

## استراتيجية الإدارة الإلكترونية:

ترتبط استراتيجية الإدارة الإلكترونية بمجموعة من القرارات التي تقود المنظمة نحو خلق أنماط وأساليب جديدة للعمل لم تكن موجودة في السابق، وعليه فإن أنموذج صياغة استراتيجية الإدارة الإلكترونية يتركز في كيفية استخدام الأجهزة والمعدات التقنية المتنوعة، التي سيؤدي تعددها إلى تولد العديد من الأنظمة المنتشرة عبر وحدات تنظيمية مختلفة، وسيؤدي التوسع في التطبيقات بالنتيجة إلى ضرورة استثمار تلك الأنظمة بشكل منسق، مما يؤدي إلى عمل مترابط ومتداخل لتلك التطبيقات، التي ستكون محكمة بقواعد بيانات موحدة.

سنركز على محورين اثنين هما:

- **المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها استراتيجية الإدارة الإلكترونية.**

- **مراحل صياغة أنموذج استراتيجية الإدارة الإلكترونية.**

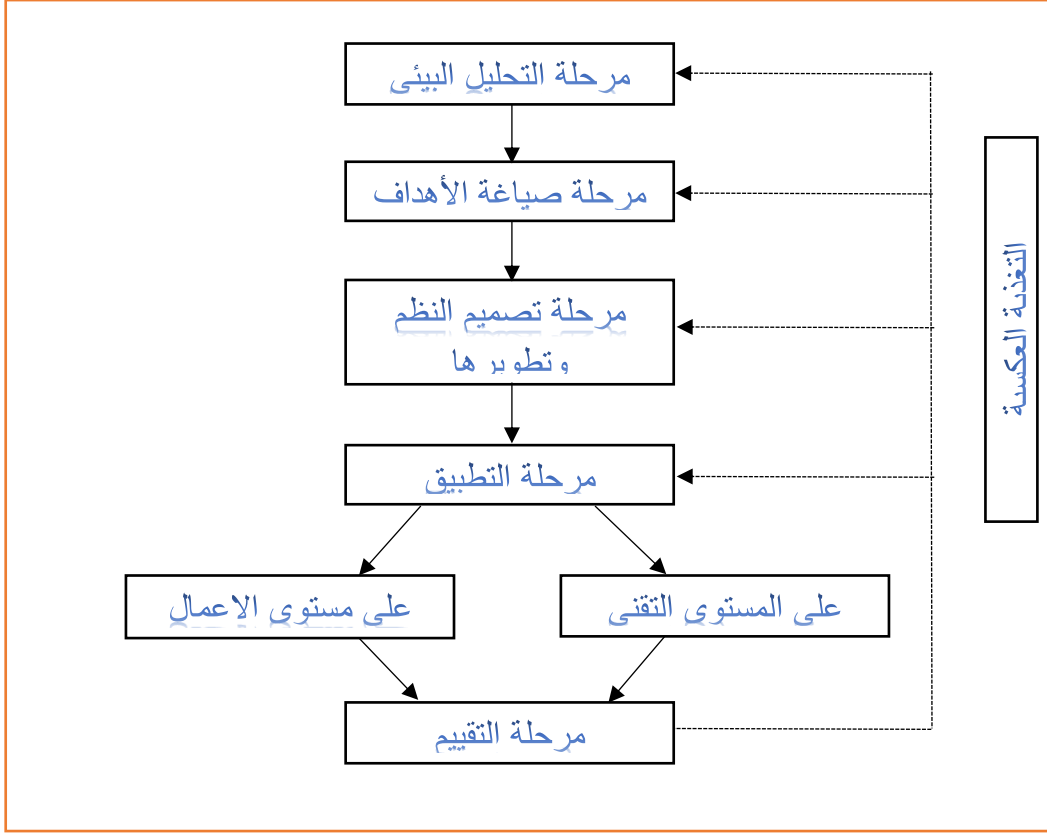
**أولاً- المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها استراتيجية الإدارة الإلكترونية:**

هناك عددًا من الركائز التي تعتمد عليها استراتيجية الإدارة الإلكترونية، وهي:

- 1- لم يعد الأسلوب البنائي خيارًا مفتوحًا يسهل اعتماد تقنية الإنترنت أكثر من أنظمتها البنائية الداخلية.
- 2- يغطي التداخل الشبكي التصورات الحديثة والآنية لطبيعة الفرص والتهديدات، ومصادر القوة والضعف، التي كانت في السابق تكهنات مبنية على وقائع ماضية.
- 3- يعتمد أنموذج الإدارة الإلكترونية على معايير ومقاييس خاصة وبرمجيات وبروتوكولات الاتصالات المهمة.

**ثانياً- مراحل صياغة أنموذج استراتيجية الإدارة الإلكترونية:**

أنموذج صياغة الاستراتيجية للإدارة الإلكترونية يتضمن خمسة عناصر أو مراحل أساسية كما تطرقنا لها في المحاضرة ، تتمثل في **تحليل أنشطة الإدارة الإلكترونية للمنظمة، وصياغتها، وتصميمها، وتطبيقها، وتقييمها.** وكل مرحلة رئيسية من هذه المراحل تحتوي على مجموعة متكاملة من الأنشطة المهمة والممهدة للمرحلة اللاحقة، وهكذا إلى أن تكتمل دورة تصميم استراتيجية الإدارة الإلكترونية، وتطبيقاتها وتقييمها، باعتبارها نظامًا ديناميكيًا متفاعلاً مع البيئة. يمكن توضيح هذه المراحل كما في الشكل .



Source: Randmer, Anne, E-Procurement Implementation Strateg  
Guideline 2002, p12-16.

أنموذج صياغة استراتيجية الإدارة الإلكترونية  
وفيما يأتي شرح مفصل لمراحل أنموذج صياغة استراتيجية الإدارة الإلكترونية الموضحة في  
الشكل

### المرحلة الأولى-مرحلة التحليل البيئي:

تعد البيئة المجال الذي تمارس فيه المنظمات نشاطها، ولذلك يجب على المنظمات أن تقوم بتحليل وفهم كاملين للبيئة التي ستحدث فيها الإدارة الإلكترونية، من خلال جمع الكثير من المعلومات التفصيلية عن البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في المنظمة وقد ميّز الباحثون بين ثلاثة أنواع من البيئات، هي كالآتي:

#### أ- البيئة الخارجية العامة General External Environment:

هي مجموعة من المتغيرات التي تحتل أهمية عند جميع المنظمات، وإن تباينت هذه الأهمية فيما بينها أي أن البيئة العامة يتسع تأثيرها ليشمل جميع المنظمات، فهي لا تختص بمنظمات معينة دون غيرها، وآلية التأثير هذه قد تكون بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

#### ب- البيئة الخارجية الخاصة (بيئة المهمة) Specific External Environment:

هي البيئة التي تتضمن المتغيرات الأكثر التصاقًا بالمنظمة، والتي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة لذلك فهي تختلف باختلاف المنظمات.

### ج- البيئة الداخلية (IE) Internal Environment:

تتمثل بالمحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل، كما تمثل نقاط القوة (Points of Strength) والضعف (Points of Weakness) للمنظمة، أو بمعنى آخر: إنها تمثل طاقة المنظمة وإمكاناتها المادية والمالية والبشرية، الحالية والمستقبلية.

لذا فإنه ليس بوسع أية منظمة أن تضع استراتيجية ما دون تحليل وتقييم لمتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، لغرض بيان مواطن القوة التي تتمتع بها، والكشف عن نقاط الضعف للتغلب عليها، أملا في اكتساب الفرص (Opportunities)، وإجهاض التهديدات (Threats)، أو إضعاف أثارها السلبية

إذن ترتبط نتائج ومؤشرات التحليل البيئي بالاتجاهات والمؤشرات التي ستلهم المنظمة لاحقاً بإمكان تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية فيها. ومما ينبغي ذكره هنا أنه طالما كان موضوع استراتيجية الإدارة الإلكترونية حديثاً، يمكننا تحديد نوعين من المتغيرات البيئية المؤثرة في إمكان تطبيق هذه الاستراتيجية والاستراتيجيات الإلكترونية، وهي:

النوع الأول - متغيرات البيئة الداخلية Internal Environment وهي:

#### 1- دعم والتزام الإدارة العليا:

يعد دعم والتزام الإدارة العليا أمراً مهماً وحيوياً، عندما يراد تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات والدول، إذ إن فرص الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن تظهر من غير وجود قيادة إدارية قوية ومتفهمة لاستخدامات هذه الاستراتيجيات، ودرجة تأثيرها في المستويات التنفيذية المختلفة داخل المنظمة، ودرجة تعاونها مع الأطراف الأخرى خارجها ولهذا فإن الإدارة العليا تؤدي دوراً

مهماً من خلال سعيها إلى إنشاء أو تكوين ثقافة جديدة للمنظمة، تعمل في ظل تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية بكل ما تتضمنه من أهداف وعناصر ومكونات، وعليه تعد الإدارة الإلكترونية من أرقى حلقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي مسألة ثقافية بالدرجة الأولى، إذ تحتاج إلى وعي المستفيدين بأهميتها وأدوارها، وقبل ذلك تحتاج إلى رؤية استراتيجية ووضوح في أدوار

التحول إلى مجتمع المعلومات والمعرفة، ومن غير ذلك لا تستطيع إدارات المنظمات استثمار الفرص المتوقع حصولها من جراء تطبيق هذه الاستراتيجيات وفضلاً عن ذلك لا تستطيع أن تخلق قدرات لتطوير العمل، أو تخلق قدرات جديدة مبتكرة.

ولهذا يتوجب على الإدارة العليا أن تتبنى فكرة استخدام الإدارة الإلكترونية وتؤمن بأهميتها،

عن طريق تطوير اتجاه موحد للمنظمة، مع تفضيل واضح للأهداف المشتركة، وتعطي الأولوية للأفكار التي تهتم بتحسين أدائي مميز، ولاسيما تلك التي تقدم تحسينات للعمليات، وتقلل التكلفة، وتزيد العائد، وتحقق رضا العملاء.

## 2- الموارد المالية:

يقترن مستوى تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية بالضرورة مع الإمكانيات المتاحة للمنظمات، من خلال

**توافر السيولة النقدية لديها**، لضمان شروط نجاح تطبيقها. لذا تعد الموارد المالية من الجوانب الأساسية والمهمة والمطلوبة لتسيير أعمال المنظمات، ولتسهيل تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية،

إذ إن تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب تكاليف أو مبالغ إضافية تتحملها تلك المنظمات ومن ضمنها تكلفة شراء الآلات والمعدات، فضلاً عن تكلفة إخضاع العاملين لدورات تدريبية متخصصة في مجال استخدام الحواسيب والشبكات، إذ إنه من الضروري لأغراض التطبيق، أن يعرف العاملون في المنظمة كل ما يتعلق بها لتيسير عملية التطبيق-كما يجب على المنظمات أن تستثمر في عملية بناء خبرتها، وفي تنمية ولاستمراريتها، وأن موضوع التدريب والتأهيل يمثل أهمية خاصة يجب إعطاؤها وضعاً متميزاً في ظل تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية.

## 3- الموارد التقنية:

يركز هذا المتغير على تثبيت الموارد المطلوبة والضرورية لوضع استراتيجية الإدارة الإلكترونية تحت الممارسة أو التطبيق، ولغرض تحقيق استخدام وتوظيف جيد لها، لا بد من توافر تلك **التقنيات المناسبة، سواء من حيث الأجهزة والمعدات والشبكات أم من حيث أساليب العمل والإدارة أم من حيث نظم الاتصالات التي تعد جميعها أساسيات داعمة للتطبيق.**

## 4- الموارد البشرية:

تسعى إدارة المنظمات أيضاً إلى دراسة وتحليل مواردها البشرية، لغرض التأكد من قدرتها على إنجاز الأعمال، والتوسع فيها، من حيث مستويات أدائها وإنجازها، وملاءمتها لمتطلبات العمل، وإيجابية اتجاهاتها ورضاها في العمل التي تعد عناصر أساسية في تقييم إمكانيات المنظمات نحو تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية، ومن ثم قدرتها على الاستجابة البيئية المتسارعة.

## 5- التنظيم الإداري:

يعرف التنظيم بأنه تعبئة موارد المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية

وما نود توضيحه هنا أن تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية يعتمد أساساً على كفاءة التنفيذ

، التي تتطلب عادة القدرة على التطوير الدائم لأعمالها، سواء أكان ذلك على مستوى الإجراءات أم على مستوى الهياكل التنظيمية ولهذا لم تعد الهياكل التقليدية الهرمية ملائمة لنماذج المنظمات الإلكترونية، إذ إن المشاركة في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات، هما من الجوانب المهمة في تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية، التي لا يمكن توفيرها إلا من خلال الهياكل

المصفوية أو الشبكية المرنة، لاعتبارهما من التنظيمات الإدارية الملائمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ولهذا تسعى إدارة المنظمات الإلكترونية إلى إعادة التصميم التنظيمي، وتطوير هياكلها التنظيمية،

مع تحديد واضح للمسئوليات والسلطات لجميع الأفراد في المنظمة، بحيث يستطيع كل فرد

العمل ضمن إطار مسؤولياته لمهمة معينة، ولا يكون هناك أدنى شك فيمن يقوم بمهمة اتخاذ

القرارات، ولمن تتحقق أهداف المنظمة، ولهذا تسهم استراتيجية الإدارة الإلكترونية للمنظمات

في تطوير التنظيم الإداري بكل أشكاله ومستوياته.

وعليه فقد ذكر (Hagel & Brown, 2001) أنه "عليك أن تتبنى قبل كل شيء أنظمتك المعلوماتية

التي تتناسب وطبيعة الهياكل التنظيمية المتاحة، ولا بد من بدء العمل بعدها بشكل تدريجي يتصاعد مع طبيعة تطور استخدام تلك التقنية".

## 6- المعرفة والمعلومات:

تشكل المعلومات أساس العمليات الإدارية والتنظيمية، ويعد توافرها مطلباً أساسياً لنجاح المنظمات

، والمساعدة في توجيه الأفراد بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة. فقد تطورت أنظمة المعلومات عبر مراحل متعددة بدءاً بنظرية الإدارة العلمية التي تعتمد على جمع المعلومات المتعلقة بالأنشطة

، وانتهاءً بمعالجة المعلومات بواسطة الحاسوب، فزيادة جمع المعلومات وتدققها أدت إلى تزايد الحاجة إلى الجانب التكنولوجي في العمل، لما له أثر واضح في زيادة سرعة الأداء وتنظيمه.

ولهذا ظهرت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى مدخل أشمل وأعمق لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها، ممثلاً بمفهوم نظم وإدارة المعرفة، الذي يُعنى بإدارة رأس المال الفكري في المنظمة.

-أصبحت المنفعة المتأتية من المعلومات تحتل أهمية أكبر من أي وقت مضى، فالبنى التحتية للاتصالات و الشبكات تسهم بشكل فعال في دعم محطات العمل في المنظمة، من خلال استخدام أنظمة المعلومات المتطورة، ولهذا تعد المعرفة والمعلومات متغيرًا مهمًا يسهم في إمكان تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية في صيغة توفر آليات إنشاء المعارف والخبرات النوعية المتراكمة و تخزينها وتوزيعها وتحديثها، فهي تحقق قيمة مضافة لمنتجات المنظمة وخدماتها، فضلاً عن نظم قواعد لبيانات أو شبكات الاتصالات، التي ساعدت المديرين كثيرًا في معالجة الكم الهائل من البيانات والمعلومات، لكونها تعد مظاهر بارزة في حركة إدارة المعرفة في عالم اليوم والغد.

### النوع الثاني- متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة:

#### Specific External Environment

يمكننا تحديد متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة بالآتي:

#### 1- الاهتمام برضا العملاء (المواطنين):

يرتبط هذا المتغير بمفهوم الجودة، ومدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رغباتهم، مما يؤدي بالنتيجة إلى زيادة ولائهم للمنظمة أو الخدمات المقدمة ولذا فقد أدرجت ضمن المتغيرات لكون تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية يكفل تحقيق رضا المواطن، ويوطد ثقته بالتعامل مع المنظمات، من خلال سرعة أداء الخدمات وانخفاض تكلفتها.

#### 2- الأطراف المتعاملة ذات العلاقة:

تحقق استراتيجية الإدارة الإلكترونية الزيادة في كفاءة إنجاز الأعمال فيما بين الأطراف أو الجهات ذات العلاقة بالمنظمات (مثل المجهزين الموزعين وغيرهم)، والعمل على تلبية احتياجاتهم، إذ تسهم بشكل كبير في تحقيق التعاون المشترك، وفي وضوح شبكة العلاقات وديمومتها، من خلال انخفاض أوقات وتكاليف الاتصالات المتبادلة بينهما، فضلاً عن تقليل اعتمادها على النماذج الورقية، لهذا فإن هذا المتغير يعد من المتغيرات المهمة والمطلوب تحليلها ودراستها، لأن السؤال الجوهرى الذي يجب أن يطرح في هذا الصدد هو:

ما مدى استعداد الأطراف الأخرى مشاركة المنظمة أهدافها؟ أو: ما مدى استعدادها الجدى للدخول أيضاً إلى عالم الأعمال الإلكترونية، لتكوين نوع من الاتصال البيني معها من خلال استخدام شبكات التبادل الأني للمعلومات والوثائق لتحقيق اتصالات أفضل؟

#### 3- المهارات التقنية:

تحتاج المنظمات، عند صياغتها لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية، إلى توافر الموارد البشرية لغرض إدارة عملياتها، إذ تعد وفرتها في بيئة الأعمال الخارجية ضماناً ضرورية لخلق الاستقرار في الموارد البشرية للمنظمات العاملة فيها، الأمر الذي يحقق فرصاً جيدة لتعويض أية فائدة من جهة، ويقلل من تسرب المهارات من جهة أخرى. والعكس يحدث عند وجود نقص في المهارات البشرية في البيئة، فهي بالضرورة تزيد من تهديدات دوران العمل في المنظمة، مما يستلزم التركيز على الدور المحوري للتعليم وكيفية التعامل معها. من حيث التعريف بالإدارة الإلكترونية ومضمونها وأساليبها وأهميتها كما أشير أيضاً إلى أهمية التعليم الذي يساعد على تخريج الكفايات التي تستطيع التعامل بالوسائل الإلكترونية الحديثة، وهو ما يحتاج إلى فهم لغة التخاطب ولغة التعامل الفنية، فضلاً عن زيادة المراكز التدريبية، واهتمام الحكومات بتعزيز التدريب كمدخل للتقدم الوظيفي، وضمان الحصول على فرص عمل أفضل، كمبرمجين ومهندسين وغيرهم ممن يعد وجودهم ضرورة.

#### **4- مستوى التقدم التقني:**

يقصد به "مستوى المعرفة المستخدمة في المجتمع، لمساعدته على تلبية حاجاته، وتتضمن القاعدة المادية، وقاعدة المعرفة بالتقنية، والعمل على تطور المعرفة الجديدة وتطبيقها" إذ إنه يقصد بتطور القاعدة المعرفية والتقنية مدى تطور النظم الإلكترونية والاتصالية في البيئة، ومدى تطور نظم المعلومات والعمل فيها.

لهذا يعد مستوى التقدم التقني الحاصل في بيئة المنظمات من أكثر المتغيرات البيئية عمقاً وشمولاً في التأثير، وعليه ينبغي على إدارة المنظمات متابعة التطورات التقنية، والتنبؤ بها، وتقييمها، وتحديد آثارها، والاستفادة من كل ما هو متاح من تقدم ونمو تكنولوجي لتحقيق أهدافها المحددة،

ولذلك يتوجب على المنظمات وضع هذه المتغيرات في الحسبان عند تحليل إيجابية البيئة المحيطة بالمنظمة، وهل هو مواز لمستوى طموحها في صياغة الإدارة الإلكترونية.

حيث يتم دراسة وتحليل أفضل المعدات والأجهزة لغرض استخدامها في تقديم الخدمات الإلكترونية ، إذ شهد عام (2000) بوجه خاص تنامياً واضحاً في الاستخدامات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكريسها لإسناد الأعمال الأساسية في المنظمة وخارجها، التي من شأنها تحقيق رضا المواطنين، من خلال تقديم منتجات أو خدمات تفوق توقعاتهم.



## المرحلة الثانية- مرحلة صياغة الأهداف:

إن هذه المرحلة تدور حول تحديد واضح مفصل للأهداف، لغرض إعادة تقديم

المنتجات والخدمات إلكترونيًا، لذا تشتق الأهداف الاستراتيجية للإدارة الإلكترونية من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة واعتمادًا على نوع وطبيعة النشاط المستهدف ونوع وطبيعة الخدمة

المقدمة تضع المنظمة أهدافها الاستراتيجية التي تحقق لها النجاح والتطور في أداء الأنشطة الإلكترونية، كما يجب على المنظمات وضع أهداف استراتيجية واقعية وقابلة للقياس،

مع الأخذ بالحسبان متغيرات المرحلة السابقة، كالقدرات التنظيمية الموجودة، والموارد المالية، لتقرر بعد ذلك مراحل تطوير أهدافها، ومداخل تنفيذها.

يمكن توضيح بعض هذه الأهداف بالآتي:

1- تبسيط أسلوب تقديم الخدمات.

2- السرعة في إنجاز الأعمال من خلال تحديد مسار تدفق العمل والمعلومات.

3- تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحسين الاتصال بين الجهات المتعاملة.

4- تخفيض التكلفة وتقليل الأعمال الورقية من خلال إعداد الطرائق والأنظمة

الإلكترونية اللازمة لذلك.

## المرحلة الثالثة- مرحلة تصميم النظم وتطويرها:

تقوم الإدارة في هذه المرحلة بمجموعة من الأنشطة التي تساعد في تصميم

الأنظمة والبرامج الملائمة للخدمات الإلكترونية وتطويرها، وتلك الأنشطة تقوم

**بربط الأبعاد التقنية للإدارة الإلكترونية بأنشطة المنظمة وعملياتها، فضلاً عن تحديد**

أنماط تبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمة، وبين المنظمة والجهات الأخرى

التي تتعامل معها المنظمة. ولغرض تنفيذ تلك الأنشطة يجب وضع خطة استراتيجية تشمل عددًا من الخطوات المترابطة داخليًا، للمساعدة في تشكيلها، وهذه الخطوات هي كالآتي:

أ- فهم النظام الداخلي للمنظمة وتحليله، وتقدير المتطلبات المطلوبة من الأنظمة

الإلكترونية والاتصالية، وبمعنى آخر يجب على المنظمة فهم متطلباتها وتحديد ما تريد إنجازه وأهدافها من ذلك.



- ب- معرفة وتحديد مواقع إجراء التحسينات على العمليات.
- ج- إن قرار الدخول في الإدارة الإلكترونية يجب أن يتوافق مع رغبة المديرين والعاملين في داخل المنظمة، وتوجهات الأطراف الأخرى التي تتعامل معها المنظمات، ومدى استعدادها الجدي للدخول أيضاً في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فضلاً عن توافرها مع احتياجات المواطنين.
- د- إن نجاح تطوير استراتيجية الإدارة الإلكترونية يستلزم إشراك الإدارة والعاملين في عملية التطوير، فضلاً عن تكوين نوع من الاتصال المتفاعل مع شركاء الأعمال.
- هـ- إجراء تحليلات للمنفعة والتكاليف للتقنيات المستخدمة في تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية لغرض تقييمها واختيار أنسبها.
- وبانتهاء هذه المرحلة تكون المنظمات قادرة على تحديد ما يلي:



- ما الواجب فعله؟
- ما الموارد المطلوبة؟ (ماذا ومن؟).
- المسؤوليات (من؟).
- التوقيت (متى؟).

#### المرحلة الرابعة- مرحلة التطبيق:

تؤكد الإدارة في هذه المرحلة على **تثبيت الموارد المطلوبة والضرورية لوضع استراتيجية الإدارة الإلكترونية موضع التطبيق**، حيث تعد هذه المرحلة من أكثر مراحل استراتيجية الإدارة الإلكترونية تعقيداً وتشابكاً مع المراحل السابقة واللاحقة. وتكمن المشكلة الجوهرية في هذه المرحلة، في كيفية خلق الفهم والإدراك العميقين عند المديرين لأهمية الوظائف الحيوية الجديدة للإدارة الإلكترونية، وبنوع ومستوى الدعم المطلوب لتنفيذها وإدراك أهمية الأساليب التنظيمية والتدريبية ونظم وأساليب العمل، لهذا فقد تم تصنيف مرحلة التصميم إلى مستويين هما:

#### **المستوى الأول- التطبيق على المستوى التقني:**

يتعلق هذا المستوى من التطبيق بشكل أساسي بما يأتي:

- 1- خصائص التقنية المستخدمة في الإدارات الإلكترونية من حيث:

أ- درجة التعقيد، وتشير إلى مدى سهولة أو صعوبة استخدام التقنية والنظام من قبل المستخدم.

ب- درجة التوافق، وتشير إلى مدى ملاءمة التقنية المستخدمة للقيم والاحتياجات الحالية للمنظمة.

2- تكوين نظم إدارة المعرفة، وتوفيرها داخل المنظمة.

3- التأكد من تبني مدخل واضح لنظم الحماية والأمان.

**المستوى الثاني - التطبيق على مستوى الأعمال:** يؤكد هذا المستوى على تطبيق النقاط الآتية

1- تحديد عمليات إعادة هندسة الأعمال داخل المنظمة.

2- بناء قيادات إدارية قوية تسهم في عملية إجراء التغيير وتشجع العمل الجماعي.

3- خلق هياكل لا مركزية، شبكية.

4- تحديد المسؤوليات لجميع الأفراد الذين يمكن أن تؤثر أدوارهم في أداء المنظمة.

5- تطوير وإعداد سياقات وطرق لإدارة السجل الإلكتروني.

6- القيام بممارسات إدارية لتحسين الأداء والنتائج بشكل مستمر.

7- تخطيط وإنشاء برامج تدريبية، وتوعية العاملين في المنظمة للمحافظة على

المهارات الحالية للأفراد، ولجعل إمكاناتها متوافقة مع التطورات الجارية، مما

يؤدي إلى تقبلها أكثر لعملية التطبيق.

8- تخصيص الموارد البشرية، والمادية والمالية لتلبية متطلبات هذه الاستراتيجية.

### **المرحلة الخامسة -مرحلة التقييم:**

ترتبط هذه المرحلة بالمرحل السابقة، ولاسيما بمرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية. حيث يتم في هذه المرحلة التأكد من مدى تحقق مجموعة الأهداف والأغراض الموضوعية، فضلاً عن التأكد من أن أنشطة المنظمة الإلكترونية قد تطابقت مع ما هو مخطط لها، وعليه تحتاج مرحلة التقييم إلى وضع أدوات لقياس الإنجاز الحالي للإدارة الإلكترونية، وتحديد المعايير المستهدفة، لتحديد حجم الفجوة في الأداء الإلكتروني للمنظمة. كما أن نتائج المراجعات والتقييم يجب أن توضع تحت انتباه العاملين المسؤولين عن الأنشطة، لكي يضمنوا اتخاذ الإجراء الصحيح فوراً - إن كان ضرورياً - ولهذا يتحسن أداء الأعمال بشكل مستمر نتيجة لهذه التقييمات، ويمكن تحديد المجالات التي يمكن تقييمها بالآتي :

أ- النتائج المنجزة مقابل الأهداف في استراتيجية المنظمة.

ب- العمليات التي أعيدت هندستها.

ج- الأنظمة والأدوات المستخدمة، والتأكد من مدى قدرتها على خلق قيمة جديدة للأعمال.

د- التدريب المقدم للتأكد من قدرة الأفراد على إنجاز الأعمال بمهارة.

هـ- التأكد من كفاءة نظم الحماية والأمن الخاصة بالبيانات والمعلومات.

و- التأكد من مدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية في تخفيض تكلفة الأعمال مع المستخدمين.

يتضح مما تقدم أن أنموذج استراتيجية الإدارة الإلكترونية، هو تحد كبير ومعقد من الناحية التقنية، والتنظيمية، والعملية، لذا يتطلب من المنظمات التهيئة الكاملة لجميع متطلبات بناء هذا الأنموذج

. بعد هذا العرض والتحليل يمكن أن نعيد صياغة الأنموذج الموضح في الشكل

(1) بالشكل (2) لجعلها أكثر وضوحًا وإجرائية.

