

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الملتقى الوطني الحضوري وعن بعد حول:

نموذج المدينة المستدامة والتوجهات الحديثة للتسويق المدني

يوم 18 ديسمبر 2023

اسم واللقب	سناء العايب	صارة دريدي
الرتبة العلمية	أستاذ محاضر "أ"	أستاذ محاضر "أ"
التخصص	مالية وبنوك	اقتصاد وتنمية
جامعة الانساب	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة	
البريد الإلكتروني	Laibsana89@gmail.com	dridiriheb@gmail.com
عنوان المداخلة	دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية (التجربة الأمريكية والتجربة الإماراتية).	

#### Abstract :

In recent years, the world has witnessed a quantum leap in the field of communication and information technology, which has swept all fields and has become an indispensable and indispensable factor in the daily lives of ordinary citizens, this was followed by the concept of electronic management, which was adopted by the developed countries to facilitate daily transactions between citizens and management, in order to reduce the time, effort, costs and expand the base of its customers, similar to the United States of America, which achieved satisfactory results. The United Arab Emirates has also sought to modernize its structures and achieved the e-municipality, In this context, we aim to identify the concepts related to e-management, the most important international experiences in this field (the experience of the United States, The UAE experience).

**Keywords:** public management, e-management, public services

#### المخلص:

شهد العالم في السنوات الماضية نقلة نوعية في مجال تكنولوجيا الاتصال والإعلام، والتي اكتسحت جميع الميادين وأصبحت عاملا مهما لا يمكن الاستغناء عنه في الحياة اليومية للمواطن العادي، وإثر ذلك برز مفهوم الإدارة الإلكترونية، الذي تم تبنيه من طرف الدول المتقدمة لتسهيل المعاملات اليومية بين المواطن والإدارة، بهدف تقليص الوقت، الجهد، التكاليف، وتوسيع قاعدة المتعاملين لديها، على غرار الولايات المتحدة الأمريكية التي حققت في ذلك نتائج مرضية، وبدورها دولة الإمارات العربية المتحدة سعت لعصرنة هيكلها وحققت بذلك ما يسمى بالبلدية الإلكترونية، وفي هذا الإطار نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، وكذا عرض أهم التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال (الولايات المتحدة الأمريكية، والإمارات).

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة العمومية، الإدارة الإلكترونية، الخدمات العمومية.

## تمهيد:

عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للمواطن، وأصبحت من الركائز الأساسية التي يعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي ظل هذه التطورات كان لزاما على المؤسسات تغيير أساليبها الإدارية، واتباع أساليب حديثة للاستفادة من مزايا هذه التكنولوجيا، وقد انعكس هذا على الإدارات العمومية التي انتقلت من التسيير التقليدي اليدوي إلى الأسلوب الحديث المعلوماتي، وعلى هذا الأساس برز مفهوم الإدارة الإلكترونية الذي تم تبنيه من طرف الدول المتقدمة بهدف تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل المعاملات اليومية التي تتم بينهما، والعمل على تقديمها بسرعة وبجودة عالية.

وتعد الولايات المتحدة الأمريكية من السباقات في هذا المجال، فقد أدركت الأهمية الكبيرة للإدارة الإلكترونية، في كونها أداة لتبسيط المعاملات والإجراءات بين الإدارة والمواطن، لذا سعت إلى تعميمها في جميع إدارتها، وبدورها سعت دولة الإمارات العربية المتحدة للاستفادة من المزايا التي تقدمها التكنولوجيا في العمل الإداري، حيث تبنت مشروع البلدية الإلكترونية، وغدت بذلك تجربة رائدة يحتذى بها.

و تأسيسا لما سبق تم صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

### "ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية؟"

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مختلف الأبعاد النظرية للإدارة الإلكترونية، مع توضيح الفرق بينها وبين الحكومة الإلكترونية، كما تهدف إلى تحديد أهم العوامل والعناصر اللازمة لإنجاح هذه العملية وكذا التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون ذلك، بالإضافة إلى الوقوف على أهم التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال (التجربة الأمريكية، التجربة الإماراتية)، والتعرف على الدور الذي لعبته الإدارة الإلكترونية في تحسين وتحسين الخدمات العمومية المقدمة في هذين البلدين.

وللإجابة عن اشكالية السابقة تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

**المحور الأول:** مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية

**المحور الثاني:** متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

**المحور الثالث:** تجارب دولية في تطبيق الإدارة الإلكترونية (التجربة الأمريكية، تجربة الإمارات).

## المحور الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية

كان مفهوم الإدارة الإلكترونية نتاجا للثورة التي عرفها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهو مشتق من المصطلح الإنجليزي الحكومة الإلكترونية e-government (طلحي، 2014، صفحة 263)، حيث بدأ في الظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي (عاشور، 2010، صفحة 12) ، وبالرغم من حداثة هذا المصطلح فقد اجتهد الباحثون في ايجاد تعاريف لهذا المصطلح، اختلفت باختلاف وجهات نظر أصحابها، فقد عرفت كما يلي:

■ هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية، المادية والمعنوية في إطار إلكتروني حيث من أجل استغلال أمثل للوقت والجهد والمال وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة (طلحي، 2014، الصفحات 263-264)

■ هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر، سواء الأفراد والمنظمات، من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية بغية تحسين العملية الانتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية الأداء في الإدارة، وانجاز العمل بها بسرعة وبكفاءة وبأقل التكاليف (فطاس، 2016، صفحة 315)

■ هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، بما يتيح لجميع الإداريين التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض، لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح الإدارة والعملاء، باستثمار الجهد والوقت والحيز والكينونة الاقتصادية، وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع دون الحاجة إلى العودة في مهام كثيرة إلى المراكز القيادية العليا باعتبار ذلك من مقومات اللامركزية (بن أعراب، 2014، صفحة 59).

تتفق التعاريف السابقة على أن الإدارة الإلكترونية، هي أسلوب يتم من خلاله تقديم خدمات إلكترونية في وقت قصير وبجهد قليل وبتكاليف منخفضة.

يوجد جدل كبير في مفهومي الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، فبعض المفكرين يجادل في قضية الكل والجزء، حيث يعتبرون أن الحكومة الإلكترونية جزء من الإدارة الإلكترونية، باعتبار هذه الأخيرة حسب رأيهم أشمل وأوسع، وحثتهم في ذلك أنه لا حكومة بدون إدارة، أي لا حكومة إلكترونية دون إدارة إلكترونية، في حين يمكن الاختلاف عند البقية في التسمية، فهم يعتقدون أن مصطلح الحكومة

له أبعاد سياسية، على الرغم من كون الحكومة ليست كيانا سياسيا صرفا، لذا هم يفضلون مصطلح الإدارة الإلكترونية (العرض، 2010، صفحة 06)

## 1- أهمية الإدارة الإلكترونية:

يمكن توضيح أهمية الإدارة الإلكترونية من جانبين كما يلي (بوسالم و عيسات، يومي 08-09 نوفمبر 2016، الصفحات 05-06):

■ بالنسبة للمؤسسات: تحقق الإدارة الإلكترونية عدة مزايا على مستوى المؤسسات، وتتمثل أساسا فيما يلي:

- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسات، من خلال تخفيض تكاليف المباني والأجهزة وأجور العاملين والإجراءات الإدارية بسبب تحول شكل المؤسسة من التقليدي إلى الإلكتروني الذي يتطلب عمالة ومواقع جغرافية محدودة الذي يؤدي إلى زيادة الربح.
- ✓ توسيع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة، وذلك من خلال اكتساح أسواق جديدة، وبالتالي الاستحواذ على أكبر حصة من الأسواق المحلية أو الأجنبية.
- ✓ توجيه الانتاج (سلع وخدمات) بناء على رغبة العملاء، وذلك لتوفر معلومات دقيقة تعبر عن احتياجاتهم.
- ✓ تحسين وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال ما توفره الإدارة للمؤسسة من فرص التواجد عن قرب في الأسواق ومعرفة نوع وشكل المنتج أو الخدمة المستهدفة من طرف العملاء والعمل على تحسينها.
- ✓ التخفيف والحد من التعامل الورقي وآثاره السلبية التي تؤدي إلى تبديد الجهد والوقت وزيادة التكاليف.

■ أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني: تحقق الإدارة الإلكترونية عدة مزايا على المستوى الوطني، وهي تتمثل فيما يلي:

- ✓ تساعد على تحسين الخدمات الحكومية والعمل على تبسيط وتسهيل الإجراءات ونماذج العمل والخدمات المقدمة للمواطنين، وتحقيق الشفافية والوضوح للمواطنين ورجال الأعمال.
- ✓ تشجيع الاستثمار في المجال التقني وذلك من خلال انشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجالات تكنولوجيا المعلومات، الذي من شأنه تكوين عمال متخصصين في هذا المجال.

- ✓ تساهم في حل العقبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة، خاصة فيما يتعلق بسهولة وسرعة النفاذ للأسواق العالمية في ظل التنافس الشديد وتحديد السوق العالمية التي تفرضها التجارة العالمية وحرية التجارة.
- ✓ دعم الواردات من خلال تحقيق الشفافية في الحصول على المنتجات من الأسواق العالمية بأقل الأسعار، بعيدا عن الوسطاء والوكلاء، مما يسهم في منع الاحتكار واختيار أفضل العروض من حيث السعر والجودة.
- ✓ توفر للمشروعات الصغيرة والمتوسطة فرصة المشاركة في حركة التجارة العالمية بما تقدمه لها من مميزات متعددة مثل توفير الوقت والمكان اللازم لأداء الأعمال وتخفيض تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان.
- ✓ تتيح المجال أمام المواطنين للوصول إلى الأسواق ومراكز الاستهلاك التي يستهدفونها بمنتجات أقل تكلفة.

## 2- أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية، وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وسلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص أهم الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية (حامد، 2012، الصفحات 86-87):

- ✓ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- ✓ القرارات والتوصيات التي من شأنها إحداث اختلال في التطبيق.
- ✓ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- ✓ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ✓ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- ✓ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

✓ زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

✓ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

## المحور الثاني: متطلبات ومعيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

### 1- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تحتاج المؤسسة عدة عناصر لتحقيق التطبيق السليم للإدارة الإلكترونية، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

#### 1-1- المتطلبات الإدارية:

تتمثل المتطلبات الإدارية في وجود استراتيجيات وخطط محكمة للتأسيس، وكذا القيادة والدعم الإداري، ووجود هيكل تنظيمي غير تقليدي، بالإضافة إلى تأهيل الموظفين وتدريبهم على استخدام تقنيات جديدة ومتطورة، وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر (كورتل و نيش سليمان، 2015، الصفحات 60-63)

- **وضع استراتيجيات وخطط للتأسيس:** ذلك لأن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التقنية الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة خصوصا على المدى الطويل، من خلال الحصول على المعلومات البيئية سواء الخارجية أو الداخلية، مما يمكنها من تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، كما تمكنها من صياغة أهدافها الإستراتيجية بكل وضوح.

- **القيادة والدعم الإداري:** يعد دعم والتزام الإدارة العليا أمرا مهما وحيويا لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، فوجود قيادة إدارية قوية يساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية نتيجة الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية.

- **الهيكل التنظيمي:** لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي يستند لقواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي، لذا يجب إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية تتناسب مع طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء بعض الإدارات الأخرى، إعادة النظر في طبيعة العمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة وسرعة الإنجاز.

- **التعليم، التدريب والتثقيف:** بما أن التقنية علم وثقافة وأداة عمل جديدة ومغايرة لأدوات العمل التقليدية، فإنه يجب تعليم الموظفين وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة، كما يجب تثقيفهم، ذلك لكون ثقافة المؤسسة الإيجابية في موقفها من التكنولوجيا، يزيد من رضا الموظفين عن أدوارهم في المؤسسة وتقل

مقاومتهم للتغيير، ولتحقيق هذا لابد من تطوير نظم التعليم التقليدية، والاهتمام بالتفكير الابتكاري في التعليم، بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية لمواكبة التحول نحو العمل الإلكتروني.

### 1-2- المتطلبات المالية:

لتحقيق أسلوب إدارة الكترونية سليم لابد من توفر مستوى مناسب من التمويل، لتمكين الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عالي من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم (حامد ف.، 2015، صفحة 226)

### 1-3- المتطلبات القانونية:

يقدم أسلوب الإدارة الإلكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية والتي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير التشريعات بما يتماشى وهذا الأسلوب، ولهذا لابد من إعطاء صيغة قانونية لأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية، كما يجب تحديد النشاطات السلبية والعقوبات المفروضة عليها، بالإضافة إلى تحديد الأمن الوثائقي بما يضمن المحافظة على سرية العمل الإلكتروني وخصوصيته (كورتل و نيش سليمان، 2015، صفحة 64).

### 1-4- المتطلبات الأمنية:

أمن المعلومات هو مجموعة الإجراءات والتدابير المستخدمة في المجالين الإداري والفني لحماية المصادر البيانية (أجهزة، برمجيات، بيانات وأفراد) من التجاوزات والتدخلات غير المشروعة التي تقع عن طريق الصدفة أو عمداً أو عن طريق التسلل أو كنتيجة لإجراءات خاطئة أو غير الوافية المستخدمة من إدارة هذه المصادر، ولتجنب هذه المخاطر لابد من إحاطة هذه البيانات بالسرية التامة لمنع الأشخاص غير المخولين بالاطلاع عليها، كما يجب المحافظة على سلامة محتوى الرسائل وعدم تغيير محتواها (كورتل و نيش سليمان، 2015، الصفحات 65-66).

إضافة إلى العناصر السابقة يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط استخدام الإدارة الإلكترونية بما يتناسب وثقافة جميع المواطنين، حيث يجب توفر العتاد (أجهزة الحاسوب، وسائط الاتصال، الأقمار الصناعية... إلخ)، كما يجب إنشاء مواقع شاملة كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد.

### 2- معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

توجد كثير من العوامل تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، منها ما هو متعلق بإدارة المؤسسة، ومنها ما هو تقني، بالإضافة إلى المعوقات الديموغرافية والاجتماعية.

## 2-1- المعوقات الإدارية:

تتمثل المعوقات الإدارية في العناصر التالية (قيود و قروي، 08-09 نوفمبر 2016، الصفحات 08-09)

- **الرؤية والهدف:** إن معرفة الرؤية يعد عاملا مهما خصوصا عندما تكون المؤسسة في حالة انتقالية، فالموظفين بحاجة لمعرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصا رسالتها ورؤيتها، والتي لها تأثير كبير على المؤسسة حاضرا ومستقبلا.

- **التخطيط:** يعتبر سوء التخطيط أو التخطيط العشوائي من العوامل التي تؤثر على المؤسسة، وذلك لغياب خطط واستراتيجيات محكمة تمكن من مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في جميع المجالات واستيعاب التكنولوجيا الحديثة، وحتى تحافظ على مركزها التنافسي لا بد لها من انتهاج التفكير الإبداعي والذي يتضمن بيئة العمل الحالية، الأهداف والاستراتيجيات، فهم قدرات النظام الحالي والتطلع للتميز عبر استخدام نظم المعلومات بإنتاج خدمات جديدة.

## 2-2- المعوقات التقنية:

إن ضعف البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات وضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات، ويمكن تحديد المعوقات التقنية بصفة عامة في عدة عناصر، كعدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها، وكذا اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط فيها، بالإضافة إلى عدم وجود وعي معلوماتي عند بعض الإداريين وارتفاع تكاليف الاشتراك أحيانا، كما أن اللغة يمكن أن تشكل عائقا خاصة وأن الموارد والمعلومات الموجودة على الشبكة هي باللغة الانجليزية، يقابل ذلك قلة المواقع بالعربية (رحايلية و طلحي، 17 و18 نوفمبر 2015، صفحة 07)

## 2-3- المعوقات الديمغرافية:

تتمثل التغيرات الديمغرافية في زيادة القوى العاملة الشابة على وجه الخصوص، نظرا للتركيب العمري الفتى مع ارتفاع في مستوى التعليم والمهارات بين القوى العاملة، ونتيجة لهذه التغيرات ستزداد الضغوط على إدارات الموارد البشرية من أجل التعامل مع معضلة توفير فرص العمل للمؤهلين وإيجاد فرص للترقية في مسارات وخطوط معينة (قيود و قروي، 08-09 نوفمبر 2016، صفحة 09)

## 2-4- المعوقات الاجتماعية:

تنشأ عدة تحديات نتيجة للتغير في هيكل الاتجاهات الاجتماعية، وفي أنماط الحياة اليومية والأدوار الاجتماعية، ولهذا فإنه يتوجب على نظم الموارد البشرية زيادة الاهتمام بنوعية الحياة الوظيفية، وذلك

من خلال وضع سياسات واستراتيجيات تمكن من تحسين بيئة العمل، والتي تتأتى من خلال الاهتمام بحقوق العاملين و العمل على تحقيق المساواة بينهم، وكذا تحقيق العدالة في إدارة شؤونهم (رحابلية و طحي، 17 و18 نوفمبر 2015، صفحة 10)

### المحور الثالث: تجارب دولية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

إثراء للجانب النظري من الدراسي، ارتأينا تقديم بعض التجارب الدولية في مجال الإدارة الإلكترونية، كتجربة الولايات المتحدة الأمريكية، باعتبارها أول من اتبع هذا الأسلوب ، بالإضافة إلى التجربة الإماراتية، لكونها من أوائل التجارب العربية.

#### 1- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تم اتباع أسلوب الإدارة الإلكترونية أواخر عام 1955 في ولاية فلوريدا في هيئة البريد المركزي، وبهدف التحول من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني، مرت التجربة الأمريكية بثلاث مراحل كما يلي (عاشور، 2010، الصفحات 88-90):

**1-1- مرحلة التجربة:** تعرف هذه المرحلة بمبادرة الحكومة الإلكترونية فيما يتعلق بالشبكة، خلال الفترة (2000-2002)، حيث استمرت في اجراء التجارب الحذرة، والتزمت الإدارات بالاحتياطات من المخاطر، وذلك من خلال وضع خدمات واضحة على الشبكة، مع التركيز على عدم الاندفاع في تقديم خدمات كثيرة، وقد اتسمت هذه المرحلة بالبطء في التطبيق ولم تعمم الفكرة خلال هذه الفترة على جميع الهيئات وإنما اقتصر فقط على الخزانة الأمريكية ومصلحة الضرائب.

**1-2- مرحلة التكامل:** تمتد هذه المرحلة من 2002 إلى غاية سنة 2005، مع هذه المرحلة ازداد استخدام الحكومة الإلكترونية عبر الشبكات سريعا، تبعا لازدياد طلب المواطنين على خدمات التجارة الإلكترونية في حياتهم اليومية، وهو ما أجبر الحكومات على الاستجابة عن طريق العروض أكثر تطورا وتركيزا على العميل.

**1-3- مرحلة إعادة الاختراع:** جاءت هذه المرحلة في الفترة ما بعد سنة 2005، وقد اتسمت بظهور ضغوطات ومطالبات من أجل تنظيم الخدمات على جميع مستويات الحكومة:

✓ تركزت اهتمامات الهيئات والأقسام الإدارية على توفير المزيد من نقاط الوصول للخدمات الإلكترونية، والتوسع نحو القطاع الخاص، وفي هذه الخطوة تتوافق أفضل تطبيقات الإدارة الإلكترونية على نحو خال من العيوب، مع تسهيل جميع الخدمات وتبسيطها للمواطن.

✓ العمل على تقديم خدمات للمواطنين بقليل من الجهد، وذلك نتيجة وجود الخدمات على البوابة الإلكترونية الواحدة، بواسطة استمارة واحدة، وذلك لتسهيل المعاملات للمواطنين، فقد كانت بوابة الحكومة الفدرالية تعمل وفق مبدأ "المواطن أولاً".

✓ بهدف منح حالات التكرار والازدواجية والبيروقراطية في أعمال الحكومة، تم توفير ترسانة قانونية كفيلة بتنظيم قنوات التواصل بين الإدارة الحكومية والمواطنين، بما يضمن إقبالهم على الدخول في بيئة الخدمة العمومية الإلكترونية، دون أن يثير ذلك مخاوف على مصالحهم وأمن تعاملاتهم.

## 2- بعض الخدمات الإلكترونية المقدمة:

إلى جانب انشاء الجامعات والمدارس الافتراضية، والمكتبات الرقمية. تم تقديم خدمات عمومية أخرى منها (عاشور، 2010، الصفحات 106-107)

✓ الدفع المباشر باستخدام بطاقات الدفع والائتمان، وقد شملت هذه العملية خدمات دفع الضرائب، وخدمات دفع الفواتير (مستحقات دفع الماء والكهرباء... إلخ)، بالإضافة إلى خدمات دفع رسوم التسجيل في المدارس والجامعات، وكل ذلك عن طريق استخدام مواقع إلكترونية يتم من خلالها تحويل أرصدة المواطنين للهيئات المراد الدفع لها.

✓ خدمات اجتماعية وصحية، وشملت خدمات محاكم البلدية، والتي تقوم بتقديم خدمات إلكترونية للمواطنين (دفع الغرامات، خدمات استرجاع المبالغ... إلخ)، خدمات البحث عن الوظائف، عن طريق استخدام موقع الموارد البشرية والذي يمكن المواطن من البحث عن الوظائف المطلوبة، بالإضافة إلى خدمات التقاعد والرعاية الصحية، والتي تدخل ضمن إطار الارتقاء بالخدمات المقدمة للمواطن وتسهيلها، ووفقا لهذا يمكن للمواطنين الاطلاع على كل حقوقهم التقاعدية عبر استخدام حسابات الضمان الاجتماعي الخاصة بهم.

وقد تمكنت الحكومة الأمريكية عبر تطبيقها لأسلوب الإدارة الإلكترونية من تحقيق عدة نتائج، منها ترشيد نفقات الخدمات العمومية، بالإضافة إلى زيادة التواصل والمشاركة الشعبية، وأبرز دليل على هذا هو النتائج المحققة عبر خدمات الانتخاب الإلكتروني في ولاية أريزونا، حيث وصل معدل المشاركة إلى ستة أضعاف المعدل العادي، كما تمكنت الحكومة الأمريكية من تقديم خدمات بجودة عالية تضاهي خدمات القطاع الخاص، وتم تسجيل ذلك بنسبة كبيرة في قطاعي الخدمات الصحية والتوظيف.

## 2- تجربة الإمارات :

انتهجت دولة الإمارات العربية المتحدة أسلوب الإدارة الإلكترونية، وغدت مشروعاً رائداً ومتقدماً، فخلال سنة 2002 كانت انطلاقة مشروع الحكومة الإلكترونية في إمارة دبي، والذي سعت من خلاله لتحقيق مجموعة من الأهداف على المدى القصير (2003)، مثل تهيئة البنية التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الإلكترونية، توفير عدد من الخدمات عبر شبكة الأنترنت، كما سعت إلى تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات وتحسين الإجراءات الداخلية الخاصة بإنجازها، أما على المدى الطويل (2005) فقد سعت لتوسيع قاعدة الخدمات المقدمة، وتقديمها عبر قنوات جديدة كالهواتف والأجهزة النقالة، وكذا العمل على توعية وتهيئة العملاء والموظفين ودفعهم نحو الاستفادة من الخدمات الإلكترونية (bohouti، 2015).

يهدف تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية، مرت التجربة الإماراتية بثلاث مراحل، كما يلي:

### 2-1- المرحلة الأولى (2000-2002):

في هذه المرحلة تم التركيز على التخطيط الاستراتيجي للمشروع وتأسيس قاعدة للانتقال إلى الحكومة الإلكترونية، كما تم تحديد استراتيجية المشروع، تحليل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، تم وضع الأسس والمعايير الفنية وتحديد الخطة الانتقالية، كما تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات البسيطة مثل الخدمات المعلوماتية وإصدار الشهادات المختلفة وبعض الخدمات العامة.

وخلال هذه المرحلة تم تحقيق مجموعة من النتائج، حيث تم اختيار البنية التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الإلكترونية ونصبها في ثمانية أسابيع، كما تم تصميم وتطبيق موقع لبلدية دبي على شبكة الأنترنت باللغتين العربية والإنجليزية، بالإضافة إلى تقديم 11 خدمة معلوماتية (أهمها دليل الخدمات الإلكتروني) و65 خدمة إجرائية بمعدل 7000 إجراء أسبوعياً، كما تم استعمال البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة عبر الهواتف النقالة (SMS)، وتفعيل خدمة الدفع الإلكتروني عبر بطاقات الائتمان وبطاقة الدرهم الإلكتروني، بالإضافة إلى معالجة أكثر من 300000 معاملة إلكترونية (غزلاني، 08 و 09 نوفمبر 2016 ، الصفحات 15-16)

### 2-2- المرحلة الثانية (2002-2003):

في هذه المرحلة تم التركيز على تطوير وتحديث البنية التحتية للاتصالات وتقنيات المعلومات، كما تم اختيار مجموعة من الخدمات لتنفيذها وتقديمها إلكترونياً، ومن أهم إنجازات هذه المرحلة، أنه تم تطوير وتحديث البنية التحتية وتطوير سياسات أمن المعلومات، كما تم استخدام الرسائل القصيرة (SMS) للتخاطب مع العملاء وتوفير خدمة الدفع الإلكتروني، بالإضافة إلى تنفيذ حملات تدريبية مكثفة للموظفين

وكذا تطبيق بعض الأنظمة الداخلية المساندة للخدمات المقدمة في هذه المرحلة (الهيجنة، 2017، صفحة 20)

### 2-3- المرحلة الثالثة (2003-2005):

تعتبر هذه المرحلة مرحلة التكامل والتفاعل التام، بحيث تم تقديم خدمات تفاعلية متكاملة للعملاء، حيث تم تطبيق خدمات جديدة، كما تم إضافة امتيازات جديدة للخدمات السابقة وتوزيعها عبر قنوات جديدة.

### 3- العوامل المساعدة على نجاح المشروع:

ساهمت عدة عوامل في نجاح التجربة الإماراتية، فالقائمون على الفكرة ركزوا على العميل وعملوا على تلبية احتياجاته ودعمها من خلال الاجتهاد في تقديم خدمات جديدة وسريعة، كما أنه ما يميز هذه الفكرة أنه تم اشراك المواطنين في الدورات التدريبية المخصصة للموظفين، وذلك بهدف تقرب الطرفين، إضافة إلى ذلك تم الاستعانة بشركات القطاع الخاص العالمية والتي لها باع طويل في مجال التكنولوجيا، وما ساهم أيضا في نجاح الفكرة هو الإعلان والترويج (الهيجنة، 2017، صفحة 20)

### الخلاصة:

مما سبق عرضه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تفرض واقعا مختلفا لتقديم الخدمات، حيث تكسر العزلة التي تفرضها الإدارة التقليدية، كما تلغي هيمنة الإدارات المركزية على حرية العمل، وتخفي القيود البيروقراطية على المعاملات والإجراءات التي تتم بين الإدارة والمواطن، إضافة إلى ذلك فهي تعد أسلوب حضاري متطور في إدارة المؤسسات يركز على استخدام التكنولوجيا كوسيلة لتحقيق الأهداف الإدارية، وحتى يتسنى تحقيق هذه الأهداف وتحقيق التطبيق السليم لهذه التقنية لابد من توفير بيئة عمل مناسبة تتوفر فيها كل العناصر المادية والمعنوية، كما يجب القضاء على كل العوامل والمعوقات التي تحول دون ذلك.

وتعد تجربتي الولايات المتحدة الأمريكية والإمارات العربية المتحدة من أكثر التجارب الرائدة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويعزى نجاح التجريبتين إلى أن القائمين على الفكرة وضعوا المواطن في المقام الأول وجعلوا منه المحور الأساس في العملية.

## المراجع:

1. bohouti., b. (2015, 04). .  
Consulté le 04 26, 2017, sur bohouti: [http://bohouti.blogspot.com/2015/04/blog-post\\_700.html](http://bohouti.blogspot.com/2015/04/blog-post_700.html)
2. العوض م. أ. (2010). الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، السمات، العناصر -دراسة وثائقية). (المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية) تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر. (طرابلس).
3. الهياجنة، أ. (2017). البلديات الإلكترونية (تجارب عربية وعالمية). Consulté le 04 27, 2017, sur wahmed: [www.wahmed.kau.edu.sa](http://www.wahmed.kau.edu.sa)
4. بن أعراب م. (2014). تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي. مجلة العلوم الاجتماعية. (19)
5. بوسالم، أ. & عيسات، ف. (يومي 09-08 نوفمبر 2016) الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في البلديات. التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية (البلديات نموذجاً). (قائمة).
6. حامد، ف. (2015). الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية. (éd. 01) عمان (الأردن): دار الكندي للنشر والتوزيع.
7. حامد، ف. م. (2012). الإدارة الإلكترونية. (éd. 01) عمان (الأردن): دار البداية للنشر والتوزيع.
8. رحايلية، س. & ،، طلحي، ف. (ف 17) و 18 نوفمبر 2015 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات الجزائرية. الملتقى الدولي الأول حول المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية (مقاربات نظرية وتجارب عالمية). (البلدية: جامعة علي لونيبي).
9. طلحي، ف. (2014). مارس. (أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر). (35) 34 .
10. عاشور، ع. (2010). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر. مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسنطينة، الجزائر: جامعة الإخوة منتوري.
11. غزلاني، و. (08) و 09 نوفمبر 2016 (البلدية الإلكترونية وآفاق تحسين الخدمة العمومية) بلدية دبي الإلكترونية نموذجاً. (الملتقى الوطني الأول حول التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية) (البلديات نموذجاً). (قائمة).
12. فرطاس، ف. (2016). عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين. مجلة الاقتصاد الجديد. (15) 02 ,

13. قيدوم ل, &, قروي, ع (08-09). نوفمبر (2016) الإدارة الإلكترونية لتطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر .  
الوطني الأول حول التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية (البلديات نموذجا .)  
قالمة :جامعة 08 ماي 1945.

14. كورتل, ف &, نيش سليمان, آ. (2015). الإدارة الإلكترونية. (éd. 01). عمان الأردن :زمزم للنشر والتوزيع.