان وأصبحت تضم 04 وكالات بالإضافة إلى وكالة دائرة ماسرى التي أنشأت مؤخرا 2014.

تقدم الوكالة خدماتها لسكان البلديات التابعة لولاية مستغانم، ويعمل بهذه الوكالة موظفون أغلبهم لهم خبرة مهنية لا تقل عن 20 سنة.

هي وكالة محلية للإستغلال بمستغانم أنشأت في جوان 1988م، بهدف تمويل النشاطات الفلاحية، تتمثل مصادر تمويلها في الودائع وعن طريق الادخار تقوم هذه الوكالة بتقديم مختلف أنواع القروض وكذلك فتح الحسابات وتوفير نوعين من الدفاتر للزبائن، منها دفتر الادخار للأشخاص الذين يتعد عمرهم 19 سنة، ودفتر التوفير لأشخاص الذين يقل عمرهم عن 18 سنة.

¹ وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم.

2.1.3 الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: -وكالة مستغانم-



الشكل (1.3): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

3.1.3 منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يهدف بنك BADR من خلال وضع سياسات تتعلق بالمنتجات والخدمات إلى الرفع من الحصة السوقية والعمل على إرضاء الزبائن عن طريق الاهتمام بتوقعاتهم، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

1- منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وتتمثل أهم هذه المنتجات في:

- الحساب الجاري: يفتح هذا النوع من الحساب للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار، مؤسسات تجارية، فلاحون، ...). هذا المنتج المصرفي بدون فائدة.

- حساب الصكوك (الشيكات): يفتح هذا النوع من الحساب للأفراد الذين يرغبون في الادخار لدى البنك.

- دفتر التوفير BADR: وهو عبارة عن منتج مصرفي يمكن للراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم، على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فائدة حسب رغبات المدخرين. باستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في أي وقت وفي أي وكالة من الوكالات .

- دفتر توفير الشباب: مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للممارسة والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية. إن دفتر توفير الشباب يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين.

- سياسة التسعير لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

فيما يخص تحديد أسعار منتجات بنك BADR، فله إمكانية محدودة كما هو الحال في جميع البنوك، فهذه الأسعار تحدد على أساس معدل المردودية الداخلي (TR) الذي يصدره بنك الجزائر بالنسبة لتحديد أسعار الخدمات.

كما يقوم بنك BADR بتحديد أسعار بعض المنتجات والخدمات دون المساس بسقف التي يحددها بنك الجزائر. تقوم الإدارة العامة بتحديد هوامش محددة بهدف تحقيق الربحية من جهة والحفاظ على الزبائن الحاليين، واستقطاب زبائن جدد من جهة أخرى.

- سياسة التوزيع.

ما يمكن استخلاصه أن بنك BADR يعتمد في سياسة التوزيع على الوكالات المصرفية للاستغلال بشكل كبير، لذا كان من الضروري أن تتضمن سياسة إنشاء الوكالات الجديدة للبنك تقوم على دراسات دقيقة ومستمرة لمدى حاجة المناطق المختلفة لمنتجات البنك وخدماته، حيث يجب أن تأخذ هذه السياسة بعين الاعتبار أن الانتشار الجغرافي لفروع البنك هو ضرورة لتأمين نشاطه وزيادة مبيعاته، وبالتالي زيادة أرباحه. ولهذا عند تأسيس وكالة جديدة يجب على البنك أن يختار مقاييس مهمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:

أ- دراسة السوق لمعرفة احتياجات الزبائن.

ب- دراسة المردودية من أجل حساب تكاليف الاستغلال المتوقعة.

ج- الأخذ بعين الاعتبار القدرة المالية للسوق، القدرة المالية للزبائن، القدرة على جمع المدخرات.

- **الاتصال:** يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال السياسة الاتصالية إلى إلغاء التباعد بينه وبين الأطراف الخارجية والداخلية، خاصة الزبائن منهم، وإلى رسم صورة إيجابية للبنك من خلال إعلام الأفراد عن المنتجات والخدمات خاصة الجديدة منها.

من بين وسائل الاتصال نذكر منها ما يلي:

أ- **سندات الصندوق:** عبارة عن تفويض لأجل وبعائده وموجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين.

ب- **الإيداعات لأجل:** وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.

ج- **حساب بالعملة الصعبة:** منتج يسمح بجعل نقود المدخرين التي بالعملة الصعبة متاحة في أي لحظة مقابل عائد محدد حسب شروط البنك.

كما توجد عدة منتجات أخرى لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كالدفاتر المخصص للسكن، إضافة إلى الاعتمادات والقروض التي يمنحها البنك لزيائنه، التي تكون وفق دراسات وشروط مسبقة، من بينها قروض الاستثمار وقروض الاستغلال.

2- خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

بما أن البنك هو مؤسسة مالية تقوم بتلقي الودائع من طرف أصحاب الفوائض في المال وتمنحها على شكل قروض لأصحاب العجز في المال، فمن خلال هاتان العمليتان الرئيسيتان (تلقي الودائع ومنح القروض) يترتب عدة عمليات أو خدمات للقيام بها أهمها:

2-1- العمليات والخدمات:

- **بطاقة بدر:** هذه البطاقة موجهة لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تمكن حاملها من القيام بعمليات الدفع والسحب للأوراق المالية، وكذلك الكشف عن الرصيد في وقت يريده، وهذا عن طريق الموزع الآلي للأوراق النقدية (D.A.B) كما تمكن أصحابها أيضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى.

- فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر المعني

- التحويلات المصرفية.

- الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية.

- خدمة كراء الخزائن الحديدية.

- بيع وشراء الأوراق المالية.

- خصم الأوراق التجارية.

- خدمة البنك للمعاينة (BADR consulte) التي تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدهم عن طريق استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك، من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة.

- خدمات الفحص السلبي (Télétraitement) التي تسمح بخدمة أحسن الزبائن لدى البنك، وذلك باستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت.

فيما يخص الاتصال الخارجي يلاحظ وجود اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية به أكثر من الاتصال الداخلي، إذ يعتمد على الإشهار قصد إقامة علاقة دائمة مع الزبائن الحاليين والمحافظة عليها وتنميتها بصورة

تضمن استمرارية تعاملهم مع البنك وإقبالهم على الخدمات الجديدة التي يقدمها مستعملة في ذلك عدة وسائل اتصالية.

2-2- الوسائل الاتصالية:

مجلة البنك "أخبار البنك": وهي عبارة عن مجلة يصدرها البنك حيث يتطرق فيها لمختلف نشاطات البنك في فترة محددة، يتم من خلالها التعريف بمختلف المنتجات والخدمات البنكية، وهي ذات استعمال مزدوج للموظفين والزبائن في نفس الوقت.

أ- منشورات خاصة (Des brochures): وهي عبارة عن وسيلة لتعريف الجمهور والزبائن بمختلف الخدمات البنكية، حيث يتم تقديم مثل هذه الوسائل إلى مختلف الوافدين إلى وكالات البنك.

ب- الملصقات: وهي وسيلة تستخدم للتعريف بمنتجات وخدمات البنك عن طريق إلصاق لوحات إخبارية بمحاذات فروع البنك أو داخله، كما تقوم الوكالة بتقديم محافظ ومذكرات إلى بعض زبائنها، والتي تحمل شعار بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

العلاقات العامة: يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تنظيم الملتقيات، إضافة إلى مشاركة البنك في المعارض الوطنية والدولية المقامة في الجزائر أو خارجها قصد التقرب أكثر من الأفراد، وعرض مختلف المنتجات والخدمات التي يقدمها، وتزويدهم بمختلف المعلومات والإجراءات اللازمة في الحصول عليها، خصوصا ما يتعلق منها بالقروض البنكية، كما يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية موقعا خاصا به على شبكة الأنترنت عبر صفحات الويب (Web)، التي لها دور اتصالي في التعريف بالبنك وبعض منتجاته وخدماته، وكل ما يخص كفاءات وآليات تعامل الأفراد مع البنك.¹

¹ وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغام

2.3 الانتقال إلى الإدارة البنكية الإلكترونية:

إن قطاع البنوك من أبرز القطاعات تأثرا بثورة المعلوماتية و الاتصالات و التي شكلت عاملا مساعدا لتنمية العمل البنكي منذ أوائل السبعينيات و في اتجاهات متطورة للغاية خلال فترة الثمانينات و التسعينات وحتى اليوم، و قد صاحب ذلك ظهور استخدام الشبكات و ربط أجهزة الحاسب مع بعضها البعض ، مما مكن عمليات التطور و الإرتقاء بالعمل المصرفي مازال مستمرا حتى اليوم.

لقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة عنصرا لازما للعمل المصرفي لما توفره من فعالية في العمل وسرعة في الإيجاز و وفرة في المعلومات عن الزبائن و الأسواق ، و القدرة على تطوير المنتجات الجديدة وإيصالها إلى الزبائن في أي مكان كانوا وفي أي وقت أرادوا ، و ذلك نتيجة تزايد المنافسة في صناعة الخدمات المصرفية و توسعها لتصبح منافسة على نطاق سوق عالمية مفتوحة ، بأقل جهد و بأقل تكلفة.

1.2.3 تعريف الإدارة البنكية الإلكترونية:

تشهد دول العالم المتقدم ثورة متتابعة في العمل المصرفي ، إذ تم الانتقال من المصارف التقليدية التي لها وجود مادي في شكل فروع و معاملات تتبادل فيها المستندات و النقود المعدنية و الورقية إلى المصارف الالكترونية الافتراضية التي تعتمد على الركائز أو الوسائط الالكترونية وهذا الانتقال أضاف أبعاد جديدة للعمل المصرفي مثل العمل على مدار 24 سا / 24 سا و 7 أيام / 7 أيام و بدون توقف ، و الإمتداد إلى كل مكان و بدون تكلفة كبيرة و بدون الحاجة إلى الانتقال إلى الزبون ، أو انتقال الزبون إلى البنك و هذا بفضل ما توفره أنظمة الاتصال الحديثة ، و بالتالي تخطي كافة الحواجز و القيود المكانية و الإدارية.

و في هذا الإطار و على أساس التعريفات السابقة للإدارة الالكترونية يمكن تعريف الإدارة البنكية الالكترونية على أنها " ربط كافة العمليات و الاجراءات اليومية بتكنولوجيا المعلومات ، سواء كانت داخلية أي الخاصة بعمليات داخل البنك او كانت خارجية مع الزبائن بتقديم كافة الخدمات المصرفية بأمان و بأقل تكلفة، و بأسرع وقت ، وبأقل جهد للزبائن و بالتالي تحقيق الكفاءة العالية" ¹.

1 طلعت اسعد عبد الحميد ، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة ، طبعة الأهرام ، القاهرة ، 1998 ، ص 85

2.2.3 خصائص الإدارة البنكية الإلكترونية:

تمتاز الإدارة البنكية الإلكترونية بمميزات على الإدارة البنكية التقليدية لعل أهمها ¹:

- اختفاء الوثائق الورقية للعمليات ، حيث أن كافة الإجراءات و المراسلات بين طرفي الخدمة المصرفية تتم إلكترونياً دون استخدام أي أوراق.
- فتح المجال أمام البنوك صغيرة الحجم لتوسيع نشاطها عالمياً باستخدام شبكة الانترنت ، دون الحاجة إلى التفرع خارجياً و زيادة الموارد البشرية .
- القدرة على إدارة العمليات المصرفية للبنوك عبر شبكة الأنترنت بكفاءة في أي موقع جغرافي.
- عدم إمكانية تحديد الهوية ، حيث لا يرى طرفا التعاملات الإلكترونية كل منهما الآخر.
- إمكانية تسليم بعض المنتجات إلكترونياً مثل ، عمليات السحب و الدفع ، و كشف الحسابات والرصيد.
- سرعة تغيير القواعد الحاكمة ، و ذلك لمواكبة التطور السريع في مجال المعاملات الإلكترونية مما يحتاج إلى سرعة في صياغة التشريعات اللازمة لمواكبة هذا التطور السريع.

3.2.3 أهداف الإدارة البنكية الإلكترونية:

إن الإدارة البنكية الإلكترونية تمثل حدثاً القرن الواحد و العشرين ، لكن السؤال المطروح هو متى يمكن للبنك اعتبار تجربته في تحويل إدارته التقليدية إلى إدارة بنكية إلكترونية ناجحة و الإجابة المباشرة هي في تحقيق البنك لبعض الأهداف من أهمها:

- فتح أسواق جديدة أمام منتجات و خدمات البنك و ما يصاحبه من الحصول على زبائن جدد.
- تحسين طرق إدارة العلاقات مع موظفي البنك الواحد ، مع البنوك و المؤسسات المالية الأخرى ، ومع الزبائن بحيث تصبح علاقات إلكترونية تميزها الدقة في الأداء و الأمن و في أي وقت و أي مكان.
- تخفيض تكلفة أداء الخدمة ، فإنخفاض تكلفة أداء الخدمة سمة من سمات الخدمات الإلكترونية و ذلك بالرغم مما تطلبه من حسابات و برامج و بنية تحتية إلا أن ذلك يظل أقل تكلفة من تقديم الخدمة المصرفية بالوسائل التقليدية من خلال الفروع .

1 عبد الفتاح بيومي حجازي ، مقدمة في التجارة الإلكترونية العربية : النظام القانوني للتجارة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية

المتحدة ، دار الفكر الجامعي ، إسكندرية ، 2003 ، ص199

3.3 الخدمات البنكية الالكترونية:**1.3.3 مفهوم الخدمات البنكية الإلكترونية:**

المعاملات البنكية الإلكترونية هي موجة المستقبل وهي توفر مزايا هائلة للزبائن و للبنوك سواء من ناحية المعاملات أو تكلفتها أو من ناحية تقديم الخدمات بطريقة أكثر كفاءة ، فيمكن تعريف الخدمات المصرفية الإلكترونية على أنها تقديم الخدمات الخاصة بالمعاملات المصرفية عن طريق قنوات توصيل إلكترونية.¹

والبنك الذي يرغب بممارسة الصيرفة الإلكترونية عليه أن يحصل على ترخيص من السلطات المختصة ويمنح الترخيص بعد التأكد من أمور أهمها :

- السياسة العامة في تأدية الخدمات البنكية الإلكترونية .
- الخيارات التقنية والسياسة الرقابية .
- المشاكل القانونية المتعلقة بتقديم هذه الخدمة.
- الوسائل والإجراءات المتعلقة بحفظ المعلومات .

2.3.3 تحديات الخدمات البنكية الالكترونية:

إن المزايا العديدة التي تتحقق باستخدام التكنولوجيا في المجال المصرفي لها في نفس الوقت بعض المخاطر و العقبات تنطوي على العديد من المشاكل التي تواجه العمل المصرفي الالكتروني ، لذا فان دخول البنوك إلى المجال الالكتروني من دون خطة متكاملة و رؤية واضحة و تقنيات حديثة مناسبة يحتوي على بعض المخاطر، فتخوف البنوك من إمكان فقدان الاتصال المباشر مع الجهات الأخرى (الزبائن (ينبغي ألا يصرف نظر البنوك على أن العمل المصرفي الالكتروني لا يحتاج لاستثمارات ضخمة على الصعيدين المعلوماتي و الاتصالي بالإضافة إلى تطوير وسائل الأمان و الحماية و ضمان سرية جميع العمليات المصرفية.

1 عبد جميل غصوب ، الاستعلام المصرفي ، الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية و الاقتصادية ، أعمال المؤتمر العلمي

السنوي ، لكلية الحقوق ، جامعة بيروت ، الجزء الأول " الجديد في التقنيات الحديثة " ، منشورات حلبي القانونية ، 2002 ، ص 37

إنّ تبني الصيرفة الإلكترونية تمكن البنك من اختراق أسواق جديدة على المستوى المحلي أو حتى الدولي حيث يظهر هذا بشكل واضح من خلال خدمة الأنترنت البنكي التي أدت إلى عوامة الخدمة.

إن استخدام الأنترنت البنكي يشكل نافذة إعلامية لتعزيز الشفافية وذلك من خلال عرض معلومات عن البنك كالنشاط والتطور، أهم الخدمات التي يقدمها، مؤشرات المالية.¹

3.3.3 الخدمات البنكية الإلكترونية وأساليب توزيعها:

إنّ شدة المنافسة في تقديم الخدمات البنكية للزبائن على اختلاف رغبتهم، وكذا التطور التكنولوجي أدى إلى تنوع الخدمات البنكية الإلكترونية.

فيما يلي نبرز أهم هذه الخدمات والتي تجسدت بفضل هذه التطورات وهي كالآتي:

1. أجهزة الصراف الآلي:

تعدّ فكرة جون شيرد بارون* التي جاءت تحت عنوان: "بنك مفتوح أربع وعشرين ساعة وسبعة أيام في الأسبوع" أول فكرة لإتمام العمل البنكي خلال سنوات السبعينات من القرض الماضي.

والموزعات الآلية هي صورة بسيطة للمكننة في القطاع البنكي، فهي آلات أوتوماتيكية تستخدم عن طريق بطاقة إلكترونية تسمح للمستهلك بسحب مبلغ من المال بدون اللجوء إلى الفروع.

وتتيح أجهزة الصراف الآلي للزبون الاستفادة من مجموعة من الخدمات منها:

- التعرف على رصيد حسابه، القيام بإجراء سحب نقدي من الحساب، إجراء إيداعات نقدية.

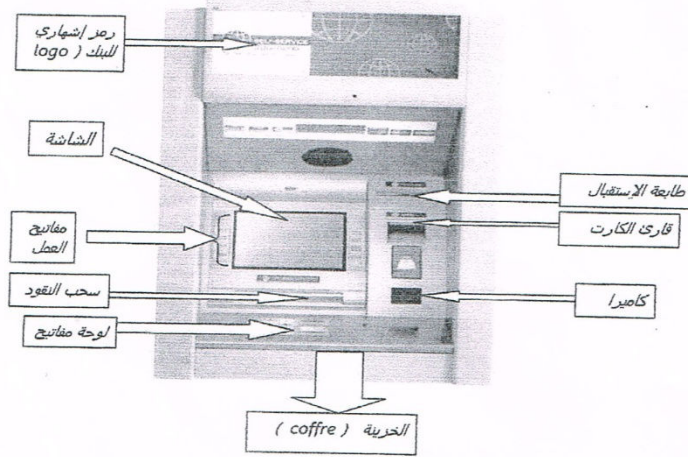
1 جمال بوعتروس: مرجع سبق ذكره، ص 99.

* جون شيرد بارون: هو أول من اخترع جهاز الصراف الآلي الإلكتروني لصالح بنك باركليز.

وتساهم هذه التصرفات بدور مهم في توزيع المنتجات البنكية من خلال¹:

1.1 الموزع الآلي للأوراق «D.A.B.» *: يسمح للمتعامل بواسطة بطاقة إلكترونية سحب مبلغ من المال دون الحاجة للجوء إلى الفرع.

الشكل رقم 24: نموذج الصراف الآلي «D.A.B.»



المصدر: السيدة تيباني: مطبوعة مقدمة من طرف البنك الخارجي الجزائري، ديسمبر 2006، ص 17.

2.1 الشباك الآلي البنكي «G.A.B.» **: يعدّ أكثر تعقيدا وتنوعا من النوع الأول، بالإضافة إلى خدمة السحب يقدم خدمات أخرى كقبول الودائع، طلب صكّ، عمليات التحويل من حساب إلى آخر.

¹ بودي عبد القادر وبودي عبد الصمد: مرجع سبق ذكره، ص 11.

* Distributeur Automatique de Billets (assure les retraits d'espèces).

** Guichet Automatique Bancaire.

3.1 النهاية الطرفية لنقطة البيع الإلكترونية: تسمح هذه النهاية الطرفية بخصم قيمة مشتريات المتعامل من رصيده الخاص بعد أن يمرر موظف نقطة البيع البطاقة الائتمانية على القارئ الإلكتروني الموصول مباشرة مع الحاسوب المركزي للبنك بإدخال الرقم السري للمتعامل بشكل يخصم قيمة المشتريات من رصيده وتضاف إلى رصيد المتجر إلكترونياً.

2. نظام الإيداع المباشر:

تمّ من خلال هذا النظام عملية إيداع المبالغ التي يتحصل عليها الزبون بصفة دورية متكررة (الأجور والرواتب، المعاش، شيكات المعونة الحكومية وغيرها) في حسابه لدى البنك الذي يتعامل معه مباشرة (بشكل آلي)، وبذلك يمكن للزبون أن يستوفي حقه دون عناء وفي الوقت المحدد.

لكي يستفيد الزبون من هذا النظام لابدّ من القيام بتفويض للجهة المدينة له بتحويل مستحقاته إلى حسابه بالبنك.¹

3. نظام الآلي المباشر (المدفوعات الإلكترونية):

يعرف هذا الأسلوب في الدوائر البنكية بأسلوب الخصم المصرّح به مسبقاً، ويتم من خلاله بسداد أقساط التأمين، سداد أقساط الرهن العقاري، سداد فواتير الكهرباء والغاز، سداد مستحقات الضرائب...، وغيرها من المستحقات التي تخصم مباشرة من حساب الزبون دون لجوئه على تحرير شيكات لذلك.

إنّ عملية السحب الآلي المباشر التي يقوم بها البنك من حساب عميله إنّما تتم بتفويض مسبق من هذا الأخير يتضمن السماح للبنك بتسديد المستحقات بصفة دورية حسب التعليمات الصادرة إليه، وهذا النظام يوفر الجهد والتكلفة على الزبون ويجنبه التعرض إلى الغرامات المالية في حالة تأخره عن السداد.

1 مدحت صادق: أدوات وتقنيات مصرفية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001، ص 305.

2 جمال بوعتروس: مرجع سبق ذكره، ص 103

4. خدمة سداد الفواتير بالهاتف:

إنّ التطور الذي شهدته الخدمات البنكية على المستوى العالمي جعل البنوك تفكر بشكل جدّي في إدخال خدمة الهاتف البنكي لتفادي طوابير الزبائن الراغبين في الاستفسار عن حساباتهم أو طلب بعض الخدمات الأخرى.

وتعدّ بنوك الولايات المتحدة الأمريكية السبّاقة في توفير هذه الخدمة، وكمثال عن ذلك بنك "ميدلانك" الذي يقوم بتوفير هذه الخدمة تحت اسم First direct account، حيث يتمكن الزبون عند اتصاله بالبنك من سحب أو تحويل الأموال أو الأمر بالدفع لصالح دائنيه كسداد فاتورة الهاتف، الكهرباء... الخ.¹

وعملية سداد الفواتير تتم عن طريق اتصال الزبون ببنكه من خلال رقم الهاتف الخاص به، ثم يقوم بإدخال رقم حسابه ثم الرقم السري الذي سبق وأن تحصل عليه من البنك، بعدها يدخل رقم خاص بالجهة الدائنة ثم المبلغ المراد سداده.

5. الخدمات البنكية المنزلية:

لقد تمكنت البنوك بفضل التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من إنشاء فروع لها داخل الحاسوب الشخصي للزبون وبذلك فإن هذا الأخير أصبح في غنى عن التنقل إلى البنك لطلب الخدمة، فالبنك متواجد ببيته ويمكنه الدخول إليه متى شاء.

فالزبون الذي يرغب في الحصول على خدمات بنكية انطلاقاً من مقر سكنه، عليه أن يقوم بتحميل برنامج خاص يتحصل عليه من البنك مقدم الخدمة في حاسوبه الشخصي الموصول بالبنك عن طريق خطّ هاتفي.²

¹ زيدان محمد: مرجع سبق ذكره، ص 88.

² إيمان العاني: مرجع سبق ذكره، ص 133.

4.3 وسائل الدفع الالكترونية و تطورها:**1.4.3 مفهوم وسائل الدفع الالكترونية:**

هي النظام التي تمكن المتعاملين بتطبيقات التجارة الإلكترونية من التبادل المالي إلكترونيا، بدلا من استخدام النقود المعدنية أو الشيكات الورقية حيث يقوم البائعون عن طريق الأنترنت بتوفير طرق سهلة وسريعة وآمنة للحصول على أثمان منتجاتهم من الزبائن.¹

كما عرفت وسائل الدفع الإلكترونية على أنها مجموعة الأدوات والتحويلات التي تصدرها البنوك ومؤسسات الإئتمان إلكترونيا.

ويعرف الدفع الإلكتروني على أنه عملية تحويل الأموال، هي في الأساس ثمن لسلعة أو خدمة بطريقة رقمية أو باستخدام أجهزة الكمبيوتر، وإرسال البيانات عبر خط تلفوني أو شبكة ما أو أي طريقة لإرسال البيانات.² وبسبب تنوع هذه الوسائل واختلاف خصائصها أصبح من الصعب تعريف موحد لهذه الأخيرة.

1. أهمية وسائل الدفع الإلكترونية:

إنّ اتساع نطاق التجارة الإلكترونية سمح بتضاؤل دور النقود الورقية والدفع التقليدي أمام ازدهار الدفع الإلكتروني، حيث كانت النقود الوسيلة الرئيسية لتسوية المعاملات المالية، وكان الدفع يتم بصورة سائلة أو بواسطة وسيلة بديلة كالشيك وغيرها من وسائل الدفع التقليدية.

لكن تلك الوسائل لا تصلح في تسهيل التعامل الذي يتم عن بعد في بيئة غير مادية، كالعقود الإلكترونية التي ترم عبر شبكة الأنترنت ومن هنا تظهر أهمية ابتكار وسائل سداد تتفق مع طبيعة التجارة الإلكترونية.³

¹ محمد عبد حسين الطائي: التجارة الإلكترونية - المستقبل الواعد للأجيال القادمة -، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمّان، 2010، ص178.

² بن رجّال جوهر: الأنترنت والتجارة الإلكترونية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص83.

³ عبد الرحيم وهيبية، إحلال وسائل الدفع المصرفية التقليدية بالإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

وما زاد من أهمية وسائل الدفع الإلكترونية الخصائص التي تميزها عن الوسائل الكلاسيكية التي نلخصها فيما يلي:

1.2 الدفع الإلكتروني ذو طبيعة دولية:

أي أن وسيلة متداولة في جميع الدول، حيث يتم استخدامه لتسوية الحساب في المعاملات التي تتم عبر فضاء إلكتروني بين المستخدمين في كل أنحاء العالم.

1.2 الدفع باستخدام النقود الإلكترونية:

وهي قيمة نقدية تتضمن بطاقة بها ذاكرة رقمية، الذاكرة الرئيسية للمؤسسة التي تهيمن على إدارة عملية التبادل.

3.2 تسوية المعاملات الإلكترونية عن بعد:

حيث يتم إبرام العقد بين أطراف متباعدة في المكان، ويتم الدفع عبر شبكة الأنترنت.

1.2 يتم الدفع الإلكتروني بأحد الأسلوبين:

أولاً من خلال نقود مخصصة سلفاً لهذا الغرض، ومن ثم الدفع إلا بعد الخصم من هذه النقود، ولا يمكن تسوية المعاملات الأخرى عليها بغير هذه الطريقة، ويشبه ذلك العقود التي يكون الثمن فيها مدفوع مقدماً.¹ أما الأسلوب الثاني فيتم من خلال البطاقات البنكية العادية، حيث لا توجد مبالغ مخصصة مسبقاً لهذا الغرض، بل إن المبالغ التي يتم السحب عليها بهذه البطاقات قابلة للسحب عليها بوسائل أخرى كالشيك لتسوية أي معاملة مالية.

5.2 تواجد نظام بنكي معد لإتمام ذلك:

أي توفر أجهزة تتولى هذه العمليات التي تتم عن بعد لتسهيل تعامل الأطراف وتوفير الثقة فيما بينهم.

¹ لوصيف عمّار: مرجع سبق ذكره، ص 30.

6.2 يتم الدفع الإلكتروني من خلال نوعين من الشيكات:

النوع الأول شبكة خاصة يقتصر الاتصال بها على أطراف التعاقد ويفترض من ذلك وجود معاملات وعلاقات تجارية ومالية مسبقة بينهم. أما النوع الثاني، فهو شبكة عامة يتم التعامل بها بين العديد من الأفراد لا توجد بينهم قبل ذلك روابط معينة.

. مكونات وسائل الدفع التقليدية:

توجد عدّة أشكال من وسائل الدفع التقليدية تمكن الأفراد من إبرام الصفقات والتبادلات بسهولة ويسر وأمان، وتحدد لنا عادة الأنظمة النقدية ماهية الوسائل التي يمكن اعتبارها كوسيلة دفع، ومن أبرزها نذكر:

1 السفتجة أو الكمبيالة:

هي ورقة تجارية تتضمن أمراً صادراً من شخص يسمى الساحب (الدائن) إلى شخص آخر يسمى المسحوب عليه (المدين) بأن يدفع لأمر شخص ثالث هو المستفيد مبلغاً معيناً في ميعاد معين، وعليه تفترض السفتجة وجود ثلاث أشخاص هم:

- الساحب: وهو من يحررّ الورقة ويصدر الأمر الذي تتضمنه.
- المسحوب عليه: وهو من يصدر إليه هذا الأمر.
- المستفيد: وهو من يصدر الأمر لصالحه.¹

ويحق عند إدخال هذه الورقة في التداول، لكلّ شخص تقدم له أن يطلب توقيعها من طرف المظهر، كما يحق له الرجوع إلى كلّ الموقعين عليها في حالة إعسار المدين أو المسحوب عليه وعدم قدرته على التسديد عند حلول تاريخ الاستحقاق.²

¹ لوصيف عمار: استراتيجيات نظام المدفوعات للقرن الحادي والعشرين مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص التحليل والإستشراف المالي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008، ص 11.

² ياملكي أكرم، الأوراق التجارية والعمليات المصرفية، الدار العلمية ودار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 284.

2. الشيك:

وهو من بين الوسائل الأكثر انتشارا إلى جانب النقود الورقية، وهو عبارة عن وثيقة تتضمن أمرا بالدفع الفوري للمستفيد للمبلغ المحرر عليه، وقد يكون المستفيد شخصا معروفا ومكتوبا إسمه في الشيك، وقد يكون غير معروف إذا كان الشيك محررا لحامله.

وللشيك عدّة أنواع نعرضها فيما يلي:

1.2 الشيك المسطر أو المخطط: هو شيك محرر في شكل الشيك العادي إلا أنه يتميّز بوضع خطين متوازيين على وجه الشيك، مما يترتب عليه وجوب امتناع البنك عن الوفاء بمبلغ الشيك إلا إلى بنك أو إلى زبون البنك.

2.2 الشيك المعتمد : هو شيك يقدم للمسحوب عليه بناء على طلب الساحب أو الحامل للتأشير عليه بما يفيد الاعتماد، ويترتب على هذا الاعتماد تجميد مقابل الوفاء لصالح الحامل إلى غاية استيفاء قيمة الشيك.

2.3 الشيك المقيد في الحساب : وجد في بعض التشريعات الأجنبية نوع من الشيكات لا يمكن أداء قيمتها بالنقد بل يجب تقييدها حتما في الحساب، ولا يستعمل الشيك في هذه الحالة إلا لإجراء المقاصة.

2.4 الشيك المقيد في الحساب: قد يقوم المسحوب عليه بناء على طلب الحامل أو الساحب بالتأشير على الشيك ممّا يدلّ على وجود مقابل الوفاء في تاريخ التأشير.

5.2 الشيك السياحي:

هو أداة دفع قابلة للتحويل إلى نقود، لكن في حالة الضياع، فإنه لا يمثل أية قيمة وغير قابل للتفاوض في حالة عدم المصادقة عليه.

3. السند لأمر:

هو ورقة تجارية، تحرر بين شخصين لإثبات ذمّة مالية واحدة، فهذا السند هو عبارة عن وثيقة يتعهد بواسطتها شخص معين بدفع مبلغ معين لشخص آخر في تاريخ لاحق هو تاريخ الاستحقاق

4. التحويلات المصرفية:

هي نوع من الخدمات التي تقوم بها البنوك في العصر الحديث، وهي عملية مصرفية يقيد البنك بمقتضاها مبلغا في الجانب المدين لحساب الزبون ويقيد نفس المبلغ في الجانب الدائن لحساب زبون آخر. وتتم عملية التحويل عن طريق إرسال إشعار من البنك المحوّل إليه، وذلك عن طريق البريد أو الهاتف أو التلكس، وإن كان التحويل بين حسابين في دولتين مختلفتين، فإن إجراءات هذا النوع من التحويل يتم عن طريق شبكة مغلقة مثل شبكة SWIFT* أي الهيئة العالمية للاتصالات المالية فيما بين البنوك².

2.4.3 العوامل المؤدية إلى تطور وسائل الدفع:

لقد تطورت وسائل الدفع وتحولت من الشكل التقليدي إلى أشكال أخرى وبأكثر تطورا وذلك بوجود مجموعة من العوامل التي ساهمت في ذلك، لعلّ أهمّ هذه العوامل تجسدت في: ففرنسا تعدّ أبرز الدول الأوروبية استعمالا للشيك ب 53% من إجمالي الشيكات المتبادلة في دول الإتحاد الأوروبي، وقد وصل عدد الشيكات في فرنسا سنة 2004 إلى حوالي 04 مليار شيك، أي أكثر من 16 مليون شيك معالج يوميا³.

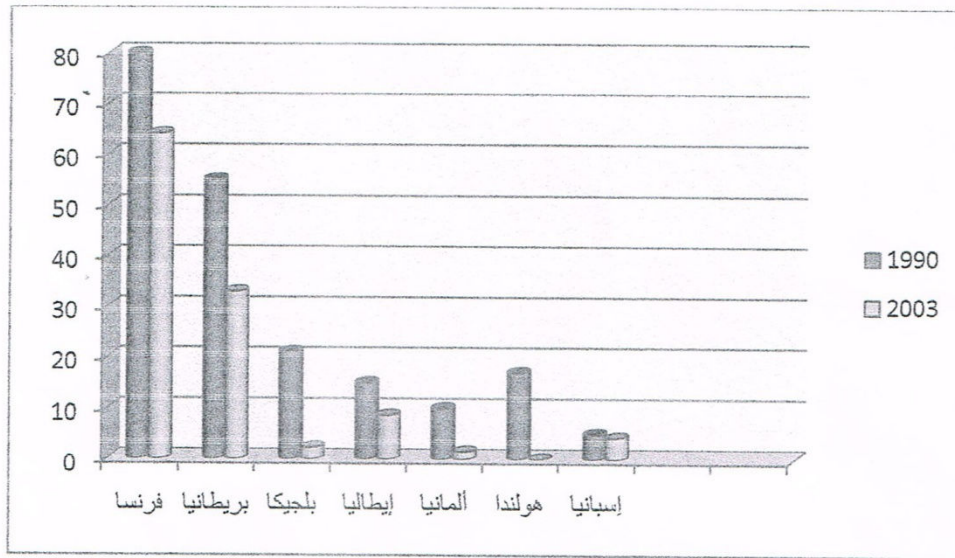
على غرار فرنسا فإن الدول الأوروبية الأخرى لا تستعمل الشيكات بشكل كبير، كما شهدت انخفاضاً محسوساً في عدد الشيكات سنة 2003 مقارنة بسنة 1990، وأكبر نسبة انخفاض سجلتها هولندا التي اتجهت نحو استخدام البطاقات، كما هو يوضحه الشكل الموالي:

² صالح إلياس: مرجع سبق ذكره، ص 07.

* SWIFT : Society For Word Interbank Financial Telecommunication.

³ فوضيل نادية: الأوراق التجارية في القانون التجاري، دار هومة، دون ذكر بلد النشر، ص 159.

الشكل رقم 16: مقارنة عدد الشيكات في أوروبا خلال سنتي 1990 و 2003



المصدر: عبد الرحيم: مرجع سبق ذكره، ص 18

4.4.3 وسائل وأنظمة الدفع والسداد الإلكتروني:

يتطلب تطبيق أعمال ومعاملات التسويق والتجارة الإلكترونية استخدام العديد من وسائل الدفع الإلكترونية، حيث تمثل هذه الوسائل ركيزة أساسية لنجاح وتطوير أعمال ومعاملات التسويق، ووسائل الدفع الإلكتروني ليست فكرة جديدة تماماً، وتم استخدامها بين البنوك المختلفة وذلك على شكل إتمادات منذ سنة 1960.¹

¹ عبد الرحيم وهيبية، إحلال وسائل الدفع المصرفية التقليدية بالإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 254

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا الميدانية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية نستنتج انه اصبح من الضروري في يومنا هذا بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة و بنك بدر بصفة خاصة أن تتابع جميع التغيرات والأحداث، وأن تواكب التقدم الذي يحصل وتطلع على ما يستحدث من فكر وإبداعات، وهذا حتى تستطيع مسايرة المستجدات وتتماشى مع دوافع التغير التي تسمح لها بالتكيف مع محيطها.

وباعتبار الادارة الإلكترونية شكل محيطة للاتصالات ومنح المؤسسات إمكانية هامة كي تصبح أكثر فعالية، الأمر الذي يتطلب ضرورة تبني هذه التكنولوجيات، ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها، فهي وسيلة هامة من وسائل المعرفة الحديثة تسهم بفاعلية لا مثيل لها في اتخاذ القرار الصحيح، كما تساعد في هندسة العمليات وإعادة تنظيم الهياكل وتحسين القدرة على الاتصال لعدم وجود حواجز مكانية أو زمانية إلى جانب النهوض بمستوى الأداء وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات، فالمؤسسات التي توظف تكنولوجيا الإعلام والاتصال بأفضل الطرق ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً في السوق للخدمات والسلع.

وعموماً فإن تبني تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية يجب أن تتماشى ومتطلباتها المحددة فهي وسيلة وليست غاية، وقبل التفكير في هذه التكنولوجيا ينبغي دراسة الحاجات الحقيقية وأن تكون إستراتيجية المؤسسة وثقافتها مستعدة للتطور ولروح التغير التكنولوجي، فإن استخدام الادارة الإلكترونية في المؤسسات المصرفية الحديثة يعتمد بالأساس على التحكم في التكنولوجيا، إذ أصبحت معظم منظمات الأعمال الحديث تعتمد في أعمالها على استعمال التسيير الإلكتروني وهذا من اجل مواكبة التطورات وكذلك قيامها السريع بجميع أعمالها وفي أقل وقت مما يسهل عليها أعمالها وبقائها على اتصال بزبائنها ومورديها وكذلك تمويلها هذا بالإضافة إلى ربحها الوقت وكسب ثقة الزبائن وكذا رضاهم مما يتيح لها فرصة البقاء والإستمرار والحصول على حصة سوقية معتبرة ودائمة في محيط تنافسي يتسم بالجودة والإبداع.

الفصل الثاني:

الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل:

يساهم التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز قدرة المشاريع الصناعية على الابتكار عبر إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال و الاستراتيجيات الإدارية، كما من خلال الاستفادة من المعارف المتاحة و إدارتها لصالح المشاريع.

و الابتكار هو عامل أساسي من عوامل الإنتاج، شأنه في ذلك شأن رأسمال و اليد العاملة، و الواقع أن قدرة المؤسسات على الابتكار تحدث تأثيرا مباشرا على قدرتها التنافسية و أدائها حيث تتميز المؤسسات الناجحة باستخدام التكنولوجيا و إنتاج المنتجات فريدة، و بقدرة داخلية على وضع خطط التطوير، و حيازة آلية فعالة لتلبية احتياجات الطلب.

سنحاول في هذا الفصل التطرق للإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات كأداة جديدة في المؤسسة الاقتصادية، كما سنتناول تأثيراتها على الإنتاجية في مختلف المستويات، و ما هي آثار تطبيقها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال المباحث التالية:

1.2 تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات والمؤسسات الاقتصادية .

2.2 مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الاقتصادية.

3.2 وظائف الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الاقتصادية.

4.2 دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية.

1.2 تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات المعاصرة :**1.1.2 دواعي التحول نحو تبني نموذج الإدارة الإلكترونية:**

هناك الكثير من المبررات التي جعلت كثير من الدول والمنظمات تتسارع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اداراتها , حيث بين أهم العوامل التي ساهمت في التحول نحو الإدارة الإلكترونية وهي كما يلي:

1-تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به حيث أدى ذلك الى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الانسانية.

2-توجيهات العولمة وترابط المجتمعات الانسانية.

3-الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة , فإنتشار مفهوم واساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقه في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية .

أن اهم مسوغات تبني الإدارة الإلكترونية مايلي:

1-زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسن المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان.

2-ان استخدام الكثير من المؤسسات الحكومية اساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليه تعقيد أداء الاعمال وصعوبة في إنجازها.

3-اعتماد البيروقراطية اسلوب عمل في الدوائر الحكومية وكثرة الإجراءات الواجب المرور بها لإنجاز المعاملات.

4-معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مثل: تناقص الدعم المادي وترهل هيكلها التنظيمية , وتكاليف التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدماتها اليها .

وايضا هناك عدد من المبررات التي دعت الدول للبحث عن أفضل الطرق للتكيف سواء على مستوى الهيكل التنظيمية او الادوار او الممارسات لمواجهة الوقائع العالمية المتجددة , منها:

1-الإنترنت كشبكة عالمية جعلت العالم قرية صغيرة متجانسة.

2-العولمة حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول ,لتحسين خدماتها لترتقي نحو المستويات العالمية للحصول

على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية , ولإرضاء المواطن من ناحية اخرى.

3-تزايد شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة.¹

1 العواملة عبدالخافظ, نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي, دراسة استطلاعية . مجلة الك سعود 2003 م، مج 15 ، ص 266-276

2.1.2 مجالات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها , حيث ان تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وانتشارها .

فالتعاون والترابط بين الإنسان والآله ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات , بأن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شئ في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني او اي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات.

وفي الواقع تعد تقنية المعلومات كما أشار سيرشت وأخرون - Seresht& others - طريقا واسعا يوصل إلى مجالات ناشئة حديثة للقدرات والإبداعات التقنية , فاليوم تعتبر تقنية المعلومات جزء لا يتجزء من السياسات الاقتصادية والاجتماعية .

وتأسيسا على ماسبق , فان التقنية الحديثة أصبحت تعد من الدعائم الأساسية لأي تطور وتقدم في المجتمعات , كما أتاحت إمكانيات وقدرات غير محدودة في مختلف ميادين ومجالات الحياة الانسانية, كالمجال الاقتصادي , والتعليمي , والتجاري , والصحي , وغير ذلك.

خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

التحول الى الإدارة الإلكترونية يحتاج الى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الاهداف المرجوة, وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل , وتحويل تلك المنظمات الى منظمات رقمية , تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في انجاز معاملاته وإجراءاتها الإدارية. وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات , وهي كالتالي:

1-إعداد الدراسة الأولية:

ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية؛ لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة , وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.¹

1ياسين ،سعد غالب, الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية.مرجع سبق ذكره,ص29

2- وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ,لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

3-تحديد المصادر:

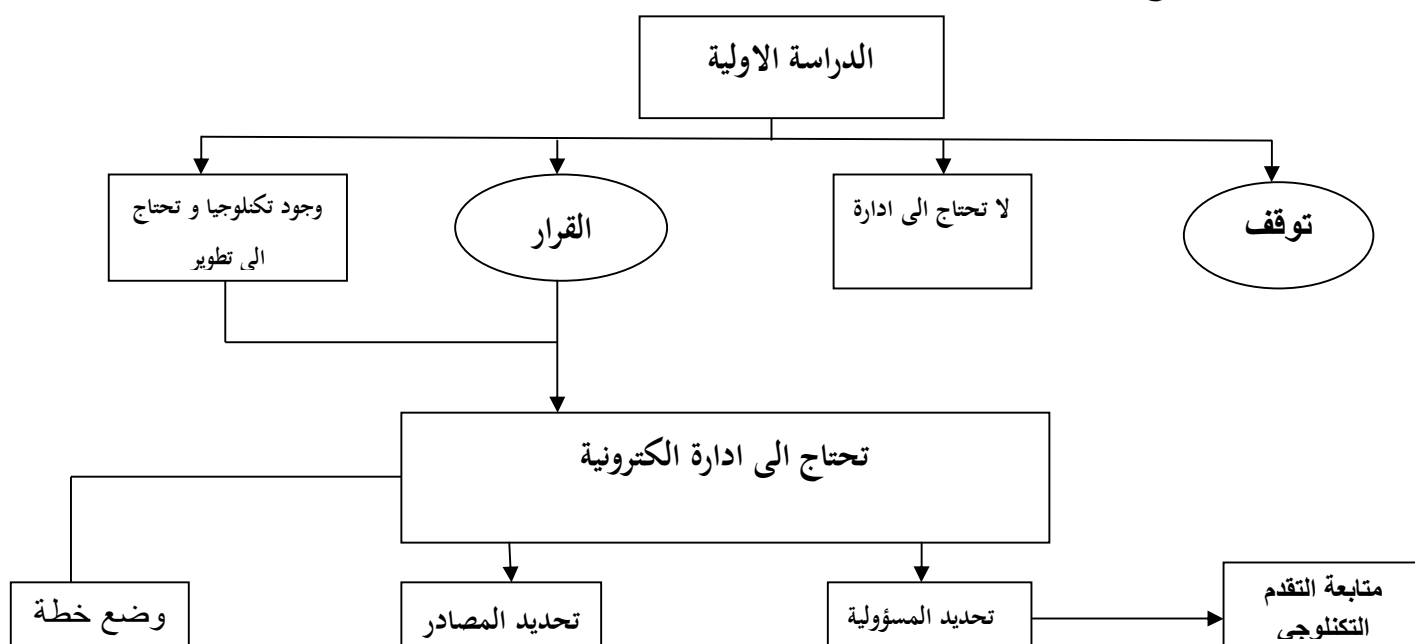
التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح, ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ , والأجهزة والمعدات , والبرمجيات المطلوبة , ويعنى هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

4-تحديد المسؤولية:

عند تنفيذ الخطة ,لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.

5-متابعة التقدم التقنى:

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية , لذلك لابد من متابعة كل مايستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.
والشكل الموالي يوضح هذه الخطوات:



المصدر: السالمي و السليطي واخرون, الادارة الالكترونية, مرجع سبق ذكره, ص 66

3.2.2 متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية:

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له وتمثل في توفير جملة من المستلزمات البشرية والمادية والتنظيمية والبرمجيات أن نجاح الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهدافها لا يمكن بلوغه من خلال التمنيات , وإنما يستلزم الأمر إرادة سياسية مؤكدة من أعلى المستويات.¹

أن الوصول الى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المنظمة .²

هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية , تتمثل فيما يلي:

1-متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية.

2-المتطلبات المالية.

3-المتطلبات التشريعية.

4-متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية .³

ويمكن تناول تلك المتطلبات بشئ من الايضاح كما يلي:

أولاً : المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية ؛ لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة منها الى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه , وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإداري, ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات,مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية , وصنع المعرفة.

بالإضافة الى ذلك ,يتوجب على الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتحديد في الأساليب المتبعة في المنظمات.

1العلاق ،بشير عباس الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات , مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية , ط1, أبو ظبي, 2005 م ,ص33

2ياسين ،سعد غالب, الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية, مرجع سبق ذكره,ص238

3غنيم، أحمد محمد, الإدارة الالكترونية : افاق الحاضر وتطلعات المستقبل ,مرجع سبق ذكره ,ص343

ثانيا : المتطلبات التقنية

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف الى تطوير اداء المنظمات , كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة , لكن هذا الاسلوب الحديث يتطلب توفير البنى التحتية الملائمة ؛ لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية , مع ضرورة إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات ؛ لغرض تحديثها كي يستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية .

ومن المهم الإشارة في هذا الجانب الى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات ؛ لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية , مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية التفاعلية , التلغز التفاعلي , خدمات الهاتف الخلوي المتكاملة مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل (SMS) والوسائط المعلوماتية الأخرى , واستخدام أدوات (WAP) , وبرتوكول الاتصال بالانترنت , ونظم تكنولوجيا المعلومات , وتقنيات شبكات الانترنت , والانترنت , والإكسترنات.

ثالثا: المتطلبات البشرية

يعد العنصر البشري من اهم العناصر في المنظمات , ولا تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والاجهزة , لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة, ويجب إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية , ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية .

رابعا : المتطلبات المالية

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة ؛ لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة , من تحسين مستوى البنية التحتية , وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية, وتحديثها من وقت لآخر , وتدريب العناصر البشرية باستمرار.¹

1 غنيم، أحمد محمد, الإدارة الإلكترونية : افاق الحاضر وتطلعات المستقبل , مرجع سبق ذكره,ص347

أن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع ضخم وكبير ويحتاج إلى أموال كبيرة وطائلة ؛ لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع وضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية وبالتالي يجب رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دورياً لغرض ديمومة التمويل المستمر له.

خامساً : المتطلبات الأمنية

لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات ، إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق ، لأن التطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الإمكانيات والتقنيات المتقدمة المتاحة الرامية إلى خرق منظومات الحواسيب بغية السرقة أو تدمير المعلومات مما أدى إلى التفكير الجدي؛ لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات سواء الحواسيب ، أو الأجهزة ومعلومات (من أي خرق أو تخريب) .¹

2.2 تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الاقتصادية

1.2.2 المزايا والآثار الإيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

ترتب على تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا والآثار الإيجابية يمكن تلخيصها في النقاط

التالية:

1. سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها.
2. نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.
3. تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء.
4. تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية.
5. التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين.
6. تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء.
7. تقليص المخالفات نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته.
8. الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستخدمين لما هو مطلوب منهم من وثائق.

9. تخفيض الاستثمارات الخاصة بالمباني والعقارات وما إليها.
10. تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

2.2. 2 السلبات المحتملة لتطبيق مشروع الادارة الالكترونية:

بالرغم من الآثار الايجابية للادارة الالكترونية التي تم التطرق اليها سابقا الا انه لديها العديد من الآثار السلبية كذلك نلخصها في النقاط التالية:

1. الأعمال الالكترونية أدت إلى تفويض الكثير من الأعمال التقليدية وبنيتها التحتية.
2. المشروعات الجديدة قائمة على نماذج وخطط غير قادرة على توليد العوائد للمؤسسة.
3. الأعمال الالكترونية الجديدة أدت إلى ظهور النقص الموجود في قدرات الأشخاص.
4. صعوبة التكامل بين الموقع المادي والموقع الالكتروني للشركة.
5. تؤثر الأسعار على المبادلات في الأعمال الالكترونية حيث يستطيع الشخص الوصول إلى موردين أكثر وعطاءات أكثر وهذا يؤدي به إلى الحصول على موردين بأقل أسعار .
6. ارتفاع التكاليف المتعلقة بالبنية التحتية والفوقية.
7. الحاجة إلى تكاتف الجهود في مختلف التخصصات.
8. التخوف من اقتصار الخدمة على مجموعة محدودة من الأفراد.
9. المشكلات المترتبة على دخول أفراد غير مسئولين إلى النظام.
10. صعوبة بناء مجتمع رقمي في التنظيم ككل والذي يشكل أبعاد المدينة الإلكترونية.
11. التداخلات السلبية للأفراد المتعاملين مع المنظمة.
12. عدم تأييد الإدارة العليا والقيادات المسؤولة.
13. انخفاض الوعي الثقافي والاجتماعي المتعلق بعمل الإدارة الإلكترونية.
14. عدم الاهتمام بالموارد البشرية العاملة على تشغيل النظام والعلاقات الإنسانية.¹

1 السالمي,علاء و اخرون, شبكات الادارة الالكترونية,مرجع سيق ذكره,ص153

3.2.2 عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تواجه الادارة الالكترونية تحديات كبيرة ذات طبيعة خاصة, لان الادارة الالكترونية هي عملية ابتكارية جذرية و لذلك تواجه العديد من العوائق نلخصها في مايلي:

✓ التحول من العمل الاداري التقليدي اليدوي الى الادارة الالكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة.

✓ تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للاقدام على التغيير او اتخاذ القرار او الانتقال (قرار فني او اداري او استراتيجي).

✓ قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.

✓ عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.

✓ عدم توفر الانترنت بشكل موسع في المؤسسات و اقتصرها على فئة معينة دون غيرها.

✓ عائق اللغة في بعض الاحيان.

✓ عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها.

✓ نقص الكفاءات الموجودة المخصصة للتقنيات, مم يؤدي الى الحاجة للتدريب.

✓ بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الاجراءات التقليدية الادارية في التعامل و بالتالي لم تنفع الاخرين بالانتقال الى النظام الالكتروني الشامل.

✓ تداخل المسؤوليات و ضعف التنسيق.

✓ غياب التشريعات المناسبة.

✓ قلة وعي الجمهور بالنتائج المرجوة.

✓ عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة.¹

✓

1 عامر، طارق عبدالرؤوف، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة: دار السحاب، القاهرة، 2007م، ص119

3.2 وظائف الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الاقتصادية:

1.3.2 التخطيط الإلكتروني:

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، بينما التخطيط الإلكتروني e-Planning فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد ، وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة ، والجدول التالي يوضح جانباً من هذه المقارنة فيما يتعلق بالتخطيط الإداري التقليدي، والتخطيط الإلكتروني:

جدول (2.1): مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد لا يقل أمدها عن سنة	خطط قصيرة وآنية أمدها أيام ، أسابيع أو فصل أو شهر
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	الخطة مرنة جداً من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات
الخطة تركز على قدرات الشركة	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
لا ابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية .
الأهداف محددة واضحة ، وقابلة للقياس	الأهداف عامة ، غامضة ، واحتمالية بدرجة عالية
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحه من أجل الشركة

المصدر: نجم ، نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية 2004 ، ص 243

2.3.2 التنظيم الإلكتروني: التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية والرسمية التي تكون أكثر كثافة ووظيفية داخل الشركة وأقل كثافة ووظيفية خارج الشركة.

التنظيم التقليدي بأنه العملية الفنية التي يتم من خلالها ترجمة الخطط إلى نظم تعمل علي تحقيق أهداف المؤسسة. ومكونات التنظيم تتكون من الهيكل التنظيمي ، التقسيم الإداري ، نطاق الإشراف ، المركزية واللامركزية ، السلطة والتفويض.¹

ولكن في ظل البيئة المتغيرة السريعة التي نشهدها اليوم ، تعتبر مكونات التنظيم من القيود التي تؤدي إلى عرقلة تطور المنظمات ، فبالرغم من التغيرات التي شهدتها التنظيمات الحديثة من التحلي عن الهرمية ، زيادة التفويض ، التوجه إلى الهيكليات المسطحة والشبكية ، تقليص حجم المؤسسات نتيجة للتطور التكنولوجي وتغير المفاهيم الإدارية والعمولة وغيرها من العوامل إلا أن هذا ليس كافيا للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم. ويمكن أن نحدد التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم للمنظمات في ظل الإنترنت ومع التنظيم الإلكتروني كما يلي:²

- 1- الإنترنت بمكوناته وخصائصه الأساسية أصبح يقدم وفرة غزيرة بالمعلومات للمنظمات بدلا من الندرة الكبيرة في المعلومات في المنظمات التقليدية ، ولعل هذا ما أصبح يتجاوز قواعد البيانات إلى مستودع البيانات.
- 2- إن الإنترنت يوفر إمكانية عظيمة للاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات الإلكترونية في كل مكان ، هذا ما يجعل المنظمة في حالة تشارك وتفاعل غير مسبوق بكل الأطراف ذوي العلاقة.
- 3- الإنترنت يعمل بالنقرات التي تنتقل بسرعة انتقال التيار الكهربائي وعبر الأقمار الصناعية فيما يقرب من سرعة الضوء ، وهذه السرعة أصبحت سمة الأعمال الإلكترونية ليس فقط في عمل الصفقات وإنما أيضا في العمل التنظيمي كله المرتبط بالأعمال والصفقات.
- 4- الإنترنت هو الأكثر عمولة من كل تكنولوجيا أخرى ، وهذا ما يعطي المنافسة بعدا عالميا غير مسبوق.

1 النجار، فايز جمعه ، نظم المعلومات الإدارية MIS ، مرجع سبق ذكره، ص9

2 نجم، عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص249

- 6- يعتمد الإنترنت على التنظيم الشبكي الإلكتروني ، وهو الشكل الأساسي السائد الذي يتلاءم مع التشبيك الواسع وتبادل البيانات ، ويتميز بالمرونة والعمل في الوقت الحقيقي.
- 7- يساعد الإنترنت على التخلص من قيود التنظيم ، مثل هرمية الاتصالات وسلسلة الأوامر ، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوقي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة.
- 8- ساهم الإنترنت في ظهور أشكال جديدة من المؤسسات والتنظيمات ، كالشركات الافتراضية التي تمارس أعمالها من خلال مواقع الويب ، واجهات التسوق الإلكترونية ، مصادر المعلومات والوساطة الإلكترونية وغيرها.
- 9- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين.¹

3.3.2 القيادة الإلكترونية و الرقابة الالكترونية:

القيادة بمفهومها التقليدي هي القدرة على اقناع الآخرين في التوجه نحو تحقيق الأهداف وهي التي تجمع المجموعات البشرية وتحفزها للعمل .

وتعود أهمية القيادة إلى اعتمادها على العنصر البشري الذي يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الإنتاج المختلفة التي تندمج معا من أجل تحقيق أهداف المشروع ، حيث واجهت القيادة في السابق تحديان أساسين هما المهام والعاملون ، وكان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة بوقتها مما أدى إلى ظهور مدخلين ، المدخل المرتكز على المهام ، وهو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم ، والمدخل المرتكز على العاملين .

في عصر الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات ، فلا بد أن يؤثر ذلك على إدارة المنظمة وطبيعة علاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية ، وتغيير نمط القيادة التقليدية إلى إلكترونية ، ويظهر ذلك في تكون قيادة ذات حس تكنولوجي ، ووجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل علي توظيف مزاياه لتكون جزءا من الميزة التنافسية للمنظمة.

-إن القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بالتالي:

أولا : القائد الزبوني (Customized Leader) الزبون الذي أصبح يستخدم تسهيلات الإنترنت من أجل البحث عن السعر الأقل ، المعلومات الأكثر ، الجودة الأفضل ، الخصوصية ، الأكثر أمانا والاستجابة الأسرع جعل من الزبون هو الرقم الأصعب في الأعمال الإلكترونية في ظل المنافسة الفائقة.²

1 بوقلول الهادي, رضوان سوامس, الاداء التنظيمي المتميز في ظل الادارة الالكترونية, المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز

للمنظمات و الحكومات, جامعة ورقلة, 9/8 مارس 2005, ص98

2 نجم, عبود نجم, الادارة الالكترونية, مرجع سبق ذكره, ص264

ثانيا : قائد عمال ومهني المعرفة : هو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يعملون للشركة عن قرب أو عن بعد . فهؤلاء العاملون أصبحوا شأهم شأن الزبائن يمكن أن ينتقلوا بسهولة بقدراتهم ومعارفهم إلى خارج الشركة.

ثالثا : القائد التنافسي (**Competitive Leader**) : إن بيئة الأعمال اليوم هي بيئة المنافسة الفائقة وذلك بسبب زيادة عدد المتنافسين ولأن العمل على الإنترنت وخدماته الإلكترونية المتاحة للجميع .

رابعا : القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة : إن الذين يقودون الشركات الجديدة أصبحوا يظهرون خصائص ملائمة تنسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية.

خامسا : القيادة الذاتية (**Self – Leadership**) : إن قيادات الذات هي الأكثر بروزا في إدارة الأعمال عبر الإنترنت ، لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان . ويوضح الجدول التالي الفروق بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين :

جدول (2.2): مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
Alert الشجاع – متيقظ	Paranoid مرتاب - Evangelizing - مبشر
ودي – قلبي – سريع الحركة	الأسرع حركة
Info Tech Semiliterate شبه متعلم	Info Tech Literate متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل
Clearly Focused واضح التركيز	Intensely Focused كثيف التركيز
Hates Ambiguity يكره الغموض	يحب الغموض
يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلق الفصل بين المجالات
نموذج في الحكم الذاتي	نموذج في الحكم الجيد

المصدر: نجم, عبود نجم, الإدارة الإلكترونية, مرجع سبق ذكره, ص266

الرقابة الإلكترونية:

تعرف الرقابة بشكلها التقليدي بأنها متابعة العمل وقياس الأداء والانجاز الفعلي له ومقارنته بما هو مخطط باستخدام معايير رقابية ، بحيث تحدد الانجازات الايجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب معالجتها وتلافيها مستقبلا ، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

يهدف نظام الرقابة إلى عدم مواجهة أي مفاجآت غير سارة في المستقبل ، وبحيث يكون المدير أو واضع الخطط على استعداد للاستجابة لأي متغير في الوقت المناسب .
ومن أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي ، وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي بعد التخطيط والتنفيذ.¹

يتم التصحيح لأي انحراف بين ما هو مخطط وما هو فعلي بعد أن يتم انجاز ما هو فعلي ، ليس هذا وحسب بل إن الرقابة التقليدية لا يكون ممكنا انجازها فور انجاز القيام بما هو فعلي ، وذلك لأن الرقابة بالعادة تتم بشكل دوري ، ولأن الرقابة التقليدية تعتمد على نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للمدير الأعلى ، وكل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيه متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير ، وهذه الفجوة الزمنية هي واحدة من مشكلات الرقابة التقليدية.

أما الرقابة الإلكترونية ، فإنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي ، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة.
مما لا شك فيه أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية في كل وقت ، وشاملة في كل مكان وبتكلفة ووقت محدودين ، وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالنقاط التالية :²

1 محمد ، موفق حديد ، إدارة الأعمال الحكومية ، دار المناهج ، عمان ، الأردن ، 2002م ،ص343

2 نجم،عبود نجم، الادارة الالكترونية،مرجع سبق ذكره،ص277

- 1- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة ، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.
- 2- تحفيز العلاقات القائمة على الثقة ، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- 3- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء ، الموردين ، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية.
- 4- تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

4.2 دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية:

1.4.2 الإدارة الإلكترونية و تفعيل إدارة الجودة الشاملة:

يوحي مصطلح الجودة الشاملة بان ثمراتها تتحقق نتيجة الإدارة الجيدة لهذا النشاط وكلمة شاملة تعني أنها مسؤولة للجميع، وتمثل الإدارة الشاملة للجودة إستراتيجية ممتازة لتحقيق وضع تنافسي أفضل، حيث أنها توفر الأساليب والأدوات لهذا الوضع.

ونجاح الإدارة الشاملة للجودة يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات في ظل نظام معلومات فعال فإذا ما تم تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات بطريقة سليمة فإنها تدعم بصورة كبيرة، التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال.

أولا: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة على "أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع.¹

أما -الشبراوي- فيعرفها " بأنها مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة وللمجتمع"² و المنظمة البريطانية للجودة عرفت على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع "³.

1 كاضم خضير محمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 ، ص6

2 عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، 1995 ص07

3 سعيد عامر يس، إدارة التغيير، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999 ، ص3

خلاصة القول إن إدارة الجودة الشاملة هي التحسين المستمر في العمليات الإدارية وفي المنتوجات سلعة كانت أو خدمات وفي الإجراءات، وهذا التحسين يتحقق من خلال تصميم نظام شامل يحقق إشباع حاجات المستهلك خلال دورة حياة السلعة أو الخدمة.

دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة الجودة الشاملة:

تقوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدور كبير في القيام بمجهودات إدارة الجودة الشاملة، وعندما يتم تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات، بطريقة صحيحة فإن ذلك يساعد المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية، ودعم مركزها التنافسي في السوق.

وتتمثل ادوار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الجودة الشاملة في ما يلي :

- 1- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أفراد المنظمة في الاتصال الفعال فيما بينهم في الوقت المناسب وبالكفاءة والفعالية المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة.
- 2- تستطيع باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين عملية متابعة ومراقبة وجمع وتلخيص البيانات وإعداد التقارير المناسبة وبالتالي دعم إدارة الجودة الشاملة.
- 3- إن التقدم التكنولوجي الهائل في برامج التصميم بمساعدة الحاسب، والتصنيع بمساعدة الحاسب، والإمدادات بواسطة الحاسب، جعل من الممكن تزامن الأعمال المختلفة من خلال أداؤها في نفس الوقت.
- 4- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من زيادة كفاءة عملية جمع قياسات الأداء الفعلي، ووضعها في جداول ورسومات، يستطيع العاملين تصفحها لعمل التعديلات المستمرة ورقابة نتائج أعمالهم.
- 5- تكشف المعلومات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن تفاصيل العمل الحالية وإجراءاته وتكشف عن إمكانية وجود انحراف في الأداء، وبالتالي تجعل هذه العمليات أكثر وضوحاً للعاملين بالمنظمة.
- 6- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بناء أنظمة رقابية معتمدة على الحاسب الآلي وهذا يدعم القدرة التنبؤية لنتائج عمليات وأنشطة المنظمة.
- 7- برامج إدارة الجودة الشاملة غالباً ما يترتب عليها حجم كبير من المعلومات وتحليل إحصائي معمق ودقيق مما يؤدي بالحاجة إلى استعمال ما يعرف بنظم معلومات إدارة الجودة الشاملة وبالتالي وصول المعلومات.

1 سملاي محمد بحضية: إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي، م، 1، ص- 178 ، ، ورقة يومي 22-23/4/2003م، ص178

2.4.2 الإدارة الإلكترونية و تطوير وظائف الإدارة:

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك أثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها ووظائفها، وفي الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري , والإدارة القائمة على الفريق .وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه أهمها:¹

- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.

- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.

- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.

- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على الزبون.

- الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية.

إن هذه التغيرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه المتغيرات على الإدارة ووظائفها²

الأول : يرى أن الانترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى إعادة توزيع مهام الإدارة ، وبالتالي فإن الثورة الرقمية حولت الاستراتيجيات إلى فئات ، فتطارت نظم الإدارة التقليدية وتناثرت مبادئها ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد هو الإدارة الرقمية الإلكترونية.

الثاني : يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرين على أن الأعمال هي الأعمال، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها وماضيها، تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات وإن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة اعتمادها على الإدارة الإلكترونية. وفيما يلي سوف يتم توضيح مختلف هذه الوظائف بشكلها الجديد والمطور.

1 مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط : نتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتنافسية العالية أصبح التخطيط يتم بأكثر فعالية وقادر على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات، حيث أصبح التخطيط يعرف ب "التخطيط الإلكتروني"، الذي يعني تحديد ما يراد عمله آتيا ومستقبلا

1 نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص235

2 محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1 ، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص248

بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المؤسسة وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن المحتملة ووفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتحزئة واضحة وسهلة لخطط آنية وقصيرة الأمد.¹

وعموما فان التخطيط الإلكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كلاهما ينصبان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف ولكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات. تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال:

-نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم, ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية.

-إلزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل اتخاذ القرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه، لأن العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فورا إلى المؤسسة وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فورا لتلبيتها.

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

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

-زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع والنمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية.²

2 مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم : يعتبر التنظيم وظيفة إدارية مكتملة لوظيفة التخطيط حيث تحولته إلى واقع قابل للتنفيذ , ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادر على مسايرة مختلف المستجدات، حيث أصبح التنظيم يعرف ب "التنظيم الإلكتروني". وعلى العموم يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية :

-اعتمادا على شبكات الأعمال والإنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة .

1 عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية:مركزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007 ص79

2 محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربوية والتعليم بالعاصمة المقدسة، "بنين"، رسالة ماجستير في

الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة ، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008 ، ص 40

3 مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه: يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه من خلال النقاط التالية:¹

- توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.

- توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية.

- توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر شبكة الاكسترانت.

- زيادة القدرة على الابتكار؛ كالإتيان بخدمات وأساليب ومنتجات جديدة.

- زيادة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.

- زيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

- زيادة خدمة العاملين والموردين والزبائن بشكل أفضل.

4- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة: يؤخذ على الرقابة التقليدية أنها تركز على الماضي،

حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية والأداء الفعلي من ناحية

أخرى لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه. لكن نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا

المعلومات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وكفاء وبذلك أصبح يطلق عليها "الرقابة الإلكترونية"، فهي

تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف

وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات

والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير

إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسات.²

لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.

- إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة

والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة.

1 نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 260

2 هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 446

6- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار : ويتم ذلك من خلال ما يلي ¹ :
 - سرعة الحصول على بيانات دقيقة ؛ - صحة وتكامل المعلومات ؛ - مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية ؛ - تحسين الاتصالات الإدارية ؛ - دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقييم كل بديل.

3.4.2: أثر الإدارة الإلكترونية على مختلف جوانب المؤسسة:

للادارة الالكترونية تأثيرات عديدة لا يمكن اغفالها او التغاضي عنها وهذا ما ايدته معظم الدراسات التي اجراها المعنيين بالمجال الاداري والمعلوماتي وانعكاساتها على مجمل نواحي الحياة التي رفعت من مستوى الخدمات التنفيذية الى الدرجة التي يطمح لها وفيما يلي بعض التأثيرات على سبيل المثال لا الحصر: ¹

1-التأثير على انتاجية المؤسسة: أدت العديد من الدراسات مؤخراً أن تطبيقات الادارة الالكترونية تؤثر تأثيراً أساسياً في نمو المؤسسات ،خاصة عندما يكون إدخال هذه التطبيقات مصاحباً بتغييرات تنظيمية وإدارية مرافقة فقد بينت عدة دراسات أن معدل الإنتاجية الان أعلى ما يمكن لدى المؤسسات التي استثمرت في تطبيقات الادارة الالكترونية. كما أن هذه الدراسات بينت أن الاستثمار في المعلوماتية دون أن يرافقه إعادة توزيع وتحسين في الإدارة والتنظيم لن يؤدي الى زيادة محسوسة في الإنتاج، وبالتالي فإن الإستفادة القصوى من الادارة الالكترونية يتحقق فقط عندما يرافقها استثمار في استراتيجيات جديدة، وهياكل جديدة، وأعمال جديدة.

2-التأثير على القوى العاملة: للادارة الالكترونية تأثيراً في ادخال متطلبات جديدة بخصوص القوى العاملة ومن هذه التغييرات أجور العاملين في مهن هذه الادارة التي عرفت زيادة نسبياً. اضافة الى أن ادخال تكنولوجيا المعلومات في القطاعات الأخرى عن طريق إستعمال تجهيزات وبرمجيات أكثر تعقيداً وتطوراً من التجهيزات المستعملة سابقاً، يجعل هذه القطاعات بحاجة الى عمالة أعلى خبرة وتأهيلاً، كما تحتاج الى تدريب مستمر لهذه القوى العاملة يتناسب مع تطور اجهزة الاتصال والبرمجيات.

3-التأثير على تطوير المنتج: أدت التغيرات السريعة في تطبيقات الادارة الإلكترونية، والاستخدامات المتعددة لهذه التطبيقات في خطوط الإنتاج الى التوجه نحو استخدام وحدات إنتاج أصغر وأكثر مرونة، كما رافق هذا

1 العامري، صالح مهدي محسن، وآخرون، "الادارة والاعمال"، عمان، دار وائل للنشر 2008، ص22

التوجه توجهات أخرى نحو التزود بعناصر إنتاج من خارج المؤسسة، وكذلك التوجه الى تصغير كل وحدات الإنتاج الكبرى. لقد ساعدت الادارة الإلكترونية في تحقيق آليات جديدة في الإنتاج، المكننة الكلية لآلية الإنتاج وتنسيق كل مرحلة من مراحلها في تطبيقات هذه الادارة تساعد المؤسسات الصغيرة الحجم أن تتصرف كمؤسسات كبيرة في الوقت المناسب، وتساعد المؤسسات الكبيرة على التصرف كمؤسسات صغيرة. وأهم مظاهر هذه الظاهرة ما يعرف بالإنتاج حسب الطلب وبحجم كبير، حيث تستخدم البرامج الجاهزة وشبكات الربط الآلية لربط مراكز الانتاج بأوامر الطلب. كما اكتشفت المؤسسات أن تطبيقات الادارة الإلكترونية يمكن استخدامها لتطوير منتجات جديدة، ويمكن استخدامها لتطوير خطوط وعمليات الإنتاج، وبالفعل فقد طورت الكثير من المؤسسات منتجات جديدة تتضمن عناصر وتجهيزات معلوماتية أو برمجيات حاسوبية، وقد ساعد ظهور الإنترنت في نشر معلومات البحث والتطوير العلمي والتكنولوجي، فالكثير من المؤسسات تستعمل الإنترنت من أجل زيادة مبيعاتها من خلال التحسين التدريجي المستمر للمنتج بالاعتماد على استثمار الخبرات والبحوث المختلفة المنشورة على شبكة الإنترنت، والتي تستعمل في تنسيق وتصميم المنتج، وتخفيض تكلفة إدارة المشروع، وتخفيض تكلفة إدارة المخزون، وتقديم التدريب الفعال للعاملين.

4- التأثير على عمليات التسويق: يمكن اليوم لكثير من الزبائن في كثير من دول العالم الدخول الى الإنترنت والإطلاع على مواصفات وعرض المنتج الذي يرغبون في شرائه، فالإنترنت أصبح مكاناً للتسوق يمكن من خلاله للزبون المفاضلة بين العديد من العارضين، ثم القيام بعمليات الشراء عبر الإنترنت. وفي الكثير من الأحيان يتم الدفع عبر هذه الشبكة كما أثرت التجارة الإلكترونية تأثيراً كبيراً على أسعار مختلف المنتجات. وأكثر من ذلك فقد ظهرت بعض البرمجيات على الأنترنت لتسهيل العملية، حيث تمكن هذه البوابات من القيام بعمليات التسويق الإلكتروني، وتقوم هذه البرمجيات بالإبحار عبر الإنترنت في العديد من المواقع وبسرعة فائقة، باحثة عن أفضل سعر وأفضل مواصفات للمشتري، وتسمى هذه البرمجيات بالمشتري الرقمي¹.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل تأثيرات الادارة الالكترونية على التسيير الاستراتيجي لمنظمات الأعمال و ذلك بالتركيز على الأدوار الإستراتيجية التي تمارسها هذه التكنولوجيا على أسلوب الإدارة في هذه المنظمات، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءا من الوجود البشري حول العالم، و يصعب إيجاد حقل لا يشمل على استعمالات الحاسب الالكتروني أو يتأثر به.

و عليه ساهمت الادارة الالكترونية في إحداث ثورة هائلة في دنيا الأعمال من خلال مساعدة منظمات الأعمال على خلق ميزة تنافسية بالاعتماد على منهج الأعمال الالكترونية كبديل للإدارة التقليدية في انجاز الأنظمة الإدارية.

و لقد أدت الادارة الالكترونية إلى إحداث تغيرات جذرية على صيغة الأعمال و الإدارة على مستوى المؤسسات الاقتصادية و نجم عنها تأثيرات عديدة أدت إلى ظهور عدة مزايا ايجابية لهذه الاخيرة من بينها : تطوير وظائف الادارة داخل المؤسسة الاقتصادية، التأثير على مختلف جوانب المؤسسة , إدارة الجودة الشاملة.

وفي ظل هذه التغيرات أدركت منظمات الأعمال أن المنهج الاستراتيجي له دور فعال في مواجهة هذه التطورات و التغيرات و يساعد في رسم المسار المستقبلي لها. و هذا ما حاولنا توضيحه من خلال مباحث هذا الفصل.

تشكرات

إن الشكر والعرفان أولا وأخيرا لله عز و جل جلاله الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم . فالحمد لله

الذي أعطاني القوة والمقدرة ما مكنتني من الوصول لاتمام هذا

العمل المتواضع.

وإنني لأرجوه سبحانه أن يجعل فيه الصورة المقبولة والإفادة المأمولة.

وبعده سبحانه لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر للأستاذ المشرف ا /حمر عباس

الذي أفادني من خبرته وتفضل علي بالنصائح والتوجيهات التي ساهمت في تجاوز

العقبات وتذليل الصعوبات اسأل الله تعالى أن يزيده في علمه وفضله.

الشكر كل الشكر لكل اساتذتي الكرام قسم علوم التسيير الذين اثروا مشوارنا الجامعي.

الشكر لكل من ساهم في مساعدتي على انجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل.

قائمة الجداول و الاشكال:

قائمة الجداول:

رقم الجدول:	اسم الجدول:	الصفحة:
I.	المقارنة بين النظام الاداري القديم و الحديث	04
II.	مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	39
III.	مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين	42

قائمة الاشكال:

رقم الشكل:	اسم الشكل:	الصفحة:
I	التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الالكترونية	07
II	الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد	12
III	المتطلبات الستة للإدارة الالكترونية	13
IV	المؤسسة الإلكترونية وأنواع الأنظمة الإلكترونية.	15
V	مراحل الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية.	19
VI	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وبين المصطلحات الإلكترونية الأخرى	25
VII	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.	57
VIII	الموزع الآلي للأوراق «D.A.B»	66
IX	مقارنة عدد الشيكات في اوروبا	74

قائمة المحتويات

التشكرات

قائمة الجداول و الاشكال

المحتويات

المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الإلكترونية

02.....	مقدمة الفصل.....
03.....	1.1 مدخل إلى الإدارة الإلكترونية.....
03.....	1.1.1 نشأة الإدارة الإلكترونية.....
04.....	2.1.1 التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية.....
06.....	3.1.1 الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني.....
09.....	2.1 مبادئ الإدارة الإلكترونية.....
09.....	1.2.1 عناصر الإدارة الإلكترونية.....
13.....	2.2.1 أنظمة الإدارة الإلكترونية.....
14.....	3.2.1 أهمية الإدارة الإلكترونية.....
16.....	3.1 الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية.....
16.....	1.3.1 التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....
20.....	2.3.1 دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية.....
21.....	3.3.1 الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.....
23.....	4.1 تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية.....
23.....	1.4.1 البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات.....
25.....	2.4.1 نظام الإدارة الإلكترونية و علاقته بمركز المعلومات.....
28.....	3.4.1 مكونات نظام الإدارة الإلكترونية وفوائد استخدامه.....

29.....خلاصة الفصل الاول.....

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية

30.....مقدمة.....

31.....تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات المعاصرة.....

31.....1.1.2 دواعي التحول نحو تبني نموذج الإدارة الإلكترونية.....

32.....2.1.2 مجالات وخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....

34.....3.2.2 متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية.....

36.....2.2 تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الاقتصادية.....

36.....1.2.2 المزايا والآثار الإيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.....

37.....2.2.2 السلبيات المحتملة لتطبيق مشروع الادارة الالكترونية.....

37.....3.2.2 عوائق تطبيق الادارة الالكترونية.....

39.....3.2 وظائف الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة الاقتصادية.....

39.....1.3.2 التخطيط الالكتروني.....

40.....2.3.2 التنظيم الإلكتروني.....

41.....3.3.2 القيادة الإلكترونية و الرقابة الإلكترونية.....

44.....4.2 دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية.....

44.....1.4.2 الإدارة الإلكترونية و تفعيل إدارة الجودة الشاملة.....

46.....2.4.2 دور الإدارة الإلكترونية و تطوير وظائف الإدارة.....

49.....3.4.2 أثر الإدارة الإلكترونية على مختلف جوانب المؤسسة.....

51.....خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

53.....مقدمة.....

54.....تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة مستغانم.....

57.....1.1.3 الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.....

2.1.3.	منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....	58.
2.3	الانتقال إلى الإدارة البنكية الإلكترونية.....	62.
1.2.3	تعريف الإدارة البنكية الإلكترونية.....	62.
2.2.3	خصائص الإدارة البنكية الإلكترونية.....	63.
3.2.3	أهداف الإدارة البنكية الإلكترونية.....	63.
3.3	الخدمات البنكية الإلكترونية _	64.
1.3.3	مفهوم الخدمات البنكية الإلكترونية.....	64.
2.3.3	تحديات الخدمات البنكية الإلكترونية.....	64.
3.3.3	الخدمات البنكية الإلكترونية وأساليب توزيعها.....	65.
4.3	وسائل الدفع الإلكترونية و تطورها.....	69.
1.4.3	مفهوم وسائل الدفع الإلكترونية ومكوناتها.....	69.
3. 2.4	العوامل المؤدية الى تطور وسائل الدفع.....	73.
3.4.3	انظمة الدفع والسداد الإلكتروني.....	74.
	خلاصة الفصل الثالث.....	75.
	الخاتمة العامة.....	76.
	قائمة المراجع.....	80.
	الملاحق.....	85.

قائمة المراجع:

1 - الكتب:

- أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية- آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل-، المكتبة العصرية للنشر، القاهرة،2004.
- إدريس ،ثابت عبد الرحمن:نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية .2005
- العلاق ،بشير عباس :الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، طبعة اولى، أبو ظبي،2005.
- السالمي ، علاء عبدالزاق محمد ،حسين علاء عبدالزاق:شبكات الإدارة الإلكترونية :دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1 عمان، 2005م.
- ايغانز ،جلوريا : "الحكومة الالكترونية" _، دار الفاروق للنشر والتوزيع ،مصر ، 2005 .
- الطعامنة ، محمد محمود ، والعلوش ، طارق شريف ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2004م.
- العلاق ، بشير عباس:الاتصالات التسويقية الإلكترونية " مدخل تحليلي تطبيقي ".عمان: مؤسسة الوراق للنشر،2006.
- التكريتي ، سعد غالب واخرون : الأعمال الإلكترونية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 م
- النجار ، فايز جمعه : نظم المعلومات الإدارية MIS ، الراية للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2007 .
- الهوش ، أبو بكر محمود : الحكومة الإلكترونية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ،القاهرة،مصر، 2006م.
- ابراهيم أحمد الصعيدي وسمير شحاتة عوض، نظم المعلومات المحاسبية المتقدمة، القاهرة، الدار الهندسية، 2000م.

- إيفرام نوربان، نظم دعم الإدارة- نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة، ترجمة سرور علي سرور، الرياض، دار المريخ، 2000.
- العامري، صالح مهدي محسن ، وآخرون ، "الإدارة والاعمال" ، عمان، دار وائل للنشر 2008 .
- العلاق ، بشير عباس: الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات , مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية , ط1 , أبو ظبي , 2005م.
- الجنبيهي ، منير محمد , أمن المعلومات الإلكترونية الاسكندرية, دار الفكر الجامعي , 2006 م .
- جلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أصول الإدارة مدخل متكامل، القاهرة، جامعة عين شمس، 2002م.
- رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي: مفاهيم إدارية معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2002.
- سعيد عامر يس, إدارة التغيير، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999
- طلعت اسعد عبد الحميد ، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة ، طبعة الأهرام ، القاهرة ، 1998 .
- عبد الفتاح بيومي حجازي ، مقدمة في التجارة الالكترونية العربية : النظام القانوني للتجارة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، 2003 م.
- عامر ، طارق عبد الرؤوف : الإدارة الالكترونية ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2007.
- عادل الشبراوي, الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، 1995 .
- عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الالكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007 .
- عثمان طلحة ، أحمد ، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية منظور استراتيجي ، الأردن .، دار الحامد للنشر والتوزيع

- عامر، طارق عبدالرؤوف, الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة: دار السحاب, القاهرة, 2007م.
- كاسم خضير محمود :إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 .
- مدحت صادق: أدوات وتقنيات مصرفية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001.
- محمد عبد حسين الطائي: التجارة الإلكترونية - المستقبل الواعد للأجيال القادمة -، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1 ، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009
- محمد ، موفق حديد ، إدارة الأعمال الحكومية ، دار المناهج ، عمان ، الأردن ، 2002م.
- نجم عبود نجم : الإدارة الإلكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمشكلات: . دار المريخ للنشر، الرياض، 2004م.
- نصر الله ، حنا : إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2002 .
- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- ياسين سعد غالب: الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية , معهد الإدارة العامة للنشر، الرياض، 2005م
- ياملكي أكرم، الأوراق التجارية والعمليات المصرفية، الدار العلمية ودار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2001.

2- المجالات:

- العوامل ، نائل عبدالحافظ: نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي, دراسة استطلاعية 2003, مجلة ال سعود مج15 .
- الحكومة الالكترونية: من صياغة استراتيجيات الى تطبيق خطط عمل، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي اسيا، الامم المتحدة، ص 3 ، ع4، 2005.
- عبدالحافظ ,نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي, دراسة استطلاعية . مجة الك سعود 2003م، مج 15 .

3- المؤتمرات و الملتقيات:

- بوقلول الهادي, رضوان سوامس, الاداء التنظيمي المتميز في ظل الادارة الالكترونية, المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات, جامعة ورقلة, 9/8 مارس 2005.

- سملاي محمد يحضية: إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي ، م 1 ، - ، ورقلة يومي 22-23/2003/4.

- عبد جميل غصوب ، الاستعلام المصرفي الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية و الاقتصادية ، أعمال المؤتمر العلمي السنوي ، لكلمة الحقوق ، جامعة بيروت ، الجزء الأول " الجديد في التقنيات الحديثة " ، منشورات حلبي القانونية ، 2002 م.

4- رسائل جامعية:

- بن رحдал جوهر: الأنترنت والتجارة الإلكترونية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002.

- محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربوية والتعليم بالعاصمة المقدسة، "بنين"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة ، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008 .

- لوصيف عمّار: استراتيجيات نظام المدفوعات للقرن الحادي والعشرين مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص التحليل والإستشراف المالي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.

الملاحق:

