

الإدارة الالكترونية ودورها في تحقيق التنمية الإدارية: بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق.

Electronic management and its role in achieving administrative development between the imperative of change and the obstacles to implementation

طالة لامية^{*1}

¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، lamia.tll@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/12/01

تاريخ القبول: 2020/08/13

تاريخ الاستلام: 2020/07/11

ملخص:

لقد أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحديات المتزايدة أمام الإدارات البيروقراطية، كى تحسن من مستوى أفعالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو الإدارة الحكومية الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية، بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء مع التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت، في حين ترى 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.

كلمات مفتاحية: الإدارة الالكترونية، التنمية الإدارية، البيروقراطية، الإصلاح الإداري.

تصنيف JEL: C13، F20، O42.

Abstract:

The rapid development of information and communication technology has led to the emergence of a new model of management in light of the increasing competition and challenge for bureaucratic administrations, in order to improve the level of business and the quality of their services, which has been termed as digital management, e-government management or electronic management, thus the emergence of management

E-commerce came after the rapid qualitative development of e-commerce, e-business and the spread of the internet, while some studies see that interest in e-management emerged with the beginning of government attention and its orientation towards achieving transparency in dealing and deepening the use of digital technology to serve the goals of economic, social and political development.

Keywords: Electronic Administration, Administrative Development, Bureaucracy, Administrative Reform.

Jel Classification Codes: C13 ،F20 ،O42.

1. مقدمة:

يحتل موضوع التنمية الإدارية حيزا هاما لدى الكثير من الدارسين والمختصين امتد هذا الاهتمام إلى السياسيين والإداريين، ولعلّ ما ولد هذا الاهتمام هو إيمان كل من الدولة والمواطن بأهمية إحداث التنمية وانعكاساتها على مختلف المجالات المحيطة بالمواطن، على اعتبار أن هذا الأخير هو المستفيد الأول والأخير من آثار التنمية.

من ذلك تظهر أهمية الإدارة المنفذة للتنمية، وتزداد أهمية هذه الأخيرة كلما اتجهت نحو الإدارة العامة على اعتبارها إدارة تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة وتوجه إلى تحقيق الصالح العام. ظهرت مع مطلع الألفية الجديدة وسائل وسبل حديثة لتفعيل ودفع عجلة التنمية الإدارية، فالحديث اليوم لا يتمحور حول الإصلاح الإداري، وإنما حول الهندرة أو إعادة البناء الهيكلي للإدارة العامة، وهي عملية شاملة تتضمن إعادة هيكلية جميع العناصر المكونة للإدارة العامة في إطار رؤية جديدة للإدارة العامة في العمل الوطني والأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها.

هذا البناء الهيكلي الذي يستهدف تحقيق إدارة ذات جودة شاملة، هذه الأخيرة المرتبطة بإشباع احتياجات المستهلك فجودة الخدمة هي تقديم شيء غير ملموس بشكل يرضى المستهلك ويضيف له قيمة، إن تحليل مفهوم الجودة وأبعادها وأهدافها يعطي تصورا مؤكدا بأنها لا تمثل هدفا ينتهي بنقطة الوصول إليه أو نقطة تسعى لبلوغها، فالسمات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في الاستمرارية في العطاء والسعي المتواصل نحو التطوير، فالجودة تنسم بأنها غير محددة التوقيت، وليس لها حدود التوقيت، وليس لها حدود، كما أنها لا تعترف بنقطة الوصول إلى المستوى المرغوب، فهي جهود مستمرة باستمرار احتياجات المستهلك وتطورها.

من نتائج إعادة البناء الهيكلي للإدارة لتحقيق إدارة ذات جودة شاملة، نجد الإدارة الإلكترونية، والتي لا تعني فقط إدارة تقتصر على توفير بعض الخدمات الحكومية للمواطن عبر وسيط الإلكتروني كشبكة الانترنت مثلاً، ولكن بهدف تحقيق التناسق والتشابه والترابط الإلكتروني بين مستويات ووحدات الإدارة العامة المختلفة.

إن الدفع بعجلة التنمية الإدارية اعتماداً على الوسائل الحديثة السابق ذكرها (إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإلكترونية) ليست عملية عفوية، وإنما نتيجة لمجموعة من المتغيرات والمستجدات التي تحتم انتهاجها مجموعة مستجدات على كافة الأصعدة سياسية كانت أو اقتصادية، اجتماعية أو ثقافية في ظل عالم اكتسحته العولمة المتعددة الجوانب، والتي حثمت على الإدارة تغيير وسائل لتطوير خدماتها الموجهة للجمهور تماشياً مع ضرورات العولمة.

الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في بناء التنظيمات واستخدام التقنيات الحديثة بما فيها شبكات الحاسوب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن وهو تحول الإدارة من إدارة عادية إلى إدارة إلكترونية التي تعتبر آلية من آليات التنمية الإدارية.

ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: **ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنمية الإدارية؟ وما هي معوقات تطبيقها؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية ويتبع المنهج الوصفي والتحليلي لأن الاطلاع على خلفيات هذا الموضوع يقتضي منا تحليلها وتمحيصها بالشكل الذي يجعلنا نتبين مدى كفايتها وقصورها ومدى فاعليتها في تحقيق التنمية الإدارية.

I. عموميات حول التنمية الإدارية:

يعتبر مفهوم التنمية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لم تحت بإجماع المفكرين والباحثين حول الاقتداء إلى مفهوم موحد وشامل لها، فمنهم من يربطها بوظائف القيادة الإدارية والمديرين في أي مستوى

من المستويات الإشراف الإداري، ومنهم من يرتلها بتحسين القدرات في الجهاز الإداري وضمان الاستمرارية بتكلفة وزمن أقل كما يرتلها البعض الآخر بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها من أجل اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة البدائل المتاحة، ويمكن أن يكون الربط قائما على أساس القدرة على الاتصال من خلال نقل المعلومات وضمان نتائجها.

1. مفهوم التنمية الإدارية:

عرفت التنمية الإدارية على أنها: "عملية تغيير جذري تتعامل مع قيم ومفاهيم ومؤسسات رسخت لمدة طويلة في المجتمع وأفرزت تراكمات متشابكة ومعقدة، ومن أجل ذلك لا بد لإنجاح هذه التنمية الإدارية من الاعتماد على مفاهيم متطورة، وأن تركز على منطلقات فكرية، وأن تستخدم وسائل غير تقليدية" (الجميل، 1998، ص 26).

كما عرفت بأنها: "تحسين قدرات ومهارات الأفراد والمسؤولين عن قيادة النشاطات المختلفة في المنظمة وحسن استخدام الموارد المادية والبشرية وتوجيه هذا الاستخدام نحو الأهداف المحددة بأقصى كفاءة ممكنة" (الصرن، 2002، ص 26).

وقد تم تعريفها أيضا على أنها: "تطوير أداء الإدارة وتحقيق الترابط بين الكامل بين الجهاز الإداري وبين خطط التنمية بحيث يكون هذا الجهاز فعالا للتنمية وحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتعظيم سبل وأساليب الاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم" (عفي، 2003، ص 557).

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التنمية الإدارية هي عملية ديناميكية مستمرة وهادفة وحتمية تعلى بناء جهاز إداري متطور وتحديث وتطوير الهياكل القائمة، وتلعب دورا أساسيا في تعديل السلوكيات والمسارات الإدارية للقيادة الإدارية وشاغلو الوظائف الإدارية الولي والعليا، كما أنها ليست هدفا في حد ذاتها ولكنها وسيلة للنهوض بالجهاز الإداري ليسهم في تحقيق التنمية الشاملة، كما أنها تعمل على تحديد الكيفية والوسيلة التي من شأنها تطوير القدرات والكفاءات للقيادات الإدارية.

2. أهمية التنمية الإدارية:

إن وجود المنظمات الناجحة رهن بما يتوفر لديها من قيادة إدارية كفؤة وهذا يمثل الدافع الأساسي وراء الاهتمام بتنمية وإعداد القادة الإداريين الذين يتولون المناصب الإشرافية القيادية في المنظمة، التي تعكس نجاحها وتفوقها، وبناء على هذا الأساس تتحدد أهمية التنمية الإدارية في النقاط التالية:

◀ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يكفل إنتاج السلع والخدمات القادرة على تحقيق إشباع حاجات المستهلكين وتحقيق رغباتهم المختلفة والمتجددة.

◀ تحقيق التوازن والانسجام والتوافق في الأنشطة الاقتصادية وزيادة قدرة الإدارة على تحقيق التوافق والتناسب بين الأنواع المختلفة لبرامج التنمية الإدارية من جهة، والسعي لتحقيق هذه البرامج من جهة ثانية مما يتولد عنه زيادة الدخل القومي وتحقيق رفاهية المجتمع

◀ التقدم العلمي والتقني والتقدم المعرفي والحاجة المتزايدة لمستويات تنظيمية عالية ومتطورة تتناسب مع تزايد الأفراد في المنظمة خاصة في المجال الإداري، ما يعكسه ذلك من زيادة في المستويات الإدارية وما يصاحبه من تعقيدات في تنفيذ الأنشطة والمهام الإدارية.

◀ نقص فاعلية الدراسات الإدارية، فدور مدارس التكوين والجامعات لا تلقن الطالب الوظائف والمبادئ الإدارية والمفاهيم والمعارف والمهارات في تطبيق الأساليب والنظم الإدارية بأسلوب علمي تطبيقي، حيث يقع العبء بعد ذلك عند إعداد القيادة الإدارية على التعلم أثناء الممارسة

◀ البحث ومحاولة الوصول إلى أساليب وطرق تدريبية متقدمة وحديثة لتدريب القادة الإداريين وبشكل خاص التركيز على برامج التنمية الإدارية والتنمية الذاتية التي تجعل القائد الإداري في الموقف الفعلي للعمل.

◀ نقص أو انعدام الموارد المالية المخصصة للتنمية الإدارية في المنظمات، التي تعود إما إلى عدم التأكد من الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية لهذه القيادة الإدارية التي ترجع هي الأخرى إلى التغيرات السريعة في طبيعة وظروف المنظمة أو إلى ضغوط العمل.

◀ عدم التأكد من مدى جدية البرامج الحالية للتدريب الإداري وصعوبة وبطء تقييم العوائد المتأتية منه (الفارس، 1985، ص 156).

كما أن هناك مبررات أخرى تبرز أهمية التنمية الإدارية بالنسبة للدول النامية خصوصا، ومن بينها ما يلي:

✦ **عامل التخلف الإداري:** حيث تعتبر السمة الأساسية والبارزة للأنظمة الإدارية في البلدان المتخلفة ظاهرة الإداري وتنعكس مظاهره في العمل الروتيني والجمود في التنفيذ، بطء في الإجراءات وبدائية في العمل والتنفيذ وضعف الإطار الإداري وافتقاره للثقافة التنظيمية والإدارية الحديثة، ومن مظاهر التخلف كذلك التسبب والتغيب عن مكان العمل وطول وقت تقدم الخدمة (عفيفي، 2003، ص 550).

✦ عامل الفساد الإداري: يقصد بالفساد الإداري: " استعمال الوظائف الإدارية بجميع ما يترتب عليها من هبة ونفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية ومالية وغير مالية وبشكل منافي للقوانين والتعليمات الرسمية"، فالفساد يعمل على توجيه وتصريف الجهاز الإداري عن هدفه الأساسي والرسمي إلى تحقيق أهداف خاصة، ومن أسباب انتشار الفساد الإداري علم تدخل الجهاز الإداري في معالجة الاختراقات، ضعف الرقابة مما يولد الشعور باليأس لدى الأفراد ويدفعهم لتقدم الرشوة أو استخدام الوساطة للحصول على الخدمة أو الحق، وهذا ما يبرز أهمية ضرورة التنمية الإدارية.

✦ عامل التحدي الإداري: إن المعضلة الأساسية والتحدي الذي تواجهه الدول النامية يتمثل في القضاء على فجوة التخلف الإداري ومحاولة تجاوزها للحاق بركب العالم المتقدم، بالتالي فهي أمام تحدي جهاد مضاعف يزيد على ما هو عليه في الدول المتقدمة، هذا الجهد ينصب على تنمية الموارد البشرية وتنمية الهياكل الإدارية على وجه الخصوص ببرامج التنمية الإدارية.

✦ عامل التغيير الإداري: إن التغيير الإداري يمثل مطلب جميع البلدان النامية، فالإدارة الجيدة هي التي تعمل على إحداث هذا التغيير، غير أن البلدان النامية سعت جاهدة لتحقيق هذا التغيير من خلال بناء الهياكل والأطر التنظيمية ولكنها تتميز بقصور واضح في التنمية الإدارية وقصور وفجوة بين الأداء الفعلي والمنشود (الصرن، 2002، ص 38).

3. علاقة التنمية الإدارية بالمفاهيم الأخرى:

تتداخل المفاهيم الإدارية فيما بينها حتى من طرف بعض المهتمين بالإدارة، وتتجلى مظاهر هذا التداخل بين مفهوم التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، وكذلك مع التطوير الإداري، ومع النمو الإداري، ومع التخطيط الإداري.

1.3 علاقة التنمية الإدارية بالإصلاح الإداري: يعرف الإصلاح الإداري على أنه: "كافة عمليات تنظيم الأجهزة الإدارية وكذلك تنمية العاملين وتحفيزهم ورعايتهم وبصفة عامة كل ما يزيد من الكفاءة الإدارية ويقضي على مشكلات الإدارة" (بدوي، 1984، ص 343).

كما عرف الإصلاح الإداري على أنه: "المجهودات المصممة خصيصا لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الإدارة من خلال عمليات إصلاح شاملة أو على الأقل من خلال الإجراءات لتحسين عنصر واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية كالهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات" (المؤمن، 1997، ص 88). تشير هذه التعاريف إلى بعض الأبعاد التي يتصف بها الإصلاح الإداري ومنها:

❧ **البعد الشمولي والبعد الجزئي:** حيث يستهدف البعد الشمولي عمليات التغيير الكلية في الجهاز الإداري من حيث الجوانب المادية والوظائفية وحتى السلوكية، ضمن استهداف البناء الشامل للمجتمع ككل. بينما البعد الجزئي فيتمثل في النظر إلى الجهاز الإداري وتطويره وتحديثه في جزء من مكوناته بحيث يتم إصلاحه وتطويره حتى وإن استهدف في جانب فقط من جوانبه.

❧ **الجوهر والإجراء:** على الرغم من صعوبة واستحالة أحيانا الحكم على نتائج عملية الإصلاح الإداري يمكن اعتبار الإجراءات والوسائل الشخصية المطبقة أثناء الإصلاح على أنها تمثل في جوهرها القسم الأكبر والأساسي في إدارة عملية الإصلاح الإداري على الرغم من محدودية وضعف القانون في إحداث الاستجابة المرغوبة (الصرن، 2002، ص 70).

❧ **الديناميكية والتفاعل:** هذا البعد يشير للإصلاح الإداري بأنه عملية تطوير ديناميكية لتحسين الأداء التشغيلي في الوضع الراهن لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الإدارية، لذلك يعتبر الإصلاح على أنه عملية ديناميكية وفي حركية دائمة (أبو قحف، 2001، ص 42).

كما سبق يمكن الإشارة إلى أن الإصلاح الإداري يتبع المرحلية والتدرج في إحداث عملية التغيير، فهو يكتفي أحيانا بإصلاح بعض عناصر الجهاز الإداري فقط، كما يعتبر أكثر تحفظا لاعتماده النظرة المتأنية والأسلوب البطيء في تطوير الجهاز الإداري عكس التنمية الإدارية التي تعتبر أكثر شمولا واتساعا وتستهدف أبعاد عديدة في المحيط الاجتماعي ككل، كما أنها مستمرة وديناميكية ودائمة تحدد الكيفية والأساليب التي تمكن من تطوير القدرة الإدارية خلافا للإصلاح الإداري الذي عادة ما لا يتصف بالاستمرارية والدوام بقدر ما يتصف بالدورية المحدودة.

2.3 علاقة التنمية الإدارية بالتطوير الإداري: يعرف التطوير الإداري على أنه: "إيجاد درجة من التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية وللأنماط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة، وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات، لتحسين في الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي ويتضمن بعادا سلوكيا وغالبا ما يركز اهتمامه على البعد التقني والفني في الجهاز الإداري" (أبو قحف، 2001، ص 77).

كما عرف التطوير الإداري بأنه: "ينطلق من الاقتراض بأن هذا التطوير يمكن فهمه وبالتالي ممارسته ضمن العلاقات التي تربط النشاطات التي تؤدي داخل الجهاز الإداري من جهة والأهداف التي يرمي إلى تحقيقها من جهة أخرى أي ضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية" (صالح، 2003، ص 79).

لذا فالتطوير الإداري يهتم بإدخال تعديلات وتغييرات جزئية على نظم وأساليب العمل وهياكل الجهاز الإداري، على أنماط وسلوك وضوابط محددة تعمل في الوصول إلى جهاز إداري أكثر كفاءة وفاعلية، كما يهدف إلى تكثيف الغايات العامة للنظام الإداري، على الرغم من ذلك فهو يكتسي بعدا جزئيا وسكونيا أحيانا وبالتالي تعتبر التنمية الإدارية أعمق وأشمل منه.

ويظل التطوير الإداري مرتبطا في غاياته بتحقيق أهداف (بصورة جزئية) وجهودا تستهدف التنمية الإدارية تحقيقها، كما أن للتطوير الإداري مقومات يعتمد عليها وهذه المقومات تتمثل في:

- **تطوير المديرين:** ويتم تطوير المديرين والقادة الإداريين من خلال تحديد العدد الأمثل المطلوب منهم والذين تتوافر فيهم الشروط الموضوعية خاصة شاغلوا الوظائف الوسطى والعليا، ويتحقق هذا من خلال الاختيار السليم للقيادة والمدير، يضاف إلى ذلك القيام بعملية التدريب والتأهيل عمليا ونظريا بهدف تزويدهم بالمعارف والمهارات، مع ضمان الاستمرارية في عملية التدريب والتأهيل واستخدام الحوافز لذلك.

- **تطوير المنظمات:** من خلال دراسة الفرص والتحديات وحصر المشاكل والعراقيل التي تحول دون تحقيق أهدافها ويتم ذلك من خلال جمع البيانات اللازمة، واختيار البدائل المتاحة التي تتناسب مع الظروف المحيطة بالمنظمة، ثم تطوير النظم حيث تسير الأنظمة والقوانين السائدة في المنظمة التغييرات التي تعرفها المنظمة (الجودة، 1981، ص 08).

3.3 علاقة التنمية الإدارية بالنمو الإداري: يشير مفهوم النمو الإداري إلى نتائج عملية التنمية الإدارية، فهو يمثل الزيادة في قدرة الإدارة كما ونوعا كما أنه يشير إلى الكفاءة في الإدارة والتنظيم والإجراءات والطرائق والقيادة، كما يشار للنمو الإداري على أنه: "تغيير النظام الاجتماعي القائم باعتباره أداة هامة في قيام نظام جديدا يحل محل النظام القادم، أي أنه يعبر عن أهداف أيديولوجية محددة" (الجميلي، 1998، ص 26).

من خلال هذا التعريف يتضح أن النمو الإداري هو نتيجة ومحصلة عملية التنمية الإدارية في المقام الأول، كما أن غاياته تتمثل في الاستعداد لعملية التغيير، من خلال التوافق بين متطلبات التغيير والواقع الراهن، أي محاربة الجمود في النظام القادم وإحلال محله نظام جديد فهو يسعى للإجابة على بعض التساؤلات الجوهرية متى تبدأ عملية التغيير، وكيف تبدأ، ومن أين تبدأ، ويظل النمو الإداري محصلة ونتيجة التنمية الإدارية.

4.3 علاقة التنمية الإدارية بالتخطيط الإداري: يعرف التخطيط الإداري على أنه: "عملية تحديد

الأهداف الواجب تحقيقها في الفترة الزمنية المستقبلية، والكيفية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف"، كما يمكن تعريف التخطيط الإداري بأنه يتضمن: "اختيار وتحديد أهداف المنظمة وأهداف الإدارات والأقسام الرئيسية وبرامج العمل والتنسيق والربط بين هذه الأهداف وتحديد وسائل وأساليب تنفيذها" (يونس، 1982، ص 265).

وفقا للتعريفين السابقين يعتبر التخطيط الإداري وظيفة أساسية من وظائف الإدارة وعليه فالتخطيط الإداري هو عملية يتمحور جهدها في تنمية وتطوير الخصلة، وان التخطيط الجيد يأخذ بعين الاعتبار الظروف المستقبلية وتحديد وسائل العمل المناسبة بما يضمن تحقيق الأهداف. كما يعمل التخطيط على التقليل من المخاطر التي تصاحب عملية التغيير والتطوير عند الاستفادة من الفرص الاستثمارية، ومن هنا يمكن ملاحظة أن التحليل الإداري، هو أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها التنمية الإدارية، وبالتالي يمثل علاقة (الجزء بالكل)، كما يساهم في تحقيق أهداف التنمية الإدارية.

4. خصائص وأهداف التنمية الإدارية:

لاشك أن للتنمية الإدارية مجموعة من الخصائص والمميزات التي تميزها عن غيرها من المفاهيم، يمكن إجمال هذه الخصائص والمميزات كما يلي:

☑ **الشمولية:** فالتنمية الإدارية شاملة لجميع جوانب المسألة الإدارية والتنظيمات والقطاعات كافة في المجتمع.

☑ **مساهمة الجميع في التنمية الإدارية:** أي اشتراك جميع المستويات والقطاعات في تفعيل التنمية الإدارية، مع تمييز دور السلطات العليا لأثرها السلطوي الإشعاعي على باقي المستويات والقطاعات.

☑ **ضرورتها في كل البلدان:** المتقدمة منها والنامية، الغنية والفقيرة على حد سواء وتزداد هذه الضرورة أهمية في البلدان النامية.

☑ **التنمية الإدارية ذات خصوصية محلية:** باعتبار أن الإدارة هي في الأصل مهنة أو اختصاص محلي.

☑ **الاستمرارية والتجديد:** فالتنمية الإدارية ليست إصلاحا ظرفيا مؤقتا يتعلق بمرحلة معينة، كما أن المسائل والظروف الاجتماعية والإدارية جزء منها، دائمة التطور والتبدل، وما هو جديد ومناسب اليوم

سيصبح في مرحلة تالية قديما وغير مناسب يحتاج إلى إعادة النظر، فعلى التنمية الإدارية أن تترافق أو أن تسبق المستجدات والمتغيرات في المجتمع وفي الخارج.

☑ **التكامل والتوازن:** وذلك بأن تشمل التنمية الإدارية محاورها الثلاثة في آن واحد وبشكل مستمر، حيث لا يكون هناك تركيز على نواحي وتقصير في نواحي أخرى.

☑ **الارتباط الوثيق والجدلي مع أنشطة التنمية الشاملة في سائر الأصعدة والمجالات:** بل يجب أن تكون التنمية الإدارية سابقة للتنمية الشاملة زمنيا، باعتبارها مدخلا تمهيدا لها لتوفر لها إدارة رشيدة تساعد على القيام بواجباتها.

☑ **وجود مرجع مختص بها ومتفرغ ودائم على الصعيد المركزي:** إذ لا تنفع فيها اللجان المؤقتة، مع وجود فروع لها في جميع القطاعات والأقاليم أو أهمها.

☑ **التوسع والالتزام في تدريب العاملين في الإدارة:** ليشمل الجميع بدءا من المستويات العليا.

☑ **إيجاد وسائل التنوير والتثقيف الإداري:** كالصحف والدوريات المخصصة.

☑ **الدمج في الإجراءات وفي التعليم والتدريب والتثقيف:** بين النظرية والتطبيق بين التعلم والممارسة، لتحقيق الاستفادة من المتعلمين والأكاديميين من جهة، ومن الممارسين الواعين من جهة ثانية.

☑ **تتطلب التنمية الإدارية القناعة والإيمان بها وبأهميتها وضرورتها وفوائدها (دباس، 1999، ص 156).**

أما فيما يتعلق بأهداف التنمية الإدارية فيمكن تصنيفها كما يلي:

▪ **تجنب التقادم الإداري:** من خلال تجنب الجمود في ذهنيات وسلوك المديرين والتجديد في طرق العمل وإدارته وتكنولوجية العمل المستخدمة.

▪ **تخطيط عملية الإحلال:** حيث تسهل عملية التنمية الإدارية عملية الإحلال والترقية للمراكز الوظيفية الأعلى في الهياكل أو الفصل أو الاستقلالية أو بلوغ سن التقاعد، أو غير ذلك من الأسباب.

▪ **إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد:** حيث تتحقق أهداف المدراء في الوصول للمراكز الأعلى، والشعور بالإنجاز (الجميلي، 1998، ص 65).

5. مرتكزات التنمية الإدارية:

تعتبر عملية التنمية الإدارية عملية بالغة التعقيد، أما تستهدف بصورة ديناميكية تطور الواقع الاقتصادي والاجتماعي بصورة شاملة ومتزنة ومخططة وهادفة، فهي أشمل وأعمق وأوسع من أن تكون عملية إدارية روتينية، لكنها تتسع لتشمل العادات والتقاليد والسلوكيات التي يعيشها ويجياها المجتمع عبر

الزمن، ومن خصائص هذه العادات والقيم التشابك والتعقيد، وهذا ما يجعل من عملية التنمية الإدارية والاهتمام بإنجاح برامجها، يتطلب الاعتماد على متطلبات ومركزات فكرية ومفاهيم إدارية تهدف بالأساس إلى تحرير المنظمة من العمل البيروقراطي ومحاربة التخلف الإداري، عن طريق اختبار أفضل الوسائل وأكثرها تطوراً وحدثة لمواجهة متطلبات العمل الإداري في العصر الحديث.

إن اعتبار عملية التنمية الإدارية عملية شاملة لمجموعة من العناصر المكونة للجهاز الإداري في المنظمة، قد تصطدم أحيانا مع القيم الموروثة القديمة والتي تقاوم أية عملية للتغيير، ومن المرتكزات التي تعتمد عليها التنمية الإدارية في تحقيق أهدافها نذكر ما يلي:

- ★ مساهمة التطورات الجديدة في مجال الإدارة والقادرة على استيعاب التجارب الناجحة والنماذج الإدارية الأكثر تطوراً، وامتلاك القدرة على استخدامها في الواقع، مع حصر كل العلاقات المتاحة وضمان ترشيد استخدامها بما يكفل الحصول على نتائج مثمرة، بغية تحقيق أهداف وغايات التنمية الإدارية.
- ★ الطرق السليمة والصحيحة في اختيار القيادة الإدارية وفي جميع المستويات الإدارية بقدر من الشفافية والوضوح والديمقراطية، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، خدمة لمتطلبات التنمية الإدارية (الصرن، 2002، ص 31).

- ★ التسليم بان التنمية الإدارية نشاط مستمر متغير تعثره الكثير من العقبات والمعوقات، الأمر الذي يدفع بدراسة ذلك بنوع من الجلدية والتعمق وإضفاء الطابع الشمولي في مكونات وعناصر التنمية الإدارية وفي الأنشطة التي تتم بجماء، في أبعادها بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- ★ لكونها تحتوي بعادا اجتماعيا، فهي تحتاج إلى الاستفادة من المؤسسات التربوية والتعليمية والإعلامية في تحليلها، من أجل إضفاء الطابع الأصيل للقيم والتوجهات الإيجابية وضمان استمرارية التنمية الإدارية كعملية ديناميكية مستمرة (ياغي، 2003، ص 318).

II. مدخل إلى الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيات أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم.

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة، وبالرغم من حداثة هذا المصطلح وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، حيث عرفت الإدارة الالكترونية على أنها: "استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان" (الطعامنة، العلوش، 2004، ص 10-11).

وانطلاقاً مما تضمنه تطبيقات الإدارة الالكترونية على الأجهزة البيروقراطية الحكومية، وخاصة منها الخدمية توجهت تعريفات للإدارة الالكترونية حاولت ربطها ب التنمية الإدارية المعقلنة، وذلك باعتبارها تمثل تحولاً أساسياً في مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم التنمية الإدارية ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهومها هدف التمييز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة (العمرى، 2003، ص 15).

وقد عرفت الإدارة الإلكترونية وبمفهومها العام بأنها: "تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (أي الإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق)، إلى أعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة ودقة متناهية، وبعبارة أخرى هي استخدام الحاسوب الآلي وشبكاته في تنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات بشكل واسع ومكثف" (غزلان، 2010، ص 173).

كما تعرف أيضاً على أنها: "مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات التي تقدمها إلى المواطن من خلال استخدام التكنولوجيا" (بوحوش، 2006، ص 182).

في حين من يقدم تعريفاً للإدارة الالكترونية انطلاقاً من محاولة التمييز بينها وبعض المصطلحات المرادفة لها مثل الحكومة الالكترونية والأعمال الالكترونية، من خلال تعريفها باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة بأنها "إطار يشمل كل من الأعمال الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية للأعمال، والحكومة الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية العامة أو الإدارة الالكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة" (غالب، 2005، ص 21).

2. مبادئ الإدارة الالكترونية الحكومية:

يرتكز مفهوم الإدارة الالكترونية على العديد من المبادئ والأهداف، والتي سيتم تناولها في الآتي :

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

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

◀ سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

◀ تخفيض التكاليف: يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

◀ التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس (بوحوش، 2006، ص 189).

بالإضافة إلى تقليص الإجراءات الإدارية، فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تقلص الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويًا، وزيادة دقة البيانات فالثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات أو الأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي.

وبالتالي تعتبر إدارة الحكومة الإلكترونية تحولاً أساسياً في مفهوم الخدمة العامة، بما يرسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات العامة، إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة (المالك، 2007، ص 13).

ومن ثم فالإدارة الالكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة، إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت

على المؤسسة، والاستغناء على الموظفين غير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات، وربطها بدوائر صنع القرار.

3. أهداف الإدارة الإلكترونية:

تعمل أغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الإلكتروني، لتحسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي:

- محاولة إعادة هيكلة الإدارات العمومية التقليدية لتحسين الأداء المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للإدارات العمومية .
- تحسين جودة أداء العمل الإداري باستخدام أساليب إلكترونية تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة.
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعدددها.
- التحول نحو الخدمة العامة المقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة، بالآليات التقنية الحديثة (بوفاس، 2016، ص 06).

كما أن هناك أهداف أخرى كثيرة نذكر منها:

- خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة.
- تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات.
- تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية وتقليل كلفتها وإعطاء خدمة أكثر جودة (حماد، 2007، ص 17).

فقد أصبحت الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط، وأوامر في الأعلى لم تعد لازمة وضرورية، وكذلك أصبح لا يوجد ضرورة لوجود مدير وعاملين يشرف عليهم، فقد أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير، كما أنه أصبح لا يوجد حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات حيث أصبح يعتمد على الانترنت وقواعد البيانات.

III. الإدارة الإلكترونية كأساس للإصلاح البيروقراطي:

يرى جاك شوفالي بأن : "الأهداف التي تطمح إليها المؤسسات العمومية لا تشبه تلك التي ترمي إليها المؤسسات الخاصة"، فمنطق العمليات يختلف حيث في الوقت الذي تبحث فيه المؤسسة الخاصة عن الترويج لمصالحها الخاصة (مصالح شخصية لأفرادها أو مصالح جماعية) فإن المؤسسات

العمومية تسعى إلى إشباع حاجيات جماعية، ويتابع ليقول: " إن هذه الغاية تبرر تطبيق قواعد قضائية بالنسبة للقانون العام".

يجب أن يتميز النظام العمومي بقدرته على منح المستعمل مجموعة من الضمانات وشروط الحماية، فللمستعمل بعض الحقوق لدى المؤسسات الخاضعة لنظام خاص، ويجب أن يكون لديه الإمكانيات اللازمة لتحقيقها عمليا فإن النشاطات الخاضعة للخدمة العمومية يجب أن تراعي القواعد التالية:

➤ استمرار الخدمات.

➤ التغيير أو التلاؤم اللازمين للتحسين المستمر للخدمات التي يجب أن تواكب نمو الاحتياجات والتطور التكنولوجي.

➤ العدل والإنصاف بين المواطنين في تقديم الخدمات.

وبالتالي فإن إصلاح الإدارة يتألف من تغييرات محدثة على مستوى الهيئات والمؤسسات القائمة على تقديم هذه الخدمة الإدارية وكذا طرق عملها، بهدف إدارتها على نحو أفضل، ويكون ذلك باستعمال آليات لتحسين الأداء الإداري بشكل عام، سواء فيما يخص وضع السياسات أو بناء هياكل مؤسسية قوية وتطبيق اللامركزية، أو توزيع الصلاحيات وإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى استعمال أنظمة الاتصالات والمعلومات (بوزقاو، 2011، ص 21).

ومع إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية للتنمية الإدارية أصبحت تقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الحكومية، وبذلك عمدت العديد من التجارب الحكومية إلى تطبيق الخدمات العامة الإلكترونية، هدف تحقيق مفاهيم تمثل في مضامينها مركّزات للحكم الراشد هي الشفافية الرقابة، المحاسبة، روح المسؤولية، دولة الحق والقانون، سرعة الاستجابة للخدمات العامة (بوعمامة، رقاد، 2014، ص 40).

ذلك أن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسب الآلي يعتبر ثورة حقيقية في عالم الإدارة، والتي مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وهو ما أدى إلى ظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، حيث تواجه هذه الإدارات العديد من التحديات من بينها الجودة في تحسين الخدمة الإدارية المقدمة للمواطنين، وتحقيق الأهداف المطلوبة من الموظف والمؤسسة ككل.

1. أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في تحقيق التنمية الإدارية:

إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية جديدة للتنمية الإدارية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات مما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المرافق العمومية، فقد أصبح اليوم استغلال التكنولوجيا في تسيير المرفق العام ضرورة حتمية تفرضه المتغيرات الداخلية والدولية، نظرا للدور الذي يلعبه هذا الأخير في الرقي بالخدمات المقدمة، إذ لا يقصد من وراء اعتماد الإدارة الالكترونية تحقيق نوعية خدمات الإدارة فحسب بل أيضا استمرارية العمل الإداري، وتيسيره، وفعاليته في مواجهة المتعاملين معها.

وبصفة عامة يمكن تلخيص أهمية الإدارة الالكترونية في تبسيط الحياة الإدارية في النقاط التالية:

✎ أنها تمكن المواطنين من أن يكونوا في اتصال دائم بالمرافق العمومية، وهي تشكل أحسن الأدوات لتعزيز مبادئ الإدارة، وتطبيق مناهجها. ومن جهة أخرى فالإدارة الالكترونية تمكن الإدارة من معالجة بعض الملفات الإدارية من دون حضور المعنيين بها.

✎ إذا كانت الإدارة تعبر عن احتياجات المرتفقين وبالتالي وسيلة لخدمتهم، فإن تحسين آلياتها ومناهجها بواسطة الإدارة الالكترونية هو ضمان لمصلحتهم وعلى رأسها سرعة تحقيق الخدمة المقدمة.

✎ التقليل قدر الإمكان من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة العمومية، حيث أن كثرة الوثائق الإدارية تعيق العملية التطويرية للإجراءات والحصول على الخدمة الإدارية عن بعد وفي أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف.

✎ ترفع من جودة الخدمات العمومية، وتقرم الظاهرة البيروقراطية وتعقيدها والتي تعتبر حاجز أمام التغيير في المرافق العمومية وتطوير الخدمات العمومية اتجاه المواطن (غزلان، 2010، ص 175-176).

✎ تحقق الإدارة الالكترونية سرعة إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة، فهي فضاء لخدمة مصالح المواطنين بطريقة الكترونية تمتاز بالمرونة والوضوح، وتعميق مفهوم الشفافية للبعد عن المحسوبة.

✎ كما تعتبر الإدارة الالكترونية منفذ للولوج بكل بساطة للإدارة، ووضوح أكثر للوثائق من حيث صياغتها وقراءتها، بالإضافة إلى أنها تلغي جانب كبير من العلاقة الضارة بين الإدارة ومواطنيها، فتخفيف الشكليات يحد من سوء العلاقة بين الإدارة ومواطنيها من حيث تقديم الخدمات، والمواطن مبدئيا له نظرة سيئة في تعامله وعلاقته مع الإدارة أيا كان شكلها بسبب تصرفاتها الإكراهية، المتسلطة والمدعمة.

❧ إن الإدارة الالكترونية تساهم في تحديد دقيق وواضح للإجراءات الإدارية وتعمل على أن لا تكون هذه الأخيرة مبهمة (حماد ، 2007، ص 60).

إن ترشيد الخدمة العمومية، يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن " الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة، تستطيع بالنيابة على المواطن متابعة كافة معاملاته، بما في تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته" (عشور، 2010، ص 65).

2. معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية:

يجابه تطبيق الإدارة الالكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة ، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الالكترونية فيما يلي :

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

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

▪ مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي (آل فطوح، 2008، ص 42-43).

ثانيا: المعوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي:

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

■ غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.

■ عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها. إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الالكترونية (آل فطوح، 2008، ص 44).

ثالثا: المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:

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

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

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

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

■ معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

رابعا: المعوقات البشرية: ويمكن تحديدها في الآتي:

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

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

■ الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.

■ تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها)، أدى إلى ازدياد حدة التفرق، و أضعف مشاريع الإدارة الالكترونية.

■ إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفاً عن امتيازاته ومنصبه (عشور، 2010، ص 39).

خامسا: المهددات الأمنية:

تمثل هذه المهددات في التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية، خوفاً عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية، ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية، مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها (المالك، 2007، ص 43).

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

❖ **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.

❖ **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

❖ **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات، ورفع قدرات، وخبرات العاملين في هذا المجال.

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق، والانسجام بين هذه العناصر، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية، وضعف مؤشرات الجاهزية، وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية (القحطاني، 2008، ص 13).

خاتمة:

لقد حظي مفهوم التنمية الإدارية بعملية تغير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري وتشمل عدة عمليات تتمثل أساسا في التدريب والتطوير ثم تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب الإدارة والإنتاج، كما أنها تبرز العلاقة الوطيدة مع التنمية الشاملة، فكل فرع من فروع التنمية يكمل الفرع الآخر، وبذلك تساهم جميع الفروع في تحقيق التنمية الشاملة.

لإحداث تنمية إدارية تتجاوب مع أهداف التنمية السياسية الشاملة، ضرورة إيجاد هيئة عليا للإصلاح الإداري، تقوم برسم وتنفيذ استراتيجيات الإصلاح الإداري، وتمتلك القدرة اللازمة من أجل اتخاذ القرار الملائم لتحقيق الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية للإصلاح، كما يجب أن تتمتع هذه الهيئة بالتمثيل الكافي والمعبر عن مشاركة جميع قطاعات الإدارة والإطارات العلمية والوطنية، وتتطلب هذه الهيئة تنمية

قدراها الفنية وتوفير الوسائل الضرورية لجمع وتحليل المعلومات لاتخاذ سياسات الإصلاح الإداري وتنفيذه، ولهذا تعتبر عملية إنشاء هيئة عليا للإصلاح الإداري ضرورة ملحة، نظرا للأمراض المكتنية والمشكلات الإدارية التي تتخبط فيها إدارتنا، إذ تعمل هذه الهيئة على التخفيف من حدتها، وتوفير الظروف الملائمة والوسائل الضرورية لبناء إدارة فعالة وقادرة على تحقيق أهداف وطموحات الدولة والمجتمع.

وعليه، فإن لا مجال للحديث عن تنمية سياسية شاملة ومتوازنة ومستديمة دون أن تليها عملية الإصلاح الإداري الشامل، وبعبارة أدق إن نجاح عملية الإصلاح والتحديث السياسي تتوقف على مدى تحقيق التنمية الإدارية القائمة على خطة استراتيجية تنمية محددة الأهداف، ودقيقة التصور مدعمة بمبدأ الإدارة الشعبية للقضاء على الاغتراب السياسي والإداري، والتقليص من السيطرة النخبوي (البيروقراطيين والتكنوقراطيين)، هذه الفئة التي تعرف بعرقلتها لكل مجهود تنموي سياسي شامل قد يهدد أو يقلص من مراكزها ومصالحها السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية.

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

بذلك مثلت الإدارة الإلكترونية مطلبا هاما تفرضه التحولات الالكترونية، وتنتهجها برامج الإصلاح الإداري، كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي، والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي للمؤسسات والإدارات العامة، الرامي إلى القضاء على التحديات البيروقراطية، وتسهيل مهمة طالبي الخدمات العمومية، فالخدمات العامة الالكترونية نسق خدمي بديل، يكرس الرقابة والشفافية، ويمنع المحاباة، والرشوة والمحسوبية، خاصة إذا كان التعامل يتم بشكل افتراضي وفق مقولة اتصل ولا تنتقل، وهو ما جعل الإدارة الالكترونية تمثل الخيار التنظيمي الأول لجميع مؤسسات الخدمة العامة، ولا سبيل لترشيد الخدمات إلا بالتحول للنموذج الالكتروني الخدمي منها، لما تمنحه من امتيازات وتسهيلات، ولما تضيفه من قيم الخدمة العامة المعقنة.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. أبو قحف عبد السلام، (2001)، دليل المدير في تفويض السلطة: ملامح الإصلاح الإداري، العقود الإدارية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
2. بدوي أحمد زكي، (1984)، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، مصر: دار الكتاب المصري.
3. بوحوش عمار، (2006)، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامي.
4. الجميلي خيري، (1998)، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية: البناء الاجتماعي للمجتمع، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
5. صالح أحمد صالح، (2003)، التنمية والتطوير الإداري: دراسة تحليلية لواقع الإدارة العربية، الجماهيرية الليبية: دار الشموع الثقافية.
6. الصرن رعد حسن، (2002)، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، سوريا: دار الرضا للنشر والتوزيع.
7. الطعمانة محمد محمود، العلوش طارق شريف، (2004)، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
8. عفيفي محمد صديق، (2003)، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مصر: مكتبة عين شمس.
9. غالب ياسين سعد، (2005)، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض: معهد الإدارة العامة.
10. الفارس خليل سلمان، (1985)، إدارة الأفراد، كلية الاقتصاد: منشورات جامعة دمشق.
11. المؤمن قيس وآخرون، (1997)، التنمية الإدارية، الأردن: دار زهران.
12. ياغي أحمد عبد الفتاح، (2003)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، الأردن: مطابع الأندلس.
13. يونس عبد الغفور، (1982)، دراسات في الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت.

ثانياً: المجلات العلمية:

1. بوعمامة العربي، رقاد حليلة، (2014)، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية: رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 19.
2. الجودة عادل، (1981)، التنمية والتطوير الإداري، مجلة شؤون إدارية حديثة، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق، العدد الثالث تشرين الأول.

3. دباس أحمد عبد السلام، (1999)، التنمية الإدارية العربية في مطلع القرن الواحد والعشرين: العنصر البشري أساس الإدارة بواسطته تنشط ومن أجله تعمل، مجلة الإداري.

ثالثا: أطروحات الدكتوراه والماجستير:

1. آل فطيح قبلان حمد، (2008)، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
2. بوزقوا نور الهدى، (2011)، التسيير المالي للمؤسسات السمعية البصرية العمومية: دراسة حالة للمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري (2000-2010)، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03.
3. حماد مختار، (2007)، تأثير الإدارة الكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي، جامعة الجزائر 3.
4. عشور عبد الكريم، (2010)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة.
5. العمري بن معلا سعيد، (2003)، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
6. غزلان سليمة، (2010)، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في الحقوق، فرع القانون العام، كلية الحقوق، الجزائر.

7. القحطاني بن سعد منصور، (2008)، مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها: دراسة مسحية على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعودية بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

8. المالك بن محمد بدر، (2007)، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية: دراسة مسحية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

رابعا: المؤتمرات العلمية:

1. بوفاس الشريف، (2016)، الإدارة الالكترونية كاستراتيجية فعالة لتحسين التنمية الإدارية في الجزائر: الواقع والمأمول، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول الأداة الالكترونية في التسيير الحضاري، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة قسنطينة 3.