



جامعة أكلي محند اولحاج - البويرة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم القانون العام

التّمية الإدارية بين الواقع وحتمية التّغير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون
تخصص: إدارة ومالية

إشراف الأستاذة:
خليفي سمير

إعداد الطالبة:
سليمي مسعودة

لجنة المناقشة

الأستاذ: عيساوي محمد.....رئيساً
الأستاذة: خليفي سمير.....مشرفاً ومقرراً
الأستاذ: لكل صالح.....ممتحناً

تاريخ المناقشة

2016/02/11

الشكر والتقدير

أحمد الله وأشكره على جزيل نعمائه ووفاء عطائه وله الشكر على توفيقه وإحسانه وخيراته وأفضاله حمدا وشكرا يبلغنا رضاه.

بكل صدق واعتراف بالجميل أتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ خليلي سمير لإشرافه على هذا العمل ولكل ما قدمه من إرشادات وتوجيهات لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة التي سألتزو بكل توجيهاتها وانتقاداتها العلمية والموضوعية.

إلى كل الذين ساهموا عن قصد أو غير قصد، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله.

إلا من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا ونبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

إلى من قال الله فيهما: "وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" إلى رمز النبل والأخلاق... منبع الجود والكرم... إلى الذي رافقتني بإرشاداته وتوجيهاته النيرة طوال مشواري الدراسي... أبي العزيز محمد.

إلى التي أهدتني الوصل دون الخصام... إلى من ربنتي وليدا وسقتني من حنينها شهد المنام... التي أرضعتني حنانا وحباً... إلى فيض العطف والمودة... إلى التي سهرت من أجل راحتي... أمي العزيزة كلتوم.

إلى رمز المحبة والوفاء إخوتي وأخواتي وأزواجهم وزوجاتهم وأولادهم.

إلى روح أجدادي.

إلى كل أصدقاء الدرب وزملاء الدراسة دون إستثناء وإلى كل... الأصدقاء المخلصين الأوفياء.

إلى كل من عرفت وأحببت.

أهدي لهم هذا العمل المتواضع.

يشغل موضوع التنمية الإدارية إهتمام الكثير من الخبراء والباحثين، إمتد هذا الإهتمام إلى الإداريين، لما تحتويه من أهمية بالغة في تقدم الشعوب ورفاهيتها، وهي تعد من أهم الأهداف التي تسعى جميع الدول إلى تحقيقها في عالمنا المعاصر سواء المتقدمة أو السائرة في طريق النمو، حيث تمثل التنمية الإدارية عملية حضارية تشمل نقلة نوعية في كافة المجالات المحيطة بالمواطن، على إعتبار هذا الأخير هو المستفيد الأول والأخير من آثار التنمية، من ذلك تظهر أهمية الإدارة المنفذة للتنمية.

تزداد أهمية هذه الأخيرة كأداة فاعلة لمساعدات الحكومة في الدول النامية وغيرها في مواجهة متطلبات التنمية القومية الشاملة والأعباء المتزايدة التي تواجه الحكومات المعاصرة، حيث أن دور الدولة المعاصرة في المجتمع والإقتصاد يتنامى باستمرار، وأن التوسع الأفقي والعمودي في دور الدولة في المجتمع المعاصر يتطلب إمكانيات إدارية على درجة كافية من التقدم بحيث يمكن مواجهة ظروف ومشكلات البيئة المعقدة والمتغيرة.⁽¹⁾

يتولى الجهاز الحكومي(الإدارة العامة) بمختلف مكوناته قيادة وتوجيه عملية التنمية القومية الشاملة، كما يقوم بتنفيذ السياسات العامة التي ترسمها الدولة في المجالات الإنتاجية الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والإدارية وفي مختلف القطاعات الإنتاجية وغيرها، إن فعالية تنفيذ السياسات العامة ترتبط إلى حد كبير بقدرات الجهاز الإداري العام ومدى توفر القيادات والكفاءات الإدارية المؤهلة.

بالتالي فإن الإدارة العامة في الدول النامية وغيرها تتحمل مسؤولية مزدوجة بهذا الخصوص، وتتمثل هذه المسؤولية بدورها في التنمية القومية الشاملة ودورها في التنمية الإدارية الذاتية لجهاز الإدارة العامة من أجل القيام بدوره الأول المتعلق بالتنمية الشاملة بفعالية وكفاية، وبالتالي فقد ظهرت الحاجة إلى الإهتمام بالإدارة وتطويرها وتنميتها من مختلف الجوانب الإنسانية والتنظيمية والإجرائية والتشريعية وغيرها، وهذا يعني ولادة مفهوم التنمية الإدارية وترجمته إلا مجهودات فكرية وعملية عديدة.

⁽¹⁾حميدة ركاش، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2007/2008، ص3.

إلا أن هناك معوقات تواجه الإدارة، منها البيروقراطية وهي عبارة شائعة الإستعمال في الإدارات الخاصة والعامة على السواء، والإدارة الجزائرية لا تشكل إستثناء لهذه القاعدة حيث وصفت بالبيروقراطية منذ عهد الإحتلال، وقد زادت مظاهرها في فترة مابعد الإستقلال، لذلك بات من الضروري التعرف عن البيروقراطية بشكل عام وعن خصائصها بشكل خاص.

نتيجة لمساوئ البيروقراطية والأمراض الخطيرة التي تشكلت منها، فقد كان ذلك دافعا أساسيا للعديد من الباحثين والدارسين والمهتمين بالتنمية إلى البحث في أساليب أخرى حديثة منها الإدارة الإلكترونية والتي لا تعني فقد إدارة لا تقتصر على توفير بعض الخدمات الحكومية للمواطن عبر وسيط إلكتروني كشبكة الأنترنت مثلا، ولكن يهدف تحقيق التناسق والتشابك والترابط الإلكتروني بين مستويات ووحدات الإدارة العامة المختلفة.

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات ورخص أسعارها اخذت الدوائر والمؤسسات الرسمية والخاصة تتسابق في إستخدام أحداث الإبتكارات في المجال الاداري وساعد ايضا ظهور شبكة الانترنت في جعلها أكثر تأثير في انجاز أعمال هذه الدوائر مما حدا بالإدارة الحالية ان تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات لان إستخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعدها على تبسيط الاجراءات وتقليل استخدام الورق الى أقل ما يمكن.

يعد العصر الحالي هو عصر المعلومات والاتصالات نظرا للتطورات السريعة المتلاحقة في مجال زيادة قدرات وسائط تخزين المعلومات في ظل توفر إنتشار إستخدام شبكة المعلومات العالمية "الأنترنت" مما أدى الإنتقال من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية.⁽¹⁾

قد إستجابت الدول العالم لهذا التحول إعتقادا على أوضاعها وخصوصيتها وقدرتها وثم التحول بسهولة في البلدان المتطورة، ولم يكن الحال في البلدان العربية حيث الحاجة في التغير اكثر، بينما القدرة على التكيف والتأقلم هي الأضعف .

يمثل هذا الوضع تحديا أمام الدول العربية، ولم تعد القضية المطروحة هي ما إذا كان من الواجب مواجهة التحدي من عدمه بل كيفية مواجهة هذا التحدي وتحقيق إتصال المواطنين

(1) نائل عبد الحافظ العوالمية، إدارة التنمية، الأسس، النظريات، التطبيقات العلمية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع،

بالأنترنيت والحد من إتساع الفجوة الرقمية المعرفية على أقل تقدير كمرحلة أولى تمهيدا لعبورها
تفاديا لخطر التهميش والتخلف.

تكمن أهمية موضوع التنمية الإدارية أساسا في كونها جزءا من التنمية الشاملة التي تسعى
مختلف الدول والأنظمة على إختلافها إلى تحقيقها، ولو أن هناك تفاوتاً في درجة الاهتمام
وإختلاف وسائل التنفيذ، فلا يمكن تطور تحقيق تنمية إقتصادية مع وجود جهاز إداري متخلف،
إضافة إلى تخلف سياسي، إجتماعي أو ثقافي، لذلك فالتنمية تتمثل في مجموعة من الروابط أو
نسيج من عوامل سياسية وإقتصادية وإدارية وثقافية واجتماعية.

بناء على ماسبق وفي ضوء التطورات الإلكترونية التي شهدتها المؤسسات في الجزائر
نتجه إشكالية هذه الدراسة نحو الآتي: إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية تطور أدى إلى
القضاء على البيروقراطية في الجزائر؟

وطبقا لهذه الإشكالية قسمنا موضوعنا هذا إلى فصلين: فيما يخص الفصل الأول فهو
يتحدث عن الإطار المفاهيمي للتنمية الإدارية وبيروقراطية الإدارة الجزائرية، أما الفصل الثاني
فيتحدث عن أسلوب الإدارة الإلكترونية.

الفصل الأول

الإطار النظري للتنمية الإدارية وبيروقراطية الإدارة الجزائرية

تعتبر التنمية الإدارية أساسا للتنمية الشاملة ومحور نجاحها، إذ لا يمكن تحقيق التنمية والتطور والتقدم دون توافر إدارة علمية سليمة وواعية قادرة على تحقيق التقدم والإبداع ، وهنا تبدو أهمية التنمية الإدارية باعتبارها عملية شاقة تحتاج إلى مواد بشرية كفؤة، وتحتاج إلى تعاون و تكامل بين مختلف جوانبها إضافة إلى ضرورة توفير التخطيط الإرتيادي المعتمد على المعايير العلمية والمعلومات الصحيحة، (1)

إلا أن هناك عوائق تقابل التنمية الإدارية، منها البيروقراطية التي عرفت الجزائر منذ أمد طويل إلا أنها لم تتبلور بصفة واضحة إلا بعد حصولها على الإستقلال، نظرا للمشاكل التي كانت تتخبط فيها، حيث عمدت إلى انتهاج هذا الخيار الذي لم يكن هناك مفر منه خاصة في ظل الفوضى، والاضطرابات التي كانت تعاني منها، وعلى الرغم من المحاسن التي نتجت عن هذا التبني الجديد إلا أنها، ومن جهة أخرى أفرزت وضعاً خطيراً حيث شلت حركة الإدارة الجزائرية بالكامل، ورغم الجهود المبذولة من قبل السلطات للتخفيف من حدة الضغط، ومحاولة للتخفيف من حدة الضغط، ومحاولة التقليل من مساوئ البيروقراطية، إلا أنها مازالت مستقلة بدرجة كبيرة. (2)

في هذا الفصل سنسلط الضوء على الإطار المفاهيمي للتنمية الإدارية وبيروقراطية الإدارة الجزائرية من خلال دراسة المباحث التالية: الإطار المفاهيمي للتنمية بعدها وضمنا المبحث الثاني

(1) حميدة ركاش، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2007/2008، ص2.

(2) صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، (دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية معهد علم الاجتماع والديموغرافيا، 2006/2007، ص84.

المبحث الأول

الإطار المفاهيمي للتنمية

يشغل موضوع التنمية اهتمام الكثير من الخبراء والباحثين لما يحتويه من أهمية بالغة في تقدم الشعوب ورفاهيتها، وهي تعد من أهم الأهداف التي تسعى جميع الدول إلى تحقيقها في عالمنا المعاصر سواء المتقدمة أو السائرة في طريق النمو.

ومما لا شك فيه أن للإدارة في المجتمعات المعاصرة أهمية بالغة في توجيه سياسة التنمية إلى مسارها الصحيح، ذلك بأن بيدها سلطة اتخاذ القرارات التنفيذية لخطط التنمية، هذا فضلا عن التوسع الواضح في مجال المؤسسات التي تعتمد بشكل واضح على الإدارة العلمية وتتجز مهامها من خلال القرارات الإدارية الحاسمة.⁽¹⁾

المطلب الأول

مفهوم التنمية

توضح مراجعة الأدبيات حول التنمية أن مفهوم التنمية الذي تبناه الفكر الغربي والذي طورت مقاييس التنمية الكمية في صورة تركيز على تحقيق نمو مستمد من الناتج القومي الإجمالي، وما يؤدي إليه ذلك من تحقيق نمو مستمر في دخل الفرد الإجمالي، ومما يؤدي إليه ذلك من تحسين في ظروف المعيشة للمواطنين في البلدان غير الغربية التي عرفت بالبلدان النامية أو بلدان العالم الثالث أو التي عرفت حديثا ببلدان الجنوب، ورغم تعدد التعاريف إلا أن الباحث يبدأ بمحاولة وضع مفهوم أو تعريف للتنمية.⁽²⁾

(1) حميدة ركاش، المرجع السابق، ص ب.

(2) مجد الدين خمش، الدولة والتنمية في إطار العولمة، الطبعة الأولى، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 23.

الفرع الأول: تعريف التنمية

التنمية لغة مأخوذ من النمو، أي ارتفاع الشيء عن موضعه إلى موضع آخر.

التنمية اصطلاحاً: النمو يختلف عن التنمية، ففي حين يسير النمو إلى عملية الزيادة الثابتة أو المستمرة التي تحدث في جانب معين من جوانب الحياة، نجد التنمية عبارة عن تحقيق زيادة سريعة ودائمة عبر فترة من الزمن في الإنتاج و الخدمات، نتيجة استخدام الجهود العلمية لتنظيم الأنشطة المشتركة الحكومية والشعبية. (1)

لذلك يمكن تعريف التنمية في مفهومها العام بأنها عملية التحويل من حالة إلى حالة أخرى أفضل، وهي تعني فن التطوير أو الفعل التطويري بمختلف أشكاله، فالتنمية بحد ذاتها هي عملية تطوير تؤدي إلى رفع مستوى المجتمعات بمختلف الجوانب من مستوى أدنى نسبياً إلى مستوى أعلى نسبياً. (2)

تعرفها هيئة الأمم المتحدة على أنها: العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية و الاجتماعية في المجتمعات ومساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع.

في تعريف آخر لماركس: التنمية هي عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في التبادلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية فضلا عن أساليب الحياة والقيم الثقافية.

يعرفها أبو النجا على أنها: عمليات اجتماعية و اقتصادية تستهدف رفع مستوى معيشة الشعب لكي يصل إلى مستوى معيشة الشعوب والبلاد المتقدمة حضارياً.

يعرفها حسن شحاتة بأنها الجهود المنظمة التي تبذل وفق تخطيط مرسوم للتنسيق بين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في وسط اجتماعي معين بقصد تحقيق مستويات أعلى

(1) حميدة ركاش، المرجع السابق، ص3.

(2) قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، بدون طبعة، دار زهران للنشر، الأردن، 1997، ص9.

للدخل القومي والأحوال الفردية ومستويات أعلى للمعيشة والحياة الاجتماعية ومن ثم الوصول إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الرفاهية الاجتماعية.⁽¹⁾

بناء على ما سبق يتضح أن مفهوم التنمية هو مفهوم واسع تعددت وجهات النظر فيه طبقا لما تمليه عليهم طبيعة تخصصاتهم فكل منهم يضع تصورا لمفهوم التنمية طبقا للمعايير المتخصص فيها، إذن التنمية عملية مجتمعة شاملة ومتكاملة وحيوية و مترابطة، ذلك لأن المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية مترابطة مع بعضها البعض في المجتمع وعلى وفق ذلك فإن التغيير الاقتصادي يؤدي إلى تغيير اجتماعي وتعتمد هذه التغيرات على عوامل ورؤى سياسية وبالتالي تستخدم التنمية الإدارية كوسيلة لبناء الأجهزة التي تتولى تنفيذ عمليات التنمية من خلال ممارسة عمليات تخطيط وتنظيم وتوجيه التنمية في المجتمع وبالتالي الوصول إلى تنمية مجتمعة متكاملة و مترابطة وعليه فإن التنمية تعرف بأنها : التغيير المقصود الموجه والمخطط باتجاه ضمان البقاء وتحقيق الاستمرارية والرفاهية والنمو للمجتمع.⁽²⁾

من خلال التعاريف المقدمة لمفهوم التنمية يمكن استخلاص أهم العناصر التي تركز عليها عملية التنمية والمتمثلة في النقاط التالية:

1- إن التنمية عملية تغيير مخطط وشامل في كافة قطاعات المجتمع لتحقيق النماء والتطور فيه.

2- تتطلب عملية التنمية ضرورة تعاون ومشاركة جميع الجهود لدى الأفراد والحكومات في تنفيذ مشروعات التنمية، ومدى اقتناع الأفراد بتلك المشاريع التي تنتج من واقع الاحتياجات المجتمعية لدى هؤلاء الأفراد ومشكلاتهم التي تتطلب المراجعة والعلاج.

(1) موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات العلمية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 25.

(2) قيس المؤمن، المرجع السابق، ص 10.

3- إن التنمية عملية شاملة تستهدف زيادة الإنتاج واتساع مجال الخدمات، وكذا أنماط السلوك الاجتماعي والقيم والأوضاع السائدة التي لها تأثير لاسيما في تحديد أولويات التنمية.(1)

4- تتطلب التنمية وجود إستراتيجية لها تتضمن تحديد الأهداف الكلية التي تحقق التطور الحضاري الشامل للمجتمع، مصحوبا بالوسائل الأساسية التي تضمن تحقيق هذه الأهداف.

5- إن التنمية يجب أن تتماشى وإيديولوجية المجتمع وظروفه الاجتماعية من خلال أهداف ومؤشرات تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في الأداء الفكري والمادي، و تزيد في مسارات النمو لتحقيق الرفاهية في المجتمع.(2)

الفرع الثاني: نتائج التنمية

أولاً- التنمية عملية موجهة: أن يقوم بإدارتها فئة واعية تستوعب جيدا الغايات المجتمعية التي ينبغي تحقيقها.

ثانيا- التنمية عملية وليست حالة: لذلك فهي تتميز بخاصية الإستمرارية فليس للتنمية نقطة وصول تسعى لبلوغها وتتوقف عند حدودها، بل هي متجددة ودائمة بتجدد إحتياجات المجتمع المختلفة.

ثالثا- التنمية عملية مجتمعية: يجب أن يساهم فيها كل قطاعات وفئات المجتمع، ولا يجب أن تعتمد على فئة مجتمعية دون أخرى، أو على مورد واحد، وإنما جميع المكونات المجتمعية مطالبة بالمساهمة كل وفق إختصاصاته في دفع عجلة التنمية.

رابعا- التنمية عملية واعية: فهي ليست عشوائية هي عملية محددة الغايات والأهداف ولها إستراتيجية طويلة المدى، فعملية التنمية تحتاج إلى تخطيط دقيق.

(1) حميدة ركاش، المرجع السابق، ص5.

(2) المرجع نفسه، ص6.

خامسا - إيجاد تحولات هيكلية: أي أن يكون هناك تحول في الإطار السياسي والاجتماعي.⁽¹⁾

المطلب الثاني

مفهوم الإدارة

الإدارة عبارة عن همزة وصل بين الفرد و السلطة حيث إذا كان تنظيمها سليما ودقيقا ذو كفاءة بقصد الطريق إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها أما إذا سادتها الفوضى والضعف تتصادم الرغبات وتتحرف عن غايتها وتعجز عن سير أمورها.

الفرع الأول: تعريف الإدارة

يختلف المختصين في تعريف الإدارة نظرا لتعدد المدارس التي نظرت لهذا العلم واتساع نطاقه.

والتعريف الذي يمكن اعتباره شاملا أن الإدارة تعني توجيه جهد جماعي مشترك في منظمة ما -عامة أو خاصة- بقصد تحقيق أهداف محددة ومرسومة.⁽²⁾

وتجدر الإشارة أن لفظ الإدارة يعني فلسفة إدارية أو وجهات نظر، أو تعدد المفاهيم يؤدي جذوره إلى كثرة التعريفات فهو وصف تجريدي لماهية المفهوم وليس هناك تعريف يصف المفهوم بدقة.

إن كلمة الإدارة مشتقة من أصل لاتيني مكون من قطعتين هما (Ad) (To) ومعناه يخدم أو يساعد الآخرين و في اللغة الانجليزية يطلق عليها أحد اللفظين التاليين:

⁽¹⁾ رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق (دراسة حالة الجزائر 2010-2011)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيمات السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2011، ص16.

⁽²⁾ ابراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، بدون طبعة الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة، ص36.

- لفظ (Management) يعني مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري ويطلق هذا اللفظ على ما يقوم به المدير في منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق الربحية وهو محور دراستنا مع ملاحظة أن هذا المفهوم يحمل عدة أشياء منها:

- 1- متخذ القرارات الإدارية على مستوى المنظمة.
- 2- النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- 3- الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمات أعمال أو منظمة عامة.
- 4- علم إدارة الأعمال كمجال للمعرفة والبحث العلمي.
- 5- عملية تجميع الموارد والإمكانيات النادرة معا.

- لفظ (Administration) و هو يشير إلى المهام الأساسية التي تتضمن الإدارة العليا ويطلق هذا اللفظ على الإدارة في مجال المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الربحية أي القطاع الحكومي.⁽¹⁾

ومصطلح الإدارة قد يشمل عدة مفاهيم أخرى منها:

- إدارة الوحدات الحكومية مثل أجهزة الخدمة المدنية.
- نشأة الاحتفاظ بالسجلات وإعداد وتبويب المعلومات
- نشاط تطبيق القواعد والإجراءات والسياسات التي تم وصفها من قبل المستويات الأعلى.
- الحكومات المناط بها السلطة في المجتمع
- واجبات المسؤولين في الأجهزة المختلفة السابقة.⁽²⁾

⁽¹⁾ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص141.

⁽²⁾ زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، الطبعة الأولى، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، 2007، ص19.

ونوضح فيما يلي بعض التعريفات التي أوردها مجال الفكر الإداري:

- فريدريك تايلور: هي المعرفة الدقيقة بما يزيد من الرجال أن يعطوه أو الأفراد أو العاملين أن يعملوه ثم التأكيد على من يقومون بعملها بأحسن طريقة وأقل تكليفاً وويعتبر تايلور مؤسس المدرسة الكلاسيكية.

- فنري فايول: والذي قسم الوظائف وعرف الإدارة أن تقوم بالإدارة معناها أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر أن تتسق وأن تراقب.

- كونترواو دونيل: هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومن معهم.⁽¹⁾

- أما جميس موني: وآلان رايلي فيعرفان الإدارة على أنها: الشرارة التي تنشط وتوجه وتراقب خطة و إجراءات المنظمة.

- أما شيلدون فيعرفها على أنها: وظيفة يتم بموجبها رسم السياسات والتنسيق بين أنشطة المنظمة الرسمية وهي الإنتاج والتوزيع وتصميم الهيكل.

من خلال التعريفات السابقة الذكر يمكن أن نشمّلها بأن الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة للوصول إلى هدف منشود أو موضوع من خلالها ومع الأفراد بأفضل الطرق والأساليب وأقلها تكليفاً.⁽²⁾

الفرع الثاني: أهمية الإدارة

أولاً- إن الإدارة عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات المادية والبشرية ولخلق وتكوين طاقات متجددة.

ثانياً- إن الإدارة هي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لإستقبال القرارات وتنفيذها وهي تحاول جاهدة إيجاد الحلول للمشاكل والمعوقات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد.

⁽¹⁾ حاشم حميدي رضا، تنمية وبناء وتنظيم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 17.

⁽²⁾ زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 20.

ثالثا- إن الإدارة هي عين المشروع الداخلية والخارجية وهي التي تمد المشروع بالخلق والإبداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله.

رابعا- إن الإدارة ملتزمة بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة والساعية لتحقيق الأهداف النبيلة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية.

خامسا- إن الإدارة تخلق قيادات واعية وملتزم تمثل المحرك الأساسي للتطور الإقتصادي والاجتماعي.

سادسا- إن الإدارة تعتبر معيارا أو مؤشرا لرقى الأمم وتقدمها فالإرتباط بين تطور الإدارة وبين مستويات الرقى والتقدم هو إرتباط قوي لا يتجزأ.⁽¹⁾

⁽¹⁾ محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص21.

المبحث الثاني

ماهية التنمية الإدارية

يعتبر موضوع التخلف الإداري الذي تعيشه غالبية الدول النامية عاملا أساسيا و سببا في تدني معدلات النمو الاقتصادي، ومما زاد الأمر خطورة مبادرة معظم حكومات الدول النامية بحمل مسؤولية قيادة التنمية الشاملة، وذلك من خلال إقامة المشروعات العامة الإنتاجية، الأمر الذي أعطى التنمية الإدارية الاهتمام بشكل خاص كهدف وكوسيلة عملية لتحقيق التنمية الشاملة في المجتمع.

فالتنمية الإدارية تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الإدارية وتطويرها وذلك لغايات تحقيق أهداف إدارة التنمية وتنفيذها على الوجه المطلوب، فالتنمية الإدارية تقوم بوظائفها من عمليات تطوير وتحديث وإصلاح في الأجهزة الحكومية لعمليات مخططة تسبق خطط التنمية. و التنمية الإدارية أيضا تعتبر عملية تناول تدريب القوة العاملة وتطوير أساليب وإجراءات العمل وتبسيطها لغايات زيادة كفاءة أداء الأجهزة والأفراد وبالتالي فهي تمثل القاعدة العملية التي تقف عليها مشروعات إدارة التنمية وخططها وأهدافها، تلك التي تعتمد أساسا على مقدار التقدم الإداري الحاصل في الأجهزة و المؤسسات الإدارية.

فالتنمية الإدارية يمكن اعتبارها الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري لدى مختلف الأجهزة الحكومية في تحقيق الأهداف.⁽¹⁾

(1) موسى اللوزي، المرجع السابق، ص31.

المطلب الأول

تعريف التنمية الإدارية

تصدى العديد من الباحثين والدارسين للتنمية الإدارية محاولين الوصول إلى صيغ مرضية لمفهوم التنمية الإدارية وقد حظيت مجموعة من التعريفات شأنها شأن المفاهيم الأخرى.

إن التنمية الإدارية هي بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل، أو هي استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمات من العمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيز لإدارة مؤسسة والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسعه قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل.⁽¹⁾

تعرف التنمية الإدارية أيضا بأنها: التغييرات الجذرية في هياكل ونظم و أساليب عمل الجهاز الإداري وأنماط السلوك البشري فيه، من أجل زيادة فاعلية هذا الجهاز في تحقيق أهداف التنمية. وتعرف أيضا بأنها عملية التكيف المقصود للنظام الإداري مع النظم الإدارية الأخرى في المجتمع.

في تعريف أوسع حددت التنمية الإدارية بأنها: الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة سعيا وراء رفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية وتبسيط نظم العمل وإجراءاته، وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية بكفاءة عالية وبأقل التكاليف.⁽²⁾

يعرفها الدكتور أسامة عبد الرحمن بأنها عملية التطوير في التنظيمات والأساليب والوسائل وزيادة القدرات الإدارية.

(1) عزة أبو شقدهم ومعتز سعدي، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العامة في محافظة نابلس، مقدم إلى حضرة الدكتور سام فقهاء إستكمالا لمتطلبات الحصول على مشروع التخرج، جامعة النجاح الوطنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2010/2011، ص5.

(2) قيس المؤمن، المرجع السابق، ص21.

يعرفها الدكتور محمد عبد الرحمن الطويل بأنها تلك الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في الدولة سعياً وراء رفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته، ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى الموظفين تجاه أجهزتهم و المتعاونين معها، وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الإداري وتتأثر به وذلك لتحقيق خطط التنمية الاقتصادية بكفاءة عالية وبأقل التكاليف.⁽¹⁾

يمكن تعريفها أيضاً: كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة العناصر الإدارية وإكسابها المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهلها لأداء عملها بطريقة أفضل، وهي كذلك تشمل تطوير الهياكل التنظيمية في منظمات الأعمال لتصبح أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الاستمرار والنجاح والتطور في عالم يوصف بالتغيير السريع والمنافسة الحادة.⁽²⁾

بغض النظر عن أية تعديلات أخرى، أو أي تباينات بين هذه التعريفات أو غيرها فإنه يمكن القول بأن تحديد معنى التنمية الإدارية يتمركز حول تطوير قدرات الإداريين وتحسين أدائهم والتأثير على البيئة التي يعملون فيها عن طريق دراسة الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل وتحديث القوانين واللوائح المعمول بها وتطوير وتنمية معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك أفراد التنظيم وتحسين البيئة للعمل الإداري، وذلك من أجل تحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية.⁽³⁾

(1) محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص315.

(2) عزة أبو شقلم ومعتز سعدي، المرجع السابق، ص5.

(3) محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، ص316.

المطلب الثاني

خصائص و أهداف التنمية الإدارية

لاشك أن للتنمية الإدارية مجموعة من الخصائص والأهداف ويمكن اجمال هذه الخصائص والأهداف كما يلي:

الفرع الأول: خصائص التنمية الإدارية

للتنمية الإدارية عدة خصائص يمكن إجمالها كما يلي:

أولاً- الشمولية: فالتنمية الإدارية شاملة لجميع جوانب المسألة الإدارية وللتنظيمات والقطاعات كافة في المجتمع.

ثانياً- 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.

ثالثاً- ضرورتها في كل البلدان: المتقدمة منها والنامية، الغنية والفقيرة على حد سواء و تزداد هذه الضرورة أهمية في البلدان النامية.

رابعاً- التنمية الإدارية ذات خصوصية محلية: باعتبار أن الإدارة هي الأصل مهنة أو اختصاص محلي.⁽¹⁾

خامساً- الاستمرارية: تتبع الاستمرارية من موضوع التنمية الإدارية نفسه الذي يتمثل في تطوير الإدارة والوسائل و الطرائق و الأساليب وتفعيل أشكال وحلقات التنمية الأخرى، بما أن هذه المهمات مستمرة فإن عملية التنمية تتصف بالاستمرارية، لذا فإن حاجتها إلى تنمية إدارية وإصلاح إداري حاجة مستمرة أيضا مما يعني أن الإدارة كمنظمة لا يمكنها الانعزال عن الإفاد من منابع التطور التقني (الاتصالات، الحاجات الالكترونية، تخزين المعلومات)،

(1) احمد عبد السلام دباس، الإدارة أم التنظيمات، مجلة الإدارة، الصادر ببيروت، العدد الخامس، 2006، ص3.

هذا ما يتطلب إيجاد جهاز قادر على متابعة تنفيذ وتطوير المهام السابقة بما يخدم كافة أشكال التنمية والا حكمة على نفسها بالتقدم والتخلف.⁽¹⁾

سادسا- الانسجام والوضوح: من المعروف أن التنمية الإدارية تشمل عناصر المنظومة الإدارية كلها ويعمل على ضمان الانسجام في أداء النشاطات المختلفة، إذ لا يمكن تحقيق التنمية إذا ما اقتصرناها على جوانب دون غيرها، كما لا بد من وضوح الأهداف التي تصبو إليها جهود التنمية وكذلك وضوح البرامج والوسائل التنظيمية من خلال تحديد الأهداف بدقة وتوضيحها حتى لا تواجه العمليات التنموية مشكلة تداخل الاختصاصات وتضارب السلطات، والوضوح أيضا مطلوب في معايير التقييم بحيث يكون سندها واقعي بالإضافة إلى شفافية الرقابة و التقييم.⁽²⁾

سابعا- 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.

ثامنا- الارتباط الوثيق والجدي 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 تساعدها على القيام بواجباتها.

تاسعا- التوسيع والالتزام في تدريب العاملين في الإدارة: ليشمل الجميع بدءا من المستويات العليا.⁽³⁾

(1) حميدة ركاش، المرجع السابق، ص 29.

(2) المرجع نفسه، ص 30.

(3) احمد عبد السلام دباس، المرجع السابق، ص 3.

الفرع الثاني: أهداف التنمية الإدارية

تسعى عملية التنمية الإدارية إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية ومن أهمها الآتي:

أولاً- تحديد الاحتياجات اللازمة من القيادات الإدارية كما ونوعا لمواجهة الاحتياجات المتجددة و المتزايدة والناجمة عن عمليات التوسع في الأنشطة المنظمة مثلا عملية الإحلال.

ثانيا- تنمية المهارات وصقل قدرات القيادات الإدارية الحالية للتسلح لتولى مهام المناصب الإدارية.

ثالثا- رفع الروح المعنوية للقادة وتنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة.⁽¹⁾

رابعا- الارتقاء بمؤشرات التنمية الإدارية إلى مستوى المقاييس والمعايير الدولية.

خامسا- دعم مساهمة الإدارة في تحسين مناخ العمل.

سادسا- دعم نظام الجودة كالجهاز الإداري للدولة.

سابعا- التقليل من التكلفة وترشيد النفقات.⁽²⁾

(1) قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى) الظهرة مستغانم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2010/2011، ص32.

(2) نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة حالة ولاية جيجل)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر-3- كلية العلوم السياسية والأعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010/2011، ص32.

المطلب الثالث

عناصر و مقومات التنمية الإدارية

إن تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خلال إتباع سياسات إدارية واضحة تسيير عليها

الأجهزة الإدارية يتطلب ضرورة توافر مجموعة من المقومات والعناصر التالية:

الفرع الأول: عناصر التنمية الإدارية

للتنمية الإدارية مجموعة من العناصر يختلف بشأن عددها الكتاب وعلماء الإدارة، فالبعض يقرر أن عناصر التنمية الإدارية تتمثل في:

أولاً- التخطيط العلمي السليم للقوى العاملة.

ثانياً- التخطيط السليم للعاملين بالإدارة.

ثالثاً- التدريب العلمي والعملية للعاملين على أسباب وطرق وتقنيات الإدارة الحديثة.

رابعاً- توفير الإشراف و التوجيه والإرشاد و التحفيز المناسب للعمل الإداري.

خامساً- استخدام أساليب علمية لقياس الأداء وتحديد مدى كفاية وفاعلية الانجازات التي يحققها العاملون.

سادساً- توفير المناخ المناسب للعمل الإداري و تهيئة الإمكانيات للتنقيف والتوعية المستمرة للعاملين في الإدارة.⁽¹⁾

سابعاً- التخطيط لمختلف برامج التنمية الإدارية وربطها بالأهداف والبرامج التنموية الأخرى تحقيقاً للتنمية الشاملة.

(1) نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص32.

والبعض الآخر يرى أن عناصر التنمية تتمثل في التالي:

أولاً- الاختيار السليم للأشخاص المؤهلين.

ثانياً- التدريب والتمهين العلمي الهادف لزيادة مقدرات الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم والأساليب والتقنيات الإدارية في التطبيق العملي.

ثالثاً- التثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الإدارية وإحاطته بالنظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة.

رابعاً- الإشراف والتوجيه و القيادة للمدرين وتقويم أدائهم على أسس ومعايير علمية سليمة.⁽¹⁾

ويحددها البعض الآخر في العناصر الثلاثة التالية:

أولاً- القوى العاملة حيث تهدف التنمية الإدارية إلى توفير العدد المطلوب من الأفراد في جميع التخصصات على مختلف المستويات وفقاً للمؤهلات المطلوبة وفي الوقت المناسب ويتحقق ذلك عن طريق:

1- إجراء تخطيط سليم للحاجة الفعلية لأي بلد من القوى العاملة وتوجيه أجهزة التعليم والتدريب لمقابلة هذه الاحتياجات عن طريق برامج مخططة.

2- وضع نظام مرن للتوظيف يغري تلك القوى بالانخراط في العمل بالجهاز الحكومي والاستمرار فيه.

3- إيجاد الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بمعايير محددة للإنتاج لتشجيع المبرزين في أعمالهم وتوجيه المقصرين.

4- الاهتمام بالتدريب المستمر للقوى العاملة لزيادة المعلومات والمهارات.⁽²⁾

(1) نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص33.

(2) محمد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص316.

ثانيا- التركيب التنظيمي: حيث تهدف التنمية الإدارية إلى مايلي:

- 1- توحيد الأجهزة الإدارية التي تتولى مهمة واحدة في جهاز واحد ضمانا للفاعلية ومنحا للازدواج.
- 2- وضع تحديد واضح للأهداف كل جهاز ليتمكن على أساس تلك الأهداف من وضع خطة سليمة يمكن تحقيقها.
- 3- التفريق بين الإدارات التنفيذية والإدارات المساعدة في كل جهاز ومحاولة توحيد الأجهزة توفيراً للجهد وضمانا للفاعلية.
- 4- إيجاد التوازن التنظيمي بين الأجهزة المركزية وأجهزة الإدارة المحلية والمؤسسات العامة بحيث تتوفر لدى كل فرع المرونة والسلطات الكافية لتحقيق أهدافها.⁽¹⁾

ثالثا- إجراءات وطرق العمل: أذ تستهدف التنمية الإدارية بهذا الخصوص إلى:

- 1- تبسيط الإجراءات الإدارية.
- 2- أذخال وتطبيق التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في حدود الإمكانيات الاقتصادية وبطريقة رشيدة.
- 3- مرونة اللوائح والنظم المطبقة.
- 4- تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا كلما أمكن ذلك.
- 5- إيجاد أدلة وخرائط تنظيمية للهيكلة التنظيمي للجهاز والنظام الإداري، وبيان خطوط مسار السلطة والاختصاصات في كل جزء من الجهاز الإداري.⁽²⁾
- 6- الإقلال من نطاق الأشراف ومنع عوامل الازدواجية في الإشراف.

(1) محمد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص317.

(2) نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص35.

كما يحدد البعض الآخر عناصر التنمية الإدارية فيما يلي:

أولاً- وضع الأطر والهياكل التنظيمية التي تحقق التفاعل العضوي والوظيفي بين أجزاء التنظيم وتوجهها لتخفيف أهداف التنظيم كلية.

ثانياً- إثراء وتنمية وتحديد معدات القوى العاملة بالقدر الازم الذي يمكنها من التمكن من استخدام الأساليب والنظم والتقنيات المتجددة، وحفزها على تنمية وتقوية الميول وللاتجاهات والمواقف الإيجابية التي تخلق وترسخ قيم التنظيم السليم من روح التعاون والتكامل وبناء الفريق.

ثالثاً- تبسيط إجراءات وأساليب العمل وتكييفها إيجابيا مع كل المعطيات والظروف، والمتغيرات الوظيفية والبيئية بما يضمن تحقيق مزايا المرونة والبساطة، والحرية تخلق روح الإبداع، والتجديد في التنظيم.

رابعاً- إخصاب مناخ العمل الإداري يخلق سبل التأثير والتفاعل وضمان نظم المشاركة الإيجابية والفعالة لتحقيق أهداف التنظيم بصورة شاملة ومتكاملة.

هذه أهم الآراء بخصوص عناصر التنمية الإدارية ويلاحظ عليها أنها أولا تنظر إلى التنمية الإدارية نظرة شمولية ذات علاقة وطيدة ومتفاعلة بقضية التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية الشاملة.⁽¹⁾

وأخيرا فإن عملية التنمية الإدارية عملية شاملة لا تقتصر على حاصل جميع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية فحسب، بل نتيجة تفاعلات اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية وإدارية متشابكة ومستمرة، ويتوقف مدى أهمية كل عامل من هذه العوامل ومدى تأثيره وتأثيره في عمليات التنمية على الظروف التي تتم فيها عملية التنمية وعلى درجة التفاوت التي قطعها مسيرة التنمية.⁽²⁾

(1) نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص36.

(2) محمد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص318.

الفرع الثاني: مقومات التنمية الإدارية

للتنمية الإدارية عدة مقومات نذكر منها مايلي:

أولاً- العقيدة: وهي ضرورة توافر مستوى عال من الرغبة والإيمان عند الأفراد والعاملين في الأجهزة الإدارية بما في ذلك الرغبة الصادقة عند القيادة العليا، بضرورة العمل الصادق والإخلاص والمحافظة على مستوى أخلاقي عال، وضرورة التحلي بالأخلاق الإسلامية الحميدة والإسترشاد بالآيات القرآنية والأحاديث النبوية.

ثانياً- تطوير القوانين والأنظمة: وهذا شرط أساسي للأحداث التنمية الإدارية، إذ لابد من دراسة ومراجعة الأنظمة والقوانين المعمول بها التي تحكم سير العمليات الإداري للتأكد من مدى ملائمتها وقدرتها على تحقيق الأهداف، كما يجب تحديث وتطوير ما هو بحاجة لتحديث ووضع أنظمة جديدة تتناسب والأوضاع والمتغيرات الجديدة حتى لا تكون عائقاً أمام التنمية الإدارية الناتجة.⁽¹⁾

ثالثاً- تطوير وتنمية العاملين: إن تحقيق التنمية الإدارية يتوقف على ما يتوفر لديها من كفاءات بشرية، وما يتحمله الأفراد من مؤهلات علمية ومهارات وقدرات، لذلك لابد من انتهاج سياسات تشغيلية موضوعية، كما أن العناصر البشرية الكفؤة تحتاج إلى تطبيق أنظمة وحوافز جيدة ومراعاة تحقيق العدالة والاستقرار الوظيفي.⁽²⁾

رابعاً- تطوير وتنمية الهياكل التنظيمية والإجراءات: إن نمو وتطوير المنظمة الإدارية يعني زيادة في حجمها وعملياتها الإدارية وكذلك زيادة في عدد الأفراد العاملين بها، الأمر الذي يتطلب ضرورة مراعاة حجم الهيكل التنظيمي حتى يتلاءم مع هذه المعطيات وحتى لا يصبح عائقاً أمام تنمية المنظمات و تطويرها، إذ لابد من إجراء الدراسات العلمية المستمرة للتأكد من ملائمة الهيكل التنظيمي أو تحديثه إذا دعت الضرورة، وهنا يجب مراعاة عدد المستويات الإدارية الناتجة عن زيادة حجم المنظمة الإدارية حتى لا تقف عائقاً أمام

(1) موسى اللوزي، المرجع السابق، ص70.

(2) المرجع نفسه، ص71.

التنمية، إضافة إلى العمل على تبسيط الإجراءات ومراعاة عنصر السرعة في الإنجاز حتى لا يترتب على زيادة الحجم وزيادة في التكاليف،

إن إدخال التكنولوجيا المتطورة هو أمر ضروري للتأكد من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والعلاقات التنظيمية وتنمية مهارات العاملين في هذا المجال.⁽¹⁾

ويلاحظ مما سبق أن التنمية الإدارية تركز لا على الجوانب الرئيسية التالية:

- وضع الهياكل التنظيمية الملائمة للاحتياجات التنموية.
- تنمية و تطوير وتحديث طرق العمل وإجراءاته.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال التركيز على نوعية التعليم المناسبة والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية.
- التخطيط السليم للقوى العاملة.
- إتباع سياسات تشغيل واضحة.
- التدريب المستمر للعاملين.
- التركيز على تقييم الأداء الوظيفي والمؤسسي.
- توفير المناخ التنظيمي المناسب.⁽²⁾

⁽¹⁾ نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص36.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص37.

المبحث الثالث

البيروقراطية والإدارة العمومية الجزائرية

البيروقراطية في الجزائر كلمة مقرونة للدلالة على مساوئ عديدة تعرف بها هذه الأخيرة كالبطء، الروتين، الفساد، الرشوة، المحسوبية وما إلى ذلك.

وإن كانت معروفة هذه المساوئ و دراستها ذات أهمية بالغة فإن الاهتمام بجذورها وكيفية تغلغلها إلى إدارتنا العمومية يكتسي أهمية أكبر لأنه إذا أردنا أن نبادر في محاولة جادة لمعالجة هذه الأمراض فلا يمكن تحديد الدواء إلا إذا عرف الداء، لهذا الغرض ينبغي معرفة البيروقراطية عن قرب.

المطلب الأول

مفهوم النموذج البيروقراطي

إن دراسة البيروقراطية في الإدارة العمومية الجزائرية لا يمكن استيعابها ولا حصر خصائصها، إيجابياتها وسلبياتها إلا بعد دراسة البيروقراطية بشكل عام فبمعرفة جذورها وتطورها تكسي أهمية كبيرة بالإضافة إلى دراستها من الجانب العلمي النظري.

الفرع الأول: تعريف البيروقراطية

يرجع تعريف كلمة البيروقراطية إلى الأصل اللاتيني المكون من مقطعين الأول Bureau بمعنى مكتب والثاني Cartas بمعنى حكم أو سلطة وفي اللغة الفرنسية Bureaucratie وفي اللغة الإنجليزية Bureaucracy، والبيروقراطية تعني قوة المكتب.⁽¹⁾

لقد هجم مصطلح البيروقراطية على أنه متعب وغامض ومزعج ومع أن كل هذه التهم صحيحة إلا أن كلمة البيروقراطية قد أظهرت قدرة كبيرة على الاستمرار في التداول، حتى أشد

⁽¹⁾ جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2001، ص 10.

الناقدين لها خلصوا إلى القول بأن هناك الكثير الذي يمكن أن يكسبه بإبقائها (بشرط أن تغطي المعنى الذي يفضلونه) أكثر من التخلي عنها.⁽¹⁾

الشق الأول Bureau أي مكتب ويرجع أصله اللغوي إلى اللفظ اللاتيني Burrus ويقصد به اللون الداكن ولعل هذا تعبيراً عن الهيئة التي يتسم بها الموظف الحكومي باعتباره ممثلاً للحكومة كما قد يكون تعبيراً عن الشيء السيئ من ناحية أخرى الذي تطور فيها بعد إلى Le Bureau في اللغة الفرنسية للدلالة على المكتب الذي يجلس خلفه الموظف الحكومي إلا أن اللفظ انتشر واتسع مدلوله ليشير إلى غرفة المكتب بكاملها. أما الشق الثاني للمفهوم Cary بالانجليزية و Cratie بالفرنسية فإنه مشتق من الناحية اللغوية من اللفظ Crati أي أن تكون قويا و هكذا تصبح كلمة البيروقراطية تعني ممارسة السلطة أو الحكم والقوة عن طريق المكاتب.⁽²⁾

يعرفها أيضا هارولد لاسكي: أن البيروقراطية تعني سيطرة طبقة من الموظفين على المصالح الحيوية لجمهور الموظفين مما ينجم عنه البطئ في الإجراءات والتحكم في الأداء والاستبداد في اتخاذ القرارات.

يرى فيفرو يريان بأن البيروقراطية توجد نتيجة لزيادة الأعمال و تنوعها وبالتالي زيادة عدد المناصب والمستويات الإدارية في الهيئة مما يترتب عليه انعدام المرونة.

يقول علي الحبيبي أن البيروقراطية تعني تنظيم يقوم على أسس معينة لتحقيق أهداف محددة لما يحتويه هذا التنظيم من أفراد وإمكانات وأساليب وإجراءات وسياسات تتبع لأداء الأعمال.⁽³⁾

(1) فيريل هيدي، الإدارة العامة منصور مقارن، ترجمة محمد قاسم القريوتي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، عمان، 1985، ص4.

(2) سمية خلاف، البيروقراطية وإشكالية الإصلاح الإداري في الجزائر " إصلاحات البلدية نموذجا "، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2013/2014، ص403.

(3) جمال محمد علي، المرجع السابق، ص85.

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإنسانية وأعقدها على الإطلاق لما يتضمنه من معانٍ متعددة وفق الهدف من استعماله، بل إن هذه المعاني قد تضاربت تماماً إذا ما قرنت ببعضها البعض، وقد استخدم المفهوم استخداماً سيئاً وشاع أن مفهوم البيروقراطية هي مجموع التعقيدات الإدارية وما تنسم به إجراءات الإدارة من جمود يؤدي إلى عرقلة التوصل إلى الكل ومن ثم إلى عدم تحقيق الهدف.

ويشير البعض إلى أن البيروقراطية تعني القوة بمعنى النفوذ أو السيطرة في القدرات ويعتبر البعض البيروقراطية مصدر للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.⁽¹⁾

ومن خلال هذه التعاريف نرى أن الكثير يعتقد أن البيروقراطية نظام فاسد وغير مرغوب فيه أو أنجا ملازمة للتعقيدات وكثرة الأوراق الإدارية، إلا أن البيروقراطية سلاح ذو حدين فهي تنظم من المفروض أن يؤدي إلى إتمام العمل على أفضل وجه فهي ليست مرضاً من أمراض الإدارة إلا إذا أساء الإداريون والموظفون استخدام أركانها، فهي لا تتعارض مع مفاهيم الديمقراطية والمشاركة الجماعية في عملية صنع القرار لكن التصورات السلبية التي تحيط بمفهوم البيروقراطية في تحقيق الأمر المتعلق بالبيروقراطيين أنفسهم.

الفرع الثاني: تطور البيروقراطية

منذ القدم كانت كل حكومة تحرص على توفير الأمن والحصول على الأموال الكافية لتغطية المصروفات التي تنفق على قوات الأمن والجيش، وقد اقتضت هذه المهمات اختيار موظفين لهم القدرة على تحقيق أهدافهم الشخصية و ذلك لإسناد بعض المهمات الرئيسية إليهم. وفي جميع الظروف والأحوال كانت البيروقراطية متأثرة بأهداف الحكام وأصحاب النفوذ، بما أن بقاء الحاكم في السلطة يتطلب الحصول على الأموال ومعاقبة خصومه وتوفير الغذاء لمواطنيه حتى لا يسأمون من حكمه، فإن الوظيفة الرئيسية للجهاز البيروقراطي تكمن في فرض سلطان الحكام عن طريق حكم مركزي قوي، وعليه فالبيروقراطية تستعمل كجهاز للسيطرة على أمور

(1) جمال محمد علي، المرجع السابق، ص 86.

البلد، وغي جميع الحالات يكون العمل البيروقراطي موجه إلى تحقيق رغبات الحكام الذين يحددون الأهداف العامة للبيروقراطية.⁽¹⁾

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، ومن أشهر مفكريها بالإضافة إلى فيير أنتوني دولز والذي حاول إعطاء فاعلية أكثر للنموذج البيروقراطي وذلك عن طريق إعطاء أهمية للبيئة الخارجية ولتنظيمات العمالية داخل المنظمة، وكذلك فريدريك تاير الذي انتقد النظام الهرمي في البيروقراطية واقترح في المقابل، التنظيم المصفوف وإدارة الفريق، كما اقترح مفكر آخر هو وارنيس نموذجا آخر بدلا من البيروقراطية، إذ اعتبر أن هذه الأخيرة قد نشأت أثناء الثورة الصناعية للوصول إلى النظام والدقة في العمل إلا أنه مع تطور المجتمع لم تعد هذه البيروقراطية قادرة على الاستجابة للحاجات وعدم استعابها للتطور التكنولوجي، كما يفقد الأفراد في المنظمة القدرة على الإبداع وعدم التمكن من معالجة المشكلات الطارئة بسبب التنظيم الهرمي وقد اقترح بدلا من نموذج فيير نموذجا آخر سماه الهيكل العضوي المتأقلم وذلك للاستجابة للحاجات المتغيرة للمنظمة وفقا لتطورات البيئة.⁽²⁾

ومن أهم مميزات نمودجه: عدم ثبوت العاملين في مناصب عملهم بل تتشكل جماعات من العمال حسب حاجات العمل وأهداف المنظمة وبذلك فقد ألغي التسلسل الهرمي الذي يعتبر أحد نقائص البيروقراطيين.

وفي المقابل دافع مفكرون آخرون عن البيروقراطية أمثال شارلز فيرو الذي اعتبر الخل ليس قي البيروقراطية وإنما في العجز عن تطبيقها في الميدان ومن جهة ثانية ظهرت نماذج أخرى غير البيروقراطية كالإدارة العلمية لفرديريك تايلور الذي اعتبر الإدارة علم حقيقي له قواعده ومبادئه لذلك يجب إتباع الأسلوب العلمي في تحليل وفهم العملية الإدارية و ذلك بوضع الفرضيات ثم اختبارها و تحقيقها وفق النتائج وقد اهتم تايلور باكتشاف أهم الأساليب لأداء

(1) عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بدون طبعة، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص200.

(2) سليمة مراح، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، تخصص الإدارة والمالية العامة، جامعة الجزائر كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2001/2000، ص10.

العمل في المنظمة كدراسة الوقت والحركة و تحديد ظروف وشروط العمل إلا أن هذا الأخير اهتم بالعمل وأهمل العنصر البشري والعلاقات الإنسانية و التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة وكذلك البيئة الخارجية المحيطة بها، كما أعطى أهمية للعمل الإنتاجي وأهمل بذلك الأعمال الإدارية.⁽¹⁾

وبالعكس اهتم هنري فايول من خلال نظرية المبادئ أو التقسيمات الإدارية عام 1916، وقد كان أول قسم المنظمات الصناعية إلى وظائف هي: التجارية، المالية، الوقائية، المحاسبة والإدارية، وفي هذا خص الوظيفة الإدارية باهتمام كبير لكونها تلعب دورا أساسيا في أداء الوظائف الأخرى، والذي كان يعاب على نظرية فايول عدم تركيزها على الجوانب الإنسانية بل اكتفت بدراسة تعويض العاملين والمساواة بينهم والاستقرار في العمل.

وكانت لدراسات المفكرين المنتمين للمدرسة الكلاسيكية دورا كبيرا في الدراسات المقبلة، فنتيجة لاهتمامهم بجانب العمل وتقسيمه... إلخ فتح المجال أمام مفكرين آخرين للبحث في جوانب أخرى أهملتها المدرسة الكلاسيكية الذين شكلوا مدرسة العلاقات الإنسانية. ولقد كانت لتجارب إلتون مايو وزملاءه الفضل في اكتشاف دور الإنسان في تحقيق الكفاءة في العمل.

أما أبراهام ماسلو فقد حاول دراسة سلوكيات الإنسان ودوافعه من خلال اقتراح سلم الحاجات، وعلى هذا الأساس فقد دعا هذا الأخير المنظمات إلى الاعتراف بالحاجات العليا المتمثلة في تحقيق الذات والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة.

وفي مطلع الثلاثينات من القرن العشرين ظهرت مجموعة من النظريات اهتمت بسلوك المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة كمتغير أساسي، بالإضافة إلى الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة.

وفي مطلع الستينات ظهر اتجاه آخر في الفكر التنظيمي كنتيجة لتقدم البحث العلمي، كالمنهج الكمي الذي يعتمد على نماذج رياضية في اتخاذ القرار، ونظرية النظام أو الشق التي تعتبر الإدارة أو المنظمة مجموعة من الأجزاء تتأثر فيها كما تتأثر بيئتها باعتبارها منظومة

(1) سليمة مراح، المرجع السابق، ص10.

مفتوحة وليست مغلقة على نفسها، ورغم هذا التطور الذي عرفه علم التنظيم لازلت البيروقراطية تحتل مكانة مهمة وهذا نظرا لممارستها الشائعة.⁽¹⁾

المطلب الثاني

بعض مظاهر بيروقراطية الإدارة الجزائرية و أسبابها

يتضح من خلال ما تقدم بأن كافة المنظمات الإدارية أيا كانت لا تخلو من بعض مظاهر الفساد وسوء التصرف الإداري، غير أن بعض هذه المظاهر تتفاوت أخطارها من مجتمع إلى آخر، ويمكن القول بصفة عامة بأن تلك المظاهر السيئة للبيروقراطية تنمو بشكل سريع وتزداد أخطارها في المجتمعات النامية حيث توجد المركزية الشديدة وعدم مرونة القوانين و مطابقتها للواقع إلى جانب ندرة الأطارات الإدارية ذات الكفاءة مما شجع انتشار الروتين الإداري والرشوة والوساطة والمحسوبية و إساءة استعمال السلطة...إلخ، وبعدها سنتطرق إلى الأسباب التي أدت إلى ظهور ونمو تلك المظاهر في أجهزتها الإدارية.⁽²⁾

الفرع الأول: بعض مظاهر بيروقراطية الإدارة الجزائرية

أولا- الروتين الإداري

يهدف إلى تسهيل أداء العمل ووضع قواعد عامة تنطبق على حالة تتكرر باستمرار مما يقلل الإجهاد الذهني للموظف، وتجنب العمل الفوضوي و زيادة الفاعلية في انجاز الأعمال، أما إذا تعقدت الإجراءات الإدارية و أصبحت غير ضرورية لإنجاز تلك الأعمال، وغير مسيطرة لروح القوانين الجاري بها العمل، فإن الروتين يصبح مرضا خطيرا يهدد التنظيم لأنه يشغل الإدارة عن العمل، ويزيد من سخط المواطنين عليها كما أنها تؤدي شعور العمال بالقلق و الملل، ويضعف إيمانهم بالضمير المهني، كما أن كثرة التعليمات الصادرة عن القيادات في القمة، والتي تتصف بها معظم الأجهزة البيروقراطية الضخمة من شأنها تنمية الاتجاهات

(1) سليمة مراح، المرجع السابق، ص 11.

(2) علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، بدون طبعة، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 47.

الروتينية، وتحويل الحيوية وروح المبادرة والاتجاهات المرنة من جانب الإدارة إلى عمل روتيني بطيء وجامد يبيث روح الكسل في نفوس الموظفين والتفوق حول أنفسهم.⁽¹⁾

ثانيا - الإهمال و سوء معاملة الجمهور

يتصف عدد كبير من الموظفين بالإهمال و التكاثر، وعدم الاهتمام بواجباتهم ولا يفكرون إلا في تحسين أوضاعهم المادية والمعنوية دون التفاني في العمل الموكل إليهم، إضافة إلى روح الاتكال وانتشار الفوضى في المكاتب، وانتقال العاملين من عمل إلى آخر، ومن المشاكل التي يتعرض لها أغلبية المواطنين يوميا فقدان ملفاتهم أو بعض أوراقهم، أو عدم إنجاز العمل في يومه المحدد وتأجيله إلى وقت آخر أو التلاعب والاستهزاء بالجمهور.⁽²⁾

ثالثا - الوساطة و المحسوبية

وهي تمثل في وجهها الإيجابي نوعا من التعاون والمآزره قصد تحقيق مطلب مشروع أما في وجهها السلبي فهي تمثل أبشع أنواع التمييز والطبقية والانتهازية حيث تصل إلى التوسط الذي غالبا ما يكون بمقابل قصد بلوغ حق أو من أجل التجاوز على حقوق الآخرين أو على حساب الخدمة العامة وحتى غالبا ما تكون بين شخصين إداريين أو شخص و إدارة.⁽³⁾

وبالرغم من صدور عدة قوانين تجرم استعمال الوساطة لشغل الوظائف الإدارية و تنص على مساواة المواطنين أمام الوظائف العامة، فإن الوساطة لا تزال أساسا لتعيين بعض الإداريين في المناصب المختلفة، فبعد أن كانت في أول الأمر مقصورة على بعض الإدارات فقط اتسع مجالها في وقتنا الحاضر حيث أصبحت تهيمن على الكثير من الإدارات حتى أصبحت بعض هذه الإدارات لا يشتغل فيها سوى أفراد يشتركون في الأصل أو المصالح.

ذلك أن البيروقراطي يحاول دائما أن يظهر في شكل جيد الوظيفة التي عين فيها، والشخص الذي يتقدم بطلب الخدمة من مثل هذا البيروقراطي يعتبر في نظره ليس مواطنا

(1) صباح أسابع، المرجع السابق، ص90.

(2) علي سعيدان، المرجع السابق، ص50.

(3) المرجع نفسه، ص52.

يطلب حقه وإنما هو شخص يقدم عريضة قد تقبل أو ترفض، وإذا قبلت فإنه يعتبرها تنازلاً منه أو رحمة ولكن سرعان ما تتحول هذه الرحمة إلى أوراق مالية أو هدايا أخرى، وفي الواقع فإن مثل هذه الانحرافات السلوكية للموظفين تزداد حدتها أكثر فأكثر كلما انتقلنا من مجتمع متقدم إلى مجتمع متخلف، كمجتمعنا الذي تتحكم فيه بعض العادات البالية فهذه الرواسب كما ينص الميثاق الوطني يجب تصفيتها والقضاء عليها والعمل على الحيلولة دون عودتها وذلك يجعل المواطن الجزائري إنساناً واعياً في مجتمع عصري خال من الانحرافات والعلل الاجتماعية التي سبقت الإشارة إليها.⁽¹⁾

رابعاً- التبذير و الكسب غير المشروع

يعد التبذير ظاهرة من أكثر الظواهر انتشاراً على المستوى الفردي والحكومي، كاستخدام السيارات الحكومية للأغراض الخاصة والتوسع في الاتفاق على الأشياء غير الضرورية إضافة إلى عدم تقدير المسؤولية عند دراسة المشروعات والإهمال في التنفيذ، أضف إلى ذلك ظاهرة اختلاس أموال الدولة، وتوجيهها نحو أغراضهم الشخصية.⁽²⁾

خامساً- الرشوة

وهي من الأعمال الدنيئة والفاصلة في مختلف أنظمة العالم وذلك لخروجها عن القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية، وقد عرفت عندنا منذ عهد الاحتلال الفرنسي (كما سنرى في تعرضنا للأسباب التاريخية للبيروقراطية)، وازداد انتشارها مع توسع أجهزة الدولة وانشغالها بالتنمية، ويرجع أسباب نموها الملحوظ في الأجهزة الإدارية و المؤسسات التابعة لها،-حسب اعتقادنا- إلى ضعف مرتبات الموظفين خاصة الطبقة البسيطة منهم بحيث أصبحت تلك المرتبات لا تتلاءم مع مستوى المعيشة، فيلجئون إلى استعمال نفوذهم الوظيفي وذلك بتعقيد الإجراءات في وجه المواطنين الذين يضطرون في النهاية لقضاء أمورهم ولتسهيل تلك الإجراءات بدفع الرشوة، التي قد تكون نقدية أو عينية.

(1) علي سعيدان، المرجع السابق، ص53.

(2) صباح أسابع، المرجع السابق، ص91.

كما أن ضعف الرقابة الذي نتج عن توسع مهام الدولة الاشتراكية، قد ترتب عنه أن انتشرت هذه الظاهرة بشكل واسع حيث لا توجد جدية في محاسبة و عقاب الراشي والمرتشي، ومحاربة هذا المرض يجب أن تكون ضمن إصلاح إداري شامل كما سبق أن أشرنا، ولا يمكن أن تحارب الرشوة بمعزل عن النقائص والأمراض الأخرى التي تشكل حالة خطيرة لانحلال القيم الثورية.⁽¹⁾

الفرع الثاني: أسباب بيروقراطية الإدارة الجزائرية

يمكن القول بصفة عامة أن بيروقراطية الإدارة الجزائرية ترجع أساسا إلى ثلاث أسباب، تاريخية، واقتصادية وسياسية، مع الإشارة إلى أن هذا التقسيم عملي فقط بحيث أنه من الصعب أن نفصل بين هذه الأسباب التي هي في الواقع متداخلة و متكاملة وفيما يلي سنقوم بتقسيمها إلى أسباب عامة وأخرى خاصة.⁽²⁾

أولا- الأسباب العامة: و تتمثل فيما يأتي:

- البيروقراطية والدولة: لقد ظهرت البيروقراطية بظهور زيادة تدخل الدولة أو الحكومة في شؤون المجتمع، أي أنها كانت وسيلة لخدمة الحاكم وقهر المحكوم وهدف لزيادة الطبقة الثرية.
- شكل الدولة و القانون: لقد كان المالك أو الحاكم في بعض البلدان هو القانون وهو الدولة فهو الذي يقرر كل ما يتعلق بإدارة المجتمع، ولم يكن هناك تمييز بين الحكومة والدولة والقانون.

(1) علي سعيدان، المرجع السابق، ص ص56/55.

(2) سميرة لغويل، البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية ولأمبريقية (دراسة ميدانية بالمصالح الولائية لولاية تبسة)، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، 2012/2011، ص65.

- تصرف المالك أو الحاكم ومسؤوليته: كان الاعتقاد السائد بأن الحاكم معصوم من الخطأ، وفي حالة ما إذا أحدث أضرار فإنه يجب على الرعية تحمله مقابل ما يقدمه من خدمات، إنه فوق القانون لأنه مصدر لذلك فليس على الرعية مطالبته بما يفرضه عليهم من قوانين.⁽¹⁾

- تصرف ومسؤولية موظفي الدولة: بما أن الحاكم لا يخطئ، ولا يحاسب على تصرفاته فالأمر نفسه مع الموظفين فهم في خدمة السلطان، أو المالك و التابعين له ما أدى بهؤلاء إلى اعتبار السلطة العامة ملكا لهم ، هذه الامتيازات الواسعة لموظفي الدولة في بعض البلدان أدت إلى حصولهم على الوظائف بواسطة الطرق اللاشرعية كالمحسوبية والمحاباة السياسية وغيرها.

ثانيا- الأسباب الخاصة:

المقصود بها كل الظروف الخاصة التي مرت بها الجزائر والتي أدت إلى بعض سلبيات البيروقراطية كالظروف التاريخية التي مرت بها حيث كانت الانحرافات البيروقراطية متفشية في دور الحكومة خلال العهد التركي ثم تلاه الاستعمار الفرنسي الذي عمل أكثر على تحقيق الانحرافات، إذ أن الأوروبيين الذين كانوا بالجزائر من غير المرغوب فيهم في أوروبا فقد كانوا من قطاع الطرق بحكم سلوكهم قانون الغاب، وداسوا كل القيم الإنسانية وأهم سلبيات البيروقراطية في الجزائر ما يأتي:

- كان معظم الموظفين بالإدارة الجزائرية بعد الاستقلال ممن كانوا من المتعلمين في المدرسة الفرنسية ما أدى إلى نمو طبقة أو فئة بيروقراطية منها الموالية له، والمتشعبة بثقافته، كما أن استمرار العمل باللغة الفرنسية بعد الاستقلال ووجود الكتب المؤلفة باللغة الفرنسية بالجزائر كذلك مشاكل التبعية الثقافية بصورة عامة، و باختصار فإن التأثير بالثقافة والإدارة الفرنسية ويعتبر بالنسبة للجزائر من أهم سلبيات الإدارة الجزائرية.⁽²⁾

- الفساد و الانحرافات البيروقراطية التي كانت سائدة خلال العهد التركي، والوجود الفرنسي بالجزائر جعل الجزائريين لا يثقون في الإدارة البيروقراطية بصفة عامة لأنها إدارة ظالمة، ولا

(1) إبراهيم أبو النجا، محاضرات في فلسفة القانون، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ص60.

(2) صباح أسابع، المرجع السابق، ص88.

ينتظرون أن تتصفهم حقهم، ويحجمون عن التعامل معها بل كانوا ينظرون إليها نظرة عدا و احتقار، ويحاولون عرقلتها كلما أتاحت الفرصة لهم مما أدى إلى إضعاف روح نقد الإدارة ومراقبتها، واللامبالاة بها حتى في عهد الاستقلال مما أعطى الفرصة لبعض البيروقراطيين الانغماس في بعض الانحرافات البيروقراطية.⁽¹⁾

- انخفاض المستوى التعليمي وانعدامه للأغلبية الساحقة من أفراد الشعب الجزائري نتيجة سياسة التجهيل التي انتهجها الاستعمار الفرنسي، وجهل معظم أفراد الشعب الجزائري نتيجة لذلك أيضا، والإجراءات الإدارية وكون اللغة المستعملة هي اللغة الفرنسية مع جهل الأغلبية العظمى من الجزائريين لما شجع ذلك كله بعض البيروقراطيين على عدم احترام القوانين والإجراءات الإدارية واستغلالها لفائدتهم الشخصية على حساب المواطنين والوطن.

- الظروف الحديثة التي مرت بها الجزائر غداة الاستقلال، حيث واجهت مشاكل اجتماعية وسياسية و اقتصادية أتاحت الفرصة لبعض الجزائريين غير الأكفاء للحصول على بعض الوظائف الإدارية بالإضافة إلى اعتماد الجزائريين على سياسة الإدارة المركزية خلال المرحلة من عام (1962-1967) لتوحيد البلاد والتغلب على الانقسام الذي صنعه الاستعمار، وعمل على ترسيخه حتى بعد، إضافة إلى الإقلال من النفقات العامة إلى أقصى حد ممكن خاصة وأن الاقتصاد الجزائري كان ضعيفا، هذه الظروف أتاحت الفرصة لبعض الجزائريين غير الأكفاء للحصول على بعض المناصب الإدارية.

في هذه المرحلة أيضا نجد ثلاثة عوامل أتاحت الفرصة لبعض الطفيليين للتسرب للإدارة الجزائرية هي: الفراغ الإداري بعد الاستقلال، عدم الاستقرار السياسي فيما يتعلق بالإيديولوجية، وسياسة الإدارة المركزية إلى أن ظهر قانون البلدية عام 1969 حيث شرعت الجزائر في الاعتماد على سياسة اللامركزية في الإدارة.⁽²⁾

(1) عمار عوابدي، الأساس القانوني لمسؤولية الإدارة عن أعمال موظفيها ، بدون طبعة، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر، 1981، ص15.

(2) صباح أسابع، المرجع السابق، ص89.

- سياسة التنمية الشاملة التي اتبعتها الجزائر منذ الاستقلال وكبير حجم المشروعات المخصصة للانتشار والاعتماد على الإدارة البيروقراطية في وضع وتنفيذ مخططات التنمية كلها ساعدت على بروز سلبيات البيروقراطية، فخلال فترة (1967-1969) كانت القرارات الاقتصادية مركزية أبعد الحدود أي أن الإدارة هي التي كانت تدير وحدها المشروعات الاقتصادية الكبرى إلى عام 1971، وهو تاريخ صدور ميثاق وقانون السير الاشتراكي للمؤسسات.

- ترى بعض وجهات النظر بأن سلبيات البيروقراطية قد تعود إلى عوامل اقتصادية مثل قلة الاستهلاك وضعف رواتب الموظفين.

- تشبع بعض البيروقراطيين بالروح المعنوية، ووضع مصالحهم قبل أية مصلحة تعتبر من أهم سلبيات البيروقراطية، وما تنشره الصحف من اختلاسات يوحي بذلك.

باختصار شديد هي إن الأسباب التي أدت إلى سلبيات البيروقراطية بالجزائر هي أسباب تاريخية وظرفية انتقالية، ترجع أساسا إلى فساد الإدارة التركيبية بالجزائر وتعسف، وعنصرية الإدارة الفرنسية بالجزائر أيضا وإلى الظروف التي مرت بها البلاد خلال ثورة التحرير الكبرى وغداة الإستقلال.⁽¹⁾

(1) علي سعيدان، المرجع السابق، ص 47.

المطلب الثالث

استراتيجية الجزائر لتفادي سلبيات البيروقراطية

من أهم محاور إستراتيجية الجزائر للتخلص من سلبيات البيروقراطية ما يأتي:

أولاً- نبذ القوانين والإجراءات الإدارية التي كانت معمولاً بها خلال وجود الإدارة الفرنسية بالجزائر التي لا تستجيب و لا تسائر الأهداف الاجتماعية والسياسية الجزائرية، وتم استبدالها بقوانين جزائرية، وإجراءات تخدم أهداف التنمية الاجتماعية، والاقتصادية بالجزائر.⁽¹⁾

ثانياً- إنشاء مدارس ومعاهد ومراكز لإعداد الإطار الإداري كالمدرسة الوطنية للإدارة وفروعها ومراكز التكوين الإداري عبر مختلف ولايات الوطن، ومراكز تكوين القضاة بالجزائر ومراكز التكوين في بعض الشركات الوطنية بالإضافة إلى الجامعات والمراكز الجامعية.

ثالثاً- وضع قوانين وتشريعات لتحديد أموال الدولة، وحمايتها ضد أي تصرف سلبي من طرف الموظفين الإداريين.

رابعاً- إنشاء هيئات تشرف على الأجهزة الإدارية، وتراقب التسيير الإداري لمؤسسات الدولة وتتولى هذه الهيئات أيضا النظر في سلبيات البيروقراطية كمحكمة الجرائم الاقتصادية والمجلس الوطني للمحاسبة.

خامساً- قد تدفع الحاجة ببعض الموظفين إلى الانحراف نتيجة انخفاض الأجر والرواتب، لذا فإن السلطة السياسية عمدت إلى تسوية هذا الوضع بتحديد الحد الأدنى للأجر واتباع سياسة تدعيم الأسعار لرفع القدرة الشرائية للمواطنين، كما وضعت قانونا عاما للعمل بهدف تحقيق العدالة الاجتماعية وصيانة كرامة المواطن الجزائري وحمايته من الانغماس في الأعمال اللاشعورية.⁽²⁾

(1) علي سعيدان، المرجع السابق، ص 54.

(2) صباح أسابع، المرجع السابق، ص ص 91 .

سادسا- المتابعة والتقييم في الميدان حيث يقوم رئيس الجمهورية والوزراء ومسؤولي الجهاز المركزي للحزب بزيارة عمل، وتفقد المؤسسات التي تقوم بإنجاز مشاريع التنمية في مختلف مناطق الوطن المركزي للحزب بزيارة عمل، وتفقد المؤسسات التي تقوم بإنجاز مشاريع التنمية في مختلف مناطق الوطن مع عقد جلسات عمل مع المسيرين لمعرفة مدى تقدم الأعمال ومعرفة المشاكل التي تعترض هذه المشاريع أو المؤسسات ثم إيجاد الحلول لها بعد دراستها.

سابعا- إصدار المناشير والتعليمات الرئاسية التي تؤكد على وجوب المحافظة على الأملاك العمومية، وحسن تسييرها.

ثامنا- إتباع سياسة التوعية في المؤسسات قصد تجنيد أعضاء المؤسسة ضد كل السلوكيات السلبية داخل مؤسستهم.

تاسعا- نتيجة تضخم الأجهزة الإدارية وزيادة وظائفها و تعدد مهامها فقد تمت إعادة النظر في بعض الهياكل الإدارية كالتقسيم الولائي عام 1974 ، وإعادة هيكلة بعض المؤسسات الاقتصادية.⁽¹⁾

عاشرا- إتباع سياسة اللامركزية لتفادي مساوئ البيروقراطية.

ومع التحول من نمط التسيير الاشتراكي الموجه إلى نظام اقتصاد السوق الذي يشترط ليونة ومرونة من قبل التنظيم الإداري الجزائري لتسهيل عمليات اتصال الجمهورية، وبهذا الصدد فقد نبه الرئيس اليامين زروال إلى أن الدولة بالنسبة للمواطنين هي قبل كل شيء الإدارة التي تعود لها مسؤولية تسيير حياته اليومية إدارة المصالح، وهي مطابقة بمزيد من الإبداع وتوفير نوعية أفضل، والإنصاف في خدمة المواطنين واستمرار لمجهود الدولة لإزالة الغطاء عن الممارسات السلبية والتعفن الذي أصاب الإدارة الجزائرية.

فقد قام رئيس الجمهورية بتأسيس هيئة تلعب دورا مهما في التقليل من مدى وعمق هذه الظاهرة ، وهي هيئة وسيط الجمهورية و التي تعمل دورا مهما في التقليل من مدى وعمق هذه الظاهرة و تعمل أيضا كهيئة مراقبة وتحاول تقريب الإدارة والمواطن من بعضهما بالرغم من

(1) صباح أسابع، المرجع السابق، ص92.

دورها الرمزي إضافة إلى عقد موآئد مستديرة عديدة وندوات بالمؤسسة الوطنية للإدارة، والتي كان عنوانها "الرقابة القضائية للإدارة في الجزائر نتائج وآفاق"، كما عقدت عدة لقاءات حول تحسين أداء مستخدمي الجماعات المحلية لولايات الوسط، ناهيك عن زيادة 30% من منحة الخدمة العمومية على إثر اجتماع مسؤولي فيدرالية عمال الجماعات المحلية والإدارة بوزارة الداخلية، الوظيف العمومي، وقد وضع رئيس الجمهورية مرسوما يهدف إلى تحسين الخدمات في مصالح البريد والمواصلات عن طريق توزيع موزعات بريدية في المراكز البريدية لتسهيل تقديم الخدمات للزبائن، ولكن بالرغم من المجهودات الرسمية المركزية لإنعاش العمل الإداري، فإن هذا الأخير ينحرف عن مسارها الطبيعي، والإنساني، ومن ثم فقد صار المواطن يلاقي متاعب عديدة مثل التعطيلات، وتقاعس الإداريين، وتحولت الإدارة إلى عالم مملوء بالأوراق، وعدم المسؤولية.⁽¹⁾

(1) عمار بوحوش، المرجع سابق، ص 356/357.

الفصل الثاني

أسلوب الإدارة الإلكترونية.

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات ورخص أسعارها أخذت الدوائر والمؤسسات الرسمية والخاصة تتنافس في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري وساعد أيضا ظهور الانترنت في جعلها أكثر تأثيرا في انجاز أعمال هذه الدوائر مما أدى بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات، لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعدها على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الأوراق إلى اقل ما يمكن ولذلك ظهر مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في كثير من دول العالم ومنها الدول العربية يطلق عليه بالإدارة الإلكترونية.

فمشروع الإدارة الإلكترونية اليوم، يعتبر نتيجة حتمية لتفاعلات مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتبسيط الإجراءات وتحسين العلاقة بين المواطن والإدارة، فمفهوم الإدارة الإلكترونية يعكس سعي الحكومات إلى إعادة إبتكار نفسها لكي تؤدي مهامها بشكل فعال عبر شبكة الأنترنت، والإدارة الإلكترونية ليست سوى تحول جذري في الطرق التي تتبعها الإدارة العامة لمباشرة أعمالها. من خلال هذا الفصل سوف نتطرق ونلقي الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية ونتناول خطوات علمية لكيفية إدخال هذه التكنولوجيا في المكاتب.⁽¹⁾

(1) علاء عبد الرازق، محمد حسين السالمي، الإدارة الإلكترونية، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص31.

المبحث الأول

مفهوم الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها وهي إدارة بلا ورق إلا أنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، وهي إدارة أساسا بلا مكان وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول، وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 24/7/365 أي العامل يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة بالمؤسسات الذكية تعتمد على أعمال المعرفة وصناعات المعرفة وأصبحت اليوم صناعات المعرفة تقذف إلى الجنوب والغرب والدول النامية⁽¹⁾.

المطلب الأول

تعريف الإدارة الإلكترونية.

قبل البدء في عرض مختلف تعريفات الإدارة الإلكترونية هناك من يفضل استعمال الحكومة الإلكترونية بدلا من الإدارة الإلكترونية وهو يقصد هذا الأخير، فهل هذا صحيح، أو بمعنى آخر هل هما شيئين مختلفين أو متطابقين؟

يرى البعض أن الإدارة الإلكترونية هي الجزء، وتختص بتحويل جميع المعلومات والوظائف الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية، أو تعمل على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة ولا يخرج ذلك عن حدود الإدارة، أما الحكومة الإلكترونية فهي تشمل الكل، وتعني العمليات الإلكترونية التي من خلالها يتم الربط بين الإدارات التي تطبق الإدارة الإلكترونية⁽²⁾.

(1) زيد منير عبوري، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، الطبعة الأولى، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان 2007، ص 201.

(2) مختار حماد، المرجع السابق، ص 2.

الفرع الأول: التعريف الواسع

الإدارة الإلكترونية بشكل عام تعني استخدام حسابات آلية في تنفيذ الأعمال الإلكترونية الأنشطة الإدارية عبر الانترنت والشبكات وتقديم الخدمات آليا للمستخدمين في أي مكان أو زمان مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوحيد وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات المصححة واللائمة لاتخاذ القرارات بشكل سليم.⁽¹⁾

الفرع الثاني: التعريف الضيق

تعرف الإدارة الإلكترونية أيضا بأنه "الاستثمار ايجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة(التخطيط، التنظيم، التنفيذ والرقابة والمتابعة والتقييم) وذلك من اجل تحسين أداءها وتعزيز مركزها التنافسي".⁽²⁾

تعرف أيضا أنها عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة فعالية الأداء ويتضح من خلال هذا التعريف مايلي:

1- أن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الانترنت التي تعتبر السبب الرئيسي لظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الإلكترونية.

2- أن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنشآت هو تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بها.⁽³⁾

(1) نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، إستراتيجية الوظائف، المجالات، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص156.

(2) مصطفى خليفة أبو عاشور وديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد9، عدد2 الأردن 2013، ص7.

(3) محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص42.

ولقد تناول الكثير من الباحثين الإدارة الإلكترونية حيث عرفها:

نجم عبود نجم هي "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

يرى احمد محمد غنيم الادارة الإلكترونية "بأنها أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء".

ينظر إليها محمد سمير احمد بأنها "تنفيذ العمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المؤسسات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.⁽¹⁾

قد عرفها السالمي بانها "جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارة، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات بتكوين كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً.⁽²⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: "القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لزيائنها من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف عدة المشكلات الناجمة عن تعامل المنتجات مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي".⁽³⁾

(1) موسى عبد الناصر، محمد قريشي مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر) مجلة الباحث، عدد، 2011، ص 9.

(2) هيثم حمود الشيلي، ومروان محمد ثور، إدارة المنشأة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 418.

(3) فاطمة الزهراء طلحي، أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 35/34 بجامعة عنابة، 2014، ص 264.

وأيضاً الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق بلا مكان ولا زمان، ذلك أنها تعتمد على بنية الكترونية تقنية مفترضة، قوامها أجهزة حواسيب ونظم اتصالات متمكنة وتقنية معلومات قادرة على تقديم تطبيقات تقنية للوظائف التقليدية التي تؤديها الدولة للمواطنين.⁽¹⁾

المطلب الثاني

أهداف التحول إلى الإدارة الإلكترونية وفوائده.

للإدارة الإلكترونية عدة أهداف تتخلص نتيجة إستخدامها وكذلك إهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الأهداف والفوائد مايلي:

الفرع الأول: أهداف التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

إن فلسفة الإدارة الإلكترونية ترتبط بالإدارة الفعلية الطبيعية كمصدر للمعلومات والخدمات، كما يرى بان الزبائن ومؤسسات الأعمال والمؤسسات المختلفة المتواجدة في المجتمع تعامل كعملاء أو منتفعين يرغبون في الاستفادة من هذه المعلومات والخدمات ويمثل ذلك تغييراً في ثقافة تنفيذ الخدمات والمعاملات الإدارية ونظرة الزبائن والأعمال اتجاهها.

والهدف الاستراتيجي للإدارة الإلكترونية يتمثل في دعم وتبسيط الخدمات الإدارية لكل الأطراف المعنية: الحكومة، والمواطنين، ومؤسسات الأعمال، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعد في ربط الأطراف الثلاثة معا وتدعيم الأنشطة والعمليات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية⁽²⁾:

(1) أسامة احمد المناعسة، جلال محمد الزغيبي، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، عمان، 2013، ص36.

(2) قدوري سحر، الإدارة الإلكترونية ومكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، عدد14، خاص الجزء الأول، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المستنصرية، 2010، ص161.

- إدارة الملفات، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- التحول نحو الاعتماد على المراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات حيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل إلكتروني دون انتظار.
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها.⁽¹⁾
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والإبتكار.
- زيادة حجم الاستثمارات التجارية.
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.⁽²⁾
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص المعاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في الكثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

(1) عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، 2010/2009، ص16.

(2) محمد سمير احمد، المرجع السابق، ص73.

- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشيف الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في اقل من وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.

- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين وتخطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الالكترونية للإدارة.⁽¹⁾

- إلغاء تأثير عامل الزمن، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة اخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

- تطوير الإدارة العامة: حفص الأعمال الورقية، إعادة استعمال الحلول.

- تحسين الخدمات: خفض التنقل، التوصيل في أي وقت وفي أي مكان، وسهولة الوصول للمعلومات.

- تحسين التنافس الاقتصادي: استخدام الانترنت للتجارة العالمية، وإتاحة الفرصة للشركات ذات المقاس المتوسط والصغير لدخول المنافسة.

- حفظ المصاييف: تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية.⁽²⁾

وبالتالي فالإدارة الالكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة، إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة، عن طريق إعادة تأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء على الموظفين الغير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد وتقليل معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات، وربطها بدوائر صنع القرار.

(1) كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008، ص ص 39، 40.

(2) المرجع نفسه، ص 41.

مما سبق نلاحظ تركيز هذه الأهداف والمبادئ التي قدمت للإدارة الإلكترونية، على الجوانب المتصلة بعمليات الإصلاح الإداري، كالقضاء على الروتين وزيادة فعالية الأجهزة الإدارية، والتعامل الجديد مع طالبي الخدمة بشكل يدعم الثقة لدى عملاء الإدارة، حيث يسجل عدم اهتمامها بالمحددات البيئية، التي تنعكس على مستوى المردود المنتظر أن يحققه التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، بسبب المشاكل التي تفرزها هذه البيئة والتي تؤثر سلباً على محتوى ونوع الخدمات الإلكترونية وجعل أسرار الأعمال الحكومية عرضة للتهديد، والمخاطر الجرائم الإلكترونية كإتلاف المواقع والبيانات وتدميرها عن طريق الفيروس المعلوماتي.⁽¹⁾

الفرع الثاني: فوائد التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

مما لا شك فيه أن كل أسلوب أو منهج يتم تطبيقه سواء في الناحية الإدارية أو الاجتماعية أو الثقافية أو الصحية أو غيرها له فوائد ومساوئ والمتبع لجميع النظريات التي وردت في عالم الإدارة بحيث عند المناداة بتطبيق أي منها يتم الإيضاح بان هذه النظرية أو تلك هي العلاج الشافي لمشكلات الإدارة، وبعد تطبيقها وبالتجربة الإنسانية يظهر بعض النقص أو المشكلات التي تحتاج إلى البحث لها عن حلول أو بدائل.

فمثلاً البيروقراطية كانت في البداية هي الحل الأمثل لجميع مشكلات الإدارة وكانت تعتبر النظام الأفضل في الأخذ بطريقة الرقي والتقدم، وبعد ذلك أصبح مفهوماً يمثل لدى الناس الروتين والتخلف والتعقيد.

الإدارة الإلكترونية كغيرها من النظريات جرى الترويج بفعالية عن فوائدها على أعلى المستويات، ففي عام 1995م قامت مجموعة السبع التي أصبحت الآن مجموعة الثماني بإنشاء برنامج يسمى "الحكومة على الخط المباشر" يعتمد على رغبة الحكومات على نطاق العام في تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة وتحسين مستوى هذه الخدمات عبر استخدام فعال ومبتكر

(1) عبد الكريم عسور، المرجع السابق، ص 17/16.

لتقنيات المعلومات، وبذلك يتم تحويل الحكومات إلى الكترونية بحيث يمكن تصريف معظم الأعمال الإدارية الكترونياً مع بداية القرن الحادي والعشرين.⁽¹⁾

ولاشك أن الاهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد هي:

- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس ايجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.

- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

- الدقة والموضوع في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة.⁽²⁾

- تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقفل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابياً على عمل المؤسسة.

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

(1) شائع بن سعد مبارك الفحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، ص 18.19 .

(2) علاء عبد الرزاق وآخرون، المرجع السابق، ص 37.

- تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين الغير الأكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.⁽¹⁾
- توفير وسيلة تواصل تساهم في الحفاظ على المعلومات التي تخص الأمن العام.
- عدم تكرار آليات العمل والمعاملات.
- تقديم الخدمات بشكل أفضل لمستخدميها من الجمهور وقطاع الأعمال.
- حفظ وتوفير المعلومات.
- القضاء على التزاحم بالمصالح الحكومية، حيث يستطيع المواطن عن طريق الشبكة الالكترونية أن يحصل على خدماته دون التردد على المصالح الحكومية والتزاحم أمامها وخلفها.
- تقليل تكاليف إدارة مؤسسات الدولة: حيث يمكن حفظ تكلفة الخدمات الحكومية بصورة فعالة، وباستخدام وسائل النقل الالكتروني يمكن حفظ إعداد الموظفين، وتخفيض أماكن تردد المواطن على المصالح الحكومية فتقل الحاجة إلى أبنية حكومية جديدة، وحفظ المستندات المستخدمة في تنفيذ المعاملات وغير ذلك من الخدمات.
- تسيير معاملات المرأة: في تقديم الخدمات الكترونيا صيانة للمرأة في الصوت والهيئة مما يعطيها الحرية الكاملة في التعامل دون أن تختلط بالرجال.
- توفير فرص وظيفية للمرأة بما يتوافق مع عقيدتنا وبيئتنا الاجتماعية.
- الخصوصية والأمان: حيث تتمتع الإدارة الالكترونية بمعايير الخصوصية والسرية المناسبة والأمن والمصادقية، مما يؤدي إلى نموها وتطورها في مجال خدمة الجمهور.⁽²⁾

(1) علاء عبد الرزاق وآخرون، المرجع السابق، ص38.

(2) شائع بن سعد مبارك القحطاني، المرجع السابق، ص20 / 19.

المطلب الثالث

دوافع ومبادئ التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة والتوظيف المعلومات أصبحت احد محددات النجاح لأي مؤسسة وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي أدت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمثل عامل الوقت احد أهم المجالات التنافسية بين المؤسسات فلم يعد من المقبول الآن تأخذ تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت، وتوجد أيضا مبادئ أساسية تحكم عمل الإدارة الإلكترونية كما تمثل هذه المبادئ في الوقت نفسه معايير مهمة لتقييم مستوى نجاح الإدارة الإلكترونية.⁽¹⁾

ويمكن تلخيص الدوافع والمبادئ الداعية للتحول الإلكتروني إلى:

الفرع الأول: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

أولاً- أزمات القطاع العمومي: أدى اجتهاد القطاع الخاص في الاعتماد على أساليب الإدارة الحديثة إلى تعميق الهوة والفرق الشاسع في الأداء بينه وبين القطاع العمومي، فقد بدى أداء هذا الأخير نمطيا تقليديا لا يرقى إلى مستوى طموح المواطن بل حتى طموح إدارات القطاع العمومي نفسه، حيث وجدت نفسها في مواجهة مباشرة ومقارنة غير منصفة مع إدارات مؤسسات القطاع الخاص التي وضعت قدمها في ارض التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واعتمدتها سبيلا لإحكام قبضتها على أعمالها والسيطرة على مواردها وضبط عجلة العمل بها على النحو الذي يجعل الإدارة مطمئنة تمام إلى أنها تسير في الطريق

(1) رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، دون طبعة، القاهرة، دون ذكر السنة، ص5.

الصحيح وان خدماتها تصل إلى عملائها، وان الهدر في النفقات تقلص مما يمكن من إعطاء قرارات صحيحة لموارد الإدارة الفعلية.⁽¹⁾

حيث لم يعد للإدارة العمومية خيار أمامها سواء خوض تجربة الإدارة الإلكترونية لترشيد جهودها ونفقاتها، ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد وخاصة أمام شح الموارد المالية وازدياد الطلب على الخدمات في ظل النمو السكاني المتزايد، الأمر الذي يستدعي دائما أن يبقى العمل تحت سيطرة الإدارة العمومية إذ لا يمكن تنفيذه على النحو المرجو في ظل الإدارة الإلكترونية التي تساعد على تحديد موضع ذلك وتقف عند احتياجات المواطن.

ثانيا- دافع الزمن: عندما تسعر الإدارة إلى كسب سباق السرعة، وترجيح كفتها بعنصر الزمن، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بوصفها المطلب الأول لارتقاء أسباب بطئ الحركة من الروتين ومعاملات يدوية ورائها، والارتقاء إلى أفاق الإبداع التكنولوجي في مجال المعلومات والاتصالات الذي قدم لها كل يوم حلولا جديدة لاختصار مزيد من الزمن وتسيير اتخاذ قراراتها وتعميمها بالسرعة المطلوبة، وانجاز معاملاتها في الوقت المناسب لوضعها في دائرة المنافسة فان لم تكن الإدارة منافسة كان تكون أمام إدارة عمومية فان الفائزة تكون أعظم في ظل سباق مجتمعات العالم نحو التطور والبناء، إذ ليس هنالك إدارة عمومية يمكنها أن تتصور أن بإمكانها العمل بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات وما توفره من مزاياها.⁽²⁾

ثالثا- تطور الاتصالات: ونعني بها الاتصالات الإلكترونية التي مرت بطفرة هائلة جعلت كل ما تحتاج إليه دوائر الإدارة سواء الحكومية منها أو الخاصة في متناول اليد، بأزهد تكلفة وأقل جهد عبر دول العالم، الأمر الذي كان يحتاج في الوقت السابق إلى إنفاق مالا حصر له من التكاليف الباهظة، فضلا عن الوقت الذي كان يستغرقه انتقال تلك المعلومات، مما يجعل بعضها غير ذي فائدة في حال تجاوز الوقت انتقاله سقفا معيناً، فيذهب كل ما

(1) عماد بوقلاشي، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية (دراسة حالة وزارة العدل)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير العمومي، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010/2011 ص 93 .

(2) المرجع نفسه، ص 94.

تكبدته الإدارة من نفقات ووقت إلى إدراج الرياح، في حين أمكن في ضل تطور الاتصالات الإلكترونية الحديثة الاحتراز من هذا كله، ليس ذلك فحسب بل أمكنه في ضل هذه السيطرة العنكبوتية لشبكة الانترنت حول العالم أن تجد نفسها في قلب الحدث العالمي، وعلى اتصال مباشر بأطرافه، مما يجعلها مطمئنة إلى صواب قراراتها أو إجراءاتها ويضعها على المحك مع القرار العالمي بخصوص ما تتخذه من قرارات، أو تتفذه من معاملات.⁽¹⁾

لقد قدمت الاتصالات الإلكترونية فوائد جمة للمجتمع الإنساني وهياكله التنظيمية، فقد أمكن في ظل وجودها تجاوز عائق الروتين دون انجاز كثير من المعاملات وأداء كثير من الخدمات، بخلاف ما ضيعه الروتين من مشروعات الاستثمار على كثير من الدول، وما حرّمها منه من المليارات التي كان أصحابها ينوون استثمارها في إقامة المشاريع، ثم تسبب تشدد أنظمتها وبطء معاملاتها وكثرتها في إحجام رؤوس الأموال عن تلك الدول، ليس ذلك فحسب بل كثيرا ما تسبب الروتين في هجرة رؤوس الأموال الوطنية إلى ميادين استثمار بعيدة في دول أخرى تحت إغراء التسهيلات التي تمنحها تلك الدول، بفعل التقنية التي هيأت لحالة ارتياح عام يشعر المستثمر انه أمام إدارات متفهمة قادرة على التطور إزاء ما قد يعرض من مشكلات. يضاف إلى ذلك من الفوائد فائدة السرعة في انجاز المهام، وبخاصة القائمة على المعلوماتية التي تمكن تفعيل التقنية توفير خدماتها بسرعات تنافسية فائقة من قبل الإدارة المعنية، كان يطلب المراجع مثلا دراسة جدوى عن احد المشروعات، أو بيانا للتوزيع الجغرافي للمنافذ التسويقية الخاصة لسلعة معينة أو إحصاء تاريخيا أو جغرافيا أو سكانيا، فقد أصبح هذا كله متاحا في ضل نشاط تقنية المعلومات اللافت، لأنه وفي وقت قياسي يفتح الطريق أمام الباحثين والمستثمرين والمراجعين، وغيرهم لخوض تجاربهم، استنادا إلى الإمكانيات المعلوماتية العملاقة التي يمكنه أن يحصل عليها بشكل مباشر من جهة الإدارة الحكومية المعنية، باعتبار حتى إتاحة المعلومة على وجه السرعة حقا جديدا مميّزا من حقوق المواطنة يضاف إلى حقوق مواطن مجتمعات التقنية.⁽²⁾

(1) حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الأسس، المتطلبات، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص108

(2) المرجع نفسه، ص109.

رابعاً- الإجماع على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ما يحتاجه المواطنون اليوم، كما بالأمس وان كان في ظروف بنيوية مختلفة بسبب التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث ساهمت هذه الأخيرة في شيوخ الثقافة الإلكترونية وانتشارها بين أفراد المجتمع وخاصة الشباب منهم، وتعمقت علاقاتهم بالحاسوب والانترنت، سوء المتخصص منهم في هذا المجال أو الغير متخصص إلى درجة باتت محرجة للإدارات العمومية ومن وراءها الحكومات، إذ ليس من المنطق أن تسبق العقول الأجيال الجديدة إدارتها العمومية، في حين أن الأصل أن تبادر هذه الأخيرة بالاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن ثم رفع مستوى وعي مواطنيها وثقافتهم بهذه التكنولوجيا.⁽¹⁾

وهذا الواقع الجديد الذي لم يكن إلا حلما أو خيالا في الماضي وضع العالم أمام فكرة الهيمنة على جميع التفاصيل في كل مكان وفي الوقت نفسه دون بذل جهد يذكر، فثمة نسخة أخرى طبق الأصل من العالم الحقيقي يمكن الاطلاع عليها والتحول إلى عالمها بكبسة زر أو نقرة على احد المفاتيح وهذا ما يجسده فكرة العولمة، وحتى في مجملها نشير إلى عملية تحرير الانتقال الحد نحو تكامل الاقتصاد والمجتمعات وهي تسير اختزال المسافة والزمن وسرعة تبادل المعلومات، ومن هنا بدأت تتأصل حزمة من الأفكار الجديدة التي صارت تمثل وعيا مغايرا للوعي القديم المحدود الذي طالما اعد المجتمعات على اللحاق بالركب، ومن تلك الأفكار الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع المجالات وخاصة مجال تقديم الخدمات.⁽²⁾

خامساً- التحولات الديمقراطية: وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية.

إن تغير الأوضاع الدولية فرض واقع اجبر الجميع على التحول فيها، والذي لا تستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها.

(1) عماد بوقلاشي، المرجع السابق ص95.

(2) المرجع نفسه، ص96.

سادسا- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين: ذلك للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.

سابعا- حاجة الموظفين للدعم النوعي: ذلك من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.⁽¹⁾

ثامنا- الدوافع السياسية: كانت التحولات الديمقراطية وما دفعها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية احد العوامل الدافعة لكثير من جهات الإدارة إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها، فقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في توجيه أنظمة تلك الدول إلى إدخال تطبيقات التقنية إلى إدارتها، بوصفها مطالب تحققها هذه الأنظمة لشعوبها لكسب الثقة والتأييد من جراء انجاز هذا الحلم لكل الشعب وقد رافق هذا التطور في البناء الاجتماعي والتوثب نحو كل جديد في تلك المجتمعات ارتفاع في المستوى الإداري وتولد رؤية جديدة للقطاع العام بأبعاده كافة، مما دفعه إلى السعي لتحسين مستوى المشاركة الشعبية في القرار الحكومي وترسيخ مبدأ الشفافية الذي يعطي للشعوب حق الرقابة على الجهات الحكومية ومحاسبتها ومسائلتها تحقيقا لقيم العدالة في تلك المجتمعات.⁽²⁾

مما يجعل من الإدارة الإلكترونية فرصة مميزة أمام تلك الأنظمة لتحقيق هذه الآمال لشعوبها.

تاسعا- 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 واستقرار اكبر.⁽³⁾

(1) مختار حماد، المرجع السابق، ص11.

(2) حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص116.

(3) مختار حماد، المرجع نفسه، ص ص12/13.

عاشرا- التنمية الاقتصادية: فالدول التي تتطلع إلى التطور الاقتصادي يكون لديها دافع قوى لاتجاه نحو مشروع الإدارة الإلكترونية، وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية، وتحسين صورتها أمام المستثمرين، فالإدارة الإلكترونية تحسن البيئة التقنية لتقديم الخدمات وهذا جانب من جوانب التزامها بإجراء تغييرات للدخول في اقتصاد المعرفة.⁽¹⁾

الفرع الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية،

إن من مبادئ الإدارة الإلكترونية مايلي:

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

ثانيا- التركيز على النتائج: حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في ارض الواقع، وان تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، المال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة(دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة).

ثالثا- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل، المدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.⁽²⁾

رابعا- التغيير المستمر: وهذا مبدأ في الإدارة الإلكترونية لان الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد ترضية الزبائن أو تقصد

(1) مختار حماد، المرجع السابق، ص14.

(2) عبد الكريم عشور، المرجع السابق، ص15.

التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات فان الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل.⁽¹⁾

خامسا- تطبيقات ذات قيمة مضافة وتكلفة منخفضة: اعتماد برامج ومبادرات الإدارة الإلكترونية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعد في بناء نظم الكترونية مرنة ومفتوحة لتنفيذ أنشطة ذات القيمة المضافة بجودة عالية وتكلفة منخفضة، بالمقارنة من تكلفة المعاملات التقليدية للإدارات العمومية.

سادسا- التوازن بين شفافية وخصوصية المعلومات المتعلقة بالمواطن: توفر الإدارة الإلكترونية بيئة الكترونية مفتوحة لتبادل ونشر وتوزيع المعلومات لذا يجب احترام حقوق المواطن بعد التشهير بالمعلومات تتعلق بحياته الخاصة، وهذا من خلال التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الإدارة الإلكترونية وضمانة التوازن بين تبادل المعلومات شفافية وخصوصية المواطن، بحيث لا يتمكن من الاطلاع على المعلومات إلا أصحاب الصلاحية القانونية في ذلك.

سابعا- الإدارة الإلكترونية ليس بديلا للوسائل التقليدية: تقوم الإدارة الإلكترونية بتوفير الخدمات العمومية للمواطنين والمؤسسات والإدارات العمومية الآخرين والتي لا يمكن أن تكون بديلا نهائيا للوسائل التقليدية في توفير تلك الخدمات، وخاصة في المراحل الأولى من تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويعتمد نجاح هذا التطبيق على ضمان توفير متطلبات وشروط تنظيمية وتقنية والتزام الإدارات العمومية لتغيير أساليب العمل الإداري التقليدي بصورة شاملة وجذرية.⁽²⁾

(1) مختار حماد، المرجع السابق ، ص16.

(2) عماد بو قلاشي، المرجع السابق، ص 89.

المبحث الثاني

منهجية تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية

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

المطلب الأول

متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل هي عملية معقدة تمثل تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وتشمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية وغيرها، يتطلب العمل وفق مبدئين رئيسيين هما:

المستوى التقني:

يتضمن المستوى تمثيل المعلومات إلكترونيا وتناقلها عبر شبكة الانترنت مع ضمان امن المعلومات المتداولة وسريتها، ويمثل جوهر العمل الإلكتروني الذي يعتمد على الخصائص الأساسية لتقنية المعلومات عن طريق: التخزين والنقل والمعالجة.

الخطوات الإجرائية:

تتضمن طلب وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام شبكة الانترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة إلى متابعة مراقبة أو استخدام النماذج والوثائق الورقية كتطبيقات الويب التي ظهرت عام 1993م والتي يمكن أن تعمل كإطار للتطبيقات الأخرى، حيث تعد مواقع الويب مصادر معلومات افتراضية الطابع متحولة الطبعة على الانترنت تسهم بفعالية في إجراء العديد من الأعمال الإدارية والخدمات وتزداد وتتقص حسب درجة تعقيد الخدمات المطلوبة.⁽¹⁾

ومن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

الفرع الأول: المتطلبات الإدارية

تحتاج الإدارة الإلكترونية، لكي تحقق للمنظمة الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتأخذ كل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية.⁽²⁾

أولاً- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

ثانياً- القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دوراً رئيسياً في نجاح أي عمل أو فشله كما أن التزام القيادة يعتبر أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع

(1) هيثم حمود الشيلي، المرجع السابق، ص 452.

(2) سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة)، 2010، تاريخ الإطلاع، 2015/10/11.

وتقديم المعلومات المؤكدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر احد العوامل المساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.(1)

ثالثاً- تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين: تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في توعية العناصر البشرية الملائمة عن طريق إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديدة، بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب متطلبات التحول الجديدة، بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بشفافية وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.ويمكن إتباع الخطوات التالية لتحقيق ذلك:

- 1- إعداد وتهيئة المواطنين قبل تطوير التقنيات.
- 2- عقد المحاضرات والندوات لجميع أفراد المجتمع.
- 3- إدراج التقنيات الإلكترونية كأحد المواد المقررة في المنهج التربوي والتعليمي للطلاب والطالبات في المدارس والجامعات.
- 4- طرح برامج إعلامية لتثقيف المجتمع بالتعاملات الإلكترونية.
- 5- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بالاستفادة من التقنيات المعلوماتية في المملكة وسبل تطويرها بما في ذلك التعريف والتشهير والبنية التحتية إلى غير ذلك مما يتعلق بالتقنية المعلوماتية.
- 6- تدريب وتأهيل الكفاءات البشرية الوطنية لمواجهة الطلب المتوقع على الكفاءات المتمكنة من تقنية المعلومات والتي تسهم بدورها في نشر المعرفة المعلوماتية بين أفراد المجتمع.

(1) موسى عبد الناصر، محمد قرشي، المرجع السابق ، ص90.

إلا أن عملية توعية وتعليم أفراد المجتمع ليست بالأمر اليسر نظرا لوجود عدد من الصعوبات التي تحول دون ذلك والتي من أهمها.(1)

أ- حداثة التقنية المعلوماتية على المجتمع، والتردد والخوف من التعامل معها.

ب- وجود الهيبة الرقمية لدى المجتمعات بصفة عامة ومجتمعات الدول النامية بصفة خاصة.

ج- قلة الوعي الجماهيري بالفوائد والمميزات المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

د- تعارض مصالح جماعات المصالح الخاصة مع تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية مما يترتب عليه معارضتهم لتنفيذه أو تعطيله أو إبطاله بما لها من نفوذ في حشد وإثارة الرأي العام ضد تطبيق الإدارة الإلكترونية.

هـ - ظاهرة العولمة، والانقسام الرقمي بين المجتمعات المختلفة داخل المجتمعات بذاتها، بطريقة تشكل فجوة بين مالكي تقنية المعلومات وبين الذين لا يملكونها.

و- ضعف فرص تقدم المجتمعات النامية.(2)

رابعا- إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتعديلها: يجب على أي دولة وقبل البدء بالتعاملات الإلكترونية لأعمالها أن تراعي ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ويسهل معاملاتها ويضعها موضع الاعتراف الوطني والدولي، إضافة إلى ضمان القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية والسرية وذلك يجب على المنظمات أن تقوم بعملية مسح وتمحيص شامل لكل الأنظمة والقوانين لديها، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:(3)

1- إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وتحديد المباح والمحرم منها والعقوبات المفروضة.

(1) هيثم حمود الشيلي، المرجع السابق 437.

(2) المرجع نفسه، ص438.

(3) شائع بن سعد مبارك القحطاني، المرجع السابق، ص32.

- 2- تحقيق سهولة الوصول إلى المعلومات، ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية.
- 3- تحقيق الأمن الوثائقي، وخصوصية وسرية المعلومات.
- 4- تحديد معايير ثابتة وشفافة لجميع التطبيقات الإلكترونية.
- 5- إعطاء مشروعية لاستعمال الوثائق الإلكترونية كإثبات الشخصية الإلكترونية واستخدام التوقيع الإلكتروني والبصمة الإلكترونية إلى غير ذلك.
- 6- وضع الأطر التشريعية الأمانة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقا للمستجدات ولضمان فعالية التشريعات والأنظمة والقوانين يجب مراعاة مايلي:
- أ- شمولية الأنظمة لجميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة.
- ب- استقرارها ووضوحها مما يدعم التطبيقات الإلكترونية.
- ج- إعطاء الوقت الكافي لدراستها وتحليلها قبل اعتمادها.
- د- ضمان مشاركة المختصين في إعداد المشاريع تغييرات الأنظمة.
- هـ- أن تكون سهلة الفهم والتطبيق للمنفذ والمستفيد.

كما أن القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الإلكتروني يجب أن تساير مشروع الإدارة الإلكترونية منذ بدايته كفكرة وحتى تطبيقه.⁽¹⁾

الفرع الثاني: المتطلبات السياسية.

حيث تترجمها وجود إدارة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الإلكتروني وسائدة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.⁽²⁾

(1) شائع بن سعد مبارك، المرجع السابق، ص33.

(2) عبد الكريم عشور، المرجع السابق، ص 25.

تمثل مبادرة الإدارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي، وإرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1991 بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برامج عمل يقوم على النقاط منها:

- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتماداً على إحداهم التقنيات.
- ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا إدارة أو بدون طابور.
- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.
- توعية المجتمع بجدوى التحول الإلكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.⁽¹⁾

الفرع الثالث: المتطلبات البشرية.

التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يعني الاستغناء عن المورد البشري ولكن يجب توفير الموارد البشرية التي لديها القدرات الفنية والإدارية وتمتلك الخبرة والمهارة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتكون لديها فكرة عن مفهوم الإدارة الإلكترونية، وتتقبل هذه الفكرة وتعني بها أبعادها وأهدافها لكي تستطيع الوفاء بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والإلمام بأساليب التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة مع القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

وذلك لا يتم إلا عن طريق العناية بعمليات اختيار الكفاءات وتوفير فرص التكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى نوعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة

(1) عماد بوقلاشي، المرجع السابق، ص 97.

الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي التقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية. ويمكن إتباع الخطوات الموائية لتحقيق ذلك:

- إعداد وتهيئة المواطن قبل تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- عقد ندوات ومحاضرات حول الإدارة الإلكترونية مع طرح برامج إعلامية لتثقيف أفراد المجتمع بالخدمات الإلكترونية.
- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسبل تطويرها بما في ذلك التقريب في الشبكة العالمية الانترنت وتعريف البرمجيات التنفيذية.
- إقامة ورش العمل التي تتناول إحداث التطورات في التجارة الإلكترونية التي تعتبر مدخلا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية.
- تكوين الكفاءات البشرية الوطنية لواجهة الطلب المتوقع على الكفاءات المتمكنة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تتسم بدورها في نشر المعرفة في هذا المجال التكنولوجي بين أفراد المجتمع.⁽¹⁾

الفرع الرابع: المتطلبات التقنية:

وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تمثل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة لاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت بالإضافة إلى توفير تكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحسابات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.

وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:⁽²⁾

(1) عماد بوقلاشي، المرجع السابق، ص 97.

(2) موسى عبد الناصر، محمد قريشي، المرجع السابق، ص 91.

أولاً- البنية التحتية الصلبة لأعمال الالكترونية:

تتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية وتبادل البيانات الكترونياً.

ثانياً- البنية التحتية الناعمة لأعمال الالكترونية:

تشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها انجاز وظائف الأعمال الالكترونية.

ثالثاً- شبكات الاتصال: أهم هذه الشبكات:

1- شبكة الانترنت: وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وتربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الجوانب.

2- الشبكة الداخلية أو الانترنت: هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، وتمكين مجموعات خاصة فقط من الوصول إليها.

3- الشبكة الخارجية أو الاكسترنيت: وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة (كالموردين، الزبائن وأطراف أخرى) بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت.

مايجب الإشارة إليه، هو أن شبكتي الانترنت أو الاكسترنيت تستخدم تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الالكترونية في بيئتها الداخلية وفي إدارة علاقاتها مع البيئة الخارجية، ففي الوقت الذي ترتبط شبكة الانترنت أوصال المؤسسة في الداخل فان شبكة الاكسترنيت تستخدم لبناء روابط الاتصالات الكترونية مباشرة وفورية مع زبائن من جهة والمحجزين من جهة أخرى.⁽¹⁾

(1) موسى عبد الناصر، محمد قريشي، المرجع السابق، ص 91.

الفرع الخامس: المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية.

تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على مستوى المركزي والمحلي.⁽¹⁾

الفرع السادس: المتطلبات الأمنية.

يقصد بان المعلومات ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة أو المؤسسة أو المنظمة التي تدار الكترونيا في مأمن من الوصول إليها والتلاعب بها، الأمر نفسه ينطبق على المنشأة نفسها والعاملين فيها، وأجهزة الحاسوب المستخدمة ووسائل التخزين التي تحوي أسرار المؤسسة وبياناتها، وذلك بتأمين أكثر من وسيلة حماية كبرامج مضادة للقرصنة لضمان سلامة المعلومات التي تعد أعلى ما تملكه المؤسسة.

وأمن المعلومات أحد الهواجس التي تؤرق القائمين على العمل الإداري في الإدارات الإلكترونية، بشأن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها الكترونيا، إذ يلزم الحفاظ على أمنها، فيضعف الأمن في مجال العمل الكترونيا، يعد ضعفا للثقة، مما يدفع الإدارات بشكل دائم إلى التفكير فيما توفر هذه الثقة التي تعد هي الأمن المعلوماتي وجهة لعملة واحدة.

فهناك أكثر من إجراء يجعل جهة الإدارة الإلكترونية مطمئنة إلى حد بعيد شان تحقيق البعد الأعلى لأنظمتها ومن بين هذه الإجراءات:

(1) عبد الكريم عشور ، المرجع السابق ، ص25.

أ- التوثيق الذي يضمن التحقق من المستخدم، فعلى الإدارة أن تضع التطبيقات التقنية والحلول التي تضمن التأكد التام من الأطراف المشتركة في العملية هم الأشخاص المعنيون بالاتفاق أو العملية التجارية أو المعاملة المطلوبة في حال الإدارات الحكومية أو الحسابات البنكية وغيرها من المعاملات ذات الحساسية و المساس بمصالح الأفراد والشركات للتأكد من عدم وجود دخلاء على المعاملة.⁽¹⁾

ب- تصديق المعلومات الكترونياً، بتصميم البرامج المحمية الكترونياً التي لا تسمح بالوصول إلى المعلومات المحفوظة على شبكات الإدارة إلا للأشخاص المخول لهم الوصول إليها من قبل الجهة الإدارية، عبر كلمات مرورهم الخاصة التي يدخلون بها إلى شبكة الإدارة.

ج- سرية المعلومات وبصفة خاصة المعلومات الأمنية أو ذات الحساسية للأفراد الذين لا يرغبون في إنشائها فهذا حق مكفول لا يتعارض مع الشفافية التي يعني بها المعلومات العامة المتاحة للجميع بما يسمح بتقييم عمل الجهة الإدارية، أما المعلومات الخاصة وذات الحساسية فيراعي سريتها وإخفاءها وقصد الوصول إليها من أصحابها، أو أفراد الإدارة ذوي الصلاحية لذلك.

د- التكامل في أداء الدوائر الأمنية بحيث يضمن عدم التلاعب أو التعديل في البيانات أثناء نقلها، منذ اللحظة التي أرسلت فيها من مصدرها حتى وصولها إلى المستقبل، والتكامل هنا يحدث بالتنسيق امنيا بين القنوات التي تمر عليها المعلومات أثناء انتقالها الكترونياً.⁽²⁾

(1) حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص159.

(2) المرجع نفسه، ص160.

المطلب الثاني

مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

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

الفرع الأول: مرحلة الظهور.

وفيها تقوم الدوائر الحكومية بوضع المعلومات الكاملة عن نفسها في شبكة الانترنت، من اجل أن يطلع عليها المواطنون وتسمى كذلك مرحلة الاتصال الأحادي، وترتبط هذه المرحلة بإتاحة النماذج وإمكانية طباعتها الحكومية ويتطلب ذلك بيانات صوتية وإتاحتها لأكثر عدد من المشتركين في نفس الوقت، أو استخدام أكشاك خدمات يتم توصيلها بشبكة الانترنت أو من خلال استعمال اسطوانات مسجل عليها نفس البيانات.⁽¹⁾

وهي المرحلة تصاحبها إجراءات عديدة كتطوير البنية التحتية التي تشمل البني الأساسية لنظم الاتصالات، والاستثمار في بنية تحتية توفر تناقلا سريعا للبيانات وتشجيع الأفراد على استخدام الهواتف بشكل اكبر من خلال تخفيض أسعار الاتصالات الهاتفية، اتخاذ التدابير والإجراءات المساعدة على زيادة المنافسة بين الشركات التي تقدم خدمات الانترنت، فتح مراكز مجتمعة للاتصال خاصة في القرى والأرياف وتشجيع التنافس في تقديم الخدمات بواسطة الانترنت، الالتزام بوضع خطة زمنية محددة للتواريخ في نشر المعلومات على شبكة الانترنت.

الفرع الثاني: مرحلة التفاعل.

وذلك بتنفيذ المعاملات الحكومية على شبكة الانترنت والهدف من هذه المرحلة هو إنهاء المعاملات أو جزء منها مباشرة من خلال شبكة الانترنت أو شبكة الهاتف أو اكتشاف الخدمات الجماهيرية.

(1) عوجان عرفات، الحكومة الإلكترونية، شروط النجاح، مجلة الحاسوب، العدد 2000، 47، ص 10.

ففي الحالة الأولى يجب الاتفاق أولاً مع جهات تأدية الخدمات على قبول تلك الطريقة في إنهاء المعاملات واستصدار القوانين التي تيسر ذلك ثم يتم الاتفاق على مستوى المكانية المطلوبة لكل خدمة وتطوير النظم التي توفر تلك الإمكانيات مع ضرورة التأكيد على إتاحة القدر الملائم للسرية والخصوصية.

أما في الحالة الثانية فيمكن إنهاء بعض الخدمات من هلال الهاتف مباشرة وهي الخدمات التي تستخدم البيانات الرقمية في إنهاءها مثل العمليات المصرفية المختلفة، أما الحالة الثالثة التي يمكن اعتبارها خصصة للخدمات الحكومية فيقوم العاملون باستلام مستندات ورسوم تأدية الخدمة من المواطن وذلك بالاتصال بصانعي السياسات لكل المستويات وكلما زادت هذه العلاقة زادت الثقة في الحكومة، ويتم هذا بفتح المجال لإرسال بريد الكتروني e-mail، وأيضاً يمكن استخدام الوسائل المتعددة الوسائط من تلفزيون وراديو الإعلان وعن الاتصال المباشر مع الحكومة أو عقد لقاءات ودعوة المواطنين لإبداء رأيهم.⁽¹⁾

هي مرحلة تصاحبها إجراءات عديدة، كالتحول بشكل جذري وجدي من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل الإلكتروني، وهذا التحول يحتاج إلى تغيير جذري في الإجراءات والهيكل والتشريعات، تشجيع قطاع المصارف والمال على تطوير أساليبها، وضع نظم تظم المحافظة على سرية التعاملات المالية وسلامتها لكي ترقى لتلبية احتياجات الحكومة الإلكترونية بشكل آمن، الإصلاح الشامل للإدارة العامة من خلال إعادة النظر في الأساليب والممارسات الإدارية، وان تتم المخاطبة المستفيدين الذين لهم علاقة مباشرة بالخدمات المتقدمة من الجهات الحكومية مباشرة على شبكة online.⁽²⁾

(1) مختار حماد، المرجع السابق، ص 30 .

(2) العزام احمد حسن، الحكومة الإلكترونية في الأردن، إمكانية التطبيق، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة اليرموك، قسم الإدارة العامة، 2001، ص 21.

الفرع الثالث: مرحلة المعاملات الإجرائية.

حيث تقوم المواقع الإلكترونية للدوائر والإدارات العامة في هذه المرحلة بطريقة اسمية بتبادل المعلومات والاتصال المتبادل بينها وبين المواطنين، حيث يستطيع المواطنون مثلا دفع ما يستحق عليهم من مبالغ مالية للدوائر الحكومية تلقي الخدمات الحكومية بطريقة الكترونية، أنها مرحلة التكامل الرأسي، حيث تستطيع طالب الخدمة إنهاء كافة معاملاته مع جهة واحدة بالرغم من تعدد وحداتها.

تتميز هذه المرحلة بتركيز الدولة اهتمامها نحو إنشاء أنظمة فعالة ضمانا لسرية المعلومات الخاصة بالأفراد، سن القوانين والتشريعات الرادعة للمتطفلين على سرية الإدارة الإلكترونية، والعمل على تحسين منظومة إيصال الخدمات وتوزيعها.⁽¹⁾

الفرع الرابع: مرحلة التكامل.

في هذه المرحلة يتم تصميم الموقع أو ما يسمى بالواجهة الذي يعمل على تكامل الخدمات الحكومية معتمدا على حاجة الشخص، واختصاصه أو وظيفة لدائرة التي تقدم الخدمة، وهي مرحلة التكامل الأفقي وهي مرحلة معقدة تتطلب قواعد بيانات عملاقة عن كافة الأفراد أو المؤسسات حيث تستطيع الخدمة الحصول على خدماته من خلال أي وحدة لتقديم 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 ويواجهها حتى الآن عقبات إدارية وتكنولوجية عديدة.⁽²⁾

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 والمصانع التي تقدم خدمات جماهيرية على أن تتوافر لتلك القواعد إمكانية

(1) فاطمة الدويسان وآخرون، مشروع الحكومة الإلكترونية في دولة الكويت، بيت الزكات حالة عملية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5، ب، ت، ن، ص 259.

(2) المرجع نفسه، ص 160.

التحدث عن بعضها البعض وأيضاً وجود شبكات اتصالات على أعلى درجة من الاستقرار بما يضمن السرعة والسرية والأمانة في نقل المعلومات.

هي مرحلة تصاحبها إجراءات عديدة، كتوفير الإمكانيات البشرية المدربة لتقديم الدعم المستثمر للمستخدمين وترد على استفساراتهم، ويجب مراعاة أن عملية تطبيق الحكومة الإلكترونية في هذه المرحلة سوف تتطلب الكثير من المال والجهد، وأن يكون تطبيق الإدارة الإلكترونية ضمن حركة تغيير مستمرة وشاملة، وأن تكون هناك مواقع تقوم بدور البوابات للمواقع الحكومية تسهل على الجميع الوصول بسرعة، ولجراء اختبارات شاملة على الأنظمة والتأكد من خلوها من الأخطاء المنطقية واللغوية قبل استخدامها.⁽¹⁾

الفرع الخامس: مرحلة التعزيز.

وتشمل المرحلة أن تكون هذه المواقع بمثابة وسائل اتصال ثنائية أي الإدارة تقوم بوضع المعلومات عن نفسها وفي نفس الوقت تقوم باستقبال استفسارات المواطنين، مما يتيح للأفراد التفاعل مع الأجهزة الإدارية الحكومية عبر مواقع التواصل المستمر من خلال معلومات التغذية العكسية والتي تتم من خلال نماذج صممت لهذا الغرض وعبر رسائل البريد الإلكتروني ولهذا 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 الانترنت التي تعتبر بمثابة الإدارة المشغلة لمفهوم الإدارة الإلكترونية. حيث أنها مرحلة تعتمد على توفير المعلومات والبيانات واعتبارها ملكية عامة تحميها التشريعات والقوانين تتناسب وتطورات الحياة في عصر المعلوماتية، وتمويل برامج تدريبية لكل المدرسين حول استخدامات وتكنولوجيا المعلومات، وكذلك توفير الإمكانيات المادية المطلوبة لكافة العمليات بدءاً بالتصميم والنشر والصيانة الدائمة للمواقع.⁽²⁾

(1) حمزة محمد خالد، ناجي، مفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية. الموقع أطلع عليه يوم 2015/10/25
w.w.w.saud.a.com/vb/showthread.php?p=54، ص 54.

(2) المرجع نفسه، ص 55.

المبحث الثالث

آثار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

تظهر الآثار الناجمة عن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بجلاء ووضوح لدى الدول المتقدمة التي تملك التجارب الناجحة في هذا المجال وقد تحددت معالمها وارتسمت نتائجها، أما بالنسبة إلى مجتمعاتنا النامية، فيصبح تحديد الآثار الناجمة من جراء ذلك بشكل عملي ولكن تمكن تحديد تلك الآثار في ضوء ما كتب بعض الباحثين والخبراء في هذا المجال ويمكن حصر تلك الآثار في المجالات الإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية كالآتي: (1)

المطلب الأول

آثار التحول في المجال الإداري

نظرا لان مفهوم الإدارة الإلكترونية يندرج ضمن الفكر الإداري التطبيقي فان غالبية آثاره تظهر ضمن المجال الإداري لنشاطات المنظمات الحكومية وغير الحكومية، حيث تنعكس تلك التأثيرات على وظائف الإدارة الرئيسية والعناصر الرئيسية للنشاط الإداري، وبصفة خاصة عمليات تهيئة وإصلاح البنية التنظيمية ومن أهم المجالات الإدارية التي تأثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي: (2)

الفرع الأول: التنظيم

بتطبيق الإدارة الإلكترونية سيتأثر بالجانب التقني لها عدة عناصر تدخل ضمن وظيفة التنظيم، ومن أهمها:

(1) حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 170.

(2) www.drwaelsaad.net/pdf/daleel-talaba

أولاً- هيكل المنظمة: فلن تبقى على أوضاعه الحالية بل سيكون هناك تغيير في بنائه وتصميمه وفق متطلبات الوضع الجديد الذي يعتمد على تدفق الفعلي والتبادل المعلوماتي الإلكتروني، وعلاقات متبادلة أقل سلطوية حيث ستطال هذه التغييرات التنظيم الرأسي أي المستويات الإدارية في المنظمة.

ثانياً- التقسيمات الأفقية للمنظمة: سنتعرض للتغيير وفق نظرية الهندرة نتيجة ولادة إدارات جديدة، واختفاء بعض الوحدات الإدارية السابقة، وتفتيت بعض الوحدات ودمج الأخرى.

ثالثاً- الحجم التنظيمي: سيتقلص في جانب الأعمال ذات الطابع التقليدي الورقي، وسيتوسع في جانب الوظائف ذات البعد التقني والمعلوماتي، مما سيؤثر على عدد الوظائف في التنظيم.

رابعاً- الحجم الافتراضي للتنظيم: سيزداد الدخول عناصر لا تربط بالعنصر المكاني والزمني للمنظمة نتيجة توفر وسائل أداء العمل عن بعد وسيتقلص الحجم الطبيعي الملموس للمنظمة المرتبط بالعنصر المكاني والزمني.

خامساً- ظهور التنظيم الإلكتروني: ويعد في حد ذاته الآثار التي تنتجها عملية التحول الإدارية بما ينطوي عليه هذا التنظيم من عناصر وأنشطة وعلاقات وبيئة إدارية مغايرة لما قبلها.⁽¹⁾

الفرع الثاني: التخطيط.

تعتبر عملية التخطيط عن محاولة التنبؤ بالمستقبل ومحاولة بناء رؤية توح ما سيكون عليه بالنسبة لوضع المنظمة، وسيؤدي تطبيقات الإدارة الإلكترونية إلى حدوث تغييرات كبيرة في دعم عمليات التخطيط عن طريق:

أولاً- توفير كم هائل من المعلومات المختلفة التي تشكل حجر الزاوية لعملية التخطيط.

ثانياً- محاولة الوصول للمعلومات في الزمان والمكان المناسب.

(1) شائع بن سعد مبارك القحطاني، المرجع السابق، ص36.

ثالثا- توفر القدرة على التحليل بمساعدة النظم المعلوماتية الإلكترونية.

رابعا- القدرة على التعرف على مختلف الإمكانيات المتاحة للمنظمة.

خامسا- القدرة على توفير معلومات مهمة من كل أطراف الخدمة والبيئة الخارجية بمرونة كبيرة.⁽¹⁾

الفرع الثالث: اتخاذ القرارات.

تؤثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية في هذا النشاط بشكل ايجابي حيث تتيح او تزيد القدرة على تحسين وترشيد القرارات نتيجة القدرة على جمع المعلومات وتحليلها ويظهر ذلك التحسن في اتخاذ القرارات من خلال الجوانب التالية:

أولاً- زيادة القدرة على تشخيص المشكلات نتيجة القدرة على تحصيل المعلومات .

ثانيا- دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة، وتقويم كل بديل.

ثالثا- زيادة القدرة على محاكاة الواقع أو التمثيل أو النمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية.

رابعا- القدرة على مجارات قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية استغلال المزايا التي توفرها تلك الثورة.⁽²⁾

(1) حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص174.

(2) ناصر سعيد علي محسن، إتجاهات القيادة الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، اليمن، 2010، ص220.

الفرع الرابع: إدارة الموارد البشرية

تستفيد المؤسسات والمنظمات الإلكترونية بشكل كبير مما تتيحه لها التقنية وواقعها الجديد من التأثير ايجابي في إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر، نتيجة للتحول من أسلوب البيروقراطي إلى الأسلوب الإلكتروني، مما يجعل مهام إدارة الموارد البشرية ودورها تختلف كثيرا عن ذي قبل على النحو الآتي:⁽¹⁾

أولاً- زيادة البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بتطورها وفقا للمداخل الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية.

ثانياً- ارتفاع قدرة إدارة الموارد البشرية على القيام بالأعمال التحليلية والوظائف التطويرية ودقة التنبؤ والاستقرار لكثير من جوانب نشاطاتها.

ثالثاً- المساهمة الفاعلة في إتباع طرق تصميمية حديثة للوظائف تناسب الوضع الجديد، وتؤدي إلى ما يسمى مرونة العمل، والتركيز على البعد الاجتماعي.

رابعاً- سيؤثر نشاط تخطيط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب، وعمليات التوظيف، تبعاً لتغيير سمات ونمط العرض والطلب من الموارد البشرية، مما يؤدي إلى التمكن من خلق وظائف جديدة إلى جانب جذب القوى العاملة وتطويرها لتساير عصر الثورة التقنية.

خامساً- تصدر التقنيات الرقمية الحديثة محور التخطيط والتنفيذ لبرامج تنمية وتدريب وتقويم القوى البشرية في المنظمات وتخطيط المسار الوظيفي.

سادساً- حدوث تغيرات في نشاطات استحداث وتحليل وتصنيف وتقويم وتحديد أجور الوظائف في المنظمات، أو ما يطلق عليه نشاطات تهيئة الوظيفة.⁽²⁾

(1) يوسف محمد يوسف بن أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة - إنكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة، 2009، ص110.

(2) شائع بن سعد مبارك القحطاني، المرجع السابق، ص37.

الفرع الخامس: الرقابة.

تتأثر الرقابة بشكل ايجابي بالإدارة الالكترونية وذلك عن طريق:

أولاً- سهولة الوصول إلى المعلومات وتقنين الدخول عليها.

ثانياً- إمكانية متابعة العمليات المختلفة وتسيير القرارات المتنوعة في كافة أنواع المنظمات.

ثالثاً- إمكانية تحديد المسؤولية بالتعرف على متخذ القرار والقدرة على المحاسبة عند ارتكاب الأخطاء.

رابعاً- إتاحة قنوات الاتصال متعددة لتبادل المعلومات.

خامساً- التمكن من انتهاء الخدمات الكترونياً عبر الشبكة المعلوماتية، وذلك بوضع معلومات كاملة عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها، مما يسهل عملية المتابعة.

سادساً- إمكانية وضع مشاريع القوانين والأنظمة على المواقع الالكترونية، مما يمكن معرفتها من كافة أطراف الخدمة.

سابعاً- تعزيز مبدأ المساءلة والمحاسبة الإدارية.⁽¹⁾

الفرع السادس: العمليات والإجراءات.

هناك تحول كبير يحدث للإجراءات الإدارية تأثر بتعميم تطبيقات التقنية على الإدارات، ومن مظاهر هذا التأثير ما يأتي:

أولاً- تكون السرعة سمة أساسية في إجراءات الإدارات الجديدة وبخاصة الحكومية التي أمضت حقبا إدارية طويلة تعاني بطناً إجرائياً طويلاً، وتشهد معانات المراجعين لتلك الدوائر من جراء الإيقاع البطئ للمعاملات.

(1) يوسف محمد يوسف بن أمونة، المرجع السابق، ص 111.

ثانياً-تشهد التعاملات والخدمات في ظل الإدارة الإلكترونية نقلة نوعية وكمية فتغطي أبعاد الإدارة وجوانبها الإدارية المختلفة التي ستعكس في طبيعة الإجراءات التي ستختزل في خطوات أقل بكثير، فضلا عن سلاستها وعدم تعقيدها، وتخلصها من كثير من المشكلات والسمات الماضية في ظل الأنظمة البيروقراطية.(1)

المطلب الثاني

آثار التحول في المجال السياسي

تتنازع عملية التحول إلى أسلوب الإدارة في المجال السياسي إيجابيات وبعض السلبيات، وتترك آثارا واضحة على مجريات أعمالها، وإن كان مايدعو إلى الإطمئنان أن الآثار السلبية لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، يمكن تداركها ولا تقف حائلا في وجه تنفيذ مشروع تنموي مهم مثل مشروع الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: بعض إيجابيات التحول في المجال السياسي

سيؤدي التحول إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية إلى تطوير نظام الحكم الإلكتروني والشؤون العامة، ويمكن أن يتم ذلك بإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال ثلاث خطوات هي:

1-البدء بعملية جمع المعلومات حول أسس تطوير السياسات التي تخص الدولة.

2-استخدام نظم المعلومات الإلكترونية، لتستقبل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجهات الاستراتيجية للدولة.

3-استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.(2)

وتساعد هذه الخطوات على تحقيق عدة انعكاسات ايجابية على الصعيد السياسي مثل:

(1) حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 17.

(2) شائع بن سعد مبارك القحطاني، المرجع السابق، ص 38.

- ضمان الشفافية الكاملة في الأداء الحكومي.
- القدرة على تحديد المسؤولية الإدارية الكاملة عن الأداء.
- توفر الصراحة والوضوح في الخطط وبرامج الحكومة.
- ضمان المشاركة في القرارات الحكومية.
- التحرر من استبداد الموظف الحكومي.

وكنتيجة كذلك سيظهر على الساحة مفهوم سياسي جديد نتيجة الاعتماد على تقنيات الإدارة الإلكترونية في العملية السياسية وهو الديمقراطية الإلكترونية التي تعني إيجاد بيئة تجاورية حرة بين المواطنين والقائمين بالشؤون السياسية باستخدام تطبيقات التقنية المعلوماتية المتطورة، هذا وستتحول الدولة من دور القائد إلى دور الوسيط، مما يمنح المنظمات والأفراد الفرصة للتحرر من الحدود الجغرافية السياسية للدولة وخضوع إرادتها لإرادة عابرات القوميات وما يخدمها من مؤسسات دولية.⁽¹⁾

الفرع الثاني: بعض سلبيات التحول في المجال السياسي

في حالة تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي بشكل عام ثلاث سلبيات:

أولاً: التجسس الإلكتروني

في ظل الأرشفة الإلكترونية لمعلومات الدول في دوائرها الإلكترونية، ستصبح محاولات إختراق الشبكات أمراً قائماً، بهدف الوصول إلا ما في أرشيفاتها من وثائق لكشفها ونقلها، ومن الممكن أيضاً إتلافها، لذا تبقى تلك الملفات في خطر دائم أمام محاولات التجسس الإلكترونية عن طريق إختراق الشبكات، ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالباً من ثلاث فئات:

1- الفئة الأولى هي الأفراد العاديون.

(1) شائع بن سعد مبارك القحطاني، المرجع السابق، ص39.

2- الفئة الثانية هي القراصنة.

3- الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.⁽¹⁾

ثانيا: زيادة التبعية للخارج

إن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ماله انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرناه أعلاه في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية.

فالإعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول هو تعريض الأمن الوطني لهذه الدول للخطر ووضعها تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عما إن كانت هذه الدول عدوة أم صديقة فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها، ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات للأهداف عسكرية وسياسية بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

ثالثا: شلل الإدارة

يحدث شلل أطراف الإدارة عندما تكون إجراءات التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية إجراءات إرتجالية لم يراع فيها الترتيب المنطقي للتحول، ولم توضع له الضوابط اللازمة لنجاح عملية العبور من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني بنجاح، الأمر الذي يؤدي إلى شلل في وظائف تلك الإدارة التي تخلت عن نظامها التقليدي الذي كان يوفر لها على الأقل الحد الأدنى من الأداء، كما أن الإدارة الإلكترونية لم تحقق أقل المأمول منها، وفي تلك المرحلة تتعذر العودة إلى الأسلوب التقليدي، مما يؤدي إلى خسارة فادحة ماديا وأدبيا

⁽¹⁾ داود عبد الرزاق الباز، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، بدون طبعة، منشأة المعارف، مصر، 2008، ص215.

للنظام الإداري وللمؤسسة برمتها، لذلك يجب التأكيد على ضرورة عدم التحول فجأة من نظام إلى آخر دون الأخذ بظوابط هذا التحول ومراحل نجاحه.⁽¹⁾

المطلب الثالث

آثار التحول في المجال الاقتصادي

هناك عدة آثار تنجم عن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية على القطاعين الخاص والعام، تتراوح بين الإيجابية وبعس السلبية، إلا أن السلبي منها يعد تضحيات مقبولة في سبيل إنجاز تجربة بهذا الحجم، وخسائر يمكن تعويضها في ظل حالة الشلل التام التي كانت تسعى إليها الأنظمة البيروقراطية بأجهزتها الإدارية التي تآبى مشكلاتها على الحل.

الفرع الأول: بعض إيجابيات التحول في المجال الاقتصادي

تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر على النواحي الاقتصادية في شتى بقاع العالم، فالنقلة التكنولوجية الرقمية تحدث بالفعل تحولا في الحياة الاقتصادية وتتجلى أهم سماتها فيما يلي:

1- ظهور وظائف جديدة لم يكن لها وجود من قبل.

2- اختلاف معايير الثورة ورأس المال كثيرا في ظل الأنظمة الإدارية الجديدة والتحويلات التقنية، فأصبح الرأس المال الفكري والمعلوماتي للمؤسسة يفوق رأسمالها النقدي، مما يجعلهم الإدارات الإلكترونية الدائم هو توفير المعلومات والأفكار أكثر من توفير المال.

3- تحفيز الثورة المعلوماتية الرقمية التي تمر بها المنظمات الإلكترونية على تشجيع مبدأ التنافسية بفتح أسواق جديدة والعدول عن الأخرى وتطويرها في ظل أجواء الثقة التي تكسبها لجهات الإدارة والقيادات لأخذ قرار التحول.⁽²⁾

(1) داود عبد الرزاق، المرجع السابق، ص216.

(2) حسن محمد الحسين، المرجع السابق، ص178/179.

وتطبيق الإدارة الإلكترونية لها تأثيرات إيجابية عديدة على فعالية الإقتصادية منها:

- 1- تشريع التطوير الاقتصادي من خلال فتح قطاعات جديدة للاستثمارات والتي تتمثل في قطاع التقنيات المعلوماتية، وما يمكن أن تحدثه تلك الاستثمارات في قطاع الاقتصادي للدولة.
- 2- زيادة القدرات الحكومية على المساعدة والتواصل مع قطاع الأعمال مما يحفز لأداء عال.
- 3- لتحريك القوى العاملة على المستوى الوطني عن طريق خلق وظائف جديدة ودخول مهارات جديدة إلى السوق.
- 4- تخفيف أعباء التعامل اليومي بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وبقيّة أطراف الخدمة مما ينعكس على اقتصاد الوطني.
- 5- زيادة فعالية العمليات الإنتاجية من خلال تحسين البنيات التحتية الوطنية، مما يؤدي إلى حفظ تكلفة الإنتاج والتحفيز على زيادة الإنتاجية.
- 6- المساعدة على دخول سلع جديدة للسوق المحلي نتيجة التعامل الإلكتروني.⁽¹⁾

الفرع الثاني: بعض سلبيات التحول في المجال الإقتصادي

أولاً- البطالة

تنشأ هذه المشكلة بسبب إحلال الأجهزة مكان العمال والموظفين، ولا يمكن تعويض هذا بتأهيل العاملين في الإدارة الإلكترونية فبعض هؤلاء لايفيده التأهيل نظرا إلى إنعدام وظيفته أو عمله أصلا وحلول الآلة مكانه، وبعضهم غير قادر على التأهيل لضعف قدراته الثقافية والتعليمية، وحتى من يؤهلون منهم يكون بعضهم زائدا عن حاجة العمل، حيث يتم الإعتماد على الأجهزة إعتمادا كبيرا.

(1) شائع بن سعد مبارك القحطاني، المرجع السابق، ص39.

ثانيا - التهديد الأمني

يظل التهديد الأمني لأسرار العمل قائماً، ويبقى خطر إختراق شبكات تلك الإدارات ملفاتها والوصول إلى معلوماتها قائماً أيضاً، في ظل غياب برامج الحماية القوية نتيجة لتهاون بعض الإدارات.

ويتجسد الهاجس الأمني بشكل لافت في التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الإئتمان.

ثالثا - الإستهلاكية

تصبح الإستهلاكية من سمات المجتمع، وما يعيننا هنا مجتمعاتنا العربية التي لا خيار أمامها، إذ ما أرادت إدخال تلك التجربة سوى إستيراد التقنية وإقتناء أثر الدول المنتجة لها في التعامل معها، في ظل عدم قدرة مجتمعاتنا على إنتاج ماتحتاج من الأجهزة التقنية، مما يحد من الإبداع ويؤصل للتقليد، ويزيد من التبعية للآخرين.⁽¹⁾

المطلب الرابع

آثار التحول في المجال الاجتماعي.

تتغلغل آثار التطبيقات التقنية في المجتمعات بشكل كبير، بسبب ظهور التعاطي مع التقنية بوصفها نشاطا إجتماعيا ونمط حياة وممارسة يومية، تمتد أحيانا لتشغل حيزا كبيرا من حياة الفرد اليومية، وبخاصة العاملين في الإدارات التقنية، والحقل التقني بشكل عام، لذا يتوقع تأثير التقنية على المجتمعات بفعل هذه المعايضة، وأيضا بفعل ماتوفره التقنية من قدرات ومتطورة على مستوى جمع المعلومات والبيانات بأنواعها وأشكالها المختلفة، ثم نقلها وتخزينها ومعالجتها.

(1) حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 271.

الفرع الأول: بعض إيجابيات التحول في المجال الاجتماعي

عند تطبيق الإدارة الإلكترونية سيكون لها تأثيرات متوقعة على المجال الاجتماعي حيث ستؤثر على جميع المكونات الاجتماعية بشكل مباشر وشمولي كما يلي:

1- سيصبح الأفراد أكثر قدرة على تفاعلهم مع المتغيرات التقنية والعلاقات الاجتماعية على مستوى العمل، وازدياد ايجابية الأفراد تجاه المشكلات العامة حيث تزيد التقنية عن إمكانية حلها وتمنح الأفراد القدرة على الاختيار منها لتجاوز أزماتهم، في ظل ما توفره لهم التقنية من معلومات.

2- تآكل البيروقراطية، وإعلاء الهياكل التنظيمية الإلكترونية الجديدة من قيمة الأفراد وتنظيمها لأدوارهم، مما يكسب أفراد المجتمع العاملين الثقة بالنفس والرضا عن بيئة العمل، ويبعث فيهم روح التفاؤل.

3- زيادة درجات الحرية المتاحة للفرد في ظل تمكنه من اتخاذ القرار في موقع عمله وعدم مركزية الإدارة.⁽¹⁾

4- تعاضد دور المرأة وزيادة فرص مشاركتها اجتماعيا في ظل ما توفره الإدارة الإلكترونية من أمان وراحة في المشاركة بما لا يتعارض مع عقيدة المجتمعات المحافظة أو تقاليدها.

5- تسود المجتمعات الإلكترونية قيم الشفافية والمشاركة والصراحة والوضوح، وكذلك الثقة التي يشعر بها أفراد هذه المجتمعات، والقدرة على إبداء الرأي والمشاركة، وفرصة الاطلاع على أدق تفاصيل خطط الدولة، مما يقدم للمجتمع مواطنا مبادرا ايجابيا، ليس في علاقته بالدولة فحسب، بل في علاقاته مع أفراد مجتمعه إذا تتسحب هذه القيم على أنشطة حياته وعلاقاته كافة.⁽²⁾

(1) بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص 344.

(2) حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 173.

الفرع الثاني: بعض سلبيات التحول في المجال الاجتماعي

أولاً- يمثل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية تهديداً لأمن أفراد المجتمع وخصوصياتهم وحررياتهم في حال إستغلال المعلومات الخاصة بهم في أعمال غير مشروعة لتحقيق أهداف وغايات مختلفة، دون علم أصحابها مما يعود عليهم بآثار غير محمودة.

ثانياً- التفكك الاجتماعي الذي يتوقع أن يواجه إنسان المجتمعات الإلكترونية من جراء محدودية الفرص التي يلتقي بها أفراد المجتمع بسبب إعتمادهم الكبير على الآلة.

ثالثاً- إستخدام شبكة الأنترنت لدى الموظفين في الإدارات الإلكترونية ساعات طويلة يؤثر سلباً في صحة الفرد، وكذلك الإدمان على الحاسوب يزيد من ميول الفرد على العزلة والإنطواء.

رابعاً- تضائل شخصية الفرد، والخسارة للذات، وتشديد الرقابة على أفكار الأفراد، واتساع الفجوة بين المديرين والمبدعين وبين العاملين في المستويات الدنيا في التنظيم الإداري.

خامساً- ضعف الروابط الإنسانية في ظل تلك الإدارات، الأمر الذي يجعل من العملية الإدارية عملية آلية لا يتواصل فيها الأطراف إلا من خلال الآلة التي تفقد المجتمع كثيراً من تواصله إنسانياً.⁽¹⁾

(1) بشير عباس العلق، المرجع السابق، ص345.

في النهاية يجدر بنا أن نؤكد أن الإدارة العمومية الجزائرية في حاجة كبيرة إلى تغيير جذري لوضعيتها وأن هناك ضرورة لتحديد الإستراتيجية الملائمة لتنميتها ووضع مخطط علمي وواقعي يهدف لوضع نهاية للتخلف الإداري وجعل إدارة الغد أكثر تكيفا مع جزئيات النظام الإقتصادي والإجتماعي وحتى السياسي الحالي والمستقبلي للجزائر.

من خلال التصريحات والإجراءات والمشاريع المتخذة من طرف الدولة الجزائرية حول ضرورة تنمية الإدارة العمومية وتخليصها من البيروقراطية والفساد وتجديد ثقة المواطن فيها ومواكبة التطورات العالمية في مجال الإدارة، نرى الإدارة العمومية الجزائرية ربما تسير في الإتجاه الصحيح نحو الإدارة الإلكترونية والتحول إلى ما هو أفضل وأحسن.

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

لقد أصبح من الضروري على كل الحكومات، الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والإنطلاق مما تتيحه تكنولوجيا الإتصال 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.

بذلك مثلت الإدارة الإلكترونية مطلبا هاما تفرضه التحولات الإلكترونية وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري، كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي والإنفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي لمؤسسات الخدمة العمومية، الرامي إلى القضاء على التحديات البيروقراطية.

النتائج

- إن مصطلح التنمية الإدارية لايشمل فقط محاولة الإصلاح الآتي والتحسين المؤقت لخدمات الإدارة العامة، وإنما هي عملية شاملة ومتكاملة لتحسين المستمر لمخرجات الإدارة العامة، إعتقادا على تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل وتطوير الإجراءات الإدارية وتفصيلها.

- البيروقراطية تشكل عقبة للإدارة التنمية لدرجة أن إزالتها يؤدي إلى التحسن.

- إنتشار الفساد داخل الإدارة نتيجة بيروقراطيتها.

- ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات.

- عدم قدرة التشريعات والنظم الإدارية على مواكبة المستجدات في هذا المضمار.

- ضعف الوعي بأهمية ومزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية في القطاعات الحكومية.

- ضعف قناعة المسؤولين بالإدارات العليا بأهمية الإدارة الإلكترونية واعتقادهم أنها تقلل من سلطاتهم الإدارية.

- نقص التأهيل العلمي والتدريب للعاملين بالقطاعات الحكومية.

- ضعف برامج التوعية الإعلامية بالإدارة الإلكترونية الحكومية.

الإقتراحات

- تأسيس بنية تحتية حديثة للاتصالات والمعلومات على مستوى الدولة.

-
- نشر الثقافة الإلكترونية بدءاً من تدريس الحاسب الآلي من المرحلة الابتدائية. مروراً بجميع الأعمار والمستويات الثقافية في المجتمع.
 - إعادة بناء الهياكل التنظيمية وتصميم الوظائف بشكل يلغي متطلبات التغيير وإعادة تخطيط الموارد البشرية العاملة.
 - تبني الإدارات العليا لمفاهيم تطبيق الإدارات العليا.
 - وضع الاستراتيجيات اللازمة لإعادة تأهيل وتدريب الموارد البشرية.
 - وضع التشريعات القانونية والحماية اللازمة للتطبيق الإلكتروني
 - توفير الاعتمادات المالية والامكانيات المادية للتطبيق الفعال.
 - وضع خطط وبرامج توعوية وتنقيفية لجمهور المتعاملين مع الإدارات الحكومية.
 - وضع الخطط البديلة للإدارات الإلكترونية لاستخدامها مباشرة في وقت الحاجة.
 - زيادة الأدلة الإرشادية الموضحة لأليات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، بدون طبعة، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة.
- 2- بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، الطبعة الأولى مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستشارية، الإمارات العربية المتحدة، 2005.
- 3- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 4- جمال محمد علي، التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2001.
- 5- داود عبد الرزاق الباز، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، بدون طبعة، منشأة المعارف، مصر، 2008.
- 6- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة، 2004.
- 7- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، وضائف المدير، الطبعة الأولى، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، 2007.
- 8- علاء عبد الرزاق وآخرون، الإدارة الإلكترونية، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 9- علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، بدون طبعة، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- 10- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بدون طبعة، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.

- 11- عمار عوابدي، الأساس القانوني لمسؤولية الإدارة عن أعمال موظفيها، بدون طبعة، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- 12- قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، بدون طبعة، دار زهران للنشر، عمان، 2011.
- 13- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 14- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 15- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 16- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم الأسس، التطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.
- 17- نائل عبد الحافظ العوامة، إدارة التنمية، الأسس، النظريات، التطبيقات العلمية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 18- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، إستراتيجية الوظائف، المجالات، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 19- هاشم حميدي رضا، تنمية وبناء وتنظيم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 20- هيثم حمود الشيلي ومروان محمد النور، إدارة المنشأة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

ثانياً: الرسائل والمذكرات

- 1- سميرة لغويل، البيروقراطية في النظم بين الرؤى النظرية والإمبريقية، دراسة ميدانية بالمصالح الولائية لولاية تبسة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم

- الإجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الإجتماعية، 2012/2011.
- 2- بوقلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، دراسة حالة وزارة العدل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011/2010.
- 3- العزام أحمد الحسن، الحكومة الإلكترونية في الأردن، إمكانية التطبيق، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة اليرموك، قسم الإدارة العامة، 2001.
- 4- حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2007.
- 5- حميدة ركاش، إشكالية العلاقة بين إدارة التنمية والتنمية الإدارية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2008/2007.
- 6- سليمة مراح، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، تخصص الإدارة والمالية العامة، جامعة الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2001/2000.
- 7- شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2006.

8- صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية ولإجتماعية، معهد علم الاجتماع والديموغرافيا، 2007/2006.

9- عزة أبو شقلم ومعتز سعدي، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العامة في محافظة نابلسة، مقدم إلى حضرة الدكتور سام فقهاء، إستمكالا لمتطلبات الحصول على مشروع تخرج، جامعة النجاح الوطنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2011/2010.

10- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010/2009.

11- قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى (الضهرة مستغانم)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2011/2010.

12- كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في دولة قطر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008.

13- ناصر سعيد علي محسن، إتجاهات القيادات في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، اليمن، 2010.

- 14- نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، دراسة حالة ولاية جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010/2011.
- 15- يوسف محمد يوسف بن أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية- قطاع غزة- إستكمالا للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة، 2009.
- 16- سميرة خلاف، البيروقراطية وإشكالية الإصلاح الإداري في الجزائر، إصلاحات البلدية نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 20

ثالثا: المقالات

- 1- خليفة مصطفى أوعاشور وديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد9، عدد2، الأردن 2013.
- 2- سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، عدد14/خاص/الجزء الأول، 2010.
- 3- عرفات عوجان، الحكومة الإلكترونية، شروط النجاح، مجلة الحاسوب، العدد47، 2000.
- 4- فاطمة الزهراء طلحي، أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد34/35، جامعة عنابة، 2014.

5- فاطمة الدويسان، وآخرون، مشروع الحكومة الإلكترونية، في دولة الكويت، بيت الزكاة حالة عملية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد5، ب ت ن.

6- موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة)، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة بسكرة الجزائر، مجلة الباحث، عدد9/2011.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

1- حمزة محمد خالد، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

w.w.w.saud.com/vb/showth.read.

الموقع أطلع عليه يوم: 2015/10/25.

2- w.w.w.drwaelsaad.net/pdf/dalell-talaba.

3- سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية(المملكة المتحدة)، 2010.

w.w.w.abahe.co.uk/.../opstdes-tp.

الموقع أطلع عليه يوم: 2005/10/11.

مقدمة.....	1ص.....
الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية الإدارية وبيروقراطية الإدارة الجزائرية	5ص.....
المبحث الاول : الإطار المفاهيمي للتنمية	6ص.....
المطلب الاول : مفهوم التنمية.....	6ص.....
الفرع الأول: تعريف التنمية.....	7ص.....
الفرع الثاني: نتائج التنمية.....	9ص.....
المطلب الثاني : مفهوم الإدارة.....	10ص.....
الفرع الأول: تعريف الإدارة.....	10ص.....
الفرع الثاني: أهمية الإدارة.....	12ص.....
المبحث الثاني: ماهية التنمية الإدارية.....	14ص.....
المطلب الاول : تعريف التنمية الادارية	15ص.....
المطلب الثاني: خصائص واهداف التنمية الادارية.....	17ص.....
الفرع الاول: خصائص التنمية الادارية	17ص.....
الفرع الثاني: اهداف التنمية الادارية	19ص.....
المطلب الثالث: عناصر ومقومات التنمية الإدارية.....	20ص.....
الفرع الاول: عناصر التنمية الإدارية	20ص.....
الفرع الثاني: مقومات التنمية الإدارية	24ص.....

- المبحث الثالث: البيروقراطية والادارة العمومية الجزائرية.....ص26
- المطلب الاول: مفهوم النموذج البيروقراطية.....ص26
- الفرع الاول: تعريف البيروقراطيةص26
- الفرع الثاني: تطور البيروقراطية.....ص28
- المطلب الثاني: بعض مظاهر بيروقراطية الادارة الجزائرية واسبابها.....ص31
- الفرع الاول: بعض مظاهر بيروقراطية الادارة الجزائرية.....ص31
- أولاً- الروتين.....ص31
- ثانياً- الإهمال وسوء معاملة الجمهور.....ص32
- ثالثاً- الوساطة والمحسوبية.....ص32
- رابعاً- التمييز والكسب غير المشروع.....ص33
- خامساً- الرشوة.....ص33
- الفرع الثاني: اسباب بيروقراطية الادارة الجزائرية.....ص34
- أولاً- الأسباب العامة.....ص34
- ثانياً- الأسباب الخاصة.....ص35
- المطلب الثالث: استراتيجية الجزائر لتلاشي سلبيات البيروقراطية.....ص38
- الفصل الثاني: أسلوب الادارة الالكترونية.....ص42
- المبحث الاول: مفهوم الادارة الالكترونية.....ص43

- المطلب الاول: تعريف الادارة الالكترونية.....ص43
- الفرع الأول: التعريف الواسع للإدارة الإلكترونية.....ص44
- الفرع الثاني: التعريف الضيق للإدارة الإلكترونية.....ص44
- المطلب الثاني: اهداف التحول الى الادارة الالكترونية وفوائد.....ص46
- الفرع الاول: اهداف التحول الى الادارة الالكترونية.....ص46
- الفرع الثاني: فوائد الادارة الالكترونية.....ص49
- المطلب الثالث: دوافع ومبادئ التحول نحو الادارة الالكترونية.....ص52
- الفرع الاول: دوافع التحول نحو الادارة الالكترونية.....ص52
- أولاً- ازمتات القطاع العمومي.....ص52
- ثانياً- دافع الزمن.....ص53
- ثالثاً- تطور الإتصالات.....ص53
- رابعاً- الاجماع على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....ص55
- خامساً- التحولات الديموقراطية.....ص55
- سادساً- تزايد الضغط الشعبي.....ص56
- سابعاً- حاجة الموظفين للدعم النوعي.....ص56
- ثامناً- الدوافع السياسية.....ص56
- تاسعاً- السيطرة الإدارية.....ص56

- عاشرا- التنمية القتصادية.....ص57
- الفرع الثاني: مبادئ التحول إلى الإدارة الإلكترونية.....ص57
- أولا- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين.....ص57
- ثانيا- التركيز على النتائج.....ص57
- ثالثا- سهولة الإستعمال والإتاحة للجميع.....ص57
- رابعا- التغيير المستمر.....ص57
- خامسا- تطبيقات ذات قيمة مضاعفة وتكلفة منخفضة.....ص58
- سادسا- التوازن بين شفافية وخصوصية المعلومات المتعلقة بالمواطن.....ص58
- سابعا- الإدارة الإلكترونية ليس بديلا للوسائل التقليدية.....ص58
- المبحث الثاني: منهجية تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية.....ص59
- المطلب الأول: متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية.....ص59
- الفرع الأول: المتطلبات الإدارية.....ص60
- أولا- وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس.....ص60
- ثانيا- القيادة والدعم الإداري.....ص60
- ثالثا- تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتنقيف المتعاملين.....ص61
- رابعا- إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها.....ص62
- الفرع الثاني: المتطلبات السياسية.....ص63

الفرع الثالث: المتطلبات البشرية.....	ص64
الفرع الرابع: المتطلبات التقنية.....	ص65
أولاً- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية.....	ص66
ثانياً- البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية.....	ص66
ثالثاً- شبكات الإتصال.....	ص66
الفرع الخامس: المتطلبات الإقتصادية والإجتماعية.....	ص67
الفرع السادس: المتطلبات الأمنية.....	ص67
المطلب الثاني: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.....	ص69
الفرع الأول: مرحلة الظهور.....	ص69
الفرع الثاني: مرحلة التفاعل.....	ص69
الفرع الثالث: مرحلة المعاملات الإجرائية.....	ص71
الفرع الرابع: مرحلة التكامل.....	ص71
الفرع الخامس: مرحلة التعزيز.....	ص72
المبحث الثالث: آثار التحول إلى الإدارة الإلكترونية.....	ص73
المطلب الأول: المجال الإداري.....	ص73
الفرع الأول: التنظيم.....	ص73
الفرع الثاني: التخطيط.....	ص74

الفرع الثالث: إتخاذ القرار.....	ص75
الفرع الرابع: إدارة الموارد البشرية.....	ص76
الفرع الخامس: الرقابة.....	ص77
الفرع السادس: العمليات والإجراءات.....	ص77
المطلب الثاني: المجال السياسي.....	ص78
الفرع الأول: إيجابيات التحول في المجال السياسي.....	ص78
الفرع الثاني: بعض سلبيات التحول في المجال السياسي.....	ص79
أولاً- التجسس.....	ص79
ثانياً- زيادة التبعية للخارج.....	ص80
ثالثاً- شلل الإدارة.....	ص80
المطلب الثالث: المجال الإقتصادي.....	ص81
الفرع الأول: إيجابيات التحول في المجال الإقتصادي.....	ص81
الفرع الثاني: بعض سلبيات التحول في المجال الإقتصادي.....	ص82
أولاً- البطالة.....	ص82
ثانياً- التهديد الأمني.....	ص83
ثالثاً- الإستهلاكية.....	ص83
المطلب الرابع: المجال الإجتماعي.....	ص83

الفرع الأول: إيجابيات التحول في المجال الإجماعي.....	ص84
الفرع الثاني: بعض سلبيات التحول في المجال الإجماعي	ص85
خاتمة.....	ص87
قائمة المراجع.....	ص91
الفهرس.....	ص98