

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المرجع: .....

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم: القانون العام

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

## أهمية الإدارة الإلكترونية في ترقية المرفق العام

ميدان الحقوق و العلوم السياسية

التخصص: القانون الاداري

الشعبة: الحقوق

تحت إشراف الأستاذة :

من إعداد الطالب :

- بن قطاط خديجة

- قبورة عبد المالك

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذة..... عيساني رفيقة..... رئيسا

الأستاذة..... بن قطاط خديجة ..... مشرفا مقرا

الأستاذة..... لطروش أمينة..... مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

نوقشت يوم: 2020/06/28

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز ما يملك الإنسان في هذه الدنيا إلى ثمرة نجاحي إلى من أوصى بهما  
الله سبحانه وتعالى :  
" وبالوالدين إحسانا "

إلى الشمعة التي تحترق من أجل أن تضيء أيامي إلى من ذاقت مرارة الحياة وحلوها، إلى  
قرة عيني وسبب نجاحي وتوفيقي في دراستي إلى  
" إمي العزيزة بن شني عائشة "

أطال الله في عمرها

إلى الذي أحسن تربيتي وتعليمي وكان مصدر عوني ونور قلبي وجلاء حزني ورمز عطائي  
ووجهني نحو الصلاح والفلاح إلى  
" أبي " العزيز حاج حمو "

أطال الله في عمره

إلى أخواتي وجميع أفراد عائلتي

إلى أستاذتي " بن قطاط خديجة " و جميع الأساتذة الأجلاء الذين أضاءوا طريقي بالعلم

وإلى كل أصدقاء الدراسة و العمل ومن كانوا برفقتي أثناء إنجاز هذا البحث إلي كل هؤلاء  
وغيرهم ممن تجاوزهم قلبي ولن يتجاوزهم قلبي أهدى ثمرة جهدي المتواضع

# شكر وتقدير

- الحمد لله على توفيقه وإحسانه، والحمد لله على فضله وإنعامه، والحمد لله على جوده

وإكرامه، الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافئ مزيده

أشكر الله عز وجل الذي أمدني بعونه ووهبني من فضله ومكنني من إنجاز هذا العمل ولا يسعني إلا أن أتقدم بشكري الجزيل إلى كل من ساهم في تكويني وأخص بالذكر أستاذي

الفاظلة " بن قطاط خديجة "

الذي تكرمت بإشرافها على هذه المذكرة ولم تبخل علي بنصائحها الموجهة لخدمتي

فكانت لي نعم الموجه والمرشد

كما لا يفوتني ان أشكر أعضاء لجنة المناقشة المحترمين الذين تشرفت لمعرفةهم وتقييمهم

لمجهوداتي

كما أشكر كل من قدم لي يد العون والمساعدة ماديا أو معنويا من قريب أو بعيد

إلى كل هؤلاء أتوجه بعظيم الامتنان وجزيل الشكر المشفع بأصدق الدعوات .

مقدمة

شهدت الإدارة - فكريا وممارسة - تقدما ملحوظا بواسطة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات، إذ أن التحولات السريعة التي شهدها القرن الحالي إنما هي نتائج التراكمات الحاصلة في الماضي.

وتعد الإدارة على هذا النحو هدفا متحركا يصعب التنبؤ بمستقره وحركته، وفي الوقت الذي كانت فيه الإدارة تسير على هدي التفكير القيادي وتستتير بما تنتجه التجارب و الممارسة اليومية القائمة على مراقبة الفرد وأدائه، فالإدارة اليوم أصبحت تسير على هدي معطيات التكنولوجيا وتطورها، ولأن عددا كبيرا من الأنشطة الإدارية تتعرض الآن لتحولات كبيرة بسبب التكنولوجيا.

كما ترتب على التطورات السريعة التي شهدها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مع نهاية القرن العشرين الكثير من التحديات أمام المجتمعات، التي ألقت على الإدارة عبء الإعداد لتغيير أساليب العمل من خلال تطوير التنظيمات الإدارية داخليا لكي تتلاءم مع تغييرات البيئة الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء.

ويعد العصر الحالي هو عصر المعلومات والاتصالات نظرا للتطورات السريعة المتلاحقة في مجال زيادة قدرات وسائط تخزين المعلومات في ظل توفر انتشار استخدام شبكة المعلومات العالمية الانترنت، مما أدى إلى الانتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات، وترتب على ذلك التحول التدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية، فنشأ ما يعرف باسم الإدارة الإلكترونية التي تهدف إلى تقليص الإجراءات واختصارها، والسرعة في تنفيذها، مما يترتب عليها زيادة كفاءة الأداء، حيث أصبح معيار التقدم والغني هو قدرة الإقليم على اللحاق بركب الثورة المعلوماتية و فهم حقيقة حتميتها.

وقد استجابت دول العالم لهذا التحول اعتمادا على أوضاعها وخصوصياتها وقدراتها، وتم التحول بسهولة في البلدان المتطورة، ولم يكن الحال في البلدان العربية حيث الحاجة إلى التغيير أكبر، بينما القدرة على التكيف والتأقلم هي الأضعف.

ويمثل هذا الوضع تحديا أمام الدول العربية، ولم تعد القضية المطروحة هي ما إذا كان من الواجب مواجهة التحدي من عدمه، بل في كيفية مواجهة هذا التحدي وتحقيق اتصال المواطنين بالإنترنت والحد من اتساع الفجوة الرقمية المعرفية على أقل تقدير كمرحلة أولى تمهيدا لعبورها تقاديا لخطر التهميش والتخلف.

### مبررات اختيار الموضوع

إن الإدارة الإلكترونية أصبحت واقعا في كثير من دول العالم، لكنها لم تصل إلى مراحل متقدمة في الدول العربية، وبحكم الانتماء إلى المنطقة العربية، حاولت من خلال هذه الدراسة إبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام وإدارة موظفيه، مع الكشف عن واقع ووضع الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية.

### أهمية الدراسة

أ- الأهمية النظرية: تسعى الدراسة إلى توضيح و إبراز 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 مميزاتا في دعم وتطوير الأجهزة الحكومية والرقمية 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.

### أدبيات الدراسة

في حدود ما تم الإطلاع عليه أن الدراسات الأكاديمية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية تكاد تكون منعدمة في الجزائر، وهي قليلة في الدول العربية، ونظرا لندرة الدراسات السابقة فقد قسمناها إلى محورين:

- نتناول في المحور الأول الدراسات الخاصة بالحكومة الإلكترونية.
- ونتناول في المحور الثاني الدراسات الخاصة بالإدارة الإلكترونية سواء كانت رسائل ماجستير أو دكتوراه غير منشورة، أو مؤلفات حديثة عن الإدارة الإلكترونية باعتبارها اتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة. المحور الأول: الدراسات الخاصة بالحكومة الإلكترونية.
- الدراسية الأولى: دراسة طلال شريف بعنوان "الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية

السعودية: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض" بتاريخ (2003)، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الحكومة الإلكترونية والتحديات المتعلقة بها، ومدى وضوح مفاهيمها لدى مسؤولي إدارة الحاسب الآلي في الإدارات الحكومية، والتعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية، والمعوقات التي تحد من تطبيقها.

وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحث في تناولها للتحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية، مما أفاد الباحث في الإطار النظري وبصفة خاصة في معرفة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها. الدراسة الثانية: دراسة صلاح قاسم بعنوان "التحديات الأمنية للحكومة الإلكترونية: دراسة مسحية لتجربة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، بتاريخ ( 2003 )، هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تتعرض لها الحكومة الإلكترونية، والإجراءات الوقائية لمواجهة الأخطار المحتملة عليها والطرق المتبعة في حماية المعلومات الوطنية، و النظم الأمنية المختلفة التي تطبق في الحكومة الإلكترونية وتشابه هذه الدراسة مع دراسة موضوعنا في تناولها للحكومة الإلكترونية ومتطلباتها وأهم المخاطر التي تواجه تطبيقها، مما أفاد دراستنا في الإطار النظري وبصفة خاصة معرفة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية. الدراسة الثالثة: دراسة يحيى أبو مغايز بعنوان "الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العمومية بالمملكة العربية السعودية" بتاريخ (2004)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توفير المتطلبات البشرية والتقنية والإدارية اللازمة لتطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العمومية بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في الإطار النظري وبصفة خاصة في معرفة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمين لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

المحور الثاني: الدراسات الخاصة بالإدارة الإلكترونية الدراسية الأولى: دراسة سعيد العمري بعنوان "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية على

المؤسسة العامة للموانئ" بتاريخ (2003)، هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية التطبيق الإدارية الإلكترونية وفوائدها، والمعوقات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات العامة للموانئ وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة. وقد أفادتنا هذه الدراسة في الإطار النظري وبصفة خاصة في معرفة متطلبات وتحديات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية. الدراسة الثانية: دراسة أحمد محمد غنيم بعنوان "الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل" بتاريخ (2004)، والهدف من هذا المؤلف الحديث توضيح الإطارين العلمي والتطبيقي للإدارة الإلكترونية.

وقد تناول الكاتب بالتفصيل مفهوم الإدارة الإلكترونية، وأهميتها، ووظائفها، ومجالاتها، وطرقها، ونظم تأمين وحماية معاملاتها، والتحديات المعاصرة، وفعاليات التطبيق.

ويعد هذا المؤلف إضافة جديدة في هذا الميدان، أفادنا الكاتب منه في الإطار النظري خاصة حين تعرض لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ومتطلباتها وأهميتها ومزاياها.... الدراسات باللغة الأجنبية: فقد تم الإطلاع على:

-Richard Heeks, E-government For Development, Manchester University Institute for Development policy and Managemant, Manchester UK

في هذه الدراسة التي قام بها المعهد التابع لجامعة مانشستر لدراسة وضع الحكومات الإلكترونية في الدول النامية وتحديد وضعها توصلت هذه الدراسة إلى تحديد معنى و عوامل نجاح وفشل الحكومة الإلكترونية وبالتالي التركيز على عوامل النجاح وتجنب عوامل الفشل في المشروع مثل الفجوة الرقمية بين الواقع و التصميم.

-United Nations, Global E-government Readiness Report 2004 Towards Access for Opporunity, 2004

في هذا التقرير عن الأمم المتحدة والصادر في 2004 جاء بهدف التعرف على الدروس المستفادة من تطبيق الحكومة الإلكترونية في بعض الدول وذلك لتعزيز فرص النجاح في المستقبل وطرح حلول مستقبلية.

وقد تم التوصل في نهاية هذا التقرير إلى أن الحكومة الإلكترونية تتجه ليكون المواطن هو المحور الرئيسي لها والتكنولوجيا هي الأداة المستخدمة لتحقيق ذلك. التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي دار معظمها حول موضوع الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية فقد توصلنا إلى الملاحظات التالية:

- لم تتطرق غالبية الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الإلكترونية إلى المدخل التقني أو المدخل البشري، ولكنها ركزت على المدخل الهيكلي الذي تضمن في الغالب معوقات الإدارة الإلكترونية وكيفية تطبيقها، وأثر ذلك على الأداء.

وهذا يجعل تطبيق الإدارة الإلكترونية تطبيق جزئي ويؤدي في الغالب إلى عدم الاستفادة الكاملة من تطبيق الإدارة الإلكترونية. : إن النتائج المتوقعة من الدراسات السابقة تنحصر في عدة اتجاهات متشعبة كمتطلبات

تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات التي تحد من فعالية تطبيقها، بينما موضوع دراستنا فينتجه إلى إبراز أثر الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام و إدارة موظفيه من خلال الاستفادة من عناصر الإدارة الإلكترونية الهيكلية و التقنية والبشرية. .

كذلك اختلف المجال الزمني للدراسات السابقة عن المجال الزمني لدراستنا الحالية فالدراسات السابقة أجريت في الفترة مابين (1998- 2005) بينما تم إجراء دراستنا خلال العامين (2006- 2007).

وفي الأخير أذكر أننا استفدنا كثيرا من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة أيما استفادة في إثراء موضوع دراستنا وفي التعقيب على النتائج التي تم التوصل إليها. إشكالية الموضوع

تتخصر الإشكالية العامة للدراسة في التعرف على مدى تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على تيسير تسيير المرفق العام، والمبادئ التي يتضمنها سيره، وكيفية إدارته؟، ما دام أن نظام الإدارة العامة الإلكترونية يهدف إلى تيسير تقديم الحكومة لخدماتها، فإنها ستعمل على اختيار طريقة الإدارة التي تكفل تحقيق ذلك بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة وهذه الوسائل ستقود إلى تغيير في أدوات الإدارة العامة للقيام بواجباتها بكفاءة، ومن هذا المنطلق تبلورت الإشكالية العامة لدراسة.

### تساؤلات الدراسة

من خلال إبراز الإشكالية العامة للدراسة يترتب عليها مجموعة من التساؤلات الفرعية وذلك على النحو الآتي:

- ما هو مفهوم الإدارة الإلكترونية، ومنهجية تطبيقها؟
- ما هو أثر الإدارة الإلكترونية على سير وإدارة المرفق العام؟
- ما هو تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء موظفي المرفق العام؟
- ما هو وضع الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية؟

### حدود المشكلة

#### أ- المجال الزمني:

الكون أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء في بداية النصف الثاني من التسعينيات من القرن الماضي تزامنا مع الظهور العام لخدمات الإنترنت لصالح المواطنين، فإن حدود البحث الزمنية تبدأ منذ إقامة الحكومة الإلكترونية في مدينة دبي سنة 2001 كأول تجربة عربية إلى غاية 2006 تاريخ بدأ مشروع هذه الدراسة. ب- المجال المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على الإدارة الإلكترونية في البلدان العربية. ج- المجال الموضوعي: تم معالجة موضوع الدراسة من خلال البحث في عنصرين أساسيين هما:

- عنصر الإدارة الإلكترونية.

- عنصر المرفق العام. ولإشارة فإنه تم الابتعاد عن الجانب التقني قدر الإمكان لعدم التخصص فيه، والتعرض للأبعاد الأخرى الإدارية والاجتماعية والثقافية التي لها علاقة وثيقة بالإدارة الإلكترونية.

### الفرضيات

- من أجل معالجة الإشكالية المطروحة معالجتها علمية أكاديمية، وبعد القراءات المختلفة، ارتأينا طرح مجموعة من الفرضيات هي كالاتي:
- للإدارة الإلكترونية تأثيرا كبيرا على سير المرافق العامة وتحقيق أهدافها.
  - تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يزيد في فاعلية أداء موظفي المرفق العام.
  - بالرغم من الاستثمارات الكبيرة التي قانت بها البلدان العربية في مجال البنية التحتية التكنولوجية، والتشريعية، فإن ذلك يبقى غير كاف.
  - رغم وجود طاقات بشرية عربية كبير فإن الإستراتيجية التكوينية والتأهيلية المعتمدة غير شاملة مما يؤدي إلى ضعف مستوى الإطارات التي يقع على عاتقها مسؤولية تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.

### منهج الدراسة

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن تأثير الإدارة الإلكترونية على سير وإدارة المرفق العام، من خلال تحديد الإمكانيات المادية والبشرية والمتطلبات المختلفة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة من ايجابياتها، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك برصد الظاهرة في مختلف أبعادها، مع محاولة القيام باستنتاجات عامة بعد ذلك.

كما تم الاعتماد المنهج المقارن للتعرف على وضع البلدان العربية بالنسبة لتطبيقها لنظام الإدارة الإلكترونية بالمقارنة مع باقي دول العالم، وكذلك لمعرفة الفجوة الرقمية الحاصلة بين البلدان العربية والدول المتطورة وحتى فيما بينها.

## هيكلية البحث

سعى للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيقاً للأهداف المرجوة من البحث، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول.

- الفصل الأول جاء بعنوان مفهوم الإدارة الإلكترونية ومنهجية تطبيقها"، وقد بدئنا هذا الفصل بالتعرف على مفهوم ودوافع وأهداف 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.

هذا وقد احتوى كل فصل على مقدمة في أوله وعلى خلاصة واستنتاجات في الأخير.

## الفصل الأول :

مفهوم الإدارة الإلكترونية ومنهجية تطبيقها

**تمهيد :**

إن ما تشهد الألفية الثالثة من نمو متزايد في المعطيات المعرفية و التقنية و المعلوماتية و انتشار شبكة الانترنت وغيرها على نحو متسارع , أدى إلى تغير جذري في ممارسة المهام الإدارية إذ أصبحنا نسمع مصطلحات مثل الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني , وغيرها من المفاهيم الحديثة وعليه فإن تحسين مهام وأداء الإدارة لن يتم بدون الثورة الإلكترونية لذلك فإن مفهوم الإدارة الإلكترونية يعكس سعي الحكومات إلى إعادة ابتكار نفسها لكي تؤدي مهامها بشكل فعال في الاقتصاد العالمي المتصل بعضه ببعض عبر شبكة الإنترنت، والإدارة الإلكترونية ليست سوى تحول جذري في الطرق التي تتبعها الحكومات المباشرة أعمالها.

## المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

نظرا لاعتماد الدولة الحديثة حاليا على التقنية المتطورة التي تساعدها على إنجاز أعمالها و تحقيق أهدافها بشكل سريع وبأقل التكاليف, ويطلق عليها الإدارة الإلكترونية .

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

في ظل التقدم العلمي وظهور ما يسمى بالتقنية الرقمية أو الإلكترونية كان, لا بد لدول العالم أن تتجه نحو الاستفادة من هذه التقنية الرقمية خاصة في المجال الإداري, حيث تسعى الدول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية على كافة تعاملاتها لتخلص من الإدارة التقليدية.

### 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 أصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية, أو إدارة الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية, بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية, و الأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت.<sup>1</sup>

في حين نرى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية, ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.<sup>2</sup>

ومما سبق يمكن القول أن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة, في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة في توظيف

<sup>1</sup>ياسين سعد غالب, الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية, معهد الإدارة العامة, المملكة العربية السعودية, 2005, ص 03.

<sup>2</sup>سعد بن معلا العمري, المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية, دراسة مسحية على المؤسسات العامة للموانئ, رسالة ماجستير , أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض, 2003, ص14.

التكنولوجيا الحديثة، في إدارة علاقات و المؤسسات، وروابط الإدارات العامة و الوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.<sup>3</sup>

وبدأت تطبيقات الحكومة الإلكترونية في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن المنصرم بأساليب وأشكال مختلفة، وكانت محصورة في استخدام البرامج الحاسوبية في الإحصاء أو إظهار النتائج المختلفة في موازنات الدول وطريقة توزيعها وبنودها .

وفي منتصف الثمانينات بدأت الدول الاسكندنافية بمشروع القرى الريفية تحت مسمى القرى الإلكترونية VILLAGES ELECTRONICS وبهذه وصول تلك القرى إلى بعض الخدمات التي تلبي احتياجات السكان في المناطق البعيدة في الوصول إلى المعلومات بواسطة التقنية الحديثة.<sup>4</sup>

ومن رواد مشروع القرى الإلكترونية "مايكل دل DILL " صاحب شركة "دل" التي لها الدور الريادي في ميدان الحلول الإلكترونية.<sup>5</sup>

وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989 في مشروع قرية مانستر وذلك باستعادة من التجربة الدانماركية، وقد بدأ المشروع فعليا عام 1991.<sup>6</sup>

وفي عام 1992 عقد مؤتمر الأكواخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع، وقد تبنى مجلس لندن مشروع بونتيل "الاتصالات البعيدة التقنية" الذي أكد على جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل الكترونية كالبريد الإلكتروني.<sup>7</sup>

<sup>3</sup> ياسين سعد غالب، نفس المرجع، ص، ص 241,238.

حرز الله فؤاد حسن، الحكومة الإلكترونية في الجزائر، دراسة في إمكانية التطبيق، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر،

<sup>4</sup> جامعة محمد خيدر، بسكرة، الجزائر، 2012، 2013، ص 16.

<sup>5</sup> محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 16.

<sup>6</sup> حرز الله فؤاد حسن، المرجع نفسه، ص 17.

<sup>7</sup> محمود القدوة، المرجع السابق، ص، 16.

هذا إلى جانب المبادرات التي ظهرت في الولايات المتحدة في عهد الرئيس "بيل كلينتون" من قبل هيئة البريد المركزي عام 1995 بولاية فلوريدا وتبعتها الكثير من المبادرات, في مختلف أنحاء العالم.<sup>8</sup>

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارة الإلكترونية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها, وتنفيذها على الوجه الأكمل.<sup>9</sup>

#### الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية

على الرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلا أن هنا العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح , حيث عرفت هذه الأخيرة بأنها:

"استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة, أو التنظيم أو الإجراءات أو تجارة أو إعلان"<sup>10</sup>

الإدارة الإلكترونية هي تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية من طول الإجراءات واستخدام الأوراق إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة, وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق فهي وسيلة لرفع مستوى أداء الإدارة لتحقيق الكفاءة والفعالية, وليست بديلاً عنها ولا تهدف إلا إنهاء دورها, إذ تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية, وهي إدارة بلا مكان

<sup>8</sup>نورة بنت ناصر الهزاني, الخدمات الإلكترونية في الأجهزة الحكومية مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية, الرياض, 2008, ص, 85.

<sup>9</sup>عشور عبد الكريم, دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر, مذكرة تخرج لنميل شهادة الماجستير, جامعة منتوري قسنطينة, الجزائر, 2010/2009, ص 11.

<sup>10</sup>محمد محمود الطعمنة, طارق الشريف العلوش, الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي, المنظمة العربية لتنمية الإدارة, الأردن, 2004, ص 10 11.

وتعتمد وسائل الاتصال الحديثة، كما أنها إدارة بلا زمان إذ تعمل 24 ساعة - 7 أيام - 365 يوماً في السنة أي أن العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة بحيث تقوم على أحدث وسائل الاتصال التي تتطلب بنية تحتية مناسبة وقادرة على استيعاب المستجدات في هذا المجال، إضافة إلى موظفين يتمتعون بقدرات وعقليات منفتحة لتعامل مع هذه التقنيات الحديثة، فلا بد من توظيف عنصر المهارة إشاعة ثقافة التدريب ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة والمتقدمة، وبالمقابل أيضاً لا بد وأن يكون المواطنون أو المتعاملون مع الإدارة قادرين على استخدام التقنيات الحديثة وان يقدموا معاملاتهم عبر الانترنت أو الهاتف النقال، لذلك وجب توعيتهم بفوائد الإدارة الإلكترونية.<sup>11</sup>

ويعرفها ماجد راغب الحلو على أنها على أنها: " استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات المرفقية، والتواصل مع المواطنين بمزيد من الديمقراطية".<sup>12</sup>

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية كذلك على أنها: "القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسوب الآلي والسعي لتحقيق حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد مما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي".<sup>13</sup>

وعرفت أيضاً بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال، تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال لمعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر

<sup>11</sup> محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة، 2008، ص5.

<sup>12</sup> ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية (الحكومة الإلكترونية)، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، ص416.

<sup>13</sup> محمد فلاق، أساعد، الإدارة الإلكترونية (مفهومها، متطلبات تطبيقها)، عرض تجارب لبعض الدول العربية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، ص03.

كفاية في استخدام مواردها، وقد ظهرت البدايات الأولى لهذا المفهوم في أوساط الثمانينات في الدول الاسكندنافية، حيث ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها اسم القرى الإلكترونية ويعد لارس من جامعة ادونيس في الدنمرك رائد هذه التجربة وسماها مراكز الخدمة عن بعد ، بالإضافة إلى "مايكل دل" صاحب شركة دل التي بها الدور الريادي في ميدان الحلول الإلكترونية، وفي عام 1922 عقد مؤتمر الأكواخ البعيدة في المملكة المتحدة و تبنى فيه مجلس لندن مشروع "الاتصالات البعيدة التقنية" الذي أكد على جمع ونشر المعلومات بوسائل الكترونية ، كالبريد الإلكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات لتظهر بعد ذلك محاولات أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1995 في ولاية فلوريدا ثم تبع ذلك محاولات في مختلف دول العالم.

إن هذا التحول في أنماط الإدارة مسألة في غاية الأهمية وعلى وجه التحديد في الدول النامية إذ أن التحول التنموي بكل معانيه و مضامينه الاقتصادية والسياسية والحضارية يستوجب عناصر السرعة والدقة و الإتقان في الأداء<sup>14</sup>

ومن التعريفات الشائعة كذلك الإدارة الإلكترونية ما يلي :

1. تعرف على أنها " الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني

عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى

إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً"<sup>15</sup>

2. الإدارة الإلكترونية " هي وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم و الوسائل

الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية"<sup>16</sup>

<sup>14</sup>محمد بن سعيد محمد ألعريشي ، المرجع السابق ، ص 7

<sup>15</sup>ياسين سعد غالب، مرجع سابق ص 22

<sup>16</sup> الهوش أبو بكر محمود ، الحكومة الإلكترونية ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، ط1، 2006، ص 410

3. الإدارة الإلكترونية تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

بصورة تحقق تكامل الرؤية و من ثم أداء الأعمال.<sup>17</sup>

ولقد عرفها رأفت رضوان في كتابه " الإدارة الإلكترونية " بأنها " فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة إلى مفهوم تكامل البيانات و المعلومات بين الإدارات المختلفة و المتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة و إجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها و توفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة و تقييم و تحفيز ، إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة توظيفها من أجل تحقيق الأهداف.

وتعتبر الجزائر من الدول التي تسعى إلى التطور و النمو السريع إلى الجودة و المرودية في الإنجاز وتحسين أداء الخدمات الإدارية لذلك سيظل إصلاح الإدارة العمومية و عصرتها من بين الرهانات الرئيسية التي يطرحها تقدم و رقي بلادنا ، إذ يتعين أن توفر لأجهزتها الإدارية ما يلزم من أدوات تكنولوجية عصرية بما فيها الانترنت، لتمكينها من الانخراط في الشبكة العالمية وتوفير خدمات أكثر جودة لمتطلبات الفرد و المجتمع ، و مما سبق فإن أهم تحدي يواجه الإدارة العمومية لكي ترتقي بعملها من عمل تقليدي إلى عمل حديث هو استعمالها لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، لذلك فهي تعمل جاهدة لتوظيف إمكاناتها المادية والبشرية للاستفادة من هذا المجال الحيوي مبكرا قبل أن تبقى إدارتها منعزلة و منغلقة على نفسها بالتأخر في استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي أصبح لا غنى عنها ، ومن هذا يتضح أن التعامل مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في

<sup>17</sup> رأفت رضوان ، الإدارة الإلكترونية ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، القاهرة ، مصر ، ص 03

ترشيد و تطوير العمل الإداري أصبح اختيار لا يخضع للرفض ، وإنما أصبح ضرورة تحدد بقاء المنظمات .<sup>18</sup>

### المطلب الثاني : دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن موجة التغيير في مجال تقديم وإيصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعة باتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي، ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات و أحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو الأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي. وإنما نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي وأهم هذه الدوافع نجد ما يلي:<sup>19</sup>.

### الفرع الاول : دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف التكنولوجيا حديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية، حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على ش هادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع

<sup>18</sup> هيثم حمود الشبلي ، الإدارة الإلكترونية ، دار الثقافة ، ط 202 ، ص 11

<sup>19</sup> - عمار ، بوحوش ، مرجع سابق، ص 183-184

من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات رقمية لمواطنيها.

• التحولات الديمقراطية : وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دول ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية و الدولية

إن تغير الأوضاع الدولية فرض واقع أجبر الجميع على الدخول فيها والذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها

• تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل و أسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

• حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.

• وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تهمهم، ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأثر شفافية.

• الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل و أيضا تخفيض التكاليف و التقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

**التسويق:** ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص، وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تمركز اهتمام الحكومة حوله وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات

- **تقديم خدمات جديدة ومتطورة:** إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.
- **اللامركزية:** هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع أنه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية من فترة طويلة<sup>20</sup>.
- **السيطرة الإدارية:** إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل، وتتبع معاملات المواطنين، والتقليل من البيروقراطية، ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطورا اقتصاديا أسرع، واستقرارا أكبر<sup>21</sup>.
- **طالب المواطنين، وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم.** زيادة مساهمة المواطنين: يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيهم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات و إرسال واستقبال المعلومات، و أيضا فتح المجال للعمل لقاءات بين

<sup>20</sup> -Murru, MariaElena, E-government from real to virtual. Brussels, 11 April 2003, p 25,

<sup>21</sup> -Ibid

المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات والأراء وتبعد بينهما المسافات.

- الشفافية : إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين، ويقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الإلكترونية تقلل من الرشوى وتزيد من الشفافية السياسية، وتزيد من ثقة المواطنين بها.
- التنمية الاقتصادية: لها علاقة مباشرة بالشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع قوي للاتجاه نحو مشروع الإدارة الإلكتروني، وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية، وتحسين صورتها أمام المستثمرين، فالإدارة الإلكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات، وهذا جانب من جوانب التزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة.

### الفرع الثاني : خصائص الإدارة الإلكترونية

من خصائص الإدارة الإلكترونية والتي حددها رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية يمكن إجمالها في الآتي :

- . إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة و كأنها وحدة مركزية .
- . تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها .
- . تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة واحدة و تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها .
- . توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم و بناء ثقة مؤسسية و ايجابية لدى كافة العاملين .

. التعلم المستمر و بناء المعرفة ، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية ، مع زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا ، والمتابعة و الإدارة لكافة الموارد .<sup>22</sup>

و ما يميز الإدارة الإلكترونية عن غير من الإدارات الإلكترونية سمات عديدة منها: السرعة و الفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية و التعقيدات الإدارية كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني ، و الأرشيف الإلكتروني و الرسائل الصوتية و نظم المتابعة الآلية .<sup>23</sup>

حيث تتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار, وتوظيف تكنولوجيا المعلومات, لدعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.<sup>24</sup>

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وهي كالآتي:

#### (أ) سرعة الإنجاز:

لا شك أن انجاز المعاملة إلكترونيا لا يستغرق غير دقائق معدودة, مما يوفر الوقت الضائع في الانتقال إلى مقر الإدارة, والبحث عن الموظف المختص, وانتظار الدور وقيام الموظف بالتحقق من توافر شروط الخدمة المطلوبة وانجاز المعاملة يدويا إذا صلحت النوايا, لذلك فإن الإدارة الإلكترونية توفر للمواطن خدماتها بسرعة من خلال الدخول على الخط on-line وليس من خلال الدخول في الصنف In line وطول انتظار الدور.

<sup>22</sup> رضوان رأفت المرجع السابق، ص 04 .

<sup>23</sup> عشور عبد الكريم ، المرجع السابق ، ص 17 .

<sup>24</sup> ايهاب خميس أحمد مير, متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين), رسالة ماجستير , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2007, ص 23-24.

وبفضل سرعة الانجاز الإلكتروني أمكن الاستغناء عن خدمات بعض المرافق كخدمة البريد العادي التقليدي في حدود كبيرة, باستخدام البريد الإلكتروني الذي يصل إلى موقع المرسل إليه مستعدا للرد, وقد قامت بعض شركات المعلومات الخاصة, بدلا من إدارة البريد العامة, بتخصيص بعض المواقع للبريد الإلكتروني مثل: Gmail – Hotmail لتأمين هذه الخدمة.<sup>25</sup>

### (ب) زيادة الإتقان :

إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عملية التطوير الإداري, والتغيير التنظيمي يمثل منعرجا حاسما في شكل المهام, والأنشطة الإدارية التقليدية, وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات, والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.<sup>26</sup>

والانجاز الإلكتروني للخدمة عادة ما يكون أكثر دقة وإتقانا من الإنجاز اليدوي كما أنه يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء عمله في نظام الإدارة التقليدية, وبذلك يمكن تقديم خدمات أفضل لمستحقيها واستغلال أمثل لإمكانية الإدارة من خلال إتباع أساليب مشابهة لأساليب التجارة الإلكترونية .

### (ج) تخفيض التكاليف :

لاشك أن إقامة نظام الإدارة الإلكترونية يحتاج في البداية إلى مبالغ غير يسيرة تنفق في شراء الأجهزة والمعدات وإعداد البرامج وتدريب العاملين, غير أن أداء الخدمات بالطريق الإلكتروني - بعد ذلك - نقل تكلفته كثيرا عن أداءها الخدمات بالطريق التقليدي أو اليدوي, إذ يؤدي تقليل عدد الموظفين المطلوبين للعمل في الإدارة واختصار الإجراءات ومراحل

<sup>25</sup> ماجد راغب الحلو ، المرجع السابق ، ص 424

<sup>26</sup> عشور عبد الكريم, المرجع السابق, ص 18.

العمل, فضلا عن تخفيض أو الاستغناء عن كميات الأوراق والأدوات المكتبية المستخدمة في أداء الخدمات.

#### (د) تبسيط الإجراءات :

وعن طريق الإدارة الإلكترونية يمكن القضاء على البيروقراطية ، و نتائجها السيئة المؤدية إلى إهدار الجهد و الوقت و المال و تعذيب المصلحة ، و على سبيل المثال يلزم الإفراج عن البضائع من الدوائر الجمركية في أغلب دول العالم العربي للحصول على ما يقارب عشرين توقيعاً من توقيعات الموظفين القابضين في مكاتب مبعثرة في أماكن مختلفة ، و يقضي الحصول على كل توقيع منها الدخول في الصف وانتظار الدور لمدة طويلة .

وعن طريق الإدارة الإلكترونية يمكن تبسيط و تسيير الإجراءات بل و بخطوة واحدة تتم من خلال الدخول على الخط مع الإدارة عبر شبكة المعلومات يمكن إنجاز المطلوب فيما يتعلق بأماكن الإدارات و إعداد العاملين .<sup>27</sup>

#### (هـ) تحقيق الشفافية:

فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات, "إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن, ومؤسسات المجتمع المدني, من جهة والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى, فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> ماجد راغب الطور, المرجع السابق, ص 425-426.

<sup>28</sup> أحمد درويش ، الشفافية ، و النزاهة ، حلمنا القادم ، " نشره تكنولوجيا الإدارة " ، العدد 8

إن خصائص تطبيق الإدارة الإلكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الإلكتروني في الكثير من الدول، والحكومات وتوج بخلق إستراتيجية إلكترونية متنوعة.<sup>29</sup>

أما الخصائص الإدارية الإلكترونية التي يمكن استخلاصها من التعاريف السابقة هي كالآتي:

- ✓ إدارة عن بعد: وتكون عن طريق الهاتف النقال أو البريد الإلكتروني وغيرها من الوسائل الحديثة.
- ✓ إدارة بلا زمن: أي أن عملها يدوم ليلاً ونهاراً.
- ✓ إدارة بلا أوراق: حيث يعتمد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني وغيرها.<sup>30</sup>

### الفرع الثالث : مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية.

إنه لمن الواضح في وقتنا الحاضر، أن كل الحكومات تسعى لتدعيم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة أو الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الإلكتروني الحديث بقصد تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات وإدخالها في أجهزة الحاسب الآلي، وتخزينها، ثم الاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرارات، وإنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة، ولو تمعنا في مبادئ الإدارة الإلكترونية لوجدنا أنها تتجه لخدمة الزبون وتلبية طلباته بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة، فالهيئات الحكومية تسعى الآن بجميع الوسائل المتابعة البيانات والمعلومات عن الزبون، ثم تحليلها والتعرف من خلالها على احتياجات المواطن بقصد توفير خدمات ذات نوعية له.

عشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص 19<sup>29</sup>.

<sup>30</sup>عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 1996، ص 189-191،

ولهذا نقوم في هذا المطلب بالتعريف أولاً بأهم مبادئ الإدارة الإلكترونية ثم نعرض بعد ذلك النبرز أهداف الإدارة الإلكترونية.

### أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تتلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية في ما يلي: تقديم أحسن الخدمات للمواطنين وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية بشكل يسمح ب:

- التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها ومعرفة كنهها .
- ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع .
- القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.
- تحديد نطاق القوة والضعف والتعرف عليها .

### • التركيز على النتائج :

ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان ، فإذا قلنا مثلا، " أن التكنولوجيا تم توطيئها بألمانيا واليابان قبل الحرب العالمية الثانية، فإن انهيار الدولتين وانهزامهما في الحرب قد جاء ليبيين أن التكنولوجيا فعلا متوطنة في البلدين، وأن ألمانيا واليابان استردتا قوتها في أقل من نصف قرن<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> - عمار، بوحوش، مرجع سابق، ص 190

وبمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة و إنجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع، وكذلك الحصول على خدمة بصورة مبسطة وميسرة، ودفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز الدفع الفواتير المطلوبة.

• سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكاتب وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل وافر من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.

• التغيير المستمر وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات، فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.

• تخفيض التكاليف وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم. ونستخلص من هذه المبادئ أن أهداف الإدارة الإلكترونية يغلب عليها الطابع الاستراتيجي، فالغاية هي استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات وزيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات والخدمات للمواطنين ورجال الأعمال بسهولة ويسر.

**ثانيا : أهداف الإدارة الإلكترونية**

بناء 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 و تكامل 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 و سلع الحكومة في آن واحد وتخدم الحكومة الإلكترونية نفسها من خلال خفض الكلفة والإنفاق.

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

- عملية جمع المعلومات كأساس لتطور السياسات و نشرها بين المواطنين عن نتائج المشاورات في السياسات.
- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور الإعداد السياسات وتحديد الأولويات و التوجيهات الإستراتيجية للدولة
- في مرحلة متقدمة يتم استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات و التمثيل 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.
  - غربة المعلومات و انتقاء 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 و اختصار الإجراءات الإدارية.
  - تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام.
- المبحث الثاني : منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية .**

إن الإدارة الإلكترونية على النحو الذي ذكرناه، تعد أهم مظاهر الحكومة الإلكترونية، والتي تربط المواطنين بمختلف المؤسسات الإدارية، إذ تسهل عملية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة إمكانية إلغاء أو التقليل من مراجعة المواطنين لموظفي الحكومة مباشرة للحصول على الخدمات الحكومية، فضلا عن إمكانية ربط المواطن مع أكثر من دائرة ومؤسسة تقدم خدمات مشتركة ، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة ولا سيما أن حاجة المواطن في أغلب الأحيان تتطلب مراجعة العديد من الدوائر الإجراء تنفيذ معاملة واحدة، إذ تقوم أكثر من دائرة مجتمعة بتقديم خدمة من نقطة اتصال واحدة دون الحاجة إلى مراجعة المواطن لهذه الدائرة كل على حدة.

وفي هذا الإطار نجد الإدارة الإلكترونية في حاجة إلى مقومات مادية و غير مادية حتى يكتب لها النجاح و القدرة على أداء الأعمال المنوط بها وتحقيق الأهداف التي تنشدها<sup>32</sup> لجميع القطاعات المختلفة في المجتمع

<sup>32</sup>- بيومي، حجازي عبد الفتاح، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية. الجزء الأول، الإسكندرية : دار الفكر

العربي، 2003، ص 48

**المطلب الثاني : متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية :**

إن التحول من التنظيم الإداري التقليدي إلى تنظيم الاتصالات الإلكترونية تعتبر عملية متعددة الجوانب والمفاهيم والممارسات، إنها ليست بسيطة أو تقنية بحتة يمكن استزادها وغرسها في أي بيئة ثم انتظار ثمارها بين عشية وضحاها، إن عملية استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة المجتمعات يستلزم توفير متطلبات عديدة، من أهمها<sup>33</sup>

**الفرع الاول : المطلب السياسي :**

ونقصد بذلك وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية ، وإدخال التغييرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة، إن التزام القيادة عليا بالجهود الرامية للتحول إلى الحكومة الإلكترونية من خلال توفير المال والجهد و الوقت والمتابعة المستمرة ، هي العناصر الرئيسية لنجاح عملية التحول إلى الحكومة الإلكترونية، وإذا انعدمت الإرادة السياسية فإن الدعوة إلى الحكومة الإلكترونية تبقى فكرة على ورق.

ويتطلب التزام القيادات السياسية لتبني مشروع الإدارة الإلكترونية ما يلي :

- تفهم القيادات السياسية ودعمها للتغييرات الإدارية والفنية التي يجب اتخاذها للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

- تفهم ودعم ومشاركة ودعم رؤساء الأجهزة ومساعدتهم شخصيا في عملية التحويل، والتأكد من أن موظفيهم والمتعاملين مع الجهاز بمختلف فئاتهم يدركون الالتزامات المسندة لهم لتنفيذ عملية التحول.

<sup>33</sup> - على، محمد رحومة، الإنترنت والمنظومة التكنو- اجتماعية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية 2005، ص 93.

- أن يتبنى الجهاز الحكومي عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، كهدف أساسي للجهاز. وجود مرجعية واحدة لتنسيق الجهود بين الجهات الحكومية مما يتيح لكافة الجهات الحكومية مما يتيح لكافة الجهات الحكومية المشاركة وتوحيد الجهود ورفع الفاعلية<sup>34</sup>
- التخطيط الإستراتيجي لعملية التحول: وذلك بالاهتمام بما يلي:
  - تطوير وتوثيق رؤية ورسالة وقيم وأهداف التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
  - وضع خطة إستراتيجية لهذا التحول ووضع أولويات ومراحل تنفيذها وتوزيع الأدوار على المسؤولين عن التنفيذ وفقا للخطة الإستراتيجية والتنفيذية.
  - وضع إجراءات ومعايير محددة لتطوير ومراجعة واعتماد مقترحات تطوير الخدمات وأسلوب تقديمها بما في ذلك حساب العائد والتكلفة.
  - إعادة هندسة الهيكل التنظيمي ليدعم تقديم خدمات مميزة للعملاء خلال قنوات خدمة متعددة
- تطوير شبكة الاتصال : تحتاج عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية اتصالات مركزة داخل الجهاز الحكومي وخارجه، ولذلك يجب التركيز على :
  - وضع خطة واضحة للاتصالات مستمرة وفعالة على جميع مستويات التنظيم.
  - وضع خطة واضحة للاتصالات مع الجهات الخارجية التي ستتأثر من التحول إلى الإدارة الإلكترونية، مع تحديد الأهداف والنشاطات والمصادر وأسلوب الاتصال معها بهدف المشاركة في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- التركيز على المتعاملين : وذلك بتحسين تقديم الخدمات للمتعاملين مع الجهات الحكومية كأحد الأهداف التي من أجلها تبادر كثير من الدول للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذلك من المهم أخذ هذه العوامل في الاعتبار في مرحلة التحول وهي:

<sup>34</sup> - عمار، بوحوش، مرجع سابق، ص184.

- وجوب التعرف على المتعاملين مع الجهاز ومعرفة احتياجاتهم من الخدمات بشكل دقيق ومفصل.
  - اعتبار تلك الاحتياجات الأساس الذي تركز عليه عملية التخطيط والتنفيذ للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
  - إشراك المتعاملين مع الجهاز في تخطيط وتطوير الخدمات المقدمة لهم.
  - وضع نظام لقياس رضا المتعاملين كجزء أساسي يتيح للمتعاملين مع الجهاز للحصول على الخدمات دون مساعدة من أي موظف.
  - وجود قنوات متعددة للدخول على النظام في كل ساعات اليوم وفي كل أيام الأسبوع.
  - وجود إجراءات لتقبل الشكاوى ومعالجتها وفقا لمعايير تحدد المدة التي يجب فيها تنفيذ مثل هذه الإجراءات.
  - وجود قنوات متعددة للدخول على النظام في كل ساعات اليوم وفي كل أيام الأسبوع.
  - وجود إجراءات لتقبل الشكاوى ومعالجتها وفقا لمعايير تحدد المدة التي يجب فيها تنفيذ مثل هذه الإجراءات<sup>35</sup>.
- : التركيز على الموظفين : الإدارة الإلكترونية لا تدير نفسها بل تحتاج إلى قدرات خاصة في كل مراحلها ، ولذلك يجب التركيز على ما يلي :
- تحديد المهارات والقدرات الواجب توفرها في الموظفين للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، - إعادة وصف الوظائف حسب الاحتياجات الجديدة.
  - تحليل مهارات وقدرات الموظفين الحاليين لمعرفة المهارات والقدرات التي يحتاجونها ليكونوا قادرين على العمل في بيئة الإدارة الإلكترونية .
  - وضع خطة للتدريب وتطوير مهارات وقدرات الموظفين وتكريس مفهوم الخدمة المتميزة وروح عمل الفريق، وتطوير الجودة، واستخدام الكمبيوتر، وإعادة هندسة العمليات الإدارية

<sup>35</sup> - عطاء الله سامي ، الحكومة الإلكترونية: اعتبارات للدول العربية. ترجمة هدى يعقوب، الكويت: مكتب برنامج الأمم

- وضع نظام لتقييم الأداء
- وضع نظام لقياس رضا الموظفين، وتطوير ثقافة التنظيم
- وضع نظام التشجيع الابتكار والتجديد. . التركيز على الإجراءات : تطوير وتبسيط  
ويمكنة الإجراءات هو العمود الفقري للإدارة  
الإلكترونية، ولذلك يجب الاهتمام بما يلي:
- تحديد وتحليل كافة الخدمات التي يقدمها الجهاز وإجراءات تقديمها، وتوثيق الإجراءات  
الحالية
- إعادة هندسة الإجراءات بغية تبسيطها وتوثيق الإجراءات الجديدة .
- وضع معدل للأداء لكافة العمليات الإدارية وإعداد خطة لتقييمها وتطويرها باستمرار.
- **التركيز على ترابط نظم الخدمات :**
- من المهم أن توفر الإدارة الإلكترونية أقل الخطوات الممكنة المترابطة لتقديم الخدمة  
للمتعاملين مع الجهاز الحكومي، وذلك بالعناية بالعناصر التالية في مرحلة التحول:
- وجود إستراتيجية لترابط الخدمات منبثقة من الخطط الإستراتيجية الأخرى في الجهاز
- الأخذ بعين الاعتبار حجم الخدمات المقدمة ومقدار الطلب على كل منها من خلال  
دراسة تحليلية موثقة لمؤشرات الطلبات من حيث الموقع الوقت واليوم والأسبوع والمعدل  
السنوي، وإجراء تقييم للمستجدات الأخرى.
- توحيد أسلوب تقديم الخدمة من خلال مختلف قنوات الاتصال ضمن إجراءات موحدة  
لضمان الفاعلية في تقديم خدمة متميزة.
- ضرورة الأخذ في الاعتبار ايجاد منظومة خدمات موحدة ومترابطة لتقديم الخدمات على  
كافة المستويات التنظيمية للجهاز والأجهزة ذات العلاقة بالخدمات المقدمة، بما في ذلك  
ترابط الإجراءات وتواءم الجوانب الفنية والتجهيزات.

- ضرورة وضع خطة واضحة للتطوير المستمر للإجراءات وإجراء مقارنات للتجارب المثيلة الناجحة والاستفادة منها في التطوير.

• التركيز على القدرات الفنية :

لا يمكن التحول إلى الإدارة الإلكترونية بدون استخدام أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات لذلك من المهم توفير ما يلي :

- وجود إستراتيجية محددة وواضحة لنظم المعلومات الإدارية في الجهاز.
- تخصيص مصادر كافية للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية سواء المصادر البشرية أو الفنية أو المالية لضمان توفير القدرة الفنية لتنفيذ المشروع .
- وجود برنامج زمني محدد لمراجعة احتياجات الجهاز من متطلبات إدارية وفنية والتغيرات التي يجب إحداثها، واختيار التكنولوجيا ذات العلاقة بهذه الاحتياجات وفق معايير محددة تأخذ في الاعتبار التطورات التقنية الحديثة والقدرة على تحديث تلك التقنية باستمرار.
- وجود قاعدة بيانات متكاملة وموحدة ومترابطة لكافة نشاطات الجهاز ومعلومات متكاملة عن المتعاملين معه ، والترابط مع قواعد البيانات الفرعية خارج وداخل الجهاز، وتحديد سير الإجراءات وانسيابيتها لضمان حسن استخدام الخدمة.
- وجود القدرات الفنية القادرة على التعامل مع المعلومات سواء للنظم أو الأجهزة.

**الفرع الثاني : المتطلب التشريعي أو القانوني:**

والذي يعتبر أساس عمل نظامي لتحديد العلاقات بين الجهات المتعاملة مع أجهزة الإدارة الإلكترونية، إن ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطر العمل التي تشغل فيها أنظمة الحكومة الإلكترونية، إنه لمن الواضح أنه بمجرد الشروع بتهيئة الأرضية لعمل الحكومة الإلكترونية يترتب عن ذلك توفير تشريعات جديدة لضبط

أسلوب التعامل الجديد مع الأوضاع التي نشأت الحاجة إليها، ومن المتطلبات القانونية الأساسية للعمل نخص بالذكر<sup>36</sup>:

- تشريعات تنظم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار
- تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الإلكترونية
- تشريعات خاصة بضمان حقوق جميع الأطراف المعنية بالعمل الإلكتروني
- تشريعات خاصة بتجريم انتهاك سر التوقيع الإلكتروني :

### 1- متطلبات إدارية :

ونعني بذلك إحداث التغييرات الجوهرية في الهياكل الإدارية و الإدارات الحكومية بقصد التكيف مع الخدمات الحكومية التي تأخذ أبعاد جديدة.

إن التنظيم الجديد ينتج عنه بدون شك الاستغناء عن وظائف روتينية تقليدية واستحداث وظائف جديدة وهذا يتطلب تأهيل وتدريب القيادات الإدارية التي تعول عليها الحكومة لإحداث التغيير النوعي في الخدمات التي يتم تقديمها للمواطنين، وخاصة أننا في القرن الواحد والعشرون نتطلع لحصول المواطنين على خدمات راقية وترضية زبائن الإدارات الحكومية، و إدارات القطاع الخاص بأية وسيلة كانت، لأن الزبائن هي القوة المحركة في المجتمعات الحديثة<sup>37</sup>.

: متطلبات توعية : إن التوعية بثقافة الحكومة الإلكترونية في الركيزة الأساسية لنجاح عملية التحول من الأنظمة الإدارية التقليدية إلى الأنظمة الإلكترونية العصرية، لأن الإدارة الإلكترونية هي فلسفة متكاملة من القيم والعادات والتقاليد والأهداف، وترجمتها إلى واقع عملي ملموس تحتاج إلى وعي اجتماعي ومساندة الجمهور لهذا التحول بحيث يكون الأفراد

<sup>36</sup> - عمار، بوحوش، مرجع سابق، ص186

<sup>37</sup> - موسى، اللوزي، التنمية الإدارية. عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص 145

مهيون لتقبل الأنظمة الجديدة، وهي عناصر أساسية لنجاح عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية<sup>38</sup>.

## 2- المتطلب الاقتصادي :

بالنسبة لكل حكومة، فإن الاقتصاد هو عصب الحياة ، وبما أن المداخيل المالية لكل حكومة هي التي يتم الاعتماد عليها لتوزيع الدخل وتمويل المشاريع الحكومية، فإنه لا مفر من العمل على تغيير الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد وخاصة أن الوظائف التقليدية للوسط ستتبدل، وأسواق جديدة للتجارة الإلكترونية ستبرز، وعلاقات جديدة بين المؤسسات الإنتاجية والمستهلكين تطفو على السطح، نظام العمل يتغير، وكفاءات ومؤهلات علمية لابد أن يتم الالتجاء إليها لكي تؤثر في مجرى الأمور.

إن عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية تتطلب تخصيص أموال كافية لتمويل عمليات التغيير و التأهيل والتدريب وذلك لكي يتسنى للحكومات :

- تمكين المنظمات من الحصول على المعلومات بسرعة .
  - تسهيل الاتصال بين المتعاملين وتحسين الخدمة العامة .
  - التشجيع على إيجاد مصادر جديدة للدخل وخلق وظائف جديدة .
  - تخفيض كافة التبادل وتقليص المسافات الاقتصادية بين المتعاملين .
- 1- متطلب تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحويل الجديد :**

وهذا معناه ضرورة إحداث تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، فالوضع الجديد يتطلب استحداث برامج تعليمية و إدخال التقنيات الجديدة في مواد التعليم بحيث يستوعب الأفراد محتوى المواد المقررة عليهم ويعرفون الأساليب العلمية التي يتم تطبيقها في المستقبل<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> - نائل الحافظ، العوامل، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة. مجلة دراسات، الجامعة الأردنية ، المجلد 29،

العدد (1) ، يناير، 2002، ص 151-152

<sup>39</sup> - عمار، بوحوش، مرجع سابق، ص 187

**2- متطلب توفير التكنولوجيا الملائمة ومواكبة مستجدياتها :**

إن هذا المتطلب يعتبر من أهم عوامل التحول نحو الإدارة الإلكترونية، لأن التكنولوجيا مرتفعة الثمن والحكومات تحاول أن تقتصد وتفتني تكنولوجيا رخيصة الثمن ولكن نجدها مستهلكة و غير مواكبة للمستجدات في عالم التكنولوجيا، ولهذا فإن الشكل الجوهري في الدول النامية هو أن البنوك متخلفة وعمليات الاستثمار غير مجدية ووسائل الاتصال غير فعالة لأن التكنولوجيا المستعملة بدائية، والتكنولوجيا الجديدة مكلفة وغالية ، والعناصر البشرية غير مؤهلة ، والمستجدات العلمية غير متوفرة، لأن المنافسة التي أصبحت شعاراً، لا يمكن أن يكون لها معنى إذا كان المتنافس لا يملك التكنولوجيا الحديثة، ولا يستطيع أن يقوم بالأعمال الإبداعية أو ليست له إمكانيات تقنية عالية<sup>40</sup>.

**3- متطلب بناء نظام معلومات متطور وحديث :**

إن هذا المتطلب يشكل القاعدة الأساسية

للتحول إلى الإدارة الإلكترونية لبناء النظام المعلوماتية المتطورة هو الذي تتوقف عليه وجود البيانات والمادة الخام لنجاح العمل التنظيمي سواء بنسبة للدقة في العمل أو السرعة في تخزين المعلومات وتوفيرها للمتعاملين في جميع القطاعات .

وبمراعاة جميع هذه المتطلبات أو على الأقل معظمها يمكن بعد ذلك أن نصل إلى تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين ومجتمع رجال الأعمال بكافة أشكالها وبمستويات قياسية عالية الجودة والدقة، وتبسيط الإجراءات في المؤسسات الحكومية بشكل يسمح بتقديمها إلكترونياً، وشفافية المعلومات وعرضها أمام المواطنين للتعرف و باستمرار على الاتجاهات الحكومية سواء في مجال تقديم الخدمات الحكومية أو في الأخبار الحكومية المتعلقة بخدمات المواطنين وتحسين.

<sup>40</sup> زابري بالقاسم، طوباش علي، طبيعة التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها المتعددة. المستقبل العربي، العدد 8 ، (قبرابر

الأداء في مرافق الخدمات الحكومية بشكل عام ، والوصول بالخدمات الحكومية إلى أقصى المواقع الحكومية الموجودة داخل الدولة<sup>41</sup>.

إن الإدارة الإلكترونية في سياقها الصحيح تستثمر التكنولوجيا لتحقيق الإصلاح، من خلال تعزيز الشفافية و إزالة المسافات و الفجوات الأخرى وتقويض الناس للمشاركة في العمليات السياسية التي تؤثر في حياتهم، وللحكومات استراتيجيات مختلفة لبناء مشروع الإدارة الإلكترونية، فبعض هذه الحكومات كون خططها شمولية بعيدة المدى، بينما حاولت حكومات أخرى تشخيص وتحديد عدد محدد من المجالات الأساسية والتركيز عليها كمشاريع محددة من المجالات الأساسية والتركيز عليها كمشاريع مبكرة للإدارة الإلكترونية.

وفي هذه الحالات فإن الدول الأكثر نجاحا في هذا المضمار هي التي بدأت بمشاريع صغيرة ضمن مراحل، وذلك بهدف بناء هيكل راسخ.

وليس من الحكمة أن يتم تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة بل من الأسلم أن يتم تنفيذها بشكل مرحلي من ناحية التطبيق، وكذلك من حيث المؤسسات والمجالات التي سوف يتم التطبيق، ويسهم التطبيق المرحلي في ضمان فرص أكبر لنجاح، وتحقيق إنجاز أسرع، وتلمس المشاكل ومعالجتها بكفاءة عالية، ومنع تكرار الأخطاء.

<sup>41</sup> - محمد بن إبراهيم التويجري، "التقرير السنوي الأول للحكومة الإلكترونية". مجلة الخدمة المدنية العربية، العدد الأول، (مايو 2005)، ص 45.

**المطلب الثاني : مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية**

أما عن مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية، فإنه توجد عدة تصنيفات من المراحل تقدم بها الباحثين والمتخصصين في هذا المجال، إلى أنهم يشتركون في عدد من المراحل التي لا يمكن التنفيذ الإدارة الإلكترونية الاستغناء عنها وهي :

**الفرع الاول : الظهور**

في هذه المرحلة تقوم الوزارات والدوائر الحكومية بوضع المعلومات الكاملة عن نفسها على شبكة الإنترنت، وذلك من أجل أن يطلع عليها المواطنون ورجال الأعمال وتسمى كذلك هذه المرحلة بمرحلة الاتصال الأحادي الجانب.

وترتبط هذه المرحلة بإتاحة النماذج وإمكانية طباعتها وإعادة إرسالها بالبريد أو التسليم المباشر دون الحاجة إلى التنقل أو السفر للوصول إلى الوزارات أو المؤسسات الحكومية والوقوف على الطوابي، وفي أسلوب ثاني يمكن نشر نفس الخدمات من خلال شبكات الهاتف ولكن بصورة صوتية وباستخدام أرقام الهاتف، ويتطلب ذلك بناء قاعدة بيانات صوتية و إتاحتها الأكبر عدد ممكن من المشتركين في نفس الوقت، أو استخدام أكشاك خدمات يتم توصيلها إما بشبكة الإنترنت أو من خلال استخدام اسطوانات مسجل عليها نفس البيانات<sup>42</sup>.

**• الإجراءات اللازمة لمرحلة الظهور**

- تطوير البنية التحتية التي تشمل البنية الأساسية لنظم الاتصالات والاستثمار في بنية تحتية توفر تناقلا سريعا للبيانات مما يمكن من زيادة عدد الهواتف الثابتة والمحمولة والمستخدمه في المجتمع.

- تشجيع الأفراد والمؤسسات على استخدام الهواتف بشكل أكبر من خلال خفض أسعار الاتصالات الهاتفية .

<sup>42</sup> - عوجان، عرفات، الحكومة الإلكترونية " شروط النجاح". مجلة الحاسوب، العدد 47، 2000، ص 10.

- العمل على دعم أسعار الحواسيب حتى تشجع أسعارها جميع فئات المجتمع على اقتناء هذه الأجهزة .
- اتخاذ التدابير والإجراءات المساعدة على زيادة المنافسة بين الشركات التي تقدم خدمات الإنترنت ، مما ينعكس بالطبع على تخفيض أسعار الاشتراكات في الإنترنت.
- تبني الحكومة إستراتيجية وطنية تهدف إلى زيادة إمكانية ربط دخول الأفراد والمؤسسات إلى شبكات الإنترنت، وذلك من خلال إتاحة الوصول إلى الإنترنت بواسطة المؤسسات الحكومية والخاصة، والمكتبات العامة والمراكز الثقافية، والجامعات والمدارس<sup>43</sup>.
- فتح مراكز مجتمعية للاتصال، خاصة في القرى والأرياف.
- تشجيع التنافس في تقديم الخدمات بواسطة الإنترنت
- تقليص الفجوة الرقمية بين شرائح المجتمع وما بين المناطق الحضرية و الريفية لتحقيق الوصول الشامل لخدمات الاتصالات.
- البدء بوضع خطة زمنية محددة للتواريخ في نشر المعلومات على شبكة الإنترنت.
- نشر معلومات ذات قيمة وتمس حياة المواطنين وبلغة سهلة مع البعد التام عن الحشو أو المعلومات التاريخية وما تحقق من إنجازات من قبل .

### الفرع الثاني : التعزيز

وتشمل هذه المرحلة أن تكون هذه المواقع بمثابة وسائل اتصال ثنائية، أي أن الدوائر والمؤسسات الحكومية تقوم بوضع المعلومات عن نفسها وفي نفس الوقت تقوم هذه المواقع باستقبال استفسارات من المواطنين، حيث يستطيع المواطن أن يرسل إلى هذه الدوائر معلومات مثل تغيير عنوان الشخص بدل الكتابة أو استعمال الهاتف لإيصال هذه المعلومة، بالإضافة إلى تلقي.

<sup>43</sup> - العزام، أحمد حسن، الحكومة الإلكترونية في الأردن إمكانية التطبيق". رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة اليرموك، قسم الإدارة العامة، غير منشورة، 2001، ص 50.

الإجابات عن أسئلة من قبل الدوائر المختصة مما يتيح للأفراد التفاعل مع الحكومة ويتم هذا التفاعل عبر التواصل المستمر من خلال المعلومات التغذية العكسية ، والتي تتم من خلال نماذج صممت لهذا الغرض، وعبر رسائل البريد الإلكتروني، وبهذا يتم التأكد من أن تلك المعلومات والنماذج المنشورة في المواقع هي قيد الاستخدام وتلقى قبولا من المواطنين لأن الهدف هو تفاعل المواطنين مع الخدمات التي تقدم لهم عبر الإنترنت التي تعتبر بمثابة الأداة المشغلة لمفهوم الإدارة الإلكترونية، إذ دفعت التكنولوجيا الجديدة عملية تأمين إنجاز المهام والمعاملات الخدمية والتجارية والمالية المختلفة عبر شبكة الإنترنت، كما أصبحت هذه الشبكة طريقا واضحا لنقل البيانات والمعلومات بين الأفراد والهيئات والدول الكترونيا.

وعلى الرغم من كون هذه الشبكة لم تخل من المخاطر، إذ جعل هذا الأمر بالعلماء إلى بذل أقصى الجهود لتهيئة بيئة آمنة تعمل في إطارها شبكة الإنترنت وابتكروا نظاما لأمن الإنترنت وحماية عملياته، وعلى هذا النحو غدة الإنترنت جزءا مهما في أعمال الحكومة الإلكترونية ومؤسساتها المختلفة في العلم المتقدم، إذ لا يمكن انتشار الإدارة الإلكترونية من دون الإنترنت وبالأخ ولا وجود للإنترنت دون الحواسيب والاتصالات.

أما في الحالة الثانية فيمكن إنهاء بعض الخدمات من خلال الهاتف مباشرة وهي الخدمات التي تستخدم البيانات الرقمية في إنهاؤها مثل العمليات المصرفية المختلفة.

أما في الحالة الثالثة والتي يمكن اعتبارها خصصة للخدمات الحكومية فيقوم العاملون باستلام مستندات ورسوم تأدية الخدمة من المواطن والقيام بإنهاؤها في الجهة الحكومية نيابة

عن المواطن ومن المتوقع أن تزداد مساهمة المواطنين وذلك بالاتصال بصانعي السياسات لكل المستويات وكلما زادت هذه العلاقة زادت الثقة في الحكومة ، ويتم هذا بفتح المجال لإرسال بريد إلكتروني أو نماذج التغذية العكسية التي تسمح للمتعاملين بالتعليق

على السياسات والإجراءات المتبعة ، و أيضا يمكن استخدام الوسائل متعددة الوسائط من تلفزيون وراديو الإعلان عن الاتصال المباشر مع الحكومة أو عقد لقاءات ودعوة المواطنين الإبداء رأيهم.

### 1- الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة

- التحول بشكل جذري وجدي من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل الإلكتروني، وهذا التحول يحتاج إلى تغيير جذري في الإجراءات و الهياكل والتشريعات
- تشجيع قطاع المصارف والمال على تطوير أساليبها.
- وضع نظم تضمن المحافظة على سرية التعاملات المالية وسلامتها لكي ترقى لتلبية احتياجات الحكومة الإلكترونية بشكل آمن.
- الإصلاح الشامل للإدارة العامة من خلال إعادة النظر بالأساليب والممارسات الإدارية.
- أن تتم مخاطبة المستفيدين الذين لهم علاقة مباشرة بالخدمات المقدمة من الجهات الحكومية مباشرة على الشبكة<sup>44</sup>.

### 2- المعاملات الإجرائية

تقوم المواقع الإلكترونية للدوائر والمؤسسات الحكومية وبطريقة رسمية بتبادل المعلومات والاتصال المتبادل بينها وبين المواطنين وقطاع الأعمال، حيث يستطيع المواطنون دفع ما يستحق عليهم من مبالغ مالية للدوائر الحكومية أو تلقي الخدمات الحكومية مثل خدمات التراخيص للأعمال أو التسجيل للانضمام إلى برنامج تعليمي في مؤسسة تعليمية.

وهي مرحلة التكامل الرأسي حيث يستطيع طالب الخدمة إنهاء كافة معاملاته مع جهة واحدة بالرغم من تعدد وحداتها، والاستفادة من المعلومات بشكل أكثر عمقا وفي أكثر من مرحلة، وذلك بجعل الموقع يسمح للمتعاملين بإجراء معاملاتهم على الخط في أي وقت.

<sup>44</sup>- العزام، أحمد حسن ، مرجع سابق، ص 21.

**3- الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة:**

- تركيز الدولة واهتمامها نحو إنشاء أنظمة فعالة ضمانا لسرية المعلومات الخاصة بالأفراد والمؤسسات التي بدورها تضمن بناء الثقة لدى مستخدمي الواقع الإلكتروني.
- سن القوانين والتشريعات الرادعة للمتطاولين والمتطفلين على أمنية الإدارة الإلكترونية. - تحسين منظومة إيصال الخدمات وتوزيعها.
- تعزيز الأمن والثقة في الخدمات الحكومية عبر الشبكات المفتوحة المعرضة لأنواع من الاختراقات وذلك من خلال وسائل التحقق.
- إيجاد تصاميم الواقع الحكومية شكلا ومضمونا حتى تسهل على المستفيدين سرعة الوصول إلى المعلومات والخدمات المنشودة

**4- التكامل**

في هذه المرحلة يتم تصميم الموقع أو ما يسمى بالواجهة الذي يعمل على تكامل الخدمات الحكومية الإلكترونية معتمدا على حاجة الشخص واختصاصه أو وظيفة الدائرة التي تقدم الخدمة، وهي مرحلة التكامل الأفقي وهي مرحلة معقدة تتطلب قواعد بيانات عملاقة عن كافة الأفراد والمؤسسات حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول على خدماته من خلال أي وحدة التقديم الخدمة مهما تعددت الجهات التي يتعامل معها وهو ما يطلق عليه أو نقطة واحدة للحصول على كافة الخدمات، وتحتاج هذه المرحلة إلى تكلفة عالية جدا وبواجهتها حتى الآن عقبات إدارية وتكنولوجية عديدة.

والهدف من هذه المرحلة هو تحقيق الربط الإلكتروني الكامل بين قواعد البيانات الحكومية وإتمام جميع المعاملات والخدمات مباشرة من خلال ذلك الربط، استكمال بناء النظم وقواعد البيانات في الوزارات والمصالح التي تقدم خدمات جماهيرية على أن تتوافر لتلك القواعد إمكانية التحدث عن بعضها البعض و أيضا وجود شبكات اتصالات على أعلى درجة من الاستقرار بما يضمن السرعة والسرية والأمانة في نقل المعلومات.

**5- الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة**

- توفير الإمكانيات البشرية المدربة لتقديم الدعم المستمر للمستخدمين وترد على استفساراتهم.
- يجب مراعاة أن عملية تطبيق الحكومة الإلكترونية في هذه المرحلة سوف يتطلب الكثير من المال والجهد.
- يجب أن يكون تطبيق الإدارة الإلكترونية ضمن حركة تغيير مستمرة وشاملة.
- ان تكون هناك مواقع تقوم بدور البوابات للمواقع الحكومية تسهل على الجميع الوصول بسرعة
- يجب إجراء اختبارات شاملة على الأنظمة والتأكد من خلوها من الأخطاء المنطقية واللغوية قبل استخدامها.

**الفرع الثالث : 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، وليتسنى توضيح ذلك تم تقسيم المطلب إلى فرعين، الأول يتعلق بعوامل نجاح وفشل أداء الإدارة الإلكترونية، أما الفرع الثاني فيأتي لذكر سلبيات وإيجابيات الإدارة الإلكترونية.

**أولاً: عوامل نجاح أو فشل أداء الإدارة الإلكترونية.**

**1- أسباب نجاح الإدارة الإلكترونية<sup>45</sup>.**

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.

<sup>45</sup> - بشير، عباس العلق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية،

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.

إلا أنه من الصعب تعميم هذه النظرة السوداوية، لأن في ذلك انتقاصا من النجاحات التي حققتها عدد من الإدارات والشركات الإلكترونية بحيث أصبت أسماء هذه الإدارات تتداول من قبل الناس والمتخصصين باعتبارها أعلاما تكنولوجية وإبداعية ينبغي التفاخر بها وعدم إنكار إنجازاتها.

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 أن هذه 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 وضمن أعلى مستويات رضاه.

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

## 2- عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

- 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 ومنسوبي نظم 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
- 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 و التجارب المحلية والعالمية في تطبيقات الحكومة الإلكترونية
- 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 التدريب 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 وأقل جهداً، 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 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>46</sup>.

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

### ثانياً: عوامل فشل الإدارة الإلكترونية

يعتبر الفشل مشكلة رئيسية ذات تكلفة مادية ومعنوية عالية وتهدم المصداقية و الثقة 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:

<sup>46</sup> -Gronlund AKE,Managing Electronic Services, Apublic Sector perspective. London, Springer-verlag London Limited : 2002, p 16

- عدم وجود ضغط خارجي من قبل هيئات المجتمع المدني، وقطاع الأعمال والمواطنين... الخ، لتقوم الحكومة بمبادرة قوية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- عدم وجود رغبة سياسية من قبل القادة السياسيين والمسؤولين الكبار بالتطوير و إنجاز مشروع الإدارة الإلكترونية.
- عدم وجود رؤية إستراتيجية بعيدة المدى حول أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإصلاحات.
- 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.
- 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 للنفاذ 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 الأتمتة 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 تتفق 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.

وتعود أسباب الفشل عموما إلى تأخر البلدان النامية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أعمالهم وإلى عدم جاهزية التنظيم و عدم تحديث التكنولوجيا المستخدمة، لذلك فإن النجاح أو الفشل مرهون بكمية ونوعية التغيير بين الوضع الحالي والوضع المطلوب.

وهنا نطرح السؤال التالي: كيف يتم تفادي فشل مشروع الإدارة الإلكترونية؟

من أجل تفادي فشل مشروع الإدارة الإلكترونية على القائمين على المشروع محاولة تقليص الفجوة بين النموذج والواقع المطلوب، ذلك أنه توجد فجوة لكل مشاريع الإدارة الإلكترونية بين فرضيات التصميم وبين المطلوب و الواقع وكلما زادت هذه الفجوة كلما اقترب المشروع من الفشل والعكس، وحتى تقل فرص الفشل وسد هذه الفجوة، على القائمين دراسة مؤشرات الإدارة الإلكترونية السبعة دراسة جيدة وهي:

- المعلومات Information
- التكنولوجيا Technology-
- الإجراءات Processes
- القيم Values
- الأهداف Objectives
- مهارات العاملين Staff skills
- مؤشرات أخرى Others

ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة إذا تم ملاحظة مكان الفجوة، وتغيير التصميم في اتجاه الواقع حتى يقترب من المطلوب. ويمكن للفشل أن يكون مدخلا للتعلم ، ويتضمن هذا المدخل أربع خطوات <sup>47</sup>.

- الاعتراف: الاعتراف بأن الفشل موجود، وبأنه يوفر فرس 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 : الأول : أصحاب المصالح لا يرغبون في التعلم و التغيير 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.

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

<sup>47</sup> -Heeks, Richard, E-government for Development the Impact of Egovernment failure, Manchester University Institute for development policy and www.e Online),www.e gov.org.access,5/9/2006 anagemen.

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 التعقيدها، وتوجهها نحو العديد من الأطراف ذات المصالح المتضاربة.

ثالثاً: إيجابيات و سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

### 1- فوائد تطبيق الحكومة الإلكترونية

إن التوظيف التكنولوجي الحديث بقصد تقديم خدمات حكومية راقية إلى المواطنين، ستحقق نتائج باهرة في المستقبل في المجالات التالية

رفع مستوى الأداء: ونقصد بذلك سهولة انتقال المعلومات بدقة وانسيابية بين الدوائر الحكومية والإدارات المختلفة ، الشيء الذي ينتج عنه تقليص الازدواجية في إدخال البيانات والحصول على المعلومات بدقة من المواطنين والمتعاملين مع الإدارات الحكومية، على إنجاز الإجراءات بسرعة وفي خلال ساعات محددة بدلاً من انتظار إتمام الإجراءات لمدة طويلة من الزمن.

#### • زيادة دقة البيانات :

إن إدخال البيانات بطريقة إلكترونية يسمح بإعطاء الأولوية للمعلومات المطلوبة بدقة لأن الخانات التي ينبغي ملؤها من طرف الزبون أو المتعامل مع الإدارة تسمح بالحصول على جميع المعلومات المطلوبة، وبالتالي فإن الثقة بصحة المعلومات والبيانات المتبادلة ستكون مرتفعة والقرارات صائبة والنتائج الإيجابية مضمونة.

#### • تقليص الإجراءات الإدارية:

بفضل المعلومات المخزنة في جهاز الكمبيوتر تستطيع الإدارات الحكومية أن تقلص من الأعمال الورقية وتعبئة البيانات في كل مرة للحصول على خدمة من المؤسسات الحكومية، كما أن الإدارات الحكومية تستطيع أن تحصل على الوثائق المطلوبة من مصدرها

دون تكليف المواطنين مشقة التنقل إلى مراكز إدارية مختلفة للحصول على الوثائق المطلوبة لقضاء حاجاته.

• الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية:

إن وجود قاعدة معلومات مع س هولة استخدامها وتوظيفها إلكترونياً وتزويد الجهات المختصة في كل مكان بالمعلومات الضرورية للعمل ، كلها عوامل تساعد على توجيه الطاقات البشرية للعمل الإنتاجي وصرف الطاقات في العمل المنتج، ولهذا فإن الاستثمار في الإنسان وفي الوقت والاعتماد على العناصر البشرية المؤهلة في الأعمدة الرئيسية للارتقاء بجودة الخدمات العامة إلى مستوى رفيع.

: في مجال الاقتصاد والمال و الأعمال

- تتيح للمجتمع فرصة الانتقال التدريجي لاستخدام النقود الرقمية والمعاملات المالية الإلكترونية التي تسود الأسواق العالمية كخيارات أخرى بجانب البطاقات الائتمانية .
- جذب رؤوس الأموال للاستثمارات المحلية نتيجة توفر البنية التحتية الإلكترونية اللازمة - التغلب على مشكلات ضيق السوق وصعوبات التسويق الخارجي وكنتيجة لدمج السوق المحلي بالسوق العالمي عبر الوسائل الإلكترونية.
- نمو قطاع الخدمات، وتوفير فرص استثمارية جديدة على الأخص في مجال تكنولوجيا المعلومات.

- تحقيق فائض من الموارد المالية.

- إتاحة الفرصة أمام الشركات الصغيرة للدخول في مجال الأعمال.
- تزايد قدرة المجتمع على المساهمة الإيجابية في الاقتصاد العالمي.

• في مجال الثقافة والتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا

- توفير فرص أفضل للتعليم بكافة مستوياته.
- توفير فرص للتدريب المستمر في كافة المجالات.

- توفير فرص للمشاركة بالدراسات و الأبحاث العلمية و التكنولوجية.
- الاستثمار الأمثل لنتائج الأبحاث و الدراسات.
- إتاحة المعلومات العلمية والتكنولوجية المحدثة بصورة فورية من مراكز الأبحاث والمكتبات العالمية.
- توفير المرونة المطلوبة للتخطيط الأمثل لمتطلبات سوق العمل الحالي والمستقبلي.
- تقليص المتطلبات المالية للنهوض بمستوى التعليم<sup>48</sup>.
- . في مجال الاتصالات - خفض الإتفاقيين العام والخاص على الاتصالات الدولية.
- سرعة الانجاز و المتابعة الفورية للأداء الحكومي.
- سهولة تبادل المعلومات وعقد الدورات والمؤتمرات العلمية والتكنولوجية والتجارية
- في مجال الخدمات الحكومية
- إنجاز المعاملات الحكومية للمواطنين.
- توفير البيانات والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بقطاعات الدولة وبلغات عدة، ونشرها لذوي الاختصاص والعام، بهدف الدراسة والمعرفة وزيادة الوعي والاطلاع تطوير التعامل الإلكتروني الحكومي لتوفير التبادل الفوري للمعلومات بين الجهات الحكومية والخاص بالمعاملات الحكومية أو الجهات الرقابية الإشرافية.
- إنجاز كافة المعاملات الحكومية بصورة فورية آلية.
- تحقيق قدر أكبر من حالة الرضا لدى المواطنين على نوعية الأداء الحكومي في إنجاز المعاملات الحكومية للمواطنين.
- سهولة تعرف المواطنين على جميع الإجراءات وبيانات النماذج الرقمية المطلوبة لإنجاز المعاملات.

<sup>48</sup> - حسن، نوبي محمد ، لمنظومة الحكومة الإلكترونية "، المعهد العربي لإنماء المدن ، ندوة الحكومة الإلكترونية ، الواقع والتحديات، دبي، (10- 12 مايو 2003)، ص 11.

- ضمان سلامة الإجراءات والنماذج المستخدمة.
- إنماء الوعي العام بحجم الخدمات المقدمة في الأجهزة الحكومية.
- سهولة الوقوف على شكاوى المواطنين وسرعة معالجتها.
- مراقبة أداء المعاملات الحكومية وتقييمها.
- إزالة جميع المعوقات الناتجة عن صعوبات اختلاف اللغات، وتعدد مواقع المراجعة الإنجاز المعاملات.
- اختصار الدورة الزمنية اللازمة للإنجاز.
- الإلغاء التدريجي للنماذج والمستندات الورقية وتوسيع نظام التعامل غير الورقي.
- تقليل العبء على الموازنة العامة للدولة نتيجة توفير الجهد والمال والوقت اللازم لأداء الخدمات الحكومية<sup>49</sup>.

• تسريع معالجة العوائق مثل النظم التعليمية السيئة، ارتفاع أسعار الاتصالات، شبكات الاتصالات غير الموثوق بها، الاستثمارات الضعيفة، كما تفرض الإدارة الإلكترونية تحديات ومتطلبات جديدة لها علاقة باتفاقيات الملكية الفكرية، الخصوصية، الضمان، شبكات المعلومات، والمنافسة مع شركات خدمات الإنترنت

: في مجال التعاون بين الحكومة الإلكترونية والقطاع الخاص<sup>50</sup>.

- إنجاز المعاملات الحكومية للقطاع الخاص بسهولة ويسر
- توحيد موقع مراجعة القطاع الخاص للخدمات الحكومية
- توفير البيانات و المعلومات المتعلقة بقطاعات الدولة المختلفة وبلغات عدة للقطاع الخاص

<sup>49</sup> - الصالحي، سامي عطاء الله ، الحكومة الإلكترونية "، تقرير لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وحدة تنمية المعلومات للدول العربية، الكويت أبريل 2001، ص 2.

<sup>50</sup> - أحمد، خضر ، ما هية الحكومة الإلكترونية. مجلة علوم وتكنولوجيا، العدد 107، (نوفمبر 2003)، ص 25-26.

- المساهمة في تحريك عجلة الاقتصاد عبر التخلص من الروتين بين القطاعين العام و الخاص
  - المساهمة في تعزيز فرص الاستثمار المحلي والأجنبي بتوفير المعلومات المطلوب بالدقة والسرعة المطلوبة.
  - تسهيل الانتقال إلى عصر الخصخصة .
  - استغلال ديناميكية القطاع الخاص وقدرته على التحرك السريع .
  - الاستفادة من الدور الأكبر الذي يمكن أن يلعبه القطاع الخاص في ظل الاتفاقات الاقتصادية العالمية ومنطق العولمة.
  - تفعيل مهمة الدولة في توفير جميع سبل الدعم للقطاع الخاص لكي ينافس القطاع الخاص في الدول المجاورة.
  - الاستفادة من خبرات القطاع الخاص في تنمية الخدمات الحكومية وتطوير مشروع الحكومة الإلكترونية.
  - سهولة تعرف القطاع الحكومي على جديد القطاع الخاص.
  - المساعدة في تنمية مشاريع القطاع الخاص الصغير للحصول على نصيبها من حجم الأعمال مع الدولة.
  - إزالة كافة المعوقات الناتجة عن اختلاف اللغات، وصعوبة التواصل بين الشركات الخاصة الجديدة والقطاع الحكومي.
- في مجال الإعلام والدعاية و الإعلان
- تعزيز السياسات الإعلامية وشرح القضايا الوطنية إقليمياً ودولياً عن طريق :
  - إنشاء واجهة إعلامية للدولة عبر الشبكة العالمية الإنترنت.
  - استخدام إمكانات التواصل لا محدودة يوفرها البريد الإلكتروني.

- تحقيق إرادات متنوعة في مجال الدعاية و الإعلان.

: في مجال تنمية الموارد البشرية

- انتشار الوعي العام، ونمو قدرة الموارد البشرية على التفاعل الإيجابي مع المجتمع الدولي.

- رفع معدل الإنتاجية للفرد في المجالات كافة.

- زيادة قدرة المجتمع على تنويع مصادر الدخل القومي.

- إعادة تأهيل الموارد البشرية لتنمية قدرتها وإمكاناتها لمواجهة متطلبات العمل الجديد.

: في مجال تعزيز أهداف الديمقراطية

- تحقيق الاتصال المباشر مع المواطن وإتاحة له الفرصة للمشاركة في صنع القرار.

- سهولة استطلاع الرأي وتحديد الاتجاهات.

- تيسير العملية الانتخابية وإجراءاتها.

- تفعيل الدور الرقابي للمواطنين.

#### رابعاً: سلبيات تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية

بالرغم من الإيجابيات العديدة للإدارة الإلكترونية إلا أن هناك بعض السلبيات لا بد أن نذكرها، والتي من شأنها أن تحد من قدرتها على تسهيل عملية التغيير وخلق عمليات إدارية جيدة وأكثر فاعلية، فمشروع الإدارة الإلكترونية لن يحل جميع المشكلات المرتبطة بالفساد وعدم الكفاءة، كما أنها لن تتغلب على جميع عوائق المشاركة الجماهيرية وللإدارة الإلكترونية جوانب سلبية و عيوب من أهمها:

- سهولة اختراق الأنظمة وعدم وجود ضمانات السرية وأمان المعلومات.
- اقتطاع جزء كبير من ميزانية الدولة مما قد يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات العامة وخاصة في الدول النامية.
- التأثير السلبي على معدلات التوظيف في بعض القطاعات والتخصصات وارتفاع نسبة البطالة بها.
- شعور الموظفين بالعزلة وافتقارهم للعلاقات الإنسانية.
- ارتفاع التكلفة مع نقص الاعتمادات المالية.
- عدم قدرة قطاعات المجتمع من التعامل معها نظرا لارتفاع نسب الأمية وخاصة الأمية الإلكترونية.
- عدم وجود علاقة مباشرة بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة من شأن ذلك أن يلغي التنظيم غير الرسمي داخل الإدارة الحكومية<sup>51</sup>.
- لا يوجد حدود للتعامل من خلال شبكة الانترنت حيث يفتح المجال أمام الجميع للتعامل بدون حدود وبحرية، ومع كل هذه الاحتمالات الإيجابية ، فهناك مجال للخارجين عن القانون للوصول إلى هذه الشبكات واستخدامها بطريقة غير شرعية.
- التكامل الداخلي يخلق خرق في الحماية، لأن معظم البنيات التكنولوجية في العصر الحالي مترابطة ومتداخلة عالميا، فلا يوجد حدود يمكن حمايتها، وليس لها موقع جغرافي محدد كذلك، وهذا يعني أن المواقع يمكن أن تهاجم من أي مكان في العلم، فإذا تم مهاجمة إحدى الشبكات فسوف تسقط الشبكات الأخرى بسبب ترابطها الداخلي.

<sup>51</sup> - رضوان، رأفت، "عالم التجارة الإلكترونية" بحوث ودراسات. العدد 384، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999، ص 17-18.

- تبادل الوثائق إلكترونيا يحتوي على عدة عيوب أهمها قضية السند القانوني المتاح في حالة نشوء أي نزاع قانوني، وكذلك مسألة التوقيع الإلكتروني.

ويمكن للإدارة الإلكترونية الحد من هذه المخاطر بصورة أو بأخرى لأن سر نجاح وفرص الإدارة الإلكترونية تكمن في تحدي هذه المخاطر، وعلى القائمين عليها الحذر، ووضع الوسائل التي تحد من المخاطر غير الظاهرة، وإدارة المخاطر تلعب دورا مهما في وكبيرا في نجاح الإدارة الإلكترونية، بكفاءة وفاعلية.

**خلاصة واستنتاجات :**

بدراستنا لمفهوم الإدارة الإلكترونية ومنهجية تطبيقها توصلنا إلى ما يلي: أنه يمكن القول دون تردد أن مفهوم الإدارة الإلكترونية هو مفهوم تحيطه الضبابية، عوضاً عن أنه ليس ثمة تصور شمولي لما ستكون عليه الأحوال لدي انجاز الخطط التقنية والتأهيلية والقانونية المقترحة لتوفير متطلبات اطلاق مشروع الإدارة الإلكترونية.

كما أن مبادرة الإدارة الإلكترونية هي وليدة ظاهرة تكنولوجية المعلومات والاتصالات، متمثلة في شبكة الإنترنت التي أحدثت ثورة في مجال تداول المعلومات و أسلوب حياة الأفراد، ولم تتضح معالم هذه الثورة إلا بعد منتصف التسعينيات، لذا فإن تعريف الإدارة الإلكترونية اتخذ عدة أشكال ولكنها اجتمعت هذه التعاريف على أن الإدارة الإلكترونية هي تنفيذ كافة المعاملات والخدمات الحكومية المقدمة للمواطن أو إلى قطاع الأعمال أو الإدارات الحكومية من خلال شبكات المعلومات والبيانات باستخدام وسائل الإتصال الحديثة من الإنترنت، والهاتف، وغيرهما مما يدعم كفاءة وفاعلية الأداء الحكومي.

بالإضافة إلى أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يبقى في حاجة إلى مقومات لضمان النجاح من التزام من طرف القيادات السياسية، ووضع خطط إستراتيجية وإعادة تأهيل الموارد البشرية .... الخ.

ومن الأنسب أن يتم التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل مرحلي لضمان فرص أكبر للنجاح و التعرف على المشاكل ومعالجتها بكفاءة وفاعلية وبناء على الخبرة الكامنة و المتراكمة.

إلا أن هذه التكنولوجيا الجديدة تحمل في طياتها مخاطر متعددة، وكلما ارتقت التكنولوجيا زادت مخاطرها بالقدر نفسه، لذلك فإن ظاهرة الإدارة الإلكترونية تحمل في داخلها من المخاطر ما يدعوا إلى وضع الأساليب والوسائل للحد منها.

ولتفادي فشل الإدارة الإلكترونية فإنه على القائمين بالمشروع تحديد عوامل النجاح و عوامل الفشل بهدف تطوير نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف مما يساعد على مضاعفة فرص نجاح المشروع، ودراسة الإيجابيات والسلبيات الناجمة عن تطبيق المشروع. إن النموذج الكامل لمشروع الإدارة الإلكترونية لم يتحقق نهائيا في أكثر الدول تقدما، وعليه فإن المعايير القياسية لهذه التجربة وملاحمها لم تتحدد لدى معظم الدول.

## 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 الحارسة" 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"، و تأثير 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 بناءاً 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: تتميز بكونها تنظيمات جامدة، لها مكان محدد ومعين و أنها تعمل في زمن محدد البداية والنهاية وتعتمد في الأول والأخير على الأوراق ثم الأوراق

**الفرع الاول : الإدارة الإلكترونية:**

تتسم بعدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي العملية.

- عدم وجود وثائق ورقية بل وجود وثائق إلكترونية.

- إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً.

- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسيط الأساسي<sup>1</sup>.

- التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة، إلى مجموعة من المفاهيم الإدارية المرئية 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 و التقنية الرقمية

- التحول نحو تطبيق آليات السوق ومفاهيم إدارة الأعمال الخاصة على المنظمات والدوائر الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص<sup>2</sup>.

العناصر المميزة الإدارة الإلكترونية<sup>3</sup> :

• إدارة بلا أوراق:

<sup>1</sup>- صدقي، سامي محمد ، دراسة العائد والتكلفة المشاريع الحكومة الإلكترونية ، المعهد العربي لإنماء المدن، ندوة الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات. مسقط دبي: (10 -12 مايو 2003)، ص 13-14

<sup>2</sup>- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 35

<sup>3</sup> - Atallah Sarni ,E-Government, United Nation Development Programme , April 2002,p46

- الأرشيف الإلكتروني.
- البريد الإلكتروني.
- الأدلة والمفكرات الإلكترونية.
- الرسائل الصوتية. نظم وتطبيقات المتابعة الآلية.
- . إدارة بلا مكان :
- الهاتف المحمول.
- الهاتف الدولي الجديد
- المؤتمرات الإلكترونية.
- العمل عن بعد
- المؤسسات الافتراضية.
- إدارة بلا زمان:
- العمل في الزمن الحقيقي ( 24ساع 7 أيام /356يوم )
- إدارة بلا تنظيمات جامدة:
- المؤسسات الشبكية ( الإنترنت).
- المؤسسات الذكية التي تعتمد على عمال المعرفة Knowledge Worker.
- اكتشاف المشاكل بدلا من حل المشاكل.
- التجهيز الناجح للاجتماعات مقابل تحديد الاجتماعات. الشكل رقم (2)

**الفرع الثاني : خصائص الإدارة الإلكترونية**

إعادة إكتشاف المؤسسة والاعتماد على التخطيط المرن العمالة التنظيمات العقلية  
الشبكية + تقلص + رأسالإدارة المال ، الوسيطة البشري تسهيل تزايد أهمية | إتخاذ القرار  
في المستهلك القواعد من التخطيط قصير المدى إلى الرؤية المستقبلية من الكهروميكانيكية  
إلى الإلكترونية إدارة رقمية هروبوت من النمطية إلى التنوع والتمايز من المركزية الى اللام  
كابة من التزامن المحكم إلى زمن العمل المرن من التعليم النمطي إلى التعليم المستمر من  
السعي إلى الضخامة إلى الكيانات الاقتصادية الصغيرة

**المطلب الثاني : الإدارة الإلكترونية كأداة للتغيير الإداري.****الفرع الاول : مفهوم ومضمون إدارة التغيير:**

إن مفهومًا جديدًا في علم الإدارة قد أخذ في البروز بقوة وهو مفهوم إدارة التغيير 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 و المتغيرة في العمل الإداري الحكومي بأسلوب منظم ومهني يؤدي إلى الشفافية في العمل الحكومي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وجاء تعريف إدارة التغيير في الطبعة التاسعة من معجم على أنها هي منهجية إجرائية محددة تعطي القدرة على مراجعة التغيير المقترح من النواحي الفنية والعملية و معرفة مدى تلبية الاحتياجات العمل بأسلوب واضح و موحد 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>1</sup>.

وعادة ما يقابل هذا التغيير بمقاومة شديدة وهذه الظاهرة واضحة في الدول العربية

نتيجة العدة أسباب منها

- الخوف من أن التكنولوجيا تزيد من ظاهرة البطالة.

<sup>1</sup> - الإتحاد العربي للاتصالات، إدارة التغيير والموارد البشرية،

- الخوف من فقدان صلاحياتها التي منحت إليها في النظام السابق .
- عدم التعود على التكنولوجيا و الخوف 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 الواردة.
- الاعتقاد بعدم وجود ما تكسبه من التكيف مع التكنولوجيا الجديدة وانعدام ما يمكن خسارته عند الرفض.
- أئمة الإجراءات يعني تقليل الفرص في الحصول على مبالغ غير رسمية أو الرشوة.
- وللتغلب على أسباب مقاومة التغيير، فحدة المقاومة مثلا تكشف النقاب عن درجة تقبل التغيير و حساسية المرء اتجاهه، وبصفة عامة يمكن التغلب على أسباب مقاومة التغيير في الإدارة بما يلي<sup>1</sup> :
- اعتراف الإدارة العليا بالمشاكل .
- بناء الثقة بين العاملين.
- توسيع قاعدة المشاركة لإحداث التغيير.
- عدم طلب المستحيل، أي التأكد أن التغييرات المستهدفة معقولة وممكنة.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين الذين تقبلوا البيئة الجديدة، و أيضا وضع حوافز على مستوى الدوائر التي تؤدي عملها بالمعايير المطلوبة.
- استخدام الدوافع الإنسانية مثل دوافع الإنجاز والتفوق والانتماء.
- اختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير.
- مشاركة المستويات العليا من الإدارات في المشروع في المراحل الأولى

<sup>1</sup>- عياض، عادل، "إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات". كلية الحقوق والعلوم الإدارية جامعة ورقلة، الملحق الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، ورقلة: (مارس 2004)، ص 37-38.

واستخدام اقتراحاتهم لتصميم المشروع، والتأكد من فهمهم للمشروع، وتدريبهم، وهذا سوف يؤمن تعاون الموظفين في المستويات الأقل.

- توضيح أهداف المشروع للعاملين، وأنهم ليسوا أعداء أو هدف من إعادة البناء وشرح الوظائف الجديدة لهم. ومن الممكن أن تشمل التغييرات على:

- وضع منهجية إجرائية محددة قادرة على إيصال المعلومات عن المراحل المختلفة لعملية التغيير لكل الأطراف ذوي العلاقة.

- تصميم نظام معلوماتي إداري يحتوي على قاعدة بيانات تبين الإجراءات التي اتخذت ومتى تم اتخاذها، ومدى تأثيرها على المصادر الرئيسية، وذلك كأداة مساعدة في تحديد المشكلات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، فالإدارة الجيدة للمعلومات المتوفرة في الحكومة تساعد على أداء الحكومة ووظائفها بكفاءة.

- استخدام نظام معلومات استراتيجي، فعملية صناعة القرارات الإستراتيجية بفعالية ينبغي أن تنطلق من توفر المعلومات الإستراتيجية كمورد هام عند استخدامها.

والتطبيق نظام المعلومات الاستراتيجي يجب أن نحدد الاحتياجات من المعلومات الإستراتيجية ثم مصادرها وأخيرا الأنظمة الضرورية لتبادل البيانات، لذا يتوجب على الحكومة أن تركز على تحديد المعلومات الحرجة للنجاح ومن ثم العمل على تشغيلها والاستفادة منها، فالموارد الناقصة ليست المعلومات ولكن القدرة على تشغيلها.

ومن هنا فالاحتياجات هي التي تحدد نوع المعلومات الواجب توفيرها، أما تحديد المصادر فينبغي أن نعتمد على التنبؤ كقاعدة أساسية لجمع المعلومات، والقيام بالرقابة والمسح البيئي الذي يمكنك من تحديد الإشارة التي تسبق الأحداث وهو نظام تحذير يعمل على توفير الوقت الكافي لتطوير الإستراتيجية استجابة للأحداث.

وحتى يمكن التعامل مع الكم المتوفر من المعلومات ينبغي التفكير في بناء الأنظمة التي تعتمد على بناء قواعد معطيات تتصب على نواحي القوة والضعف وتحديد الفرص

والتحديات مع إعطاء السيناريوهات المتاحة، وهذا ما يعمل على زيادة درجة الوعي لدى متخذي القرارات مع تحقيق المرونة الكافية طبقاً لمتغيرات الموقف<sup>1</sup>.

### 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 و اتصالات 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، و أي 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 للتحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب إدارة التغيير من خلال الإدارة الإلكترونية.

- 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.

<sup>1</sup> أنطوان، زحلان، "نقل الحسابات إلى الألفية الجديدة". مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 254، (أبريل

- مشاركة كافة الوزراء ورؤساء الأجهزة والمسؤولين عن إدارة القطاع الحكومي على المستويين المحلي والمركزي ومرؤوسيههم مشاركة فعالة في عملية إدارة التغيير والتحول إلى الإدارة الإلكترونية سواء فيما يتعلق بالتطبيق أو بالتنسيق بين أجهزتهم و الأجهزة 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<sup>1</sup>.

- توفير النصائح القانونية للأفراد حيث يتضمن التغيير في بنية الحكومة قضايا ذات طبيعة قانونية، وكمثال على تلك التغييرات في بنود وقوانين استخدام القوى العاملة<sup>2</sup>.  
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 الخدمة، وبين مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية، ذلك أن التطوير الإداري لأجهزة الدولة والإدارة الإلكترونية هما وجهان لعملة واحدة مما يستوجب الربط بينهما.

<sup>1</sup>- عادل، عياض ، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup>- نفس المرجع الأنف الذكر، ص 51.

- 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 و الأجهزة 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<sup>1</sup>.

- توفير النصائح القانونية للأفراد حيث يتضمن التغيير في بنية الحكومة قضايا ذات طبيعة قانونية، وكمثال على تلك التغييرات في بنود وقوانين استخدام القوى العاملة<sup>2</sup>.

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.

<sup>1</sup>- عادل، عياض ، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup>- نفس المرجع الأنف الذكر، ص 51.

## 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: وهو من يملك الرؤية وتتوفر لديه الصلاحيات والمسؤوليات العامة المتعلقة ببناء الإدارة الإلكترونية.
- الداعم": وهو الشخص المعني بوضع الاستراتيجيات والسياسات التي تؤثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- الداعمون الدائمون: وهم الأشخاص الذين تتأثر وزاراتهم أو دوائرهم بالبرنامج ويجب إشراكهم في تقرير كيفية ونوعية التغيير الخاصة ببرنامجهم.
- محفزو التغيير Change Agents": وهم الأشخاص ضمن الوزارة أو الدائرة المسؤولون عن توجيه التغيير والتأثير فيه والمساعدة في حل المشاكل اليومية الناتجة عن عملية التغيير
- رواد التغيير وهم الأشخاص المسؤولون ض من الوزارات والدوائر عن تقديم الخدمات وتطوير إجراءات العمل. :
- أهداف التغيير
- 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 وتخلصاً 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<sup>1</sup>.

- 1 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 و الأبعاد الإدارية التنظيمية التي

تؤثر عند تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية لأي جهاز إداري كان وهي:

### 1- البناء التنظيمي:

السؤال الذي يطرحه المهتمون بالتنظيم الإداري و بتطوير عمل نظام الإدارة

الإلكترونية هي: هل إدخال وسائل التقنية فقط يكفي لنجاح الإدارة والارتقاء بمستوى أدائها؟

إن الإجابة هي بالنفي، فاستخدام وسائل التقنية يتطلب توفر متطلبات تنظيمية مرنة

وواضحة تضمن النجاح للحكومة واستمرار الارتقاء بمستوى الأداء وسرعة الإنجاز.

<sup>1</sup>- يس، عامر سعيد ، الإدارة وتحديات التغيير. القاهرة: مركز وايدسيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ص 37.

إن وجود تقسيمات إدارية بخارطة تنظيمية معتمدة ومعلنة وتحديد مهام تلك الوحدات وارتباطها وعلاقتها الرأسية والأفقية وتحديد الوظائف وأوصافها بكل وضوح هي عوامل مهمة و أساسية 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 المباني والآلات ولكنه قد يكون في العناصر الاجتماعية والسيكولوجية وفي الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

## 2- الهيكل الوظيفي:

هو المقررات الوظيفية التي يجب أن تتوفر وفقاً 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.

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.

ونظراً لأهمية استخدام وسائل التقنية وتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تسهم في تطوير الأداء ورفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، فإن ذلك يتطلب تهيئة العاملين

<sup>1</sup>- السبيل، عبد الله بن حمد، " التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية "، المعهد العربي لإنماء المدن، ندوة الحكومة

الإلكترونية: الواقع والتحديات ، مسقط، 10-12 مايو 2003، ص 6

بالحكومة للتعامل مع تلك المستجدات من التقنيات والوسائل من خلال توفير فرص التدريب وإعادة التأهيل لتطوير أدائهم وتحفيزهم على التفاعل الإيجابي معها.

#### الفرع الرابع : إجراءات العمل وصياغة اللوائح التنظيمية.

إن وجود تنظيم إداري على مستوى جيد من الكفاءة يساعد وبشكل أساسي في إدخال وسائل التقنية وتكنولوجيات الاتصال والمعلومات، وحيث أن إجراءات و أساليب 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 و أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكافة أشكالها.

إذا 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 التطبيق الإدارية الإلكترونية ما يلي :

- تحديد دقيق وواضح للإجراءات وأن لا تكون مبهمه أو تحتل أكثر من رأي، فدقة والوضوح عامل أساسي لبرمجتها أليا معا 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 و يؤخر 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.

## 1- الأنظمة واللوائح:

هي مجموعة القوانين وتفسيرها التي توّطر وتعطي الشرعية للحكومة لمزاولة المهام المناط بها بما يحقق أهدافها، وكلما كانت تلك الأنظمة واللوائح واضحة ومحددة ومرنة فإن ذلك يقضي على الاجتهادات المختلفة في تفسيرها والتباين في تطبيقها من حين لآخر يساعد على التطوير والتحديث واستخدام وسائل التقنية الحديثة بأشكالها المختلفة، ولكي يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية يجب مراعاة:

- شمولية ووضوح الأنظمة واللوائح لجميع أنشطة ومجالات عمل الحكومة وأن تكون مرنة بما يساعد على إدخال كل ما يستجد من تقنية وتحديث وتطوير دون تعقيدات أو تأخير.

ومن العوامل التي تساعد على شمولية واستقرار ومرونة الأنظمة واللوائح ما يلي:

- إعطاء الوقت الكافي لدراسة الأنظمة و اللوائح دراسة وافية قبل اعتمادها. : إعداد النظام ولوائحه عند جهة واحدة مختصة بذلك.
- مشاركة المعنيين بالأنظمة واللوائح في إعداد مشروع النظام.
- أن تكون سهلة الفهم والتطبيق للمنفذين لها والمستفيدين منها.

## 2- المركزية و اللامركزية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- جرجيس، محمد سالم، "أثر تكنولوجيا العمل في الوحدات الإدارية على نظام معالجة المعلومات" رسالة ماجستير، مقدمة إلى الجامعة الأردنية، عمان: 2002، ص 41.

في المنظمات الكبير والتي لها فروع متعددة ومنتشرة على نطاق جغرافي واسع ممثلة بإدارة مركزية ومحليات تكون الحاجة أكثر وأهم التطبيق نظام الإدارة الإلكترونية والتي يتطلب لها ما يلي:

- تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات والأدوار لكل من الجهاز المركزي والفروع والمستفيدين و العكس.
- تحديد نوع وسائل التقنية و أولوية استخدامها لضمان مستوى أداء فعال وبكفاءة وسرعة عاليتين وربط ذلك مع عملية اتخاذ القرار.
- تفعيل نظم المعلومات وكيفية تدفقها بين الجهاز المركزي والفروع والمستفيدين والعكس.
- تفويض صلاحية اتخاذ القرار الإدارة الإلكترونية تعمل على سرعة اتخاذ القرار بين الجهاز الإداري المركزي وفروعه خاصة عند الاعتماد القانوني للتوقيع الإلكتروني واعتباره مستندا رسمياً، كذلك يحقق إمكانية البحث والتدقيق وإعداد القرار واعتماده دون الانتظار للمراسلات التقليدية بين الفروع وجهازها المركزي.
- تحديد آليات الرقابة والمتابعة و التحكم عن بعد باستخدام التقنية الحديثة وتحقيق مبدأ الإدارة الإلكترونية.

**المبحث الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم سير المرفق العام**

تضطلع السلطة التنفيذية التي تباشر شؤون الحكم والإدارة في الدولة بمهمة السهر على إشباع الحاجات العامة للأفراد، وتحقيق الرفاهية والسعادة لهم من خلال ما يطلق علي بالمرافق العامة، التي تعد من أهم موضوعات القانون الإداري وحجر الزاوية في بنائه ، مما دفع الفقيه الفرنسي إلى تسمية القانون الإداري بقانون المرفق العام.

وفي هذا الشأن أيضا نجد العميد ليون دي جي عميد كلية الحقوق بجامعة بوردو

- والتي تعد معقل مدرسة المرفق العام

- يقرر أن الدولة ليست إلا مجموعة من المرافق العامة المنظمة الخاضعة لرقابة الحكومة.

وقد غدا المرفق العام مظهرا من مظاهر تدخل الدولة الأداء الخدمات العامة الأساسية للجمهور، وقد عدة نظريته ركنا أساسيا في تشييد القانون الإداري على أساس أن استهداف النفع العام هو غاية الغايات من المرافق العامة ، التي تنشأ لتسد الحاجات العامة للجمهور، والتي يقضي الصالح العام بضرورة توفيرها بصفة مستمرة ومنتظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -George Vedel, Droit Administratif, 2 éme éd, Themis, Paris : 1998, p 21-22.

وبسبب تفرع وظائف الدولة قسمت سلطاتها على نحو يجعل لكل منها وظائف رئيسية، وتتولى السلطة التنفيذية مباشرة وظيفتين رئيسيتين، هما: الحكم، والإدارة وتتركز وظيفة الإدارة في كفالة إشباع الحاجات العامة للأفراد والعمل على تحقيق رفاهيتهم، وتوفير أسباب السعادة لهم.

ولن نتعرض في هذا الجزء للدراسة التفصيلية لتعريف المرفق العام والآراء الفقهية والمعايير التي قيلت في هذا الصدد، لأنها تخرج عن محيط هذه الدراسة، وإنما أشير بإيجاز إلى معنى المرفق العام للوصول إلى أهم عناصره وأركانه وأثر الإدارة العامة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم سير المرفق العام، واستهداف النفع العام أو إشباع الحاجات العامة، باعتبار أن هذا العنصر يعد نقطة ارتكاز وهدفا مشتركا مع الإدارة العامة في ضل تطبيق نظام الإدارة العامة الإلكترونية.

فالمرفق العام كان ولا يزال نشاطا للمصلحة العامة تديره الإدارة، وإن كان لكل مرفق طريقته في الإدارة، فإن هناك مبادئ مشتركة بين المرافق العامة جميعا، أيا كان شكلها أو طريقة إدارتها تتدرج في نظام قانوني تخضع له ، يتضمن عددا من المبادئ هي مدي دوام سير المرفق العام بانتظام، والمساواة بين المنتفعين من خدماته، وقابليته للتغير والتعديل في كل وقت<sup>1</sup>.

ومن البديهي أن يثار التساؤل عن أثر تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم سير و إدارة المرفق العام ؟

ولكي تقوم الإدارة العامة بمزاولة نشاطها في تسيير المرفق العام، باعتبارها سلطة عامة، فإنها تلجأ إلى مجموعة من الأعمال المتنوعة ، وهي ما تعرف بأعمال الإدارة العامة، ومن أجل الضمان الحسن السير هذه المرافق العامة فإن الإدارة اليوم أصبحت تتجه نحو تطبيق ما يعرف بالإدارة الإلكترونية ولتوضيح ذلك تم تقسيم الجزء إلى ثلاثة عناصر،

<sup>1</sup> - محمود، محمد حافظ، نظرية المرفق العام. القاهرة: دار النهضة العربية، 1982، ص63

نتناول في العنصر الأول مفهوم المرفق العام و أهم عناصره في ظل الإدارة العامة الإلكترونية، و نتناول في العنصر الثاني أثر الإدارة العامة الإلكترونية على البادئ التي تحكم سير المرفق العام.

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

**الفرع الاول : مفهوم المرفق العام**

يستعمل اصطلاح المرفق العام بمعنيين، أولهما: عضوي أو شكلي ، ووفقا له يعرف المرفق العام بأنه: المشروع أو الهيئة ( الجهاز الإداري التي تقوم على نشاط يهدف إلى إشباع حاجات ذات نفع عام<sup>1</sup>.

ومن أمثلة المرفق العام بالمعنى العضوي: الجامعات، والمستشفيات.... الخ، أما عن المعنى الثاني للمرفق العام فهو مادي ونقصد بيه النشاط الذي تمارسه الهيئة أو الإدارة العامة لتحقيق خدمة عامة ومن أمثلة المرفق المادي: التعليم والصحة.<sup>2</sup>

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"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى، أبو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري. الجزء الأول ، الإسكندرية: دار المطبوعات

الجامعية، 1999، ص 193

<sup>2</sup> - محمد، أنيس جعف، الوسيط في القانون العام، أسس وأصول القانون الإداري. القاهرة: دار النهضة

العربية، 2000، ص 87.

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 متجاوزا وقديما.

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

وهكذا نجد أن الإدارة تقوم بوظيفتها عن طريق وسيلتين هما الضبط الإداري والمرفق العام الذي انتشر في نهاية القرن التاسع عشر، كما يجمع الفقه الإداري على ذلك، لكن هناك من يرى بأن المرفق العام ليس وليد القرن التاسع عشر حيث يحلو للفقهاء التأريخ له من " حكم بلانكو " الصادر من محكمة التنازع الفرنسية سنة 1873<sup>2</sup>.

فذلك التاريخ يشهد الاعتراف الصريح بالمرفق العام الأنشطة قيست على المعايير السائدة آنذاك، والفارق بين نشأة الشيء والاعتراف بوجوده المسبق على تاريخ ذلك أمر واجب التسليم به.

وينبني على ذلك صحة القول بأن ظهور المرافق العامة الحديثة ليس إلا تطورا كميًا في وظيفة الدولة كشف عنه وستوجهه تطور الحاجات البشرية وانتشار الديمقراطية التي اعترفت للمواطنين بحاجات يجب على الدولة القيام بإشباعها، وقبل تاريخ حكم بلانكو

<sup>1</sup> محمود، محمد حافظ، نظرية المرفق العامة. القاهرة: دار النهضة العربية، 1981، ص 21.

<sup>2</sup> حماد، محمد شطا ، تطور وظيفة الدولة نظرية المرفق العام .. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،

1873 والأحكام التالية له لم يكن الفقه قد تنبه بعد إلى فكرة الرفق العام وكان المعيار السائد هو التمييز بين أعمال السلطة وأعمال الإدارة العادية.

وإذا كان المرفق العام حقيقة مسلمة، بافتراض وجوده، يترتب عليه الفقه والقضاء الإداريين نتائج قانونية محددة محل اتفاق من الجميع، فإن الخلاف ظل محتدماً حول ماهية المرفق العام، ولا نضيف جديداً حينما نقرر أن هذا الصراع تبلور في تيارين متناقضين هما: تيار سمي بمدرسة السلطة العامة و آخر سمي بمدرسة المرفق العام، وأن وراء كل مدرسة تكمن فلسفة قصدها تحديد نشاط الدولة ومن تصنيفها كدولة حارسة أم دولة رفاهية أم دولة مرافق تحتم

عليها ولوج ميادين جديدة كانت حكراً على الأفراد وأنها لم تستغل من قبل رأت الدولة أنه أصبح من الضروري التدخل المباشر لإشباع هذه الحاجة الجديدة.

وهكذا تتبلور فلسفة كل من المدرستين، فأنصار مدرسة السلطة العامة يضيّقون ميدان تدخل الدولة ويقصرون وظيفتها على المرافق السيادية الأولى، وفي مواجهة هذه المدرسة قامت مدرسة المرفق العام بزعامة دوجي Lion Duguít ووفقاً لمنهج زعيمها ونظرته للدولة على أنها مجموعة من المرافق العامة حيث يسمح للدولة بتولي أي نشاط من شأنه أن يحقق التضامن الاجتماعي بما يسمى بالنفع العام بشرط أن يكون هذا النفع العام لا يتحقق إلى إذا كان من النوع الذي يعجز الأفراد عن أو الهيئات الخاصة عن تحقيقه<sup>1</sup>.

ومن بين التعريفات المهمة للمرفق العام نجد تعريف الذي قدمه العميد فوريو Horal حيث ركز على المعيار العضوي فاستلزم وجود منظمة عامة تستخدم سلطتها لتكفل تقديم خدمة للجمهور بانتظام و اطراد، أما الفقيه ديجي Lion Duguít فيعرف المرفق العام بأنه كل نشاط يتحتم على الحكام القيام به وتنظيمه ومراقبته لأن تنفيذ هذا النشاط أمر لا غنى

<sup>1</sup>- نفس المرجع الأنف الذكر، ص 85.

عنه لتحقيق وتنمية التضامن الاجتماعي ، وأنه بهذا الشكل لا يمكن تحقيقه كاملاً إلا بتدخل القوة الحاكمة<sup>1</sup>.

أما عن المحاولات الفقهية العربية فنجد مثلاً الدكتور وحيد رأفت يعرف المرفق العام بأنه " الهيئات أو المشروعات التي تعمل باطراد و انتظام تحت إدارة الدولة ( أو أحد من الأشخاص الإدارية الأخرى ) المباشرة أو نحت إدارتها العليا لسد حاجات الجمهور والقيام بأداء الخدمات العامة<sup>2</sup>.

أما الدكتور شحاته فيعرف المرفق العام بأنه " كل مشروع يستهدف الوفاء بحاجات ذات نفع عام ، وتعجز المشروعات الفردية عن تحقيقه  
- يقصد النفع العام

- على وجه مرض، فتولاه الإدارة العامة وتديره إما بنفسها مباشرة أو تتعهد به إلى أفراد يديرونه تحت رقابتها<sup>3</sup>.

ويعرفه كذلك الدكتور سليمان الطماوي بقوله " المرفق العام مشروع يعمل باطراد و انتظام ، تحت إشراف رجال الحكومة ، بقصد أداء خدمة عامة للجمهور مع خضوعه لنظام قانوني معين<sup>4</sup>.

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

<sup>1</sup>- توفيق شحاته ، مبادئ القانون الإداري ، الجزء الأول ، القاهرة: دار النهضة العربية بدون سنة النشر، ص 280

<sup>2</sup>- سليمان، الطماوي، القانون الإداري، دراسة مقارنة. الجزء الثاني، بدون بلد النشر، بدون دار النشر، 1982، ص 125.

<sup>3</sup>- محمد، المتولي، مبدأ المساواة أمام المرافق العامة بالتطبيق على توزيع الخدمات الصحية في مصر : القاهرة: دار النهضة العربية، بدون سنة النشر، ص 22

<sup>4</sup>- ثروة، يدوي، القانون الإداري. القاهرة: دار النهضة العربية، 1974، ص 383

في إطار الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية عنصر استهداف النفع العام و إشباع الحاجات العامة للأفراد، مكانا مميزا، ويحظى بأهمية خاصة نظرا لاتفاقه مع الهدف العام من تطبيق هذا

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.

وليعد المشروع مرفقا عاما إلى إذا كان النفع العام الذي يحققه ليس في مقدور الأفراد القيام به على الوجه الأكمل، عجزا أو زهدا ، إما لكثرة نفقاته أو لقلّة أرباحه، مما يستوجب على الدولة التدخل لمساعدة المرفق على تقديم خدماته، وللإشارة فإن فكرة النفع العام أو المصلحة العامة هي فكرة مرنة ومطاطة وحساسة متفاعلة مع طبيعة البيئة الاجتماعية واقتصادية والسياسية والحضارية السائدة في المجتمع والدولة، وبما أن المرفق العام هو

وسيلة السلطة الإدارية العامة في تقديم السلع والخدمات اللازمة لإشباع الحاجات العامة بانتظام واطراد، وعلى أفضل وجه، فإن تحقيق المصلحة العامة أو المنفعة العامة هو ركن و عنصر أساسي من أركان و عناصر المرفق العام<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : أنواع المرافق العامة

تتنوع وتتقسم 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 و أخرى اختيارية.

#### أولا : المرافق العامة على أساس معيار طبيعة نشاطها.

- المرافق العامة الإدارية: وهي المرافق التي تمارس نشاطا إداريا بحتا يدخل في صميم الوظيفة الإدارية الأمر الذي يستوجب ويحتم خضوع هذه المرافق العامة الإدارية لنظام قانوني خاص و استثنائي هو نظام القانون الإداري الذي يختلف في قواعده عن قواعد القانون الخاص اختلافا كبيرا.

ومن أمثلة المرافق العامة الإدارية نجد مرفق الصحة العامة، ومرفق التعليم، ومرفق العدالة، ومرفق الدفاع.

#### ثانيا : 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

<sup>1</sup> - محمد، عبد الحميد أبو زيد، المرجع في القانون الإداري. القاهرة: دار النهضة العربية، 1991، ص

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>.

### ثالثا - المرافق العامة المهنية أو النقابية:

وهي المرافق العامة التي تزاول نشاطا مهنيا ونقابيا بحثا، 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.

### رابعا : المرافق العامة على أساس المعيار الإقليمي.

تنقسم المرافق العامة على أساس المعيار الجغرافي والإقليمي إلى مرافق عامة وطنية، ومرافق عامة إقليمية وولائية وبلدية<sup>2</sup>.

### خامسا: 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 مثلا: 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<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمود، محمد حافظ ، مرجع سابق ، ص 131- 132

<sup>2</sup> سليمان، الطماوي ، القانون الإداري، مرجع سابق، ص 50

<sup>3</sup> محمد، عبد الحميد أبو زيد، المرجع في القانون الإداري. القاهرة: دار النهضة العربية، 1999، ص

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 .

وفي كل الأحوال ستكون الإدارة العام ملتزمة بالمبادئ العامة الضابطة لسير المرافق العامة، وهي التي سيبدو تأثير الإدارة الإلكترونية واضحاً في تطبيقها على نحو ما سنبينه في العنصر التالي:

#### 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.<sup>1</sup>

- 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<sup>1</sup>.

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

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

#### اولاً - 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.

ويعد العلامة الفرنسي رولان فضل السبق في استخلاص هذا المبدأ من أحكام مجلس الدولة الفرنسي، وتناوله بالشرح والتحليل.

#### ثانياً : المقصود بالمبدأ وأهميته

<sup>1</sup> - مصطفى، أبو زيد فهمي، مرجع سابق، ص 305.

يعني هذا المبدأ أن المرافق العامة يجب أن تعمل بصفة مطردة ومستمرة، إذ أن الحاجات الأساسية التي ينشأ المرفق العام لإشباعها لا تعد كذلك، ولا يكون المرفق العام قد حقق الهدف من إنشائه إذا ما تم سد تلك الحاجات بصفة وقتية و على نحو متقطع و غير منتظم<sup>1</sup>.

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 آمالهم 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 يمسهم 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 أثناء الليل وأطراف النهار.

إن من شأن الإدارة العامة الإلكترونية أن تجعل مبدأ دوام سير المرفق العام يتجه في التطبيق إلى الأحكام، حيث لا تحديد المواعيد فتح مكاتب الموظفين أو إغلاقها، وإنما يعمل المرفق على مدار الساعة ولا يتوقف، اللهم إلى إذا حدث عطل فني للتقنية اللازمة للاستفادة من خدماته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- ماجد، الحلو، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup>- Zhiyuan Fang, E-government Indigital: Concept, practice. Paris: 2002, p 14

ولا ريب أن نظام الإدارة الإلكترونية سوف يقلل من خطورة إضراب الموظفين، وتحملهم المسؤولياتهم 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، و 365 يوم في العام.

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

#### أولاً: 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 قانونية 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 عاما عموميا نسبيا متى كان مجرداء 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 وتفاوته من مكان لآخر، فقد حدثت في تلك الوحدة المحلية أن عملة المعارضة السياسية فيها على الحيلولة بين المسؤولين وبين الحصول على التمويل أو الدعم الازم لإقامة وتجهيز الموقع المناسب على الإنترنت<sup>1</sup>.

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 الحياد الإلكتروني إلى التغلب ولو بشكل متدرج على مشكلة الوساطة والمحسوبية التي نخر سوسها في عظام

<sup>1</sup>- سليمان، الطماوي ، مرجع سابق، ص 377.

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.

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<sup>1</sup>.

وأخير نشير إلى أن المساواة النسبية سيظهر لها بعض التطبيقات مثلما تقوم به شركة البريد الإلكتروني 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، و إجراء عمليات سحب على جوائز تشجيعية<sup>2</sup>.

وفي النهاية فإن الإدارة العامة الإلكترونية ستجعل جميع المتعاملين مع المرافق العامة متساويين في إتباع إجراءات الحصول على هذه الخدمات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- ماجد، الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظمته أكاديمية شرطة دبي حول " الجوانب القانونية والأمنية للعمليات المصرفية في الفترة من ( 26-28 ابريل 2003)، ص 15

<sup>2</sup>- عبد الفتاح، بيومي، مرجع سابق، 106.

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.

**ثانياً : الإدارة الإلكترونية والمطابقة مع مبدأ قابلية المرفق للتغيير والتعديل في أي وقت<sup>2</sup>.**

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.

وتطبيقاً لمبدأ تكيف المرافق مع الظروف الجديدة أو قابلية نظامه للتعديل والتغيير، فإن في إمكان الإدارة أن تغير في الطبيعة القانونية للمرفق، كأن تحول شركة وطنية إلى مؤسسة عامة، أو تفرض رسوماً على المنتفعين بخدمات المرفق، أو ترفع من قيمتها أو تحفظها<sup>3</sup>.

مثل تغيير أسعار توصيل الهواتف المنزلية والتجارية من وقت لآخر تبعاً لتطور الخدمات وتغييرها.

<sup>1</sup>- فريد، هكيت ، الخصوصية في عصر المعلومات . (ترجمة محمد شهاب)، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1999، ص 54.

<sup>2</sup>- رضوان، أبو جمعة، قانون المرفق العام. الرباط: مطبعة النجاح الجديدة، 2000، ص 57

<sup>3</sup>- سليمان، الطماوي، مرجع سابق، ص 444.

ولا ريب أن الوسائل التكنولوجية والإلكترونية الحديثة تفرض على الأفراد والإدارات مواكبة علوم العصر وتقنياته، حيث لم يعد مقبولاً ممن يريد أن يحضاً بمكانة مرموقة في العلم أن يتخلف عن ركب المعرفة التكنولوجية، وهو أمر يبين أثر الإدارة العامة في التطابق مع هذا المبدأ، إذ من حق الإدارات القائمة على سير المرفق العام أن تطلب من أشخاص القانون الخاص المتعاقد معها لأداء عمل حكومي لها، أن تستخدم أحدث الوسائل العلمية و الابتكارات التكنولوجية في تطوير خدمات المرافق، وإلا انتهت عقودها بإرادتها المنفردة، لأن مبدأ القابلية المرفق للتغيير والتعديل في كل وقت غير مقصور على المرافق التي تدار بطريقة الريجي فقط وإنما التي تدار بطريقة الامتياز، فهذه المرافق وإن كانت تدار من قبل الملتزم

- فردا أو شركة

- فإنها تبقى خاضعة لإشراف الإدارة من أجل تحقيق المصلحة العامة المنبئة بالمرفق العام.

وفي الأخير فإن تطبيق نظام الإدارة العامة الإلكترونية يعد تجسيدا حيا، وتطبيقا مواكبا لمبدأ قابلية المرفق العام للتغيير والتعديل والتبديل في أوقت وفي كل حين.

### الفرع 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 و جهان 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.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- أنور، أحمد رسلان، وسيط القانون الإداري في الوظيفة العامة. القاهرة: دار النهضة العربية

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<sup>1</sup>.

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 للنجاح 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:

<sup>1</sup> -Jean-louis Moreu. La fonction publique. Paris: Librairie Général de Droit et de Jurisprudence 2000, p 09

**أولاً: 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 في ما يلي:

**1- 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.

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 و أروقة 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 و تحقيق آماله والاستجابة التطلعاته.

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" سهل<sup>1</sup>.

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 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 تصبح دون ورق بالطريقة نفسها التي أصبحنا بها دون خيول<sup>2</sup>.

أي أن مكاتب الموظفين سوف تتحول إلى مكاتب بلا ورق، و أيضا مكاتب بلا حدود حيث يمكن للموظف ومن أي مكان خارج العمل أن ينهي المهام الوظيفية المكلف بها.

## 2- 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

<sup>1</sup>- تجدر الإشارة في هذا الخصوص إلى أن الهيئة العامة للمعلومات المدنية بدولة الكويت قد قامت

<sup>2</sup>- شريف، درويش اللبان، تكنولوجيا الاتصال ، المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية. الطبعة

الأولى ، بيوت: الدار المصرية اللبنانية، يناير 2000 ص 74

الذي يقدم خدمات للجمهور أن يكون متمكنا أو قادرا على استخدام الحاسبات الآلية لتقديم الخدمات لمن يريد لها تطبيقا إستراتيجية التطور التي تستلزم وضع خطة عامة للتسيير الإداري وتنفيذه بشكل تدريجي بدأ ببعض النواحي الوظيفية - على سبيل المثال - وذلك في ما يلي: <sup>1</sup>.

سوف تمكن الإدارة الإلكترونية الإدارات من اختصار إجراءات تعيين الموظف من خلال وضع شروط شغلها أو الإعلان عنها إلكترونيا 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 المختصة في التعيين إلكترونيا لإصدار القرار الخاص بالتعيين، وحفظه ضمن أرشيف إلكتروني ثم إخطار الموظف

باستكمال مشروع تقويم نظام الحفظ واسترجاع الوثائق والذي يسمى " الأرشيف الإلكتروني " تفاديا للسلبات نظام الحفظ اليدوي المعين بالقرار بطريقة إلكترونية لكي يبدأ في استلام عمله بالحضور شخصيا.

ولبيان أن هذه الطريقة في التعيين تتطلب نوعية خاصة من شاغلي الوظيفة العامة بحيث تتوفر لديهم مهارة التعامل مع الحاسب الآلي 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.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح، بيومي، مرجع سابق، ص 64.

وبعبارة أخرى فإن الإدارة الإلكترونية لا تتوقف عن العمل ليلا نهارا، ويمكن لمن يريد الاستفادة من خدماته الحصول عليها في أي وقت و بسهولة ويسير طوال الأسبوع بلا توقف، كما رأينا من قبل في مبدأ سير دوام المرافق بانتظام و اطراد، وبالتالي يوفر الكثير من الجهد.

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<sup>1</sup>.

سيؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى التأثير الايجابي في بعض النواحي الوظيفية حيث ستتمكن الإدارة من التغلب على مشكلة تمارض الموظفين والحصول على إجازات مرضية وغيرها من الإجازات التي تتجاوز الحدود القانونية المسموح بها، وحرصا من الإدارات الحكومية على استمرار الموظف في أداء عمله لأطول فترة من الوقت، فقد عملت مثلا لجنة الإجازات المرضية في دولة الكويت<sup>2</sup> على إعادة النظر في آليات الإجازات الخاصة

بالمرضى، وانتهت إلى تغيير نماذج الإجازات المرضية من وضعها الحالي، بحيث تكون الإجازات الجديدة عن طريق الكمبيوتر.

<sup>1</sup> - محمد، محمد عبد اللطيف، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العام الاقتصادية . القاهرة: دار

النهضة العربية، 2000، ص 93.

<sup>2</sup> -Sege Vallemont ,la Notion des Agents dans les Trois Fonctions Publiques, 2éme éd.

Paris: 1998, p 31.

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 و غيرها مثل المرتبات، والعلاوات الدورية والاستقطاعات التي تتم من الرواتب.

وأخيرا 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.

### ثانيا : 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، و في عملية اختيار الموظفين وتعيينهم، وشرائط صلاحياتهم، فينبغي أن يكون لديهم القدرة والحماس على إنجاح 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 الاعتبارات سياسية واجتماعية أكثر منها مهنية وعلمية، ولذلك تزخر الإدارات العربية بجيوش من الموظفين الذين يتم الاستغناء عن أكثرهم بسبب التحول إلى الإدارة الإلكترونية كما تتطلب التغيرات التي تنتج عن هذا التحول إحداث تغيرات في نظام الإدارة مثل الهيكل التنظيمي، وطرق أداء العمل، والنظم والمهام. و غيرها 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، ونظرا 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. 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 الأمركية، 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.

### 1- التفكير الابتكاري<sup>1</sup> :

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.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح، بيومي، مرجع سابق، ص 96.

ومن الأساليب الإبتكارية<sup>1</sup> أيضا الإدارة على المكشوف ويتم ذلك عن طريق تكوين فريق عمل ذات معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية وتحديد سرعة المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق ويوجد أيضا أسلوب الجماعات الحماسية<sup>2</sup>. 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 يزدون من استخدام أفكارهم لحل أو انجاز 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. ثانيا: 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 بالحدز 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 الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية<sup>1</sup>. من أجل التحويل إلى التدريب عبر الشبكات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مفهوم الابتكار هو تفكير غير عادي وغير مقيد يقوم على الخيال والمبادرة والمرونة يهدف إلى تطوير شيء قائم مثل سلعة أو تطوير نظام عمل في مجال معين ويأخذ الابتكار أيضا شكل إعادة ترتيب أو تجميع وتنسيق وتكامل عناصر أو أفكار متفرقة لتكوين شيء مفيد أو على كفاءة فهو نجاح يتحقق في ظل قيود قائمة

<sup>2</sup> - حيث يجتمع عدد معين من العاملين لتدارس مشكلة أو مجال يحتاج إلى تحسين، ويعمد قائد الفريق التشجيع الأعضاء على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار البديلة للمعالجة أو التطوير، وتتبع ثلاث خطوات

وتقدير مدى الاحتياجات التعلم عن بعد: كلما كانت موازنات التدريب و السفر في تناقص وكلما كان العاملون موزعين على مناطق جغرافية متناثرة كلما زادت الحاجة إلى التدريب عن بعد.

وتكوين فرق التدريب عن بعد ويتكون هذا الفريق من أصحاب المصالح الرئيسية في الحكومة فيضم مديريين ومدربين ومصممي برامج وخبراء تقنيين وممثلي الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية و إدارة 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<sup>3</sup>.

- تقدير احتياجات المتدربين: قد يكون المتدربون بحاجة لرؤية المدرب و إقامة 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 لبدي التحول إلى التعلم

<sup>1</sup> - في ذلك حيث توضح المشكلة ثم كيفية العمل والسلوك وتقنية الأفكار، وقد طبقت ذلك حكومة الولايات المتحدة الأمريكية في إطار برنامج الحكومة الإلكترونية.

<sup>2</sup> - هي منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير تهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقتهم وغرلة الأفكار من خلال التطوير

<sup>3</sup> - عادل، حرحوش المفرحي، أحمد، علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه. القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث والدراسات، 2003 ص، 136

- عن بعد. وضع خطة إستراتيجية: بحيث تدرج الخطة الإستراتيجية للتعلم عن بعد في الخطة الإستراتيجية العامة للتدريب و إشراك 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 الازم.
  - وضع خطط لتسويق والاتصالات: أصبح الآن كل شيء معدا 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 التألف مع الأجهزة المستخدمة لتقديمه لأشخاص في أماكن متفرقة إن أمكن.
- وبالرغم من المحاولات العديدة من الشركات والمؤسسات التحول من التدريب التقليدي 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>.

<sup>1</sup>- عياض، عادل، مرجع سبق ذكره، ص 49.

ومع ذلك فإنه ليس كافياً أن نعرف ما تحتاج إليه في مجال الموارد البشرية و أن ندرب الأشخاص تبعاً لذلك بل يجب أن نجعل الفرد يشعر بالسعادة نتيجة التغيير وأن يدرك محاسنه المستقبلية وأن يدعمه أيضاً وهذا يعني استخداماً ماهراً لأنظمة الاتصال مع الأفراد بحيث يشعرون بأنه يتم إعلانهم عن كل خطط الإدارة الأمر الذي يجنب الحكومة التصورات الخاطئة والسيئة.

### خلاصة واستنتاجات:

قمنا في هذا الفصل بدراسة أثر الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام و إدارة موظفيه وتوصلنا إلى

- أن الإدارة الإلكترونية هي أداة للتغيير الإداري من الأساليب التقليدية للإدارة لما قبل عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى أساليب إدارية جيدة، 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، ولماوابة هذا التغيير لابد من اعتماد طرق عمل مختلفة لإعادة تأهيل هذه الموارد بالاعتماد على التدريب غير التقليدي مثل التدريب عبر الشبكات والاهتمام بالتفكير الإبتكاري بأساليبه المتعددة.

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

وأخيرا 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

إن ما أفرزته التطورات التكنولوجية وخاصة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والتي طبقت في جميع المجالات والمؤسسات سواء الخاصة أو حتى العمومية سعت الدول إلى توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية من أجل إنجاز هذا التغيير وتسريع العمل بهذه التكنولوجيا عبر توفير بنية تحتية وإعداد كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة لمثل هذه التقنيات، وعلى هذا الأساس أصبحت مختلف الإدارات الجزائرية ملزمة بالتأقلم مع هذه الظروف، وبالتالي يترتب عليها تغير طبيعة العمل الإداري من المفهوم الإلكتروني القائم على تطبيقات إلكترونية أهمها شبكات الحاسب الآلي، وذلك لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات بكفاءة عالية وبأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن.

تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنتقل من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقدم حولا للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي.

ولقد أصبح من الضروري على كل الحكومات الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية والانطلاق مما تنتجه تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كأداة لترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية، وتساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمة المقدمة للمواطنين وترفع من مستوى رقابة الفرد على كل ما تؤديه المنظمات العامة من خدمات، بما يتيح درجة عالية من الجودة على وظائفها.

التجربة الجزائرية في نموذج الإدارة الإلكترونية قد مثلت إرهابات أولية تعبر عن وجود رغبة في التحول للخدمات العامة الإلكترونية وهي بحاجة إلى تطوير برامج تكنولوجيا

المعلومات والاتصال بشكل أكثر في مؤسسات الخدمة العمومية, ودعم مجتمع المعلومات بما يخلق مسارات هامة وحقيقية ترتقي بالإدارة .

فالإدارة الإلكترونية تعد مدخل من مداخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل إلكتروني يهدف إلى تحقيق سرعة المعاملات الإدارية والمحافظة على سرية وسلامة المعلومات وتحقيق الفعالية الإدارية وترشيد القرارات.

### ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص النتائج التالية:

- إن تفعيل الإدارة الإلكترونية في مرافق الدولة كلها هو جزء من السعي إل الولوج إلى عالم المعلومات والاتصال الحديثة من أوسع الأبواب وجزء لا يتجزأ من العمل على بناء الدولة.
- أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يمثل تحدي حقيقي أمام الحكومات القائمة فيلزم التعامل معها بحذر شديد في إطار تفعيل الإيجابيات وتفادي السلبيات ومعالجة آثارها.
- إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لن يغير مفهوم الإدارة من حيث كونها جهازا وظيفيا ولكنه يغير في وسائل الإدارة.
- هدف الإدارة الإلكترونية تحقيق المصلحة العامة وتحسين مستوى الخدمات والتقليل من التعقيدات الإدارية باختصار الجهد والوقت, وذلك باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.
- من حيث التطبيق العملي لا يمكن الاستغناء عن الإدارة التقليدية في إصدار القرار الإداري والانتقال دفعة واحدة للإدارة الإلكترونية دون مراعاة التسلسل والتدرج في الانتقال, لذلك لا بد من الانتقال التدريجي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية, وإلا سوف يؤدي إلى شلل الإدارة وتعطيلها لعدم توفر الفهم الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية وبذلك سوف يستغرق التحول للمجتمع الإلكتروني وقت طويل.

## التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها إنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية ومن ضمن هذه التوصيات

ما يلي:

- ضرورة توفير لأجهزة ومعدات التكنولوجيا الحديثة في جميع الإدارات من أجل استخدامها في العمل الإداري وتعويض العمل اليدوي.
  - توعية الموظف العام والأفراد بأهمية هذا التطور وتدريبه على استخدامها وإدراكه لسهولة هذا العمل وإدراكه بضرورته ولمصلحته الخاصة وللإدارة على حد سواء.
  - إيجاد هياكل تنظيمية محددة وواضحة للإدارة من خلال توفير التشريعات الداعية لهذه التكنولوجيا كالقوانين والأنظمة والتعليمات من أجل تطبيق هذا النوع من الإدارة الإلكترونية، وتأهيل العنصر البشري ( الموظف ) للتكفل بمجمل القضايا التقنية المتولدة عن الاستخدامات التقنية ضمن الفضاء الإلكتروني المتميز.
- ونستطيع القول أن الإدارة الإلكترونية نقلة حضارية وثقافية للمجتمعات حيث يتسع نطاق تأثيرها ليشمل كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

# قائمة المراجع

الكتب العربية

- 1- أحمد رسلان، أنور ، وسيط القانون الإداري في الوظيفة العامة. القاهرة: دار النهضة العربية، 1998.
- 2- أبو زيد فهمي، مصطفى ، الوسيط في القانون الإداري. الجزء الأول، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1999.
- 3- أبو جمعة، رضوان، قانون المرفق العام. الرباط: مطبعة النجاح الجديدة، 2000.
- 4- أنيس جعفر، محمد ، الوسيط في القانون العام، أسس وأصول القانون الإداري. القاهرة: دار النهضة العربية، 2000.
- 5- أحمد أبو شيحة، نادر، إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النهضة العربية، 2000.
- أبو مغياش يحيي، محمد علي، الحكومة الإلكترونية ثورة على العمل الإداري التقليدي. الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004.
- 7- بيومي حجازي، عبد الفتاح، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية. الجزء الأول، الإسكندرية، دار الفكر العربي، 2003.
- 8- بدران، عباس، الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق. بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 2004.
- 9- بدر، أحمد، التكامل المعرفي لعلم المعلومات والمكتبات. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
- 10- بدوي، ثروة ، القانون الإداري. القاهرة: دار النهضة العربية، 1974.
- 12- بشير عباس العلق، الخدمات الإلكترونية بين النظرية و التطبيق \* مدخل تسويقي استراتيجي . القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
- 13- بسام عبد الحميد الحمادي، وليد سليمان الحميضي ، الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية : الخطط والمبادرات. الرياض: معهد الإدارة العامة، 2004.

- 14- بوحوش، عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006.
- 15- درويش اللبان، شريف، تكنولوجيا الاتصال، المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية. الطبعة الأولى، بيروت: الدار المصرية اللبنانية، يناير 2000.
- 16- الهوش، محمود أبوبكر، التقنية الحديثة في المعلومات والمكتبات ، نحو إستراتيجية عربية المستقبل مجتمع المعلومات. القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2002.
- 17- كيت، فريد، الخصوصية في عصر المعلومات. ترجمة محمد شهاب، الإسكندرية: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1999.
- 18- حرحوش المفرحي، عادل، علي صالح، أحمد، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث والدراسات. بدون سنة النشر.
- 19- الطماوي، سليمان، القانون الإداري، دراسة مقارنة. الجزء الثاني، بدون بلد النشر، بدون دار النشر، 1982.
- 20 - الطعامنة، محمد، العلوش، طارق، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
- 20 - كامل ليله، محمد، النظم السياسية الدولة والحكومة. القاهرة: دار الفكر العربي، 1971.
- 21- اللوزي، موسى، التنمية الإدارية ، المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات. عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2000.
- 22- محمد شطاء حماد، تطور وظيفة الدولة نظرية الرفق العام ". الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.
- 23- محمد الغراب، يمان، التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب غير التقليدي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات.

- 24- محمد حافظ، محمود، نظرية المرفق العام. القاهرة: دار النهضة العربية، 1982.
- 25- المتولي، محمد، مبدأ المساواة أمام المرافق العامة بالتطبيق على توزيع الخدمات الصحية في مصر ". القاهرة: دار النهضة العربية، بدون سنة النشر.
- 26- محمد عبد اللطيف، محمد، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العام الاقتصادية. القاهرة: دار النهضة العربية، 2000.
- 27- متولي، عبد الحميد، القانون الدستوري والأنظمة السياسية. الإسكندرية: منشأة المعارف، 1974.
- 29- محمد رحومة، علي، الإنترنت والمنظومة التكنو - اجتماعية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2005. 30- سيد مصطفى، أحمد ، التغيير بالابتكار رؤية معاصرة البعد الثالث الإدارة القرن الحادي والعشرون، ط 1، دار النهضة، 2000.
- 31- السقا، محمود، دراسة في علم المنطق القانوني. القاهرة تدار النهضة العربية، . 1998
- 32- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 33 - السيد النجار، أحمد، الاتجاهات الاقتصادية والإستراتيجية. القاهرة: مؤسسة الأهرام مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، 2001.
- 34- عبد الفتاح بيومي، حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2003.
- 35- عبد الحميد أبو زيد، محمد، المرجع في القانون الإداري. القاهرة: دار النهضة العربية، 1991.
- 36 - عبد الله الشيخ، عصمت، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في تيسير وفعالية العمل الإداري. القاهرة: دار النهضة العربية، 1998.

- 37- عطاء الله، سامي ، الحكومة الإلكترونية: اعتبارات للدول العربية. ترجمة هدى يعقوب، الكويت: مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2000.
- 38- عامر سعيد، يس، الإدارة وتحديات التغيير. القاهرة: مركز وايدسيرفس للاستثمارات والتطوير الإداري، 2005.
- 39- فرانسوا، لسلي، نقولا ماكري، ترجمة: فؤاد شاهين، وسائل الاتصال المتعددة • ملتيميديا"، بيروت: عويدات للنشر والطباعة، 2000.
- 40- رحومة محمد، علي، الإنترنت والمنظومة التكنو - اجتماعية - ، بحث تحليلي في الآليات التقنية للانترنت ونمذجة منظومتها التقنية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2005.
- 41- شحاته، توفيق ، مبادئ القانون الإداري. الجزء الأول، القاهرة: دار النهضة العربية، بدون سنة النشر.

#### المجلات

- 42- أحمد نور، بدر، تكنولوجيا المعلومات: دراسة تكامل المصادر الإلكترونية وحل المشكلات و تنمية الإبداع. مجلة المكتبات والمعلومات العربية، عدد 2، إبريل 2000.
- 43- البياتي هلال، عبود، الآفاق المستقبلية للمعلوماتية وآثارها على المجتمع. مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، الموصل العراق: العدد 11، 2002.
- 44- جهاد، عبد الله ، مواقع الحكومات العربية.... إلى أين؟. مجلة الإنترنت العالم العربي: فبراير 2001.
- 45- هيم الفيلكاوي، "الحكومة الإلكترونية"، مجلة الحرس الوطني الكويتي، الكويت: العدد 19، السنة الخامسة، (نوفمبر 2002).
- 46- زحلان، أنطوان، "نقل الحسابات إلى الألفية الجديدة ". مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 254، (أبريل 2004).

- 47- الزعبي خالد، الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية. مجلة الحاسوب، العدد 2000  
12،
- 48- زايري، بالقاسم، طوباش، علي، طبيعة التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها المتعددة.  
المستقبل العربي، بيروت: عدد 288، فبراير 2003.
- 49- الحمادي، عبد العزيز بسام، مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية. معهد الإدارة  
العامة، لقاء الحكومة الإلكترونية، الرياض: 29 يناير 2002.
- 50 - الحربي، أنور، الحكومة الإلكترونية في الكويت. مجلة آفاق الإنترنت، العدد 37،  
أفريل 2000.
- 51- محمد فتحي، عبد الهادي ، أسس مجتمع المعلومات وركائز الإستراتيجية العربية في  
ظل عالم متغير. دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، مجلد 4، عدد 3، سبتمبر  
1999. 52- محمد بن إبراهيم، التوجيهي، "التقرير السنوي الأول للحكومة الإلكترونية".  
مجلة الخدمة المدنية العربية، العدد الأول، (مايو 2005).
- 53- محمد فتحي، عبد الهادي، "أسس مجتمع المعلومات وركائز الإستراتيجية العربية في  
ظل عالم متغير". مجلة دراسات عربية في المكتبات و علم المعلومات، عدد 3، سبتمبر  
2001. 54- نائل الحافظ، العوامل، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة. مجلة  
دراسات، الجامعة الأردنية: المجلد 29، العدد (1) ، يناير، 2005.
- 55- عوجان، عرفات، الحكومة الإلكترونية " شروط النجاح". مجلة الحاسوب، الكويت  
العدد 47، 2000.
- 56- عبد الخالق، سعيد، التجارة الإلكترونية وتنمية الاقتصاد الشبكي العربي. مجلة أخبار  
المال والاقتصاد، الرياض: العدد السادس، ديسمبر 2001.
- 57- الفيلكاوي، إبراهيم، الحكومة الإلكترونية. مجلة الحرس الوطني الكويتي، الكويت:  
العدد التاسع عشر، السنة الخامسة، نوفمبر 2002.

- 58- رأفت، رضوان، "عالم التجارة الإلكترونية" مجلة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: العدد 384، 1999.
- 59- الإدارة الإلكترونية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، منتدى السياسات العامة، أبريل، 2002.
- 60- غيطاس، جمال محمد، الحكومة الإلكترونية ليست مشروعاً ولكن أفكاراً وأساليب. جريدة الأهرام المصرية، القاهرة: العدد 3094، 2004.
- 61- صدام جبر، محمود، الموجة الإلكترونية القادمة الحكومة الإلكترونية. مجلة الإداري مسقط ( عمان: العدد 91، ديسمبر 2002).
- 62- خضر، أحمد، " ماهية الحكومة الإلكتروني"، مجلة علوم وتكنولوجيا، الكويت: العدد 107، (نوفمبر 2003). المؤتمرات والندوات
- 63 - الحلو، ماجد، "الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظّمته أكاديمية شرطة دبي حول " الجوانب القانونية و الأمنية للعمليات المصرفية " في الفترة من ( 26-28 ابريل 2003).
- 64- الطويل، أحمد، الحكومة الإلكترونية" كأداة لنظام الحكم في ظل ثورة تقنية المعلومات والاتصالات". مؤتمر الحكومة الإلكترونية الواقع والتحديات، سلطنة عمان: 2003.
- 65- المتولي، محمد، "إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول العربية"، بحث قدم إلى المؤتمر العلمي الأول الذي نظّمته شرطة دبي في الفترة من 24 26 إبريل 2003.
- 66 - توبي محمد، حسن، "منظومة الحكومة الإلكترونية"، المعهد العربي لإنماء المدن، ندوة الحكومة الإلكترونية، الواقع والتحديات، دبي، (10-12 مايو 2003).
- 67- سامي عطاء الله، الصالحي، "الحكومة الإلكترونية"، تقرير لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وحدة تنمية المعلومات للدول العربية، الكويت: أبريل 2001.

- 68- عبد الله بن حمد، السبيل، " التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية ، المعهد العربي الإنماء المدن، ندوة الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات، مسقط، 10-12 مايو 2003.
- 69- عياض، عادل، "إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات". كلية الحقوق والعلوم الإدارية جامعة ورقلة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، ورقلة: (مارس 2004)
- 70- العتراوي، أحمد محمد، "مجتمع المعلومات العربي : واقع وتحديات". الندوة العربية الخامسة، النادي العربي للمعلومات، 2002.
- 71- صدقي سامي، محمد ، "دراسة العائد والتكلفة لمشاريع الحكومة الإلكترونية ". المعهد العربي لإنماء المدن، ندوة الحكومة الإلكترونية : الواقع والتحديات. دبي: (1012 مايو 2003).

#### الرسائل الجامعية

- 72- أحمد حسن، العزام، "الحكومة الإلكترونية في الأردن إمكانية التطبيق". رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة اليرموك، قسم الإدارة العامة، غير منشورة، 2001.
- 73- تغريد، يحي أبو سليم، "أبعاد التحول نحو الحكومة الإلكترونية في الدول العربية: دراسة تحليلية". رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005.
- 74- يسري، توفيق محمود، أبوسمك، أثر تكنولوجيا العمل في الوحدات الإدارية على نظام معالجة المعلومات. دراسة ميدانية تطبيقية على القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير مقدمة إلى الجامعة الأردنية، قسم الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: 2002

#### الكتب الأجنبية

- 74ATALLAH Sami , E-Government,United Nation Development Programme , April 2002
- . 75-BACKUS Michiel, E-Government in Developing Countries, LLCD Research Brief; NO. 1 March 2001),
- 76-Bonnard, le droit administratif est le droit des services publics : L

Etat étant L même un ensemble de services publics. Cité par A ,de laubadère : traité de droit administratif, t,1,1980

. 77- Dave Griffin and Eddie Hapin, Local Government: A digital Intermediary for Information Age. ISO, Paress: 2002

. 78- George Vedel, Droit Administratif. 7ème éd, Themis, Paris : 1998

79- Gronlund AKE Management Electronic Services, a Public sector perspective, London, Springer-Verlag London Limited , 2002, p16

. 80-Jean-Louis Moreu. La fonction publique, librairie général de droit et de jurisprudence, paris: 1987

81- Murru, MariaElena, E-government: From real to virtual Brussels : 11 April 2003

82-Pacific Coucil on International Poliicy the Westner of the Council on Foreign Relations, Roadmap for E-government in the Developing World , 2002

. 83- Quin james brian, intelligen entereprise , new York, the free press, 2000

-84Sege Vallemont la notion des agents dans les trois fonctions publiques, 2ème éd berger-le vrault, paris:1998

. 85- Xavier philippe ,droit administratif général , 2 éme éd presses d'aix Marseille 1996.

86- Zhiyuan fang ,E-Government in digital era : Concept, Practice, and Development International Journal of the Internet and Management,vol.1.,no ,2,2002

المواقع الكترونية :

-87Heeks, richard, E-government for Development the Impact of E

government Faiure, Manchester University Institue for development Policy and Management, (Online),www.E-gov.org, access, 5/9/2006 88- www. Ann.net how many online 89- World Bank , A Definition of E-government, On line ),www.World

Bank.org/Public Sector/Egov/Egovstudies,htm,access,08/06/2005 91- www.UNP.org/hdr 2001 92- www. @com/Learning Network/Virtual Academy/success 93- www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc 6.doc, On line, 17/12/2006. 95- www.Ituarabic.org

,lal u slzy /11thhrmeeting/doc 6.doc,On line, 17/12/2006. 96- World Bank , A Definition of E-government,[ Online ) ,www World Bank.org/Public

الفهرس

الفهرس

إهداء

شكر و عرفان

5.....	مقدمة
15.....	الفصل الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية ومنهجية تطبيقها
16.....	المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية
16.....	المطلب الاول :مفهوم الادارة الالكترونية
16.....	الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية
18.....	الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإلكترونية
22.....	المطلب الثاني : دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية
22.....	الفرع الاول : دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية
25.....	الفرع الثاني : خصائص الإدارة الإلكترونية
29.....	الفرع الثالث : مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية
33.....	المبحث الثاني : منهجية تطبيق الإدارة الإلكترونية
34.....	المطلب الاول : متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية
34.....	الفرع الاول : المطلب السياسي
38.....	الفرع الثاني : المتطلب التشريعي أو القانوني
43.....	المطلب الثاني : مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية
43.....	الفرع الاول : الظهور

44	الفرع الثاني : التعزيز .....
48	الفرع الثالث : تقييم أداء الإدارة الإلكترونية .....
66	الفصل الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على سير وإدارة المرفق العام .....
66	المبحث الاول : الأبعاد الإدارية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية. ....
67	المطلب الاول : مميزات وسمات الإدارة الإلكترونية. ....
67	الفرع الاول : الإدارة الإلكترونية: .....
69	الفرع الثاني : خصائص الإدارة الإلكترونية .....
69	المطلب الثاني : الإدارة الإلكترونية كأداة للتغيير الإداري. ....
70	الفرع الاول : مفهوم ومضمون إدارة التغيير: .....
73	الفرع الثاني : العناصر الواجب اعتمادها في إدارة التغيير في الإدارة الإلكترونية . ....
76	الفرع الثالث : هيكلية التغيير: .....
79	الفرع الرابع : إجراءات العمل وصياغة اللوائح التنظيمية. ....
82	المبحث الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم سير المرفق العام .....
84	المطلب الاول : مفهوم المرفق العام وأهم عناصره في ظل الإدارة الإلكترونية. ....
84	الفرع الاول : مفهوم المرفق العام. ....
87	الفرع الثاني : عناصر المرفق العام في ظل الإدارة الإلكترونية. ....
88	الفرع الثالث : أنواع المرافق العامة .....
91	المطلب الثاني : تأثير الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم سير المرفق العام. ..
92	الفرع الاول : أثر الإدارة الإلكترونية على مبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد. ....

93	الفرع الثاني : تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام .....
98	الفرع الثالث : تأثير الإدارة الإلكترونية على موظفي المرفق العام.....
112	خاتمة .....
116	قائمة المراجع.....

## ملخص مذكرة الماستر

في ظل التقدم العلمي وظهور ما يسمى بالتقنية الرقمية أو الإلكترونية , كان لابد لدول العالم أن تتجه نحو الاستفادة من هذه التقنية الرقمية خاصة في المجال الإداري, حيث تسعى الدول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية على كافة تعاملاتها لتخلص من الإدارة التقليدية .

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة لتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية فهي تقوم على أساس استخدام التقنيات ووسائل الاتصال المتقدمة عن طريق الحاسوب وشبكة الانترنت لتحسين الأداء. وتعتبر القرارات الإدارية من أهم وسائل مباشرة الوظيفة الإدارية, ومظهرا من أحظر مظاهر السلطات والامتيازات القانونية التي تتمتع بها الإدارة في سعيها لتحقيق المصلحة العامة, إذ عن طريق هذه القرارات تستطيع الإدارة إنشاء الحقوق أو فرض الالتزامات, ولهذا تمثل القرارات الإدارية أداة فعالة في سبيل قيام السلطة الإدارية بنشاطها الإداري

### الكلمات المفتاحية:

1/ الإدارة الإلكترونية /2/ القرار الإداري الإلكتروني /3/ تكنولوجيا الإعلام والاتصال

4/ مبادئ وأهداف

## Abstract of The master thesis

In light of the scientific progress and the emergence of the so-called digital or electronic technology, the countries of the world had to move towards benefiting from this digital technology, especially in the administrative field, where countries seek to apply electronic management to all their dealings to get rid of traditional management.

Hence, electronic management is the outcome of progress in the technical and information fields, as it is based on the use of advanced technologies and means of communication via the computer and the Internet to improve performance.

Administrative decisions are considered one of the most important means of directing the administrative function, and it is one of the most prohibited manifestations of powers and legal privileges enjoyed by the administration in its pursuit of the public interest, because through these decisions the administration can create rights or impose obligations, and for this administrative decisions represent an effective tool for the establishment of the authority The administrative with its administrative activity

### keywords:

1 /electronic management /2/ electronic administrative decision

3 /Information and communication technology / Principles and goals