

جامعة غرداية  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق



دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المرفق  
العمومي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي حقوق

تخصص: قانون إداري

- إشراف الدكتور:

لحرش عبد الرحيم

- إعداد الطالبة:

زيطة آمال

قيمت بتاريخ: 20/06/2021

- لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	لقب واسم الأستاذ
رئيسا	غرداية	أستاذ محاضر ب	د. مجدوب آمنة
مشرفا ومقررا	غرداية	أستاذ محاضر ب	د. لحرش عبد الرحيم
مناقشا	غرداية	أستاذ مساعد ب	د. البرج أحمد

الموسم الجامعي:

1441 هـ / 1442 هـ - 2020 م / 2021 م



جامعة غرداية  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق



دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المرفق  
العمومي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي حقوق

تخصص: قانون إداري

- إشراف الدكتور:

لحرش عبد الرحيم

- إعداد الطالبة:

زيطة آمال

قيمت بتاريخ: 20/06/2021

- لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	لقب واسم الأستاذ
رئيسا	غرداية	أستاذ محاضر ب	د. مجدوب آمنة
مشرفا ومقررا	غرداية	أستاذ محاضر ب	د. لحرش عبد الرحيم
مناقشا	غرداية	أستاذ مساعد ب	د. البرج أحمد

الموسم الجامعي:

1441 هـ / 1442 هـ - 2020 م / 2021 م

# الشكر والعرفان

الحمد لله تم بمشيئة الله وعونه إنجاز هذا العمل

أتوجه بالشكر والعرفان

للأستاذ المشرف الدكتور لحرش عبد الرحيم علي قبوله

الإشراف على هذا العمل والذي لم يبخل علي بنصائحه

وتوجيهاته طيلة مدة إنجازي له.

كما أتوجه بالشكر الجزيل و الخاص للدكتور: بن حمودة

مختار الذي لم يبخل علي بمساعداته ونصائح القيمة طيلة

مساري الجامعي.

والشكر موجه أيضا للجنة المشرفة على مناقشة هذا العمل

ولكل أساتذة وعمال جامعة غرداية

والحمد لله من قبل ومن بعد، فهو ولي التوفيق.

# الإهداء

أهدي ثمرة عملي إلى:

من كانت تسقيني بالدعاء، فتفك عني العناء لتفضي بي إلى بر الهناء

جدتي الغالية "مسعودة" رحمك الله يا جدتي

إلى الغالي على قلبي الذي زرع قيمة الأخلاق على صدري ومن سعى وشقى لأنعم بالراحة

والهناء وكان سببا في نجاحي

أبي الحنون رعاك الله وحفظك

إلى من أوجب الله ورسوله طاعتها وتحلو الحياة بوجودها وأحن إلى صدرها

أمي الحنونة حفظك الله ورعاك

إلى أخوتي وأخواتي حفظكم الله ورعاكم

ووفقكم في حياتكم ودراستكم

إلى البراعم وأكبرهم: سيد أحمد، أيمن تاج الدين، وسيف الدين

إلى من تحلو بالإخاء وتميزت بالعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي والتي سعدت برفقتهم

صديقاتي وأخواتي "حنان، نسيمة، سمية، ساسية، فريدة"

إلى صديقي وأختي فاطمة الزهراء مصباح وإلى الصديق والأخ الذي لم يبخلني أبدا بدعمه

بوسمحة ويونس و عز الدين وعبد القادر كما أهديتها لكل من ساهم في دعمي ولو بكلمة أو

حرف من قريب أو بعيد بارك الله فيكم

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من

صاغوا لنا من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح وأتقدم بالشكر

الجزيل إلى الدكتور "بن حمودة مختار" على ما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات والتي أنارت

دربي لإعداد هذه المدكرة لك ألف تقدير وإحترام

"أسادتي الكرام"

إلى كل من أحب لي الخير والنجاح يوما ما وأحب لي الخير والنجاح على الدوام

# مقدمة

لقد عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة الألفية الثالثة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية والتكنولوجية، التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، هذا ما انعكس على الإدارة الدولة وتخدم المواطنين، بذلك تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة، ساعدها في ذلك ظهور شبكة الانترنت وما نتج عنها من تأثير في تسهيل العمليات الإدارية، وتبسيط إجراءاتها وتقليل استخدام الورق فيها وتحقيق عدد من المزايا الأخرى، هذه التطورات كان لها الأثر البارز العمومية التي تعتبر هي الآلية التي تحرك عجلة التنمية في إحداث تغييرات جذرية على أداء المؤسسات، ويأتي في مقدمة هذه التغييرات مطلب تطبيق الإدارة الالكترونية التي تعتبر أحدث ممارسة يعرفها التنظيم الإداري في مختلف الإدارات في الوقت الراهن.

وتعتمد الإدارة الالكترونية على الإمكانيات المتميزة للانترنت والقدرات الجوهرية للمؤسسة دون أية حدود لتحقيق أهدافها، فهي المدرسة الأحدث في التسيير وقد جاءت كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة، لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، وتوفير الجهد والوقت والمال من ناحية أخرى، وكذلك استخدام شبكة الانترنت وشبكات الأعمال في انجاز عدد من الوظائف (الإنتاج، التسويق، المالية) وهذا بتطوير العمليات، المنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الالكتروني، ويساعدها في ذلك عدد من الخصائص التي تتمتع بها و يأتي في مقدمتها التفاعل الآني على مدار الساعة وفي كل مكان فهي امتداد للتطور التكنولوجي، ونتاج لتطور تبادل المعلومات الكترونيا كما أنه تتميز بخاصية العمومية بمعنى قابلية الممارسة في مختلف المؤسسات أيا كان حجمها وطبيعتها أو نشاطها.

وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، من خلال عصرنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات

بالاعتماد على شبكة الانترنت التحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الالكترونية، والإدارة أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير وذلك بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية من خلال اكتظاظ الملفات والوثائق الورقية على الموظفين وانتظار المواطنين في طوابير لاستخراج الوثائق ما جعلها تدخل في مشاكل كالبيروقراطية وانعدام الشفافية، ومن اجل التقليل من هذه المشاكل سعت الحكومة الجزائرية لإحداث تغييرات في المجال الإداري بتحديث هيكلها والانتقال للإدارة الالكترونية، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها لتسريع عملية انجاز التعاملات الالكترونية.

### أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية: تسعى الدراسة إلى توضيح وإبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على دوام السير الحسن للمرفق العام وعلى أداء موظفيه، حيث تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحسين قدرات المنظمة على استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات لحل المشكلات التي تقف أمام السير الحسن للمرافق العامة من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية واستيعاب الحضارة التنظيمية، وإعادة صياغتها والاعتماد على البحوث والدراسات وخبراء استخدام الإدارة الإلكترونية لوضع الخطط ومتابعة تنفيذها. إن الإدارة الحديثة علم وتطبيق، ومن الممكن اكتسابها والحصول على الخبرة والمهارة أثناء تطبيقها ولمس نتائجها المحققة. كما أن الإدارة الحديثة تعتمد على الإبداع والابتكار والذكاء وقدرة التصور، فالإدارة علم وفن، فهي فن استخدام العلم. وبالرغم من قدم فكرة الإدارة الإلكترونية على المستوى النظري إلا أنها من الأفكار الجديدة على المستوى التطبيقي، لذلك تسعى الحكومات العربية إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية كوسيلة فعالة للاستفادة من مميزات في دعم وتطوير الأجهزة الحكومية والرقى بخدماتها إلى مستويات متميزة، ولا سيما تيسير تسيير المرافق العامة التي تحتاج للسرعة والدقة. ولذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول ما يجب أن تكون عليه المرافق العامة وموظفيه في البلدان العربية لمواجهة تحديات العصر.

ب- الأهمية العلمية: انبثقت الأهمية العلمية للدراسة من أهمية الإدارة الإلكترونية للمنظمات الإدارية بصفة عامة ولتسيير المرافق العامة بصفة خاصة، كما تستهدف الإدارة الإلكترونية تطوير قدرات الموظفين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم. ولذلك أتطلع من خلال هذه الدراسة أن تساهم في دعم نقاط القوة وتعزيز أوجه النقص الذي تعاني منها تسيير المرافق العامة، بالإضافة إلى وضع نماذج عملية للإدارة الإلكترونية.

أسباب اختيار الموضوع تتمثل في أهم الدوافع لاختيار الموضوع ما يلي:

أسباب ذاتية: الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع وروح الفضول في الاكتشاف في خبايا الموضوع بأهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العمومي من تسهيلات وانجاز في المعاملات للمواطنين.

أسباب موضوعية: بحكم التخصص العلمي المدروس الذي يتماشى مع الموضوع الحداثي: اعتبار الموضوع من أهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية والعملية لأنه يواكب التطورات الحديثة.

وتتبع هذه الأخيرة من القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى توفر عنصر الجودة في الموضوع على مستوى الطرح العلمي الأكاديمي ومحدودية الدراسات والأبحاث التي تعني به وهو ما يشجع ويفتح أمام الدارسين مزيداً من الاجتهاد ومحاولة إثراء الموضوع في جوانبه النظرية والتطبيقية. للخدمات العامة بما يخدم البيئة العصرية، وعلى هذا الأساس تفرض علينا طبيعة الموضوع استخدام المنهج الوصفي التحليلي: دف الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، وذلك بإظهار مختلفة الجوانب النظرية للموضوع، وكذا دف الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة، ثم تحليل والاستنتاج للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية.

أهداف الدراسة: يحاول موضوع الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

- إزالة الغموض والتعرف علي مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على سير المرفق العام.

- الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام.

**الدراسات السابقة:** الدراسة التي قام بها عشو عبد الكريم من خلال مذكرة الماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة سنة 2010، تحت عنوان " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، تناولت هذه الدراسة تأثير الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية حيث تناولت دولتين مختلفتين الأولى متقدمة والثانية نامية، أما دراستنا فتناولت الموضوع من زاوية واحدة للخدمات العامة بما يخدم البيئة العصرية، وعلى هذا الأساس تفرض علينا طبيعة الموضوع استخدام المنهج الوصفي التحليلي: دف الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، وذلك بإظهار مختلف الجوانب النظرية للموضوع، وكذا دف الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة، ثم تحليل والاستنتاج للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية.

الدراسة التي قامت بها الباحثة مختار حماد بعنوان: تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة يوسف بن خدة الجزائر سنة 2008، حيث سعت هذه الدراسة للوصول إلى معرفة كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام وإدارته، وتوصلت الباحثة إلى أن الإدارة الإلكترونية تعتبر فرصة وأداة لأجل الرقي بالإدارة العمومية وسيورتها، وأن معظم الدول العربية مازالت تتخبط في مشاكلها الإدارية المعهودة بالرغم من محاولاتها المتكررة لتكريس الإدارة الإلكترونية بسبب افتقارها لسياسة تكنولوجية ثابتة تعتمد على رؤية مستقبلية جيدة، وأوضح الباحث أن زيادة الأجهزة والمعدات وتطوير شبكة الإنترنت في المكاتب يعتبر بمثابة زينة فقط ما لم تتوفر الإرادة الحقيقية في تكريس الشفافية من خلال الإدارة الإلكترونية، اعتمد الباحث في دراسته على استعمال المنهج الوصفي التحليلي و المنهج المقارن .

### صعوبات البحث:

1- قلة المراجع التي تنصب حول هذا الموضوع.

2-نقص الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية لحدثة الموضوع.

## الإشكالية

إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة المرفق العام؟

**منهج الدراسة:** كما أسلفنا الذكر إن بحثنا يعتبر من المواضيع الحديثة الذي سيباد في إنشاء رؤية جديدة في علم الإدارة، ويدعم استخدام الإدارة الإلكترونية، كأسلوب جديد في العمل وتقديم الأمثل للخدمات العامة بما يخدم البيئة العصرية، وعلى هذا الأساس تفرض علينا طبيعة الموضوع استخدام المنهج الوصفي التحليلي: دف الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، وذلك بإظهار مختلفة الجوانب النظرية للموضوع، وكذا دف الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة، ثم تحليل والاستنتاج للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية.

**المنهج الوصفي التحليلي:** نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن تأثير الإدارة الإلكترونية على سير وإدارة المرفق العام وبالتالي تحسين أداء المرفق العمومي، من خلال تحديد الإمكانيات المادية والبشرية والمتطلبات المختلفة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة من إيجابيا، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية دقيقة بطريقة موضوعية، ويتجلى اعتماد هذا المنهج من خلال السرد ووصف وتحليل أهم التعاريف والعناصر والخصائص المميزة للإدارة الإلكترونية وكذا تحسين أداء المرفق العمومي أي برصد الظاهرة في مختلف أبعادها، مع محاولة القيام استنتاجات عامة بعد ذلك وهدفت الدراسة إلى تبيان مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كآلية في ترشيد أداء المرفق العمومي وكيف أثرت آليا في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، ، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى منهج تحليل المضمون.

**هيكلية البحث:** سعياً للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيقاً للأهداف المرجوة من البحث، تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول الفصل الأول جاء بعنوان "الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية"، وقد بدئنا هذا الفصل بالتعرف على مفهوم وتعريف وأهمية وأهداف وخصائص الإدارة الإلكترونية، ثم إلى منهجية تطبيقها الفصل الثاني جاء بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية على سير وإدارة المرفق العام"، وقد بدئنا هذا الفصل بالتطرق للأبعاد الإدارية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية، ثم إلى إبراز أثرها على المبادئ التي تحكم سير المرفق العام وموظفيه .

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

### المطلب الأول: نشأة وتعريف الإدارة الإلكترونية

#### الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية، بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت في حين ترى بعض الدراسات إن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجيهها نحو تحقيق شفافية التعامل، و تعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هيا احد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما إن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم.<sup>1</sup>

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم

<sup>1</sup>تارقي يونس، دور الادارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولادعيسى بادار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير فرع علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2016-2017، ص03.

بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر الاستخدام للتقنية في أنشطة الحكومات.<sup>1</sup>

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرة حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 م بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

ومن تم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائرها صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على انجاز المهام، وتنفيذها على الوجه الكامل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها بعد ذلك دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، من خلال العقد الأخير من القرن الماضي.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية

ان وجود العديد من التعريفات لهذا المفهوم منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقا، ولعل من أهم هذه التعريفات ما يلي:

إن 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".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عشو عبد الكريم، دور الادارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية: تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري-قسنطينة-، السنة الجامعة 2009-2010، ص12.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص12.

<sup>3</sup> حماد مختار، تأثير الادارة الإلكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، السنة الجامعية 2007م-1428هـ، ص05.

وبعبارة أخرى فإن الإدارة الإلكترونية تشير إلى استخدام المعلومات ووسائل الاتصال التكنولوجي كالشبكات بعيدة المدى، والانترنت والكمبيوتر من قبل الإدارات الحكومية وتبعاً لهذا المعنى الواسع فإن الإدارة الإلكترونية إذ ليست مقصورة على توفير الخدمات للمواطنين عن طريق الانترنت فحسب، بل تشمل المحاولة الدائمة للحصول على أجود خدمة حكومية في العلاقات الداخلية والخارجية من خلال الطرق الإلكترونية غير التقليدية في أي مكان وزمان، دون تمييز أو إخلال بتكافؤ الفرص.<sup>1</sup>

ويأتي هذا التعريف في الإطار الإرشادي للبنك الدولي في نشر مبادئ الحكم الجيد باعتبار إن الإدارة الإلكترونية هي إحدى وسائل تطبيقه.<sup>2</sup>

أما التعريف الذي تبناه الاتحاد الأوروبي فهو أن الإدارة الإلكترونية "حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة باستخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل: الهواتف، الفاكس، البطاقات الذكية، الأكشاك، البريد الإلكتروني والانترنت، وهي تتعلق بكيفية تنظيم الحكومة نفسها في الإدارة و القوانين والتنظيم ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات".

وحسب بعض الباحثين، فإنه يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها "قدرة لأجهزة الحكومية على تبادل المعلومات فيما بينها من جهة، وتقديم الخدمات للمواطنين والقطاع العام من جهة أخرى، وذلك بسرعة وتكلفة منخفضة عبر شبكات الانترنت، مع ضمان سرية وامن المعلومات المتناقلة في أي وقت وأي مكان".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حماد مختار، مرجع سابق، ص06.

<sup>2</sup>حماد مختار، مرجع سابق، ص06.

<sup>3</sup>حماد مختار، مرجع سابق، ص07.

كما تعرف الإدارة الإلكترونية إنها تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية (غنيم، 2003، 31).<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:<sup>2</sup>

\_ انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.

\_ تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية.

\_ تلافي مخاطر التعامل الورقي.

\_ زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.

\_ إيجاد فرص جديدة للعمل الحر، والاستفادة من الفرص المتاحة في أشواق التكنولوجي المتقدمة.

بناءات على ما تقدم، يمكننا أن نقول بأن الأهداف العامة للإدارة الإلكترونية تتلخص فيما يلي:  
-إحداث تحويل في الإجراءات الحكومية مثل ذلك: توفير الخدمات الحكومية بصورة أسرع وبكلفة أقل.

هذه المكاسب تعود إلى إعادة تنظيم الإدارة الداخلية والإجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومات للهيئات الحكومية.

من هذا المنطق يستفيد المواطن كعميل وليس كطالب فضل أو معروف، إذ يزيد احتمال تلبية احتياجاته، كما أنها تخدم أيضا الأعمال التجارية التي يتحول أصحابها إلى عملاء للخدمات الحكومية وموردين لخدمات وسلع الحكومة في آن واحد وتخدم الحكومة الإلكترونية نفسها من خلال خفض الكلفة والإنفاق.

1.د. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، 1430هـ - 2009. ص43.

2.تارقي يونس، مرجع سابق.

- تطوير نظام الحكم والشؤون العامة وإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال المكونات الثلاثة التالية: <sup>1</sup>
- عملية جمع المعلومات كأساس لتطور السياسات ونشرها بين المواطنين عن نتائج المشاورات في السياسات.
- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاوور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجيهات الإستراتيجية للدولة.
- في مرحلة متقدمة يتم استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.
- خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة .
- إعادة تنظيم العمل الإداري وتأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم على استعمال التقنيات الحديثة.
- ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة.
- غريلة المعلومات وانتقاء ما ينفع للقيام بمبادرات واعدة.
- تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات.
- تخفيف القيود البيروقراطية، والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة للإنجاز المعاملات.
- تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية.
- تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام. <sup>2</sup>

### المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج إدارة الكترونية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص، حددها

<sup>1</sup>احمد مختار، مرجع سابق، ص16.

<sup>2</sup>احمد مختار، مرجع سابق، ص17

الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في الآتي:<sup>1</sup>

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفيراً لمعلومات للمستفيدين بصور فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.
- السرية والخصوصية: توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة، بواسطة برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور وهذا ما يجعلها تتفوق على الإدارة التقليدية.
- زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية حيث تنطوي على المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.<sup>2</sup>
- تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث، و العصرية الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

<sup>1</sup> عشو عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 17

<sup>2</sup> عشو عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 18

-تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات إذ تعرف الشفافية أنه الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني من جهة، والسلطات المسؤولة عن المهام الإدارية من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله.

-تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاء نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن أن نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

-السرعة والوضوح: ضمان سرعة فائقة في إنجاز المعاملات وإرسالها واستقبالها.

### المطلب الرابع: أهداف الإدارة الإلكترونية

إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع، فإن الأهداف هي المثمرة التي يجنبها المسؤولون في المنشأة في نهاية المشروع، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

-تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.

-صغير المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.

-تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.

-إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.

-تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.

-الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.

-زيادة حجم الاستثمارات التجارية.

أفراجي وهبية، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية البويرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2019. ص06.

- الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.<sup>1</sup>
- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- توفير البيانات والمعلومات للمستنفدين بصورة فورية.
- تبسيط الإجراءات وسرعة الانجاز ورفع مستوى أداء الخدمات.
- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.
- توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا.
- السهولة في متابعة وإدارة كافة الموارد.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة ايجابية لدى كافة العاملين.
- ترشيد التكاليف المالية عن طريق تقليل أوجه الصرف في انجاز ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة، مما يؤدي لتعزيز الكفاءة الاقتصادية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- وبناءات على ما تقدم، يمكننا أن نقول بان الأهداف العامة للإدارة الإلكترونية تتلخص فيما يلي:
- إحداث تحويل في الإجراءات الحكومية مثل ذلك: توفير الخدمات الحكومية بصورة أسرع وبكلفة أقل.

<sup>1</sup>فراجي وهيبية، مرجع سابق، 11

هذه المكاسب تعود إلى إعادة تنظيم الإدارة الداخلية والإجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومات للهيئات الحكومية.

من هذا المنطق يستفيد المواطن كعميل وليس كطالب فضل أو معروف، إذ يزيد احتمال تلبية احتياجاته، كما أنها تخدم أيضا الأعمال التجارية التي يتحول أصحابه إلى عملاء للخدمات الحكومية وموردين لخدمات و سلع الحكومة في آن واحد وتخدم الحكومة الإلكترونية نفسها من خلال خفض الكلفة والاتفاق.

- تطوير نظام الحكم والشؤون العامة وإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال المكونات الثلاثة التالية:

- عملية جمع المعلومات كأساس لتطور السياسات ونشرها بين المواطنين عن نتائج المشاورات في السياسات.

- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجيهات الإستراتيجية للدولة.<sup>1</sup>

- في مرحلة متقدمة يتم استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.

- خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة.

- إعادة تنظيم العمل الإدارية وتأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم على استعمال التقنيات الحديثة.

- ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة.

- غريلة المعلومات وانتقاء ما ينفع للقيام بمبادرات واعدة.

- تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات.

- تخفيف القيود البيروقراطية، والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة للإنجاز المعاملات.

<sup>1</sup>-حماد مختار، مرجع سبق ذكره، ص16

- تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية.
- تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام.
- تعمل اغلب مبادرات الإدارة الالكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الالكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي:
- إدارة الملفات، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد .
- اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات، حيث أن التعامل الالكتروني يتم بشكل آني دون انتظار.
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده، إذ الحاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها.<sup>1</sup>
- التحول نحو الخدمة العامة العقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة، بالآليات التقنية الحديثة.
- التوجه نحو شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين، الموردين...إلخ
- ومن ثم فالإدارة الالكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة، إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء على الموظفين غير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات، وربطها بدوائر صنع القرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-حماد مختار، مرجع سبق ذكره، ص17

<sup>2</sup> الصيرفي محمد، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، ط1، 2008. ص72.

## المبحث الثاني: الإدارة الالكترونية البنية والأساسيات

ينطوي نموذج الإدارة الالكترونية على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكي متماسك وأنظمة الكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الالكترونية إنما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية ومختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج، والتي يمكن تناولها بشكل مركز في هذا المبحث .

### المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الالكترونية

يقدم البناء الشبكي للإدارة الالكترونية تنوعا من الشبكات الالكترونية تأخذ أشكالا مختلفة، تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، والتي تشمل غالبا الشبكات التالية: <sup>1</sup>

#### الفرع الأول: شبكة الانترنت: Internet

هي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدوا وكأنها قطعة واحدة، أو نظام واحد.

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الالكترونية يمكن أن نذكر:

-خدمة منتديات الحوار: Group News والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.

- خدمة <sup>2</sup>: file TransferProtocol

-خدمة المحادثات: Chatini إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم تبادل الملفات، خدمة التخاطب مجانا، وفق أنماط ثلاثة:

-خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة

-خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة

<sup>1</sup> عشو عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص26.

-المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات (يشاهد كل طرف الآخر)

كما توفر الانترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونية والتي منها:

-خدمة الاتصال عن بعد: network Télécommunication حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكروويف، بواسطة الأقمار الصناعية.

-خدمة البريد الإلكتروني: هو احد أوجه استخدام الانترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التماور، والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني.

-خدمة شبكة الويب: web-Wided-world. Www إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود، تتقاسم ملكيتها جامعات، ودور نشر، وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص، صور، أصوات) وهي مبنية بطريقة يسهل الوصول إليها، وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا، إلى آخر في نيوزيلندا.<sup>1</sup>

وبالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية .

الشبكة الداخلية للمنظمة (الانترانت) Intranet هي شبكة الشركة الخاصة privauté، وتعتمد على تقنية الانترانت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين

داخل المنظمة، من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، وتقدم لشبكة الانترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات، بواسطة ما يطلق عليه جدران النار Wales Fier

### الفرع الثاني: الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الاكسترنات) Extranet

هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمي خارجيين، مخولين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركة، أو المجهزين، أو الشركات.

إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الاكسترنات تقديم كلمة المرور WordPas، لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة. مما سبق يمكن القول إن الشبكات الثلاث الانترنت، الانترنت، الاكسترنات هي شبكات تعمل بالتوازي، وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أن شبكة الانترنت تعتبر حجر الأساس، ونقطة الانطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي (الانترنت والإكسترنات) يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية، سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية.<sup>1</sup>

وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية من حيث ما يوفره من غطاء، يمثل روابط اتصال متناسقة، تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية، والتي تتيح التواصل، وتقديم الخدمات على الخط مباشرة، مع الاختلاف فيما يمكن أن تقدمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> عشو عبد الكريم، نفس المرجع، ص 28

## المطلب الثاني: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية، وتخلق وظائف تتدرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية، والتي يمكن توضيحها وفق التالي:

### الفرع الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية ثلاث مكونات أساسية كالتالي:<sup>1</sup>

- 1- عتاد الحاسوب: Hardware يضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمه، وملحقاته.
  - 2- البرمجيات: Software تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل Operating-systems ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف الشبكات (الإنترنت، الإكسترنات، الإنترنت)
  - 3- صناع المعرفة: إذ تمثل القيادات الرقمية Leaderships Digital وكل ما يشمل الرأس مال الفكري والمديرون، والمحللون للموارد المعرفية؛ فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري، وفق ما يتمتعون به من خبرات، ومعارف في مجال المعلوماتية.
- ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحد من خلالها أنظمة معلومات، ومناهج العمل، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه نحو شبك واحد.

<sup>1</sup>عشو عبد الكريم، نفس المرجع، ص28.

## الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغييرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1- التخطيط الإلكتروني: Planning يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:<sup>1</sup>

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل

- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق

- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة، عبر الشبكات المحلية، والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة، وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

2- التنظيم الإلكتروني: E\_Organizing في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوف، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة

<sup>1</sup>عشو عبد الكريم، نفس المرجع، ص 29

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.

3- الرقابة الالكترونية: E\_control Ling إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف، أو الخطأ، وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية، والولاء الالكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

إن التحول في وظائف الإدارة الالكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية، والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة، ولها ما يمثلها (مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم).<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

تعتبر التقنية الالكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا إن الدول العربية تواجه مجموعة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة، حيث أن كثيرا من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبيات والتي

<sup>1</sup>عشو عبد الكريم، نفس المرجع، ص ص 30-31

- تمثل في كثرة الإجراءات الروتينية، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية ومن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يأتي:<sup>1</sup>
- التخبط السياسي الذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة " الإدارة الإلكترونية " وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الإلكترونية.
  - عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة " الإدارة الإلكترونية " لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.
  - تأخير معتمد أو غير معتمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكل أساسا لأي عملية تنفيذ "للإدارة الإلكترونية".
  - الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي التي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.
  - مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبل بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
  - عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظرا للزامات الاجتماعية الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكثفة ماديا.
  - نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محليا أو دعم غير كاف من قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
  - التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
  - النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري.
  - الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د.جمعة اسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية E-Management، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، 2015. ص63.

في حين يرى براون "2005 م /ص 87 " إن على الدول النامية تبني أسلوبا جديدا للتفكير والقيادة، لضمان الوصول بالإدارة الإلكترونية إلى كامل إمكانياتها باعتبار أن هذه الدول تواجه تحديات كبرى تحول دون الاستفادة منها والتي تعتبر معوقات تواجه التطبيق ومنها:

### 1-المعوقات الإدارية :

يشير (غنيم 2004 م /ص 342) إلى أن بعض الدول وخاصة الدول تتخذ بعض الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي نموذجا للعمل بها، وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

وأكد (ethers § Turban 2008م /ص 21) انه بالرغم من أن بعض المنظمات إعادة هيكلة نفسها بطرق مبتكرة لتتماشى مع التطورات في العصر الرقمي إلا أن الغالبية العظمى منها مازالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها.<sup>2</sup>

ولقد أظهرت نتائج دراسة (العوامل 2003 م/ص 284) وجود معوقات جديدة قد تعرقل التحول نحو الحكومية الإلكترونية ومن أهمها: ضعف الوعي الاجتماعي، ونقص التمويل والكفاءات البشرية، المعلومات، التكنولوجيا، وتختلف التشريعات، ويرى إن إدراك مثل هذه المعوقات يساعد على تشخيصها وتقويمها وتحديد سبل مواجهتها وعلاجها، ومن أبرز المعوقات الإدارية ما يلي:

### الرؤية والهدف:

يشير (العلاق 2006 م /ص 76-77) إلى أن معرفة الرؤية مهمة خصوصا عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية، فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصا رسالتها ورؤيتها، لان لهذه الرسالة والرؤية تأثيرها على المنظمة حاضرا ومستقبلا ويؤكد دركر

د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص73

د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص63

(2004 م / ص 94) بان التغيير في المنظمات يستدعى أن تكون قواعدها أكثر متانة، كما أن هناك حاجة للاستمرارية فيما يتعلق بأسس المؤسسة رسالتها قيمها وتعريفها للأداء والنتائج.<sup>1</sup>

ويضيف (العلاق 2006 م / ص 76) إن تغيير ثقافة المنظمة للأفضل يمثل تحدياً حقيقياً، وعلى الإدارة الفاعلة مسؤولية التواصل والاتصال مع بيئاتها الداخلية والخارجية، ففي إطار البيئة الداخلية ينبغي تواصل أعضائها الآتي:

- معلومات عن أداء المنظمة الحالي.

- رسالة المنظمة الحالية والمستقبلية وكذلك أهدافها وتطلعاتها الحالية والمستقبلية.

- رؤية واضحة عما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وما ينبغي عليها انجازه وأساليب تحقيق ذلك.

- معلومات عن التقدم الذي حققته المنظمة على مدى سنوات عملها.

التخطيط:<sup>1</sup>

حيث يشير (روبينسون 2008 م / ص 22) إلى انه يجب أن يتم التغيير من خلال رؤية واضحة ومفهومة من خلال منهج متكامل يبدأ بالتخطيط حتى يصل إلى التطبيق .

ويرى (الحري والرويلي 2003 م / ص 223-224) عدم وجود خطة شاملة يستطيع الجميع السير بموجبها وعدم وجود خطة شاملة موحدة لنشر الثقافة المعلوماتية على جميع المستويات. ومن جهة أخرى أصبح من الضروري على المنظمات الاستعداد للدخول إلى عصر المعلومات والاستفادة من التقنيات المتاحة، والإسراع في رسم الخطط اللازمة للتحويل إلى العمل في البيئة الإلكترونية الجديدة..

<sup>1</sup>د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص 64

### معوقات تتعلق بالإجراءات والأساليب الإدارية:

تشكل البيروقراطية والإجراءات الروتينية لدى عدد كبير من المنظمات عائقاً رئيسياً عند تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية، والتي تقوم باعتبارها منهج إداري حديث على تبسيط الإجراءات وكافة المعاملات الإدارية، والعمل على أساس من الشفافية والمساواة.

يضيف (غنيم 2006م/ص207) "انه ينبغي على المديرين استخدام الحاسب الآلي لتبسيط إجراءات سريعة ودقيقة لتأدية العمل والتخلص من بطء الأنظمة التقليدية والمركزية في إجراءات العمل"

### نقص الدورات التدريبية:

حتمت التغيرات التكنولوجية السريعة على الدول تدريب أفرادها وتوئهم للتعامل الفعال مع معطيات العصر التقني.

حيث أن التطور التقني السريع في الحاسب الآلي من أهم العوامل التي وضعت الكثير من التحديات أمام العديد من الإداريين لاستيعاب هذا التطور.

أورد (شعبان 2006 م / 669-670) أن هناك جملة من التحديات حول عملية التدريب في البلاد العربية كالاتي:

عدم وجود التمويل الكافي للتدريب وإعادة التأهيل.

عدم توفر الوقت الكافي وتخصيصه بحيث يتم التدريب في نهاية الدوام الرسمي أو مكان العمل مما يساهم في تشتيت اهتمام المتدربين.

لا يتم التدريب بموجب خطة وإنما بشكل عشوائي.<sup>1</sup>

### المعوقات التقنية:

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدماً واضحاً في العديد من الدول المتقدمة وكان لها دور إيجابي على شعوبها، فعن طريق هذه التقنية وتطبيقاتها يمكن وضع المنظمات

<sup>1</sup>د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص66

في موقع تنافسي عن طريق موظفيها في إدارتها ومؤسساتها، وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطع الاستفادة من إمكانيات التقنية، وذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائق في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي من أهمها ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات والمعلومات.<sup>5</sup>

ويعزز هذا الرأي كلا من (جيس وفالسيش 2006 م /ص 129) حيث وضحا أن معظم لمنظمات تواجه تحديات تقنية خاصة فيما يتعلق بوجود بنية تحتية شاملة وخاصة في الدول النامية.

ويؤكد (جبر 2002 م /ص 201) أن ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات وضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التي تواجه تحول المنظمات نحو البيئة الإلكترونية وقد حددها (السالمي 2005 م / 237-238) في:

عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.

ومن أهم أسباب محدودية استخدام الانترنت في الأقطار العربية والتي أوردها كل من قنديلجي والسامرائي 2002 م /صما يلي:

هدم انجاز البني التحتية والشبكات المطلوبة للاتصالات.

قلة الوعي بما تتيحه الشبكة من فرص معرفية وبحثية واستثمارية.

محدودية انتشار واستخدام أجهزة الحواسيب في المجالات الحياتية المختلفة.

ارتفاع كلف الاشتراك أحيانا.<sup>1</sup>

معوق اللغة، خاصة وان معظم الموارد والمعلومات الموجودة على الشبكة هي باللغة

الانجليزية، ويقابل ذلك قلة في المواقع العربية المتوفرة فيها.

<sup>1</sup>د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص 68

إن قضية توفير بيئة الكترونية آمنة، وحماية المعلومات والمحافظة على سريتها باتت تشغل الكثير من المنظمات، فالأمن المعلوماتي والفيروسات والاختراقات بكافة أشكالها أصبحت خطراً يهدد كثير من المنظمات.

أدى الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وزيادة شبكات الاتصالات والمعلومات بشكل مذهل في الآونة الأخيرة، إلى إيجاد أنظمة وأساليب تحمي المعلومات من الاختراق والتخريب بأي شكل من الأشكال.

ويؤكد (السالمي والسليطي 2005 م/ ص153) انه " كلما ازداد استخدام الحواسيب زادت الحاجة إلى حماية المعلومات المخزونة فيه، وأصبح امن المعلومات رسالة مهمة للشركات والأفراد، حيث واجهوا الحاجة إلى ماهية الخصوصية للفرد وتحديد الوصول إلى البيانات ومنع الاختراقات.

وذكر (نورس وآخرون 2000 م/ ص97) بان عنصر الأمن والثقة يعد أهم العناصر في أي تعامل الكتروني، كما تعد من أكبر العوائق في العمل الإلكتروني والتي يعاني منها اغلب دول العالم بالإضافة إلى ما سبق، فان المخاطر التي تواجه خصوصية البيانات الخاصة بالأفراد في كافة التعاملات الإلكترونية آمنة، وفي هذا الصدد أشار (السالمي والسليطي 2008 م/ ص305) إلى أهم مرتكزات الحماية لخصوصية المعلومات في البيئة الرقمية وهي كالاتي:

البعد التقني ويتضمن ذلك توفير أدوات الحماية تقنية تتيح للمستخدم التعامل مع البيئة الرقمية بقدر من الثقة والأمن.

البعد القانوني ويتمثل في توفير التشريعات اللازمة لتنظيم مسائل الحماية.

البعد التوعوي للحماية ويتضمن تثقيف وتوعية الأفراد بالمخاطر التي تتعرض لها

البيانات والتعرف على أهم الوسائل اللازمة لضمان حمايتها والشكل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص67

المعوقات البشرية: تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم والرقي في مختلف المجالات إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية، أصبح أمر تعاني منه اغلب الدول وبالأخص الدول النامية.

مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات.<sup>1</sup>

لابد من التأكد بان تكنولوجيا المعلومات وفي مقدمتها الحواسيب ليست غاية في حد ذاتها بل أنها وسيلة لتحقيق غاية أو غايات أخرى هي التطور والتقدم.

**العائق اللغوي:** يشير داود 2000 م / ص 360 إلى أن من القيود التي تحد حالياً من انتشار استخدام الشبكة في العالم العربي هو قيد اللغة فلا بد لمن يستخدم الشبكة أن يتقن اللغة الانجليزية ولا يمكن أن يستغني المستخدم العربي تماماً عن غرفة اللغة الانجليزية حيث انه حتى الآن ما يزيد عن 95% من المعلومات المنشورة هي معلومات اللغة الانجليزية.

**مقاومة التغيير والخوف منه:** تعد مقاومة التغيير والتجديد من أهم المعوقات التي تواجه معظم المنظمات وذلك عندما يجهل الأفراد الهدف من لتغيير وطبيعته وكذلك الخوف من فقدان مراكزهم ووظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاوموا كل تغيير داخل منظماتهم، ويعرف (روبينسون 2000 م/ص 20) التغيير بأنه " التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة ". وهناك العديد من المعوقات التي تحد وتمنع حدوث التغيير أوردتها (اللوزي 2002 م /ص 235) فيما يأتي:<sup>2</sup>

التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه.

التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم.

الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل.

د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص68

د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص69

عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئات الأعمال.

صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية.

عدم وجود تخطيط مسبق لاستغلال حدوث التغيير.

**المعوقات المالية:** إن مشروع مثل مشروع الإدارة الالكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، لكن تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع.

ويؤكد ذلك (جبر 2002 م/ص 202) حيث يرى أن "من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية ضعف الدعم السياسي والمالي، لذا لا بد من أن يدعم المشروع سياسيا من قبل القيادات العليا ويدعم ماليا ليؤمن له فرصة الاستمرار والتطور". يجابه تطبيق الإدارة الالكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الالكترونية فيما يلي:<sup>1</sup>

**المعوقات الإدارية:** تنتج بعض الدراسات إلى تحديد، ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية، وترجعها إلى الأسباب الآتية:

-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 بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.

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

<sup>1</sup>د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص70

- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.
- المعوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:
  - 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، وتتنظر 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.<sup>1</sup>
  - إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الالكترونية.
- المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:
  - ارتفاع تكاليف تجهيز البني 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.

<sup>1</sup>د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص71

- 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.

**المعوقات البشرية:** ويمكن تحديدها في الآتي: <sup>1</sup>

-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، وأضعف مشاريع الإدارة الالكترونية.

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

**-المهددات الأمنية:** تتمثل هذه المهددات في الآتي:

-لتخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية، خوفاً عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية. ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية، مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها.

<sup>1</sup>د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص72

وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

- العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
  - العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
  - العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات، ورفع قدرات، وخبرات العاملين في هذا المجال.
- لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق، والانسجام بين هذه العناصر، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية، وضعف مؤشرات الجاهزية، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: تقييم أداء الإدارة الإلكترونية

يفضل القائمون على مشروع الإدارة الإلكترونية دراسة تجارب دول سبقتهم في تنفيذ هذا المشروع، لمعرفة عوامل نجاح المشروع وتفاذي العوامل المؤدية للفشل، وتحديد الإيجابيات والاستفادة منها، والسلبيات للتقليل من آثارها، والمخاطر التي تهدد المشروع، ولتيسر توضيح ذلك تم تقسيم المطلب إلى فرعين، الأول يتعلق بعوامل نجاح وفشل أداء الإدارة الإلكترونية، أما الفرع الثاني فيأتي لذكر سلبيات وإيجابيات الإدارة الإلكترونية.

#### الفرع الأول: أسباب نجاح الإدارة الإلكترونية

إن تعرض عدد من الإدارات والشركات الإلكترونية إلى هزات جعلت من وسائل الإعلام تتحدث عن حالات إخفاق وفشل في مضمار الخدمات الإلكترونية تفوق بكثير النجاحات التي تحققت في هذا المضمار، وقد أصابها التصدع. وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك عندما اعتبر أن الفشل الذي منيت به إدارات الخدمة الإلكترونية بمثابة اندثار وانحدار سحيق لكل الجهود الرامية للانطلاق إلى مرحلة ما وراء الأعمال الإلكترونية أعني أعمال الخدمات الإلكترونية.

<sup>1</sup>د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص73

وللإجابة عن سؤال لماذا تحقق الخدمات الإلكترونية النجاح؟ فإن الضرورة تقتضي تشخيص بعض عوامل النجاح، والتي تتضمن عوامل مثل الإصرار والقدرة على بناء نظام تكنولوجيا مستقر، إلى أن واحد من أهم أسباب نجاح هذه الإدارة في التفوق يعود إلى أنهذه الإدارات تصغي إلى المواطن والعميل فتصبح الإدارة والمؤسسة موجهة من قبل هذا المواطن أو العميل، بل نجد أكثر من ذلك هي أيضا مسيرة من قبله، من حيث أنها تصغي له وتتابع احتياجاته ورغباته الحقيقية، وتفصل خدماتها وفقا لمقاساته وتحاول جاهدة إشباع رغباته وضمان أعلى مستويات رضاه.<sup>1</sup>

ويمكن القول بالتأكيد وبكل ثقة أن الإدارات الناجحة تلك التي تفهم الحاجات الأساسية والنفسية للمتعامل مع خدماتها، وتطبق هذا الفهم في كل مرحلة من مراحل نموها، وبالعودة إلى عوامل نجاح وفشل الإدارة الإلكترونية نجد ما يلي:

-إيجاد بيئة مناسبة لنقل التجارب والخبرات في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية بين منسوبي القطاعات الحكومية المختلفة الشركات والمؤسسات العاملة في مجالات تقنية المعلومات والشبكات.

- تقديم باقة من المعارف والخبرات في مجالات متعددة مرتبطة بقضايا فنية وإدارية بتقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً وذلك لتعميق المفاهيم والخبرات التي يحتاجها مدراء ومنسوب ينظم المعلومات في حياتهم العملية .

-إيجاد قناة مثالية بين القطاعات الحكومية المختلفة والمستثمرين في أنظمة الاتصالات ونظم المعلومات وذلك لنقاش مشاكلهم ومتطلباتهم وتفعيل دور وزارة وهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات والغرف التجارية الصناعية لرعاية هذا القطاع الهام.

<sup>1</sup>د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص74

- المساهمة في تطوير نظم الاتصالات وتقنية المعلومات الخاصة بالخدمات الحكومية الإلكترونية من خلال طرح قضاياها للنقاش واستقطاب الخبرات المحلية والأجنبية للمشاركة في نقاش وتقديم الحلول المناسبة.
- إطلاع المشاركين على أحدث النظم المعلوماتية والإدارية الحديثة وإثارة النقاش بينهم في سبيل تطبيق تلك النظم والاستفادة منها كذلك عرض لقصص النجاح والتجارب المحلية والعالمية في تطبيقات الحكومة الإلكترونية.<sup>1</sup>
- مناقشة التشريعات والأنظمة والقوانين اللازمة لضمان أمن وسلامة تبادل الوثائق والمعلومات ووضع الأسس والمواصفات والمعايير التي تحكم التوثيق الإجرائي للتعاملات الإلكترونية.
- مناقشة توافق نظم المعلومات وتوحيد البروتوكولات ووضع المعايير اللازمة لضمان بيئة إلكترونية متوافقة بين مختلف القطاعات.
- مناقشة أهمية إعادة هندسة العمليات الإجرائية اللازمة لتقديم الخدمات الإلكترونية والاحتياجات لتدريب وتطوير القوى البشرية.
- إعادة هندسة البنية التحتية للإدارات، والهياكل، والعمليات، والإجراءات، بما يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة، بحيث لا يقتصر التعديل على الإجراءات، وتسلسل إنجاز المعاملات، وإدخال الأجهزة المتطورة والمعدات الحديثة والبرمجيات اللازمة لتشغيلها بل ويشتمل أيضا على تغييرات في الهياكل وللبنى التنظيمية وتعديلات على الوصف الوظيفي للوظائف، وإعادة النظر في توزيع المهام على الموظفين، وتغيير طبيعة العمل نفسها لتكون أكثر فاعلية وإنتاجية وقل جهدا، أي أفضل جودة.
- \_ بناء الثقة لدى المواطن تجاه مشروع الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال نشر توعية عامة عن الإدارة الإلكترونية، وتلمس المواطنين لفوائد الإدارة الإلكترونية من خلال الحصول على فوائد ملموسة متمثلة بإتمام المعاملات الخاصة به، بدقة وسرعة، وكذلك عن طريق مساهمة

<sup>1</sup>د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص75

الصحافة المحلية في نشر الجوانب الإيجابية والنجاحات في استخدام الإدارة الإلكترونية، على أن يكون ذلك ضمن خطة تسويقية شاملة تحد التوقعات المطلوبة.

- وجود رؤية واضحة لمستخدمي الإدارة الإلكترونية، وتحديد الأهداف والنتائج المرجوة من الإدارة الإلكترونية، وأن توافق أهداف وقيم المشروع مع روح السياسيين القائمين وحشد الدعم المالي لمشروع الإدارة الإلكترونية من خلال تبني الفكرة ودعمها من جهات سياسية مهمة في الدولة، وكذلك رصد ميزانية مستقلة ومستمرة لتمويل مشروع الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.

- أن تلعب الدوائر المحلية دوراً رئيسياً لنجاح الإدارة الإلكترونية فهم الأقرب للمواطنين ويمكن لهم توضيح الفرص التي توفرها لهم الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: عوامل فشل الإدارة الإلكترونية

يعتبر الفشل مشكلة رئيسية ذات تكلفة مادية ومعنوية عالية وتهدم المصداقية والثقة بين المواطن والإدارة، ويمنع من إيصال الفوائد المرجوة من الإدارة الإلكترونية إلى المواطنين المستفيدين من الخدمة، ولكن في نفس الوقت يمكن أن يكون الفشل قاعدة بناء للتعلم والاستفادة والمساعدة في تحسين المشروع لاحقاً ومن عوامل الفشل والتي تعتبر معوقات تقف في وجه المشروع نجد ما يلي:

- عدم وجود ضغط خارجي من قبل هيئات المجتمع المدني، وقطاع الأعمال والمواطنين...إخذ، لتقوم الحكومة بمبادرة قوية في مجال الإدارة الإلكترونية.

- عدم وجود رغبة سياسية من قبل القادة السياسيين والمسؤولين الكبار بالتطوير وإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية.

\_عدم وجود رؤية إستراتيجية بعيدة المدى حول أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإصلاحات.

<sup>1</sup>د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص76

- ضعف إدارة التغيير، وضعف القيادة حيث لا وجود لبطل للمشروع، وعدم وجود دعم من قبل المسؤولين، وعدم المشاركة من قبل الجهات ذات العلاقة، ضعف التخطيط، ضعف المتابعة والرقابة، والتنسيق بين الهيئات الحكومية والقطاع الخاص.<sup>1</sup>
- قصور وعدم واقعية التقييم: تقييم غير واقعي للوضع الحالي السياسي والإداري والمالي والاجتماعي بمعنى تحليل غير دقيق لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- بنية تنظيمية ضعيفة: ضعف الوضع التنظيمي، أنظمة متجزئة، بنية أساسية غير كافية لدعم الإدارة الإلكترونية.
- بنية تكنولوجية أساسية غير كافية: شبكة اتصالات ضعيفة، قلة في عدد أجهزة الحاسوب الاستخدام العام، وعدم توفر أجهزة حاسوب كافية للموظفين الحكوميين.
- تكنولوجيا غير متجانسة: عدم التواصل بين أنظمة الحاسوب، وضعف الأنظمة من حيث التصميم والبرامج.
- ارتفاع التكلفة للنفاد في شبكة الإنترنت مقارنة مع دخل الأفراد.
- تشتت الجهود للوصول إلى تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية بين عدة جهات تدعي كلها المسؤولية الكاملة عن هذا الموضوع المهم، فأحيانا تحت وصاية وزارة الاتصالات والمعلومات وأحيانا تحت جهات غير متخصصة، ومشاريع الأئمة تتم في الغالب بشكل مشاريع متفرقة محركها الرئيسي هو عمليات التسويق التي يمارسها مطور الحلول على متخذي القرارات.
- ضعف القدرة على ترتيب أولويات الإدارة الإلكترونية، فأحيانا تنفق أموال طائلة على مشاريع ليست ذات أولوية، في حين أن هناك حاجة لخدمات إلكترونية أكثر أهمية وربما أقل كلفة وتعود بنفع أكثر على شريحة واسعة من المواطنين.

<sup>1</sup>د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص77

وتعود أسباب الفشل عموماً إلى تأخر البلدان النامية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أعمالهم وإلى عدم جاهزية التنظيم وعدم تحديث التكنولوجيا المستخدمة، لذلك فإن النجاح أو الفشل مرهون بكمية ونوعية التغيير بين الوضع الحالي والوضع المطلوب. ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة إذا تم ملاحظة مكان الفجوة، وتغيير التصميم في اتجاه الواقع حتى يقترب من المطلوب. ويمكن للفشل أن يكون مدخلاً للتعلم، ويتضمن هذا المدخل أربع خطوات:

- الاعتراف: الاعتراف بأن الفشل موجود، وبأنه يوفر فرص لتوليد المعرفة.

- الحصول على المعرفة: إيجاد الطرق المناسبة للحصول على المعرفة المولدة من المشروع.

- تحويل المعرفة: إيجاد طرق لتحويل المعرفة من مكان تحصيلها إلى المكان الذي يحتاجها فيه المشروع.

تطبيق المعرفة: في مكانها المناسب.

هناك سببان لفشل التعلم من الإدارة الإلكترونية:

أولاً: أصحاب المصالح لا يرغبون في التعلم والتغيير للأسباب التالية:

- الخوف من الفضيحة: فبعض أصحاب المصالح يخافون من أن عملية التعلم سوف تكشف نقائصهم، وجهلهم بخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وعليه سوف يقاومون عملية التغيير.<sup>1</sup>

- عدم الملائمة الثقافية: نجد في بعض الثقافات الوطنية أو التنظيمية نجد أن التعلم من الفشل شيء مقبول، لكن في البعض الآخر لا يكون كذلك، حيث يتم رفض أو تجاهل الفشل، ولا تتم المناقشة بهدف التعلم.

- انحراف أو ميل الدوافع: في بعض الحالات يمكن أن نجد بعض الدوافع للفشل، مثال ذلك أنه مع بعض تطبيقات الإدارة الإلكترونية يمكن أن يعني " النجاح " بأن الدائرة الحكومية تم

<sup>1</sup>د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص77

تصغير حجمها، عل عكس الفشل الذي يمكن أن يعني التحكم في مستويات الموارد أو حتى مواصلة الاستثمار.

**ثانياً:** لأن التعلم صعب، حيث يحتاج التعلم لتكاليف تتمثل في الوقت والمال معاً، وتفتقر الخدمات العامة لكلا المصدرين، حيث يمكن لأنظمة الإدارة الإلكترونية أن تكلف الكثير، نظراً لتعقيدها، وتوجهها نحو العديد من الأطراف ذات المصالح المتضاربة.

على المسؤولين في المنشأة الحكومية أو الأهلية الذين يرغبون التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المنشأة ومن أهمها:

وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المنشأة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والشركات التجارية وجود إعلانات كبيرة بالمنشأة لتوضيح الرؤية والرسالة.

الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة والابتعاد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.

التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.

التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلاً حسب تخصصه.

التحديث المستمر لتنقية المعلومات ووسائل الاتصال.

تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.

تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.

الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.

التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة وترك الاعتبارات الشخصية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>د.جمعة اسماعيل العياط، نفس المرجع، ص78

## خلاصة الفصل:

تبين من خلال هذا الفصل أن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات، والأساليب والإجراءات والهيكل التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست بوصفها جاهزة يمكن نقلها وتطبيقها ببسر، بل هي عملية معقدة ونظام متكامل مجموعة من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية.

وبالتالي لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز التنفيذ لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة، فهي تحتاج بنية تحتية شبكية ومعلوماتية قوية وسريعة وآمنة، وكادر بشري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة، كما تحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والموال والجهد. ويجب الأخذ بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية، فهذه الأخيرة تواجهها جملة من التحديات والمعوقات التي قد تؤثر على إستراتيجية تطبيقها، وبالمقابل على المؤسسة التي تريد تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية أن تكون على درجة عالية من اليقظة والتكيف مع التغيرات المتسارعة التي تحكم بيئة العمل الإلكتروني، ورغم أن التكنولوجيا تفتح أمامها العديد من الفرص وتقدم العديد من المزايا إلا أن هاجس الأمن المعلوماتي يبقى من أهم الأمور الواجب التركيز عليها والحرص على أن تكون مؤسسة الإدارة الإلكترونية محصنة ضد أي اختراقات قد تقضي على مستقبل المؤسسة.

## الفصل الثاني:

تأثير الإدارة الإلكترونية على سير وإدارة

المرفق العام.

## تمهيد:

في ظل التطورات التقنية المتلاحقة في عالمنا اليوم، أصبح من المهم ومن الضروري للدولة الحديثة أن تستثمر تلك التقنيات الخاصة بالاتصالات والمعلومات، في تطوير منظماتها، وفي تطوير وسائل وأشكال تقديمها للخدمات العامة.

يأتي ذلك في أعقاب سلسلة من التطورات التي لحقت "بدور" الدولة أصلاً بوظيفتها، منذ عهد الدولة "الحارسية" قديماً إلى عهد الدولة "المتدخلة" بالأمس، ثم الأكثر تدخلاً اليوم، من جهة، ومن جهة أخرى، تلك التطورات التي لحقت بالأساليب التي يأخذ بها التنظيم الإداري في الدولة، سواء في أسلوب "المركزية الإدارية"، أو أسلوب اللامركزية الإدارية بما يشمله هذا الأخير من تسيير للمرفق العام، والتي نحسب أنه قد تعاضم دورها في عالمنا المعاصر.

من هنا تأتي أهمية فصلنا هذا، في دراسة تلك التطورات المتلاحقة، في دور الدولة، وفي أساليب تنظيمها للمرفق العام، وفي استثمارها للتقنيات الخاصة بالاتصالات والمعلومات، فيما يطلق عليه "الإدارة الإلكترونية"، وتأثير هذه الأخيرة على دوام سير المرفق العام وكذا على موظفيه.

## المبحث الاول: الأبعاد الإدارية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية

يمكن وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم الإدارة المعاصرة بأنها استحدثت بناءات فكرياً جديداً تستهدي به الإدارة الحديثة، فما هي سمات التطور والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؟ هذا ما سنحاول الإجابة عنه من خلال العناصر التالية

### المطلب الاول: مميزات وسمات الإدارة الإلكترونية

تتلخص أهم مميزات وسمات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في المفاهيم الآتية: الإدارة التقليدية وتتميز بكونها تنظيمات جامدة، لها مكان محدد ومعين وأنها تعمل في زمن محدد البداية والنهاية وتعتمد في الأول والأخير على الأوراق ثم الأوراق... الإدارة الإلكترونية:

- تتسم بعدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي العملية وعدم وجود وثائق بل وجود وثائق إلكترونية.
- إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً.
- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسيط الأساسي.
- التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة، إلى مجموعة من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار.
- التحول من الانحصار في الظروف والمحددات المحلية والإقليمية، إلى العولمة والمزج بينها وبين المحلية.
- التحول من نظم الإنتاج القائمة على العمليات اليدوية والمستقلة عن بعضها البعض، إلى العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية Digital
- التحول نحو تطبيق آليات السوق ومفاهيم إدارة الأعمال الخاصة على المنظمات والدوائر الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، السنة الجامعية 2007م-1428هـ، ص49.

العناصر المميزة الإدارة الإلكترونية

1- إدارة بلا أوراق:

- الأرشفة الإلكترونية.

- البريد الإلكتروني.

- الأدلة والمفكرات الإلكترونية.

- الرسائل الصوتية.

نظم وتطبيقات المتابعة الآلية.

2- إدارة بلا مكان:

- الهاتف المحمول.

- الهاتف الدولي الجديد Disc Telle

- المؤتمرات الإلكترونية.

- العمل عن بعد dorkingTelle

- المؤسسات الافتراضية<sup>1</sup>.

3- إدارة بلا زمان:

- العمل في الزمن الحقيقي (24/ ساء 7 أيام /356يوم)

4- إدارة بلا تنظيمات جامدة:

- المؤسسات الشبكية (الإنترنت)

- المؤسسات الذكية التي تعتمد على عمال المعرفة worker Khawledge

- اكتشاف المشاكل بدلا من حل المشاكل.

- التجهيز الناجح للاجتماعات مقابل تحديد الاجتماعات.

## المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية كأداة للتغيير الإداري

### الفرع الأول: مفهوم ومضمون إدارة التغيير

إن مفهومًا جديدًا في علم الإدارة قد أخذ في البروز بقوة وهو مفهوم إدارة التغيير Change Management، والذي يركز فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية على الكيفية التي يمكن عن طريقها للمسؤولين في الأجهزة الحكومية الانتقال من الأساليب التقليدية للإدارة لما قبل عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أساليب إدارية جديدة، يمكن من خلالها التعامل مع البيئة الجديدة والمتغيرة في العمل الإداري الحكومي بأسلوب منظم ومهني يؤدي إلى الشفافية في العمل الحكومي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وجاء تعريف إدارة التغيير System Management Change في الطبعة التاسعة من معجم Wipestr، على أنها " هي منهجية إجرائية محددة تعطي القدرة على مراجعة التغيير المقترح من النواحي الفنية والعملية ومعرفة مدى تلبية لاحتياجات العمل بأسلوب واضح وموحد مع القدرة على تعديله وفق لمتطلبات العمل والخبرات الناتجة عن التطبيق"، وفي تعريف آخر هي " ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد أي أن التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة بطريقة أفضل ولتطوير الأنماط السلوكية للعاملين"<sup>2</sup> وعادة ما يقابل هذا التغيير بمقاومة شديدة وهذه الظاهرة واضحة في الدول العربية نتيجة لعدة أسباب منها:

- الخوف من أن التكنولوجيا تزيد من ظاهرة البطالة.
- عدم التعود على التكنولوجيا والخوف من الظهور بمظهر الجهل أمام الآخرين إذا لم تستخدمها بطريقة صحيحة، وهناك من يطلق عليها بالصدمة التكنولوجية.
- الخوف من إن تجلب التكنولوجيا مسؤوليات أكبر مثل الرد على Emails الواردة.

- الاعتقاد بعدم وجود ما تكسبه من التكيف مع التكنولوجيا الجديدة وانعدام ما يمكن خسارته عند الرفض<sup>1</sup>.

وحتى يمكن التعامل مع الكم المتوفر من المعلومات ينبغي التفكير في بناء الأنظمة التي تعتمد على بناء قواعد معطيات تنصب على نواحي القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات مع إعطاء السيناريوهات المتاحة، وهذا ما يعمل على زيادة درجة الوعي لدى متخذي القرارات مع تحقيق المرونة الكافية طبقاً لمتغيرات الموقف.

### الفرع الثاني: العناصر الواجب اعتمادها في إدارة التغيير في الإدارة الإلكترونية

حتى يكون تطبيق مفاهيم إدارة التغيير على مستوى الإدارة الإلكترونية في كافة الأجهزة والمستويات المحلية سواء على مستوى البلديات أو المناطق والمحافظات أو الإدارة المركزية، فإن الأمر يتطلب خلق حوار واتصالات داخل وخارج الأجهزة الحكومية عن اتجاه الحكومة فيما يتعلق بإستراتيجيتها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الحكومي، وبشكل محدد فإنه من المهم التركيز على ما يلي:

- تحديد رؤية إستراتيجية واضحة عن الكيفية التي ترغب من خلالها تطوير مؤسساتها وكيفية استخدام التقنية في الخدمات والبرامج والإجراءات الحكومية، وأي نوع من هذه التقنية يتم استخدامها.

- تحديد الأولويات الحكومية التي يجب التركيز عليها في المراحل الأولى وإجراءات التغيير المطلوب.

- توفير المصادر المادية والفنية والبشرية والدعم السياسي من طرف المسؤولين الكبار للتحويل من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب إدارة التغيير من خلال الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> حماد مختار، مرجع سابق، ص52

- التزامن بين برنامج واضح للتغيير الإداري يأخذ في اعتباره المتطلبات الأساسية لإدارة التغيير وتوزيع المهام والصلاحيات بين وحدات الإدارة المحلية ووحدات الإدارة المركزية، والتركيز على إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتميز في أسلوب استخدام الخدمة، وبين مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية، ذلك أن التطوير الإداري لأجهزة الدولة والإدارة الإلكترونية هما وجهان لعملة واحدة مما يستوجب الربط بينهما.
- مشاركة كافة الوزراء ورؤساء الأجهزة والمسؤولين عن إدارة القطاع الحكومي على المستويين المحلي والمركزي ومرؤوسيهام مشاركة فعالة في عملية إدارة التغيير والتحول إلى الإدارة الإلكترونية سواء فيما يتعلق بالتطبيق أو بالتنسيق بين أجهزتهم والأجهزة الحكومية الأخرى في مجال التطبيق المشترك.
- إشراك المستفيد من الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية للمتعاملين معها في المراحل المختلفة لإدخال نظام إدارة التغيير والتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- تهيئة الأفراد للتغيير وذلك بتشجيع الفرد على تبني موقف إيجابي اتجاه التغيير، ويمكن ذلك من خلال إنشاء نظم اتصال مع الفرد خاصة بيه وقادرة على توضيح الأهداف حيي لا يخاف الفرد من التغيير ولكن يعد نفسه له بالتدريب والتطور ضمن خطط الإدارة الإلكترونية، وتوضيح الفائدة التي سيجنيها، وأن يشعر الموظف بأنه يتم إعلامه بما تخطط الإدارة، كما يجب أن يشعر بالثقة بأن المعلومات التي تعطى له قيمة وصالحة ومباشرة من الإدارة.
- توفير النصائح القانونية للأفراد حيث يتضمن التغيير في بنية الحكومة قضايا ذات طبيعة قانونية، وكمثال على تلك التغييرات في بنود وقوانين استخدام القوى العاملة.
- وتلعب الدائرة القانونية في الحكومة دورا كبيرا كمصدر للمعلومات حول طبيعة التغييرات واستخداماتها القانونية، لأن تزويد الفرد بالمعلومات الموثقة أمر مهم من أجل تقوية روح الإخاء والوضوح الذي يجب أن يحيط بالتعامل مع التغيير في بنية الحكومة، وتستطيع دائرة

الاستشارات القانونية أن تقدم مساعدة كبيرة في اكتشاف أي ثغرة قانونية يمكن أن تنشأ عند عملية الانتقال من منظومة قوانين عمل إلى أخرى.

### الفرع الثالث: هيكلية التغيير

تهدف إدارة التغيير إلى التغيير المؤسسي الشامل وليس التغيير الجزئي مما يتطلب الفعالية في الاتصال داخل المؤسسة، حيث يبدأ التغيير من قيادة المؤسسة، ويتوسع ليشمل كافة العاملين الذين سيتأثرون بالتغيير بطرق مختلفة، ولأهمية هذا الأمر تكون هيكلية التغيير على الشكل التالي:

" القائد " : Champion وهو من يملك الرؤية وتتوفر لديه الصلاحيات والمسؤوليات العامة المتعلقة ببناء الإدارة الإلكترونية.

" الداعم " : Sponsor وهو الشخص المعني بوضع الاستراتيجيات والسياسات التي تأثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

"الداعمون الدائمون" : Sponsors Sustainign وهم الأشخاص الذين تتأثر وزاراتهم أو دوائريهم بالبرنامج ويجب إشراكهم في تقرير كيفية ونوعية التغيير الخاصة ببرنامجهم .

"محفزو التغيير" : Agents Change وهم الأشخاص ضمن الوزارة أو الدائرة المسؤولون عن توجيه التغيير والتأثير فيه والمساعدة في حل المشاكل اليومية الناتجة عن عملية التغيير.

"رواد التغيير" : Champions Business وهم الأشخاص المسؤولون ضمن الوزارات والدوائر عن تقديم الخدمات وتطوير إجراءات العمل.

"أهداف التغيير" : Target Change هم الأشخاص المعنيون بالتعامل اليومي للأعمال الحكومية مع المواطنين وقطاع الأعمال . وهكذا تبدو المسألة أكبر وأعمق بكثير من مجرد تبسيط الإجراءات، والبعد عن الروتين والتعقيدات الإدارية، بل تغدو مسألة الإصلاح الإداري أكبر من مجرد " ترميم " المنظمات العامة والإدارات التقليدية، بل هي عملية إصلاح جذرية تتضمن حلولاً

كاملة وشاملة لأجهزتها وتطوير الآليات العمل الرسمي وتخلصا من سلبيات العمل الإداري والانطلاق - مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بها - إلى آفاق جديدة. وهكذا يتضح مدى خطورة دور الأجهزة الإدارية - بأوضاعها التقليدية - كمعوق لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية ويتضح على الجانب العكسي مدى ضرورة الإصلاح الإداري كمرتكز أساسي لنجاح تطبيق هذا النظام الجديد.

### المطلب الثالث: الأبعاد التنظيمية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية

يهتم التغيير الإداري في الأجهزة الحكومية بجانبين أساسيين هما: البناء التنظيمي، والعنصر البشري وهو ما سنتعرض إليه في الجزء الثاني من هذا الفصل. أما الجانب التنظيمي فهناك العديد من المتطلبات والأبعاد الإدارية التنظيمية التي تؤثر عند تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لأي جهاز إداري كان وهي:

#### الفرع الأول: التنظيمي البناء

إن وجود تقسيمات إدارية بخارطة تنظيمية معتمدة ومعلنة وتحديد مهام تلك الوحدات وارتباطها وعلاقتها الرأسية والأفقية وتحديد الوظائف وأوصافها بكل وضوح هي عوامل مهمة وأساسية تسهل استخدام التقنية بشكل مستمر وفعال، للوصول بالإدارة إلى منظمة عصرية، وتتميز بالرشاقة والمرونة وتركز على الأداء والتقنية العالية لأن التخلف التنظيمي لا يكون فقط في العناصر المادية في التنظيم كالمباني والآلات ولكنه قد يكون في العناصر الاجتماعية والسيكولوجية وفي الثقافة التنظيمية.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: الهيكل الوظيفي

هو المقررات الوظيفية التي يجب أن تتوفر وفقا لتقسيمات الهيكل التنظيمي من حيث مسميات تلك الوظائف - مستوياتها (الراتب) - التخصصات - إعداد الوظائف - الارتباط والعلاقات - تباينها رأسياً وأفقياً...، وحيث أن الهيكل الوظيفي يظل جامداً في ظل عدم توفر

العنصر البشري الذي يشغل الوظائف التي يتكون منها، ومزاولة المهام المحددة لكل وظيفة من تلك الوظائف، مما يظهر الأهمية القصوى للقوى العاملة.<sup>1</sup>

من هذا المنطلق يجب أن يتم توصيف كل وظيفة من وظائف الحكومة وتحديد متطلبات شغلها من تأهيل وتدريب وغيرها وإعادة هيكلتها من حين إلى آخر مما يتفق وما يستجد على الهياكل التنظيمية وبما يلبي متطلبات حاجة العمل.

ونظرا لأهمية استخدام وسائل التقنية وتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تسهم في تطوير الأداء ورفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، فإن ذلك يتطلب تهيئة العاملين بالحكومة للتعامل مع تلك المستجدات من التقنيات والوسائل من خلال توفير فرص التدريب وإعادة التأهيل لتطوير أدائهم وتحفيزهم على التفاعل الإيجابي معها<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: إجراءات العمل وصياغة النواحي التنظيمية

إن وجود تنظيم إداري على مستوى جيد من الكفاءة يساعد وبشكل أساسي في إدخال وسائل التقنية وتكنولوجيات الاتصال والمعلومات، وحيث أن إجراءات وأساليب العمل المعمول بها في الحكومة بما تمثله من تحديد للمراحل والخطوات التي يمر بها إنجاز أو تقديم خدمة ما يعكس مدى اهتمام القائمين على الحكومة بإجراءات وأساليب العمل فيها، وبما أن التقنية المستخدمة أو التي تسعى أي حكومة إدخالها هي لتحقيق أهدافها بكفاءة وسرعة ودقة وبأقل جهد وتكاليف، فإن ذلك يعكس مدى الارتباط الوثيق بين إجراءات العمل وأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكافة أشكالها.

إذاً استخدام وسائل التقنية الحديثة اللازمة سواء من قبل العاملين أو المستفيدين من خدماتها، سيؤدي وبشكل فعال إلى تطوير أدائها وتحقيق أهدافها، ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها في الإجراءات لتطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

<sup>1</sup> حماد مختار، مرجع سابق، ص 59

<sup>2</sup> حماد مختار، مرجع سابق، ص 60

- تحديد دقيق وواضح للإجراءات وألا تكون مبهمة أو تحتتمل أكثر من رأي، فدقة والوضوح عامل أساسي لبرمجتها آلياً مع Back Fed التغذية العكسية.
- التقليل بقدر الإمكان من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة، حيث أن كثرة الوثائق والمتطلبات تعيق العملية التطويرية للإجراءات والحصول على الخدمة عن بعد ويؤخر في إنجاز أداء الخدمة .
- تفويض صلاحية اتخاذ القرار لإنجاز القرارات والمهام اليومية المتكررة إلى المستويات الدنيا، يسهم في استخدام التقنية وسرعة الإنجاز ويحقق الرقابة الكبيرة.
- توفير الأدلة الإرشادية اللازمة للحصول على الخدمة للعاملين والمستفيدين للاسترشاد بها في معرفة متطلبات الحصول على الخدمة وأن يكون ذلك في مواقع الأجهزة الإدارية في شبكة الإنترنت لتسهيل الحصول عليها.
- متابعة التطوير والتحديث للإجراءات العمل بما يتماشى مع المستجدات في مجال الإدارة الإلكترونية.
- استخدام التقنية كأداة لتحقيق الأهداف وليست كهدف بحد ذاتها.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم سير المرفق العام

### المطلب الاول: مفهوم المرفق العام وأهم عناصره في ظل الإدارة الإلكترونية.

مفهوم المرفق العام يستعمل اصطلاح المرفق العام بمعنيين، أولهما: عضوي أو شكلي Organique، ووفقا له يعرف المرفق العام بأنه: المشروع أو الهيئة (الجهاز الإداري) التي تقوم على نشاط يهدف إلى إشباع حاجات ذات نفع عام، ومن أمثلة المرفق العام بالمعنى العضوي: الجامعات، والمستشفيات..... الخ، أما عن المعنى الثاني للمرفق العام فهو مادي

<sup>1</sup> حماد مختار، مرجع سابق، ص 61

Matérielle ونقصه بيه النشاط الذي تمارسه الهيئة أو الإدارة العامة لتحقيق خدمة عامة، ومن أمثلة المرفق المادي: التعليم والصحة.

ولما كان أفضل تعريف هو الذي يقتصر على ذكر الأركان الضرورية، فإن هذا المعنى ينطبق على التعريفات التقليدية والقديمة، والتي من بينها تعريف الدكتور عثمان خليل للمرفق العام بأنه: "مشروع تتولاه الإدارة، لأداء الخدمة العامة"، فهو مشروع يتكون من مبنى، وفي المبنى مكاتب والمكاتب مخصصة للموظفين، تتولى السلطة العامة إدارته بطريقة مباشرة وغير مباشرة وهو يجمع بين المعنى العضوي والمادي، ويجعلهما متكاملين في تعريف المرفق العام. لكن هذا المفهوم لم يصمد كثيرا أمام التطور المستمر لفكرة المرفق العام وإدارته، والذي أدى إلى ظهور مرافق عامة تخضع لأحكام القانون الخاص، نتيجة لطبيعة أنشطتها الصناعية والتجارية، ونتيجة لذلك فقد أصبح هذا المفهوم متجاوزاً وقديماً.<sup>1</sup>

أما في الوقت الحاضر فقد أصبحت المرافق العامة مظهرها من مظاهر تدخل الدولة في سبيل إشباع الحاجات العامة للأفراد، وهو أكثر هذه المظاهر قوة، وأوسعها نطاقاً وأبعدها مدى.

القيام بإشباعها، وقبل تاريخ حكم بلانكو 1873 والأحكام التالية له لم يكن الفقه قد تنبه بعد إلى فكرة المرفق العام وكان المعيار السائد هو التمييز بين أعمال السلطة وأعمال الإدارة العادية.<sup>2</sup>

أما الدكتور شحاته فيعرف المرفق العام بأنه " كل مشروع يستهدف الوفاء بحاجات ذات نفع عام، وتعجز المشروعات الفردية عن تحقيقه - بقصد النفع العام - على وجه مرض، فتتولاه الإدارة العامة، وتديره إما بنفسها مباشرة أو تتعهد به إلى أفراد يديرونه تحت رقابتها "

<sup>1</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر " بن يوسف بن خدة"، السنة الجامعية 2007م-1428هـ، ص64.

<sup>2</sup> حماد مختار، مرجع سابق، ص64.

ويعرفه كذلك الدكتور سليمان المطاوي بقوله " المرفق العام مشروع يعمل باطراد وانتظام، تحت إشراف رجال الحكومة، بقصد أداء خدمة عامة للجمهور مع خضوعه لنظام قانوني معين ".<sup>1</sup>

### الفرع الاول: عناصر المرفق العام في ظل الإدارة الإلكترونية.

في إطار الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية عنصر استهداف النفع العام وإشباع الحاجات العامة للأفراد، مكاناً مميزاً، ويحظى بأهمية خاصة نظراً لاتفاقه مع الهدف العام من تطبيق هذا النظام.

ومن خلال قراءتنا لبعض من مؤلفات القانون الإداري وجدنا بعضها يحصر عناصر المرفق العام أو أركانه في عنصرين أو ثلاثة، وهي:

- المرفق العام نشاط منظم.
- يهدف إلى إشباع حاجات ذات نفع عام.
- هيمنة السلطة العامة على المشروع.

كما وجدنا البعض الآخر، يحدد عناصر المرفق العام في عنصرين هما:

- عنصر النفع العام.
- عنصر السلطة العامة.

والقاسم المشترك بين هذين التصنيفين هو عنصر " النفع العام " الذي يعني إشباع الحاجات العامة، وتوفير أسباب الراحة والرفاهية للأفراد، وهو شرط أساسي لوجود المرفق العام. فالمرفق العام يستهدف تحقيق النفع العام عن طريق إشباع حاجات عامة ضرورية، أو أداء خدمة عامة معينة للأفراد، سواء أكانت هذه الخدمة مادية كتوفير المياه أو الكهرباء، أو معنوية كالتعليم ونشر العدالة وتوفير الأمن للأفراد والدفاع عنهم.

<sup>1</sup>احمد مختار، مرجع سابق، ص65.

### الفرع الثاني: انواع المرافق العامة

تتنوع وتنقسم المرافق العامة إلى عدة تقسيمات وأنواع وفقا للناحية التي ينظر منها إلى هذه المرافق العامة، لذلك يمكن تقسيم المرافق العامة من حيث طبيعة وموضوع نشاطها إلى مرافق عامة إدارية، ومرافق عامة اجتماعية، ومرافق عامة اقتصادية، ومرافق عامة مهنية أو نقابية، كما يمكن تقسيم المرافق العامة على أساس إقليمي، إلى مرافق عامة وطنية مركزية، أو إلى مرافق عامة محلية، كما يمكن تقسيم المرافق العامة من حيث مدى وجوب إنشائها أو عدم وجوب إنشائها إلى مرافق عامة إجبارية وأخرى اختيارية.

#### أولاً: المرافق العامة على أساس معيار طبيعة نشاطها

-**المرافق العامة الإدارية:** وهي المرافق التي تمارس نشاطا إدارياً بحتاً يدخل في صميم الوظيفة الإدارية الأمر الذي يستوجب ويحتم خضوع هذه المرافق العامة الإدارية لنظام قانوني خاص واستثنائي هو نظام القانون الإداري الذي يختلف في قواعده عن قواعد القانون الخاص اختلافًا كبيراً. ومن أمثلة المرافق العامة الإدارية نجد مرفق الصحة العامة، ومرفق التعليم، ومرفق العدالة، ومرفق الدفاع.

-**المرافق العامة الاجتماعية:** وهي مجموعة المرافق العامة التي تمارس نشاطا عاما اجتماعيا وتستهدف تحقيق أهداف عامة اجتماعية تشبع حاجات عامة اجتماعية، ومن أمثلة هذه المرافق العامة، مرفق الضمان الاجتماعي والتأمينات، ومرفق الحماية الاجتماعية في الدولة، ويخضع هذا النوع لخليط من قواعد القانون الإداري وقواعد القانون الخاص.

-**المرافق العامة الاقتصادية:** وهي مجموعة المرافق العامة التي تمارس وتزاول نشاطا اقتصاديا بهدف إشباع حاجات عامة اقتصادية وصناعية أو تجارية أو صناعية أو زراعية أو مالية ومن أمثلة هذه المرافق العامة الاقتصادية، مرافق النقل البري والجوي والبحري ومرافق توليد الماء والكهرباء.

<sup>1</sup>-المرافق العامة المهنية أو النقابية: وهي المرافق العامة التي تزاول نشاطا مهنيا ونقابيا بحتاً، يستهدف تنظيم المهن الرئيسية في الدولة عن طريق أبناء المهن أنفسهم، ومن أمثلة المرافق العامة المهنية كنقابة المحامين ونقابة الأطباء ونقابة المهندسين ونقابة الأساتذة الجامعيين.

### ثانياً: المرافق العامة على أساس المعيار الإقليمي

تنقسم المرافق العامة على أساس المعيار الجغرافي والإقليمي إلى مرافق عامة وطنية، ومرافق عامة إقليمية و ولائية وبلدية.

### ثالثاً: أنواع المرافق العامة من حيث مدى الوجود أو الاختيار في إنشائها

تنقسم المرافق العامة من حيث مدى توفر حرية الاختيار في إنشائها أو عدم توفره، إلى مرافق عامة إجبارية ومرافق عامة اختيارية، والمرافق العامة الإجبارية هي تلك المرافق العامة التي تندرج في نطاق الأساسية والحيوية للدولة مثلاً: مرفق الدفاع الوطني، ومرفق القضاء. أما المرافق العامة الاختيارية فهي تلك المرافق التي تتمتع السلطات العامة بصدد إنشائها أو عدم إنشائها بسلطة تقديرية وحرية التصرف.

وما دام نظام الإدارة العامة الإلكترونية يهدف إلى تيسير تقديم الحكومة لخدماتها، فإنها ستعمل على اختيار طريقة الإدارة التي تكفل تحقيق ذلك بكفاءة وفعالية من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة، وهذه الوسائل ستقود إلى تغيير في أدوات الإدارة العامة للقيام بواجباتها بكفاءة، إذ إن الوسائل الإلكترونية ستجعلها أكثر قدرة على الاستفادة من المعلومات التي لديها، وأكثر متابعة لسير عمل الإدارة، مع بقاء مفهوم الإدارة العامة ثابتاً كما هو من حيث كونه جهازاً وظيفياً يقوم بتأدية ما اضطلع به من خدمات.

<sup>1</sup>-حماد مختار، تأثير الادارة الالكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، السنة الجامعية 2007م-1428هـ، ص69.

وفي كل الأحوال ستكون الإدارة العام ملتزمة بالمبادئ العامة الضابطة لسير المرافق العامة، وهي التي سيبدو تأثير الإدارة الإلكترونية واضحاً في تطبيقها.

### المطلب الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم سير المرفق العام

نظراً لاعتماد الأفراد على المرافق العامة في أداء الخدمات الحيوية لهم مثل: المياه والكهرباء بصفة منتظمة على نحو يرهقهم ويصيبهم بنعت كبير إذا ما تعطلت أو توقفت عن أداء خدماتها، فقد استقر الفقه القانوني على استخلاص عدد من المبادئ من أحكام القضاء الإداري الفرنسي، تعد من القواعد الجوهرية التي تفرضها الاعتبارات العلمية وتمليها العدالة الاجتماعية.

ويطلق على هذه المبادئ القواعد الأساسية أو العامة في سير المرافق العامة، أو المبادئ الضابطة أو الحاكمة لسير أو عمل المرفق العام.

وهذه المبادئ تتعلق ب: - ضمان استمرارية سير المرفق العام - معاملة المنتفعة من خدمات المرفق على نحو متساو وعادل.

- مسايرة المرفق العام للتغيير والتعديل وفقاً لمقتضيات المصلحة العامة المتغيرة.

ويذكر أن هذه المبادئ إنما تميز المرفق العام بوضوح تام عن المشروع الخاص، وهي في جملتها لم يصغها المشرع في نصوص قانونية، وإنما اقتضتها طبيعة الأشياء وأملاها الهدف الذي تسعى إليه المرافق العامة، والاعتبارات العملية والعدالة الاجتماعية قبل كل شيء. وبناء على هذا فإن دراسة هذا المطلب تقتضي عرض كل مبدأ من هذه المبادئ على النحو التالي:

### الفرع الاول: أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ سير المرفق العام

باننظام واطراد من أهم واجبات السلطة الإدارية أن تعمل على ضمان سير المرفق العام باننظام واطراد، بحيث يجد المنتفع الخدمة المطلوبة متوافرة في الزمان والمكان المحدد لأدائها فيه، وسوف أزيد الأمر إيضاحاً فيما يلي:

قيمة المبدأ من المبادئ التي تحكم وتضبط سير المرفق العام بصفة منتظمة ومنضبطة ومطردة تحقيقاً للصالح العام الذي يرمي إلى توفير الحاجات الأساسية - التي ينشأ المرفق العام لسدها - بطريقة مستمرة ومنتظمة إلا في العطل الرسمية وحالة القوة القاهرة. ويعد هذا المبدأ من صنع القضاء الإداري الفرنسي الذي ابتدعه لكي يكفل سير المرفق العام في أداء خدماته دون انقطاع.

وبيان ذلك أن الناس يرتبون أمور حياتهم المعيشية على أساس استمرار سير المرافق العامة، ويظهر ذلك بوضوح في الخدمات الجوهرية التي يقدمها مرفق الإضاءة بالكهرباء ومرفق توريد المياه، ومرفق النقل بالسيارات والقطارات، أو مرفق الطرق والاتصالات وغيرها. والحقيقة أن أهمية هذا المبدأ إنما تتبع من طبيعة المرفق ذاته وما يعول عليه جمهوره المنتفعين على الاستفادة من خدمات المرفق العام، وتحقيق أمالهم في تلبية احتياجاتهم وقضاء مصالحهم، ومن ثم لا يتصور عندهم توقف أو انقطاع خدمات المرافق أو تعويق دوام أدائها، أو تأخير سير المرفق دون أن ينالهم ضرر، أو يمسه عذاب البحث عن خدماته بالطريقة التي يضمنونها بديلة لها.

### الفرع الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام

يتجلى تأثير تطبيق نظام الإدارة العامة الإلكترونية على مبدأ دوام سير المرفق العام في تأكيد هذا المبدأ وتطويره إلى الأفضل، من حيث سهولة أداء الرسوم اللازمة للانتفاع بخدمة المرفق، واستمرار أداء المرفق لخدماته آناء الليل وأطراف النهار.

إن من شأن الإدارة العامة الإلكترونية أن تجعل مبدأ دوام سير المرفق العام يتجه في التطبيق إلى الأحكام، حيث لا تحديد لمواعيد فتح مكاتب الموظفين أو إغلاقها، وإنما يعمل المرفق على مدار الساعة ولا يتوقف، اللهم إلى إذا حدث عطل فني للتقنية اللازمة للاستفادة من خدماته.

ولا ريب أن نظام الإدارة الإلكترونية سوف يقلل من خطورة إضراب الموظفين، وتحملهم لمسئولياتهم الجنائية والمدنية والتأديبية، إذ يمكن للموظف من داخل بيته وفي غير أوقات العمل الرسمية أن يؤدي خدماته للجمهور عن طريق البريد الإلكتروني للإدارة التي يعمل بها، كما سيعمل على التقليل من التعرض لوجود الموظف الفعلي في الظروف العادية، والذي يتولى الوظيفة دون استيفاء شروطها القانونية، حيث يمكن كشف أمره من خلال قواعد البيانات والمعلومات التي تزود بها الإدارة الحكومية.

سوف يؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى تعامل المنتفعين مع المرفق وهم مطمئنون إلى عدم سماعهم لمقولة: (إن مواعيد العمل قد انتهت، أو نحو ذلك)، فالفرد يمكن أن يدخل إلى شبكة المعلومات ولو في منتصف الليل لمعرفة الإجراءات والمعلومات الخاصة بإنجاز معاملته أو قضاء مصلحة له لدى المرفق.

إن نظام الإدارة العامة الإلكترونية سوف يؤدي إلى التطبيق المحكم لمبدأ دوام سير المرفق العام وبشكل شبه تام من خلال توفير البوابات الإلكترونية التي تقدم خدماتها على شبكة الإنترنت على مدار 24 ساعة، ويومياً دون إجازات أو عطلات، ودون ارتباط بساعات دوام العمل، لمدة 8 أيام في الأسبوع، و365 يوم في العام.

ومن تأثير تطبيق نظام الإدارة العامة الإلكترونية على مبدأ سير المرفق العام بانتظام، خلاص الجمهور من عقبه الصف أو الطابور، وهذا من شأنه أن يريح الجمهور من عناء الوقوف في الطوابير أو الصفوف للحصول على معلومة أو إنجاز معاملة.

## الفرع الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على تفعيل مبدأ مساواة الأفراد أمام المرفق العام

يقصد بهذا المبدأ أن يقدم المرفق العام خدماته إلى من يطلبها من الأفراد بنفس الشروط المقررة لتقديم الخدمة، دون تمييز بينها، ومعنى أن المرفق العام يجب أن يلتزم بالمساواة في التعامل مع المستخدمين له، بحيث يكونون في مركز قانوني متماثل في الانتفاع بخدماته وتحمل نفقات الانتفاع، بصرف النظر عما قد يوجد بينهم من تفاوت لا يتعلق بشروط الانتفاع والمساواة المقصودة هنا ليست المساواة المطلقة والتامة بين كل الأفراد، والتي يطلق عليها المساواة الرياضية أو الحسابية، فهذا لا يمكن تحقيقها لأن الناس متفاوتون في المواهب ومختلفون في القدرات والاستعدادات الفطرية، وإنما المراد من المساواة النسبية أو القانونية التي تعني وجود معاملة المرفق العام لطالبي الانتفاع بخدماته على قدم المساواة إذا كانت مراكزهم القانونية التي يتواجدون فيها متماثلة.

ويتحقق هذا النوع من المساواة بمجرد أن تتسم القاعدة القانونية بالتجريد، فالعمومية النسبية مرادفة للتجريد، ويكون القانون عاماً عمومياً نسبياً متى كان مجرداً.

ويعلق المواطن آمال كبيرة على نظام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ المساواة أمام المرفق العام بصور عملية، وذلك بمنع أو التقليل من التمييز بين الأفراد على أساس العلاقات الشخصية أو علاقات القرابة والطائفية، والانتماء السياسي وغيرها من الأمور التي يمنعها مبدأ حياد المرفق العام.

وقد أدركت بعض الوحدات المحلية في إحدى الدول هذا الأثر في القضاء على التمييز بين المتعاملين مع المرفق وتجاوز الخلافات السياسية على الرغم من صعوبة ذلك في التطبيق العملي وتفاوتته من مكان لآخر، فقد حدثت في تلك الوحدة المحلية أن عملة المعارضة السياسية فيها على الحيلولة بين المسؤولين وبين الحصول على التمويل أو الدعم الأزم لإقامة وتجهيز الموقع المناسب على الإنترنت، وفي وحدات محلية أخرى تم إنشاء موقع مشترك لعدد من الوحدات للتغلب على الخلافات والحواجز السياسية.

ومن جهة أخرى سيؤدي نظام الإدارة العامة الإلكترونية أو الحياض الإلكتروني إلى التغلب ولو بشكل متدرج على مشكلة الوساطة والمحسوبية التي نخر سوسها في عظام الإدارة الحكومية على نحو أدى في كثير من الأحيان إلى انهيارها بعد انتشار الفساد الإداري بها وما يرتبط بها من رشوة وتمييز بالمخالفة لمبدأ المساواة أمام المرفق العام.

إن التأثير الأهم للإدارة العامة الإلكترونية على مبدأ المساواة وهو ما تتضمنه القواعد التنظيمية عدم التفرقة بين العملاء وتحديد رسوم الاستخدام التي يتطلبها إنشاء بوابة إلكترونية<sup>1</sup>. وتتفرد الإنترنت من بين وسائل الاتصال بعدم تحديد رسم لها يعتمد على المسافات أو المدة أو الوقت أو حجم الرسالة، فالمكالمة الهاتفية من واشنطن إلى الجزائر أو من باريس إلى القاهرة تخضع لتعريفه منظمة تعتمد على مدة المكالمة ووقتها ولكن الرسالة الإلكترونية، أو حتى المكالمة الهاتفية التي تتم عبر الإنترنت تقدم مجاناً للمستخدم.

وأخير نشير إلى أن المساواة النسبية سيظهر لها بعض التطبيقات مثلما تقوم به شركة Hotmail من سحب على جوائز لمن يستخدم الإنترنت لمدة طويلة، وإعفاء من يجيد استخدام التقنيات الإلكترونية من بعض الرسوم، أو منح بعض المزايا دون أن يعد ذلك إخلالاً بالمساواة. وقد طبقت ذلك حكومة سنغافورة، ففي سبيل تشجيع المواطنين على التعامل مع الحكومة الإلكترونية عملت الحكومة على تقديم حوافز تشجيعية لهم، وذلك من خلال رسوم مخفضة للمعاملات الإلكترونية، وإجراء عمليات سحب على جوائز تشجيعية.

وفي النهاية فإن الإدارة العامة الإلكترونية ستجعل جميع المتعاملين مع المرافق العامة متساويين في إتباع إجراءات الحصول على هذه الخدمات.

<sup>1</sup>احمد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، السنة الجامعية 2007م-1428هـ، ص74.

وقد لوحظ أن أغلب الصعوبات المتعلقة بمبدأ المساواة بين طالبي الانتفاع بخدمات المرفق العام إنما ترجع في معظمها إلى الرسوم الواجب دفعها للحصول على خدمات المرفق العام، وهذه الصعوبات يمكن حلها أو التغلب على معظمها من خلال الإدارة العامة الإلكترونية.

**الفرع الرابع: الإدارة الإلكترونية والمطابقة مع مبدأ قابلية المرفق للتغيير والتعديل في أي وقت**

للإدارة أن تعدل تنظيم المرفق العام في أي وقت وبكل الوسائل لكي يتماشى مع التطور العلمي والتكنولوجي، مراعية في ذلك تغير الظروف والتجاوب مع تقنيات الإدارة الحديثة، بحيث تستوعب التطورات الإلكترونية، ومواكبة روح العصر على نحو يسمح بأداء خدماتها ببسر وسهولة وكفاءة في الوقت ذاته، دون أن يكون لأحد الاعتراض على ذلك، سواء من المنتفعين بالمرفق أو الموظفين فيه.

وفي الأخير فإن تطبيق نظام الإدارة العامة الإلكترونية يعد تجسيدا حياً، وتطبيقاً مواكباً لمبدأ قابلية المرفق العام للتغيير والتعديل والتبديل في أوقت وفي كل حين.

### **المطلب الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على موظفي المرفق العام.**

تقوم المرافق العامة بنشاطها الإداري بواسطة موظفيها أو أعمالها مدنيين الذين يعدون أداة للدولة لتحقيق أهدافها، على نحو يمكن معه تقرير بأن الموظفة العامة والنشاط الإداري وجهان متقابلان ومتلازمان في الوقت نفسه، فلا يوجد نشاط إداري بدون موظف عام، ولا يوجد موظف عام من غير اختصاص في ممارسة النشاط الإداري، في المرفق الذي يؤدي فيه وظيفته ومن الواضح أن الموظفين يمثلون العنصر البشري والضروري اللازم لتحقيق أثر الإدارة العامة الإلكترونية على أعمال الموظفين، لأن الوسائل الإلكترونية لا تؤدي الخدمات الحكومية بنفسها، وإنما الموظفون هم الذين يؤدون الخدمات عن طريق هذه الوسائل، وهذا يستدعي - بدهاءة - ضرورة تأهيلهم وتدريبهم على التعامل مع هذه الوسائل التكنولوجية.ومن المتوقع أن

تؤدي الإدارة العامة الإلكترونية إلى تيسير إجراءات الأعمال المادية التي يقوم بها الموظفون في المرافق العامة، من نسخ وتسجيل وتدوين وتوقيع وختم، وإعادة النظر أو حدوث تغييرات في الأعمال القانونية اللازمة لتسيير المرفق العام.

والموظفون العموميون هم أداة تنفيذ إرادة المشرع ووضعها موضع التطبيق، وإضفاء صفة الوجود المادي والقانوني عليها، ولا يتصور تحقيق الأعمال المادية والقانونية للمرافق العامة دون وجود موظفين عموميين.

فالوظيفة العامة ليست حرفة كغيرها من الحرف، بل إنها قبل كل شيء وضع اجتماعي متميز، يظهر من خلال العلاقة القانونية الخاصة بين الخاضعين لها وهم الموظفون، والمتعاملين مع المرافق العامة.

والدولة اليوم هي الموظف الأول، ففي فرنسا يخصص لموظفي المرفق العام نحو 40 % من ميزانية الدولة، ولقد بات من المؤكد أن نجاح الحكومة في أية دولة رهين بامتلاكها لجهاز إداري كفاء قادر على إدارة المرافق العامة بأعلى قدر من الفاعلية، كأحد الدعائم الرئيسية لنجاح الإدارة في إشباع الحاجات العامة للمواطنين وتوفير الخدمات الأساسية لهم. كما تتوقف كفاءة الأداء في المرافق العامة على مدى قدرة الموظفين القائمين بتنفيذ الأعمال المادية على تيسير الإجراءات الإدارية، وأداء العمل الحكومي في سهولة ويسر، وهو ما تهدف إلى تحقيقه الإدارة الإلكترونية من خلال ما يلي:

#### الفرع الأول: تسهيل المعاملات اليومية للأفراد

إن استخدام تقنية المعلومات أصبح أمراً حتمياً يفرض نفسه على واقع الحياة في مختلف المجالات الوظيفية والخدمية، وهو أمر دعا الكثير من الحكومات إلى تطبيق فكرة الإدارة الإلكترونية بغرض إنجاز وإيصال خدماتها إلى المواطنين والمستفيدين كافة.

والملاحظ أن تسهيل المعاملات للأفراد من حيث هو أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تطبيق للأعمال المادية للموظفين المنوط بهم تنفيذ القوانين والقرارات بصفة يومية في الحياة

الإدارية الجارية. وفي نظام الإدارة الإلكترونية يكون حرياً بالموظفين تسهيل معاملات الأفراد وحسن سيرها وهو ما يظهر فيما يلي:

التغلب على مشكل البيروقراطية: أدت البيروقراطية إلى عرقلة الخدمات الحكومية عن السير الصحيح لها وصارت مرضاً خبيثاً أعجز المرفق العام عن أداء منافعها، ووجه ذلك أن الأصل في خدمات المرفق العام أن تكون ميسرة، وأن تؤدي المرافق العامة خدماتها دون أن يضطر المنتفعون منها إلى الإلحاح والمطالبة.<sup>1</sup>

والسؤال الذي يطرح في هذا الصدد هو كيف يتم التغلب على البيروقراطية من خلال الإدارة الإلكترونية؟ وللإجابة عن ذلك أن المرافق العامة يمكنها من خلال الإدارة الإلكترونية تلبية احتياجات الأفراد دون حاجة لخوض رحلة التعب بين دواوين الحكومة، وعناء التنقل بين المكاتب وأروقة الوزارات، وتقليب الموظفين للأوراق الموجودة على الرفوف. ولا شك أن الأخذ بفكرة الإدارة الإلكترونية سوف يؤدي إلى تسهيل إجراءات المعاملات الحكومية من على شبكة الإنترنت، وبصورة تضبط العلاقة بين الجمهور والمواطنين، ولكن بشرط أن تكون هناك رقابة إدارية فعالة تعمل على التزام الموظف بأداء واجبه بدقة وأمانة، واحترام الجمهور الذي ما وجدت الوظيفة العامة إلى لخدمته وإسعاده وتحقيق آماله والاستجابة لتطلعاته.

كما سيؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليص البيروقراطية، والتخفيف من الروتين في أداء المرافق العامة لخدماتها لأن المعاملات الإلكترونية ستؤدي إلى الاستغناء عن المستندات الورقية حيث يستبدل بها المستندات الإلكترونية، ويتحول مجتمع الموظفين من مجتمع ورقي إلى مجتمع إلكتروني، حتى الموظف نفسه سيتحول إلى "موظف عام إلكتروني" يسهل على المتعاملين الحصول على الخدمات التي تقدمها الإدارة التي يعمل بها دون تكبد لمشقة انتقال الأفراد إلى مقر الجهة الحكومية، والوقوف في طوابير أو صفوف ومراجعة أكثر

<sup>1</sup>احمد مختار، مرجع سابق، ص78.

من موقع لمتابعة معاملته مما يوفر لديه الوقت والجهد لكي يستثمرهما في الأمور الحياتية اليومية الأخرى.

وهكذا يكشف التقدم العلمي في مجال شبكات الكمبيوتر والبرمجيات صدق ما قاله أحد العلماء الأمريكيين: " على المدى الطويل سوف نصبح دون ورق بالطريقة نفسها التي أصبحنا بها دون خيول "أي أن مكاتب الموظفين سوف تتحول إلى مكاتب بلا ورق، وأيضا مكاتب بلا حدود حيث يمكن للموظف ومن أي مكان خارج العمل أن ينهي المهام الوظيفية المكلف بها.

-التحول الإستراتيجي في عدد من نواحي الأعمال المادية للموظفين إن استمرار التقدم في الإلكترونيات قد أطلق العنان لتخيل الجمهور عن عالم وظيفي متطور، وتحكمه إستراتيجية التطور وتسيير أموره باللمس، وهو أمر يستلزم في الموظف الذي يقدم خدمات للجمهور أن يكون متمكناً أو قادراً على استخدام الحاسبات الآلية لتقديم الخدمات لمن يريد تطبيقاً لإستراتيجية التطور التي تستلزم وضع خطة عامة للتسيير الإداري وتنفيذه بشكل تدريجي بدأ ببعض النواحي الوظيفية - على سبيل المثال - وذلك فيما يلي:

أولاً: سوف تمكن الإدارة الإلكترونية الإدارات من اختصار إجراءات تعيين الموظف من خلال وضع شروط شغلها أو الإعلان عنها إلكترونياً واستقبال رغبات الأشخاص الذين يتقدمون لها عن طريق ملء النموذج الإلكتروني المعد للتعيين، ثم قيام لجنة شؤون العاملين بدراسة النماذج المقدمة، واختيار أفضل المرشحين الذين تنطبق عليهم شروط شغل الوظيفة وبعد انتهاء عملية المفاضلة بين المرشحين، يتم إخطار السلطة المتخصصة في التعيين إلكترونياً لإصدار القرار الخاص بالتعيين، وحفظه ضمن أرشيف إلكتروني ثم إخطار الموظف المعين بالقرار بطريقة إلكترونية لكي يبدأ في استلام عمله بالحضور شخصياً . ولبيان أن هذه الطريقة في التعيين تتطلب نوعية خاصة من شاغلي الوظيفة العامة بحيث تتوفر لديهم مهارة التعامل مع الحاسب الآلي.

**ثانياً:** سيؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى تطور هائل بالنسبة لزمن العمل، حيث يسمح للإدارات الحكومية بأداء مهام الموظفين بلا انقطاع وطوال مدار الساعة، ومن أي مكان في العالم. وبعبارة أخرى فإن الإدارة الإلكترونية لا تتوقف عن العمل ليلاً نهاراً، ويمكن لمن يريد الاستفادة من خدماته الحصول عليها في أي وقت وبسهولة ويسير طوال الأسبوع بلا توقف، كما رأينا من قبل في مبدأ سير دوام المرافق بانتظام واطّراد، وبالتالي يوفر الكثير من الجهد.

**ثالثاً:** سيؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى حدوث تطورات ترتبط بمكان العمل، فالموظفون في المرحلة الأولى لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية سيتغير نظام إثبات حضورهم وانصرافهم، ويتم الاستغناء عن موظف سجل الحضور والانصراف واستبدال الكارت الإلكتروني بها. رابعاً: سيؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى التأثير الإيجابي في بعض النواحي الوظيفية، حيث ستمكن الإدارة من التغلب على مشكلة تمارض الموظفين والحصول على إجازات مرضية وغيرها من الإجازات التي تتجاوز الحدود القانونية المسموح بها، وحرصاً من الإدارات الحكومية على استمرار الموظف في أداء عمله لأطول فترة من الوقت، فقد عملت مثلاً لجنة الإجازات المرضية في دولة الكويت على إعادة النظر في آليات الإجازات الخاصة. بالمرضى، وانتهت إلى تغيير نماذج الإجازات المرضية من وضعها الحالي، بحيث تكون الإجازات الجديدة عن طريق الكمبيوتر.

**خامساً:** سيؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى وضع نظام آلي لأعمال الموظفين المتعلقة بالترقيات، ولا سيما الترقية بالأقدمية، ولا شك أن ذلك سوف يعمل على محاربة الفساد الإداري في عملية الترقيات في الجهات الحكومية.

كما يتيح هذا النظام للموظفين التعرف على تدرجهم الوظيفي وعملية التسلسل في أحقية حصولهم على الترقية، مما يؤدي إلى تطوير الجهاز الإداري في الدولة للأفضل والمحافظة على حقوق الموظفين في الترقية وغيرها مثل المرتبات، والعلاوات الدورية والاستقطاعات التي تنتم من الرواتب.

وأخيراً سيكون من الميسور للموظف أن يتقدم بشكواه الإلكترونية إلى جهة عمله أو الجهة المختصة إذا حدث خطأ أو انتقاص لحق مالي له أو إداري مما يعمل على دفع الإدارات إلى الأفضل وتطوير أدائها إلى الأحسن.

### الفرع الثاني: متطلبات الموظفين لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لا يعني بالضرورة إلغاء الموظفين، ولكنها تؤدي إلى إحداث تغيرات جذرية وجوهرية في المفهوم الإداري والفني للموظف العام، وفي عملية اختيار الموظفين وتعيينهم، وشرائط صلاحياتهم، فينبغي أن يكون لديهم القدرة والحماس على إنجاز ذلك التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، فعملية الإصلاح الإداري هي عملية مستمرة لا تنتهي.

ولا ينبغي أن نغفل على أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يترتب عنه الاستغناء عن صغار الموظفين من الطبقات الدنيا والوسط، خاصة وأن التعيين في الدول العربية يخضع لاعتبارات سياسية واجتماعية أكثر منها مهنية وعلمية، ولذلك تزخر الإدارات العربية بجيوش من الموظفين الذين يتم الاستغناء عن أكثرهم بسبب التحول إلى الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

كما تتطلب التغيرات التي تنتج عن هذا التحول إحداث تغيرات في نظام الإدارة مثل الهيكل التنظيمي، وطرق أداء العمل، والنظم والمهام. وغيرها من التغيرات التي بدورها تتطلب تغيرات أخرى في صفات الموظف نفسه من حيث العدد والتوزيع والتدريب وإعادة التأهيل. وهكذا تتضح ضرورة إيجاد التناغم بين التغيرات التنظيمية كنتيجة لإعادة هندسة الإدارة، والصفات الواجب توفرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه الإدارة الإلكترونية في تنفيذ هذه التغيرات، ونظراً لعلاقة ذلك بعملية إعادة الهندسة تسمى هذه العملية " إعادة هندسة الموارد البشرية " التي تتطلب إيجاد وحدة تنظيمية خاصة مهمتها تحقيق متطلبات التوظيف الناتجة عن التغيرات في الإدارة، وبالتالي الاستفادة القصوى من أعمال الموظفين.

<sup>1</sup>احمد مختار، مرجع سابق، ص79

وعلى الحكومات العربية التي تتجه نحو تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية أن تغير وتطور آليات وأساليب تأهيل الموارد البشرية لتتماشى مع التوجهات الجديدة ومواجهة التحديات حيث زاد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الوظائف التي تعهد عليهم، وهناك توجه بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية، والحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال. ولتحقيق ذلك نرى أن تأهيل الموارد البشرية العربية لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يجب أن يتم عن طريق:

\_ الاهتمام بالتفكير الابتكاري بأساليبه المتعددة.

- التدريب غير التقليدي أو التدريب عبر الشبكات.

أولاً: التفكير الابتكاري: لا يقتصر الأمر في نمط الإدارة المتطورة المعاصرة على تشجيع العاملين وتقديم الأفكار المبتكرة بل تعمل الإدارة على تشجيع حلقات العصف الذهني، كمدخل من مداخل الابتكار.

ومن الأساليب الابتكارية أيضاً الإدارة على المكشوف Management book- Open ويتم ذلك عن طريق تكوين فريق عمل ذات معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية وتحديد سرعة المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق و يوجد أيضاً أسلوب الجماعات Hot Groups الحماسية وهي مجموعة صغيرة من الأفراد تحب الإنجازات العالمية في العمل والمغامرة والمهمات الصعبة حيث يهدف هذا الأسلوب إلى توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يرى دون من استخدام أفكارهم لحل أو إنجاز المهمات المناط بهم ويتم ذلك عن طريق إشراك الأفراد العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في المنظمة، وتسهيل المحاور مع ذوي الخبرة باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية والبريد الإلكتروني وشبكات الحاسب.

ثانياً: التدريب عبر الشبكة يعوق التدريب الإلكتروني في الحكومات العربية وجود نسبة كبيرة من العمالة لم يسبق لها التعامل مع الحاسبات، بالإضافة إلى طبيعة الشعوب التي تتصف

بالحذر وعدم الميل للمخاطر والاعتماد دائما على الأكبر سنا بدلا من فئة الشباب التي هي على دراية بكيفية التعاون مع مجال الحاسب الآلي مما يزيد من مقاومة التغيير، وقد بدأت الحكومة العربية تستشعر أهمية التدريب لمواكبة الاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومنها التدريب عبر الشبكات.

ونورد هنا قائمة التحقق الأساسية للتحويل إلى التدريب عبر الشبكات للجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية ASTD من أجل التحويل إلى التدريب عبر الشبكات:

-تقدير مدى الاحتياجات للتعلم عن بعد: كلما كانت موازنات التدريب والسفر في تناقص وكلما كان العاملون موزعين على مناطق جغرافية متناثرة كلما زادت الحاجة إلى التدريب عن بعد.

-تكوين فرق التدريب عن بعد ويتكون هذا الفريق من أصحاب المصالح الرئيسية في الحكومة فيضم مديرين ومدربين ومصممي برامج وخبراء تقنيين وممثلي الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وإدارة التخطيط، ويتم اختيار قائد للفريق يكون صاحب رؤية واضحة.

-التجربة المبدئية: بالاشتراك كمتدربين في بعض البرامج التدريبية عن بعد أو في المؤتمرات المرئية أو غيرها من الأدوات المستخدمة في التعلم عن بعد.

-التعرف على التكنولوجيا المطروحة في الأسواق: وذلك بزيارة المعارض وحضور العروض التي تقدمها الشركات التي تبيع الأجهزة الحديثة مع تتبع عملائهم من أجل الوصول في نهاية الدراسة لما تحتاجه المنظمة بالفعل من أجل الأجهزة والبرمجيات وخلافه.

-تقدير احتياجات المتدربين: قد يكون المتدربون بحاجة لرؤية المدرب وإقامة علاقة مباشرة وهو احتياج نفسي مفهوم إلا أنه يمكن أن نتساءل عن الأسباب وراء هذا الاحتياج من وجهة نظر المتدرب من أجل وضع مزيج المناسب لبدء التحويل إلى التعلم عن بعد .

-وضع خطة إستراتيجية: بحيث تدرج الخطة الإستراتيجية للتعلم عن ب عد في الخطة الإستراتيجية العامة للتدريب وإشراك ودعم الإدارة العليا، فإذا ما تم ذلك أمكن الانتقال إلى الخطوة التالية وهي خطوة التمويل.

-الحصول على التمويل: كلما تمت الخطوات السابقة في الدراسة بعناية وكان هناك عضو من الإدارة المالية كلما كان المشروع يقف على أرض صلبة وأمكن عرض مزاياه والعائد منه بصورة تضمن الحصول على التمويل الأزم.<sup>1</sup>

-وضع خطط لتسويق والاتصالات: أصبح الآن كل شيء معداً ولم يبق إلا الإعلان عن البرامج المتاحة، ويمكن هنا استخدام جميع وسائل الاتصالات والفاعلية سواء البريد الإلكتروني والإنترنت، أو الشبكة الداخلية LAN أو الخارجية WAN أو البريد المباشر أو النشرات أو الهاتف والفاكس، أو المواقع.

-تصميم برنامج تدريبي: يمكن اختيار برنامج مما سبق تنفيذه في قاعات التدريب وتحويله إلى الشكل الذي يسمح بتقديمه في التدريب عن بعد وقد تحتاج بعض البرامج إلى تعديلات أكثر من غيرها وقد يحتاج البعض الآخر في إعادة تصميم بالكامل، ثم تنفيذ البرنامج على سبيل التجربة والتأكد من القدرة على التآلف مع الأجهزة المستخدمة لتقديمه لأشخاص في أماكن متفرقة إن أمكن.

وبالرغم من المحاولات العديدة من الشركات والمؤسسات التحول من التدريب التقني ليدي إلى التدريب عبر الشبكات إلى أن تلك المحاولات يعترضها العديد من الصعوبات.

فالاستثمار في التدريب هو أهم ركيزة لتحقيق مشروع الإدارة الإلكترونية، كما ينبغي الاستفادة من الخبرات العربية العاملة في الخارج في مجالات تقنية والمعلومات ودعم المؤسسات العاملة في مجال المعلوماتية.

<sup>1</sup>احمد مختار، مرجع سابق، ص82

## خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بدراسة أثر الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام وإدارة موظفيه وتوصلنا إلى:

- أن الإدارة الإلكترونية هي أداة للتغيير الإداري من الأساليب التقليدية للإدارة لما قبل عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى أساليب إدارية جديدة، وهذا التغيير في الدول العربية يجابه بمقاومة نتيجة للخوف من فقدان الوظيفة أو الصلاحيات أو قد تجلب له هذه التكنولوجيا الجديدة أعباء أخرى تضاف إليه.

- أما المورد الاستراتيجي في هذا التغيير فهو المورد البشري الذي تأثر بالتحول نحو الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى إعادة هندسة الموارد البشرية وإجراء إصلاح إداري وإعادة توزيع الموظفين، ولمواكبة هذا التغيير لابد من اعتماد طرق عمل مختلفة لإعادة تأهيل هذه الموارد بالاعتماد على التدريب غير التقليدي مثل التدريب عبر الشبكات والاهتمام بالتفكير الابتكاري بأساليبه المتعددة.

- وبخصوص الجانب التنظيمي فلا بد من إعادة البناء التنظيمي بالانتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية إلى الهياكل حديثة وتحقيق اللامركزية.

وأخيراً كي يتم تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لابد أن يكون هناك بنية تحتية تكنولوجية مناسبة، وعلى رأسها الحواسيب الآلية والشبكات سواء المحلية أو الخارجية مثل الإنترنت بالإضافة إلى الهواتف الثابتة أو النقالة. وعلى الرغم من أهمية الإنترنت كوسيط رئيسي لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، إلا أن الإحصائيات الأخيرة تؤكد أن انتشار استخدام الإنترنت مازال ضعيفا في الدول العربية، باستثناء بعض الدول العربية التي حققت طفرة في نسبة انتشار الهواتف النقالة واستخدام الإنترنت، لكنها لا تزال في مرحلة متأخرة بالمقارنة بالدول المتقدمة، مما أدى إلى تنامي الفجوة الرقمية بين الدول العربية وباقي دول العالم. وتوجد عدة عوامل ساهمت في اتساع هذه الفجوة منها احتكار التكنولوجيا، وارتفاع تكاليف البنية التحتية للتكنولوجيا وسرعة تغيرها، إلى أن هناك رؤية مستقبلية واعدة للدول العربية من أجل تقليص هذه الفجوة والوصول إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.

**خاتمة**

## خاتمة

وفي ختام دراستنا نخلص الى أن ما أفرزته التطورات التكنولوجية وخاصة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والتي طبقت في جميع المجالات والمؤسسات سواء الخاصة أو حتى العمومية، سعت الدول الى توفير جميع الامكانيات المادية والبشرية والتقنية من أجل انجاح هذا التغيير وتسريع العمل بهذه التكنولوجيا عبر توفير بنية تحتية واعداد كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة لمثل هذه التقنيات. ذلك لأن هذه الظاهرة لازالت حديثة الظهور في المجتمع الأمر الذي وقفت عليه هذه الدراسة محاولة توضيحها وتحليلها وتشخيصها والوقوف على أسباب منع ظهورها وكانت سببا في نشوء عوائق ادارية وتنظيمية واجتماعية ومادية وتكنولوجية وأمنية في عدم تطبيق الادارة الالكترونية في المجتمع، حيث عالجت هذه الدراسة مشكلة عدم تطبيق الادارة الالكترونية وكذلك حاولت ايجاد الحلول التنظيمية والادارية والاجتماعية التي يمكن أن تساهم في تحسين المرفق العمومي أين ينبغي على السلطات الادارية والهيئات التنفيذية في جهاز الحكم ان تولي أهمية كبيرة لهذه الادارة الخدمية ذات الأهمية بالنسبة للمواطن لأنه من خلالها تستطيع الدول التقرب أكثر من المواطن المحلي وكسب ثقته ولائه لها ما جعل ذلك في صالح الهيئة الحاكمة لأي بلد يتسم بالديمقراطية التي أخذت هي الأحرى في التطور التكنولوجي وانسجمت مع التكنولوجيا الحديثة .

وفي الأخير فقد أحدثت تكنولوجيا الاعلام والاتصال تغييرا جذريا في حياة الشعوب والمجتمعات وانتهت معاناة الكثير من الناس في الحصول على المعلومات والخدمات، هذا التطور التقني الذي وظفته العديد من الحكومات في القيام بمهامها وتقديم الخدمات لمواطنيها أدى الى تحسين اداء المرفق العمومي وريح الكثير من الوقت سواء في انجاز تلك الوظائف والاعمال او الحصول عليها.

وهذه الدراسة تبقى محاولة متواضعة للاقتراب من موضوع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء المرفق العمومي وأتمنى أن أكون قد وفقت في معالجته، فان كان ذلك فمن الله، وان كان غير ذلك فما أبرئ نفسي من التقصير .

## قائمة المراجع

1. الصيرفي محمد، الادارة الالكترونية للموارد البشرية E-HR، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008م.
2. تارقي يونس، دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى بادر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير فرع علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، السنة الجامعية 2016-2017.
3. جمعة اسماعيل العياط، الادارة الالكترونية E-MANAGEMENT، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015م.
4. حماد مختار، تأثير الادارة الالكترونية على ادارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة"، السنة الجامعية 2007م-1428هـ.
5. عشو عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية: تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري-قسنطينة-، السنة الجامعية 2009-2010.
6. -فراجي وهيبه، الادارة الالكترونية كألية لتحسين الخدمة العمومية -دراسة حالة بلدية البويرة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص ادارة أعمال استراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج -البويرة، السنة الجامعية 2018-2019.
7. محمد سمير أحمد، الادارة الالكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2009م-1430هـ.

الفهرس

فهرس

الصفحة	العنوان
4	الشكر والعرفان
5	الإهداء
أ - هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية</b>	
7	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
7	المطلب الأول: نشأة وتعريف الإدارة الإلكترونية
7	الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية
8	الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية
10	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية
11	المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية
13	المطلب الرابع: أهداف الإدارة الإلكترونية
17	المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية البنية والأساسيات
17	المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية
17	الفرع الأول: شبكة الانترنت: Internet
19	الفرع الثاني: الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء الاكسترانت Extranet
20	المطلب الثاني: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية
20	الفرع الاول: عناصر الإدارة الإلكترونية
21	الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية
22	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
33	المطلب الرابع: تقييم أداء الإدارة الإلكترونية
33	الفرع الاول: أسباب نجاح الإدارة الإلكترونية
36	الفرع الثاني: عوامل فشل الإدارة الإلكترونية
<b>الفصل الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على سير وإدارة المرفق العام</b>	

42	تمهيد:
43	المبحث الاول: الأبعاد الإدارية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية
43	المطلب الاول: مميزات وسمات الإدارة الإلكترونية
45	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية كأداة للتغيير الإداري
45	الفرع الأول: مفهوم ومضمون إدارة التغيير
46	الفرع الثاني: العناصر الواجب اعتمادها في إدارة التغيير في الإدارة الإلكترونية
48	الفرع الثالث: هيكلية التغيير
49	المطلب الثالث: الأبعاد التنظيمية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية
49	الفرع الاول: التنظيمي البناء
49	الفرع الثاني: الهيكل الوظيفي
50	الفرع الثالث: إجراءات العمل وصياغة اللوائح التنظيمية
51	المبحث الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم سير المرفق العام
51	المطلب الاول: مفهوم المرفق العام وأهم عناصره في ظل الإدارة الإلكترونية.
53	الفرع الاول: عناصر المرفق العام في ظل الإدارة الإلكترونية.
54	الفرع الثاني: انواع المرافق العامة
54	أولاً: المرافق العامة على أساس معيار طبيعة نشاطها
55	ثانياً: المرافق العامة على أساس المعيار الإقليمي
55	ثالثاً: أنواع المرافق العامة من حيث مدى الوجود أو الاختيار في إنشائها
56	المطلب الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم سير المرفق العام
57	الفرع الاول: أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ سير المرفق العام
57	الفرع الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام
59	الفرع الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على تفعيل مبدأ مساواة الأفراد أمام المرفق العام
61	الفرع الرابع: الإدارة الإلكترونية والمطابقة مع مبدأ قابلية المرفق للتغيير والتعديل في أي وقت
61	المطلب الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على موظفي المرفق العام.

62	الفرع الأول: تسهيل المعاملات اليومية للأفراد
66	الفرع الثاني: متطلبات الموظفين لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية
70	خلاصة الفصل
72	خاتمة
77	فهرس
80	ملخص

## ملخص

أصبحت الإدارة الإلكترونية تمثل عصب المجتمعات الحديثة، وضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها في كل المؤسسات، من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي كالاتصالات، وقد كان للإدارة الإلكترونية دورا هاما في تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين من خلال سرعة في الانجاز، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم تعريفات وأهداف وخصائص الإدارة الإلكترونية وكذا حاولنا تسليط الضوء أيضا على أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات كالاتصالات خاصة شبكة الإنترنت باعتبارها أهم وسيلة تعتمد عليها الإدارة في تقديم خدمات من جهة، ومن أكثر التكنولوجيات التي يلجأ إليها المواطن عند رغبته في الحصول على الخدمة من جهة أخرى.

وتوصلنا إلى أن الإدارة الإلكترونية تعتبر فرصة وأداة لأجل الرقيب الإدارة العمومية وسيورتها، وأن معظم الدول العربية مازالت تتخبط في مشاكلها الإدارية المعهودة بالرغم من محاولاتها المتكررة لتكريس الإدارة الإلكترونية بسبب افتقارها لسياسة تكنولوجية ثاقبة تعتمد على رؤية مستقبلية جيدة.

**Abstract :**

Electronic management has become the backbone of modern societies, and an imperative must be sought to be applied in all institutions, in order to keep pace with technological advances such as communications, and electronic management has played an important role in improving public services provided to citizens through rapid achievement, and through this study we have tried to highlight the most important definitions, objectives and specialties of electronic management and we have also tried to highlight the most important applications of electronic management that rely on information technology such as communications, especially the Internet as the most important means of It is adopted by the Department in the provision of services on the one hand, and one of the most accessible technologies that the citizen has when wishing to obtain the service on the other.

We have found that e-management is an opportunity and a tool for the public administration sergeant and its traffic, and that most Arab countries continue to be mired in their usual management problems despite their repeated attempts to enshrine e-management because of their lack of an insightful technological policy based on a good future vision.