

دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر

The Role of e-Administration on Public Services in
Algeria

د. بن مسعود آدم، جامعة البلدية 2- علي لونييسي (الجزائر)*

د. قلمين محمد هشام، جامعة تيزي وزو- مولود معمري (الجزائر)**

د. لراذي سفيان، جامعة البلدية 2- علي لونييسي (الجزائر)***

تاريخ النشر: 2019-07-15

تاريخ القبول: 2019-03-03

تاريخ الإيداع: 2019-01-05

ملخص: الهدف من الدراسة هو توضيح أهمية اعتماد الإدارة الإلكترونية من قبل المؤسسات الحكومية. الإدارة الإلكترونية هي نظام متكامل يحول العمل التقليدي إلى عمل رقمي قائم على نظم معلومات قوية تساعد على اتخاذ القرارات العقلانية (1) في أسرع وقت ممكن (2) مع تخفيض التكاليف الإدارية ، (3) ورفع جودة أدائه ، (4) و الحد من الآثار السلبية للبيروقراطية الإدارية، (6) ويمكن أن تغرس وتعزز الشفافية في الحكومة وتسهل وظائف المراجعين، (7) تسمح الإدارة الإلكترونية بإزالة الطوابير ومشكلة التواصل مع المواطنين. خلصت الدراسة إلى أن إصلاح الخدمة العمومية يتطلب مشروعاً متكاملًا للإدارة الإلكترونية.

كلمات المفتاحية: الخدمة العامة. الإدارة الإلكترونية، النظام، الإنترنت، الأداء.

Abstract: The aim of the study is to demonstrate the importance of adopting e-administration by government institutions. E-administration is an integrated system that transforms traditional work into digital work based on powerful information systems that help to make rational decisions 1) as quickly as possible 2) with reducing administrative costs, 3) raising the quality of its performance, 4) And reducing administrative bureaucracy negative effects; 6) It can also impliment and reinforce transparency in governance and facilitale the auditors functions. 7) e-administration allows the elimination of queues and the problem of all communication with citizens. The study concluded that public service reform requires an integrated e-administration project.

Keywords: public service ; e-administration, system, Internet, performance.

* الدكتور بن مسعود آدم، أستاذ محاضر "ب" بجامعة البلدية 2- علي لونييسي

benmessaoudadem@hotmail.com: ✉

** الدكتور قلمين محمد هشام، أستاذ محاضر "ب" بجامعة تيزي وزو- مولود معمري

mohamedhichem2013@yahoo.fr: ✉

*** الدكتور لراذي سفيان، أستاذ محاضر "ب" بجامعة البلدية 2- علي لونييسي

sofianelaradi@yahoo.com: ✉

مقدمة

لقد تغير مفهوم الخدمة العمومية من المفهوم التقليدي -التي تسيطر عليه الحكومة المحلية- إلى المفهوم الجديد -التي تسيطر عليها مفاهيم العولمة وتبادل المعلومات، وأخذت الخدمة العمومية الآن توجهها عالميا، وأصبحت أغلب الحكومات تتبنى نظم الخدمة الإلكترونية. بعد أزيد من خمسين عام على تبني هذا النظام من طرف الإدارة الأمريكية، فإن العديد من الحكومات حققت نجاحات كبيرة نتيجة العمل بهذا النظام مثل الدانمرك وأستراليا والجمهورية الكورية والمملكة المتحدة والسويد.

دراسة إصلاح الخدمات العمومية في الجزائر يقود إلى دراسة تحديث الخدمة العمومية، لأن المواطن حاليا أصبح أكثر إطلاعا على التكنولوجيات الحديثة، فلقد وصل عدد مستعملي الانترنت في الجزائر عام 2017 إلى 18,5 مليون، وهو ما يمثل 45,2% من السكان، في حين كان عدد مستعملي الانترنت 5,2 مليون عام 2000، وهو ما يمثل 5% من إجمالي السكان (www.Internetworldstats.com). من الملاحظ أن استعمال التكنولوجيات الحديثة (الهاتف الذكي، الانترنت وغيرها) يكون بصفة كبيرة من طرف الشباب. لذلك فإن هذا التحول يمكن استغلاله لتقريب الإدارة إلى المواطن بهدف توطيد العلاقة بينه وبين الدولة.

بالإضافة إلى الأفراد اليوم يعيشون في وسط يبحث على الحكم الراشد والأداء الرشيد في إدارة الأعمال، بحث تستجيب لاحتياجات السكان، وتعزز العدالة الاجتماعية والمساواة في الحصول على خدمات عالية الجودة، وضمان إدارة قادرة على تسخير القيم الأخلاقية والمهنية والعمل بشفافية تامة، والعمل على احترام القوانين والأخلاقيات، وهذا كله على أساس موثيق حسن السلوك والتعرف بمسؤوليات وواجبات الإدارة ورجال الإدارة اتجاه المواطنين.

نطرح من خلال هذه الورقة البحثية الإشكال التالية: كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تعمل على ترشيد الخدمة العمومية؟ وما هو واقع ذلك في الجزائر؟

لقد قمنا بتقسيم ورقتنا البحثية إلى ثلاثة مباحث. الأول تناولنا فيه ماهية الإدارة الإلكترونية. والثاني عالجنا فيه مفهوم الخدمة العمومية وأهدافها. وعرجنا في الثالث إلى إبراز أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في الخدمات العمومية.

1 ماهية الإدارة الإلكترونية

كانت نشأة الإدارة الإلكترونية ظاهرة منطقية، خاصة بعد ثورة تقنيات المعلومات وانتشار شبكة الانترنت، وظهور التجارة الإلكترونية، وتنافس الإدارات على تحسين أعمالها وتحسين جودة خدماتها، وأدى كل هذا إلى ازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيات الحديثة في إدارة العلاقات مع المواطنين والمؤسسات على حد سواء، وأصبح ربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا أمرا ضروريا لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق الأداء العمومي.

بدأ تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية والواسعة النطاق إلا مؤخرا. بدأت الإدارة الإلكترونية بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا

الأمريكية في هيئة البريد الإلكتروني (emailing)، وهكذا بزر مفهوم الإدارة الإلكترونية الذي يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب الشخصي أو الهاتف الذكي دون التقرب إلى المؤسسة مادياً.

1.1 تعريف الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية مفهوم مرتبط بالخدمة العامة المعقنة (التي تعمل على أسس رشيدة)، لأن تطبيقاتها تكون في الأنظمة البيروقراطية الحكومية الإدارية، لذلك في تعريف الإدارة الإلكترونية نجد الربط بينها وبين الخدمة العامة.

يشير الباحث العمري بأن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولاً أساسياً في مفهوم الوظيفة العامة بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة (عبد الكريم، 2010، ص.37). ويعرفها السالمي على أنها "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات الصحية العامة على إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سلفاً".

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن الباحثان يتفقان أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام كافة التقنيات الحديثة وتوظيفها داخل المؤسسات على اختلافها، من أجل تقديم خدمات أكثر فعالية وبأقل جهد ووقت ممكن.

يوجد توجه ثاني في تعريف الإدارة الإلكترونية وهذا من خلال ملاحظة التواصل بين العوامل داخل الدولة، وكيف أثر التحول لتوظيف التكنولوجيا الحديثة على صياغة تلك الروابط باختلاف أنواعها، وحسب البنك الدولي فإن الإدارة الإلكترونية مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية، وتعزيز دور المجتمع المدني" (المسعودي، 2012، ص.28).

يمكن القول أنه تشير الحكومة الإلكترونية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الإدارات العمومية لجعل الخدمات العامة في متناول مستخدميها وتحسين أدائها.

2.1 مبادئ الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية تركز على مجمل من المبادئ وهي كالتالي (عبد الكريم، 2010، ص.41):
(a) جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: وهنا نعني ضرورة اتصاف الموظفين المقدمين للخدمة بالمهارة والكفاءة في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة بشكل يسمح لهم بالتعرف على أي

مشكلة يتم تشخيصها، ومعرفة جمع المعلومات حول الموضوع، والقيام بالتحليلات الدقيقة للمعلومات، مع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، واستخلاص النتائج، وطرح الحلول المناسبة للمشاكل.

- (b) التركيز على النتائج: إن للإدارة العامة الالكترونية دور كبير في تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، بالإضافة إلى أنها تعود بالفائدة على المواطنين حيث تخفف العبء عنهم وتوفر لهم المال والوقت، وتوفر خدمة مستمرة على مدار الساعة (كدفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان دون التنقل إلى مراكز الهاتف، أو مراكز الغاز.
- (c) سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
- (d) تكاليف منخفضة: إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى انخفاض التكاليف.
- (e) التغيير المستمر: باعتبار أن الإدارة الالكترونية تسعى إلى تحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

3.1. أهداف الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية تعمل على تجسيد مجموعة من الأهداف تحقق بها الانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية إلى العمل الإلكتروني:

- اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات، خصوصا العمل الإلكتروني يتم بشكل آني.
- التخفيض من البيروقراطية، بالعمل الإلكتروني لم تكون هناك الحاجة إلى تضخيم المستويات الإدارية وتعددتها.
- إضفاء جو من الشفافية، بالعمل الإلكتروني نتوجه إلى تحقيق الشفافية في العمل الإداري وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء والمواطنين والموردين.
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي و استبداله بنظام أرشفة الكتروني ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق و المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
- إلغاء عامل المكان، من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة يتم التخاطب مع الموظفين وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الفيديو كونفرانس (البحيصي، 2006، ص.163-165).

4.1. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

- للتحول من الإدارة التقليدية إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، تحقيق متطلبات أهمها:
- (a) وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: وهنا لابد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
- (b) توفير البنية التحتية لإدارة الإلكترونيات: بالعمل على تطوير مختلف شبكات الاتصال، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ومستوعبة لكم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.
- (c) تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: يجب إعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها ومبادئ الإدارة الإلكترونية في حالة انسجام، وبالتالي هناك ضرورة لإلغاء بعض الإدارات واستحداث أخرى.
- (d) الوضع القانوني: يجب وضع تشريعات قانونية، لتحديد الوضع القانوني للإدارة الإلكترونية أولاً لئتم الإقرار بها، ثم وضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعلومات بعد تطبيق عمليات الإدارة الإلكترونية، وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.
- (e) الإصلاح الإداري: إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية على تطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية، بالإضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية.
- (f) بالإضافة إلى ضرورة توفير خبراء لتأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق.
- (g) إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني: وهذا عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية. والمثال على هذا، نجد تجربة الإدارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة التي وجدت دعماً سياسياً عام 1999م، وهذا بإعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب الرئيس وحاكم دبي، بهذا الدعم تحولت المبادرة إلى واقع ملموس وهذا بالاعتماد على نقاط منها:
- ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور.
 - تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتماداً على إحداث التقنيات.
 - توعية المجتمع بجدوى التحول الإلكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة، بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية (المسعودي، 2012، ص.28).

أ) المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: كما قلنا سابقا يجب أن يتم تسويق مفهوم الإدارة الإلكترونية وهذا بالاستعانة مثلا بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني وعدم الندوات والملتقيات والتجمعات التحسيسية لنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية ومزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية. وكل هذا أيضا يتطلب توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية والاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

ب) المتطلبات التقنية: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير البنى التحتية الملائمة، وبالتالي من الضروري إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات، لغرض تحديثها كي تستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة الإلكترونية (رأفت، 2012، ص.17).

وبالتالي فمن الضروري ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائل وشبكات وأدوات، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض الأنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية، التلفاز التفاعلي، خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل (SMS)، وبروتوكول الاتصال بالانترنت (WAP)، والوسائط المعلوماتية الأخرى، واستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات وتقنيات شبكات الانترنت، الانترنت، والاكسترنات.

1) الانترنت: من المحتم على كل المنظمات ضرورة الارتباط بشبكة الانترنت والاستفادة من خدماتها، والحصول على كل ما تريده من بيانات والمراجع، كما أنها تسمح بتسريع العمليات الإدارية التي كانت تأخذ وقتا طويلا من قبل، ومن الخدمات التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة (عبد الكريم، 2010، ص.63):

- البريد الإلكتروني.
- قوائم النقاش: برنامج يعمل على متابعة وصيانة قوائم ومنتديات النقاش.
- المجموعات الاخبارية: خدمة لتبادل الأخبار التي تخص موضوع من الموضوعات.
- التجارة الإلكترونية.
- التعليم عن بعد: يسميه البعض بالجامعات المفتوحة، وهو نمط تعليمي يعتمد على كافة التكنولوجيات التي يتم التعليم من خلالها عن بعد.

2) الانترنت: تعرف شبكة الانترنت بأنها عبارة عن الشبكة الخاصة بمنظمة معينة والتي تستخدم تكنولوجيا الانترنت، ويتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات، وشبكة الانترنت هي استخدام تقنيات الانترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة، بغرض رفع كفاءة العمل الإداري، وتحسين آليات مشاركة الموارد وشبكة الانترنت على تحقيق الكثير من المزايا، وهي كالتالي:

- توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين وفقا لاحتياجات العاملين.
- تدريب وإعادة تعليم العاملين في المنظمة.
- تعزيز الكفاءة المطلوب تحقيقها في أداء الأعمال.

- دعم التفاعلات على المستوى العالمي.
- تحسين مستوى الاتصالات.

وهي مرتبطة بشبكة المنظمة الخارجية الاكسترنانت، وتتكامل معها حتى يتم الانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الالكترونية في بيئتها الداخلية وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية (فارس كريم، 2012، ص.24).

(3) الاكسترنانت: تعرف شبكة الاكسترنانت بأنها هي الشبكة التي تربط شبكة الانترنت الخاصة بالشركات والعلماء ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الانترنت المحلية لكل شركة.

وهي تعتبر من أروج التقنيات اليوم، لما تقدمه من مزايا كالتخفيض في التكاليف، والتسهيلات الكبيرة في العمليات الإدارية، والتفاعل مع المستفيدين، وقد أتاحت للشركات أن تشترك في نظمها وشبكاتهما المحلية مع جماعات وشركات متباعدة جغرافياً، وكما قلنا سلفاً بتكاليف منخفضة، وهذه الشبكة تتيح للشركات التعامل مع موردي المواد الخام والتعامل مع الموزعين والمستفيدين بشكل جيد (المسعودي، 2012، ص.29).

ومما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاث (الانترنت، الانترنت، الاكسترنانت) هي شبكات تعمل بالتوازي، وتتكامل مع بعضها البعض، فالانترنت لها علاقة بالاكسترنانت والانترنت هي حجر الأساس ونقطة الانطلاق إلى شبكة الاكسترنانت، وبالإضافة إلى أن بكل من الانترنت والاكسترنانت يتم الانتقال إلى العمل الالكتروني من خلال تكنولوجيا المعلومات التي تستعمل في الشبكتين.

1. عناصر ووظائف الإدارة الالكترونية: لتطبيق الإدارة الالكترونية يجب توفير عناصر أساسية، وهذا ما ينتج عنه خروج وظائف جديدة ناتجة عن استعمال تلك العناصر في سياق التحول الالكتروني في الإدارة التقليدية، وهي كالتالي (فارس كريم، 2012، ص.25):

- (1) عتاد الحاسوب: وهي المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمه، وملحقاته.
- (2) البرمجيات: تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة، الجداول الالكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج، التطبيقات، مثل برامج البريد الالكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف الشبكات (الانترنت، الاكسترنانت، الانترنت).
- (3) يشمل الرأس الفكري والمديرون، والمحلون للموارد المعرفية؛ فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الالكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري، وفق ما يتمتعون به من خبرات، ومعارف في مجال المعلوماتية.

5.1. وظائف الإدارة الالكترونية

1) التخطيط الإلكتروني: هو تخطيط مختلف، فهو تخطيط ديناميكي في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والآنية، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل، وجميع العاملين يساهمون فيه، فالعمل ليس مقسم بين الإدارة وأعمال التنفيذ كما كان في الإدارة التقليدية، وهو يكسب قوته من طبيعته الرقمية والتي تتميز بالتغير السريع عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة

2) التنظيم الإلكتروني: من خلال عملية التحول الإلكتروني يبرز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم.

التقسيم الإداري في النظام الجديد يكون قائماً على أساس الفرق، وليس الوحدات والأقسام كما كان في السابق، ويتم الانتقال من الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة (كوهين وبراند، 1997، ص.103).

3) الرقابة الإلكترونية: هي رقابة آنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية (الانترنت)، مما يمكن تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف، وتصحيحه، وهي عملية مستمرة ومتجددة في اكتشاف الأخطاء، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.

4.2 القيادة الإلكترونية: لقد أدى الانتقال إلى العمل الإلكتروني إلى الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم إلى ثلاثة أنواع (المسعودي، 2012، ص.29):

■ **القيادة التقنية العملية:** هي قيادة تركز على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليه، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت.

■ **القيادة البشرية الناعمة:** هنا القائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية

على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

- القيادة الذاتية: قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على إنجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

2. الخدمة العمومية

الخدمة العمومية هي الرابطة التي تجمع الإدارة العامة الحكومية والمواطنين لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي فهي مجموع الوظائف التي تقوم بها الدولة، والتي تكون ضرورية لتحقيق وتنمية الرابطة الاجتماعي، وهدفها ليس تعظيم الربح المادي، بل تعظيم الربح الاجتماعي.

1.2. مفهوم الخدمة العمومية

يرى الدكتور ثابت عبد الرحمان إدريس في تعريفه للخدمة العامة أن مفهوم الخدمة العامة ينقسم على قسمين:

أولا الخدمة العامة كعملية: هي عمليات ذات طابع تكاملي، تتطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، مدخلاتها هم الأفراد والمعلومات والموارد، وهم العناصر التي تجري عليهم عمليات التشغيل ليتم إفراز الخدمة العمومية.

- الأفراد: هم المواطنون طالبي الخدمة ومثال ذلك المرضى طالبي خدمة العلاج والوقاية.
- الموارد: وهي الأشياء التي تم إجراء الخدمة عليها، وتسمى الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص مرور السيارات.
- المعلومات: ونقصد هنا عمليات تشغيل المعلومات، وهذا النوع من الخدمات جاء كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومثال ذلك خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات ودراسة المخاطر.

ثانيا الخدمة العامة كنظام: يمكن النظر للخدمة العامة على أنها نظام، يتكون من عدة أجزاء، وهي كالتالي:

- نظام عمليات التشغيل أو إنتاج الخدمة: وهنا تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة (فارس كريم، 2012، ص.25).
- نظام تسليم الخدمة: هنا يتم التجميع النهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي لها، ثم إيصال الخدمة للطالب لها، والخدمة هنا إما عامة مرئية لطالبيها، أو عامة غير مرئية ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني، ومثال ذلك الحصول على بعض الوثائق المهمة كبطاقة التعريف

ورخصة السيارة التي تم دون أن يرى طالبها كيف يتم انجازها (موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، 2013، ص.32).

2.2. مبادئ الخدمة العمومية

ترى مدرسة الخدمة العمومية أن الدولة ليست السلطة التي تقود السيادة، بل أنها تأزر خدمات عمومية منظمة ومراقبة من قبل حاكمين، وبالتالي هنا نرى أن الخدمة لكي تكون عمومية يجب أن يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من طرف الحاكمين، وبالتالي فهي ذات طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين.

وترى أيضا المدرسة أن الدولة هي تنظيم اجتماعي مشكل أساسا من طرف مجموعة من المصالح العمومية، وهذه المصالح موجهة أساسا لإرضاء الحاجات والمصالح الفردية والجماعية للأمة. من هذا التعريف لمدرسة الخدمة العمومية يمكن استخلاص مبادئ الخدمة العمومية (رأفت، 2012، ص.21):

(1) **صادرة من طرف الدولة:** الإدارة العمومية هي التي تنتج منافع للمصلحة العامة، وهي الضامنة لحسن سيرها، وهي الكافلة لها، وهذا اقتناعا منها أن الأشخاص الطالبين لها هم غير قادرين على تأديتها، وهكذا يتم إشباع الحاجة.

(2) **ثنائية البعد:** لكي تكون الخدمة عمومية فيجب عليها أن تكون ذات معيار ثنائي، فمن جهة تكون إما صناعية أو تجارية أو إدارية، ومن جهة أخرى باعتبار أنها مراقبة من طرف الدولة فهي سياسية.

(3) **هدفها اجتماعي:** الخدمة العمومية تؤدي بفهوم الفائدة العمومية، وهذا شئ أساسي فهدفها الأساسي كما قلنا سلفا هو الربح الاجتماعي وليس الربح المادي، ولذلك فإننا نجد بعض الخدمات العمومية الكبرى كمصالح البريد والاتصال تحتفظ بالمصالح العمومية ذات النشاطات الغير مربحة، (كخدمة إصلاح شبكة الاتصال والانترنت وجهاز modem حتى لا تخصص فقط في العمليات المربحة والزبائن المربحين).

(4) **تمركزها في القطاعات القاعدية:** وهذا لأن القطاعات القاعدية كلها قطاعات مهمة، لأسباب سياسة واجتماعية واقتصادية، وكلها لو تم تأديتها مكن طرف جهات الخاصة لعجز أغلب المواطنين على دفع ثمنها.

(5) **تؤديها مؤسسات موجودة في وضعية احتكارية في السوق:** أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل، كمثال احتكار الكهرباء والغاز في الجزائر، واحتكار السكك الحديدية، وكامل الزبائن طالبي الخدمة هم من النوع الخاضع.

(6) **تميز المؤسسات المؤدية للخدمات بمعيار كثافة رأسمال:** بالنظر لانتماء هذه المؤسسات إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأسمال الكبير، والوحدات الانتاجية المكلفة وذات التجهيزات

الضخمة والاستثمارات الواسعة ذات المردودية الضعيفة على المدى القصير، كالمؤسسات السابقة الذكر.

(7) خاضعة لمبادئ المصلحة العامة: هذه المبادئ هي كالتالي:

- مبدأ الاستمرارية: أي هنا المؤسسة القائمة بالخدمة ضامنة عدم انقطاع سير انتاج الخدمة.
- مبدأ الملائمة: هي ملائمة المصلحة العامة للخدمة مع رغبات طالبيها.
- مبدأ المساواة: الخدمة العمومية تكون نفسها لجميع المواطنين، دون فرق أو وضع امتياز لمواطن معين.

(8) ارتباطها بمستوى التقدم في البلد: الخدمة العمومية مرتبطة بدرجة الرفاهية التي يصل عليها البلد فكلما ازدادت الرفاهية في بلد ما فمستوى الخدمة يزداد، وكلما ازداد التقدم فإن عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية تزداد، وحتى عدد المصالح العمومية تزداد.

3.1. أنواع الخدمة العمومية

باعتبار أن الخدمة العمومية هي نظام يمكن تقسيم نظم الخدمة العمومية إلى نظامين، وهما نظام الخدمة العمومية المفتوحة ونظام الخدمة العمومية المغلقة.

(1) نظام الخدمة العمومية المفتوحة

هنا يتم النظر إلى الخدمة على أنها مهمة مجتمعية، يتم إعداد الفرد لها، وهذا الفرد يمارسها طول حياتها المهنية، وهنا تقوم المنظمات العمومية بجلب العاملين ويتم تقسيمهم حسب نوع الخدمة ومقدرتهم على أدائها، أي أنهم عمال متخصصون وهذا النظام يتميز ببعض الخصائص وهي كالتالي:

- البساطة: العمال الذين يؤدون الخدمة ليسوا بحاجة إلى الإعداد، ولا يكون على المؤسسة أن تتحمل نفقات تكوين أو تدريب قبل أو أثناء العمل، وتكون مسؤولية المنظمة في هذا النظام هي تصنيف الوظائف وتقييمها أو الإبقاء على هذا التقويم صالحا، وتقديم دراسات استقطاب هذه الرواتب للموظفين الذين تحتاجهم المنظمة.
- مرونة النظام: هنا يمكن للإدارة أن تتخلى وتلغي الوظائف التي لم تعد بحاجة لها، بحرية تامة، كما توجد حرية محدودة للموظف لكي يبحث عن وظيفة أخرى.
- اقتصادية النظام: كما قلنا سابقا أن الإدارة لا تنفق على إعداد الموظفين، وبالتالي لكي تتجنب الإدارة الإنفاق على مصاريف التدريب والتكوين، فهي تجلب موظفين متخصصين.

(2) نظام الخدمة المغلقة

عكس النظام الأول، فإن المنظمة هنا تقوم بإعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، واستمرار التدريب أثناء العمل، حتى يرفع العمل من مستواه المهني، وينمي قدراته. إن العامل في إطار هذا النظام يعمل ضمن قاعدة توازن الحقوق والواجبات، ولذلك فإن هذا النظام يركز على مبدئين أساسيين:

▪ **قانون الموظفين:** ما يميز الموظفين في المنظمات الحكومية عن غيرهم في القطاعات الأخرى،— هو أن العامل عند الحكومة يخضع لمجموعة من القواعد القانونية تحدد أوضاعه، وهو ما يسمى بقانون الموظفين، وهذا القانون ينظم التعيين، المعاملة المالية، الإجازات والمنافع المادية، تحديد المسؤوليات والواجبات العامة، الإجراءات الجزائية، الخاصة بأبي انحراف عن شروط العمل في الخدمة العامة.

▪ **حياة وظيفية متميزة:** إن النظام المقفل يتم التوظيف فيه وفق موافقة للإدارة على استخدام العامل، تحدد له الإدارة الهدف من استخدامه، وما ينتظر منه أثناء أداءهم للخدمة، وهنا العمل يحصل على الوظيفة إذا كان قادرا على التجاوب مع الإدارة وتفهم أهدافها، ويجب أن يكون له حس وظيفي في أداء الخدمة، ملتزما بالمصلحة العامة، بالإضافة أنه سوف يستفيد من الإعداد والتدريب لكي يكون جاهزا لأداء الخدمة.

إن أفضل مثال لنظام الخدمة المغلقة هي إدارة الموارد البشرية، فصفة الموظف العمومي لم تعد مقتصرة على العامل في المرافق الحكومية التقليدية (مثل التعليم، الصحة، الأمن)، وإنما اليوم وبعد ظهور نشاطات جديدة ناجمة عن تطور مؤسسات الإدارة، أصبح اليوم العاملين في غدارة الموارد البشرية، والتي تكون في المؤسسات الاقتصادية موظفين عموميين، كونهم يقدمون خدمات للمواطنين شبيهة بتلك التي تقدمها المنظمات الحكومية.

3. والجدير بالذكر أن منظمات الخدمة العامة قبل أن تقوم بتوظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب أن تتوفر في المرشحين للحصول على الوظيفة، بالإضافة إلى أنها تقوم بإجراء المقارنات بين الوظائف المتشابهة، لكي تحد من الازدواجية في المسؤوليات والتداخل في الاختصاصات، وتقوم بتدوين مهما كل وظيفة في كتيب خاص يسمى كتيب المهام (برينيس، 2007، ص.40).

4.1.1 منظمات الخدمة العمومية

المنظمة العامة هي هيئة تقوم بإنتاج توفير الخدمة العمومية، هذه الخدمة العمومية هي عبارة عن مشروع، يعجز عن تنفيذه الأفراد والمؤسسات الخاصة، لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانيات بالإضافة إلى أنه لا يحقق الربح في المدى القصير وحتى في الطويل.

هذه المنظمة تعتبر المرفق العام، وبالتالي تعريف المنظمة لا يختلف عن تعريف المرفق العام، الذي يعرف على أنه منظمة تقوم بأداء الخادمة العامة، وتسيطر عليها الدولة، يمتاز أنه خاضع لسلطة الدولة هي التي تحدد نظامه وموظفيه وتمويله (عبد الناصر وقرشي، 2011، ص.35).

أهداف المنظمات العامة: بالإضافة إلى أنها تحقق أهداف الخدمة العامة، فإن المنظمات العامة تسعى إلى تحقيق أهداف الدولة كتحقيق الاستقرار في الوطن، عن طريق توفير السلع والمنتجات والخدمات الإدارية، ودعم المؤسسات الاقتصادية عن طريق السياسة الاقتصادية وبالإضافة إلى الأهداف الأمنية، بحماية الأفراد والدفاع عنهم من الاعتداءات الخارجية، وضبط سلوك الأفراد من الانحراف، والأهداف الاجتماعية، ومن أهمها تعميم التعليم على جميع الفئات وإنشاء مؤسسات تهتم بالجانب الديني، ومع

استعمال القانون لتأطير هذه المؤسسات بالإضافة أنه منذ بروز عقلية التأميم، فإن الدول انتهجت سياسة إنشاء المؤسسات ببعض القطاعات التي تمس الأمن القومي كمشاريع إنتاج الأسلحة والطاقة النووية أو تولي الدولة بانجاز مشروعات ذات مخاطر تجارية عالية.

5.1. مشاكل الخدمات العمومية

توجد العديد من التحديات تعيق السير الجيد للمرافق العامة، ما أدت إلى ظهور أزمة في الخدمة العمومية، وهذه المشاكل تتمثل في:

▪ **ضعف الأداء والفعالية:** لقد أصبح القطاع العام في حاجة ملحة إلى الإصلاح، خصوصا لرفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ورفع مستواه أداءه، عن طريق تقليص تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

▪ **تراجع دور الدولة:** لقد دفعت الأزمات التي كانت في منتصف الستينات العديد من الدول على تقليص دور الدولة والعودة إلى دور الدولة الحارسة الذي كان في القرن الثامن والتاسع عشر، وتم مراجعة دور الدولة وتدخلها في التسيير حتى المرافق ذات الطابع الإداري البحت، وتم إدخال أفكار جديدة صيغت على شكل نظريات كنظرية الاختيارات العمومية، نظرية الوكالة... الخ، وهكذا في نهاية الستينات انتهى مصطلح الدولة المتدخلة في التسيير (عبد الناصر وقريشي، 2011، ص.35).

طرحت فكرة التحسين في الخدمة العامة عن طريق المفكر لوفار رومان، وأدى هذا على ظهور ما يسمى بالتسيير الرشيد أي تحسين إدارة الأعمال، وهو مفهوم يرى عدم انسحاب الدولة من كافة المجالات، مع ضرورة عدم تواجدها في كل المجالات، وأفكاره تختلف عن التسيير التقليدي الذي يستحوي معالمه من العلوم الإدارية والقانونية فإن التسيير الرشيد مستوحى من العلوم الاقتصادية، وسياسات التسيير في المؤسسات الخاصة، وهكذا تم تجهيز كافة القطاعات بمختلف الوسائل المعلوماتية وعصرنة تسيير الوظائف الإدارية.

الإدارة العامة الرشيدة: قامت الإدارة العامة بالتخلي بأسلوب إدارة القطاع الخاص، من أجل الارتفاع بنوعية الخدمة التي تقدمها، وتوفيرها بأسلوب يمكن من الحصول عليها في الوقت والكمية المناسبين، لتحقيق أهدافها (مصلحة المواطن)، ولقد ازدادت الحاجة إلى ترشيد الإدارة بسبب ظهور مسؤوليات جديدة وازدياد الموارد المادية والبشرية.

من خلال هذه الإدارة تكرر مشاركة المواطن في الشأن العام والمشاركة في القرارات الخاصة بالقضايا التي تعنيهم، وتحقيق الشفافية، بحصول المواطن على حق الإطلاع على المعلومات الخاصة بالبلد كالموازنات، وضعية الميزان التجاري، مسار تنفيذ المشاريع والبرامج العامة وبالنسبة للدول التي اعتمدت على اقتصاد السوق بعد سقوط الاشتراكية (ومنها الجزائر) فإنها تتجه إلى إشراك القطاع الخاص والتعاونيات والمجتمع المدني في تقديم الخدمات العامة، والتي كان لها أثر كبير على مؤسسات الخدمة

العامّة، وبالتالي تحوّلت هذه الأخيرة من مؤسسات تحنكر إنتاج وتوزيع الخدمات العامّة إلى مؤسسات تلعب دور الشريك والمنافس في تقديمها ببعض الخدمات مع القطاع الخاص والتعاونيات والمجتمع المدني. وفي ظل هذا التحول أصبحت المنظمات مطالبة بأن تعمل في إطار يتسم باللامركزية، والشفافية كي تمكن المجتمع المدني من مساءلتها، وهذا بالتنسيق مع مختلف الفواعل الوطنية (برينيس، 2007، ص.42).

6.1. مقاييس الإدارة العامّة الرشيدة

إن الإدارة العامّة لكي تكون إدارة رشيدة يجب أن تكون خاضعة لمجموعة من المقاييس التي تخص التنظيم والتسيير وثقافة السلوك داخل الإدارة.

- المقاييس المرتبطة بالتنظيم: بالنسبة للتنظيم داخل الإدارة، فإن الهيكل التنظيمي للإدارة يبنى على أساس التخصص، وأن يتم تقسيمه على شكل هرمي (أجهزة، هياكل، مديريات، مصالح، مكاتب)، وأن يكون هذا الهيكل التنظيمي واقعي وموضوعي يتناسب مع الظروف، ويتكيف مع البيئة المحيطة بها، قليل المستويات الإدارية، حتى يتم الاشراف عليها بشكل جيد، ويتم تبادل المعلومات بسلاسة، وأن تسيير الأمور والفقرات بسرعة، مع التأكيد على ضرورة لامركزية القرار، والاعتماد على تفويض السلطة لجهات إدارية أدنى، لتخفيف الضغوط على السلطات العليا.
- المقاييس المرتبطة بالتسيير: وهذا عن طريق تحديد السلطات والمسؤوليات على أساس الحاجة، أي يجب أن تكون هناك حاجة لشغل منصب أو اتخاذ قرار.
- مع وجود قيادة تكون لها حس الديمقراطية والمشاركة في رسم الأهداف، حتى يكون هناك دافع إضافي للمرؤوسين للعمل على الوصول إلى تلك الأهداف (المسعودي، 2012، ص.40).
- بالإضافة إلى قيادة قادرة على التنبؤ ورؤية جيدة للمستقبل، وتتفاعل بشكل جيد مع تطورات العصر، ولها القدرة على التحكم بالتكنولوجيا الحديثة بالإضافة على قدرة القيادة على مواجهة الفساد الإداري وتحقيق الشفافية لبناء الثقة داخل الإدارة العامّة، واحترام القوانين من خلال الرقابة والتقييم، ودعم المحاسبة وترشيد النفقات العمومية.

3. الإدارة الإلكترونية وترشيد الخدمة العمومية

دور تكنولوجيا الاتصال في ترشيد الخدمة العمومية: إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمثل بديل جيد لإحداث التغيير في الإدارة، بغية زيادة مردودية الخدمة العمومية، وتحسين أنشطة المؤسسات العمومية، وتحقيق الجودة المرجوة للخدمة، لتصبح خدمة تحقق الراحة والملائمة، وسريعة الانجاز، وقليلة الأخطاء في الأداء أو التسليم، وهذا راجع لقلة الأنشطة الإلكترونية، وتوفر الوقت لصالح طالبها.

1.3. الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيد الخدمة العمومية

إن الإدارة الإلكترونية أعطت نفسا جديدا للخدمة العمومية وللخدمات بشكل عام، فالمواطن يمكنه الحصول على الخدمة دون التوجه إلى مكان أداءها، فالمواطن اليوم من خلال مواقع المؤسسات المنتجة للخدمة، يستطيع التسوق وشراء السلع، والحصول على الوثائق المطلوبة، وأهم مثال الدعوات التي ترسلها الجامعات، فالتالب ليس مضطرا للذهاب على تلك الجامعة، بل ينتظر الحصول على الدعوة عن طريق الفاكس أو البريد الإلكتروني، وهنا الخدمة ليست معرضة لأي انحراف أو خطأ

إن الإدارة الإلكترونية تسمح بتوسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية، بتحقيقها الوفرة وتحسين أساليب تقديمها ، كما أن الإدارة الإلكترونية استحدثت ما يسمى 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.

أصبحت الخدمة اليوم التي تتم من خلال المواقع التي تخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقا لقبول الطلب، وإرجاع نتائج للعميل ، ومن ثم يتم تحويل خلاصة التعامل بين العميل وجهاز الحاسوب إلى موظف الدائرة الحكومية، الذي أصبح بعيدا عن الإجراء المباشر (البحيصي، 2006، ص.158).

2.3. آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية على ترشيد الخدمة العمومية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية على الخدمة العمومية تحقق ما يلي:

- **مردودية الخدمة العمومية:** هنا لا نقصد المردود المادي وإنما الحصول على رضا طالب الخدمة، وثقته بالمؤسسات العمومية، والقضاء على البيروقراطية الحكومية.
- **تقليص تكاليف الخدمة:** توجد العديد من المداخل تتيح تقليص التكاليف وأهمها تكاليف النقل للأفراد وتكاليف نقل الخدمة، لأن كل شيء أصبح يعتمد على النقل الإلكتروني.
- **سرعة الاستجابة و احترام المواعيد :** الإدارة الإلكترونية تسمح بتحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر، بالإضافة إلى الاعتماد على تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المماثلة، وهذا لربح الوقت ولقيام الإدارة بالتزاماتها (برينس، 2007، ص.43).
- **الدقة:** حيث يتم إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة ، تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية ، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ، ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.
- **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:** مع استعمال التكنولوجيات سوف يكون من السهل المحاسبة على المهام وكل جزئياتها، من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة ، ولا يكون

هناك مجال لإخفاء المعاملات ، ولا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون أخرى (المفرجي وآخرون، 2007، ص.88).

3.3. مشاكل قامت الإدارة الإلكترونية بحلها في أداء الخدمة العمومية

أكبر مشكل قام التحول التكنولوجي بحله في أداءه للخدمة هو مشكل الطابور ومختلف العرافيل البيروقراطية، نظرا لأنها توفر الوقت والجهد في أداء الخدمة. كذلك ساهمت في القضاء على مشكل الرقابة الداخلية، أدى وجود الحاسوب واستخدامه في عملية مراجعة البيانات إلى مشكل الرقابة الداخلية، التي كانت تشكل أكبر اهتمامات المؤسسة التقليدية، فالتحول التكنولوجي يحقق الدقة مقارنة بالعنصر البشري، والثبات تنفيذ تعليمات البرنامج في جميع الأحوال، وبالإضافة إلى أن الآلة لا تقوم بالسرققة أو الاختلاس وليس لها مصلحة شخصية كالإنسان لكي تقوم بذلك.

4.3. إسهامات الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العامة في الجزائر

لقد حققت الإدارة الإلكترونية العديد من الانجازات في مجال ترشيد الخدمة العمومية وسوف نقوم بعرض بعضها:

(1) أتمتة أنشطة الإدارة العمومية: من خلال إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بعض الأعمال والخدمات لقد تمت أتمتة العديد من الأنشطة، كأتمتة وثائق البطاقة الرمادية حيث كان يعتمد في السابق على نظام ممرکز باستعمال أجهزة (HP) ونهايات طرفية موجودة في بعض الأماكن فقط، أما حاليا تم استبدال الـ HP بشبكة اتصال عن بعد مبنية بملقم يحتوي قواعد بيانات الخاصة بالبطاقات الرمادية، تتصل به حاسبات موجودة على مستوى الدوائر وكذلك على مستوى الدرك الوطني، الذي يستعملها في حالة التأكد والمراقبة بذلك فإن هذه العملية قد حققت نجاحا كبيرا خاصة وأن برامج الاتصال تم تطويرها من قبل مجموعة متخصصين في هذا المجال تشمل عددا من المهندسين، وهناك العديد من الأنشطة تم تطويرها كتطوير عمليات الاتصالات أثناء الانتخابات ما نجم عنه الإعلان عن نتيجة الانتخاب في نهاية اليوم، وهذا نتيجة لعملية تجميع النتائج بسرعة من الدوائر إلى الولايات إلى المستوى المركزي بالجزائر العاصمة.

(2) التراسل الإلكتروني وتقريب الإدارة من المواطن: تنصيب ملقم خاص بالبريد الإلكتروني يعمل على تزويد الدوائر بخدمات البريد الإلكتروني ، حيث يتم إرسال الرسائل الإلكترونية مباشرة إلى الجهة المعنية ، مما يوفر سرعة كبيرة وفعالية ، واختصارا للوقت والجهد ، إذ تم فتح بريدي الكتروني لجميع الدوائر، وكذلك ديوان الوالي.

كما أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العامة الجزائرية إلى خلق بعض المسارات، الخاصة بالخدمة العامة الإلكترونية ، والتي حاولت تحديث الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال فضاء الإعلامي المفتوح يمكن رصد التحولات في مفهوم الاتصال بين الجمهور والهيئات الولائية، من خلال المواقع الرسمية للدوائر والولايات التي تتيح إمكانية الوصول إلى

مختلف المعلومات حولها، ويستطيع المواطن من معرفة كل المواضيع التي تتعلق بها، ولبهذا يتم تقريب الإدارة من المواطن، ومن أمثلة هذا نلاحظ اليوم في مجال المصارف مشروع شبكة ما بين البنوك والتسهيلات للمتعاملين من خلال مواقع البنوك، أو قطاع العدالة، كأتمتة ملفات السوابق العدلية، وتسيير ومتابعة الملفات بشكل سهل، وشهادة الجنسية التي أصبح بإمكان كل مواطن الحصول على هذه الشهادة من أي محكمة في التراب الوطني، أو شهادات الحالة المدنية (الوفيات ، الزواج... الخ)، أو قطاع التعليم العالي كمشروع الشبكة الأكاديمية للبحث، التعليم عن بعد، المكتبة الافتراضية، وهناك تقنيات أخرى قد عرفتها الخدمة العمومية، ساهمت بتقريب الإدارة من المواطن، والتي تتمثل في الخدمات التابعة لشركات الهاتف النقال، مثل خدمات الإطلاع على نتائج شهادة التعليم الأساسي ونتائج البكالوريا والتي تتيحها شركة موبيليس.

(3) **السرعة والدقة في بعض الخدمات العمومية :** من خلال خدمات التسجيل الجامعي الأولي من خلال شبكة الانترنت، التي وفرت على الطلبة جهد التنقل إلى مراكز التسجيل الجامعي ، والاكتفاء بإيداع بطاقة الرغبات الالكترونية، الأمر الذي يتيح فوائد عديدة لهذه المؤسسات ، ويضع حدا لتكاليف الاستقبال للطلبة الجدد ، بما فيها التكاليف المالية والبشرية ، خاصة في ظل ارتفاع عدد الطلبة المسجلين في هذه المرحلة.

(4) **محاولات تطوير المشاركة السياسية:** هنا يبرز مفهوم الديمقراطية الالكترونية ، وهو بديل لتطوير المشاركة السياسية ، وهذا من خلال النوافذ الكترونية للمؤسسة التشريعية بالجزائر ، والتي تتيح إمكانية طرح الأسئلة من قبل النواب على الجهاز الحكومي ، إذ يتم إدراج كل سؤال من قبل النائب في البرلمان بغرفتيه ، وعن طريق الصوت والصورة من خلال موقع وزارة العلاقات مع البرلمان ، كما يتيح موقع المجلس الشعبي الوطني قنوات اتصال من خلال نوافذ الكترونية ، منها جولة بالمجلس ، سجل الزوار ، الاتصال والمراسلة ، وكل ذلك متوفر ومطبق حاليا على شبكة الانترنت.26

إن النظم الإدارية التقليدية كان شئها شأن كل الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية الأخرى، تأثرت بشكل كبير بالثورة التي حصلت في مجال التقنية والاتصالات، وأدى هذا إلى تحولها إلى نمط إداري جديد إلكتروني لأداء الخدمات العمومية. كان نتاج هذا التحول حدوث جملة من التغيرات في جوانب الخدمة العمومية من حيث سرعة ودقة أداءها، وكيفية تفاعل طالبها ومدى رضاه بها، كما ساعد هذا التغير إلى اختراق هذه الخدمة للحدود الجغرافية.

خاتمة

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمثل بديل جيد لإحداث التغير في الإدارة، فمردودية الخدمة العمومية تزداد كون أن المواطن يكون راضيا على هذه الخدمة، وهذا راجع إلى أنه يتحصل عليها في أحسن الظروف، ولا يتكفل المشقة في الحصول عليها، وأحيانا لا يبذل أي مجهود في الحصول عليها، وهذا

راجع للاستعمال الجيد للانترنت وخدماتها كالبريد الإلكتروني والمنتديات والمكتبات الرقمية، أو الحصول على المعلومات التي تخص البلاد من خلال التسيير الجيد للمواقع الرسمية للجهات الرسمية، أو المعلومات التي تخصه من خلال مواقع الجهات المحلية، وهذا ما يساهم في تقريب الإدارة من المواطن، وتوطيد العلاقة بين هذا الأخير والدولة.

إن الإدارة الإلكترونية استحدثت مؤخرا ما يسمى "مراكز خدمة المواطن" والتي تنوب عن المواطنين الطالبين للخدمات في تتبع تلك الخدمات وأدائها حتى لا يضطر إلى تتبعها بنفسه، بالإضافة إلى تجهيزاتها بأنظمة تتفاعل مباشرة مع طلبات المواطنين بالقبول أو الرفض، وترجع النتيجة فورا للمواطن، وبهذا فإن المواطن سوف تتولد له الثقة في الجهات الرسمية والإدارة العمومية، وهذه الثقة نابعة من ثقته بالآلة لتنتقل إلى الإدارة.

إن الإدارة الإلكترونية ساهمت في القضاء على العديد من المشاكل التي تواجه الإدارات العمومية بشكل يومي كمشكل الطوابير الذي أرهاق الإدارات بنقل تلك الخدمات إلى شبكة الانترنت ويحصل عليها المواطن دون التنقل للإدارة، ومشكل الوقوع في الأخطاء كون أن الآلة من النادر أن تسجل خطأ في تسجيل المعلومات.

كما أن الإدارة الإلكترونية تعتبر نفسها آلية جديدة للمحاسبة من خلال النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، ولا يكون هناك مجال لإخفاء المعاملات، بالإضافة إلى تقليص مهما المراجع الداخلي لتتوب عليه الآلة.

بالإضافة إلى الخلاصة العامة استخلصنا مجموعة من النتائج كإجابات على الأسئلة الفرعية

- ♦ الإدارة الإلكترونية هي أسلوب جديد يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتتفاعل بها الحكومة والجهات العمومية مع المواطنين والمؤسسات التجارية وتسمح لهم في المشاركة في عملية صنع القرار، والحصول على طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات وزيادة الشفافية.

- ♦ الخدمة العمومية هي رابطة تجمع الإدارة العامة الحكومية والمواطنين لتلبية حاجاتهم ورغباتهم.
- ♦ الخدمة العمومية الخاضعة للحكم الراشد هي خدمة تحقق رضا المواطن من خلال سرعة الاستجابة لطلبها، ودقة أدائها دون الوقوع في الأخطاء، وعلى أن يتصف مؤديها بالتخصص والأداء المهني المنضبط والخلق الحسن، وأن تكون هذه الخدمة تعكس تطلعات المواطنين وآفاقهم.
- ♦ إن الإدارة الإلكترونية من شأنها تقليص تكاليف الخدمة وزيادة مردوديتها سواء المادية أو المعنوية، أي اكتساب رضا المواطن وثقته بالإدارة، وعن طريق الآلة فلا مجال للتأخير في الأداء أو الخطأ فيه، مع وضوح في معالم أدائها والتساوي فيه، دون استثناء جهة دون الأخرى، بطريقة أفضل في الأداء.

- ♦ في الجزائر الإدارة الإلكترونية قامت بحل العديد من المشاكل خصوصا في الوثائق واستخراجها من أي نقطة عبر التراب الوطني، أو الحصول على نتائج المسابقات أو الانتخابات، أو التسجيلات في مختلف المسابقات أو الهيئات التعليمية، مع المشاركة مع فرق البحث العلمي، دون الانتقال إلى

- مكان تواجدها بالإضافة إلى أنها عززت المشاركة السياسية للمواطن الجزائري عبر نشر مفهوم الديمقراطية الإلكترونية، وطرح أسئلة على الجهات الرسمية في البلاد عبر مواقعهم.
- رغم كل ما حققته الإدارة الإلكترونية من نتائج مرضية في ترشيد الخدمة العامة إلا أن هناك العديد من المعوقات تواجهها، لذا نحاول طرح هذه التوصيات لمواجهة هذه المعوقات:
- ◆ هي بحاجة إلى وضع قانوني لتأمين معاملاتها الإلكترونية، وحماية المواطنين من العبث بمصالحهم، ولهذا فإنه من الضروري وجود قوانين تردع الجرائم المعلوماتية.
 - ◆ لقد قلنا في السابق أن المواطن الجزائري متحمس لإدارة الكترونية ولكن عدى فئة الشباب، فإن أغلب الفئات الأخرى تعاني من الأمية الإلكترونية لذا يجب الاهتمام ودعم برامج التعليم الخاضعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف مستويات الوظيفة العمومي، بهدف إنشاء مجتمع المعلوماتية.
 - ◆ رغم دخول الإدارة الإلكترونية إلى الجزائر وإحداثها تحسنا كبيرا في الخدمة إلا أن الخدمة ما زالت لو قورنت بجيراننا المغرب أو تونس، وهذا راجع إلى تردي خدمات الانترنت في بلادنا، كما أننا لا نزال بعيدين بأجيال عن التطور الإلكتروني الإداري، حيث أنه في المجال مصرفي فإن فرنسا تتفوق علينا ثلاثة أجيال كاملة (لا نزال في الجيل السابع).
 - ◆ تتطلب إقامة الإدارة الإلكترونية تغييرا في العقلية السائدة الراضية للتغيير والتفتح على العالم وشراء التقنيات، ولهذا فهي تتطلب دعما سياسيا وماديا كبيرا وللاستثمار والنجاح في الإدارة الإلكترونية.

المراجع

- رأفت رضوان. (2012). الإدارة الإلكترونية. مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة.
- ستيفن كوهين ، رونالد براند. (1997). إدارة الجودة الكلية في الحكوم. ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية.
- سعيد بن ناصر. (2010). قواعد الخدمات المصرفية الإلكترونية. مؤسسة النقد العربي السعودي، المملكة العربية السعودية.
- سميرة مطر المسعودي. (2012). 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.
- عادل حرحوش المفرجي وآخرون. (2007). الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

عبد القادر برينيس. (2007). التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية: دراسة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر. مذكرة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة الجزائر.

عشور عبد الكريم. (2010). دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر. مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر.

عصام محمد البحيصي. (2006). تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 14، العدد: 1 (يناير 2006). ص.ص. 155-177

فارس كريم. (2012). متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظام المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.

فؤاد، ناصر. (2007). مراكز الخدمات الجماهيرية: راحة المواطن وسلاح في وجه الفساد. نشرية تكنولوجيا الادارة، وزارة الدولة للتنمية الإدارية (مصر)، العدد 8، فيفيري-مارس 2007.

مقدم عبيرات، زيد الخير مولود (2004). متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة والكفاءات البشرية. الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 9-10 مارس 2004.

موسى عبد الناصر ومحمد قريشي. (2011). مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. مجلة الباحث، المجلد 9، العدد 9، ص.ص. 87-100

مواقع إلكترونية

www.Internetworldstats.com