**أهمية ودور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية**

**The importance and role of electronic administration in rationalizing public service**

**من إعــــداد**

**أ.د. بركات احمد**

**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**جامعة الجزائر 3**

**خلاصة:**

يستدعي تحسين أداء الجماعات المحلية في الجزائر آليات عملية، تتأتى بالنهوض بالموارد البشرية وربطها بالمعرفة والتكنولوجيا من خلال تعميم استخدام الإدارة الإلكترونية، حيث تعد وسيلة هامة للرفع من كفاءة الموظفين وتطوير أدائهم، كما أصبحت الحلول الرقمية من الركائز الجوهرية في تطور الإدارة العمومية وتعتبر الآلية المحورية التي تخدم المواطنين وتحرك عجلة التنمية في المستوى المحلي.

وفي هذا الإطار، وسعيا منها لتجسيد  مشروع الحكومة الإلكترونية اتجهت الجزائر إلى الاهتمام بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ودمجها في المؤسسات العمومية والإدارة المحلية بهدف تطوير الوظائف الإدارية كالقضاء على البيروقراطية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، بناءا على ذلك تناولنا في بحثنا: مفهوم الإدارة الالكترونية، دوافع التحول إلى الإدارة الالكترونية، أهمية الإدارة الالكترونية، خصائصها، مبادئها، أهدافها عناصرها، ملامح ها، وظائفها، متطلباتها، معوقات تطبيقها، ايجابيات وسلبيات الإدارة الالكترونية.

**الكلمات المفتاحية**: الإدارة الإلكترونية، الإدارة المحلية، الحكومة الإلكترونية.

**Résumé:**

L'amélioration de la performance des communautés locales en Algérie nécessite des mécanismes pratiques, qui viennent faire progresser les ressources humaines et les relier aux connaissances et à la technologie en généralisant l'utilisation de la gestion électronique, car c'est un moyen important d'augmenter l'efficacité des employés et de développer leurs performances, et les solutions numériques sont devenues l'un des piliers fondamentaux du développement de l'administration publique et constituent le mécanisme central qui Servir les citoyens et favoriser le développement au niveau local.

 Dans ce contexte, et dans un effort pour incarner le projet de gouvernement électronique, l'Algérie a eu tendance à prêter attention aux technologies de l'information et de la communication et à les intégrer dans les institutions publiques et l'administration locale dans le but de développer des fonctions administratives telles que l'élimination de la bureaucratie et l'amélioration des services fournis aux citoyens, sur la base de ce que nous avons discuté dans notre recherche: le concept de gestion électronique, les motifs de transition vers la gestion Électronique, l'importance de la gestion électronique, ses caractéristiques, principes, objectifs, éléments, caractéristiques, fonctions, exigences, obstacles à leur application, avantages et inconvénients de la gestion électronique.

**Mots clés**: e-administration, administration locale, e-gouvernement.

**المقدمة**

مع التطورات التي شهدتها الاقتصاديات المختلفة أصبح تقديم الخدمات للمواطنين والسعي لزيادة الرفاهية من الجوانب ذات الأولوية في عمل الأجهزة الحكومية في المجتمعات الحديثة، وبما أن الجماعات المحلية تتصدر الأجهزة الحكومية في علاقتها بالمواطنين وتقديم الخدمات الواجب تقديمها لهم، وفي ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والتي نتج عنها العديد من التحديات التي تواجه مختلف الأجهزة الحكومية أصبح من الصعب على هذه الأخيرة أن تعمل في الوقت الحاضر كما كانت تعمل في فترات سابقة، بل أصبح عليها أن تعمل على التكيف والتعامل مع التغيير والتطور السريع.

فالعمل الحكومي يتسم في كثير من الدول - من بينها الجزائر- بإجراءات روتينية طويلة، كما يتسم بالبيروقراطية وبالبطء الشديد في طريقة تقديم الخدمات للمواطنين، لذا لابد للجماعات المحلية من تبني واستخدام أحدث الأساليب الإدارية مواكبة للتطورات التقنية والتفاعل مع عصر الرقمنة، ومن بين تلك الأساليب أسلوب الإدارة الالكترونية الذي ظهر في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر نتيجة لتزايد استخدام الحاسب الآلي وشبكاته والثورة المعلوماتية بشكل عام.

ويشمل مفهوم الإدارة الإلكترونية نموذجا جديدا من التعاملات الحكومية كإعادة تعريف العلاقة بين الإدارة والمواطن وهي ليست دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها المتغيرات العالمية، فالموضوع يحمل في ثناياه حرية تبادل المعلومات وتدفقها بين ركائز الحكومة من جهة وبين دوائر الحكومة والمواطنين من جهة أخرى، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الإجراءات كتحسين الخدمة العمومية ،كتوفير الوقت والتكلفة، مما يساعد على تحقيق التنمية الإدارية كجزء من التنمية الشاملة.

والجزائر بدورها سعت إلى تطبيق الإدارة الالكترونية لاسيما من خلال تجسيدها لمشروع الحكومة الإلكترونية الذي يعتبر نقطة تحول كبير في مجال تطوير الخدمات العمومية، ورغم العراقيل التي واجهت تطبيق هذا المشروع لاسيما من حيث انعدام الجاهزية الالكترونية في الجزائر، إلا أنه تم تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاعات المهمة مثل وزارة الداخلية التي تهدف إلى تفعيل جميع الآليات العصرية لتجسيد الإدارة الإلكترونية من خلال رقمنة السجلات الخاصة بالحالة المدنية وجواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية وغير ذلك من مظاهر تطبيق الإدارة الالكترونية.

ومن هنا جاء موضوع بحثنا ليجيب على الإشكالية التالية: **إلي أي مدى** **تؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارات العمومية؟**

**أهمية البحث:**

- إن موضوع الإدارة الالكترونية وتأثيرها على الخدمة العمومية هي أساس ترشيد الخدمات العامة وتحسينها وتطورها.

- حداثة موضوع الإدارة الالكترونية باعتبارها أحد أهم استراتيجيات الإدارة الحديثة.

- كون الإدارة الالكترونية الحل الأنسب والمناسب لتحقيق التنمية.

**أهداف البحث:**

- الوصول إلى حقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع الإدارة الالكترونية وإزالة الغموض حول مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها علي ترشيد الخدمة العمومية.

- معرفة العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية.

- محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الالكترونية.

- معرفة أهمية وفوائد تطبيق الإدارة الالكترونية.

- محاولة الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن العمل بها لتحسين الخدمات العمومية.

**أولا: مفهوم الإدارة الالكترونية:**

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الالكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من المفاهيم التي قدمت لهذا المصطلح، وأغلبها تتطرق لمفهوم الحكومة الالكترونية نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الالكترونية، والإدارة الالكترونية.إن التوسع في مفهوم الإدارة الالكترونية أدى إلى ظهور عدة مفاهيم كل حسب المنظار أو الجانب الذي يراه الأساس في الإدارة الالكترونية ،من هذه المفاهيم :

**المفهوم الأول:** مفهوم نجم عبود"إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الأنترنت وشبكات الاتصال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعرفي هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها".[[1]](#endnote-1)

**المفهوم الثاني:** مفهوم محمد سمير احمد"استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان".[[2]](#endnote-2)

**المفهوم الثالث**: مفهوم سعد غالب إبراهيم "هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية للأعمال، والحكومة الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية العامة أو الإدارة الالكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلف".[[3]](#endnote-3)

**المفهوم الرابع:** مفهوم البنك الدولي "الإدارة الالكترونية 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 والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة".[[4]](#endnote-4)

**المفهوم الخامس**: مفهوم الاتحاد الأوروبي هو"هي استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الالكترونية ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية، من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الالكترونية عبر بوابة واحدة".[[5]](#endnote-5)

**المفهوم السادس**: يحددها آخرون بأنها "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت، مع ضمان سرية امن المعلومات المتناقلة".[[6]](#endnote-6)

مما سبق يمكننا القول أن الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، انطلاقا من التغير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة، ومضامين الخدمة العامة، كمحصلة للتحول في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي، إلى شكل يرتكز أساسا على تقنيات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت والبرمجيات، لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل الحكومات.

**شكل رقم ( 1) أبعاد مفهوم الإدارة الالكترونية**

**Internet**

**الإدارة الالكترونیة**

**الأعمال الالكترونیة الإدارة العامة الالكترونیة**

**LANS الحكومة الالكترونیة Extranet**

**e-Engineering**

**Intranet**

**المصدر**: سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 21

**ثانيا: دوافع التحول إلى الإدارة الالكترونية:** هناك الكثير من المبررات التي جعلت اغلب الدول والمؤسسات تتسارع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في إداراتها، ومن بين أهم العوامل التي ساهمت في التحول نحو الإدارة الإلكترونية ما يلي:

* الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
* القرارات والتوجيهات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
* العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
* صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
* صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
* التطور السريع في أساليب وتقنيات الأعمال.
* حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

ليس فقط ما سبق، بل هناك أسباب ودواعي كثيرة أدت إلى التوجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية منها: التقدم والتطور النوعي في تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الحاسب الآلي، التقدم السريع في شبكة الانترنت والاتصالات، العولمة والحاجة إلى تقليل كلفة الإجراءات الإدارية.

**ثالثا: 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 بثورة المعلوماتية المستمرة.

فالإدارة الالكترونية تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين، ومنه يمكن تلخيص أهمية الإدارة الالكترونية في:

- انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة والعولمة.

- التغيرات الجذرية المستمرة في بيئة الأعمال**.**

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

- حرص الجهات الحكومية على تنمية كوادرها الوطنية وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة، للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة.

- تختصر الإدارة الالكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها.

- توفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشيد استخدام الأوراق في المعاملات .

- إن التقليل من استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها اغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخري.

-تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل، لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

**رابعا: خصائص ومميزات الإدارة الالكترونية**: تشير ممارسات الإدارة الالكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط الكتروني، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق الكترونيا وذلك من خلال استخدام الاتصالات الالكترونية مما يشير إلى انتفاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل وذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الالكترونية، كما تتم معالجة كل المشكلات التي يواجهها العملاء باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة، فيتم غالبا استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية، أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن، ومن خصائص الإدارة الالكترونية:

- استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.

- إدارة بلا أوراق حيث تتكون من الأرشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

- إدارة بلا مكان وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول والعمل عن بعد.

- استخدام أمثل للوقت والمال مع تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شتى الأعمال من خلال استخدام أساليب متطورة للعمل الفوري وللأعمال اليومية.

- إدارة بلا زمان تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد، وتعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.

-تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات التي تعتمد على صناعة المعرفة، بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة حيث المؤسسات الشبكية والذكية، والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.

- تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل.

- القضاء على البيروقراطية والهرمية في التنظيم.

- تقليل الجهد المبذول في إنجاز المعاملات بسرعة فائقة وإرسالها واستقبالها في زمن قصير للاستفادة من عملية اختصار الوقت بالاستعانة بنظم البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.

- تتميز بالابتكارية والعالمية حيث تعتمد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.

- إدارة الكترونية دون أوامر وروتين تقليدي، والتي تعتمد الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار.

كما تتميز الإدارة الالكترونية بما يلي:[[7]](#endnote-7)

- إنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والرقابة.

-تتميز بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبرة .

- القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية، التي تتجسد بتوفير أي شيء في أي وقت وأي مكان وبأي طريقة.

- تمتلك الإدارة الالكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والتنافسية بين العاملين.

- تتميز بتقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين قدرتها من حيث مستويات جودة الخدمات المقدمة.

- كما تتميز الإدارة الالكترونية بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت، وشبكات الأعمال تميل إلى تجريد وإخفاء الأشياء، وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاءة في استخدام مواردها.

**الشكل رقم (02) خصائص الإدارة الالكترونية**

**إدارة الكترونية إدارة الكترونية**

**بلا ورق تتخطى الزمن**

**الإدارة الالكترونية**

**إدارة الكترونية إدارة الكترونية**

**بلا روتين تتخطى المكان**

**المصدر: من إعداد الباحثان**

**خامسا**: **مبادئ الإدارة الالكترونية**: يرتكز مفهوم الإدارة الالكترونية على العديد من المبادئ، والتي سيتم تناولها فيما يلي:

**1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين**: هذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب إيجاد بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهيأة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

**2- سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع**: أي إتاحة تقنيات الإدارة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل .

**3- التركيز على النتائج**: ينصب اهتمام الإدارة الالكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة، دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة.

**4- التغير المستمر:** هو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

**5- تخفيض التكاليف:** يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

**سادسا: أهداف الإدارة الالكترونية**: إن للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستفيدين، إضافة إلى الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة وذلك من خلال التحول الجذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الالكتروني ومن بين أهم هذه الأهداف نذكر:

1- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة  تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وهناك من عرفها بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة ومن هنا تأتي الإدارة الالكترونية لتأكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

2- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية **و**ما يتعلق بها من عمليات ومن ثم التخلص من حدة البيروقراطية، واختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر المؤسسات الحكومية إلى العمل بها، وتبسيط الإجراءات داخل الإدارة العمومية وتقليل الجهد المبذول وبالتالي زيادة كفاءة عمل الإدارة وتحسين تعاملها مع المواطنين إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

3- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة وبالضبط بين الإدارة والمواطن أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية **و**النفوذ في تقديم الخدمة العمومية.

4- إلغاءنظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشيف الكتروني مع ما يحمله منليونة في التعامل مع الوثائق **و**المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة **و**نشر الوثائقلأكثر من جهة في أقل وقت ممكنوالاستفادة منها في أي وقت كان.

5- ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية، واستثمار الوقت في تطوير خدمات الإدارة، وتنفيذ مشروعات إدارية

من شانها تقديم المزيد من الخدمات وتجويد الخدمات المقدمة وذلك بربط دوائر المنظمة بوسائل اتصال الكترونية تضمن سهولة التواصل فيما بينها وسرعته بالدرجة التي تجعل أجواء العمل أكثر إيجابية، وترتقي بالأداء داخل الإدارات، وتضمن وصول القرارات الإدارية إلى مختلف أطراف الإدارة، في وقت يسمح بالاستفادة من تلك القرارات والتوصيات التي يؤثر عنصر الزمن في فعاليتها.

6-ترشيد الأيدي العاملة بإفراز الأفراد غير الفاعلين المحسوبين على المنظمة،ويكيدونها خسائر فادحة من جراء استنزاف جزء كبير من خزينة المنظمة في الرواتب التي تصرف لهم، وربما يأخذ هؤلاء حوافز ومكافآت بشكل دوري دون وجود دور حقيقي

أو مهمة مؤثرة يؤدونها**،** مما يسبب إحباطا لكثير من الموظفين الذين لا يحصلون على مميزات هؤلاء**،** مع أنهم هم الجنود

 المجهولون وراء إنجاز المنظمة.

7- فك الاختناقات التي يعانيها كثير من الإدارات والطوابير التي لا تنتهي أمام منافذها المختلفة، وتيسير تقديم الخدمة

 للمواطن في منزله عن طريق شبكة الإنترنت، مما يخفف كثيرا من الأعباء الواقعة على تلك الجهات ويوفر مجهوداها وإمكاناتها

التي كانت في ظل الإدارة التقليدية تضيع في وضع الخطط وتوفير مزيد من المباني والمقرات ومنافذ  الخدمةتلبية لرغبات

 الجماهير، مما لم تعد تلك الجهات في حاجة إليه في ظل الحل الإلكترونيالذي وفر عليها هذا كله.

8- تجسيد الشفافية وذلك بتوفير المعلومات وسهولة استدعائها وتقديمها للجهات الإدارية **أ**و المواطنين  أو الجهة المستهدفة،

ففي حين كان الحصول على بعض المعلومات في ظل الإدارات التقليدية يحتاج إلى انتظار المراجع ساعات وربما أياما،

فيقدم الطلب وينتظر الإجابة بعد يوم أو يومين، أصبح ذلك في ظل الإدارات الإلكترونية لا يستغرق دقائق

يمكن خلالها للمواطن  أو صاحب الطلب أن يحصل على المعلومات بنفسه، من دون الحاجة إلى الرجوع إلى موظف

قد يكون دوامه قد انتهى في الوقت الذي يحتاج فيه أحدهم إلى معلومة مهمة بشكل عاجل**.**

9- رفع درجة الوعي لدى مواطني الدول وزائريها، بقوانينها ومناهجها الاقتصادية والاستثمارية وأنظمتها التجارية

 والصناعية والأمنية، مما يجنب كثيرا من أفراد المجتمع والمقيمين فيه الوقوع تحت طائلة العقوبة في ظل عدم

معرفتهم بكثير من أنظمة الدولة، وكذلك يجعل كثيراً من فرص الاستثمار أو السياحة أو التوظيف أو غيرها

متاحة أمامالجميع.

### 10- تسعى الإدارة الإلكترونية إلى خفض أعباء تكلفة الإجراءات والمعاملات على الإدارة وعلى الأفراد، ولعل هذا

### يفيد مؤسسات الدولة بشكل لافت للنظر إلى أن توفير الإنفاق وترشيده بات هاجس هذه المؤسسات، كما

### أصبحت الإدارة الإلكترونية حلا ناجعا أمام تلك المؤسسات لاختصار الإجراءات وترشيد النفقات على الدولة

### وعلى المواطن، ففي مقابل إنفاق المواطن على المعاملات تنفق الدولة عليها أيضا مبالغ طائلة على خدمات

 الموظفينوتوفير أماكن وأبنية وما يستلزم ذلك من مصاريف**.**

### 11- تسعى الإدارة الإلكترونية إلى معرفة احتياجات المستفيدين ورغباتهم عن طريق المعلوماتية العالية والمتجددة لتلك

### الإدارات وبخاصة الاستثمارية كما تستطيع الإدارات الحكومية الاستفادة من هذه الميزة  أيضا في معرفة شكاوى

### مراجعيها ومشكلاتهم لكي تتم معالجتها وتجاوز أسبابها وبالتالي ومن خلال تفصلنا لأهم أهداف الإدارة الالكترونية فإنه يمكن القول أن  الإدارة الإلكترونية تعتبر تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة، بما يرسخ قيم جودة الخدمة العامة، ويصبح  الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات العامة، إلى

### ربط التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة، كما تتضمن تعديلات هيكلية في

### البناء التنظيمي للإدارة.

**سابعا: عناصر الإدارة الالكترونية**:

**-1 الحواسيب و لواحقها:** ينبغي على الإدارة قبل البدء في تعميم التقنية في دوائرها ،أن تتأكد بأن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوبمن أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها والأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها.[[8]](#endnote-8)

2- ا**لبرمجيات**: تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، الجداول الالكترونية أدوات تدقيق البرمجة، بالإضافة إلى برامج التطبيقات مثل برامج التجارة، برامج التسويق الالكتروني قواعد البيانات، برامج إدارة المشروعات ،إضافة إلى مختلف شبكات الانترنت ،والاكسترانت والانترانيت.[[9]](#endnote-9)

**3- الشبكة الالكترونية**: وهي تلك الحزم من الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترانت، وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة، تحمل قاعدة البيانات المعلومات 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 أن العنصر البشري من الأصول الثابتة في المنظمة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، بل يرى آخرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة وتضم القوى البشرية القيادات الرقمية من مديرين ومعلمين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص، الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة وقد تقوم بعض الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب للتحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية.[[10]](#endnote-10)

**ثامنا:** **ملامح الإدارة الإلكترونية:** يمكن عرض أبرز ملامح الإدارة الإلكترونية الحديثة من خلال النقاط الآتية:

- اعتماد تقنية المعلومات والاتصالات كأداة رئيسية في إدارة التقنية .

-توظيف تلك التقنية في إنجاز مهام الجهاز الإداري ووظائفه.

- الاستفادة من تقنية المعلومات في تحسين جودة خدمة الإدارة الحديثة، وربطها بكل جديد وربط فاعلية أدائها.

- ميكنة جميع الأنشطة الإدارية، مع الحرص على تحديثها باستمرار، على أن يبسط استخدامها لجميع

المتعاملين، بما يضمن الكفاءة والسرعة في إنجاز المعاملات.

**-** الاعتماد على برامج التقية الحديثة في ترشيد الوقت والجهد واختزالهما قدر الإمكان.

**-** إضافة عنصر السرعة إلى شرط الجودة في تقديم الخدمة النهائية.

**تاسعا: وظائف الإدارة الالكترونية**: تفرض طبيعة الإدارة الالكترونية مجموعة من الوظائف، فهناك مهام جديدة وواقع مغاير تمارس فيه الإدارة الالكترونية عملها، من أهم هذه الوظائف:

**1- التخطيط الالكتروني** :إن التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية، متجددة ،متطورة ومتحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة والآنية قصيرة المدى القابلة للتجدد والتطوير المستمر، وذلك بما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفق باستمرار، وذلك بفضل جميع العاملين في ظل الإدارات الالكترونية الذين يساهمون في التخطيط الالكتروني في كل موقع وفي كل وقت، حيث تتقلص في ظلها المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها، فطبيعة العمل في دوائر الإدارات الالكترونية تمنح منتسبيها الثقة اللازمة لاتخاذ القرار والمشاركة في التخطيط وقت اللزوم ،فواقع الإدارة الالكترونية

لا يعترف بالخبرات أو الدرجات الوظيفية بقدر ما يعترف بمن يقدر على استيعاب واقع هو إمكاناته، والتعاطي مع متغيراته إذ أن الأصل فيه التغيير وليس الثبات.[[11]](#endnote-11)

**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 مستمر | 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 والزبائن 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 المهتدي، **تكنولوجيا الحكومة الالكترونية**، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص98.

**2- التنظيم الالكتروني:** في ظل التحول الالكتروني، حدث انتقال في مكونات التنظيم الالكتروني 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 أخر من التنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي،كما حدث التغيير في مكونات التنظيم، بالتالي يصبح التقسيم الإداري 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.[[12]](#endnote-12)

**3- الرقابة الالكترونية**: 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 وواجباتها، كما يمنحها القدرة على تقسيم أفرادها بحياد وموضوعية، وبأدوات قياس دقيقة تجعل وجهة نظر الإدارة غير قابلة للشك في مصداقيتها.[[13]](#endnote-13)

**4- القيادة الالكترونية**: القيادة هي توجيه الأفراد نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح ،وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة وتتطلع إليه، والقيادة حجر الزاوية في نجاح الإدارة الالكترونية ولكن ليس من متطلبات الإدارة التعليمية التي تجعل من المدير فلكا تدور فيه الإدارة، بل منطلق القيادة المتعددة المطلعة على كل جديد المنطلقة دائما إلى أفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة للتطور تماشيا مع مسيرة التقنية، وتنقسم القيادة الالكترونية إلى ثلاثة أنماط وهي:

**أ**-**القيادة التقنية العملية**:أي التي تستند في إدارة عملها إلى استخدام تقنية الانترنت وتؤسس عملها على المعلوماتية

والسرعة مع الجودة .

**ب**-**القيادة البشرية الناعمة**:ذات الحس الإنساني القادر على جذب القوى البشرية العاملة وربطها بالإدارة، وكذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها.

**ج-القيادة الذاتية:** ويعنى بها، قدرة القائم الالكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري، والجاهزة لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ، والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت، ومن الملاحظ أن القيادة أصبحت ركنا أساسيا في الإدارة الالكترونية ،ولم تعد حكرا على مستوى معين أو طبقة بذاتها في المنظمة بل يمكن أن يوجد القائد في أي مستوى من مستويات المنظمة الالكترونية، أو أي مفصل من مفاصلها، بحكم اللامركزية الموجودة وبحكم تفويض السلطات، إضافة إلى سيادة مبدأ كل موظف قائد في الإدارة الالكترونية.[[14]](#endnote-14)

**عاشرا: متطلبات الإدارة الالكترونية**: إن الانطلاق نحو تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية دون دراسة متطلبات هذا التح ول، إجراء قد ينذر باحتمال فشل هذه الإدارة، على الرغم من أن الأجواء مهيأة لنجاحها إلا أن الاندفاع نحو تطبيق التقنية من دون توفير الإعدادات و التجهيزات المادية و البشرية اللازمة لها ستضيع على الإدارة فرصة الاستفادة التامة من نجاح التجربة، وربما تضيع ميزة هذا النجاح المرجو من عمل غير مدروس وغير معد له سلفا.

**1-** **المتطلبات الإدارية والأمنية:** وتتمثل في:

**أ- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس**: والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، و المتابعة، والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

**ب- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي:** بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية مثل (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تساير التطور التكنولوجي).

**ت- توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية :**إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة، وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

**ث- متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة**: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

**ج- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية**:يتم ذلك قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الالكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الالكترونية.[[15]](#endnote-15)

**ح- متطلب الإصلاح الإداري**: في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الالكترونية، يقترح الدكتور علي السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الالكترونية، وخبراء لتامين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية، وترشيدها، وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الالكتروني، وحمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الالكتروني.[[16]](#endnote-16)

**2-** **المتطلبات السياسية:** حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الالكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الالكترونية، عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني والإدارة الالكترونية .

إذ تمثل مبادرة الإدارة الالكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي، وإرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام1999 بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على نقاط منها:[[17]](#endnote-17)

- اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء، بالتعاون مع إدارة الخدمات الالكترونية، من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.

- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتمادا على إحداث التقنيات.

- ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور.

- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.

- توعية المجتمع بجدوى التحول الالكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة، بكيفية استخدام.

الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية**.**

**3- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:** إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) ، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي .

**4- متطلبات البنية التحتية للاتصالات:** ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك الكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة و تمثل رؤية الحكومة إحدى الاستراتجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية، التحول إلى اقتصاد المعرفة، والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال، والاهتمام بإصلاح القطاع العام، واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية**،** وتختلف متطلبات الإدارة الالكترونية بين مبادرة الكترونية وأخرى، وهذا حسب برامج التحول الالكتروني، وتبعا لحجم المشروع الذي يستهدف الأتمتة الكلية، أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية.[[18]](#endnote-18)

**احدي عشر: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية**: يمكننا تلخيص المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في ما يلي:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.

- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدفق العمل بينها.

- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.

- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

- 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.

- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.

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

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

- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.

- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

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

-غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة ، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية.

- 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، و أضعف مشاريع الإدارة الالكترونية.

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

**إثنى عشر: ايجابيات وسلبيات الإدارة الالكترونية**: إن الإدارة الالكترونية تعني مكننة 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، وقد يعتقد انه عند تطبيق إستراتيجية الإدارة الالكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الأمر مختلف، بمعنى أن تطبيق الإدارة الالكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو سلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية، ومن المزايا والسلبيات المحتملة من وراء تطبيق وتوظيف الإدارة الالكترونية ما يلي:

**1- الايجابيات**:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للشركة وكأنها وحدة مركزية.

- دعم عمل اتحادية اتخاذ القرار في نقاط العمل المختلفة في الشركة.

- تجميع البيانات من 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 حسب الطلب.

- التعلم المستمر وبناء المعرفة.

- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد في الشركة.

**2- السلبيات**:

- من 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.

- بما أن الإدارة الالكترونية تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني انه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ماله انعكاسات سلبية خاصة في المجال الأمني للإدارة الالكترونية.

- إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الالكترونية، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، وذلك من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها، ريثما يتم الانجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الالكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي.

**الخاتمة**: إن تطبيق الإدارة الالكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية، يمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج ايجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية، ويحقق مقدار من المصداقية في عمل منظمات الخدمة العمومية، فالتوجه نحو نشر المعلومات الضرورية أمام طالب الخدمة المدنية كالإعلان عن التوظيف، توفير البيانات الأساسية للخدمات، وإيجاد منافذ للخدمة العمومية بمختلف أنواعها صحية، تعليمية، تجارية، من شانه أن يحقق رضي المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها، كما يقضي على عنصر الشك لدى المواطن، ويقلل من حدة العلاقة الصراعية بينه وبين مؤسسات الخدمة العمومية ، عن طريق خلق مؤسسات عامة تتصف بالفعالية والكفاءة، وتستجيب لاحتياجات المواطنين، وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى .

من خلال هذه الامتيازات يضطلع مشروع الإدارة الالكترونية بتقديم دفع جديد لمؤسسات الخدمة العمومية، ليس كإدارة تدير شؤون الدولة والمجتمع بديلا عن الإدارة التقليدية، وإنما كأسلوب جديد في العمل الإداري والتنظيمي، يحقق قدرا من النضج الإداري، وتسهيل العلاقة بين المواطن والمؤسسات العمومية، وتوفير معلومات بشكل متكامل وسريع، وجعلها سمة مميزة للإدارة العمومية، في إطار تفاعل بين الأجهزة الخدمية والمواطنين يتميز بالكفاءة الكبيرة .

- تؤثر الإدارة الالكترونية على شكل الخدمة العمومية ، من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية .

- الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، والتحول للروابط الافتراضية، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفعالية لدى الأجهزة والمؤسسات العمومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.

- تظهر محددات الخدمة العمومية الرشيدة أثناء تطبيق آلية الإدارة الالكترونية، وتتجلى معاييرها في التواصل الآني، الشفافية، الديمومة والاستمرارية، الاستجابة، السرعة وربح الوقت، الدقة في تحديد المهام.

- تتطلب الإدارة الالكترونية العمل على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي أفرزته الثقافة التقليدية للإدارات الحكومية، وخاصة أثناء التنفيذ لمشاريع الخدمة العمومية الالكترونية، لأن مقاومة التغيير من قبل العاملين في الجهاز البيروقراطي، من شأنه أن يجعل الإدارة الالكترونية تسير وفق ثقافة الإدارة التقليدية، إذا لم يكن هناك تجاوب للعاملين بأجهزة الخدمة العمومية، مع المستجدات التي تفرزها الخدمات الالكترونية.

- يعترض الخدمة الالكترونية في الجزائر مشكل الأمية الالكترونية، التي تكاد تمس جل فئات المجتمع إضافة إلى ضعف حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي شكل تهديدا لواقع الجاهزية الالكترونية، وأضعف مردود المحتوى الرقمي، مما يطرح ضرورة الاهتمام بمشكل الأمية التقنية، ودعم برامج التعليم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف مستويات، وأطوار الدراسة بهدف إيجاد مجتمع معلومات قادر على التواصل، والتفاعل مع التقنية الحديثة.

- ضعف درجة الوصول إلى شبكة المعلومات العالمية، في ظل غياب عوامل تشجيعية أمام المواطنين- كالتخفيض من سعر استخدام الانترنت - هي عوامل لا تشجع على نجاح ترشيد الخدمات العمومية في الجزائر.

- تحتاج الجزائر إلى ترسانة قانونية لتأمين معاملاتها الالكترونية، ولحماية المتعاملين عبر الشبكات الالكترونية، خاصة الخدمات المالية بمؤسسة بريد الجزائر.

- تتميز بعض الخدمات الالكترونية من خلال التجربة الجزائرية بدرجة من الرداءة بسبب عدم تطابقها مع خصائص الإدارة الالكترونية، إضافة إلى بطء أو غياب تسريع تطبيقات الخدمات الالكترونية في مجال الحالة المدنية، خاصة وأنها تمثل أكبر جهاز خدمة عمومية يرتاده المواطن الجزائري بشكل مستمر، ويستقبل أعددا كثيرة من طالبي الخدمات.

رغم التطور البسيط الذي وصلت إليه الجزائر إلا أن هناك بعض النقائص و المعوقات التي تحول دون التطبيق الأمثل للإدارة الالكترونية تتمثل في الشبكة العنكبوتية كثيرة الانقطاع، قدم أجهزة الإعلام الآلي، اليد العاملة غير مؤهلة تكنولوجيا، الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع المتطلبات الحديثة.

**التوصيات والاقتراحات**: من خلال دراستنا، توصلنا إلى بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تكون بمثابة إجراءات تعمل على تحسين أوضاء الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية:

- محاولة القضاء على الأمية الرقمية ونشر الثقافة المعلوماتية بتوفير البنية التحتية من الأجهزة و الوسائل الحديثة.

- توفير الظروف المناسبة لعمل الموظفين من اجل تحسين الخدمة العمومية.

- ضرورة تواصل البلدية مع مواطنيها عن طريق فتح موقع الكتروني من اجل التقرب من المواطنين وتسهيل عملية استخراج الوثائق عن طريق الانترنيت.

- إحداث تقدم نوعي في مجال التعليم الإلكتروني في الجامعات الجزائرية.

- توفير الوعي القانوني بالتشريعات التي تخص التعاملات الالكترونية للجميع من خلال جعلها في متناول أيدي الجميع ويفضل عرضها على الموقع الالكتروني.

- استخدام برامج الحماية الحديثة من اجل التصدي لعمليات الوصول غير القانوني إلى المعلومات.

- توفير فرص كافية للموظفين لتعلم مهارات التعامل مع التكنولوجيا الجديدة.

- إعداد برامج إعلامية لتوضيح أهمية الإدارة الالكترونية وفوائدها.

**الهوامش:**

1. - نجم عبود، **الإدارة والمعرفة الالكترونية:الإستراتيجية،الوظائف والمجالات،**دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2012، ص 15 [↑](#endnote-ref-1)
2. - محمد سمير احمد**،الإدارة الالكترونية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان،الأردن، 2008 ،ص 27. [↑](#endnote-ref-2)
3. - سعد غالب ياسين، **الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية**، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة، ط2،2010،ص5 [↑](#endnote-ref-3)
4. - عادل حرحوش المغربي، وآخرون، **الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية**، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007،ص11. [↑](#endnote-ref-4)
5. - عادل حرحوش المغربي، مرجع سبق ذكره ، ص11. [↑](#endnote-ref-5)
6. - حسين محمود الحسن**، الإدارة الالكترونية، المفاهيم،الخصائص،المتطلبات**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،ط،، 1عمان، 2010 ،ص 32. [↑](#endnote-ref-6)
7. - نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص125 [↑](#endnote-ref-7)
8. - حسين محمود الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص69- 70. [↑](#endnote-ref-8)
9. - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-25. [↑](#endnote-ref-9)
10. - حسين محمود الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-72. [↑](#endnote-ref-10)
11. - حسين محمود الحسن، مرجع سبق ذكره، ص81. [↑](#endnote-ref-11)
12. - نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص32. [↑](#endnote-ref-12)
13. - حسين محمود الحسن، مرجع سبق ذكره، ص99. [↑](#endnote-ref-13)
14. - نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص119. [↑](#endnote-ref-14)
15. - حسين محمود الحسن، مرجع سبق ذكره، ص109. [↑](#endnote-ref-15)
16. - محمد حسن النيسي، **الإدارة الالكترونية،** [دار المناهل للطباعة والنشر والتوزيع](https://publishersunionlb.com/ar/index.php/publishers/261-daralmanahel)، ط1، 2012، ص122. [↑](#endnote-ref-16)
17. - حسين محمود الحسن، مرجع سبق ذكره، ص110. [↑](#endnote-ref-17)
18. - محمد حسن النيسي، مرجع سبق ذكره، ص124. [↑](#endnote-ref-18)