

## الإدارة الإلكترونية وعصرنة الخدمة العمومية: خيار تكنولوجي استراتيجي للإصلاح الإداري.

### Electronic management and the modernization of public service: a strategic technological choice for administrative reform.

\* د. لامية تالة.

Talla lamia

كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3-الجزائر

[lamia.tl@gmail.com](mailto:lamia.tl@gmail.com)

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/11/29

تاريخ الاستلام: 2020/07/15.

**الملخص:** يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بالخدمة العامة أهمية بالغة، انطلاقاً من كون التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية هو أساس ترشيدها وتحسينها، بما يؤسس لتطوير نظام إدارة الحكم والشؤون العامة في سياق تقديم خدمات عمومية تتسم بالكفاءة والفعالية والرضا من قبل المواطنين، سعت مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية إلى التخلص من الأساليب التقليدية المعتمدة في تقديم الخدمات، وبروز نمط الإدارة الإلكترونية، هذا الأخير الذي يتمتع بتأثير كبير داخل المرافق العمومية وعلى نوعية خدماتها المقدمة لجمهور المواطنين، وذلك من خلال الانتقال من الشكل التقليدي البيروقراطي في تقديم الخدمة إلى الشكل الإلكتروني القائم على السرعة والشفافية والموضوعية في استفادة الزبون من الخدمات العامة، حيث توصلنا في الأخير إلى التأكيد أن الإدارة العامة بحاجة إلى إصلاح عميق يشمل جميع مكوناتها، بدءاً بالقوانين المنظمة لها وصولاً إلى تقديم خدمة عمومية جيدة للمواطن، تم الشروع في وضع عدة آليات لتطوير الإدارة وتكييفها مع التقدم التكنولوجي.

الكلمات المفتاحية: الخدمة العمومية، عصرنة الإدارة، الإدارة الإلكترونية، الإصلاح الإداري

تصنيف JEL: H83, L86

**Abstract:** The issue of electronic management and its relationship to the public service is extremely important, starting from the fact that the shift towards the electronic public service is the basis for rationalizing and improving it, so as to establish the development of a system of governance and public affairs in the context of providing efficient, effective and satisfied public services by citizens, various public departments and institutions have sought To get rid of the traditional methods adopted in the provision of services, and the emergence of the e-management style, the latter, which has a significant impact within public facilities and the quality of its services provided to the public of citizens, by moving from the traditional bureaucratic form of service provision to the electronic form based on speed, transparency and objectivity The customer benefits from public services. As we finally came to the conclusion that the public administration needs a deep reform that includes all its components, starting with the laws that regulate it and ending with providing a good public service to the citizen. Several mechanisms have been initiated to develop the administration and adapt it to technological progress.

**Keywords:** Public service, modernization of administration, electronic management, administrative reform.

**JEL classification codes:** H83, L86

## 1. مقدمة:

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال.

وبما أن الإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، أصبح من الضروري في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفير شبكة الانترنت وشبكات الاتصال الأخرى على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنية؛ لضمان جودة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، باعتبارها القوة الدافعة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المستوى العالمي، وكان من أهم ملامح العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية وما تحققه من فوائد جمة في جميع القطاعات، ذلك لأن منظمات وشركات اليوم تعي بشكل جيد أهمية التغيير والتطوير ومواكبة التقدم العلمي بصفة عامة والتقدم التقني بصفة خاصة، لضمان الاستمرار والبقاء داخل هذه البيئة، ومحاولة منها لتفعيل الخدمة العمومية وممارسة أنجع لسياسات الاتصال بينها وبين جمهورها، وبالتالي التحول نحو الإدارة الإلكترونية باعتبارها مفهوم يعبر عن السرعة، والتفاعل الآني، واختراق الحدود.

لقد أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمة العمومية، تؤسس في النهاية إلى نهاية مقولة الإدارة العامة التقليدية، ف نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح، والوضوح والدقة، في تقديم الخدمات، وإنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي، ونقله نوعية في نموذج الخدمة العمومية، وفي هذا الصدد يندرج هذا المقال العلمي الموسوم بـ " الإدارة الإلكترونية وعصرنة الخدمة العمومية: حتمية تكنولوجية للإصلاح الإداري "، وذلك من خلال التطرق إلى الإشكالية التالية:

### كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في إصلاح وعصرنة الخدمة العمومية؟.

وانطلاقاً مما سبق ذكره تتضح الأهمية البالغة التي يكتسبها الموضوع على اعتبار أن الإصلاح الإداري يمثل الدعامة الأساسية والأداة الفعالة للنهوض بالجهز الحكومي وتحسين مستوى أدائه وتطويره بالشكل الذي يؤهله لمواكبة المستجدات والتحديات التي تشهدها الساحة

الدولية، ولتمكينه كي يكون في مستوى آمال وطموحات المواطنين وتوقعاتهم في الحصول على خدمات أفضل وفي وقت أقصر.

حيث يتفرع عن هذا الإشكال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الخدمة العمومية: أنواعها، المبادئ الأساسية لتقديمها، ومعوقاتها؟
- ما المقصود بالإصلاح الإداري، خصائصه، وما هي أهم أهدافه؟
- ما هي أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في عصرنة الخدمة العمومية؟
- فيما تتمثل أبرز معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية؟

## 2. مفهوم الخدمة العمومية:

الخدمة العمومية هي محصلة نشاطات المنظمات العمومية المرتبطة غالباً بالدولة، ومن هذا المنطلق يرتبط تعريف وتنوع الخدمة العمومية بالنظام و السياسات الحكومية التي تحدد نطاق ومجال هذه الأخيرة، فقد يوحي مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة.

يُتَّسَم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معنى، إذ أن مجال الخدمات وإن اتحد في صفة العمومية والتي تعني انفراد السلطات العمومية في الدولة كأصل عام بتقديم هذه الخدمات لطالبيها، إلا أنها تختلف من حيث طبيعتها، شكلها، الهيئة المكلفة بتقديمها، ...

تُعرَّف الخدمة العمومية كأصل عام بأنها: " الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منحها توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين" ( بوعمامة، رقاد، 2014، ص 40)، وبالتالي فإن أساس ومبرر قيام الحكام بتقديم الخدمات العمومية عن طريق إنشاء المرافق العامة باختلاف أنواعها هو مدى حاجة المواطنين لخدمات هذه المرافق والتي تلي حاجاتهم العامة التي لا يمكنهم توفيرها لأنفسهم دون تدخل من الحكام (بعلي، 2004، ص 208).

ويعرفها Jean Ludovic Silicani بأنها: " مجموعة النشاطات الضرورية الموجهة للمصلحة العامة تكون في متناول أكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة وفي ظروف مماثلة " ( Silicani, sans date, P01).

ومن خلال التعاريف السابقة فإن العناصر المشتركة لمفهوم الخدمة العمومية تتلخص بشكل عام في النقاط التالية:

- الخدمة العمومية تتصل مباشرة بإشباع حاجة لفائدة المصلحة العامة، بحيث أن الخدمة العمومية يقابلها بالضرورة حاجة ضرورية عامة، فلولا هذه الأخيرة لما استلزم ذلك إنشاء مرافق متعددة تُعنى بتحقيق حاجات الجمهور المختلفة.
  - الخدمة العمومية تصدر عن السلطات العمومية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
  - تحقيق المصلحة العامة هو الباعث الأول على تقديم الخدمات العمومية، لأجل ذلك فإن تقديمها ينبغي أن يكون متاحا للجميع دون تمييز، وبالكيفيات والإجراءات نفسها.
  - أن الهدف الأسمى لتقديم الخدمة العمومية هو حفظ الإنسان وصيانه، وكذا رفع مستوى معيشته نتيجة التحسين المستمر لنوعية الخدمة التي يحصل عليها.
- إذن يمكن القول بأنه ليس هناك اتفاق مرجعي لمفهوم الخدمة العمومية على اعتبار أن هذا المجال مرتبط بالقيم التي تقوم عليها كل دولة، كما أنه خاضع للتطور الذي تفرضه التكنولوجيات الحديثة، فالنظرة الحديثة تربط مهام الخدمة العمومية بمقتضيات الديمقراطية والمتطلبات الاجتماعية والثقافية وبضرورة المحافظة على التعددية بل وتشجع الشراكة مع المتعاملين الخواص.

## 2. أنواع الخدمات العمومية:

هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية إلا أن جميعها يشترك في كثير من المحاور، ومن بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي:

- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه مثل الخدمات التعليمية والصحية وهي خدمات يفترض أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.
- الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته (خدمات لا يمكن الاستغناء عنها) مثل التموين بالماء، الكهرباء، الغاز والنقل... الخ، وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة أو المشروعات العامة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من

طرف المشروعات الخاصة، وتتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.

- خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع، إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات ومن بين هذه الخدمات نذكر مثلاً: المكتبات العامة، المتاحف والمتنزهات العامة.
- خدمات ذات طبيعة اجتماعية، يمكن للأفراد أن يؤديها بأنفسهم عن طريق إمكانياتهم الخاصة، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع، وهو ما يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء وتوفير هذه الخدمات ومن بين هذه الخدمات نذكر بصورة أساسية الإسكان مثلاً.
- خدمات رأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال المقبلة، مثل: بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات وغيرها (عبد الحميد، 2001، ص 62).

إن النشاط الحكومي الذي ينسب إليه تقديم الخدمات العامة بشكل مستمر لإشباع الحاجات العامة للمواطنين لا يهدف إلى تحقيق الربح في هذا النوع من المشاريع، حيث لا تخصص الموارد عادة في مشروعات الخدمات العامة من أجل تقديم سلع وخدمات ضرورية للمواطنين دون النظر إلى قدر تهم على الدفع، إلا أن غياب هدف الربح في هذه المشروعات التي تؤديها الوحدات الحكومية لا يعني أنها تعمل بخسارة وإنما يغيب هنا مقياس الربح الناشئ عن المقارنة بين النفقات والإيرادات.

### 3. المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية:

هناك من يعتبر هذه المبادئ أنها خصائص تميز الخدمة العامة عن غيرها من الخدمات، وقد ينظر إلى هذه المبادئ - التي تعتبر تقليدية عند بعض الباحثين - وفقاً لجانبين منها ما يتعلق بالجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمة العامة ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها، ويمكن أن نعرض هذه المبادئ بصورة عامة، فيما يلي:

- **الاستمرارية:** يجب أن يتسم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية والانتظام و ذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، إلا في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة أن تستمر في تقديمها.

- **المساواة:** هي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العامة كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية، مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العامة وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا على جميع الضمانات، هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العامة بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة.

- **الموائمة:** إن المنفعة العامة و الخدمة العامة تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات، ومن ثم فمن الضروري وفقا لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن- الزبون على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته، يتميز بالتغير وعدم الثبات (CHAPUS, 2001, p608).

#### 4. مشكلات ومعوقات الخدمة العمومية:

تشترك العديد من الدول خاصة النامية منها في معظم المشكلات التي تعاني منها الإدارة العمومية والتي يمكن وصفها بالمشاكل التقليدية للإدارة العمومية حيث اجتهد العديد من الباحثين في محاولة ضبط هذه المشاكل ومدى تأثيرها في أزمة الخدمة العمومية.

يمكن حصر جملة المشاكل التقليدية التي تعاني منها الإدارة عموما وعملية تقديم الخدمة العمومية خاصة إلى جهاز البيروقراطية في الدولة والمشاكل الناتجة عنه، فالمشكل الكبير الذي يواجه أي جمهور يتعامل ويتفاعل مع الجهاز البيروقراطي هو اتساع نطاق الخدمات الاجتماعية وحتمية التعامل مع أجهزة ومؤسسات إدارية عملاقة لتلبية حاجاتهم، حيث تتمثل مشكلات الخدمة العمومية فيما يلي:

■ غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمات العمومية، وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات.

■ غياب البحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية.

- ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقا للقوانين والتشريعات المنظمة لها.
  - سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة، وذلك إما بسبب الإهمال واللامبالاة، أو عدم الخبرة والدراية، أو بسبب السرقات.
  - عدم القدرة على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة، نظرا لغياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة هذه الخدمة.
  - نقص التأطير وعدم الاهتمام بالتكوين والتخصص.
  - قدم أنماط التسيير.
  - انتشار ظاهرة الرشوة.
  - فشل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في تأدية وظائفها.
  - عجز وقصور في الجانب الاستشاري (الخليبي، 2009، ص 29-30).
- وبصفة عامة فان مساوئ النظام البيروقراطي متعددة ولا يمكن حصرها، لأن ظروف العمل تختلف من منطقة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى، وبالتالي يختلف حجم المشاكل ومستوى التعقيدات التي تبرز على صعيد العمل.

## 5. الإدارة الالكترونية كأساس لإصلاح قطاع الخدمة العمومية:

### 1.5.1.5. عموميات حول الإصلاح الإداري:

أصبح الإصلاح الإداري من أهم المواضيع شيوعا لارتباطه بجانب التنمية، وكان سبب بروزه هو السعي لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسات المختلفة وكذا تحديث أساليب العمل سواء على مستوى القطاع الخاص أو العام، حيث أنه ينتهج اعتقادا من الدولة المنتهجة له تحقيق مستوى جودة الخدمة العمومية وبالتالي تحقيق رضا المستفيدين منها.

أ. مفهوم الإصلاح الإداري: لكي يتسنى لنا ضبط الإطار العام للإصلاح الإداري لابد من التطرق إلى تحديد مفهومه، فنجد مثلا تعريف الأستاذ **زيد رمضان**: " أن الإصلاح الإداري إجراء يمكن من خلاله الجمع بين الموارد المتاحة من أجل بناء عملية العصرية الإدارية، التي غالبا ما تكون محدودة ونادرة وباهظة الثمن، بأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة مسبقا بأقل ما يمكن من الجهود والوقت والمال، أي تحقيق ما يسمى بالكفاية، الإنتاجية أو كفاية

المردودية"، وعملية الإصلاح الإداري تحتاج إلى الوظائف الإدارية الأربعة التالية: التخطيط، التسليم، التنظيم العقلائي، التنظيم العقلائي، التوجيه الرشيد، والرقابة الصارمة (سالم، رمضان، 1995، ص 15-16).

كما يصف الأستاذ **فؤاد الشيخ سالم**: " العملية الإصلاحية في حقيقتها هي وحدة واحدة متزايدة الأجزاء وهي عملية متتابعة ومتكررة الأداء بين وظائفها، وهذا يعني أنها نظام متحرك"، وعليه فإن عملية الإصلاح المثلى تتطلب صفة الاستمرارية، حيث أنها مطالبة بتتبع التغيرات التي حدثت في بيئة الإدارة التي تحاول تحسينها.

تعريف الأستاذ **حمدي أمين عيد الهادي**: "الإصلاح الإداري يعني الأخذ بالأصول العلمية والوسائل الفنية للنهوض، بمستوى الكفاءة في الأجهزة الإدارية للدولة (بوضياف، 1989، ص368).

غير أن الأستاذ **فوزي حبيش** يرى أن: " مفهومه يجب أن يقوم على فلسفة واضحة المعالم محددة المعايير معروفة الأهداف، وأن يسير وفقاً لتخطيط معين يومي إلى تغيير أصيل في العمل وأساليبه في العمل والتنظيم وفي العنصر البشري وفي نظرة الناس لكل هذه الأهداف يجب أن يكون عملية مستمرة ودائمة، متعددة كاملة وشاملة لكافة المستويات" (**حبيش، 1974، ص07**)، حيث يمكن النظر إلى الإصلاح الإداري على أنه عملية تتألف من مجموعة نشاطات ووظائف محددة تؤدي إلى تحسين سير الإدارة، وبالتالي التحقيق الفعلي للأهداف المسطر لها وإنشائها، مع ضمان بقائها ونموها.

**ب. خصائص الإصلاح الإداري**: يتضمن الإصلاح الإداري المعالجة الجزئية للمشكلات التي تواجه الحكومة وتنصب على الجهاز الإداري في الدولة، على أسس علمية سليمة تكفل تحقيق الأغراض المرجوة منه، فهو يتميز بمجموعة من الخصائص ويقوم على أسس يمكن إجمالها فيما يلي:

1. أن الإصلاح الإداري عملية شاملة ليست جزئية وإذا كان هناك إصلاح جزئي يكون في الإطار الشامل للإصلاح الإداري.

2. أن الإصلاح الإداري عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية من تخطيط، توجيه ورقابة حيث تكتشف العملية الإدارية الكثير من المشاكل قبل تراكمها.

3. أن الإصلاح الإداري عملية إدارية تحتاج إلى إعداد التخطيط وتوفير المعلومات ومحاولة الإقناع وعلاج المشاكل.

4. إن الإصلاح الإداري عملية جماعية حيث تحتاج لتعاون الفريق من قيادة كمثل ومؤثر في الآخرين.

5. يتأثر الإصلاح الإداري بالدرجة الأولى بالإنسان ولا تقارن عملية استيراد الحلول للمشاكل مثل استيراد التكنولوجيا، الآلات والمواد.

6. لا يتناول الإصلاح الإداري الجوانب السياسية، الاقتصادية والاجتماعية غير أنه يؤثر فيها ويتأثر بها.

7. إن الإصلاح الإداري مفهوم معياري قيمي ذو أبعاد أخلاقية متعددة حيث يقوم هذا الفهم للدلالة على أن التنمية والتطوير شيء مرغوب فيه ويمكن ترجمته إلى برامج وأنشطة إدارية.

8. إن الإصلاح الإداري ليس فقط وسيط أو أداة لنقل خطط التنمية بل عملية تنموية وسياسية واجتماعية لها جوانب تنفيذية واقتصادية.

9. الإصلاح ليس علاجاً فقط لسلبية إدارية بل له مضامين سياسية واجتماعية ووسائل وطرق من الضروري الاتفاق عليها مسبقاً من قبل من لهم علاقة بالإصلاح (الصيرفي، 2008، ص 14-15).

ت. أهداف الإصلاح الإداري: يقوم الإصلاح الإداري على مجموعة من الأهداف والغايات التي بدونها يفقد أهميته ومبرر مشروعيته، وتتحدد أهداف الإصلاح الإداري بالأهداف الاستراتيجية السياسية العامة للدولة، والبرامج الحكومية المرتبطة بها في كافة المجالات وبالمفهوم الذي تبناه أو تقتضي وتسعى إليه هذه الأهداف لدور وظائف الدولة، بالإضافة إلى ما يفرضه الواقع الإداري نفسه من أهداف، فعملية تحديد أهداف الإصلاح الإداري عملية منظمة ومدروسة قائمة على أسس واعتبارات محددة وتفرضها عوامل وظروف معينة:

1. معالجة الخلل ومحاربة الفساد باستئصال أسباب المفاسد، وتحسين مستوى الموارد وتحقيق المزيد من الفعالية والإنتاجية مع احترام الاعتبارات الإنسانية.

2. إعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة في صيغة جديدة تستجيب للأدوار الجديدة تكيفا مع التحولات الداخلية والخارجية لمحيط الدولة، مما يحسن من مستوى الأداء في الجهاز الإداري

وزيادة درجة الفعالية بإدخال تقنيات جديدة في التسيير على غرار التسيير التقديري للموارد البشرية.

**3.** تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجهاز الحكومي بشتى مستوياته الوظيفية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي للقرارات والدوائر والمؤسسات العامة من خلال إيجاد أساليب ونماذج تقييد فعالة.

**4.** تطوير وتحسين أداء الخدمة العمومية من خلال تخطيط تنمية الموارد البشرية وتدريبها وصقل مهاراتها نظريا وعمليا، مع التركيز على حسن انتقاء العنصر البشري وتأهيله وإعداده وتدريبه ورعايته والعناية به في مساره الوظيفي.

**5.** ترشيد عمليات الإنفاق الحكومي عن طريق وضع وضبط آليات تسيير مالي فعالة والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين، وتعزيز الرقابة على المال العام بغرض الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ورفع مستوى الإنتاجية وتحسين مستوى الكفاءة والفاعلية وتطوير القدرة التنافسية للجهاز الحكومي وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تبسيط الإجراءات والتسريع في إنجاز المعاملات وتحديث الوسائل المستخدمة وتحقيق المرونة في أساليب العمل.

**6.** استحداث منظومة قيم جديدة في إطار العلاقة بين الإدارة والمواطن وذلك بإعادة صياغة ميثاق هذه العلاقة والأخذ بعين الاعتبار السياق العام الجديد لمهام الدولة من جهة، وتطلعات المواطن من جهة أخرى، وتحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم لاعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية، ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية وتعزيز مفهوم المساءلة والمسؤولية الجماعية.

**7.** تحسين أداء الجهاز الحكومي من خلال إزالة ازدواجية بين النشاطات التي تقوم بها الدوائر الحكومية وإيجاد التكامل والترابط بين النشاطات المتشابهة بما يخفض من تكلفة الأجهزة الحكومية. (القيروني، 2001، ص15).

ويمكن أيضا تحديد أهداف أخرى للإصلاح الإداري تتمثل في:

✓ إحداث تغيير جذري للقضاء على النظام الموروث الذي يعرقل عملية تطور المجتمع وازدهاره.

- ✓ يتعلق الهدف الثاني للإصلاح الإداري بتطوير اللامركزية وتوسيع المسؤوليات والسلطات الإدارية وفق مبدأ التفويض الإداري.
- ✓ الهدف الثالث يتمثل في تطوير العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعنصر البشري.
- ✓ يتضمن الهدف الرابع الجانب التقني الذي يتمثل في عدم حياد التكنولوجيا المتطورة وربطها مع واقع البيئة الاجتماعية
- ✓ يتعلق الهدف الخامس بالمراقبة السياسية لوضع حد لظاهرة التسلط الإداري، وهنا يبرز عنصر المشاركة الشعبية (رشيد، إدارة التنمية، 1975، ص 101).

وخلاصة القول فإن الإصلاح الإداري يهدف عموماً إلى إدخال تغيرات أساسية وإيجابية في السلوك والتنظيم والأدوات الإدارية، وتحقيق تنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في انجاز أهدافه وليكون قادر على الاضطلاع بالمهام والاختصاصات المحددة له وتقديم الخدمات اللازمة لسد الاحتياجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن.

## 2.5 الإدارة الإلكترونية: مدخل نظري:

لقد أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية، أو الإدارة الحكومية الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية، بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بع التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت.

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيات أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم (عشور، 2010، ص 12).

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

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

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

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

ب. مبادئ الإدارة الالكترونية الحكومية: يركز مفهوم الإدارة الالكترونية على العديد من المبادئ والأهداف، والتي سيتم تناوؤها في الآتي:

- **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهينة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
- **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية الإدارة العامة الإلكترونية (على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة) دفعا لفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة.
- **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
- **تخفيض التكاليف:** يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- **التغيير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس (بوحوش، 2006، ص 189).

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

وبالتالي تعتبر إدارة الحكومة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة، بما يرسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات العامة، إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق

المعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة (المالك، 2007، ص 13).

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

ت. أهداف الإدارة الالكترونية: تعمل أغلب مبادرات الإدارة الالكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الإلكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي:

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

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

## 6. أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في عصرنة الخدمة العمومية:

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

وبصفة عامة يمكن تلخيص أهمية الإدارة الإلكترونية في تبسيط الحياة الإدارية في النقاط

التالية:

- أنها تمكن المواطنين من أن يكونوا في اتصال دائم بالمرافق العمومية، وهي تشكل أحسن الأدوات لتعزيز مبادئ الإدارة، وتطبيق مبادئها، ومن جهة أخرى فالإدارة الإلكترونية تمكن الإدارة من معالجة بعض الملفات الإدارية من دون حضور المعنيين بها.
- إذا كانت الإدارة تعبر عن احتياجات المرتفقين وبالتالي وسيلة لخدمتهم، فإن تحسين آلياتها ومناهجها بواسطة الإدارة الإلكترونية هو ضمان لمصلحتهم وعلى رأسها سرعة تحقيق الخدمة المقدمة.
- التقليل قدر الإمكان من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة العمومية، حيث أن كثرة الوثائق الإدارية تعيق العملية التطويرية للإجراءات والحصول على الخدمة العمومية عن بعد وفي أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف.
- ترفع من جودة الخدمات العمومية، وتقزم الظاهرة البيروقراطية وتعقيدها والتي تعتبر حاجز أمام التغيير في المرافق العمومية وتطوير الخدمات العمومية تجاه المواطن (غزلان، 2010،

### ص 175-176)

- تحقق الإدارة الإلكترونية سرعة إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة، فهي فضاء لخدمة مصالح المواطنين بطريقة الكترونية تمتاز بالمرونة والوضوح، وتعميق مفهوم الشفافية للبعد عن المحسوبة.
- كما تعتبر الإدارة الإلكترونية منفذ للولوج بكل بساطة للإدارة، ووضوح أكثر للوثائق من حيث صياغتها وقراءتها، بالإضافة إلى أنها تلغي جانب كبير من العلاقة الضارة بين الإدارة ومواطنيها، فتخفيف الشكليات يحد من سوء العلاقة بين الإدارة ومواطنيها من حيث تقديم

الخدمات، والمواطن مبدئياً له نظرة سيئة في تعامله وعلاقته مع الإدارة أياً كان شكلها بسبب تصرفاتها الإكراهية، المتسلطة والمدعومة.

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

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

#### 7. معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية:

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

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

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدقيق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي (آل فطيح، 2008، ص 42-43).

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

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة ، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
  - غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.
  - عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الالكترونية (آل فطوح، 2008، ص 44).

#### ثالثا: المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بمخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

#### رابعا: المعوقات البشرية: ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.

- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه ( فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها )، أدى إلى ازدياد حدة التفرق، و أضعف مشاريع الإدارة الالكترونية.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفاً عن امتيازاته ومنصبه (عشور، 2010، ص 39).

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

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

- ✓ **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- ✓ **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- ✓ **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات، ورفع قدرات، وخبرات العاملين في هذا المجال.

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

في الأخير يمكن القول أن مفهوم الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للأفراد يأخذ معاني وأبعاد جديدة، تبعا للتطورات السياسية والاقتصادية العالمية والمحلية، ففي ظل الحكم الراشد أصبح الاهتمام بالغا بمفهوم ترشيد الخدمة العمومية، التي تترجم سياسة الإدارة العامة، وتفاعلاتها في إطار إقامة حكم راشد على مستوى منظمات ومؤسسات الخدمة العمومية، وما أصبح يعرف بالخدمات العامة الالكترونية، التي يطرحها بديل الإدارة الالكترونية، كآلية أثبتت الدراسات العلمية نجاعتها في خلق نمط جديد من الخدمات العمومية، يدعم عناصر النزاهة، الشفافية، العدالة، سرعة الاستجابة لحاجيات الأفراد، والاهتمام بالمواطن الذي يمثل محور التنمية المحلية، وتفعيل مبدأ التوجه بالعمل داخل مراكز ومؤسسات الخدمة العمومية.

## خاتمة:

في الأخير يمكن القول بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية، يمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج إيجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية، ويحقق مقدار من المصدافية في عمل منظمات الخدمة العمومية، فالتوجه نحو نشر المعلومات الضرورية أمام طالب الخدمة المدنية للإعلان عن التوظيف، توفير البيانات الأساسية للخدمات، وإيجاد منافذ للخدمة العمومية بمختلف أنواعها صحية، تعليمية، تجارية، من شأنه أن يحقق رضى المواطن على نوعية الخدمات التي يطلبها، كما يقضي على عنصر الشك لدى المواطن، و يقلل من حدة العلاقة الصراعية بينه وبين مؤسسات الخدمة العمومية، عن طريق خلق مؤسسات عامة تتصف بالفعالية والكفاءة، وتستجيب لاحتياجات المواطنين، وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى.

ومن هنا نستنتج أن الخدمة العمومية الإلكترونية يعترضها مشكل الأمية الإلكترونية إضافة إلى ضعف حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وفقدانها إلى بيئة الكترونية مناسبة لإستراتيجيتها الأمر الذي شكل تهديدا لواقع الجاهزية الإلكترونية وعليه نُخلص إلى توصيات نراها مناسبة من أجل تقديم خدمة عمومية الكترونية لائقة:

- ضرورة الاهتمام بمشاكل الأمية التقنية ونشر الثقافة الإلكترونية.
- دعم برامج التعليم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات على مختلف مستويات وأطوار الدراسة قصد خلق مجتمع معلومات قادر على التواصل.
- توفير البنى التحتية والمنشآت القاعدية الملائمة لتطبيق الخدمة الإلكترونية.
- حل المشاكل المرتبطة بالأمن المعلوماتي بالنسبة للمؤسسات العمومية، والاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال.
- تعميم الانترنت ذات التدفق السريع لضمان جودة وسرعة الاتصال، وتوفير مجانية الانترنت لاسيما في قطاع التعليم والصحة.
- الاهتمام بدور القوانين والتشريعات المنظمة للخدمة العمومية الإلكتروني.

## قائمة المراجع:

أولا: الكتب:

- بعلي محمد الصغير، (2004)، القانون الإداري، دار العلوم للنشر، الجزائر.
- بوحوش عمار، (2006)، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت.
- بوضياف أحمد، (1989)، الهيئات الاستشارية في الإدارة الجزائرية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- حبيش فوزي، (1974)، الإصلاح الإداري في لبنان، دار العالم العربي، بيروت.
- رشيد أحمد، (1975)، إدارة التنمية، دار النهضة العربية، القاهرة.

- سالم الشيخ فؤاد، رمضان زياد، (1995)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الإداري، الأردن.
- الصيرفي محمد، (2008)، الإصلاح والتطوير الإداري، مدخل للحكومة الإلكترونية، دار الكتاب القانوني للنشر، القاهرة.
- الطعمانة محمد محمود، العلو ش طارق شريف، (2004)، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن.
- عبد الحميد عبد المطلب، (2001)، التمويل المحلي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- غالب سعد ياسين، (2005)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- القريوبي محمد قاسم، (2001)، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان.
- Chapus René (2001), Droit Administratif Général, Tome I, 15<sup>ème</sup> Edition, Edition Montchrestien, Paris..
- Silicani Jean-Ludovic, ( Sans Date), La Situation Du Service Public Et De La Fonction Publique En France, France.

#### ثانيا: المجالات العلمية:

- بوعمامة العربي، فقاد حليلة، (2014)، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية: رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 19.

#### ثالثا: أطروحات الدكتوراه والماجستير:

- آل فطوح حمد قبيلان، (2008)، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الحلبي نهي سعد، (2009)، تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق.
- حماد مختار، (2007)، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي، جامعة الجزائر3.
- عشور عبد الكريم، (2010)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة.
- العمري سعيد بن معلا، (2003)، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- غزلان سليمة، (2010)، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في الحقوق، فرع القانون العام، كلية الحقوق، الجزائر.
- القحطاني منصور، بن سعد، (2008)، مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها: دراسة مسحية على منسوبي مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية الملكية السعودية بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المالك بدر بن محمد، (2007)، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية: دراسة مسحية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

#### رابعا: المؤتمرات العلمية:

- بوفاس الشريف، (2016)، الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية فعالة لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر: الواقع والمأمول، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني حول الأداة الإلكترونية في التسيير الحضاري، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة قسنطينة 3.