المحور الثاني: مجالات التغيير في الإدارة العامة الحديثة

1. الإدارة الإلكترونية:

1) تعريف الإدارة الإلكترونية:

ان مفهوم الإدارة الإلكترونية شكل نقطة تحول في مفهوم الإدارة مما نتج عنه تحولا جوهريا في كافة وظائفها، فهو بمثابة آلية يقدم تحسينات هامة في أداء تلك الوظائف بما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المؤسسات، وقد قدمت العديد من التعاريف لمفهوم الإدارة الإلكترونية نذكر منها:

• عرفها الدكتور سعد غالب إبراهيم بانها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة وهي إطار يشمل كل من الاعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال.

• يعرفها البنك الدولي بانها: مصطلح حديث يشير إلى استخدام المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات، بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية، ويقضي على الفساد، وإعطاء فرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة.

مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

المؤشر	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
التفاعل	تحتاج للوقت طويل لتحقيق الهدف	إرسال الرسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
الوسائل المستخدمة	المراسلات الورقية- الاتصالات المباشرة	شبكات الاتصال الإلكترونية
الوصول إلى البيانات	صعوبة الوصول بسبب كثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات

المصدر: الحسنات عوض ساري. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية. رسالة

ماجستير في الدراسات التربوية، القاهرة، جامعة الدول العربية، 2011، ص: 31.

2) وظائف الإدارة الإلكترونية:

تقرض الإدارة الإلكترونية تطبيق مجموعة من الوظائف:

1/ التخطيط الإلكتروني: يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى والأساسية بالمقارنة مع بقية الوظائف الإدارية (التنظيم، صنع واتخاذ القرار، القيادة، الرقابة...)، ويعرف **التخطيط بأنه:** عملية وضع الأهداف وتحديد ما يجب القيام به لإنجازها خلال فترة زمنية محددة وضمن ظروف ومعطيات محددة. أما **التخطيط الإلكتروني** فهو يعتمد على التركيز بصيغة أساسية على استخدام الإستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، كما يعتمد في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كمنظم دعم القرار، ونظم الخبرة، ونظم الشبكات الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل.

2/ التنظيم الإلكتروني: في ظل التحول الإلكتروني حدث انتقال في مكونات التنظيم الإلكتروني من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل آخر من التنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي.

3/ التنفيذ الإلكتروني: ويشير إلى ما سيتم تأديته من أعمال ومهام ثم التخطيط لها مسبقا بالإضافة إلى تنظيم تنفيذها وفقا لأسس محددة وواضحة، وبالتالي فإن عملية التنفيذ تؤكد الدقة والوضوح في تطبيق ما تم التخطيط له، كما أن عملية التنفيذ الإلكتروني تسهم في توفير البيانات لدى جميع الأطراف المستفيدة، والتخلص من النظام البيروقراطي في تنفيذ وإنجاز المعاملات بالإضافة إلى الاستجابة لجميع المستجدات بشكل فوري ومباشر.

4/ الرقابة الإلكترونية: ركزت الرقابة التقليدية على الجانب التخطيطي والتنفيذي، في حين الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الأخطاء والانحراف وعملية تصحيحه من أنها عملية مستمرة متجددة تكشف الانحراف من بدايته من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة.

5/ القيادة الإلكترونية: أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى أحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية.

3. تحديات الإدارة الإلكترونية:

تزامنا مع الثورة التكنولوجية والرقمية، اتجهت العديد من الدول إلى تبني المقاربة التقنية في جميع المجالات خاصة الإدارية، والتي أصبحت تشكل خطر على الدول خاصة في نظام الإدارة الإلكترونية، حيث ستحول أرسيفها إلى أرسيف الكتروني وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها، ولذلك ففناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرسيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

إضافة إلى ذلك فإن أغلب الدول العربية ستبقى تحت تبعية الخارج لأنها لم تصل بعد إلى درجة الريادة في مجال التكنولوجيا والمعلومات، فهي دول مستهلكة ومستعملة للتكنولوجيا على الرغم من وجود أعداد كبيرة من العلماء العرب في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي، وبما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد معظمها على التكنولوجيا الغربية، فإن ذلك سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ما له انعكاسات سلبية في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية، فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر، وضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة، فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر على نوعية العلاقات بينها، ولا يقتصر التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية، بل يتعداه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن الشركات الكبرى من الحصول على المعلومات لفرض منافستها في الأسواق العالمية.

ولا يقتصر الأمر فقط على مستوى التجسس، وإنما تجاوز ذلك ليتسبب في شلل العديد من الإدارات خاصة في ظل التطبيق غير الصحيح لمفهوم الإدارة الإلكترونية في ظل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية دون الاعتماد على التسلسل والتدرج في الانتقال، فإنه يؤدي إلى شلل في الوظائف لأننا نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم نحقق فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل خاصة ما يتعلق بجودة ونوعية الخدمات المقدمة للمواطن والعملاء.

2. التحول الرقمي:

1. تعريف التحول الرقمي:

تعددت المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي منها الرقمنة أو الرقمية Digital Transformation أو

Digitizing وذلك وفق السياق الذي يستخدم فيه:

- **يرى " تيري كاني":** "التحول الرقمي عبارة عن عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من الكتب، الدوريات، التسجيلات الصوتية..... إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبة الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية والأجهزة المتخصصة.
- **يرى " Rob L aurens"** بأن التحول الرقمي: «هو اتجاه المجتمعات والحكومات والمهين والمؤسسات نحو الرقمية والأساليب الالكترونية في كافة خدماتها حتى تتكيف مع التطور السريع في عالم التقنية لضمان سرعة وتسهيل عملية تقديم الخدمات للمستفيدين".
- **كما عرف التحول الرقمي بأنه:** " السعي نحو تحقيق استراتيجيات المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة والمصلحة والمستفيدين.
- **التحول الرقمي:** هو عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها.

2. التحول نحو الرقمنة في الإدارات العمومية:

شكل التحول الرقمي نقطة تغيير أساسية في الإدارات العمومية وفي جميع القطاعات التابعة للدولة بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتمر عملية صنع سياسة التحول الرقمي بعدة مراحل أساسية نرصدها فيما يلي:

1) **مرحلة التخطيط:** يتم تحديد مشاكل الإدارة الكلاسيكية لايجاد الحلول وتحديد أهداف التحول للإدارة الالكترونية، مع وضع خطة فنية بمعنى دراسة الاحتياجات المالية واستعمالاتها، الاحتياجات المادية، الأجهزة والبرامج التي سوف تستعمل مع تحليل الأسباب، تحديد المورد البشري الذي سيكلف بعملية التحول، تصميم برامج العمل المفصلة، تحديد توقعات الخاصة بالمكاسب والخسائر المتوقعة للمشروع.

2) **مرحلة التحضير:** تسعى الجهة المختصة في اتخاذ القرار للتحضير الصيغة القانونية التشريعية للإدارة الالكترونية مع توفير الوسائل المالية أي الأغلفة المالية الخاصة بالمشروع والوسائل المادية من الأجهزة والبرامج والبنية التحتية، إضافة إلى الكفاءات البشرية منها الكوادر المؤهلة بعملية تنفيذ الاصدار الالكتروني للإدارة، مع انطلاق رقمنة المعلومات والبيانات اللازمة لعمل الإدارة الالكترونية.

3) **مرحلة التنفيذ:** يتم في هذه المرحلة اصدار القوانين واللوائح المسيرة للإدارة الالكترونية بصفة نهائية.

4) **مرحلة التقييم والتقويم:** تقوم الجهات المختصة المكلفة بالتنفيذ أو الجهات المهتمة بالرقابة بمطابقة برنامج العمل مع التنفيذ ومعرفة الأهداف التي تم الوصول إليها والأهداف التي لم تحقق والتعرف على نقاط القوة ومواطن الضعف، فإذا كانت هناك ثغرات فإنه يتم تصميم خطط جديدة لتحقيق الأهداف التي لم تتحقق وتدارك الأخطاء ومواضع الخلل وتصحيح الأخطاء وفق جدول زمني واضح للمشروع.

3. العوامل المؤثرة في عملية التحول الرقمي في القطاع العمومي:

❖ العوامل التنظيمية والإدارية:

- إدارة التغيير
- الثقافة التنظيمية
- القيادة
- برنامج تنمية المهارات.

❖ عوامل تكنولوجيا المعلومات:

- بنية تكنولوجيا المعلومات
- التوافقية
- أمن البيانات

❖ العوامل البيئية:

- الاستقرار السياسي
- التمويل
- مشاركة المواطنين
- نوعية البنية التحتية
- الأطر التنظيمية

4. استراتيجية التحول الرقمي في القطاع الحكومي:

1. تبسيط العمليات: تساهم التكنولوجيا الرقمية في تبسيط العمليات الحكومية وتقليل التعقيدات الروتينية. من خلال تطبيق أنظمة الأتمتة وتقنيات العمليات الرقمية يمكن للحكومات تحسين تدفق العمل وتقليل الإجراءات المعقدة.

2. تعزيز الشفافية: تساعد التقنيات الرقمية في تعزيز الشفافية في القطاع الحكومي من خلال إدخال أنظمة إدارة المعلومات والبيانات الرقمية، يصبح من الممكن للمواطنين الوصول إلى المعلومات والخدمات الحكومية بسهولة، ومراقبة ومتابعة العمليات الحكومية بشكل أكثر شفافية. يتم تحقيق ذلك من خلال إنشاء بوابات إلكترونية ومواقع ويب حكومية تتيح للمواطنين الوصول إلى المعلومات وتقديم الطلبات والمشاركة في العملية القرارية.

3. تحسين التفاعل والتواصل: يوفر التحول الرقمي وسائل تواصل فعالة ومباشرة بين المواطنين والجهات الحكومية. يمكن للمواطنين التواصل مع الحكومة عبر البريد الإلكتروني، والدردشة المباشرة، ووسائل التواصل الاجتماعي، وذلك لتقديم الملاحظات والشكاوى والمطالبات. هذا يساهم في تحسين جودة الخدمات الحكومية وتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل.

4. تحسين إدارة البيانات: يساعد التحول الرقمي في توفير وإدارة البيانات بشكل فعال وآمن. من خلال إنشاء قواعد بيانات مركزية وأنظمة إدارة المحتوى، يتم تحسين إمكانية الوصول إلى المعلومات وتبادلها بين الأقسام الحكومية المختلفة. هذا يقلل من التكرار والازدواجية ويعزز التعاون والتنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة.

5. توفير الوقت والجهد: يساعد التحول الرقمي في تقليل الوقت والجهد المطلوب لإنجاز الإجراءات الحكومية. على سبيل المثال، يمكن للمواطنين تقديم طلباتهم عبر الإنترنت.

قائمة المراجع المعتمدة:

محمد أو النصر مدحت. "التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية". المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد (04)، العدد(11)، 2023، ص:65-68.

ختيري وهيبية، بوعلاقة نورة. " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري". مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 04، العدد 02، 2020.

الحسنات عوض ساري. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير في الدراسات التربوية، القاهرة، جامعة الدول العربية، 2011.

مدحت محمد أبو النصر. " التحول الرقمي والإدارة الالكترونية: الواقع والمأمول". المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد 04، العدد 11، أبريل 2023.

حمو بوعلام. " التحول الرقمي للإدارة العامة: الأفق والأكراهات المصاحبة". مجلة السياسة العالمية، المجلد 07، العدد 03، 2023.

حسن الانصاري بثينة. "استراتيجية التحول الرقمي لمعالجة البيروقراطية في القطاع الحكومي".

<https://drbuthainaalansari.com/blogs/details/9>