

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية
دراسة حالة بلدية خنشلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد (ل.م.د) في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الجماعات المحلية

إشراف الدكتور:

- بوقنور إسماعيل

- بير سارة

إعداد الطلبة:

- جمبية ذهبية

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مزيان رياض	أستاذ	قالمة	رئيسا
بوقنور إسماعيل	دكتور	قالمة	مشرفا ومقررا
دندان عبد الغاني	أستاذ	قالمة	مناقشا

2016/2015

اهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى والدي الحبيبة أطل الله في
عمرها

إلى والدي وسندي في الحياة

إلى ينابيع الصدق الصافية إخوتي: رباب وزوجها
صابر، هدى ، نورة وزوجها بلال، عبدو، وعلاء.

إلى ملاك منزلنا سراج، والكتايت سجي وصهيب

إلى قرّة عيني السعيد

إلى جميع أصدقائي وصديقاتي: أمينة، صبرينة، لبنى،
شافية، حنان، بسمة، سهيلة، خولة، تقوى، أنس، خالد

إلى جميع زملائي وزميلاتي بقسم العلوم السياسية

إلى من شاركتني بصبرها وتحملت معي عبئ البحث

والدراسة: لوزة

إلى كل من ساعدني في اتمام هذا البحث من قريب أو

من بعيد

سارة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من أحمل اسمه بكل افتخار والذي
أعطى بلا حدود أبي العزيز

إلى رمز العطاء ونبع الحب أمي الغالية

إلى من آثروني على أنفسهم إخوتي: وفاء، ميرة، بينة،
أمين، سائد.

إلى خالاتي وأبنائهم

إلى من تحلو بالإخاء وتميزو بالوفاء والعطاء وكانوا معي
في أصعب اللحظات رفاق دربي وإخوتي اللذين لم تدهم أمي

ميساء وعائلتها، الصديق خالد، صابر وابنه عدلان

إلى سندي داود والذي كان لي نعم العون.

إلى صديقاتي: صبرينة، لبنى، خولة، شافية، تقوى، حنان.

إلى الصديقة التي شاركتني الأوقات الصعبة وسارت معي في

هذا المشوار سارة

أهدي هذا العمل لكل هؤلاء جميعا .

جمبية

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل وأنار دربنا في الحياة ورعانا بلطفه وجوده وكرمه.

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور بوقتور اسماعيل على التوجيهات القيمة والنصائح، وحرصه علينا لاتمام هذا البحث .

والشكر موصول للأستاذين: دندان عبد الغني، ومزيان رياض لجهودهم في مناقشة المذكرة.

دون أن ننسى أن نتقدم بشكرنا لاساتذة قسم العلوم السياسية الذين كانوا خير دليل معرفي ولم يبخلوا في تقديم المساعدة والتوجيهات والنصائح كما نشكر جميع من ساعدنا على اتمام هذا البحث .

مقدمة

عرف العالم في العقود الأخيرة، ثورة هائلة في جميع المجالات العلمية والتكنولوجية، التي أحدثت تغييرا في الحياة اليومية للإنسان، وأصبحت من الركائز الجوهرية والمحول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية هذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر هي الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين، بذلك تم إدخال البرمجة المعلوماتية داخل نسق الإدارة، فقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، وبالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل وتحسين وتسهيل العلاقة مع المواطن والإدارة، إضافة إلى كونه توجها عالميا يشجع على تبني نظم الخدمات الالكترونية التي من بينها الخدمة العمومية الالكترونية، والنهوض بخدماتها العامة يتوقف على النظر فيما تم تحقيقه من استعداد ومن واقع الجاهزية نحو التطبيق ومستوى الفاعلية في الانجازات، ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لتقدم تحليلا للإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، وذلك بدراسة حالة بلدية خنشلة.

1. أهمية الدراسة:

إن موضوع الإدارة الالكترونية وتأثيرها على الخدمة العمومية هي أساس ترشيد الخدمات العامة وتحسينها وتطويرها وذلك من خلال العناصر الآتية:

- حداثة موضوع الإدارة الالكترونية باعتبارها أحد أهم استراتيجيات الإدارة الحديثة
- للإدارة الالكترونية دورها في الحياة المعاصرة بكافة جوانبها إضافة إلى دور الشبكات المستخدمة كالحاسوب الذي يربط جميع فروع المؤسسة مع بعضها البعض.
- كون الإدارة الالكترونية الحل الأنسب والمناسب لتحقيق التنمية.
- الرجوع بفوائد على البلديات من خلال تطبيقها للإدارة الالكترونية في مجال تنظيمها.
- كثرة مظاهر البيروقراطية والمنازعات اليومية بين المواطنين والموظفين، على مدى تقديم الخدمات العمومية، مما استوجب تسليط الضوء على الإدارة الالكترونية كونها تسعى لتقديم أفضل الخدمات .

2. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للوصول إلى مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في:

- الوصول إلى حقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع الإدارة الالكترونية .
- معرفة أهمية وفوائد تطبيق الإدارة الالكترونية في الدراسة.
- إثراء الرصيد العلمي والمعرفي من خلال النتائج المتوصل إليها من هذه المؤسسات العمومية وإزالة الغموض عنها.
- معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الالكترونية.
- الوقوف على أهم تحديات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية
- توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في البلدية والقضاء على الأساليب القديمة الممارسة فيها.
- تبيان متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية .
- التحقق ميدانيا من بعض القضايا والمفاهيم المتعلقة بالبلدية الالكترونية .
- التعرف على الخدمات التي تقدمها بلدية خنشلة بتطبيقها على الإدارة الالكترونية .
- محاولة الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن العمل بها لتحسين الخدمات العمومية المقدمة.

3. إشكالية الدراسة:

إن الإدارة الالكترونية كمدخل إداري معاصر، يهدف إلى تخفيض النفقات المادية وترشيد العمل الإداري بالشكل الذي يضمن تقديم أفضل الخدمات للمواطنين بالشكل والوقت الذي يرغبونه وفي المكان الذي يتواجدون فيه، وهذا ما دفعنا لطرح الإشكالية التالية:

كيف تسهم الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية؟.

الأسئلة الفرعية:

- ماهي الإدارة الالكترونية؟ وماهي متطلبات تطبيقها؟

- ما المقصود بالخدمة العمومية؟

- ماهو مستوى التطور الخدماتي في المؤسسات العامة من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية؟

4. فرضيات الدراسة:

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات بغرض معالجة الإشكالية المطروحة وتتمثل في:

الفرضية الرئيسية:

- تسهم الإدارة الالكترونية في تنمية وتطوير المؤسسات العمومية والقضاء على الأساليب

التقليدية الممارسة فيها، عن طريق إدخال تقنيات ووسائل تكنولوجية حديثة.

الفرضيات الفرعية:

- الإدارة الالكترونية هي إدخال تكنولوجيا المعلومات داخل مؤسسات الدولة، حيث يتطلب

تطبيقها استقطاب أفضل الخبرات وتوفير الجو المناسب وتغيير الهيكل التنظيمي، وفق متطلبات

الإدارة الالكترونية.

- الخدمة العمومية عنصر أساسي في تحقيق التنمية، داخل المجتمع لذا فهي ترتبط بمدى جودتها

وتقبل الأفراد لها، فهي تعمل بشكل مستمر على تحديث الأساليب المعمول بها داخل الإدارة.

- يرتبط مستوى تقديم الخدمة في المؤسسات العامة بمدى قدرتها على تطبيق الإدارة الالكترونية

وقيامها بتعديلات تمس جوانب جودة الخدمات المقدمة.

- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على بلدية خنشلة.

- الحدود الزمانية: من مارس إلى غاية نهاية شهر ماي 2016.

5. أدوات الدراسة:

حيث اعتمدنا في بحثنا على أدوات دراسة والتي تساعد في جمع البيانات بعناية ودقة كبيرة والمتمثلة

في:

1-الاستبيانات: وهي عبارة عن استمارة مكنتنا من جمع المعلومات وحقائق متعلقة بدراسة حالة بلدية خنشلة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة موجهة إلى عينة من موظفي البلدية باعتبارهم الجهة الأقرب لتقديم الخدمة للمواطنين.

2-المقابلة: تعد المقابلة أداة مهمة للتوصل لنتائج بحث دقيقة وذلك من خلال طرح أسئلة مباشرة للمدراء والمسؤولين والموظفين.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية وأسباب موضوعية لاختيار موضوع الدراسة والتي سنتناولها كالآتي:

أ-أسباب ذاتية: يمكن إرجاعها للميولات الشخصية واهتمامنا بالإدارة الالكترونية، بإزالة الغموض عنها ومحاوله تقصي جوانبها والوصول إلى نتيجة يمكن تعميمها انطلاقا من قناعتنا الشخصية، التي تتمحور في إصلاح مؤسسات الدولة التي تكمن في علاقة المواطن بالمؤسسات العمومية وهذا ما تهدف إليه الإدارة الالكترونية.

ب-الأسباب الموضوعية: وتتمحور أهم أسباب بحثنا في الموضوع لما تكتسيه الإدارة الالكترونية من أهمية في تطوير مستوى الخدمات العامة، والانتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى إدارة الكترونية وصولا لتبني خدمة عمومية تتمتع بتطبيقها لتكنولوجيا حديثة تساعدنا على تقديم أجود الخدمات.

المناهج:

المنهج الوصفي: من خلال التركيز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الإدارة الالكترونية من خلال سرد أهم التعاريف والخصائص الخاصة بالإدارة الالكترونية وكذلك الخدمة العمومية وكذلك التعريف بالبلدية والهيكل التنظيمي لها.

المنهج التحليلي: من خلال تحليل الموضوع والمعطيات والحصول على نتائج دقيقة بطريقة موضوعية. بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة والمقترح البنائي المؤسسي.

خطة الدراسة:

قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث فصول ومقدمة وخاتمة، حيث تحتوي المقدمة على مختلف

الخطوات التي يتضمنها البحث بشكل دقيق وبطريقة منهجية

الفصل الأول: يعالج الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث

مباحث يشمل الأول على تعاريف وخصائص وأهمية والفرق بين الإدارة الالكترونية والحكومة

الالكترونية أما المبحث الثاني يتضمن بنية وأساسيات الإدارة الالكترونية وكذا عناصر ووظائف وأنماط

وخطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية، والمبحث الثالث يعالج التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية من

خلال التعرف على أسباب الانتقال للإدارة الالكترونية ومتطلبات الانتقال والوقوف أمام المعوقات

التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية وأخيرا تقييم الإدارة من خلال سلبياتها و ايجابياتها.

أما الفصل الثاني: يتضمن الخدمة العمومية في ظل الادارة الالكترونية فقمنا بتقسيمه إلى ثلاث

مباحث يحتوي المبحث الأول على الاطار المفاهيمي للخدمة العمومية تضمن مفهوم للخدمة

العمومية خصائص وأنواع وأهم معاييرها، أما المبحث الثاني بعنوان البلدية الالكترونية وتناولنا فيه

مفهوم الإدارة المحلية وخصائصها التخطيط لإدارة محلية الكترونية ومن ثم البلدية الالكترونية من

البيروقراطية إلى الالكتروقراطية وأهم تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية، أما المبحث

الثالث ونبرز من خلاله تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على الخدمات العمومية وكذا مبررات

إصلاحها وأخير أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية .

أما الفصل الثالث فقد خصص للدراسة الميدانية محاولين فيه التركيز على صلب الموضوع من خلال

دراسة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية داخل المؤسسات العمومية ودورها في تحسين خدماتها واخترنا أن

تكون البلدية هي عينة الدراسة وقمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين يحتوي المبحث الأول على تقديم

عام لبلدية خنشلة من حيث النشأة والتطور والهيكلة التنظيمي لها وصولا للمبحث الثاني الذي قمنا

من خلاله بتحليل استمارة الاستبيان وعرض النتائج والتطرق لما تمتلكه البلدية من وسائل تكنولوجية

واكتشاف طريقة التعامل الموظفين والعلاقة التي تربطهم وكذلك تكوينهم للتصدي للصعوبات التي

تواجه البلدية، وأخيرا خلاصة واستنتاجات عامة لما تناولته الدراسة بالإضافة إلى خاتمة للدراسة كانت حوصلة لكل ماتم عرضه في الدراسة واستنتاجات عامة وخاصة ببلدية خنشلة.

الفصل الأول

تقديم الفصل:

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوقت الحالي جزءا لا يتجزأ من الحياة اليومية نتيجة للتطورات التي مررنا بها في السنوات السابقة، وخاصة التطور الهائل الذي طرا على وسائل الاتصال، ومنها شبكة الانترنت والتي أثرت بشكل واضح في الأنشطة المختلفة من الحياة، وبدا التحول التدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الالكترونية، وخصوصا الاستفادة من شبكة الانترنت حيث تزايد الاهتمام بهذه التقنية، ووضعت خطط وبرامج لتطويرها واستثمارها على أكمل وجه، والأخذ بما يتناسب مع احتياجاتها ويتلاءم مع قيمتها وثقافتها خاصة في مجال تقنية المعلومات والاتصال .

حيث أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات احد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، والتي تؤثر بشكل مباشر على الإنسان وحياته اليومية، وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعمول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن هذا المنطلق ظهر ما يعرف بالأعمال الالكترونية، وانتشر تطبيق فروعها المختلفة كالإدارة الالكترونية التي تحاول الانتقال من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الالكتروني، الذي يساعدنا على تبسيط الإجراءات وتحسين الانتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية العمل، لذا نجد الكثير من دول العالم تسعى جاهدة إلى الانتقال من المفهوم التقليدي للإدارة إلى ما يعرف بالإدارة الالكترونية.

وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، وستتناول في المبحث الأول ماهية الإدارة الالكترونية.

أما المبحث الثاني فستحدث فيه عن بنية وأساسيات الإدارة الالكترونية.

وأخيرا المبحث الثالث الذي سنتطرق فيه إلى التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى معظم الجوانب التي لها صلة بالإدارة الالكترونية من تعاريف واهمية وخصائص، وحاولنا الفصل بين مفهومي الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية، مع التركيز على الإدارة الالكترونية لأنها موضوع بحثنا.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الالكترونية

نظرا للتطورات الكثيرة الحاصلة في كافة المجالات وخاصة في الجانب الإداري منه، حيث نجد ان الإدارة الحديثة حاليا تعتمد على التقنية المتطورة التي تساعدنا في انجاز أعمالها، وتحقيق غاياتها بأقل جهد وتكلفة، فإننا نجد أنفسنا نتطرق إلى مصطلح الإدارة الالكترونية والذي له عدة تعاريف منها:
- هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات، ونظم البرامج المتطورة والاتصالات، للقيام بالوظائف الإدارية وانجاز الأعمال التنفيذية واعتماد الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة الكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبينها وبين الأطراف الخارجية، بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها.

وتشمل الإدارة الالكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة، وتوظيفها من اجل تحقيق أهدافها.¹

ويعرف البنك الدولي الإدارة الالكترونية بأنها: مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من اجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى مواطنين ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها، والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة .

أما التعريف الذي تبناه الاتحاد الأوروبي فهو انها : حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة، باستخدام الطرق المختلفة

¹-ابو بكر محمود الهوشي، الحكومة الالكترونية - الواقع والأفاق -، مصر: مجموعة النيل العربية، 2006، ص 409، 410.

للاتصال مثل الهواتف الفاكس البطاقات الذكية الأكشاك البريد الإلكتروني والانترنت، وهي تتعلق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة والقوانين والتنظيم، ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات.¹

ان الإدارة الإلكترونية هي استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية **teleservices** ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية، من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة.²

كما تعرف أنها إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة، تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة العادية، إذ أنها تشمل تحولاً كبيراً في العمل يمثل الأنشطة الحياتية في الدولة، من تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلاً.

وهناك من يعرفها على أنها تقوم على مبدأ التكامل الإلكتروني للمعلومات المختلفة بين المنظمات والعمليات التي تحكم الفعاليات، كما تشمل إدارة المنظمة، والتفاوض التجاري والعقود، والإطار التنظيمي، والتشريعات، وكذلك التسويات المالية والضرائب.³

أما في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة والتنظيم، فهي أيضاً تشكل حالة للتكامل التام للعلاقات بين المستويات الإدارية في البيئة التنظيمية، من خلال التعامل الفوري والآلي مع الجميع لتحقيق الأهداف المشتركة، وضمان مصالح المنظمة والعملاء .

الإدارة الإلكترونية هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على كافة التقنيات المطلوبة للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها الإدارة الحديثة في تقليل استخدام الأوراق،

¹ - world bank a- difinition of E- government (online)

www.worldbank.org/publicsector/egov/egovstudies.htm acces 08/06/2015.

² - هيم الفيلكاوي: الحكومة الإلكترونية ، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19 ، نوفمبر، 2002، ص.50.

³ - عادل حرحوش المغربي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، مصر: المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، 2007، ص.11.

وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الالكترونية لاحقاً.¹

وتعرف أيضا على أنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا عبر الشبكات وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة انجاز الأعمال من طرف الآخرين فيمكننا القول ان الإدارة الالكترونية هي وظيفة انجاز الأعمال باستعمال النظم والوسائل الالكترونية.

لذلك يمكننا القول ان الإدارة الالكترونية تقوم بوظيفة ديناميكية مستمرة، من اجل تحسين وتسريع انجاز الأعمال، من خلال استخدام شبكات الاتصال وعلى رأسها الانترنت.²

مما سبق يتضح لنا ان الإدارة الالكترونية مفهوم ومنظومة وبنية وظائف وأنشطة، تحتوي كل الأنشطة والعمليات في مستوى الأعمال الالكترونية من جهة، والأعمال الحكومية الالكترونية من جهة أخرى، دون اخذ الفصل التقليدي الذي كان موجود في الماضي، والذي يميز بين إدارة الأعمال والإدارة العامة، لان الإدارة الحديثة تتجاوز هذا الفصل إلى التكامل في الأهداف والإستراتيجية والمعايير والإجراءات، فإذا كانت الإدارة الالكترونية هي الغطاء الذي تنطوي في إطارها أنشطة إدارة الأعمال والإدارة العامة، فإنها أيضا القضاء الرقمي الذي يساهم في دمج إجراءات العمل الالكتروني بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة .

¹ - علاء عبد الرزاق ومحمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات ، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص235.

² - سعد غالب ياسين ، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2005، ص22.

المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية

الإدارة الالكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أكمل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم)، مع استغلال امثل لمصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث، من اجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.

الحكومة الالكترونية: هي المصلحة أو الجهاز الحكومي الذي تستخدم التكنولوجيا المتطورة، وخاصة الحاسبات الآلية وشبكات الانترنت و الاكسترنترنت والانترنت، التي توفر المواقع الالكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات الحكومية وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع، بشفافية وكفاءة وبعدالة عالية.¹

ونظرا إلى انقسام الآراء انقساما كبيرا حول هاذين المفهومين، فبعض المفكرين والمهتمين يرى أنها إدارة وليست حكومة، ولدى هؤلاء أسبابهم، وبعضهم الآخر يرى أنها حكومة وليست إدارة، وعند تتبع وقائع ذلك الاختلاف النظري الاصطلاحي تبين ان لدى بعضهم قناعة بأن الحكومة الالكترونية جزء من تطبيقات الإدارة الالكترونية، وان تعبير الإدارة الالكترونية أكثر اتساعا ورحابة من تعبير الحكومة الالكترونية، وان الإدارة الالكترونية بمثابة مضلة كبيرة تدخل تحتها تطبيقات مختلفة منها: التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية والحكومة الالكترونية، ووجهة نظر هؤلاء ان تعبير الإدارة الالكترونية هو الأصل الذي تتفرع منه بقية التعريفات، وانه اشمل وأعمق، وحجة هذا الفريق انه لا حكومة من دون إدارة، وعليه من وجهة نظرهم فلا حكومة الكترونية من دون إدارة الكترونية .

ويضيف هؤلاء إلى أدلتهم على محدودية اصطلاح الحكومة الالكترونية وعدم دقته، ان الذين يرشحون هذا الاصطلاح للتداول ويستخدمونه بديلا للإدارة الالكترونية غاب عنهم ان حكومة ما من حكومات العالم لايمكنها بحال من الأحوال ان تنجز جميع أعمالها المنوطة بها عن طريق الانترنت أو

¹ - السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة الهندرة إدارة المعرفة

حتى الانتزاعات، فموارد البلاد وأعمالها وبعض معلوماتها ذات الطبيعة الخاصة والحساسة لا يمكن تداولها عن طريق الشبكة العالمية، ومن هذا المنطلق يرى أصحاب هذا الرأي عجز مصطلح الحكومة الالكترونية عن تحقيق المفهوم العام المراد منه، وبقي تعبير الإدارة الالكترونية الأدق تعبيراً عن إجراءاتها وممارساتها¹

ان استخدام مصطلح الحكومة الالكترونية يرتبط بعلاقة الأنشطة التي تقوم بها الدولة تجاه المواطنين بشكل عام، والدوائر ذات العلاقة المباشرة أنشطتها، إذ تعد عملية إدارة مختلف الأنشطة ونظم علاقاتها بين مختلف الحلقات ذات الصلة، وتطوير أداء الإدارة الحكومية إنما يكون من خلال الإدارة الالكترونية في القطاع الحكومي.

وقد ذاع استعمال مصطلحي الحكومة الالكترونية والإدارة الالكترونية في السنوات الست الأخيرة في العديد من البلدان الصناعية والاتحاد الأوروبي وبعض البلدان العربية، ولا يقف الأمر عند القطاع الحكومي فحسب في تطبيق مفهوم الإدارة أو الحكومة الالكترونية وإنما يمكن ان يساهم القطاع الخاص كذلك في دعم الإدارة الالكترونية، ولاسيما وان الألفية الثالثة تشهد تحولات واسعة وسريعة نحو خصخصة الإدارة الالكترونية ولو بشكل جزئي، قد توصلت الدراسات إلى ان العلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل، فالإدارة هي الجزء وتعني تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة، العمل الالكتروني أو الإدارة بلا ورق وتعمل الإدارة الالكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة، وبعبارة أخرى ان تطبيقها مقتصر على حدود المنظمة فحسب.

أما الحكومة الالكترونية فهي تمثل الكل، وتعني بها العمليات التي يتم من خلالها الربط بين المنظمات التي تطبق الإدارة الالكترونية، وذلك من خلال التشغيل الحاسوبي ذي التقنية العالية، وهذا يعني ان الإدارة الالكترونية هي مرحلة سابقة من الحكومة الالكترونية .

1 - حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية- المفاهيم، الخصائص المتطلبات، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، د.س.ن، ص

ويقصد بالإدارة الالكترونية إدارة الأعمال الحكومية بلا ورق، فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا نستخدمه بكثافة، ولكن يوجد الأرشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية، إدارة بلا مكان، وتعتمد بالأساس على التليفون المحمول، إدارة بلا زمان فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي أربعة وعشرون ساعة في اليوم.

ومن سمات الإدارة الالكترونية عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة، وعدم وجود دعائم أو أرضية، ووجود وثائق ودعم الكترونية والتفاعل الجمعي أو المتوازي بين عدة أطراف في وقت واحد، وإمكانية تنفيذ كافة المعاملات الكترونياً، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسط الأساسي للعمل.

والحكومة الالكترونية أو الإدارة الالكترونية أو الحكومة الذكية وكلها مصطلحات ظهرت في الوقت الحالي قرينة بتطور ثورة المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، بما فيها تزايد استخدام الحاسب الآلي وشبكاته وكافة تطبيقاته، الأمر الذي أدى إلى اتصال الجهات الحكومية أو الخاصة ببعضها البعض في نطاق المكان الواحد أو في أماكن متعددة، وذلك عن طريق شبكات اتصال أدت إلى تكوين وحدة حاسوبية واحدة، ومن ثم أصبحت بمثابة البنية التحتية للحكومة الالكترونية أو الإدارة الالكترونية.¹

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الالكترونية

تنحصر أهمية الإدارة الالكترونية في القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة. فالإدارة الالكترونية تمثل نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين، ومنه يمكن تلخيص أهمية الإدارة الالكترونية في:

1- انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة: نحن نعيش في عصر انفجار المعلومات والمعرفة، وتتابع موجات توالدها وتراكمها بوحدات زمنية غير ملموسة، تعجز كل القدرات الإنسانية على ضبطها والإمام

¹ - محمود القدوة، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 22-24.

بها، وتعبر عن ثورة المعلومات والمعرفة ظاهرة انبثاق العالم الرقمي والتطور النوعي المستمر في نظم وتقنيات المعلومات وشبكات الاتصالات وتحويل العالم إلى قرية كونية مضغوطة وصغيرة ولكنها مفتوحة الأفاق وغير واضحة المعالم .

لقد استطاعت الثورة المعلوماتية وما رافقها من تكنولوجيا حديثة للاتصال ان تلغي كلا من الزمان والمكان، فالاتصال أصبح آنيا وفوري فالأقمار الصناعية بشبكاتها المجهزة بالحاسوب استطاعت نقل الصوت والصورة معا.

2- فرص وتحديات تكنولوجيا المعلومات: ان ثورة تكنولوجيا المعلومات تمثل السمة الأساسية لانبثاق القرن الواحد والعشرين، كما تمثل إطلالة على مستقبل العلم والثقافة والحضارة الإنسانية، لقد تجلت ثورة تكنولوجيا المعلومات في أفكار وقدرات وطاقات جديدة من الإبداع والخلق والابتكار في استخدام الحاسوب وتطوير قدراته وسرعة معالجته ومساحة تخزينه واصطناع ذكائه.¹

3- ثورة الأعمال (الانترنت) : إذا كانت تكنولوجيا المعلومات حسب تقديرات علماء المعلوماتية هي القوة التي سوف تحول الألفية الثالثة إلى أعظم ازدهار في التاريخ، فالانترنت هي اكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع آلة الطباعة قبل 500 عام، فتكمن أهمية شبكة الانترنت وتأثيرها بالنسبة للإدارة الدولية، نذكر مثلا ان قيمة ما ينفقه قطاع الأعمال هو 470 بليون دولار تخصص لشراء المنتجات والخدمات من خلال شبكة المعلومات العالمية، فهذا الانفجار الهائل في استخدام شبكة الانترنت أدى إلى ظهور نماذج جديدة للأعمال لم تكن معروفة في السابق، مثل نماذج أعمال شركات Google Yahoo Schinab e.trade amazon.com وغيرها.

4- العولمة : من اكبر التحديات التي تواجه المجتمع العربي في هذا العقد هو ظاهرة العولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، وتتجلى هذه الأبعاد في اندماج اقتصاديات العالم واتساع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية التجارة الدولية.

¹ - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص ص 35، 36

كما ان أهم محركات العولمة وأكثر أدواتها تأثيرا تأتي مصادرها من الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

فاليوم نشهد تحول العالم إلى اقتصاد كوني معوم بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات التقنية العالية، والمرونة الفائقة في التشبيك والحوسبة، مما ساعد على نشوء السوق الالكتروني العالمي الذي تتبادل فيه المنتجات والخدمات والمعلومات بسرعة وتلقائية من الصعب تصورها .

5- التغيرات الجذرية المستمرة في بيئة الأعمال: إذا أخذنا تكنولوجيا المعلومات نجد ان التغيرات التي أحدثتها في بيئة الأعمال ليس لها حدود، وهي متصاعدة القوة في التأثير الشامل على المنظمات والأفراد والجماعات، واليوم نشهد تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات قائمة على المعلومات، كما تستخدم تكنولوجيا المعلومات لخلق تغيرات مهمة في أنماط العمل، وفي مقدمة هذه التغيرات تحول المنظمات من الهياكل الهرمية المنضبطة التي توجه من خلال وحدة القيادة والسيطرة إلى منظمات مرنة وبسيطة ومتكيفة مع التغيرات الداخلية والخارجية.¹

كذلك يظهر التغير في بيئة الأعمال من خلال التطور الذي أحدثته في منتجات صناعة العتاد والبرمجيات وشبكات الاتصالات... وغير ذلك.

كما تبرز أهمية الإدارة الالكترونية أيضا بالنسبة للقطاع الخاص في انه دائما هو السباق إلى كل جديد على مستوى كثير من الأصعدة وبخاصة الصعيد الإداري، ولعل ذلك يعود إلى الاحترافية التي يدار بها القطاع الخاص، ويمكن استعراض بعض الدوافع التي حفزت القطاع الخاص لنيل أسبقية الوصول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية من خلال:

1- تعيين الإدارة الالكترونية شركاتها ومؤسساتها على الاستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة، بفعل قاعدة المعلومات التي توفرها تلك الإدارات شركاتها ومؤسساتها عن رغبات السوق وأسعارها .

¹ - سعد غالب ياسين، المرجع السابق ، ص.37.

2- تتمتع الإدارات الالكترونية بفعالية عالية في تخفيض النفقات الطائلة التي تتكبدها الشركات والمؤسسات على تجهيز المتاجر وتشغيلها.

3- تسهم الإدارات الالكترونية في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات أو المؤسسات، من خلال وقوفها الدائم على احتياجات الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع تلك الرغبات والاحتياجات.

أما الأهمية بالنسبة للقطاع العام فلا تقل حاجته إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، ويمكن استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الحكومي لتطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية من خلال الآتي:

- تردي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطنين.¹

- تحتاج الإدارات الحكومية إلى خوض تجربة الإدارة الالكترونية، لزيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية.

- تخفيف عبئ إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة، بفتح الباب أمام فرص العمل الحر في الخارج بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها .

- تختصر الإدارة الالكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظمتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشد استخدام الأوراق في المعاملات.²

¹ - حسين محمد الحسن ، المرجع السابق، ص ص 62،63.

² - حسين محمد الحسن ، المرجع السابق ، ص.64.

المطلب الرابع: خصائص الإدارة الالكترونية

في ظل الانتشار الواسع للإدارة الالكترونية ومميزاتها العديدة، المبنية على استخدام تقنيات

المعلومات والاتصال، مما يجعلها (هذه الأخيرة) تتسم بجملة من الخصائص وهي كالتالي :

- 1- استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.
- 2- تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل .
- 3- القضاء على البيروقراطية والمهرمية في التنظيم.
- تبسيط إجراءات العمل ووضوحها وتقليل الاستعمال الورقي .¹
- 4- إنها إدارة بلا ورق، أي تعتمد على البريد الالكتروني والأرشيف الالكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الالكترونية ونظم المتابعة الالكترونية .
- 5- إدارة بلا مكان تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الالكترونية واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية Virtual.
- 6- إدارة بلا زمان تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.
- 7- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة حيث المؤسسات الشبكية والذكية، والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة .
- 8- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.
- 9- استخدام البريد الالكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد .
- 10- تتميز بالابتكارية والعالمية حيث تعتمد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال .
- 11- تحتاج إلى أنظمة الكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمع والخدمة عن بعد والشراء الالكتروني وأنظمة المتابعة الفورية، وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الالكتروني والتجارة الالكترونية والبنوك الالكترونية....
- 12- تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها .

¹ - عادل حرحوش المرعجي، المرجع السابق، ص13.

13- التركيز على الإجراءات التنفيذية والانجازات¹.

14- إدارة الكترونية دون أوامر وروتين تقليدي، والتي تعتمد الشبكات الحاسوبية وشبكات

الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار².

15- لا تقوم الإدارة الالكترونية على مثل تلك الهياكل التنظيمية، ولا تعرف التسلسل الوظيفي

المعمول به في دوائر الإدارة التقليدية، فهي إدارة لا تقوم على ممارسات الأفراد من موظفيها

وجهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ماتقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها

حسب برامج معينة، ومن ضمن تلك البرامج ما يتيح الكفاءة في تقديم الخدمات العامة، فالكفاءة

تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء وتحسين الدخل وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من

البيروقراطية، من خلال إعادة هندسة الإجراءات، مما يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق

الأهداف، وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

16- التسويق ويشمل التعرف على أفضل الطرق الممكنة للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص،

وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تركز اهتمام الحكومة حوله، وبالتالي أهميته كمواطن له

حقوق كما له واجبات.

17- تقديم خدمات جديدة ومتطورة: ان تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية

للإدارة الالكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم

للطلبات أو الحصول على الخدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة.

18- اللامركزية: هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في

نوعية الأفراد مع انه من الصعب على الحكومة الالكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي

اعتمدت على البيروقراطية .

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص

21،20.

² - مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد، الإدارة الالكترونية، الأردن: دار الثقافة، 2014، ص 187.

19- السيطرة الإدارية: ان التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الالكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل وتتبع معاملات المواطنين والتقليل من البيروقراطية ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة.

20- طلب المواطنين: وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم.¹

21- زيادة مساهمة المواطنين: يطالب المدافعون عن الإدارة الالكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة حتى تعطيتهم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات وإرسال واستقبال المعلومات، وأيضا فتح المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من اجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات والآراء وتبعد بينهما المسافات .

22- الشفافية: ان دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين ويقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الالكترونية تقلل من الرشوة وتزيد من الشفافية السياسية وتزيد من ثقة المواطنين بها .

23- التنمية الاقتصادية: لها علاقة مباشرة بالشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع للاتباع نحو مشروع الإدارة الالكترونية، وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية وتحسين صورتها أمام المستثمرين، فالإدارة الالكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات، وهذا جانب من جوانب التزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة.²

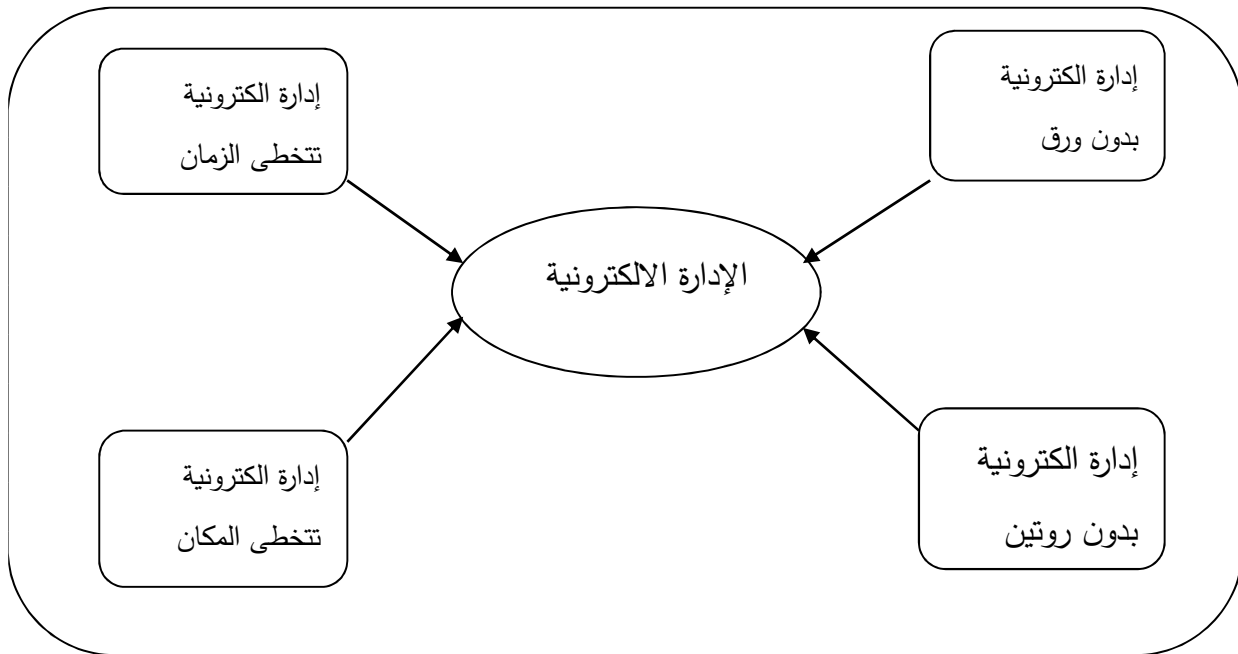
¹ - مختار حماد، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر: يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2007، ص.12.

² - مختار حماد، المرجع السابق، ص.13.

24- لا تحتاج الإدارة الالكترونية إلى الانتقال من أمكنتها وتكبد مشقة السفر، خاصة إذا كان هذا السفر بين دول فبإمكان تلك الجهات الالتقاء الكترونيا وعقد لقاءاتها ومحاضراتها ومؤتمراتها عبر قاعات الفيديو الالكترونية، فيكون تبادل الخبرات واللقاءات والاحتكاك بين جهات العمل المختلفة حافزا للتطور والتنمية، الأمر الذي يستنزف ويهدر كثيرا من موازنات الإدارات التقليدية وأصبح متاحا في ظل الإدارات الالكترونية بتكلفة لا تذكر .

25- الإدارة الالكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددين بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية¹.

الشكل رقم: 01 خصائص الإدارة الالكترونية



المصدر: حسين مُجَّد الحسن، مرجع سابق، ص 76.

¹ - حسين مُجَّد الحسن، المرجع السابق، ص 76-78.

المطلب الخامس: أهداف الإدارة الالكترونية:

ان الأهداف الرئيسية للإدارة الالكترونية هي رؤيتها للإدارة على أنها مصدر للخدمات والمواطنين والشركات، فالزبائن أو العملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فان للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى لتحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها:

- تقديم أعمال الخدمات وأكثرها كفاءة في التنفيذ مع التحقيق.
- توسيع مشاركة المواطنين .
- تثقيف المجتمع.
- تحديد فرص التعاون المستمر والتنسيق بينهم وبين الهيئات الحكومية .
- تقديم المشورة للوزارات الحكومية ¹.
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقطة العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها .
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليل أوجه العرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة .
- البريد الالكتروني بدلا من الصادرات والواردات.
- اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة .
- التجهيز الناجح للاجتماعات ².
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل العمل والتخصص به.

¹ - السعيد مبروك إبراهيم، المرجع السابق، ص 327.

² - محمود حسين الوادي وآخرون، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، عمان: دار الصفاء ، 2011، ص 291.

- إلغاء عامل المكان: إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات، من خلال "الفيديوكونفراس" ومن خلال الشبكة الالكترونية للإدارة.
- التأكد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، ومن هنا تأتي الإدارة الالكترونية لتأكيد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العمل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن .
- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت والتقليل من التكلفة اللازمين لانجاز المعاملات، وفق تصور مفهوم الإدارة الالكترونية .
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة، والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها تكنولوجيا لربط الأهداف المنشودة للإدارة الالكترونية كالأداء والتطبيق .
- تقديم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الالكترونية.
- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية وفي خلال أربعة وعشرين ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية .
- إلقاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التقليل منه إلى أقصى حد ممكن.¹
- تبسيط الإجراءات وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية.
- الدقة والموضوعية في العمليات المنجزة .

¹-خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010، ص 51، 52.

- التعلم المستمر وبناء المعرفة.¹
- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة .
- تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة .
- ان استخدام الإدارة الالكترونية بشكل صحيح يقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ، مما يؤثر على عمل المؤسسة .
- كما ان تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها اغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.²

¹ - السعيد مبروك إبراهيم، المرجع السابق، ص 236.

² - علاء عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص 37، 38.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية: البنية والأساسيات

يعتمد أسلوب الإدارة الإلكترونية على تكنولوجيا حديثة تتمثل في مجموعة من الأساسيات والبنى الإستراتيجية، سوف نعرضها فيما يلي:

المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

بما ان الإدارة الإلكترونية منظومة تفاعلية وتكاملية وعلى هذا الأساس تتكون هذه الأخيرة من مجموعة أجزاء أو عناصر وتحدد في مايلي :

1- الحواسيب وملحقاتها: **Hardware**: ينبغي على الإدارة قبل تعميم تطبيق التقنية في دوائرها ان تتأكد ان لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها، مع مراعاة الإمكانيات اللازم توفرها فقد تحتاج بعض الإدارات إلى طابعات مثلاً على اختلاف قدراتها ومواصفاتها وأحجامها وغيرها من الأجهزة الملحقة، كأجهزة فصل الألوان ووسائط التخزين ووسائط النقل والأقراص المدججة وأجهزة البصمة الإلكترونية إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها وما يلزم لذلك العمل.¹

2- البرامج: **Software** وتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات وتضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الواب برامج إدارة النظام برامج الدعم الجماعي رسوم الحاسوب وقواعد البيانات أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة نذكر منها على سبيل المثال البرامج المحاسبية حزم البرامج المالية برامج التجارة الإلكترونية برامج تخطيط موارد المنشأة برامج إدارة المعلومات وغيرها.²

¹ - حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص ص 69، 70.

² - سعد غالب ياسين، لمرجع السابق، ص ص 31، 32.

فيما يخص برامج إدارة النظام فهي في الواقع أكثر تعقيدا من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج من هذه البرامج: نظم التشغيل نظم إدارة الشبكة مترجمات لغات البرمجة أدوات تدقيق البرمجة هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.

3- الشبكة الالكترونية: وهي تلك الحزم من الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترنات، وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة، تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين وقرارات وبيانات وأفراد ومشروعات وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة، فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة به، حتى يتمكن تحديد الخلل أو المسؤولية الخاصة بكل موظف، كما يقوم أيضا بقياس معدل أدائه، كما يمكن للأفراد مراسلة الإدارة عبر بريدها الالكتروني، وتلك العمليات جميعها تدور من خلال شبكة الاتصال التي تستقبل جميع الأوامر التي ترد إليها من منسوبي الخدمة ومراجعيها، وتحتفظ الشبكة الالكترونية في ذاكرتها بجميع تلك الأوامر والعمليات والبيانات التي ترد إليها من جميع الأطراف بتوقيت إجرائها بالدقيقة والثانية .

4- القوى البشرية: يرى بعض الباحثين ان العنصر البشري أصل ثابت من أصول المنظمة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، وآخرون يرون ان القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة، فالقوى البشرية تضم القيادات الرقمية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة، وهم في الغالب من دارسي علم الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية والاستفادة من إمكاناتها والتواصل مع دوائر الإدارة محليا وعالميا عبر تلك التقنيات الرقمية الحديثة التي تتمتع بها تلك الإدارة، ويفترض ذلك بثقافة التأمل معها إذ من غير المعقول تأسيس شبكة الاتصال في جهة ما وجلب الأجهزة وتحميلها بالبرامج الالكترونية ثم وضعها على المكاتب أمام إدارات بيروقراطية تدير دفة العمل بعقلية روتينية، بما يصل إلى إهدار المال وتضييع الوقت والجهد، وقد تقوم بعض

الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب حين التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية.¹

5- المجتمع: وهناك ما يجب ان تراعيه الإدارة حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة مما يضمن لها الاستمرارية والتطور، ويجنبها كثيرا من العوائق والعثرات، ومن ذلك مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، فلا تستطيع أي إدارة ان تعمل بمعزل عن قيم المجتمع الذي ستطبق فيه برامجها وممارساتها الإدارية، لان ذلك سيدفع المجتمع إلى محاربة تلك الإدارة فبعض الثوابت والقيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها، ومن تلك الثوابت الاجتماعية التي يجب على الإدارة مراعاتها إبان تنفيذ سياساتها وممارساتها الإدارية في المجتمع الدين والقانون وثقافة المجتمع وتقاليده، كما ان على الإدارة ان تضع في حسابها تصنيفات المجتمع الذي تتعامل فيه وتكويناته، فهناك مجتمعات أسرية ومهنية وزراعية واقتصادية وأخرى يتداخل فيها هذا كله، أيضا يجب على الإدارة ان تضع من النظم ما يكفل لها التوفيق بين جميع تلك الشرائح والاتجاهات، حتى تصل إلى نظام الإدارة الجديد، أما حجم المجتمع فهو من العوامل التي تقرر الإدارة بناء عليه حجم الإمكانيات والقدرات الإدارية اللازمة.

6- التشريعات والأنظمة: وهي الأساس الذي تقوم عليه الإدارة، وعملها ويتوقف أيضا على نجاحها والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، وكذلك تضمن أنظمة الإدارة وتشريعاتها التي ترسيها الإدارة الاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها .

7- الأنظمة الداعمة : يقصد بها العوامل والأسس التي تقوم عليها مشروع الإدارة الالكترونية نفسه، والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمراره، وتشمل الأنظمة القاعدية الأنظمة السياسية والأنظمة الاجتماعية والأنظمة الاقتصادية، كما تعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها، ولا يمكن للإدارة ان تبدأ عملا تؤمل فيه النجاح، أو تراهن عليه قبل ان تستقر على تلك الأنظمة وتختار أو تستحدث ما يلائمها

¹ - حسين محمود حسن، لمرجع السابق، ص 73، 74.

ويتواءم مع طبيعة عملها منها، فمن شروط البقاء ان تحدد الأسس التي يقوم عليها نظام ما والتي يستمد منها أسباب بقاءه وتطوره.¹

المطلب الثاني : وظائف الإدارة الالكترونية:

تفرض طبيعة الإدارة الالكترونية وخصائصها مجموعة من الوظائف التي لم تكن في مقدور الإدارة التقليدية ممارستها، فهناك مهام جديدة وواقع مغاير تمارس فيه الإدارة الالكترونية عملها حيث تكسر الإدارة الالكترونية طرق العزلة الذي تدور داخله ممارسات الإدارة التقليدية ومعاملاتها فتتيح الإدارة الالكترونية إمكانية الاندماج في الانترنت، بوصفه نافذة لها وتصبح الهياكل الإدارية مرنة التعامل مع الإدارة في ظل الإدارة الالكترونية .

ان واقع الإدارات الالكترونية الجديد لايعول على بعض تطبيقات التقنية التي يمارسها أفراد المجتمع ودوائره الإدارية فحسب، بل إننا عندما نتحدث عن الإدارة الالكترونية نكون بصدد الحديث عن عصر جديد تتمحور انجازاته حول الإدارات الالكترونية، بوصفها عصب انجازات مجتمعات التقنية الجديدة² ومن ابرز وظائف الإدارة الالكترونية:

أولاً: التخطيط الالكتروني:

قد لا يختلف التخطيط الالكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لان كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، إلا ان الاختلافات الأساسية يمكن ان نوضح في الجدول الآتي:

¹ - حسين محمود حسن، المرجع السابق ، ص ص 71-74 .

² - نفس المرجع السابق، ص 09.

الجدول رقم: 01 الفرق بين التخطيط الالكتروني والتقليدي

المعيار	التخطيط الالكتروني	التخطيط التقليدي
من حيث الأهداف	الأهداف مرنة وعامة وآنية واحتمالية بدرجة عالية فضلا عن كونها قابلة للتجديد والتطوير المستمر	الأهداف محددة وواضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة
من حيث المعلومات	تدفق المعلومات باستمرار لذا يكون التخطيط مستمرا	يكون التخطيط زمنيا متقطعا من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة (اليومية الأسبوعية الفصلية)
من حيث تقسيم العمل	المخططون هم المديرون والعاملون أي استخدام مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية	المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون من خلال استخدام مدخل أعلى - أسفل.
من حيث التركيز	يكون التركيز عند إعداد الخطط على الأسواق المتغيرة والزيائن وحاجاتهم المحتملة	ترتكز الخطة على النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المنظمة
من حيث المدة	خطط قصيرة الأمد وآنية ومتعددة للاستجابة للظروف المختلفة تنضوي جميعها تحت خطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتجزئة والتطبيق	خطط طويلة أو مستمرة أو قصيرة الأمد وهي خطة واحدة توجه أعمال المنظمة.

المصدر: سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الالكترونية: عمان ، دار أسامة

لنشر، 2011، ص.98.

من خلال معطيات الجدول نستخلص ان التخطيط الالكتروني يتسم بعدد من المزايا أبرزها:

1- ينقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا، إلى ممارسة المستويات التنفيذية ، وبما يسهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى.¹

2- يجعل محور التخطيط ليس بيئة المنظمة الداخلية وحسب، بل السوق وحاجات العملاء المحتملة، وعلى هذا الأساس ستكون المنظمة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق وحاجات العملاء، وهذا هو احد أهم مؤشرات البقاء.

3- يفرض على المنظمات تحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل على اتخاذ القرار عن مدى استمراره مع هذه المنظومة من عدمه لان العميل في ظل موقعه الالكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى المنظمة، وعلى المنظمة ان تستجيب فوراً لتلبيتها يتضح مما تقدم ان التخطيط هو الأكثر ارتباطاً بالزمان من حيث وضع نقطة وما تسعى إليه المنظمات من أهداف وتحديد الوسائل لتحقيقها، وفي المدة اللازمة، إذ ان النتيجة الرقمية يكون التغيير فيها بسرعة، إذ ان نماذج الأعمال الجديدة تأتي بمنتجات وخدمات لم تكن معروفة، ولهذا فان قوة التخطيط لا تكمن فقط في المحافظة على قدرات وفرص المنظمة الحالية، وإنما تكمن في القدرة على تقديم أفكار ومنتجات وخدمات غير موجودة، ان هذا التحدي يؤدي إلى استخدام المزيد من الفرق الإدارية ذاتياً، والعاملين على أساس إدارة الذات، وهذا بدوره ينعكس على ان يكون التخطيط على أساس تفاعل العاملين مع الأسواق وليس على أساس الخطة .

- التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية متجددة متطورة متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية قصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر.

- التخطيط الالكتروني ليس إجراءً أو نمطاً أو سلوكاً، بقدر ما هو عملية مستمرة متجددة تعدل مسارها أولاً بما يتاح لها من قراءات المستقبل، التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار.²

¹ - حسين محمود حسن، المرجع السابق، ص 99.

² - حسين محمود حسن، المرجع السابق، ص 100.

- الإدارة الالكترونية لايعتمد التخطيط فيها على توزيع الأدوار والأعمال وتقسيمها بين الإدارة وأعمال التنفيذ، كما هو معمول به في الإدارات التقليدية، ولكن جميع العاملين في الإدارات الالكترونية يساهمون في التخطيط الالكتروني في كل موقع وفي كل وقت، وهذا يعزز مبدأ المشاركة في الإدارة الالكترونية التي تنقلص في ظلها المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها سواء مركزية التنفيذ أو مركزية اتخاذ القرار، أو حتى مركزية التخطيط فطبيعة العمل في دوائر الإدارات الالكترونية تضع مستوياتها وبخاصة في الصغار الثقة اللازمة لاتخاذ القرار والمشاركة في التخطيط وقت اللزوم، فواقع الإدارة الالكترونية لايعترف بالخبرات أو الدرجات الوظيفية، بقدر ما يعترف بمن يقدر على استيعاب واقعه وإمكانية التعاطي مع متغيراته إذ ان الأصل فيه التغير وليس الثبات.¹

ثانيا: التنظيم الالكتروني E-Organizing

عرف DESSLER التنظيم على انه هو الأكثر ارتباطا بالمكان فهو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة .²

ان هذا المفهوم هو إشارة إلى التطبيقات التقليدية للتنظيم، والتي تركز على ترتيب المنظومة داخل بيئة داخلية أكثر مما هي خارجية وعلى بيئات مادية أكثر مما هي افتراضية، وعلى بيئة مستقرة أكثر مما هي متغيرة، إلا ان الوضع القائم يشير إلى خلاف ذلك، إذ يحتاج إلى تطبيقات للتنظيم تلائم معطيات بيئات تعمل وفقا لمنظومة داخلية خارجية متغيرة افتراضية .

لذا فالتنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم التي يمكن تحديدها كالاتي:

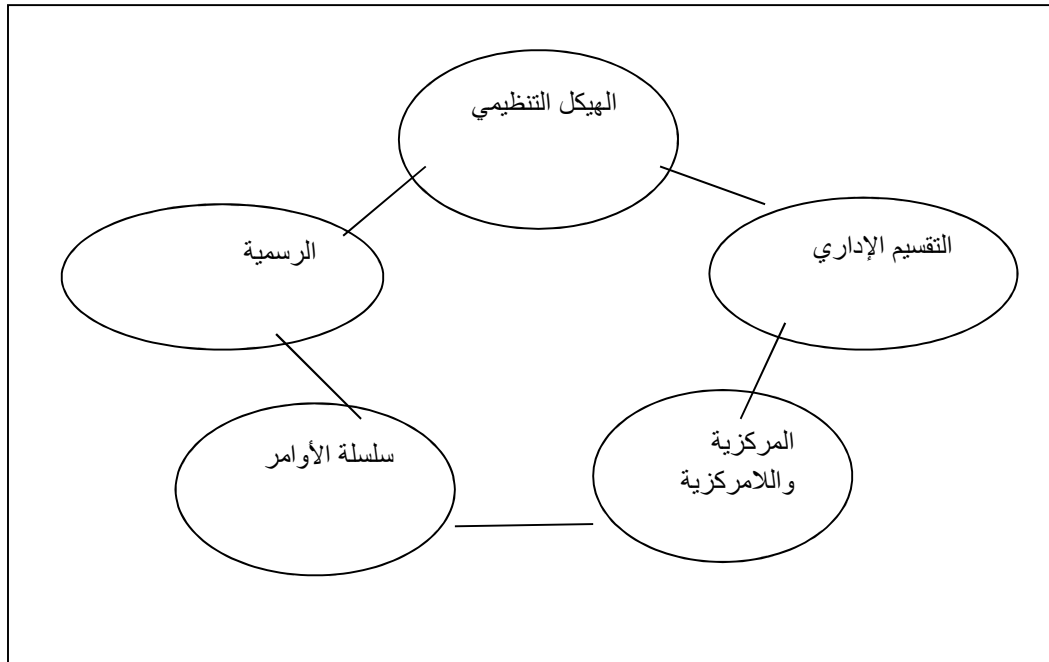
التقسيم الإداري سلسلة الأوامر الرسمية المركزية واللامركزية³

¹ - ، المرجع السابق ، ص81، 82.

² - سوسن زهير المهتدي، المرجع السابق ، ص 101.

³ - مُجَّد سمير احمد ، مرجع سابق، ص 260.

الشكل رقم: 02 القيود الخمسة في التنظيم التقليدي



المصدر: مُجَّد سمير احمد ، الإدارة الالكترونية، عمان: دار المسيرة ،ص. 258.

لكن استخدام الشبكات الالكترونية والانترنت أدى إلى إحداث تغييرات مهمة في قوة العمل، مما ينعكس بشكل كبير على التنظيم.

الجدول رقم:02 الانتقال من التنظيم التقليدي إلى الالكتروني

المكونات	من	إلى
الهيكل التنظيمي	التنظيم العمودي الهيكل القائم على الوحدات الثانية ، تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة التنظيم أعلى - أسفل. شركة ذات هيكل تنظيمي محدد	التنظيم المصفوفي أو المشروع تنظيم الوحدات المصغرة تنظيم من اليمين إلى اليسار شركة بدون هيكل تنظيمي محدد
التقسيم الإداري	التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم القائم على الفرق التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية وخارجية
سلسلة الأوامر	سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية سلسلة الأوامر الخطية	الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية الوحدات المستقلة والفرق المدارة بذاتها
الرسمية	اللوائح والسياسات التفضيلية القواعد والإجراءات جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا	السياسات المرنة الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات جداول العمل المرنة والمتغيرة
المركزية واللامركزية	المركزية= السلطة في القمة اللامركزية = السلطة الموزعة	تعدد مركز السلطة الوحدات المستقلة والفرق .

المصدر: مُجَّد سمير احمد ، مرجع سابق، ص ص 258،259.

يتبين لها من خلال الجدول ان مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة

والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي كما حدث التغير في مكونات التنظيم. بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق بدلا من التقسيم الإداري القائم على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.¹

ثالثا: الرقابة الالكترونية: E- CONTROLLING

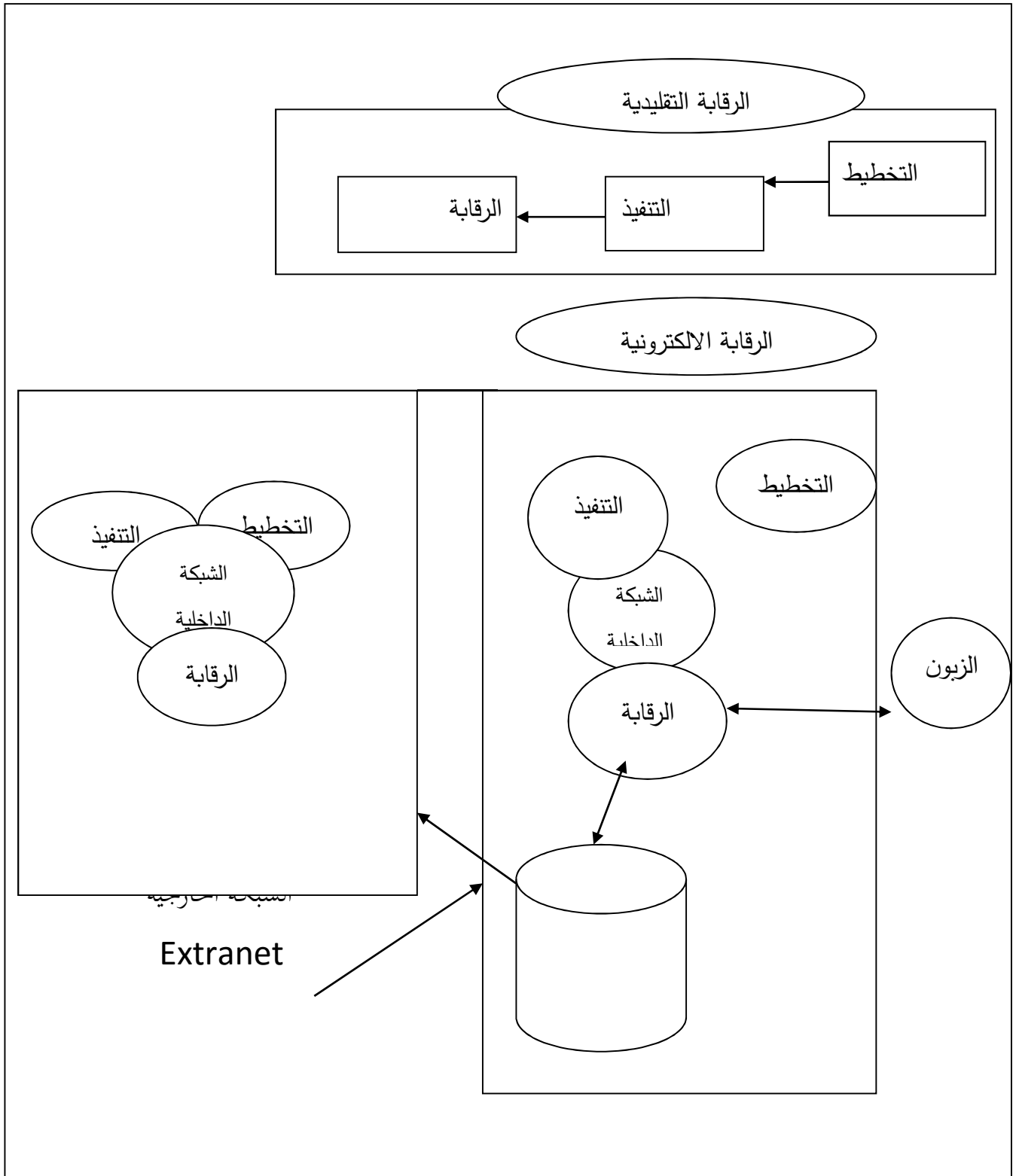
حققت الإدارة الالكترونية انجازات غير مسبوقة على المستوى الرقابي حتى أصبحت بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة على كل دقائق العمل في دوائرها الإدارية، مما يضمن للإدارات التي تدخل تطبيقات التقنية الوقوف على مواطن ضعفها وقوتها واحتياجاتها، كما يمنحها القدرة على تقسيم أفرادها بجداد وموضوعية، وبأدوات قياس دقيقة تجعل وجهة نظر الإدارة غير قابلة للشك في مصداقيتها.²

فالرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، وهي عبارة عن المقارنة بين التخطيط والتنفيذ (الأداء الفعلي من اجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة)، ومن ثمة تحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ إجراءات التصحيح

¹ - نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية- الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، السعودية: دار المريخ للنشر، ص ص 247،

² - حسين محمود حسن، المرجع السابق ، ص.99

الشكل رقم: 03 الرقابة التقليدية والرقابة الالكترونية



المصدر: نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص. 275.

ان ما يلاحظ على الرقابة في عصر الانترنت وشبكات الأعمال، تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول 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 مايلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، فإذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فان الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ أو عملية تصحيحية كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف، ولا يؤول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين العاملين والمديرين والموردين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية والولاء الالكتروني سواء بين العاملين والإدارة والمستفيدين والإدارة مما يعني ان الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.¹

عيوبها:

- تفتقر إلى التفاعل الإنساني .
- إحساس العاملين ان الإدارة تراقبهم عن بعد.
- سهولة الاختراق.²

¹ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.271.

² - محمود القدوة، المرجع السابق، ص ص 57، 60.

رابعاً: التوجيه (القيادة) الالكتروني:

القيادة هي فن التأثير على الناس لكي يمارسوا عملهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة.¹ أما القيادة الالكترونية فهي تعتمد على القائد الالكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة والمنسجم مع بيئة الأعمال الالكترونية، المتسمة بالسرعة والتغير، وبصفة عامة فانه يجب ان يتوفر في القيادة الالكترونية مهارات المعارف التقنية، مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الالكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل بها.²

مراحل تطور القيادة الإدارية:

مرت القيادة بمراحل متطورة عبر مداخل ثلاثة وصولاً إلى القيادة الالكترونية في ظل تطبيق الشبكات والالكترونيات هي:

أ. المدخل الذي يركز على المهام: إذ ان القيادة تركز على قوة التنظيم، المتمثل بقوة المركز الإداري القوة المرتبطة بالسلطة الرسمية قوة المعلومات، وفي هذه الحالة يكون المدير هو الأقرب إلى الأداء ويعتمد المدخل الموجه للمهمة .

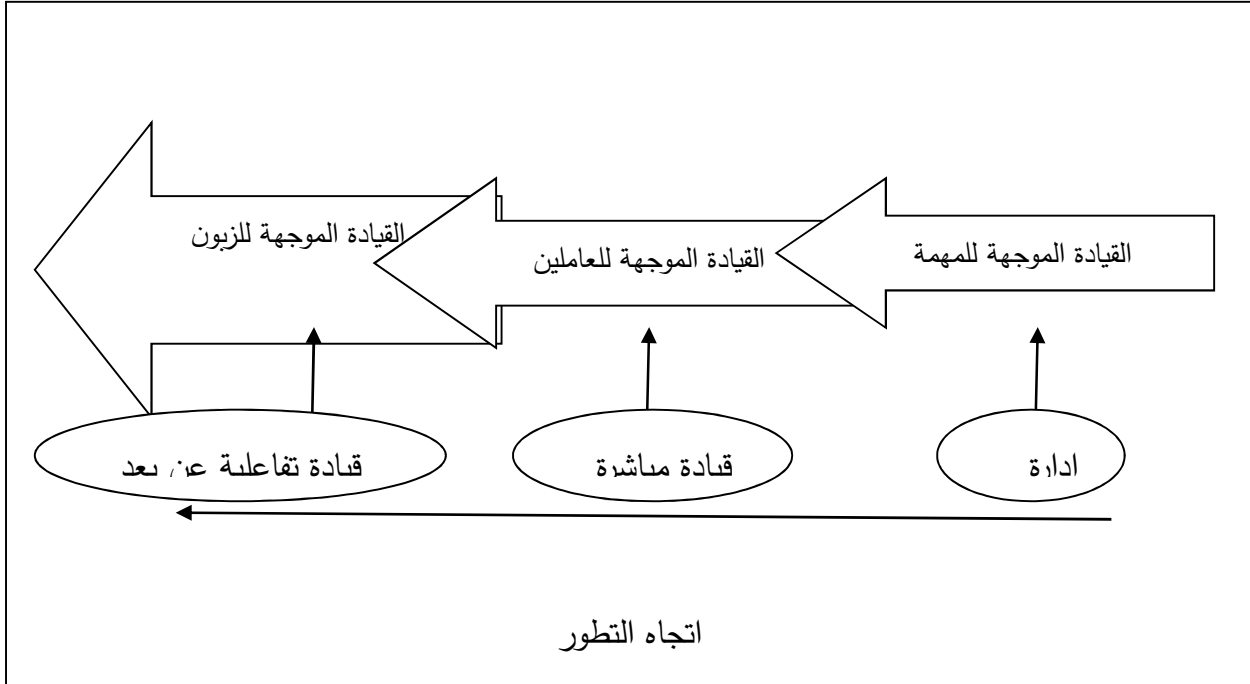
ب. المدخل المرتكز على العاملين: هذا المدخل المرن القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم، ويتصف هذا المدخل بكونه موجه إلى العاملين.

ج. مدخل القيادة القائمة على الزبون: هذا المدخل القائم على أساس قيادة تفاعلية مع العميل عن بعد كما هو في الشكل الآتي:

¹ - حسين مُجّد الحسن، المرجع السابق ، ص92.

² - مُجّد بن سعيد مُجّد العريشي ، الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، السعودية، جامعة ام القرى كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، بحث مقدم لأعمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، 2001، ص 38.

الشكل رقم:05 التطور نحو القيادة القائمة على الزبون



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 306.

من خلال الشكل يتضح ان انتقال المنظمة حتى أصبحت منظمة إلكترونية لا بد ان يؤثر في طريقة تأدية أعمال المنظمة المالية والتسويقية، وإدارة علاقتها مع العاملين والموردين، ومن ثم تغير نمط القيادة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية.¹

وفي ضوء ما تقدم يمكن تقسيم القيادة الإلكترونية إلى أنماط ثلاثة وهي:

- 1- القيادة العملية: (القيادة التكنولوجية الصلبة): والتي تستند في إدارة عملها إلى استخدام تقنية الانترنت وتؤسس عملها على المعلوماتية والسرعة في الجودة.
- 2- القيادة البشرية الناعمة: وتعني القيادة ذات الحس الإنساني القادرة على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة، وكذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها.

¹ - سوسن زهير المهدي، المرجع السابق، ص ص 106، 107.

3- القيادة الذاتية: ويعني قدرة القائد الالكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري، والجاهزية لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ، والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت¹ ، ولهذا فان قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية:

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام.
- فهم المنظمة ومساهمتها من اجل حل المشكلات.
- الرغبة في المبادرة والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة .
- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطويرهم .
- البراعة المهارة والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة.²

المطلب الثالث: أنماط الإدارة الالكترونية

تأخذ الإدارة الالكترونية أنماطا مختلفة وأشكالا متعددة، تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها ومن تلك الأنماط مايلي:

1- التجارة الالكترونية: E- COMMERCE

- التجارة الالكترونية عملية بيع أو شراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال شبكات عديدة من ضمنها الانترنت.
- وسيلة من اجل إيصال المعلومات والخدمات أو المنتجات عبر خطوط الهاتف او عبر شبكات كمبيوترية أو عبر أي وسيلة تقنية.
- تبادل المعلومات وتقديم الخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ودقيقة مع تفعيل البطاقات الشبكية.

¹- حسن مجد الحسن، المرجع السابق ، ص 98.

²- نجم عبود نجم المرجع السابق ، ص ص 232-239.

ويمكن تحديد مفهوم التجارة الالكترونية على أنها أداء الأنشطة التجارية باستخدام الوسائل والأساليب الالكترونية عن طريق الشبكة الدولية .¹

ويمكن ان يتحقق الدفع من خلال البطاقة البنكية وتعد التجارة الالكترونية أول تطبيق للإدارة الالكترونية .²

2-الصحة الالكترونية: تقوم الصحة الالكترونية بتوفير الاستثمارات والخدمات والمعلومات

الطبية إلى المرضى عبر وسائل الكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت .³

3- الحكومة الالكترونية: تعد الحكومة الالكترونية من احد أنماط الإدارة ويقصد بها إدارة الشؤون

العامّة، بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية سياسية والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية، ويمكن ان يشمل ذلك في انجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة .⁴

4-التعليم الالكتروني: في التعليم الالكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات

التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكات المحلية المنشأة، أو عبر شبكة الانترنت كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الانترنت.⁵

¹ - عمر احمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الالكترونية- مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة - ، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، ص ص65،66.

- مُجّد عبد حسين الطائي، التجارة الالكترونية- المستقبل لإعداد الأجيال القادمة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010²، ص 16.

³ - خالد ممدوح إبراهيم ، المرجع السابق ، ص 56.

⁴ - مُجّد سمير احمد المرجع السابق ، ص 69.

⁵ - سعد غالب التكريتي وبشير العملاق، الأعمال الالكترونية، عمان: دار المناهج ، 2002، ص 111.

5- النشر الإلكتروني: من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادره الأساسية¹.

المطلب الرابع: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

عند اتخاذ أي قرار خاص بتطبيق الإدارة الإلكترونية يستوجب عليها التأكد من عدة أمور ومن أهمها الحاجة الماسة والفعلية لهذه الإدارة وهل تتوفر العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة وغيرها من التساؤلات التي تتطلب الإجابة عليها ولذلك لابد من التطرق إلى الخطوات الآتية:

1- إعداد الدراسة الأولية: وإعداد 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 دراية بكل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

أ. تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية .

ب. وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطور.

ج. ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

د. عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية .

2- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفرق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية أو المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ

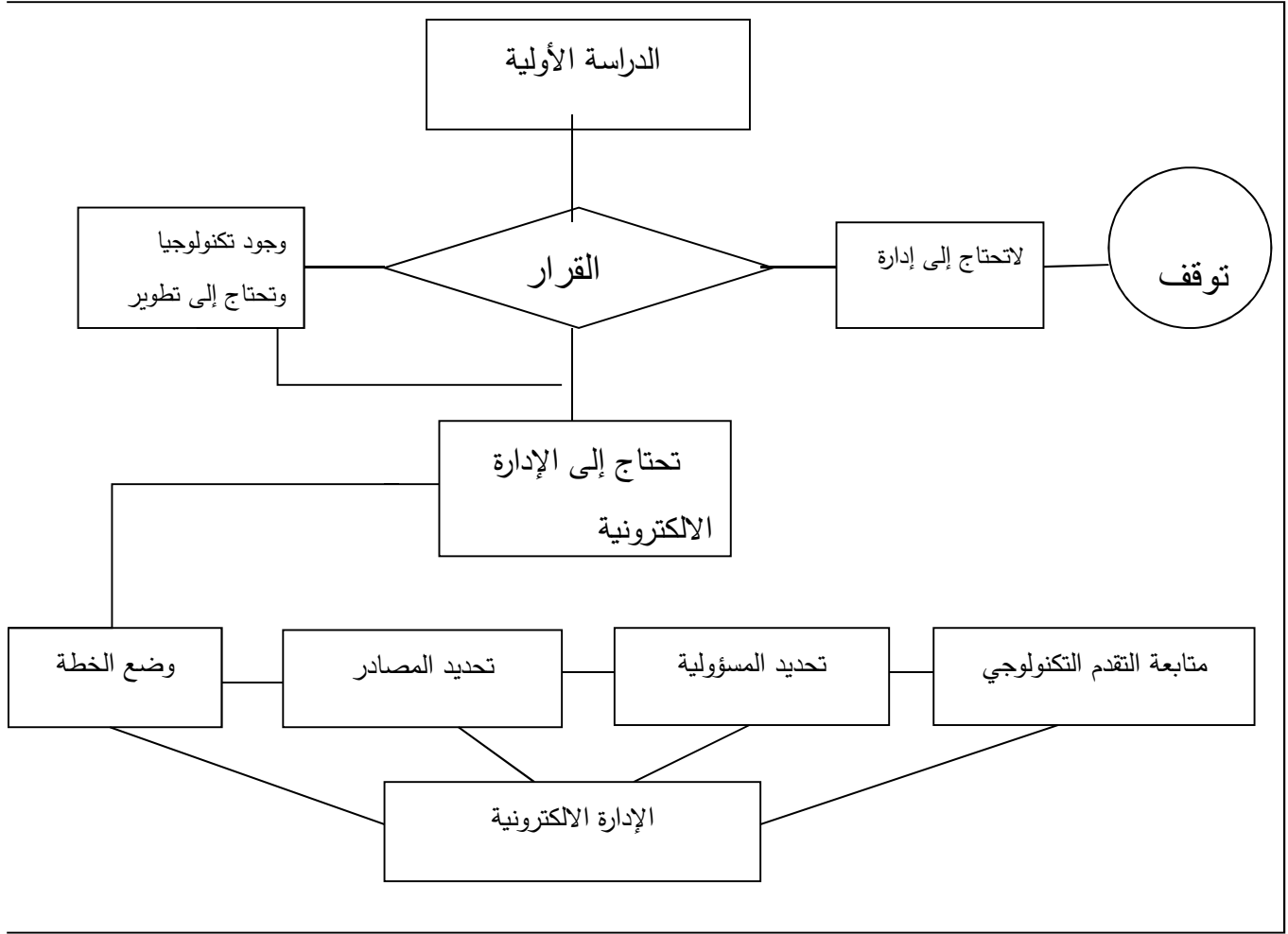
¹ - بشير عباس العلائق، دور القوى التحويلية لتقنيات المعلومات والاتصالات في انتشار وتفعيل التعليم الإلكتروني، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، قطر، يومي 06 و08 أكتوبر، 2003، ص.31.

- 3- تحديد المصادر: والتي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة أو المؤسسة .¹
- 4- تحديد المسؤولية: لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكاليف المرصودة لها.
- 5- متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال، فان هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الالكترونية .²

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، عمان: دار وائل للنشر، مرجع سابق، ص 65.

² - سمية بن طراد، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر ، قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص تقنيات البيع وإدارة العلاقة مع الزبون، 2015، ص 34.

الشكل رقم: 07 خطوات إدخال الإدارة الالكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 66.

المبحث الثالث: التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

يتمحور هذا المبحث حول التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي يتناول مجموعة من أسباب الانتقال وأيضا التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية كما سوف يتضمن متطلبات الانتقال التي تشكل البنية التحتية وتوفير الوسائل الإلكترونية وكذلك توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت، والمعوقات التي تعيق الإدارة الإلكترونية في التطبيق، وفي الأخير نصل إلى مجموعة من الإيجابيات التي تميز الإدارة الإلكترونية وكذلك مجموعة من السلبيات والتحديات التي تعيق تحقيقها الكامل.

المطلب الأول: أسباب الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

ان التحول للإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت احد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية :

- 1- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال .
- 2- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق .
- 3- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة .
- 4- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء .
- 5- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة .
- 6- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات
- 7- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس
- 8- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل¹.

¹ - رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، د.د.ن، 2010، ص.35.

ومن أهم العوامل التي ساهمت في إحداث هذا التحول مايلي:

1- ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به : ان توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة، تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي .

2- توجهات العولمة وترباط المجتمعات الإنسانية : حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية وإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد ان أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها .

3- التحولات الديمقراطية وما صاحبها من متغيرات وتوقعات شعبية : لقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي عموما، وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد رافق هذه التغييرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده .

4- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على الخدمات الأفضل والأسرع والأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي .

5- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي من خلال قاعدة معلومات صلبة، ونظام عمل متطور وحديث .

6- وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تمهمهم، ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأكثر شفافية .¹

¹ - خالد ممدوح إبراهيم، المرجع السابق ، ص 49.

المطلب الثاني: من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية

ان التحول من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الالكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الانترنت وشبكة الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية، رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الالكترونية، لكنها بالدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على الفكر الإداري المتطور والقيادات الإدارية الواعية، تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقق مسؤوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين، وكذلك تحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل .

كما ان هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط، لهذا تنطلق عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغب بها المستفيدين، وبهذا يتوجب على الإدارة فرض أساليب التعامل التقليدية على الناس من خلال استخدام شكل جديد لتقديم الخدمة .

كما ان استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات يتيح فرص تطبيق نظم الإدارة الحديثة التي تعتمد على برمجيات تحقيق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة، بما يمنع التناقض بينها ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة .

الإدارة الالكترونية لاتعني فقط تطوير أنماط التعامل بين الجهة الإدارية المختصة وبين جماهير المتعاملين معها، ولكنها تتضمن أيضا وبنفس الدرجة من الأهمية تطوير أنماط التعامل والعلاقات البيئية بين أجزاء المنظمة ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية وفيما بينها وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى .

يمثل التحول إلى التعامل الكترونيا عاملا مهما في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص،

ومن مقتضى هذا التحول بالضرورة تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد اقل من العاملين الأكثر تأهيلا والأعلى تدريبا .¹

ومن اجل دعم حركة التحول إلى الإدارة الحكومية الالكترونية ينبغي وضع إستراتيجية شاملة على مستوى الجهاز الإداري للدولة لتحقيق هذه الغاية وتجنب ان تنفرد كل وزارة وهيئة حكومية بإعداد مشروعها الخاص للتحول.

فان الإسراع بتحويل الجهاز الإداري للدولة ومنظمات الأعمال إلى إدارات الكترونية يصبح ضرورة وطنية إذا أردنا نجاح توجهاتنا نحو تنمية الصادرات من السلع والخدمات والاندماج في السوق العالمية والتفاعل الايجابي والنشيط .²

كما 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 شيء 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 انه أصبح لا يوجد حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على الانترنت وقواعد البيانات ولهذا يمكن القول بان الإدارة الالكترونية عملت على مايلي :

- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين .
- إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في ان واحد .

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق ، ص 59.

² - نفس المرجع السابق، ص 63.

ان الإدارة الرقمية أو الالكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف إدارة (التخطيط التنظيم القيادة والرقابة الكترونيا) ووظائف الشركة (الإنتاج التسويق المالية الأفراد تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الالكتروني) ، فقد استطاعت الإدارة ان توظف الابتكارات الجذرية التي مثلت انقطاعات في العمليات الانتاجية أو الأساليب المتبعة أو المواد المستخدمة أو المهارات المعتمدة دون ان تنال هذه التطورات التكنولوجية العميقة من أهمية ودور الإدارة، بل إنها أكدت أهميتها ودورها في تمثل واستيعاب التغيرات المترافقة مع هذه الابتكارات الجذرية ولكن الحالة كما يبدو مختلفة مع الانترنت التي بقدر ماتبدو في حالات كثيرة وعميقة ابتكارا تكنولوجيا انقطاعيا (حيث الانترنت هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة حتى الآن) إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة التي كانت صانعة القرار إلى إدارة استشارية (تقديم الاستشارات التي تساعد على إزالة العقبات)، أو إدارة تنفيذية كل همها هو حل المشكلات ومعالجتها من اجل تفرغ عامل أو مهني المعرفة الذي يعمل على الواب لانجاز الأنشطة المضيفة لصالح الشركة.¹

ومن هنا نقول ان الإدارة الالكترونية نمط جديد وربما غير مألوف من الإدارة لأنه يقوم على أسس ومبادئ مختلفة تماما عن الأسس والمبادئ المتعارف عليها في الإدارة ونشير إلى ذلك من خلال:

- ريو بايرز Rue and Byars في معرض حديثه عن القوانين في علم الإدارة (على شاكلة القوانين في العلوم الطبيعية إلى ان هناك قانونا واحدا)، وفي الإدارة تستخدم كلمة المبدأ لتعني القانون هو مبدأ وحدة الأوامر والأساس في هذا المبدأ القانون هو ان لكل عامل في شركة رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والقرارات .

¹ - السعيد مبروك إبراهيم، المرجع السابق ، ص 329، 330.

- ان الهرمية التي ظلت عنوانا بارزا للإدارة في جميع أنواع الشركات أخذت تواجه تغييرات جذرية، فلقد أثار كوين وآخرون إلى انه في الشركات المهنية عالية التخصص يتم قلب الهرمية التنظيمية، ليصبح المدير التنفيذي في أسفل الهرم والأفراد المهنيون في قمته.¹

المطلب الثالث: متطلبات مشروع الإدارة الالكترونية

ان مشروع الإدارة الالكترونية شأنها شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله، كي يتمكن من التنفيذ، بالتالي يحقق النجاح والتفوق، فيقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

1- البنية التحتية: ان الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب ان لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية، تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها، من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى .

2- توافر الوسائل الالكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد، بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها .

3- توفر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت، ونشدد على ان تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان، من اجل فتح المجال لأكثر عدد من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الالكترونية بأقل جهد وفي اقصر وقت واقل كلفة ممكنة .

4- التدريب وبناء القدرات وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر، وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الالكترونية بشكل سليم، ويفضل ان يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب

¹ - نجم عبود نجم ، المرجع السابق ، ص ص 150 ، 151.

متخصصة وتابعة للحكومة، أضيف إلى هذا انه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الالكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا وبنفس الدقة السابقة.¹

5- توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن تمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات، ومواكبة أي تطور حاصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الالكترونية على مستوى العالم .

6- توفر الإرادة السياسية: بحيث يكون هناك مسئول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل، وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

7- وجود التشريعات والنصوص القانونية وهي الهيكل الذي يؤيد ويدعم الإدارة الالكترونية والتجارة الالكترونية، والتي تسهل عمل الإدارة الالكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصدقية، وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها، وذلك من خلال استكمال وضع الأطر القانونية والتنظيمية التي تناسب التطبيقات، وكذلك القضايا التي لها علاقة بالإدارة الالكترونية بشكل غير مباشر، إذ لابد ان تمارس في إطار بيئة قانونية محكمة، ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية أو صياغة تشريعات تقترن بالتوقيع الالكتروني والوثيقة الالكترونية، ودورها في الإثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات وتأييد الحقوق وضمانها

8- توفير الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية، ولصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث، والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة والأفراد، ويقصد بأمن المعلومات حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة فيها ووسائل المعلومات، بحيث تؤمن المنشأة نفسها والعاملين فيها وأجهزة الحاسبات المستخدمة فيها ووسائل المعلومات التي تحتوي على بيانات المنشأة، ويتم ذلك عن

¹ - كلثم مُجد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة

قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، برنامج

الماجستير إدارة الأعمال، 2008، ص ص 36، 37.

طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية عديدة يكفل سلامة المعلومات التي هي بمثابة كنز ثمين للمنشأة يجب الحفاظ عليه .

9- الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف إدارات المنظمة .¹

10- خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها، والتفاعل معها، ويشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف، والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية .²

المطلب الرابع: معوقات الإدارة الالكترونية

ان الإدارة الالكترونية ظهرت نتيجة التطورات السريعة في مجال تقنيات المعلومات، ولذلك فهي تعتبر قيد التجارب، ولا بد من وجود مشاكل ومعوقات تقف أمام تطبيقها، واهم هذه المعوقات هي:

1- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التكنولوجيا مما يؤدي إلى عدم تطبيق هذه الإدارة الحديثة.

2- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل عدم تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسساتها .

3- ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة .

4- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينها .

¹ - عبد العزيز فهد المغيرة، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، 2010، ص ص 35،36.

² - نفس المرجع السابق، ص 36.

5- مازالت العديد من الآلات والأجهزة غير قادرة على الاتصال مع الحاسوب فمثلا من الصعب ربط آلة النسخ الحالية مع الحاسوب.

6- عدم وجود وعي معلوماتي حاسوبي عند المواطنين وهذا يشكل عائقا كبيرا في تطبيق الإدارة الالكترونية ومن ثم الحكومات الالكترونية .

7- نظام الإدارة الالكترونية يحتاج إلى ساعات خزينة كبيرة جدا لغرض خزن الرسومات والوثائق والبيانات باختلاف أنواعها، وهذا يشكل معوقا كبيرا جدا في تطور هذه الإدارة، ورغم ظهور القرص الليزري والفيديو بسعاته الواسعة، وقد يوفر هذا القرص جزءا من الحل لهذه المشكلة.¹

8- الرؤية الضبابية للإدارة الالكترونية وعدم استيعاب أهدافها.

9- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.

10- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.

11- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري .

12- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الالكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري .

13- وجود الفجوة الرقمية بين الناس المتخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئا من إيجابياتها .

14- امن المعلومات هو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات للمستخدمين .

15- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.²

كذلك توجد معيقات أخرى أو معوقات تقف في وجه الإدارة الالكترونية :

1- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنظر في

تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته .

¹ - علاء عبد الرزاق مُجَدِّد حسن السلمي، المرجع السابق، ص ص 237، 238.

² - مُجَدِّد سمير احمد، المرجع السابق، ص 74.

2- أيضا معوقات مالية وتقنية تتمثل في:

- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية .

- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية .

3- معوقات بشرية : وتتمثل في

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة .

- الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية

- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات ، وأخرى تفتقدها)، أدى إلى ازدياد حدة التفرق .

- إشكالات البطالة التي يمكن ان تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، وهذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا من امتيازاته ومنصبه .¹

¹ - عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري ، قسنطينة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 2010/2009، ص ص 38،39.

المطلب الخامس: تقييم الإدارة الالكترونية

للإدارة الالكترونية مجموعة من الايجابيات والسلبيات وستتطرق إليها على التوالي:

أولاً: ايجابيات الإدارة الالكترونية

ان الإدارة الالكترونية تعني مكنتة عمل ونشاط المنظمة بشكل كفؤ من خلال الاستعانة بالشبكة الالكترونية، وبما يساهم في أداء الأعمال الإدارية كافة باستخدام المحتوى الالكتروني، وفي إطار بنية تحتية الكترونية فاعلة وكفؤة وبدعم مباشر من شبكات الحاسوب والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، سواء كانت من داخل أو خارج المنظمة، ومن المزايا المحتملة وراء تطبيق وتوظيف الإدارة الالكترونية مايلي :

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للشركة وكأنها وحدة مركزية .
- دعم عمل اتحادية اتخاذ القرار في نقاط العمل المختلفة في الشركة .
- تجميع البيانات ومن مصادرها الأصلية بصورة موحدة ومركزية .
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها .
- تقليل النفقات في متابعة عمليات الإدارة المختلفة .
- توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل ايجابي وكفؤ وبناء ثق العاملين بذلك .
- التوفير الفوري للمعلومات وحسب الطلب .
- التعلم المستمر وبناء المعرفة .
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد في الشركة .
- زيادة رصيد الشركة في المنافسة والتميز على مستوى السوق العالمي .¹

¹ - مزهر شعبان العالي، شوقي ناجي جواد، المرجع السابق ، ص ص 181، 182.

سليبات الإدارة الالكترونية:

قد يعتقد انه عند تطبيق إستراتيجية الإدارة الالكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الأمر مختلف، بمعنى ان تطبيق الإدارة الالكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو سلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية، وتتجلى هذه السلبيات في:

1- التجسس الالكتروني: بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم قلصت دول العالم خاصة المتقدمة منها اعتمادها على العنصر البشري، على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي انه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الالكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني، مما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.¹

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الالكترونية، كي لا يفهم البعض أننا نريد البقاء على النظام التقليدي للإدارة، إنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الالكترونية، فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحثها التجسس الالكتروني ومصدر خطر التجسس الالكتروني يأتي من ثلاث فئات وهي:

الفئة الأولى: الأفراد العاديون.

الفئة الثانية: هي الهاكرز (القراصنة) .

الفئة الثالثة: أجهزة الاستخبارات العالمية للدول .

هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله أو إيقافه، بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع فان خطر الفئة الثالثة

¹- علي حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات،

يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد، وكذلك الأموال وما إلى ذلك، مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية، خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.¹

2- زيادة التبعية للخارج: من المعلوم ان الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا، على الرغم من ان هناك أعدادا كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي، وعلى العموم بما ان الإدارة الالكترونية تعتمد بمعظمها ان لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني انه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ماله انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الالكترونية .

فالاتتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على امن معلومات وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر، ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عن نوع العلاقات بينها ...، ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية بل معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق . لذلك نحن ننصح ونشدد على ضرورة دعم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي والإنفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي، خاصة وانه لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لمثل ذلك، ونشدد أيضا على ضرورة تطوير حلول امن المعلومات محليا أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي ترغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة ودراسات معمقة والتأكد من استقلاليتها وخلوها من الأخطار الأمنية .

3- شلل الإدارة : ان التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الالكترونية، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل

¹ - محمود القدوة، المرجع السابق ، ص 252.

والتدرج في الانتقال، من شأنه ان يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل فنكون قد خسرتنا الأولى ولم نربح الثانية، وذلك من شأنه ان يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها، ريثما يتم الانجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الالكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا مالا يجوز ان يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الالكترونية.¹

¹ - محمود القدوة، المرجع السابق ، ص.253.

خلاصة وإستنتاجات:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إطار مفاهيمي حول الإدارة الالكترونية من خلال مفهومها وخصائصها أهميتها وظائفها خطواتها، وذلك بالتعرف على تعريف الإدارة الالكترونية وعناصرها ومتطلباتها اللازمة للتحويل نحو تطبيق إدارة الكترونية فعالة ناجحة، وفي التحول نحو تحقيق إستراتيجية هذا المشروع الحكومي بهدف ترقية الإدارة من خلال الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، بالاعتماد على أنماط وخطوات الإدارة الالكترونية بهدف الوصول إلى تحقيق أهدافها، وفي الأخير اشرنا إلى بعض السلبيات والايجابيات التي تتميز بها الإدارة الالكترونية وتقف عائقا في طريقها.

الفصل الثاني

تقديم الفصل:

تمثل الإدارة الإلكترونية أسلوبا إداريا متطورا لتقديم الخدمة للمواطنين، مما ينتج عنه تحول جوهري في مفهوم الخدمة العمومية التي أصبحت تتسم بمعالم ومنطلقات جديدة تشير لنهاية التعقيدات والمشاكل التي تعترض الخدمات العمومية، وهذا ما جعلنا نقسم هذا الفصل المتمثل في إطار مفاهيمي للخدمة العمومية والذي تناولنا فيه ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تناول مفهوم الخدمة العمومية
- المبحث الثاني: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الخدمة العمومية.
- المبحث الثالث: تم تسليط الضوء فيه على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات العامة بما يناسب المواطنين.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي للخدمة العمومية

يتطرق هذا المبحث لمختلف المفاهيم المرتبطة بالخدمة العمومية من خلال التعرف على مصطلح الخدمة العمومية من خلال التعرف على مصطلح الخدمة العمومية وخصائصها وانواعها واهم المعايير التي يتميز بها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

الخدمة العمومية هي: "أي نشاط يهدف إلى تحقيق منفعة عامة، تقع على كاهل الدولة عن طريق مؤسسات سواء اقتصادية، أو إعلامية، وذلك عن طريق تدخل الإدارة العامة لضمان المنفعة العامة ولمراقبتها¹.

ويوحي مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد، من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، ولذلك يركز الدكتور ثابت عبد الرحمان إدريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين أساسيين:

1- مفهوم الخدمة العامة كعملية (Service Process)، حيث يمكن اعتبار الخدمة

العمومية التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاث أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

أ. الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطنين بذاتهم، مثال ذلك عندما يدخل مريض للمستشفى فإن عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة، مثل محاكمة الأفراد وسفرهم وغيرها من الأمثلة.

¹ - فريق بحث الإدارة العامة، ملتقى الحكم الراشد في الإدارة العامة، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2006، ص 09.

ب. الموارد: (**Materiales**) حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء وليس على الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص مرور السيارات والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكة الحديدية.

ج. المعلومات (**Information**) : تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل: خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.

2- مفهوم الخدمة العامة كنظام:

انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام، يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

أ. نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة (**Service opération System**) وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل (**Inputs**) على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.
ب. نظم تسليم الخدمة (**Service délévré**) ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة، ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن)
- خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني (**Techical core**) غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية (**Front office**) أو المنظورة في نظام الخدمة، وتعبير المكتب الخلف (**bock office**) بالنسبة للأجزاء المرئية أو غير المنظورة.¹

¹ - ثاني عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، د.ب.ن: الدار الجامعية، 2001، ص 455.

كذلك نجد من أبرز التعاريف المخصصة للخدمة العمومية هو ذلك الصادر من طرف مدرسة الخدمة العمومية: " الدولة ليست السلطة التي تقود السيارة إنها تآزر خدمات عمومية منظمة ومراقبة من طرف حاكمين..." ومن هنا يظهر مفهوم الخدمة العمومية على أنها: " هي كل وظيفة يكون أدائها مضمونا ومضبوطة من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجلها تحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين".¹ كما يرى البعض أن الدولة هي تنظيم اجتماعي مشكل أساسا من طرف مجموعة من المصالح العمومية.² وتعرف هذه المصالح على أساس مجموعة من التنظيمات المخصصة لإرضاء بعض الحاجات والمصالح الفردية والجماعية للأمة (...). المصالح العمومية هي التنظيمات المشكلة لهيكل الدولة ". من هذا التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

- 1- الإدارة هي التي تنتج منافع للمصلحة العامة وإنها ممثلة من طرف الخدمات العمومية
 - 2- لكي تصبح الخدمة خدمة عمومية لا بد أن تتمتع الخدمة بمعيار ثنائي، فهي خدمة من جهة اقتصادية (صناعية تجارية)، أو إدارية ، ومن جهة أخرى مراقبة الدولة لها تجعلها سياسية.
 - 3- ماهو أساسي في المصلحة العمومية هو مفهوم الهدف، فأى نشاط لا يؤدي بمفهوم الفائدة العمومية والمصلحة العامة هو بالضرورة غير صادر من مصلحة عمومية.
- ونستنتج في الأخير أن الهدف الأساسي للخدمة العمومية ليس هو تعظيم الربح المادي بل تعظيم الربح الاجتماعي.³

¹ - نفس المرجع السابق، ص 455.

² - Jaques cherallier, le service public 1 er édition 1971, press universitaire de France, p 20.21.

³ - Marie France l' hérieteau pour quoi des entreprises public ? press universitaire de france , 1 er édition 1972 , p 46.

المطلب الثاني: خصائص ومبادئ الخدمة العمومية

أولاً: مبادئ الخدمة العمومية

تتنوع الخدمات العمومية وتختلف حيث توجد منها خدمات ذات طابع إداري وأخرى ذات طابع صناعي.

1- منطق المصلحة العامة: وضع Rolland ثلاث قواعد موضوعية حتى يؤهل نشاط الخدمة

العمومية لمستوى المصلحة العمومية وتمثل فيما يلي:

أ. مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية: إن مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية هو وجه آخر لمبدأ المساواة أمام القانون والتشريعات النابع عن إعلان حقوق الإنسان لسنة 1789، ويكون مبدأ المساواة هذا محترماً أكثر إذا ما تعلق الأمر بمصلحة خدمية تمتاز بالإحتكار كقطاع البريد والاتصالات ، وتشمل المساواة أمام المصالح العمومية نوعين هما:

- مساواة المستعملين: تعني ضرورة أن تشتغل في نفس الظروف والشروط أمام كافة المستعملين بلا تمييز، فليس مصلحة عمومية من لا يستجيب لمختلف الرغبات وجل أصناف الحاجات بلا فوارق أو تمييز

- مساواة غير المستعملين: تكون هنا بين كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع المصالح العمومية، دون أن يكون لهم صفة المستعمل¹.

ب. مبدأ الاستمرارية: الخدمة العمومية كوضع لتلبية حاجة جد ضرورية، فيكون انشغالها مضموناً بصفة منتظمة ومستمرة دون انقطاع فإذا كانت الخدمة تشمل المصلحة العامة، فمن الضروري ضمان استمرارها حتى إذا كانت المؤسسة عاجزة لأنه يوجد حاجة حقيقية تستوجب الإشباع.

¹ - دلال السويسي، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص نظام المعلومات ، 2011، ص 38.

ج. مبدأ الملائمة: هي تكيف وانسجام الخدمة مع رغبات الجمهور، أي يجب أن تؤدي الخدمة العمومية في إطار التلاؤم والانسجام مع رغبات وحاجات الجمهور المستهدف، فإن حصل تغيير وتطور الحاجات فيجب على الخدمة أن تتلاءم والمصلحة العمومية أن تنسجم، وذلك بتحسين نوعية وكمية أدائها، لهذا يعتبر مبدأ الملائمة كأساس لمبدأ الاستمرارية، كما طرحت اقتراحات أخرى لبعض الكتاب وهي إضافة قاعدتين:

- مبدأ الحيادية: وهي أن تشتغل المصلحة العمومية بالأخذ بالاعتبار فقط المصلحة العامة دون أي اعتبارات أخرى .

- مبدأ المجانية: أن تشتغل المصلحة العمومية بدون مقابل ، قد تكون بمقابل في شكل مبالغ رمزية فقط، مثل المبالغ المسددة عند إنجاز فحوصات في المستشفيات والعيادات العمومية.

2- الاستقلالية تجاه السوق:

في الخدمات العمومية يقابلها ويعوضها في جانب مقابل مراقبة عمومية أقل أو أكثر وسعا لهذا سيتم معالجة هذا العنصر في نقطتين:

- غياب منطلق السوق: المؤسسة الخاصة لا تجلب مواردها إلا من السوق، ولذلك تعتبر ارتفاع و ضخامة مبيعاتها لمؤشر لكفاءتها وكجزء لحسن تعاملها مع السوق، وهنا يطرح السؤال الآتي: هل يمكن لمصالح الخدمات العمومية التي تجلب بعض الموارد المالية خارج السوق، والتي تبيع خدماتها لزبائن خاضعين أن يكون مؤشر كفاءتها وفعاليتها هو ذاته مؤشر كفاءة المؤسسة الخاصة؟، وللإجابة عن هذا السؤال يجب أن نفرق بين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري، وبين الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري من جهة أخرى.

فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري في الحقيقة ليس لها سوق لأنه ليس لها ما تبيع بالمعنى الآخر لا يوجد هناك تبادل بين المستعملين ومقدمي الخدمة، لذلك فقرار التعامل مع الخدمة الإدارية

ليس في أي حال من الأحوال قرار شراء، ومن ذلك لا يمكن اعتبار حجم عدد الزبائن كمؤشر ومعيار المستوى الخدمة المؤداة.¹

- حضور المراقبة العمومية:

محدودية سلطة السوق هي معوضة من طرف زيادة وارتفاع في سلطة السلطات العمومية، ويمكن أن نحدد موقع الخدمة العمومية من خلال مجموعة متجانسة من النقاط، تمتد ابتداء من تبعية كبرى تجاه السوق، ومن شبه استقلالية تجاه السلطات العمومية (مخطط مستقل، حرية في تحديد الأسعار) إلى استقلالية كاملة تجاه السوق.²

ثانيا: خصائص الخدمة العمومية

- الخدمات العمومية لها نظام خاص، لأنها تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعية لغرض المصلحة العامة.

- كما أنه لكي تصبح الخدمة خدمة همومية فمعناه أن هذه الخدمة تتمتع بمعيار ثنائي، فهي من جهة اقتصادية أو إدارية، ومن جهة أخرى مراقبة الدولة لها تجعلها سياسية .

- كما أن هناك ارتباط موجب بين مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد، وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية.

- الخدمة العامة عادة تحتكرها مؤسسات ضخمة وكبرى من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها.

- إن الهدف من تقديم الخدمة العامة ليس تحقيق الربح بل هدفها تحقيق الربح الاجتماعي.

- لا تقدم الخدمة العامة للأقليات فقط بل تسعى لتغطية أكبر قدر ممكن من الجمهور، وهذا راجع لأن الخدمة العامة ليست متميزة بعلاقات مع الزبائن.

¹ - دلال السويسي، المرجع السابق، ص 39.

² - عبد القادر براينسيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية- دراسة على قطاع البريد والتصالات في الجزائر- اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،

- كذلك الخدمة العمومية تحتكر من طرف مؤسسات ضخمة وكبرى من حيث معدل تشغيلها.¹

المطلب الثالث: أنواع الخدمة العمومية

قدمت العديد من التصنيفات للخدمة العمومية على حسب اتجاهات ودراسات الباحثين، كما أنها تضم كذلك مجموعة كبيرة وغير متجانسة من الخدمات العمومية المنظمة من طرف الدولة، تتنوع بتنوع طلبات المواطنين وبتغير الظروف المعيشية، والتي أصبحت مرتبطة ارتباط وثيق بالتقدم التكنولوجي والعلمي، ويمكن حصرها في مجموعة من الخدمات التالية:

- الخدمات الإدارية: مثل خدمة الحالة المدنية بالبلديات....
 - الخدمات الاجتماعية والثقافية: خدمات التمدرس الإلزامي، الخدمات الصحية....
 - الخدمات الصناعية والتجارية: مثلا خدمة مؤسسة المياه، خدمة مؤسسة الكهرباء والغاز....
- كذلك يمكن التمييز من ناحية ثانية بين ثلاث أنواع من الخدمات العمومية وفق التصنيفات التالية:
- أ. من حيث طبيعة الخدمة المقدمة: نجد صنفان خدمة فردية وخدمة جماعية
 - ب. من حيث طبيعة استهلاك الخدمة: نجد صنفان، خدمة ذات استهلاك إجباري: وهي الخدمات التي تكون ضرورية الحصول عليها وتوفيرها سواء للفرد أو للجماعة مثل السكن... وخدمة ذات استهلاك اختياري وهي الخدمات التي يكون الحصول عليها اختياريا مثل: شراء معدات صناعية....
 - ج. من حيث طريقة تحمل تكلفة الخدمة: نجد في هذه الحالة ثلاث أصناف:
- خدمة مجانية: تقدم دون مقابل، تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدول مثلا: حملات التلقيح، الأمن العمومي، الإنارة العمومية... .

¹ - سيد أحمد سليم ، خصائص الخدمة العامة، على الرابط الإلكتروني:

- خدمة بالمقابل: يتحمل تكلفتها كلياً وبشكل مباشر المستفيد منها، مثلاً: الكهرباء المنزلية، الهاتف العمومي، الماء الشروب... .

- خدمة مدعمة: يتحمل تكلفتها جزئياً المستفيد منها والباقي دعم حكومي لها، مثلاً: النقل العمومي، السكن، السلع الاستهلاكية الأساسية كمادة الحليب...¹

كما ذهب البعض إلى تصنيف الخدمة العمومية إلى صنفين وفق المعيار التسويقي:

- الخدمات المسوقة: تتمثل في الخدمة المقدمة للأفراد بشكل اختياري، وطريقة الحصول عليها بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة (الكهرباء، الغاز، الماء) أو تكون مدعمة جزئياً من الخزينة العمومية مثل: النقل العمومي، السلع والخدمات... .

- الخدمات غير المسوقة: وتتمثل في تلك المقدمة والمفروضة على جميع المواطنين والمقيمين (من قبل القوة العمومية) والحصول عليها مجاني، وإنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية من الإيرادات العامة للدولة من الحصيلة الجبائية خصوصاً (الأمن، خدمات البلدية، الإنارة العمومية، النظافة العمومية، حماية البيئة).²

¹ - نور الدين شنوفي، المناجنت العمومي، على الرابط الإلكتروني:

www.abcche.com .10:30 على الساعة 2016/05/02،

² - آسيا بلخير، أنواع الخدمات العمومية، محاضرة القيت على طلبة السنة ثانية ماستر علوم سياسية، تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، جامعة قلمة، مقياس تسيير عمومي، يوم 2014/11/04، على الساعة 8:00.

المطلب الرابع: أهم المعايير التي تتميز بها الخدمة العمومية

من خلال نتائج الأعمال والدراسات التي توصل إليها معظم العلماء الباحثين في مجال علم الإدارة العمومية أكدوا أن كل عملية التسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها والمتمثلة في المعايير التالية:

1- معيار المساواة:

يعبر هذا المعيار عن دعم التمييز بين المواطنين على أسس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء الحزبي...، فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات مماثلة.

2- معيار الاستمرارية:

هذا المعيار يتطلب الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان الاستمرارية والرفاهية الاجتماعية والرقى العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم، ولهذا يتعين على الدولة حماية المؤسسات والإدارات العمومية من حالات الفشل والإفلاس، كما يستوجب كذلك في حالات الإضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي الإلتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في كل أو بعض نشاطات الخدمة العمومية.

3- معيار التطور:

هذا المعيار يسمح بتكييف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة، واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثلا ادخال البطاقات البيوميترية وتحديث وسائل النقل الجماعي كالقطار الكهربائي والميترو....¹

4- معيار المجانية النسبية:

إمتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة (من حيث مستوى الدخل)، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانا للجميع مثلا: خدمة الأمن والصحة...، ثم ترتيب الخدمات تنازليا

¹ - عبد الحميد محمود النعيمي، مبادئ الادارة العامة، المرجع السابق، ص ص 169، 170.

حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد بحيث تتعدد التسعيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلع، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل الحصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية، كالسكن، التأمين، السياحة، والترفيه...، ويكون هذا التسعير خاضعا تقريبا قابل للمراجعة دوريا.¹

5- معيار الشمولية:

انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.

6- معيار الفعالية:

الخدمة العمومية في كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الإستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن (خلق الفوارق الجهوية)، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل والكهرباء والغز والاتصالات والتعليم والصحة والأمن وشق الطرق في المناطق ذات النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.

7- مبدأ التضامن:

الخدمة العمومية ماهي إلا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، من خلال محاربة الظاهرة الفقر والحرمان بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الا الصحية والمادية، لذا فالخدمة العمومية تهدف مهامها إلى ثلاثة أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي والمتمثلة في:

أ. مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش (الفئات المعوزة).

¹ - فريق بحث الادارة العامة، المرجع السابق ، ص 17.

- ب. مهام تهدف إلى المحافظة على الإنسجام الإجتماعي والشعور بالمواطنة
- ج. مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الإستعمال الفعال والعاقل للموارد المشتركة.

المبحث الثاني: الخدمة العمومية: بين عمليات الإصلاح الإلكتروني واستراتيجيات التغيير

يعتمد إصلاح الخدمة العمومية على استراتيجيات تسييرية، تبنى على أسس تطبيقية توجيهية تقوم بها النظم السياسية بوضع تشريعات وقوانين ضابطة لهذه العملية.

المطلب الأول: تعريف اصلاح الخدمة العمومية

يعتبر إصلاح الخدمة المدنية احدى الركائز الأساسية في قضايا الإصلاح الإداري، والذي كان محل اهتمام عدد كبير من الدارسين والخبراء في الإدارة العامة، الذين أسهموا بشكل واسع في تحديد مضمون إصلاح الخدمة العمومية، كجزء من استراتيجيات التطور والتغير التنظيمي لذلك فإن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يقدم تعريف لإصلاح الخدمة المدنية والتي تعني: " بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية وقادر على خدمة حاجات الجماهير، وبالتالي فأساس اصلاح الخدمة هو خلق قطاع عام كفى وفعال يتميز بمعرفة رغبات المستهلكين، قليل الروتين، له مواصفات المرونة واليسر في تقديم الخدمات العامة للمواطنين".¹

وبذلك يرى البرنامج (UNDP) أن إصلاح الخدمة العامة يجب أن يأخذ المسارات التالية:

- 1- تقوية إدارة الموارد البشرية، وتحسين الوظائف والهياكل للخدمة العامة.
- 2- مأسسة نظام إدارة الجودة بهدف علاج مشاكل المستهلكين بسرعة وليستجيب لاحتياجاتهم ورغباتهم.
- 3- تحسين العمليات وتقديم الخدمات مثل زيادة توفير المعلومات وتحسين أداء المؤسسات العامة.²

¹ - زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003، ص 167.

² - ثابت عبد الرحمان ادريس، المرجع السابق ، ص 490.

مبررات اصلاح الخدمة العمومية:

تقوم مبررات إصلاح الخدمة العمومية إنطلاقاً من النقاط التالية:

- 1- تضخم الهيكل التنظيمي في منظمات الخدمة العامة وغياب التخصص الوظيفي، وضعف التأهيل المهني.
- 2- ضعف التنسيق في العمليات الإدارية، مثل التخطيط والتنسيق داخل منظمات الخدمة العامة.
- 3- البطالة المقنعة ووجود وظائف تجاوزها الزمن وتزايد المطالب الجماهيرية المناجدية بتغيير أسلوب الخدمة.
- 4- التحديات التكنولوجية وبروز مفاهيم حديثة في المنظمات العامة مثل التوظيف الإلكتروني، والخدمة العامة الإلكترونية وغيرها من المفاهيم التي أفرزتها الثورة التكنولوجية والعصر الرقمي، أدت كل هذه الأسباب إلى وجود بعض المبادرات أو البرامج الرامية إلى إصلاح الخدمة المدنية والتي قام البنك الدولي بتدعيم الجزء الأوفر منها، منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي إلى مطلع العقد الأخير قدم البنك الدولي ما يزيد عن 75 برنامجاً، منها 47 برنامج في إفريقيا، حيث شملت برامج إصلاح الخدمة العمومية في إفريقيا (غانا، غينيا، زيمبيا)، تكوين وخلق وظائف خاصة بشؤون الأفراد، برامج التدريب والتطوير للأفراد، إعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية، الموازنات، برامج تحسين الأداء.¹

¹ - عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص ديمقراطية ورشادة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2010/2009، ص ص 61، 62.

المطلب الثاني: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية منظمات الخدمة العمومية

لقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات وشبكات إلكترونية في مجال الخدمات العامة يحقق مزايا عديدة، إذ تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة مع تسجيل السرعة في إنجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها والسهر على تلبية رغبات المواطنين، كما تؤدي إلى انخفاض نسبة الأخطاء في أداء وتقديم الخدمة بسبب الدقة في الإنجاز والتي تتميز بها الأنشطة الإلكترونية، وكذا توفير الوقت واختصاره بشكل ينهي العديد من مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي، وذلك من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة والتي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكارية.

لذلك فالتوجه للخدمات العامة الإلكترونية وجعلها بالقرب من المواطن والزبائن والشركاء، يمكن الإدارة الإلكترونية من تسهيل توصيل الخدمة بشكل أفضل للمستخدم وإقامة روابط اقتصادية

م

مع المشروعات التجارية وكذا توفير إدارة أكثر كفاءة والتزاما للمشروعات الحكومية.¹

¹ - UNDP , administration reform, on the cite:

www.p.org / governance/ public.htm seen on, 07/01/2016.

المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين الخدمة العامة

تعتبر ثورة المعلومات والاتصال التي يشهدها العالم حلقة جديدة ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث، وهذا ما خلف رغبة في إحداث تغييرات جذرية على أسلوب وعمل المؤسسات، كما أن إتقان هذه التقنيات الجديدة أصبحت تعتبر ميزة تنافسية وهذا كله بغية زيادة العطاء الذي تقدمه في صالح الخدمة العمومية وتحسين أنشطة المؤسسات التي تضطلع بالأنشطة والمهام الخدمية.

1- أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على فعالية منظمات الخدمة العمومية

لقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات وشبكات إلكترونية في مجال الخدمات العامة، يحقق مزايا عديدة، إذ تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه (Face- to- Face) أو الاتصال المباشر، مع تسجيل السرعة في إنجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها، والسهر على إشباع رغبة المواطن، كما تؤدي إلى محدودية، وقلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية، توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري، والمرض البيروقراطي، من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة، والتي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكارية¹.

إن التوجه للخدمات العامة الإلكترونية، وجعلها بالقرب من المواطنين، والزبائن، والشركاء، سيمكن الإدارة الإلكترونية للحكم من تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم، وإقامة روابط اقتصادية محسنة مع المشروعات التجارية، وكذلك توفير إدارة أكثر كفاءة والتزاماً للمشروعات الحكومية.

ومن الأمثلة التي أحدثت نجاحاً في هذا المجال بالنطاقات الأقلنموا في مجال التكنولوجيا، نجد دولة الهند أين تتواجد الأكواك المقامة وسط التجمعات، حيث تدار بالكمبيوتر المعلومات الأساسية، وعمليات التوثيق والاستمارات، التي يحتاجها المواطنون في المناطق الريفية، وبهذا تعمل على توفير

¹ - عشور عبدالكريم، المرجع السابق، ص 64

وقت المواطنين، وأمواهم، كما تعمل على توسيع نطاق تقديم الخدمات على المستوى المحلي فلا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، في تحقيق تطوير نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية،¹.

2 2- الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيد الخدمة العمومية:

أصبح من التطوير الكبير في مراكز الخدمة الجماهيرية قضاء معظم الاحتياجات من مشتريات وخدمات متنوعة عن بعد، سواء كان المواطن في منزله أو عمله، منخل المواقع والخدمات، والتسوق بالشبكة العالية للمعلومات، وهوما يؤدي للفصل بين طالب الخدمة، ومؤديها، وبين أسباب الانحراف². وبالتالي جاء مصطلح الحكومة الإلكترونية للدلالة على استخدام نتاج الثورة التكنولوجية، لتحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءتها، وتعزيز دورها في تحقيق الأهداف، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة، وتزايد التقدم التقني المرافق لها، فيتوسع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية، من حيث وفرة هذه الخدمة، وتحسين أساليب تقديمها، عبر طرق غير تقليدية (الالكترونية)، تمكن من الاطلاع على الخدمة، وإكمال التبادل بين الدوائر الحكومية وجمهور المستفيدين من خدماته³.

إن ترشيد الخدمة العمومية، يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة، تستطيع بالنيابة على المواطن متابعة كافة معاملاته، بما في تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته، إذ مع ازدياد اعتماد المؤسسات الحكومية على أنظمة المعلومات، خاصة مع ظهور شبكة الانترنت، وظهور خدمات المواقع الالكترونية، والبريد الالكتروني

¹ - عشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص 65، نقلا عن: ستيفن، كوهين، رونالد، براند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة، (ترجمة عبدالرحمن بن أحمد هيجان)، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة للبحوث، 1997، ص 103..

² - فؤاد ناصر، مراكز الخدمات الجماهيرية... راحة المواطن وسلاح في وجه الفساد، " نشرة تكنولوجيا الادارة "، مصر: وزارة الدولة للتنمية الادارية، العدد الثامن، فيفري / مارس 2007، ص 22.

³ - لسان قطبي، تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية، سوريا، سبتمبر،

على مستوى الدوائر الحكومية، أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع، الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقاً لقبول الطلب، وإرجاع نتائجها للعميل، ومن ثم يتم تحويل خلاصة التعامل بين العميل وجهاز الحاسوب إلى موظف الدائرة الحكومية، الذي أصبح بعيداً تماماً عن العملية الإجرائية المباشرة.

المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيد الخدمة العمومية

جاء مصطلح الإدارة الإلكترونية بهدف تحسين الخدمة العمومية، وتقريب الإدارة من المواطن وتحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية للدلالة على استخدام نتاج الثورة التكنولوجية لتحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وتعزيز دورها في تحقيق الأهداف، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة وتزايد التقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية من حيث وفرة هذه الخدمة، وتحسين أساليب تقديمها، عبر طرق غير تقليدية (الالكترونية) تمكن من الإطلاع على الخدمة وإكمال التبادل بين الدوائر الحكومية، وجمهور المستفيدين من خدمتها.¹

فترشيد الخدمة العمومية يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة، تستطيع بالنيابة على المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته.²

ومن هنا يمكننا القول أن أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على آفاق ترشيد الخدمة العمومية يركز على وجوب تحقيق العناصر التالية:

1- مردودية الخدمة العمومية: حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ومختلف اسهاماتها في اعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين وماهي فوائد تطبيق هذا النموذج من

¹ - ليان قطيني، تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن، مؤتمر الشام الدولي للمعلوماتية، سوريا، سبتمبر 2006، ص 1.

² - لليام. م، عصرنة الادارة وتحسين الخدمة العمومية، يومية اخبارية، على الرابط الالكتروني:

الخدمات على واقع الجهاز البيروقراطي الحكومي وهل حقيقة تم التوصل إلى كسب رضا المواطنين، وثقته بمؤسسات الخدمة العامة.

2- **تقليص تكاليف الخدمة:** من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال والتوصل للخدمة من خلال النوافذ يتيح تخفيض التكاليف الناتج عن التنقل الإلكتروني بين بوابات الخدمة العمومية.

3- **سرعة الاستجابة واحترام المواعيد:** حيث تعتمد على تقنية الشبكات الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة وهذا لربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر.

4- **الدقة:** تشير الدقة وفق نموذج الإدارة الإلكترونية للخدمات إلى انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتها بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.

5- **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:** وذلك من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية مما يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات الأنشطة والمهام، من خلال النشر الإلكتروني، لكل مراحل الخدمة إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون أخرى فالمصلحة عامة مادامت الخدمة عامة، فالانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية يؤدي إلى بناء الثقة بين المنظمات العامة والمواطنين ، ومن ثم الوصول إلى السرعة في انجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر، فيتم ذلك بتوفير الجهد والوقت والتكلفة، وهو ما يؤدي إلى حل العديد من المشاكل.¹

¹ - For the second year in row: us a ... ronks, in the arab counries.e
gov.applications, eall, dubai, issue n °02.dec.2003, p 02.

المبحث الثالث: البلدية الإلكترونية مدخل للإصلاح العمومي

يتناول هذا المبحث مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالإدارة المحلية الإلكترونية، حيث سوف نتطرق لبعض التعاريف للبلدية الإلكترونية وكذلك الخصائص التي تميز الإدارة المحلية، كما سوف يتناول أهداف البلدية الإلكترونية، ثم الوصول إلى التخطيط لإدارة محلية إلكترونية، والمراحل التي تتميز بها وتبقيه التحول من البلدية التقليدية إلى البلدية الإلكترونية، وفي الأخير نتطرق إلى تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية

هي شكل من أشكال التنظيم المحلي، يتم بموجبه توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة تؤدي وظيفتها تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها. عرفها فؤاد العطار في كتابه مبادئ في القانون الإداري على أنها:

- توزيع للوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تباشر مهامها تحت إشراف الحكومة ورقابتها

- وعرفت على أنها: " قيام الإدارات المحلية بإدارة نفسها وتصريف شؤونها الخاصة".

- بينما يذهب دارسون إلى تعريف الإدارة المحلية على أنها أسلوب من التنظيم الإداري للدولة تقوم على توزيع نشاطات الدولة ومهامها بين أجهزة مركزية ومحلية ذات كفاءة في تسيير الشأن المحلي.

- ويرجع تعدد التعاريف لمفهوم الإدارة المحلية إلى تعدد أهداف وخلفيات الباحثين والدارسين أنفسهم، وفي هذا المقام يرى الباحث أن الإدارة المحلية هي: ذلك التنظيم الإداري لإقليم دولة ما والذي تلجأ بموجب الحكومة المركزية إلى توزيع بعض المهام الإدارية وإسنادها إلى هيئات

محلية مستقلة ومنتخبة تمارس مهامها على إقليم جغرافي محدد، وتكون مسؤولة أمام الحكومة المركزية.¹

تعريف البلدية:

هي وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية محلية في النظام الإداري، بل هي الجهاز والخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا وإداريا واجتماعيا وثقافيا، وقد عرفها المشرع الجزائري بموجب المادة الأولى من القانون رقم 90/80 المؤرخ في 27 أبريل 1990 المتعلق بقانون البلدية كما يلي: البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.²

تعريف الولاية:

هي الجماعة الإقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتعتبر دائرة إدارية تعمل بالتعاون مع الدولة من أجل تهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وكذا حماية الطابع الجمالي للمدن، كما تعمل أيضا على تقريب الإدارة من المواطن من أجل رفع المستوى المعيشي وترقية حياة المواطنين وتحديث الولاية بموجب قانون.³

وتتميز الجماعات المحلية بمجموعة من الخصائص:

1- الاستقلالية الإدارية: وتعني إنشاء أجهزة إدارية تتمتع بكل السلطات الإدارية اللازمة، بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المستقلة، وذلك وفقا لنظام رقابي يعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة والاستقلالية الإدارية مجموعة من المظاهر القانونية أهمها:

- لا تمارس السلطة المركزية الرقابة على الجماعات المحلية إلا في الحالات التي يوجد في شأنها نص صريح، وبالشروط المحددة دون توسيع فيها

¹ - بشير شايب، دور الادارة المحلية في تقديم الخدمات العامة - تجربة البلديات الجزائرية-، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، ص.2، على الموقع الالكتروني: www.maspolitique.com

² - ناجي عبد النور، دور الادارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)، على الموقع الالكتروني: www.montada.echorouk.com 17:00 على الساعة 2016/05/07

³ - ياسمين مرشدي وابتسام بورديم، المرجع السابق، ص 15.

- حفاظا على الاستقلال المحلي فإنه لا يحق لسلطة الوصاية أن تعدل من محتوى قرارات الجماعات المحلية، فلها أن ترفضها كلية أو تصادق عليها كلية، إذا كان ذلك شرطا لازما أو أن تقرر إلغائها إذا كانت صادرة خلافا للقانون الذي ينص على بطلانها، كما أنه يحق للإدارة (الجماعات المحلية) الاعتراض القانوني على تصرفات سلطة الوصاية اتجاهها، وعليه يحق الطعن بالإلغاء قرارات سلطة الوصاية.

2- الاستقلالية المالية: تتمتع الجماعات المحلية بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري يوجب الاعتراف لها بخاصية الاستقلال المالي أو الذمة المالية المستقلة، وهذا حسب المادة 01 من قانون الولاية والمادة 01 من قانون البلدية، ويعني هذا توفير موارد مالية خاصة للجماعات المحلية تمكنها من أداء مهامها الموكلة إليها وإشباع حاجات المواطنين في نطاق عملها وتمتعها بحقوق التملك للأموال الخاصة.¹

المطلب الثاني : التخطيط لإدارة محلية إلكترونية

1- وضع كل المعلومات في شكل إلكتروني عبر الأنترنت: علينا أن نقوم بوضع النماذج والاستثمارات والتعليمات التي تسهل تعاملات الإدارة المحلية مع المواطنين (Gouvernement to citizen)، ومع القطاع الخاص (Gouvernement to government) ثم نضع المعلومات الداخلية التي تسهل تعاملات المؤسسات الإدارية الحكومية مع بعضها البعض (Gouvernement to Gouvernement).

2- تصنيف الخدمات بطريقة صحيحة في الأنترنت: نرى فثقل العديد من المواقع الإلكترونية الحكومية في تقديم الخدمات للمواطنين، ليس لنقص في تمويلها بل لعدم تصنيف الخدمات بشكل يتلائم مع توقعات واحتياجات المستخدمين من المواطنين، فإذا وجد المواطنون صعوبة في استخدام الموقع الإلكتروني، فذلك يعني تبرير الاستثمار الذي تم فيه، لا بد من تأكيد تصنيف وترتيب

¹ - رايح الواني، محاولة ارساء الادارة الالكترونية في الجماعات المحلية- دراسة حالة دائرة سيدي رغييس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2015، ص

الخدمات العامة الالكترونية المقدمة للمواطنين طبقا لمنطق محدد، كأن يتم تصنيفها مثلا طبقا للمحاور التالية:

أ. تبعا لنوع الخدمات المقدمة: خدمات شخصية، خدمات صحية، خدمات تجارية، خدمات تعليمية...

ب. تبعا للمراحل العمرية للمواطن: استخراج شهادة الميلاد والحالة العائلية، خدمات الكشف الطبي، خدمات التشغيل والتوظيف، خدمات عقود الزواج، خدمات التقاعد، خدمات الإعاقة...
ت. تبعا لنوع المستفيدين من الخدمة: خدمات فردية (تقدم للمواطنين)، خدمات مؤسسية تقدم للنادي والنقابات والجمعيات...

3- تأمين المعلومات والتعاملات:¹

وقد يكون من الصعب على كثير من البلديات المحلية أن تنتقل مباشرة إلى طور تقديم الخدمات الإلكترونية وتوصيل الأنظمة الداخلية ببعضها البعض من جهة وبوابعات الانترنت ومختلف نقاط الوصول من جهة أخرى، ولذلك من المفيد وجود خارطة طريق واضحة تبدأ بعملية بناء المواقع الإلكترونية، والمعلومات العامة عن البلدية ونشاطاتها، وثم الارتقاء إلى مستوى ثاني من أجل تقديم خدمات استعلامية الكترونية عن المعاملات والخدمات من دون الحاجة إلى تقديم تلك الخدمات مباشرة عبر الانترنت وبعدها تبدأ البلدية بإطلاق خدمات إلكترونية متكاملة إبتداء من تعبئة نماذج الخدمات على الانترنت وإرسالها إلى إدارة البلدية، حيث يتم معالجتها وحفظها، وثم إعلام المواطن بالنتيجة إلكترونيا أو عبر الرسائل القصيرة أو الهاتف.

وبالتالي خارطة الطريق عامة للتطور الإلكتروني في البلديات من الممكن تعديلها لكي تناسب حاجات وإمكانيات كل بلدية على حده:

¹ - اسماعيل بوقنور، الحكومة الالكترونية كأحد معايير الرشادة المحلية - البلدية الالكترونية مدخل لتفعيل الرشادة المعلوماتية لادارة الحكم-، مداخلة مقدمة في ملتقى الحكم الراشد في ادارة الجماعات المحلية والاقليمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 12-13 ديسمبر 2010، ص ص 6،7.

المرحلة الأولى: البوابة الإلكترونية: يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف الإعلامية والدعائية للبلدية كما يتم نشر المعلومات التعريفية بالخدمات البلدية العامة وإجراءاتها والوثائق المطلوبة من أجل استكمالها، وهذه بعض المشاريع التي يمكن تنفيذها في هذه المرحلة:

- إنشاء بوابة الكترونية للبلدية والبلدة التي تتولى مسؤوليتها تكون بمثابة مدخل معلوماتي وإخباري وإعلاني رسمي للبلدية
- تحضير نموذج بالخدمات البلدية العامة يحتوي على شرح عن كل خدمة والإجراءات الخاصة بها والوثائق المطلوبة ومدة التنفيذ والمرجعية الإدارية المسؤولة عن تنفيذها في البلدية وكيفية مراجعة المواطن ومتابعة معاملاته الإدارية.
- نشر المعلومات السياحية وأماكن الترفيه الموجودة في البلدة (الصور والفيديو)
- نشر النشاطات والفعاليات التي تقوم بها البلدية قبل وبعد حدوثها من أجل التأكد من أوسع مشاركة فيها.¹
- تكريم المبدعين والمفكرين والشخصيات في البلدة عبر نشر مختصر عنهم وعن إنجازاتهم.
- نشر أرقام وهواتف خدمات الطوارئ والكهرباء والدفاع المدني.

المرحلة الثانية: الخدمات الاستعلامية

بعد التمكن من مرحلة البوابة الالكترونية تبدأ البلدية بالعمل على إضافة خدمات عامة الكترونية ذات طبيعة تفاعلية ولكن بسيطة، وهي الخدمات الالكترونية الاستعلامية، مثل الاستعلام عن حالة معاملة عبر رقمها أو اسم المستفيد منها، أو الاستعلام عن عناوين المؤسسات في البلدة عبر البحث في الدليل الالكتروني للأعمال، وصولاً إلى الخدمات الاستعلامية العامة مثل معرفة حالة الطقس، مواقيت الصلاة، ويمكن أن تختار البلدية في هذه المرحلة مجموعة من الخدمات مثل:

- متابعة وضع المعاملات الكترونياً عبر الانترنت ومعرفة النتيجة

¹ - مركز دراسات الحكومة الإلكترونية، البلدية الالكترونية- التميز في العمل-، لبنان: مركز دراسات الحكومة الإلكترونية،

- ارسال نتيجة المعاملات أو وقت تسليمها للمواطن عبر الرسائل القصير SMS .
- بناء قاعدة بيانات لمؤسسات الأعمال (البنوك، الصيدليات، المتاجر)، ووصلها بموقع الانترنت من أجل تمكين المواطن من إيجاد المتاجر أو المستشفيات... التي يحتاجها.
- نشر البيانات الإحصائية عن مصروفات ومشاريع البلدية.
- تحضير قسم على الانترنت لاستطلاعات الرأي العام والاستبيانات المختلفة حول الخدمات التي تقدمها البلدية والمشاريع التي سيتم تنفيذها.
- البدء بتحضير أنظمة المعلومات الجغرافية وتحديد الأماكن عليها وربطها بواجهة الانترنت مع أرقام العقارات.¹

المرحلة الثالثة: الخدمات المتكاملة

نعني بها في هذه المرحلة تقديم الخدمة البلدية العامة يتم بصورة شبه كلية عبر الانترنت ابتداء من تعبئة نموذج الخدمة وإرفاق الوثائق المطلوبة وتوقيع المواطن الإلكتروني ودفع رسوم المعاملة الكترونياً ومن ثمة استقبالها من قبل قسم الخدمات الالكترونية في البلدية، والتأكد من محتويات النموذج المقدم والوثائق المرفقة، وتم معالجتها وإبلاغ المواطن بالنتيجة، كما تحتاج مرحلة الخدمات المتكاملة من أجل نجاحها إلى جاهزية مجموعة من خدمات البنية التحتية الالكترونية، ومنها طريقة تسديد الرسوم عبر الأنترنت، وطريقة لتشفير معلومات المواطن خلال انتقالها منه إلى أنظمة البلدية، وطريقة للتوقيع الإلكتروني، ومن جهة أخرى تحتاج إلى أنظمة خاصة داخل البلدية من أجل استقبال طلب الخدمة وحفظه ومعالجته وربطه بموقع الأنترنت من جديد، ويمكن أن تستفيد البلدية في هذه المرحلة من الخدمات العامة للدولة في حال توفرها على سبيل المثال على:

توفر الليرة الالكترونية عبر بطاقات مسبقة الدفع يتم شراؤها من أجل تسديد الرسوم عبر واجهاتها الإلكترونية، ويمكن للبلدية أن تبدأ مرحلياً بإطلاق الخدمات الإلكترونية المتكاملة عبر موقعها

¹ -ن مركز دراسات الحكومة الإلكترونية، المرجع السابق، ص 12.

الإلكتروني ذلك عبر اختيار الخدمات ذات الأولويات بالنسبة للمواطن ، ومن المشاريع التي يمكن أن تطلقها البلدية في هذه المرحلة هي:

- بناء إطار خدماتي إلكتروني يشمل على كيفية بناء الخدمة الإلكترونية، وكيفية وضعها وشرحها وتحديد نماذجها الإلكترونية ومستوى أهميتها.
- بناء موقع خاص بالخدمات البلدية الإلكترونية على الإنترنت .
- الاعتماد على بطاقات الليرة الإلكترونية المسبقة الدفع (بالتنسيق مع الجهات المالية المختصة في البلد).
- تطوير نظام لإدارة علاقات المواطنين من أجل متابعة معاملاتهم إلكترونياً.
- تطوير موقع للتعليم الإلكتروني لموظفي البلدية.
- تنويع سلة تقديم الخدمات وعدم الاقتصار فقط على الإنترنت (تقديم الخدمات عبر تقنية الهواتف الذكية).¹

المطلب الثالث: البلدية الإلكترونية من البروقراطية إلى الإللكتروقراطية

تعريف البلدية الإلكترونية:

إن البلديات الإلكترونية هي نمط متطور وجديد من الإدارة حيث يتم من خلاله رفع مستوى الأداء والكفاءة الإدارية وتحسين العمل وذلك لتسهيل كافة الخدمات والأعمال التي تقدمها المؤسسة الحكومية للمواطن.

وكما هو متعارف عليه فهذه الجماعة المحلية تعد نواة قاعدية وإقليمية للدولة، و نظامها الإلكتروني كفيل بحفظ تواجدها والمحدد لها بصفة دستورية، ولا يمكن أن يرقى إلى غير ذلك ما لم يحدده الشعب عن طريق التصويت على الدستور.

¹ - مركز دراسات الحكومة الإلكترونية ، المرجع السابق، ص ص 12 ، 13.

فمعطياتها الجغرافية وقدراتها وخدماتها ليست إلا بمثابة شحن آلي للمعلومات تخزين مباشرة في الحاسوب وتذاع عبر القنوات الاتصالية وعبر شبكات الانترنت لتسهيل التدفق الحر للمعلومات لكافة المواطنين بأكثر فاعلية وأقل تكلفة وفي زمن قياسي.¹

أهداف البلدية الإلكترونية

تهدف البلدية الإلكترونية على المستوى الإستراتيجي إلى الانتقال بطريقة تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية إلى الطريقة الإلكترونية عبر بناء منصات خدمتية على الانترنت ووسائل الاتصال الأخرى من أجل تخفيض كلفة الأعمال الإدارية من جهة وخدمة المواطن بطريقة ميسرة من جهة أخرى، وبما أن البلدية عادة ما تكون أقرب إلى المواطن المحلي وتعرف حاجاته الخدمتية أكثر من الحكومة ومختلف الوزارات فإن البلدية الإلكترونية تطمح أيضا إلى إيجاد بيئة من التواصل ومشاركة الأفكار والطموحات مع القاطنين في نطاق حدودها العقارية عبر بناء الشبكات الاجتماعية الإلكترونية والمنتديات ومواقع التوظيف المحلية وتدريب المواطنين المحليين والموظفين على المهارات الحديثة عن طريق الانترنت.

ومن الأهداف الإستراتيجية أيضا للبلدية الإلكترونية :

- الاقتراب من المواطن المحلي عبر بناء بوابة الكترونية شاملة عن البلدية
- تخفيف أعباء المعاملات على المواطن وإدارة البلدية من خلال توزيع الاستثمارات الإلكترونية.
- الانتقال بالخدمات اليدوية تباعا إلى الانترنت والهواتف النقالة
- ترويج البلدة أو القرية وتسليط الضوء على مشاريعها وحدائقها ومنتزهاتها.
- التماسي مع التقدم الحاصل في البيئة الاقتصادية المحيطة والبقاء في قمة المنافسة التحديثية والتطويرية.

- ربط الأنظمة الداخلية للبلدية بواجهة الانترنت

¹ - مُجد زهير حمام، البلدية الإلكترونية، لبنان: مركز دراسات الحكومة الإلكترونية، 2011، ص ص 2، 3.

ومن خلال هذه المجموعة من الأهداف الإستراتيجية للبلدية على المستوى الإعلامي والخدماتي والتفاعلي مع السكان، وكلها تصب في خانة تحسين ظروف المعيشة والاقتصاد، مما يعود بالنفع والفائدة على كل الأطراف.¹

كما تهدف البلدية الإلكترونية إلى بناء مجتمع المعلومات وجعله رقميا، والوصول إلى سرعة اتخاذ القرارات، كما تهدف كذلك إلى تطوير ودعم المؤسسات الاقتصادية، وتحسين مستوى معيشة المواطنين عبر استعمالهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إضافة إلى تسهيل عملية التسيير عبر توفير المعلومات والسرعة في العمل بهدف تحريك الاقتصاد الوطني وجعله اقتصادا رقميا وتوفير خدمات نوعية بهدف للمؤسسات والمواطنين.

وأیضا تهدف البلدية الإلكترونية إلى تخفيف العبء على المواطن، فالمؤسسات يجب أن يتم العمل على دراسة إطار خدماتي الكتروني للبلديات المحلية، وذلك لتقديم الخدمات البلدية عبر الانترنت، وجباية الرسوم على تطوير أنظمة خدمة علاقات المواطنين مع البلدية من أجل متابعة شكاويهم وتلبية حاجاتهم الكترونيا، حيث تقوم البلديات بإنشاء بوابات الكترونية تابعة لها تبين فيها خصائص البلدية من ناحية موقع ومساحة البلدية والتعريف بالبلدية وعدد السكان ومختلف الأرقام الهاتفية المهمة، وذلك لتمكن المواطن المحلي من الاستعلام على النشاطات والفعاليات المحلية، كما أنها تهدف إلى عصرنه الخدمات الإدارية التي تقدمها للمواطنين كعصرنه مصالح البلدية ومصالح الحالة المدنية حتى تمكن المواطنين من الاستفادة من الخدمات بأسرع وقت ممكن وبأقل جهد وتكلفة.²

ينظر بعض الباحثين إلى أن موضوع التطوير الإداري سوف يقضي على البيروقراطية إلا أن المسألة ليست بهذه البساطة لأنه سيضل دور للبيروقراطية حتى في أكثر الأشكال الحكومية تطورا، والمسألة هي كيف نجعل دور البيروقراطية أكثر إيجابية؟

¹ - الشروق اليومي، تدشين أول بلدية الكترونية بالجزائر، على الموقع الإلكتروني:

اطلع عليه بتاريخ 2016/05/10، على الساعة 14:30. www.echoroukonline.com

² - الشروق اليومي، المرجع السابق، ص 7، 8.

تؤثر الإدارة الإلكترونية على البيروقراطية بشكل كبير، فهي تعمل على إلغاء دور الموظفين الوسطاء القائمين بعمليات التعامل مع المعلومات من حفظها وتوزيعها ونقلها بين الإدارات الحكومية المختلفة، وكل هذا تقوم به الانترنت.

لكن بينما تقضي الحكومة الإلكترونية على بعض فئات البيروقراطية من المؤسسات الحكومية، فإنها يمكن أن تؤسس لظهور فئات أخرى مكانها يمكن أن نطلق عليها البيروقراطية الإلكترونية، وهي تأتي كبديل للبيروقراطية التقليدية، وهذه الأخيرة ستكون أكثر ايجابية وأكثر شفافية من التقليدية والورقية، مما يعني أن البيروقراطية القادمة أكثر ن البيروقراطية الحالية، إذ يؤدي الإمعان في الأداء الإلكتروني إلى معرفة الحكومة بكل مجريات تعاملات كل فئات مواطنيها، وإذ يزيد هذا من ثقة الحكومة بنفسها معرفتها بكل ما يجري على أرضها، ولكن ما لم تقم نظم المعلومات (الإلكترونية) توازنا بين ضرورات الوقاية وضرورات الحرية الشخصية، فسوف تعيق جهود الحكومة الإلكترونية نفسها بنفسها، وتتأسس ثقافة إلكترونية بيروقراطية جديدة، تتحول إلى معوقات تحد من حرية العمل والتعاون.¹

¹ - الحكومة الإلكترونية، مجلة خلاصات، القاهرة، العدد التاسع عشر، 2003، ص 06.

المطلب الرابع: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية

عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية تواجه العديد من التحديات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تفرضها بيئة الإدارة المحلية والتي تتباين تبعاً للمستوى الاجتماعي والثقافي والعادات والتقاليد السائدة بكل ولاية أو دائرة أو بلدية، ويمكن إيجاز أهم هذه التحديات على النحو التالي:

1- غالباً ما يرتبط التحول إلى نظام الإدارة المحلية الإلكترونية بالقرار السياسي المركزي، حيث أن وحدات الإدارة المحلية لا تملك حرية اتخاذ قرار تحويل أعمالها إلى الأسلوب الإلكتروني لأن دورها تنفيذي فقط، أما الاستراتيجيات فتوضع من خلال السلطة المركزية.

2- أيضاً يتطلب تطبيق الإدارة المحلية الإلكترونية المشاركة بين كافة فئات المجتمع المحلي لتحقيق التكامل بين الأطراف المشاركة في تقديم الخدمة الإلكترونية، إلا أن نقص الوعي في المحليات يقف عائقاً أمام هذه المشاركة.

3- نقص الموارد المالية للمحليات وتدني مستوى الأداء الحكومي وتركز جهود التنمية في المدن الرئيسية بإعتبارها واجهة الدولة دون النزول إلى مستوى المراكز والقرى التابعة للمحليات.

4- تعاني المجتمعات المحلية من مشاكل اقتصادية واجتماعية مثل: البطالة ونقص الاستثمارات وانخفاض مستوى المعيشة ونقص البطالة ونقص الاستثمارات وانخفاض مستوى المعيشة ونقص الإمكانات مما يجعل تركيز جهود التنمية على إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين، ولا يدخل التطور التكنولوجي ضمن أولويات المواطن المحلي، مما يترتب عليه عزوف المواطن المحلي عن الاندماج في مجتمع المعلومات.

5- تعد المركزية الشديدة التي تعاني منها الإدارة المحلية من أهم التحديات التي تواجه الإدارة المحلية الإلكترونية، مما يتطلب تحقيق اللامركزية على المستويين الأفقي والرأسي، وذلك على النحو التالي:

- المستوى الأفقي: من خلال تمكين المجالس المحلية من وضع الخطط والبرامج ونظم الإدارة والسياسات التي تتناسب مع ظروفها البيئية الخاصة، بهذا المعنى لا تتطلب تعديلات تشريعية وتنظيمية، إنما تتطلب مشاركة الوحدات المحلية في اتخاذ القرار.
- المستوى الرأسي: وذلك من خلال نقل السلطات والوظائف والمسؤوليات والموارد من الإدارة المركزية إلى الإدارة المحلية، مما يتطلب إجراء تعديلات قانونية وتشريعية وهيكلية.
- 6- تعاني الإدارة المحلية من القصور في تدفق البيانات والمعلومات الواردة إليها من الوحدات المركزية، مما يعيق نجاح الإدارة المحلية الإلكترونية على مستوى المجتمعات المحلية.¹

¹ - الحكومة الإلكترونية، مجلة خلاصات، المرجع السابق، ص 53.

خلاصة وإستنتاجات:

وفي الأخير يمكن القول أن أثر الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية تكون أكثر وضوحا إذا تم التطرق إلى نماذج تطبيقية وهذا ما سيتطرق له في الفصل الثالث، من خلال دراسة حالة بلدية خنشلة ومدى تطبيقها للإدارة الالكترونية.

الفصل الثالث

تقديم الفصل:

تعد البلدية إحدى مؤسسات الجماعات المحلية الأكثر أهمية على المستوى الوطني، وهي الجهة الأقرب للمواطنين والمسؤولة على تقديم الخدمات لهم، كما أنها مسؤولة على تلبية مختلف حاجياتهم ومتطلباتهم بصفة مباشرة، حيث يهدف هذا الفصل إلى توضيح واقع الخدمة العمومية في البلديات الجزائرية ومدى تطبيقها في تحسين هذه الخدمات المقدمة للمواطن ومدى رضاه عنها، وقد قمنا بدراسة ميدانية لبلدية خنشلة التي قامت بتجسيد هذا الإجراء وهذا ما سنتطرق له في المبحث الأخير حيث قمنا باختيار عينة الدراسة وطرح مجموعة من التساؤلات في شكل استبيان ومقابلات أجريت مع الموظفين وهو يهدف للوصول إلى نتائج دقيقة عن واقع البلدية الإلكترونية