

دور الإدارة الالكترونية في تمكين موظفي الإدارات العمومية الجزائرية

The Role of E-Administration in Empowering Algerian Administration Public servants

لطيفة زرطال¹، بلقاسم نويصر²

¹ مخبر المجتمع الجزائري المعاصر، جامعة سطيف 2 (الجزائر)، la.zertal@univ-setif2.dz

² مخبر المجتمع الجزائري المعاصر، جامعة سطيف 2 (الجزائر)، b.nouicer@univ-setif2.dz

تاريخ القبول: 2024/05/23

تاريخ الإرسال: 2024/02/25

الملخص:

تهدف الدراسة الى توضيح أهمية الإدارة الالكترونية والتمكين الإداري، وكذا الدور الذي يلعبه كل منهما، في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف التنظيمات على اخلافتها (اقتصادية، خدماتية) مع التركيز على اهم المبادئ والعناصر المكونة لكليهما، وكذا محاولة الوقوف على مدى إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية، كوسيلة لتحقيق التمكين الإداري داخل المؤسسات، في ضوء التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل، ورقمنة المجال الاداري.

كلمات مفتاحية: ادارة؛ إدارة الكترونية؛ تمكين اداري؛ إدارة عمومية.

Abstract:

The study aims to clarify the importance of e-administration and administrative empowerment, as well as the role each plays in achieving the different goals set by organisations (in the field of economy or services), focusing on their most important principles and components. It also search at what extent the e-administrative can be applied as a means to achieve administrative empowerment within establishments, in the light of the scientific and technological development and the digitisation of the administrative field.

Keywords: Administration; administrative empowerment; public administration.

1- مقدمة

مع مطلع الالفية الثالثة، وسعي معظم الدول الى مواكبة ثورة المعلومات والتكنولوجيا، والعمل على تحقيق مشاريع حكومتها الالكترونية، بالاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات في تسيير ادارتها، وما صاحبها من ارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات، اوجب عليها الاستثمار في مواردها المختلفة (مادية، بشرية)، من اجل الاستمرار والريادة. فرقمنة الاعمال أدى الى ظهور العديد من المفاهيم الإدارية الجديدة، مثل مفهوم الإدارة الالكترونية، الذي يعد من المفاهيم المهمة في تسريع عجلة التنمية، من خلال الاستفادة من منجزات الثورة الرقمية، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الاعمال بجودة عالية، وبأقل جهد وتكلفة، بغية تحقيق التميز والتقدم.

اما مفهوم التمكين الإداري، فيعد من بين الاحتياجات الإدارية المعاصرة، والتي تسعى المؤسسات الى تحقيقها، خاصة وانه يرتبط بالرأسمال البشري، حيث ان تعزيز التعاون بين الافراد والتشارك فيما بينهم من حيث التوجه الفكري والمعرفي، وترسيخ المشاركة في السلطة وتفويضها وتشجيع روح المبادرة والابتكار، من شأنه ان يقفز بالمؤسسة قفزة نوعية، تدفعها نحو تحقيق أهدافها المسطرة، وتحقيق الريادة في ضوء المنافسة العالمية. والجزائر من بين الدول التي تسعى الى الرفع من مستوى الخدمة المقدمة، من خلال العمل على تطوير اداء الخدمات العمومية، في ضوء تسارع وتيرة التطور التقني والتكنولوجي العالمي.

لذلك سنحاول في هذه الورقة العلمية، الإشارة الى مفهوم الإدارة الالكترونية والتمكين الإداري، كمفهومين اساسين من مفاهيم الإدارة الحديثة، والنظر في دورا لإدارة الالكترونية في تمكين موظفي في الإدارات الجزائرية.

2- مفاهيم الدراسة

2-1- الإدارة

تعرفها موسوعة العلوم الاجتماعية " بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والاشراف عليه." (ماهر، الادارة المبادئ، الوظائف، الممارسة، 2011، صفحة 16)
كما عرفها هنري فايول بأنها: " تنبؤ وتنظيم وقيادة وتنسيق ورقابة." (الحميري، 1997،
صفحة 18)

2-2- الإدارة الالكترونية :

تعرف على "انها استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة." (محمودحامد، 2012، صفحة 72).

كما عرفها عبد الفتاح البيومي على انها «تحول المصالح الحكومية وجهات القطاع الخاص نحو قضاء وظائفها ومهامها، فيما يتصل بتقديم الخدمات لجمهور المتعاملين معها، او فيما ينهها بطريقة سهلة ميسرة، من خلال استخدام تقنية المعلومات وتطوير الاتصالات في أداء مهام كل منها.» (بيومي حجازي، 2007، صفحة 45).

2-3- التمكين الإداري:

عرف بانه "العملية التي يسمح من خلالها بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم، بغية الوصول الى النتائج الإيجابية في العمل، وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. (خلفة، سارة عيساوي، فلة، 2018، صفحة 358)"

عرف الضلاعين التمكين على انه " الأساس الذي يجعل العاملين قادرين على ممارسة السلطة، وتحمل المسؤولية الوظيفية، والذي يعد المرتكز الأساسي، الذي يقوم عليها استراتيجية المنظمة، لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة، والذي بدوره يحقق الكفاءة والفاعلية، ويجعل المنظمة أكثر استجابة للمتغيرات." (الكعبي، 2015، صفحة 8)

2-4- الإدارة العمومية:

عرفها "Woodrow Wilson بأنها الهدف العملي الذي يتعلق بإنجاز المشروعات العامة، بما يتفق مع رغبات الناس، وحاجياتهم." (منزر، سامية بالقواس، زرفة ، 2020، صفحة 30)

كما عرفها Leonard D. Whith بأنها " تتكون من جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة. (طلبة، 2024)

3- ماهية الإدارة الالكترونية

1-3-أهمية الإدارة الالكترونية :

تسارعت الدول على اختلافها، الى استخدام تقنيات المعلومات الإدارية، وتطبيق مبادئ الإدارة الالكترونية في مؤسساتها، سواء على مستوى القطاع العام او الخاص، بهدف الرفع من مستوى الأداء المطلوب، وتحقيق الأهداف المسطرة، كل هذا يعبر عن الأهمية الكبيرة للإدارة الالكترونية، والذي يمكن بتلخيصها في النقاط التالية:

● تساهم في تبسيط الإجراءات، بشكل يعكس إيجابيا على جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين.

● اختصار الوقت والجهد المستغرقين، في انجاز المهام المختلفة داخل المؤسسات (السالمي، عبد الرزاق السليطي خالد ابراهيم، 2008، صفحة 37)

● تمكن المؤسسات من التخلص من أعباء التعامل الورقي الذي أرهق المؤسسات.

- تسهم في زيادة القدرة التنافسية للشركات، من خلال وقوفها الدائم على احتياجات الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين، والعمل على اشباعها.
- زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، على المشاركة في حركة التجارة العالمية.
- تخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة، بفتح الباب امام فرص العمل الحر في الخارج، بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها، ومدها بالنصائح التي من شأنها تطوير منتجاتها.
- تعيين المؤسسات على كسر حواجز الزمان والمكان، والظروف التي تحد من وجودها واستمراريتها. (حسين، 2011، صفحة 61)
- 3-2 مبادئ الإدارة الالكترونية : حدد الدكتور عمار بوحوش مبادئها في النقاط التالية :
 - تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: حيث يطلب ذلك خلق بيئة عمل من المهارات والكفاءات، لها القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة بالطريقة التي تمكنها من تشخيص المشكلة وتحليلها، وكشف مواطن القوة والضعف، وكذا إيجاد الحلول في ضوء ذلك.
 - التركيز على النتائج: من خلال تحويل الأفكار الى نتائج مجسدة على ارض الواقع، وتخفيف العبء على المواطنين.
 - تسهيل عملية التواصل على المواطنين: من خلال اتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية على مستوى كل المرافق.
 - تخفيض التكاليف: مع تعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة.
 - رفع مستوى الأداء: لكسب رضا الزبائن مع مراعاة التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة. (بوحوش، 2008، الصفحات 189-191)
- 3-3 ابعاد الإدارة الالكترونية: يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية الى:
 - إدارة بلا ورق: من خلال استخدام الارشفة الالكترونية، والبريد الالكتروني، المفكرات والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الالية.
 - إدارة بلا مكان: وتتمثل في استخدام التليفون المحمول والدولي الجديد(التيليديسك) والمؤتمرات الالكترونية، والعمل عن بعد، من خلال المؤسسات التخيلية.
 - إدارة بلا زمان: وذلك من خلال اتاحة العمل على مدار 24 ساعة، وعلى مدار السنة بكل فصولها.
 - إدارة بلا تنظيمات جامدة: تعتمد على صناعة المعرفة، من خلال الشبكية، او ما يعرف بالمؤسسات الذكية. (السالمي، 2008، صفحة 48)

4-3- أسباب ودوافع التحول نحو الإدارة الالكترونية:

لم يكن ظهور مفهوم الإدارة الالكترونية، وتسارع الدول لتطبيقها، كأسلوب للعمل عبر مؤسساتها المختلفة صدفة، بل هناك أسباب ودوافع وقفت وراء ذلك، ويمكن تحديدها في النقاط التالية:

● **تطور الحاسوب وتطبيقاته:** انعكست تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية، حيث بدأت في الخروج من وضعها الستاتيكي، والتوجه نحو التغيير والتقدم، فأصبحت بذلك الآلات تتخذ كثيرا من القرارات، بناء على برامج الكترونية محملة عليها، حيث بدأت تنوب عن الانسان في الكثير من المواقع، حيث يرى كل من هيربرت سيمون، داركروديفر بأن نسبة الآلات سوف تطغى على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية.

● **التقدم العلمي (العولمة التكنولوجية ومجتمع المعلومات):** جاءت الإدارة الالكترونية كنتيجة حتمية لسيادة مجتمع المعلومات، باعتبارها احد جوانب العولمة التقنية، خاصة في ظل إدارة المعرفة، وهو ما ادى لانتشار الثقافة الالكترونية بين الشباب المرتبط بالعالم الشبكي، حيث اصبح هذا العالم مصدر للخبر والمعلومات والخدمات أيضا، كما جعل العالم مرتبط فيما بينه الى الحد الذي اصبح استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والانترنت، احد مؤشرات التنمية البشرية المستديمة، وصارت تقدم المجتمعات يتوقف أيضا على مدى انخراطها في الحراك العالمي.

● **التغير الاجتماعي ومعايير التنمية والتقدم:** لقد اثرت التغيرات في البناء الاجتماعي، على طبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية السائدة، وارتفع مستوى الوعي والتوقعات الشعبية، لتتطلع الشعوب الى مستوى أفضل للخدمات التي يقدمها القطاع العام، وصارت تطمح لتحسين الأداء الكلي لمؤسساته السياسية والإدارية والقضائية.

● **ارتفاع المنافسة:** في ظل عالم البقاء فيه للأجود والأسرع.

● **تحسين الخدمات وتجاوز العراقيل البيروقراطية:** من خلال رقمنة الاعمال الإدارية التي تعد وسيلة لردع الفساد الإداري، عن طريق العمل الشبكي، الذي ألغى الهرمية في العمل.

● **الدوافع السياسية وترشيد الخدمات العمومية:** حيث ساهمت التحولات السياسية وظهور مفاهيم العولمة، وانفتاح على الأسواق في مطالبة الشعوب بحقها في التطور العلمي والحضاري، وذلك كاستجابة لمطالب العصرية والرفاهية، كما أصبحت التقنية ملاذ الإدارات لتتخلص من صفوف المراجعين الطويلة، واسلوبا لترشيد العمل. (قريوة، 2015-2016، الصفحات 55-58)

3-5- معوقات الإدارة الالكترونية:

ان تحديث وعصرنة القطاع الإداري عبر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يعد تحديا امام الدول بمؤسساتها المخلفة، الا انا غالبا ما تواجه جملة من المعوقات التي تعترض هذا التطبيق، والتي سنشير اليها في النقاط التالية:

3-5-1- المعوقات الإدارية:

يعد الجهاز الإداري بمثابة الأساس الذي يقوم عليه المؤسسات، لذلك يجب ان يمتاز بالعديد من المميزات كالمثانة والفعالية والمرونة، ولكن ومع الواقع المعاش في الدول النامية، فان هناك العديد من العراقيل التي الت دون ذلك، ويمكن ان نلخص بعضها في:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا، لبرامج الإدارة العليا.
- عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة، لتبني مشروع الإدارة الالكترونية.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

2-3-5- المعوقات السياسية والقانونية :

ترتبط بغياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة، لإحداث نقلة نوعية نحو الإدارة الالكترونية، وكذا غياب هيئات على المستويات العليا في الأجهزة الحكومية، مكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني واتخاذ القرار في هذا المجال، بالإضافة الى غياب تشريعات قانونية، من شأنها تحريم اختراق، وتخريب وقرصنة برامج الإدارة الالكترونية.

3-3-5- المعوقات البشرية:

● الامية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية.

- غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، مما زاد من صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.

● إشكالية البطالة التكنولوجية، بسبب تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية، مما يؤدي الى حلول الالة محل المورد البشري. (قريوة، الادارة الالكترونية والثقافة التنظيمية، 2015-2016، صفحة 63،64).

3-5-4- المعوقات المالية والتقنية : تتمثل في

- ارتفاع تكاليف تجهيزات البنى التحتية للإدارة الالكترونية.
- مشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية، وصعوبة الوصول المتكافئ لخدمة شبكة الانترنت، مع ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الافراد.

● قلة الموارد المادية لتقديم برامج تدريبية، من اجل التحكم في التكنولوجيا ومواكبة التجديدات التي يمكن ان تمس هذا المجال.

3-5-5- المعوقات الأمنية: تشمل

- التخوف من التقنية، وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية.
- التخوف من المساس بعنصر الامن، والخصوصية في الخدمات الحكومية.
- غياب الامن في التحويلات والتعاملات المالية، التي تتم عن طريق بطاقات الائتمان.
- التخوف من الوقوع كضحايا الجرائم الالكترونية، والتهكير. (عاشور، 2009-2010،

صفحة 39)

4- ماهية التمكين الاداري

4-1- أهمية التمكين الإداري:

تبرز أهمية التمكين بشكل أوضح، من خلال انه يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة بما هو مسؤول عنه، بحيث تعطى له حرية التصرف في المشكلة المطروحة، لأنه اعلم بها وبتفاصيلها وأكثر تأثيرا واحتكاكا بها، فهناك فرق بين من يتحمل المسؤولية، وبين من لا يتحملها، فاذا قمنا بتجريد الفرد من هذه المقومات، فسيكون هذا تكريسا للانصياع واللامسؤولية. فينبثق عن ذلك الشعور بانعدام الاستقلالية، وفقدان المعنى الحقيقي للوظيفة، وبالتالي ينمو لديه الشعور بالنقص والتبعية وعدم القدرة على التصرف، وهذا بدوره لا ينعكس على الموظف فحسب، بل ويخلف نتائج عكسية على المؤسسة، التي تمارس فيها مثل هذه التصرفات، بحيث يكون هنالك فصل بين اهداف الموظف والمؤسسة، نتيجة شعور الموظف بعدم الانتماء للمؤسسة، وبالتالي يسعى الى العمل على تحقيق مصالحه الذاتية، على حساب المصلحة العامة للمؤسسة. (ملحم، 2009، صفحة 17، 18)

4-2- أساليب التمكين الإداري:

أورد Davis ان هناك عشر طرق لتمكين الموظفين يمكن تحديدها في النقاط التالية:

● التمكين من خلال المسؤوليات: شرط ان تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة.

● التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي الموظفون حماسا أكبر للعمل، في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل.

● التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من اهم العناصر التي تطور العامل، وتكون لديه خبرة اعلى في الاعمال الموكلة له.

- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكاناتهم.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات
- التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيزها أو إصلاحها.
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: بمعنى ان يقدر المدير الموظف.
- التمكين من خلال الاحترام: من طرف المسؤول، حيث يزيد من اهتمام الموظف بعمله، وبالتالي إنجاز عملية التمكين.
- التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف، يقلل من سعيه نحو الكثير من الخطوات التي يقوم بها، وبالتالي توفير الوقت للتفكير في العمل.
- التمكين من خلال السماح بالفشل: وهذا يدفع الموظف نحو التميز. (بالطيب، 2015، صفحة 29، 30)

4-3- ابعاد التمكين الإداري ومبادئه:

- لخصها stiv في سبعة مبادئ مستمدة من الاحرف الأولى لكلمة **empower** وهي:
 - التعليم **Education**: يجب تعليم كل فرد في المؤسسة، فذلك يؤدي الى نجاحها، ويعتبر التعليم معيارا أساسيا لقبول التغيير والتطوير، بالشكل الذي يساهم في الرفع من كفاءة العاملين.
 - الدافعية **Motivation**: تحاول الإدارة تشجيع ودعم المرؤوسين، ليتقبلوا فكرة التمكين باللجوء الى البرامج التوعوية والتوجيه، واعتماد الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة.
 - وضوح الهدف **Purpos**: تقوم عملية التمكين على الاستخدام الموجه للإمكانات الإبداعية للعاملين، ولن يتحقق ذلك ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح، والتصور التام لفلسفة المؤسسة وأهدافها.
 - ملكية التمكين **Owership**: هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معاني ومعطيات واحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة، من خلال تطوير احساسهم بملكية وظائفهم ونحو المؤسسة.
 - الرغبة في التغيير **Willingness to change**: اعتماد التمكين لا يأتي الا من سبل الأداء الكفاء، وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في التوجيه نحو تقبل التغيير، كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء.

● نكران الذات Ego Elimination: حيث يجب على المسير الابتعاد على الأنماط التسييرية التقليدية والانصاف بحب الذات والثقة في النفس. (خضير، كاظم محمود منير الشيخ، روان، 2010، صفحة 117، 118)

4-4- خطوات تحقيق التمكين الإداري :

يستدعي اعتماد أسلوب التمكين الإداري، توفير الظروف البيئية المناسبة وفق الخطوات

التالية:

● إزالة الظروف التي تمنع منح الصلاحية: من خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة، واجراء التغييرات في التنظيم وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز والمستوى الوظيفي.

● رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية، ومنح الموظفين الحرية في أداء ادوارهم.

● إدراك العاملين للتمكين، واقناعهم باستخدام ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات.

(الكعي، 2015، صفحة 13)

4-5- مستويات التمكين الإداري

حدد باستور 1996 خمسة مستويات التمكين يمكن للفريق والإداري تطبيقها وهي:

المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، ولكن في الاغلب ان المديرين يضعون القرارات، دون ان يكلفون أنفسهم عناء اشراك الفريق في صنع او اتخاذ القرار، فتكون بذلك القرارات في شكل أوامر من الجهات العليا.

المستوى الثاني: يقوم المسؤول في هذا المستوى بسؤال فريقه، عن الاقتراحات التي يمكن ان يقدمونها حول القرار المراد اتخاده، ثم يتخذه في ضوء ما تم تقديمه من اقتراحات، ويعلم الفريق بالقرار النهائي.

المستوى الثالث: يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويقوم المدير بطلب أوراق عمل ومدخلات حول الموضوع، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية الرجوع اليها أولاً، ثم يعلم الفريق بذلك. المستوى الرابع: في هذا المستوى تستمر عملية بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تؤخذ القرارات على نحو نهائي وبشكل تعاوني اشتراكي بين المدير والفريق .

المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل، فيكون صنع واتخاذ القرار بصفة ذاتية. (باقيص، الية التمكين الاداري، 2018، صفحة 23)

4-5- معوقات التمكين الإداري:

لكل عملية تغيير مقاومة، فنجد الموظفين يخشون من التغيير بحد ذاته، خوفا من فقدان امتيازاتهم، ويمكن ان يكون من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة في اتخاذ القرار. ومن بين العقبات التي تقف امام التمكين الإداري مايلي:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار، خوفا من فقدان الصلاحيات.
- تهرب الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- السرية في تبادل المعلومات مع صرامة الإجراءات، وهذا ما يقتل روح الابتكار والابداع، وكذا المبادرة لدى الموظفين.
- ضعف العمليات التدريبية والتطوير الذاتي للعاملين.
- انعدام الثقة بين الموظفين والمدراء داخل المؤسسات، مما دفعهم الى العمل على التركيز لتحقيق الأهداف الشخصية.
- عدم ملائمة نظم المكافأة المعتمد في المؤسسة، مع مفهوم التمكين وفرق العمل.
- طغيان المصالح الذاتية للموظفين على الأهداف العامة للمؤسسة، مما يقلل من روح التعاون بين أعضاء الفريق. (بونقار، مراد عيساوي فلة، 2018، صفحة 71)
- 5- الإدارة الالكترونية كأسلوب للتمكين في الإدارات العمومية الجزائرية
- 5-1- واقع الإدارات العمومية في الجزائر:
- تبدل الحكومة الجزائرية جهودا كبيرة، بهدف ترقية الخدمة العمومية لمختلف الإدارات المعنية بتقديمها، الا ان الإدارات الجزائرية لاتزال تعاني وعلى مختلف الأصعدة والمستويات الإدارية، مما عرضها للوقوع في الكثير من المشاكل، والتي الت دون التحاقها بالتطور التقني والإداري العالمي، ومن بين هذه المشاكل:
- البيروقراطية المتصلبة: ويقصد بها تمسك القادة الإداريين بالحرفية الشديدة في تطبيق أوامر القيادات العليا، مما خلق الفجوة بينهم وبين المرؤوسين وبينهم وبين المواطنين، مما ساهم في عرقلة العملية الاتصالية بين المستويات التنفيذية والجهات العليا، وبالتالي بطء في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، والذي ينجم عليه شلل الإداري، وجمود في الإجراءات الإدارية.
- المركزية الشديدة: من خلال الابتعاد عن تفويض السلطة من قبل المسؤولين لمرؤوسهم، بهدف التمكن من السيطرة على زمام الأمور بأنفسهم، هذا ما عرقل عملية اتخاذ القرار حول العديد من القضايا، نتيجة قلة المعلومات الكافية، وبالتالي صعوبة توفيق المنفذين بين الالتزام بالإجراءات الوظيفية، وبين الاستجابة لاحتياجات المواطنين.
- التهرب من المسؤولية: نتيجة عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة، خاصة مع عدم وضوح القوانين والتشريعات المحددة لخطوط السلطة داخل الإدارات الجزائرية.
- استغلال النفوذ: حيث نجد ان الكثير من الإداريين يسعون وراء المناصب العليا لتحقيق المصالح الشخصية، دون التفكير في المصلحة العمومية.

● **الولاء للرئيس وليس للوظيفة:** والمقصود بها التبعية التامة للرؤساء، من خلال تودد وتقرب المرؤوسين لهم والتغاضي عن أخطائهم.

● **الروتين الإداري:** وهو مرض اداري تغلل وبشكل كبير داخل الإدارات الجزائرية، الشيء الذي قتل روح الابداع والابتكار.

● **الفساد الإداري:** تحت شعار الاقربون أولى بالمعروف، وبالتالي سيطرة العلاقات الشخصية في عمليات التوظيف، بالإضافة الى الرشوة، لتصبح بذلك الدولة محلا للنصب والتهب والسرقه. وكما هو موضح فالإدارات الجزائرية كغيرها من الإدارات العمومية العربية، وعلى الرغم من الجهود المبذولة في تحسين وإصلاح منظومها، الا ان هناك العديد من الممارسات السلبية، التي عرقلت وظائفها الأساسية، وانعكست على نتائجها وعلى مستوى ونوعية خدماتها، حيث انه ومع تفشي وانتشار المعضلات الإدارية من بيروقراطية ومحسوبة. أصبح على الحكومة الجزائرية ضرورة التعامل مع هذه الامراض الإدارية، والعمل على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، والتي من شأنها تخفيف او القضاء على مثل هذه الامراض. ومحاولة إعادة الثقة في المؤسسات الحكومية. (بوالقواس، زرفة منزر سامية، 2020، الصفحات 32-34)

2-5- عصرية الإدارة العمومية الجزائرية:

اما فيما يخص محاولة الحكومة الجزائرية عصرية اداراتها العمومية، فكان من خلال تبني البرنامج الخماسي 2010-2014، والذي خصص له مبلغ 682 مليار دولار، للارتقاء بالجزائر الى مصاف الدول الراقية، والتكفل الأفضل باحتياجات المواطنين، وقد نص البرنامج على العصرية في مختلف القطاعات من خلال:

● **الجماعات المحلية:** وتم العمل على عصرية ادارتها من خلال استكمال الإصلاحات المؤسسية ومراجعة قانوني البلدية والولاية، وتأهيل الموارد البشرية واستخراج الهوية الالكترونية والبيومترية.

● **قطاع التكوين:** شمل البرنامج الخماسي خلق 160 ألف منصب تكوين ل 122 معهد، وإنجاز 401 مركز مهني، وإنجاز 72 معهد للتعليم المهني و431 توسيعا...

● **القطاع الصحي:** وجاءت في شكل تعليمات لرئيس الجمهورية، والتي دعت الى اتخاذ كل الإجراءات الى إبقاء تواصل العلاج والتكفل السريع بالمرضى، تعزيز الطاقم الشبه طبي الذي يشمل 100 ألف موظف، انشاء أكثر من 1000 هيكل صحي، ومدرسة وطنية للتسيير والإدارة الصحية. (شعلال، نبيل، 2023، صفحة 1656)

3-5- نحو تكريس الإدارة الالكترونية كأسلوب للتمكين الإداري:

يقوم التمكين الإداري على العديد من المبادئ ، التي تعتبر حجر الأساس بالنسبة للمؤسسات ، وذلك من خلال تعليم العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل ، بالشكل الذي يزيد من روح المنافسة و السعي نحو تحقيق الأهداف ، فالاهتمام بالعامل البشري ، والتركيز على العنصر البشري واعتباره شريكا استراتيجيا ، والعمل على تنمية روح المبادرة والابتكار لديه ، من خلال منح الثقة والسلطة والحرية للعاملين من قبل الإدارة العليا ، وكذا تعليم العاملين وزيادة دافعيتهم نحو تحقيق الأدوار التنظيمية المنوطة بهم ، من خلال توفير نظام طموح يكسبهم مهارات التفاوض واتخاذ القرارات ، بالإضافة الى تشجيعهم على بناء فرق عمل تضع على عاتقها مسؤولية تحقيق اهداف المؤسسة ، والتي تحتاج بدورها الى قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات ، وتقديم الدعم لفريقه لتجاوز الصعوبات. زيادة الى كل ما ذكر فان التمكين الإداري ، من شأنه العمل على توفير حرية الوصول الى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال ، ويتطلب تطبيق برنامج تحفيزي بعوائد ترتبط بأداء العاملين ، وتجعلهم يربطون مكاسبهم بنجاح المؤسسة. (عوض ، 2022 ، الصفحات 526-530)

ومع تطور الفكر الإداري ، وظهور مفاهيم إدارية جديدة مثل إدارة الجودة الشاملة ، إعادة الهندرة ، المنظمة المتعلمة ، الإدارة الالكترونية وغيرها ، وارتباط هذه المفاهيم ببعضها وتداخلها ، حيث جاءت كرد فعل على التغيرات في البيئة المحيطة ، حيث ان لمطلع على ابجديات الفكر الإداري يتضح له طبيعة العلاقة التكاملية بين هذه المفاهيم ، بالإضافة الى بروز نوع التأثير والتأثر فيما بينها. فمثلا نجد مفهوم الإدارة الالكترونية جاء كاستجابة لاحتياجات المنظمات في ضوء التطور التكنولوجي ، والاستخدام الواسع لوسائل التكنولوجيا في كل مراحل الحياة ، حيث وجدت المؤسسات نفسها امام حتمية التأقلم مع التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل ، من خلال تبني مبادئ الإدارة الالكترونية والتي من شأنها العمل على:

- تسهيل إجراءات العمل داخل المؤسسات وخارجها ، من خلال الاعتماد على الأجهزة التكنولوجية في العمل مثل الحاسوب ببرامجه المختلفة ، المساحات الضوئية ، الطابعات ، وكذا نسيج اتصالي من الشبكات (الانترانت ، الاكسترانت ، الانترنت).
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل ، وبتكلفة مالية مناسبة وطيلة أيام الأسبوع.
- تعميق الشفافية وتكريس الدقة والموضوعية في انجاز العمليات ، مع الحفاظ على امن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.
- تسهيل العملية الاتصالية بين الوحدات المختلفة للمؤسسة ، وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي.

- العمل على تنمية روح الابداع والابتكار لدى العمال.
- تعليم وتدريب العاملين لمواكبة متطلبات التحول الجديد. (قريشي. محمد موسي. عبد الناصر، 2011، صفحة 90،89)

وما يمكن الإشارة إليه ان الإدارة الالكترونية تعتمد في تحقيق ذلك على عناصر أساسية تتمثل في (عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكة الاتصالات) والتي من شأنها ان تسهل العمل بالنسبة للعمال والمتعاملين، وتحقق الأهداف المسطرة، والعمل وفق الأسلوب الالكتروني من شأنه ان يجعل بيئة العمل بيئة مناسبة، تمكنهم من أداء مهامهم بأريحية واستقرار، هذا ما يزيد من شعور العمال بالرضا والانتماء للمؤسسة، كما يساهم ذلك من زيادة دافعيتهم نحو العمل بكل كفاءة، ويزيد من ثقة العمال بمؤهلاتهم بشكل يخلق لديهم روع المبادرة والابتكار.

كما ان مرونة العملية الاتصالية بين الوحدات المختلفة للمؤسسة باستخدام الانترنت والإنترنت، من شأنه ان يساهم في توفر المعلومات الكافية والانية حول القرارات المتخذة، ويتيح امام كل المستويات المعلومات حول البدائل المتاحة، مما يزيد من فرص اتخاذ القرار المناسب، إضافة الى هذا فان سعي الإدارة الالكترونية لتعليم وتدريب العاملين يعزز من إمكانية تفويض للصلاحيات، من قبل المستويات العليا الى المستويات التنفيذية، وذلك في ضوء الكفاءة العالية التي تمكنهم من تحمل المسؤولية، ومن شأنه ان يخلق قادة يمكن الاعتماد عليهم في بلوغ الأهداف المنشودة. كما ان الإدارة الناجحة، هي التي تقوم بتشخيص العلاقة بين القادة ومرؤوسهم من ناحية، وبين المرؤوسين والمتعاملين من ناحية اخرى. وارساء معالم التوافق الإيجابي، من خلال التمكين والمشاركة والثقة.

فمن خلال الإشارة الى مبادئ الإدارة الالكترونية وعناصرها الأساسية، يمكن الوقوف على انها تتفق وتتداخل مع المبادئ الأساسية للتمكين الإداري، بل ومن شأنها ان تلعب دورا مهما في انجاحه داخل المؤسسات، بحكم مواكبتها للتطور الرقمي والتكنولوجي، وكذا مرونة مقوماتها بما يتناسب والنجاح الفعلي للمؤسسات.

6- خاتمة:

ان ما سبق التعرض له من أفكار حول الإدارة الالكترونية والتمكين الإداري، يوضح مدى إدراك المؤسسات لأهمية الأساليب الإدارية الحديثة، وتسارعها نحو تكيف بيئتها الخاصة بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة، حيث قامت بمحاولة تبني العديد من هذه الأساليب، والتي تعمل على الرفع من مستوى الخدمة وسرعتها. ولذلك فإرساء مبادئ الإدارة الالكترونية يعد من الخيارات الأفضل، خصوصا إذا كانت هذه المؤسسات تضع المورد البشري ضمن أولوياتها، من

خلال العمل على تمكينه بالشكل الذي يزيد من كفاءته وفعالية أدائه، فينعكس بذلك على أداء المؤسسة ككل.

وعلى الرغم من توضيح إمكانية تبني أسلوب الإدارة الالكترونية، كآلية لتمكين الموظفين داخل المؤسسات، إلا أن العملية لا تخلو من الصعوبات التي من شأنها أن تعرقل ذلك، فنجد مثلاً غياب للرؤى الاستراتيجية وضعف عملية التخطيط، مقاومة التغيير وانعدام الحماية القانونية لبيئة العمل، زيادة على ذلك ارتفاع التكاليف، وضعف الموارد المالية المخصصة لتوفير العديد من الاحتياجات التنظيمية (تدريب، تخطيط، تجهيز...)، كل ذلك من شأنه أن يقف أمام إنجاح العملية أو تأخيرها.

قائمة المراجع

1. ايت شعلال، نبيل (2023). متطلبات عصرية الإدارة العمومية في الجزائر (الواقع والمأمول). (مجلة العلوم القانونية والاجتماعية. المجلد الثامن. العدد الأول، ص ص (1651-1664)
2. باقيص ،هدى بنت عمر بن عبد الله، (2018). الية التمكين الإداري. كلية الاقتصاد والإدارة. جامعة الملك عبد العزيز: السعودية
3. بالطيب، سعاد (2015). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرباح: الجزائر.
4. بوحوش ،عمار، (2008). نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون. بيروت لبنان: دار الغرب الإسلامي.
5. بونقار ، مراد، عيساوي، فلة (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الإداري. مجلة ايليزا للبحوث والدراسات. العدد الثالث، ص ص (65-80).
6. بيومي، حجازي عبد الفتاح. (2007). النظام القانوني لحماية الحكومية الالكترونية، القاهرة مصر: دار الكتب القانونية.
7. حسين محمد حسين (2011) (الإدارة الالكترونية (المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، عمان الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
8. الحميري باسم. (1997)، الإدارة النظرية والوظائف، عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. خضير، كاظم محمود، روان، منير الشيخ. (2010). ادارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، عمان الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
10. خلفه، سارة، عيساوي، فلة (2018). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الاعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية. العدد الثالث، ص ص (357-366).
11. السالبي، علاء عبد الرزاق. (2008). الادارة الالكترونية، عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

دور الإدارة الالكترونية في تمكين موظفي الإدارات العمومية الجزائرية

12. السالحي، عبد الرزاق، السليطي، خالد إبراهيم(2008). الادارة الالكترونية، عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
13. طلبة عبد الله. الإدارة العامة. الموسوعة القانونية المتخصصة. تم استرجاعه في (12 /فيفري/2024).
[Https : // arab-ency.comsy](https://arab-ency.comsy)
14. عاشور عبد الكريم (2009-2010). دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة منتوري: الجزائر.
15. قريشي محمد، موسي عبد الناصر (2011). مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص ص (87-100).
16. قريوة زينب (2015-2016). الادارة الالكترونية والفعالية التنظيمية. قسم علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد الصديق بن يحي: الجزائر.
17. الكعبي حميد سالم (2015). دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي. كلية الرافدين. جامعة بغداد: العراق.
18. ماهر، احمد. (2011). الإدارة المبادئ- الوظائف- الممارسة، بيروت لبنان: المؤسسات الجامعية للدراسات النشر والتوزيع.
19. محمود حامد، فداء. (2012)، الإدارة الالكترونية، عمان الأردن: دار البداية للنشر والتوزيع.
20. ملحم ،يحي سليم(2009). التمكين مفهوم اداري معاصر، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث دراسات .
21. منزر، سامية، بالقواس، زرفة(2020). الادرة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الادارة الالكترونية فيها. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص ص (29-44).