تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام

الدكتور: مهند العلي

قسم القانون العام- كلية الحقوق – جامعة دمشق

الملخص

إن الاعتماد على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصالات في عمل المؤسسات العامة على اختلاف قطاعاتها ، أصبح ضرورة حتمية وذلك كنتيجة حتمية للمزايا الكبيرة التي تتمتع بها هذه التكنولوجيا، ولهذا نجد أن الدول على مستوى العالم ومن ضمنها الجمهورية العربية السورية تتسابق من اجل استغلالها واستخدامها، للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية ، ولمواكبة التطورات العالمية المتسارعة وعلى وجه الخصوص في تسيير المرافق العامة.

أما على الصعيد العربي ، فإن الدول العربية لم تكن بمنأى عن هذا التطوّر وبدرجات متفاوتة، فبعض الدول تبنّت استراتيجية واضحة في سبيل ذلك، ومنها دول الخليج العربي وعلى رأسهم البحرين والإمارات العربية المتحدة، فقد خطتا خطوات جبارة مكنتهم من تبوأ مراتب متقدمة عالمياً وفقاً لتقارير الأمم المتحدة الأخيرة ، إلا أن بقية الدول العربية ما زالت تواجه تحديات جمّة في سبيل الحد من الهوة بينها وبين غيرها من الدول المتقدمة وذلك نظراً لعدة عوامل تتوزّع بين الادارية والمالية والتقنية وأخرى بشرية ومن ضمن هذه الدول الجمهورية العربية السورية أيضاً ، إلا أنه وعلى الرغم من ذلك فإنه باستطاعة هذه الدول تحسين مراتبها في هذا المجال إذا توفرت الإرادة لدى الجهات المسؤولة عن هذا التطوير الإداري ، وكذلك الأخذ بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وبالتالي الخروج من دائرة التخلف لأن معيار التقدم الآن حسب تقارير الأمم المتحدة هو مدى قدرة الدول على مواكبة الثورة المعلوماتية وحتمية تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية ، الدول العربية ، الجمهورية العربية السورية ، متطلبات التطبيق، التحديات

The challenges of applying electronic management in public sector institutions

Summary

The reliance on the use of information and communication work of public institutions, of all sectors, has technology in the an inevitable consequence of become an inevitable consequence as the great advantages of this technology. Electronic management, and to keep pace with the rapid global developments, in particular the management of public utilities. On the Arab level, the Arab s development and to varying countries were not immune to thi degrees. Some countries have adopted a clear strategy for this, including the Arab Gulf states, led by Bahrain and the United Arab Emirates. Advanced globally, according to recent United Nations b countries are still facing many reports, but the rest of the Ara challenges in order to reduce the gap between them and other developed countries, due to several factors that are distributed between administrative, financial, technical and human beings, and Arab Republic. Also, however, these among these countries are the countries can improve their ranks in this field if the authorities are responsible for this administrative development, as well as adopting the requirements of the application of electronic management, and of the cycle of underdevelopment, because the criterion thus get out for progress now, according to United Nations reports, is the extent to which countries are able to Keeping pace with the information .revolution and the inevitability of its application

Key words: electronic management, Arab countries, Syrian Arab Republic, application requirements, challenges .

المقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات سريعة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، مما ترتب عليه ضرورة تغير الإدارة لنهجها ولأسلوب عملها حتى تتمكن من مواكبة هذا التطور وتحقيق رغبات المجتمع المتزايدة بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن ، ومن المؤكد بأن تلك الغاية لا يمكن بلوغها إلا بالاستغناء عن الأساليب العادية إلى الأنشطة والأدوات الالكترونية، وذلك بإدماج تكنولوجيا المعلومات بالإدارة الالكترونية و التي تهدف إلى التخلّص من الصعوبات والعراقيل الإدارية التي تعيق العمل لدى مؤسسات القطاع العام أو الحكومي ، مما ينتج عنه تقليص الإجراءات والسرعة في تنفيذها وبالتالي زيادة كفاءة الأداء الإداري لتحقيق الجودة في الخدمة بالنسبة للمرفق العام.

ولأن معيار تقدم الدول الآن استناداً لتقارير الأمم المتحد هو مدى قدرة هذه الدول على مواكبة الثورة المعلوماتية وحتمية تطبيقها حسب قدراتها، فإن استجابة دول العالم لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها كانت متفاوتة، ، حيث نجحت الدول المتقدمة في الخوض في العالم التكنولوجي المتمثل في الإدارة الالكترونية بيسر وبسرعة، بينما الدول الأخرى لم يكن الأمر في متناولها ، سواء كان ذلك لعدم قدرتها على التكيّف، أو غياب الاستراتيجية الواضحة لمواجهة هذا التحدي ، أما في الجمهورية العربية السورية فإنه وعلى الرغم من صدور المراسيم و القوانين اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل المؤسساتي إلا أنه لازال الطريق طويل لبلوغ الغاية المرجوة والمتمثلة بالتطبيق الكامل للإدارة الإلكترونية وفي كافة القطاعات ، وفي ذلك فقد أصدر السيد الرئيس بشار الأسد القانون رقم (7) لعام 2023 المتضمن إحداث (الهيئة الوطنية لخدمات تقانة المعلومات) وذلك بهدف مواكبة التقدم والتطور الحاصل في مجال خدمات الإنترنت ، ودعم الصناعة البرمجية الوطنية، وتنظيم خدمات التوقيع الرقمي والبطاقة الالكترونية متعددة المهام،

وتحقيق أمن المعلومات في ظل الانتشار الكبير للتطبيقات الذكية ، وقد أضاف القانون مهام للهيئة الجديدة ومنحها الحق الحصري لتقديم خدمات أمن المعلومات للجهات العامة والإشراف على تحقيق متطلبات أمن المعلومات في القطاع الخاص، كما وضع عقوبات جديدة وشدد العقوبات السابقة بغية ضبط العمل في مجال عمل الهيئة وضمان حسن الالتزام بالضوابط الصادرة عنها

أهمية موضوع البحث

تتجلى أهمية دراسة هذا الموضوع على اعتباره من أهم المواضيع التي تتعلق بالإدارة العامة ، وفيما يلي بيان لأهميته من الناحية العملية والعلمية:

أ. من الناحية العملية

1. تبين هذه الدراسة الفوائد العملية الجمّة التي تعود على مؤسسات القطاع العام السورية من خلال تشخيص حالتها ووضعها الإداري وما هي عليه ، من خلال الكشف عن المشكلات الإدارية التي تتعلق بظاهرة الإدارة الإلكترونية ، وإيجاد الحلول الممكنة والمناسبة لمثل تلك المشكلات .
2. بيان حدود التراجع الإداري في المؤسسات العامة السورية عن مثيلاتها من بعض الدول العربية و العالمية في تطبيق وإدراج الإدارة الإلكترونية .
3. تشخيص المظاهر السلبية التي تقف عائقا أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية
4. معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه مدخل الإدارة الإلكترونية في الإدارات العامة في الجمهورية العربية السورية كمدخل إداري حديث يسعى لتطوير الأنظمة والعمليات الإدارية .

ب. من الناحية العلمية

1. تركز هذه الفوائد على المزايا الإيجابية التي يمكن أن تعود على الساحة العلمية بما فيها المكاتب والبحوث العلمية والنظريات الإدارية التي تخدم عمل مؤسسات

القطاع العام ، علاوة على الإضافة التي تقدمها هذه الدراسة إلى قاموس البحث العلمي فيما يخص الدراسات الإدارية والتنظيمية منح ميزة علمية للمكتبات البحثية من خلال إضافة بحث من البحوث العلمية.

2. إثراء المجال المعرفي والعلمي المتعلق بعمل القطاع العام وحاجات تطويره من خلال النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة.

3. الوصول إلى حقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع الإدارة الإلكترونية ونشرها .

4. تطبيق النظريات والأفكار التي تناولت مفهومي الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية والمقارنة بينهما.

5. التحقق على أرض الواقع من بعض القضايا والمفاهيم المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية.

إشكالية الدراسة

لطالما كان التساؤل الرئيسي الذي تقوم عليه دراستنا هو " ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية " ، وبالتالي فإنه ومن خلال التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة يمكن أن نطرح مجموعة من التساؤلات المحورية التي تشكل في مجموعها الكل المتكامل لإشكالية الدراسة حتى يمكن تحليلها تحليلاً كيفياً وكمياً يتماشى وأهداف الدراسة والنتائج المراد التوصل إليها وفق مايلي:

1. ما هو مفهوم الإدارة الإلكترونية ؟

1. هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية ؟

2.ما هي درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة التقليدية في الجمهورية العربية السورية ؟

أهداف البحث

تستهدف هذه الدراسة البحث في معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام في الجمهورية العربية السورية ، وكذلك الاستفادة من التجارب العالمية في مجال الإدارة الإلكترونية والتي تعتبر مدخلاً متكاملاً لإصلاح المؤسسات العامة والقضاء على البيروقراطية وتعقيد الإجراءات وتضارب الاختصاصات والتضخم في الجهاز الإداري بما يضمن التحول الناجح من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ، من أجل تقديم أفضل الخدمات العامة في المستقبل وتفادي السلبيات المتوقعة.

منهجية البحث

يقوم هذا المنهج على التحليل المتعمق لحالة محددة من حيث المكان والزمان والموضوع وذلك بهدف التعرف الشامل والدقيق عليها وتحليل كل ما يتعلق بالمشكلة موضوع الدراسة من جوانب وخصائص واتجاها ، وقد تم استخدام أيضاً منهج دراسة الحالة لعرض كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول المتقدمة وكيفية الاستفادة في تطبيقها في الدول العربية والوقوف على المعوقات التي تواجهها وإيجاد الحلول لها بهدف تقديم أفضل الخدمات العامة بأعلى كفاءة .

خطة البحث

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها

المطلب الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق الإدارة الالكترونية

المبحث الثاني: واقع الإدارة الالكترونية في البلدان العربية والتحديات التي تواجه تطبيقها

المطلب الأول: واقع الإدارة الالكترونية في البلدان العربية

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه بعض البلدان العربية في تطبيق الإدارة الالكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها

إن التطورات التكنولوجية المتسارعة وتقدم وسائل الاتصال وتقنية المعلومات ،أدى إلى ضرورة بذل الحكومات للجهود اللازمة لتغيير أساليب إدارتها للمرافق العامة ، من الطريقة التقليدية إلى الالكترونية [1]، بمعنى آخر فقد بات لزاماً على العديد من الدول العربية ومنها الجمهورية العربية السورية و على غرار دول العالم مواكبة التغيير الذي يعتبر سمة من السمات التي تدل على التقدم، وهذا استدعى مواجهة الصعاب والتحديات التي تتخلل التفاعل مع عصر التقنية الرقمية ، بهدف الارتقاء بالأداء الإداري للوصول إلى ما يعرف بالإدارة الالكترونية، هذا المصطلح الذي أصبح مقترنا بالقدرة على استخدام الأساليب الالكترونية واستغلال الثروة المعلوماتية، مما ينعكس على فعالية التسيير الإداري وتحسين جودة المرافق العامة ، ولتطبيق الإدارة الالكترونية لابد من متطلبات يجب أن تتوفر، سواء ما تعلق بالتخطيط الاستراتيجي، أو الاهتمام بالقائمين عليها، وغيرها من المتطلبات ذات الطبيعة الإدارية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو التقنية ، وهذا ما سوف نتناوله في المطلبين التاليين ، وكمايلي :

المطلب الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

لا يقوم مفهوم الإدارة الالكترونية على مجرد وجود تقنيات تتمثل بالحواسيب والبرمجيات والانترنيت وغيرها من التقنيات ، إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه القطاعات والأعمال تهدف لتحسين الخدمات المقدمة للمواطن ، و بناءً على ذلك فقد وجدت العديد من التعاريف للإدارة الالكترونية ، كما أنه يوجد تشابه بين هذا المصطلح ومصطلحات أخرى وجب الوقوف عليها، بالإضافة إلى تحديد خصائص ووظائف الإدارة الالكترونية ، وهذا ما سوف نتناوله في فروع هذا المطلب وذلك كمايلي :

[1] **محمد سمير أحمد** ، **الإدارة الإلكترونية** ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمّان ، 2009 ، ص9.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الالكترونية والتمييز بينها وبين بعض المصطلحات

تصدى لتعريف الإدارة الالكترونية عدد من الباحثين والمهتمين وأيضاً الهيئات، وقد يتشابه هذا المصطلح مع غيره من المصطلحات، وعليه وجب التعرض لبعض التعاريف أولاً ، ومن ثم توضيح الفرق بينه وبين ما يشابهه، مثل الحكومة الالكترونية والاعمال الالكترونية ثانياً .

أولا: تعريف الإدارة الالكترونية

تم تعريف الإدارة الالكترونية بعدة تعاريف منها ما هو مركب ومنها ما هو مبسط ، حيث عرّفها البعض بأنها:« استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في سبيل تسهيل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الالكترونية ، والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرافق العامة من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الالكترونية عبر بوابة واحدة» [2] ، وهناك من عرّف الإدارة الالكترونية على أنها:« الاستغناء عن المعاملات الورقية عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات ، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ، ثم معالجتها وفق خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً» [3]

أما البنك الدولي فعرّف الإدارة الالكترونية بأنها:« مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال " [4] ، كما تبنى الاتحاد الأوروبي تعريفا للإدارة الالكترونية مفاده :«أنها الحكومة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة ، باستخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل الهواتف، الفاكس، البطاقات الذكية، الأكشاك،

---

[2] **هيثم الفيلكاوي، الحكومة الالكترونية** ، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، السنة الخامسة، نوفمبر 2002، ص 50.

[3] **علاء عبد الرزاق السالمي ، الإدارة الالكترونية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 32.

[4] **حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007، ص6 .

البريد الالكتروني والانترنيت ، وكذلك وضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات» [5]

ثانيا: تمييز الإدارة الالكترونية عن بعض المصطلحات

بالنظر إلى حداثة مصطلح الإدارة الالكترونية، فإن هناك بعض المصطلحات الأخرى المتداولة والتي كثيرا ما يتم الخلط بينها وبين الإدارة الالكترونية، من بينها الحكومة الالكترونية، والأعمال الالكترونية.

1. الحكومة الالكترونية

ويتسم هذا المصطلح أيضا بالحداثة نسبياً ، وله عدة تعاريف لسواء من خلال البنك الدولي أو الأمم المتحدة، أو من خلال الكتّاب وكل حسب المنظور الذي يعتمده [6]، وهناك من يستعمل مصطلح الحكومة الالكترونية بدلاً من الإدارة الالكترونية، لكن بالمقارنة بين المعنى الشائع للحكومة الالكترونية بالمعنى الدستوري للحكومة، فإنه قد يلاحظ عدم تطابق بين معنى "الحكومة" في الأمرين لأن مهمة الحكومة هو وضع السياسة العامة ،أما مهمة الإدارة فهي تنفيذ السياسة العامة، وهاته الأخيرة يمكن أن تتم بالطريقة الرقمية [7] ، كما يفرّق بعض الكتّاب في هذا المجال بأن مصطلح الإدارة الالكترونية هو الأدق ، لأن المقصود ليس ممارسة الحكم بطريقة الكترونية ، وإنما المقصود هو تحقيق الإدارة التكنولوجية سواء على المستوى المركزي أو المحلي . [8]

---

[5] **حماد مختار**، المرجع نفسه ، **تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية** ، ص7 .

[6] **الشايب محمد، الحكومة الالكترونية كآلية لتوطيد الحكم الجيد، دراسة في تطبيقات العالم المتقدم والنامي**، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص 24 – 30.

[7] **راضية سنقوقة، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، العدد الثاني عشر، جامعة باتنة ، 2018 ، ص 585.

[8] **عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون**، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 182.

2. الأعمال الالكترونية

وهي مجموعة الوظائف التي تقوم بها الإدارة عن طريق شبكة الكترونية متصلة ببعضها البعض ، أي الأعمال الالكترونية تشمل كلاً من التجارة والتسويق وكذا الإدارة الالكترونية.

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الالكترونية

تتميز الإدارة الالكترونية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الإدارة التقليدية وهي كالآتي:

أولاً : إدارة سريعة

ويقصد بها استعمال الحاسوب عوضاً عن العمل التقليدي والذي يساعد على توفير المعلومات والبيانات المطلوبة في أداء الخدمات بسرعة كبيرة .

ثانيا: إدارة بدون ورق وبلا زمن

حيث يتم الاستغناء على التعامل الورقي واستبداله بالبريد والأرشيف الالكتروني والرسائل الصوتية والمتابعة الآلية على مدار الساعة ، مما يمكن المواطن من الحصول على الخدمة في أي وقت يرغب فيه.

ثالثا: إدارة بدون خطأ

تقدم الإدارة الالكترونية الخدمة وفق برنامج وقاعدة بيانات تعطي نتائج دقيقة ويقينية لا مجال للخطأ فيها.

رابعاً: إدارة تقوم على تخفيض التكاليف

ويتجلى ذلك في الاستغناء عن الكثير من الأدوات المكتبية، وكذلك تجنب المرور بأكثر من موظف وغيرها من التكاليف عند أداء الخدمة تقليدياً.

خامساً: إدارة سهولة الاستعمال وتبسيط الإجراءات

وذلك عن طريق التخفيف من البيروقراطية واختصار مراحل إنجاز المعاملات ، وعدد الدوائر المساهمة في إنجاز طلبات ومصالح الجمهور ، أي أن نظام الإدارة الالكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال عن طريق إتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة ، وبالتالي الوصول إلى المعلومة بسرعة. [9]

سادساً: إدارة تقوم على الشفافية

حيث تقلل الإدارة الالكترونية من الضبابية والفساد وتحوّل العلاقة بين الإدارة والمواطن من علاقة ملؤها السرية إلى علاقة شفافة وتشاركية ، أي إرساء الديمقراطية الإدارية وانفتاح الإدارة على الجمهور . [10]

سابعاً: إدارة تتسم بالتغير المستمر

أي أن لإدارة الالكترونية تسعى بانتظام إلى تحسين وما هو موجود ورفع مستوى الأداء وذلك لترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وبالتالي فهي دوما في حالة تغيّر مستمر . [11]

الفرع الثالث: وظائف الإدارة الالكترونية

تنهض الإدارة الإلكترونية بعدة وظائف أساسية من شأنها تطوير الخدمة المقدمة للمواطن والتخلي الجذري عن أساليب الإدارة التقليدية وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

---

[9] **راضية سنقوقة** ، المرجع نفسه ، **دور الإدارة الالكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية** ، ص 586.

[10] **عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية** ، الجزء الأول، دار الفكر العربي، الإسكندرية،2003، ص 106.

[11] **حماد مختار**، المرجع نفسه ، **تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية** ، ص16.

أولاً: التخطيط

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة الالكترونية لأنه يعد بمثابة العملية الذهنية والتحديد لبرامج العمل والإقرار المبني على حقائق وتقديرات مدروسة [12]، والتخطيط الالكتروني يتسم بالمميزات التالية :

1. أنه يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة الآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتحديد والتطوير المستمر والمتواصل.

2. يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل زمان ومكان.

3. أكثر فعالية في مواكبة المستجدات من خلال ما يحققه من قدرة على التجديد، بالاعتماد على التدفق السريع للمعلومات عبر الشبكة المحلية والعالمية.

ثانياً: التنظيم

يقصد بالتنظيم أنه وظيفة من وظائف أي عمل تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف المرجوة وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة ، ويتميز التنظيم الالكتروني بفعاليته ومرونته ، لأنه يسمح بالتعاون والاتصال بين مختلف القائمين بالعمل الإداري في كل مكان وبسرعة عن طريق شبكة داخلية للإدارة . [13]

ثالثاً: الرقابة

تأتي الرقابة التقليدية بعد التخطيط والتنفيذ ، حيث يوجد فارق زمني بين اكتشاف الانحراف ومعالجته، بينما الرقابة الالكترونية آنية تسمح بالمراقبة الفورية ،مما يتيح لنا بتقليص الفجوة الزمنية ، بين اكتشاف الخطأ او الانحراف وتصحيحه ، وهو ما يؤدي إلى

[12] **عبد القادر عيان ، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر**، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص 82.

[13] **موفق جديد محمد، الإدارة ـ المبادئ، النظريات، الوظائف** ، دار حامد، عمان ، الأردن ، 2001، ص 140.

زيادة تحقيق الثقة الالكترونية والولاء الالكتروني ،سواء بين العاملين والإدارة ، أو بين المستفيدين والإدارة [14]

رابعاً: القيادة

القيادة الالكترونية تجعل من المدير موجوداً في كل مكان ويملك كل المعلومات ،ويتصل بكل العاملين على الشبكة الداخلية ،أو بالمتعاملين عبر الشبكة الخارجية [15]، وتنقسم القيادة الالكترونية إلى ثلاثة أنواع:

1. **القيادة التقنية العلمية**

وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، حيث ترتكز على استخدام التكنولوجيا وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، بالإضافة إلى سرعة الحصول عليها، حيث تمكن القائد الالكتروني من تحسس أبعاد التطور التكنلوجي والعمل على الاستفادة منه وتوظيفه.

2. **القيادة البشرية الناعمة**

والتي تتطلب وجود قائد يمتاز بالحرفية والمعرفة وحسن التعامل مع الزبائن، كما تتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق .

3. **القيادة الذاتية**

تتطلب القيادة الذاتية جملة من المواصفات التي يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنيت ، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والرغبة في المبادرة . [16]

---

[14] **هيثم محمود شلبي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2009، ص 446.

[15] **عبد القادر عيان** ، المرجع نفسه ، **تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر**، ص 83.

[16] **عبد الكريم عاشور ، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010، ص 28.

المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق الإدارة الالكترونية

تعتبر الإدارة الالكترونية من أهم مظاهر الحكومة الالكترونية ، التي تربط المواطنين بمختلف المؤسسات العامة وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة ، حيث تقلل من مراجعة المواطنين لموظفي الحكومة مباشرة للحصول على الخدمات الحكومية [17]، ولكي يكتب النجاح للإدارة الالكترونية في أي بلد لابدّ من وجود المقومات المادية والغير مادية والتي تجعل منها قادرة على أداء الأعمال المنوطة بها وتحقيق الأهداف التي تنشدها لجميع القطاعات ، وعليه و للوقوف على منهجية تطبيق الإدارة الالكترونية يجب معرفة متطلبات التطبيق، ثم المراحل التي تمر بها عملية التطبيق ، وذلك من خلال الفرعين التاليين:

الفرع الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية

من خلال التجارب الدولية وخاصة الناجحة منها في الدول المتقدمة، يجب أن تتوافر العديد من الإمكانات والمتطلبات للتحوّل من الإدارة بمعناها التقليدي إلى الإدارة الالكترونية، من أهمها:

أولا: المتطلبات الإدارية

وتتمثل هذه المتطلبات في مجموعة العناصر التالية:

1. ضرورة وضع استراتيجية لبناء وتأسيس إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية .

2. توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية من خلال توفير التكنولوجيا الملائمة ومواكبة مستجداتها.

---

[17] **حماد مختار**، المرجع نفسه ، **تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية** ، ص17.

3. ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تملك المهارات والقدرات ما يجعلها قادرة على العمل في بيئة الكترونية.

4. تطوير التنظيم الإداري وإحداث التغييرات الجوهرية في الهياكل الإدارية والإدارات الحكومية بالاستغناء عن وظائف واستحداث أخرى جديدة، تساير التحوّل إلى الإدارة الالكترونية.

5. وضع التشريعات القانونية اللازمة لهذا التحوّل والتي تحدد الإطار القانوني الذي ينظم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار ويضمن حقوق جميع الأطراف المعنية، وكذا تحديد الإجراءات العقابية الخاصة بأولئك المتورطين في الجرائم الالكترونية.

ثانيا: المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية

إن عملية التحوّل إلى الإدارة الالكترونية تتطلب تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة الانتقال إلى الإدارة الالكترونية ، وعلى دراية بمزايا تطبيق الوسائل التكنولوجية في العمل الإداري ،مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني ،كما تتطلب عملية التحوّل هذه إلى تخصيص أموال كافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية وهذا ما ينتج عنه حصول المنظمات على المعلومات بسرعة وتحسين الخدمة وسهولة الاتصال ،وكذا تخفيض كلفة التبادل وتقليص المسافات الاقتصادية بين المتعاملين[18]

[18] **حماد مختار**، المرجع نفسه ، **تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية** ، ص74.

ثالثا: المتطلبات التقنية

يشكل هذا العنصر الأساس الجوهري في التحوّل للإدارة الالكترونية، لأنه يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ، وتوفير هذه الأجهزة والمعدات والبرامج وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن [19]

رابعاً: المتطلبات الأمنية

ويقصد بها أمن المعلومات والذي يتعلق بحفظها أو تخزينها الكترونياً، أو سريتها بين المؤسسات واتاحتها بشكل آمن للجميع، وهذا لن يتأتى الا بوضع سياسات أمنية دقيقة لتقنيات المعلومات.

الفرع الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية

لتطبيق الإدارة الالكترونية هناك مجموعة من المراحل التي ينبغي اتباعها لتنفيذ الإدارة الالكترونية وهي:

أولاً: مرحلة النشأة والظهور

وهي مرحلة الاتصال أحادي الجانب من طرف الدوائر الحكومية ، وذلك من خلال وضع المعلومات عنها على شبكة الانترنيت ليطلع عليها الجمهور .

ثانياً: مرحلة التعزيز

حيث تعمل الدوائر والمؤسسات الحكومية على وضع المعلومات ، وفي نفس الوقت تستقبل المواطنين ويتم تقديم الإجابات عنها مع الخدمات المقدمة من طرف الإدارة الالكترونية . [20]

---

[19] البنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما: أولا البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية، من توصيلات أرضية وخلوية (عن بعد) وأجهزة حاسوب وغيرها.

[20] **حماد مختار**، المرجع نفسه ، **تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية** ، ص28.

ثالثاً: مرحلة التفاعل

وتمثل هذه المرحلة التحوّل الجذري من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الإداري الالكتروني من خلال مخاطبة المستفيدين من الخدمات المقدمة مباشرة عبر الشبكة On line.

رابعاً: مرحلة المعاملات الإجرائية

وفي هذه المرحلة تقوم الدوائر الحكومية بالاتصال المتبادل بينها وبين المواطنين وقطاع الاعمال وتلقي الخدمات الحكومية و الدفع المالي أي وقت وعن طريق الشبكة On line.

خامسا: مرحلة التكامل

وهي المرحلة الأخيرة التي تتطلب تصميم الموقع او ما يسمى بالواجهة، التي تعمل على تكامل الخدمات الحكومية

الالكترونية وهي أصعب مرحلة، لأنها تتطلب قواعد بيانات عملاقة عن كافة الأفراد والمؤسسات، حيث يستطيع طالب الخدمة الحصول عليها من خلال أي وحدة لتقديم الخدمة ،مهما تعدّدت الجهات التي تتعامل معها، وتحتاج هذه المرحلة إلى تكلفة عالية جداً .

المبحث الثاني: واقع الإدارة الالكترونية في البلدان العربية والتحديات التي تواجه تطبيقها

اعتمدت الكثير من الدول في العالم على ما يعرف بالإدارة الالكترونية استجابة لمتطلبات التقدم والتطور الذي يشهده عالم التكنولوجيات الحديثة، ولم يتم استثناء أي من الدول، سواء النامية منها أو المتقدمة، ولعل الدول العربية من بين الدول التي تبنّت تطبيق الإدارة الالكترونية، ولكن بشكل متفاوت محاولة منها تقديم الخدمات بأقل تكلفة وبأكثر كفاءة وفي أسرع وقت ممكن ، ومن هذا المنطلق هناك تجارب قطعت أشواطا كبيرة في سبيل ذلك والبعض الآخر يحاول أن ينتقل من الإدارة التقليدية إلى الالكترونية، لكن ليس

بالسرعة المطلوبة التي يتطلّبها الأمر، نظراً لعدة تحديات وصعوبات تواجهها لأجل تأهيل الموارد البشرية وتوفير التكنولوجيا الجديدة والتفاعل ، وعليه يبرز التساؤل عن واقع الإدارة الالكترونية في البلدان العربية ومنها الجمهورية العربية السورية (مطلب أول)، وما هي التحديات والصعوبات التي تواجه الجمهورية العربية السورية في تطبيق الإدارة الالكترونية (مطلب ثان) ، وذلك كمايلي :

المطلب الأول: واقع الإدارة الالكترونية في البلدان العربية

بدأت الدول العربية متأخرة في مواكبة التطور الحاصل بخصوص تطبيق الإدارة الالكترونية نتيجة لعدة عوامل ، إلا أن بعضها قطعت أشواطاً هامة في هذا المجال لتوافر عدة عوامل من أهمها: الاستفادة من الخبرة الأجنبية [21]، وتوفر الموارد المالية وكذا الإرادة السياسية، ومن بين هذه الدول الإمارات العربية المتحدة ومملكة البحرين وغيرهما ، والبعض الآخر مازالت في طور العمل للإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية وعلى الرغم من وجود الصعوبات إلا أنها قطعت شوطاً لا بأس به ، ومنها الجمهورية العربية السورية ، هذا ما سوف نبحثه في الفرعين التاليين ، وكمايلي :

الفرع الأول: بعض التجارب العربية الناجحة في تطبيق الإدارة الالكترونية

توجد العديد من التجارب العربية الناجحة في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية، والمعيار في ذلك هو تقارير الأمم المتحدة حول الحكومة الالكترونية، الذي ينشر كل سنتين من قبل شعبة الإدارة العامة وإدارة التنمية التابعة لإدارة الامم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية، والذي يعتمد على مؤشر تنمية الحكومة الكترونية E-Gouvernement (E.G.D.I) Développement Index

[21] **ولهي المختار** ، **الإدارة الإلكترونية في الدول العربية** ، المتطلبات والتحديات ، جامعة محمد بوضياف ، 2020، ص8

أولاً: الإمارات العربية المتحدة

تعد الإمارات العربية المتحدة من الدول الرائدة في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث تعتبر حكومة دبي الالكترونية النموذج الأكثر نجاحاً ، وقد بادرت حكومة دبي بالتحول إلى الحكومة الالكترونية في أكتوبر 2001، وقد تلخصت رؤية الإمارة بصياغة أهداف محددة لمشروعها تتمثل في الآتي : [22]

1. **أهداف قريبة المدى وتتمثل في:**

أ. تطوير البنية التحتية الفنية اللازمة.

ب. توفير عدد من الخدمات الالكترونية عبر شبكة الانترنيت.

جـ. إنجاز المعاملات بشكل سريع ودقيق.

2. **أهداف بعيدة المدى وتتمثل في:**

أ. توفير عدد أكبر من الخدمات عبر الانترنيت (80% من الخدمات).

ب. توفير الخدمات الالكترونية عبر قنوات جديدة كالهواتف.

جـ. العمل على توعية وتهيئة العملاء والموظفين ودفعهم نحو الاستفادة من الخدمات الالكترونية ، ومن الخدمات التي تقدمها حكومة دبي، نجد:

1. التعرف على فرص العمل و التوظيف الالكتروني .

2. إصدار وتجديد التراخيص والشهادات وكل الخدمات المتعلقة بالدوائر الحكومية.

3. خدمة تسديد الفواتير.

[22] **عبد النور حميدي ، تجارب عالمية في الحكومة الالكترونية**، مداخلة في ندوة اللغة العربية وتحديات الإدارة الالكترونية، المنظمة من طرف المجلس العلى للغة العربية، الجزائر، 2016، ص 125.

4. الدفع الالكتروني أو الخصم من حساب في البنك.

5. الحجز الالكتروني للاستئجار والتمليك.

6. خدمة أمن المساكن في حالة الغياب.

واستناداً لتقرير تنمية الحكومات الإلكترونية الصادر عن لجنة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية لعام 2018، فقد حققت دولة الإمارات العربية المتحدة إنجازاً هاماً باحتلالها مكانة متقدمة في المؤشر العالمي للخدمات الإلكترونية، حيث احتلت المرتبة السادسة عالمياً، كما حققت المركز الثاني في مؤشر جاهزية البنية التحتية للاتصالات على مستوى العالم.

ثانياً : تجربة مملكة البحرين

أسّست مملكة البحرين هيئة المعلومات والحكومة الالكترونية في العام 2007 بموجب مرسوم ملكي [23]والذي يتمثل دورها في اقتراح السياسة العامة لتنفيذ برنامج الحكومة الالكترونية ،وكل ما يتعلق بتقديم الخدمات ، وقد اعتمدت المملكة في سبيل تحقيق هذه القفزة في مجال الإدارة الالكترونية استراتيجية معينة تمثلت في الآتي:

1. الاستراتيجية الأولى 2007 – 2010

والتي ركزت على تحقيق التكامل بين الأجهزة الحكومية لكي تقدم خدماتها في أسرع وقت وبجودة عالية، وبفضل هذه الاستراتيجية حققت المملكة تقدما في الترتيب العالمي لعام 2010، حيث احتلت المركز الثالث عشر عالميا بعد أن كان مركزها الثاني والأربعين.

[23] بوابة الحكومة الالكترونية .www. Bahrain.bh

2. الاستراتيجية الثانية 2012 – 2016

جاءت هذه الاستراتيجية بأكثر من 90 مبادرة خلال السنوات الأربع للاستراتيجية، وتشمل على سبيل المثال تطوير البنية التحتية وإصدار تشريعات وأنظمة تسهم في خلق بيئة الكترونية آمنة ، كما قامت المملكة بتوفير قنوات متعددة للعملاء من أجل نجاح استراتيجيتها والمتمثلة في الآتي: [24]

أ. بوابة الحكومة الالكترونية: وهي عبارة عن محطة لجميع الخدمات الحكومية الالكترونية، وتعتبر قناة رئيسية يتم من خلالها تقديم جميع أنواع الخدمات للأفراد وقطاع الأعمال والحكومة.

ب. منصات الحكومة الالكترونية: هي أجهزة تشبه إلى حد كبير أجهزة الصراف الآلي ،وتعمل بنظام الخدمة الذاتية أطلقتها الهيئة عام 2009 ،ثم دشنت النسخة المطوّرة منها في 2016. [25]

جـ. متجر تطبيقات الحكومة الالكترونية (تطبيقات الأجهزة الالكترونية)

حيث يعتبر هذا المتجر نافذة موحدة ومحفظة شاملة تجمع كافة التطبيقات من عدة جهات بالمملكة، ويستخدم هذا المتجر في تحميل التطبيقات المتاحة لتسيير الخدمات، مثل خدمات المرور، دفع الفواتير، نتائج الطلبة المتمدرسين تحديد المواقع الجغرافية وغيرها ، وقد حصدت المملكة العديد من الجوائز الدولية نظير تطوّرها في مجال الخدمات الالكترونية وتطوير برامجها مما جعلها تحتل مرتبة متقدمة عالمياً .

[24] **حليمة بزاز ، الحكومة الالكترونية،** عرض وتقديم تجربة الحكومة الالكترونية البحرينية، مجلة الشريعة والاقتصاد، المجلد السابع، الإصدار الأول، 2018، ص 178.

[25] **حليمة بزاز ، الحكومة الالكترونية،** المرجع نفسه ، عرض وتقديم تجربة الحكومة الالكترونية البحرينية ، ص 178.

الفرع الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية

على الرغم من تراجع الجمهورية العربية السورية نتيجة للظروف والأوضاع التي مرّت بها ، على ترتيب مؤشر تطبيق الحكومة الإلكترونية انطلاقاً من تقارير الأمم المتحدة حول الحكومة الالكترونية، والصادر عن شعبة الإدارة العامة وإدارة التنمية التابعة لإدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية ، حيث احتلت الجمهورية العربية السورية في العام 2014 المرتبة 135 عالمياً ، وفي العام 2016 المرتبة 137 ، وفي العام 2018 المرتبة 152 [26] ، فقد بذلت في الجمهورية العربية السورية الكثير من الجهود على اختلاف صورها للوصول إلى تحقيق الإنتقال السريع للإدارة الإلكترونية على الرغم من صعوبة الظروف والمعوقات التي تمر بها هذه الخطة فعلى الصعيد القانوني فقد صدر القانون رقم 7 لعام 2023 والذي سبق الإشارة إليه والذي يعتبر خطوة مهمة لتحقيق الغاية المنشودة المتمثلة بالحكومة الإلكترونية وتقديم الخدمات الإلكترونية ، وقد سبق صدور القانون رقم 7 لعام 2023 العديد من الخطوات والتجارب في هذا السياق التي أثبتت نجاحها ، إلا أنها لا تزال تمثل الخطوات الأولى على الطريق الطويل لتحقيق الهدف المنشود وتقديم الخدمات وتنفيذ المعاملات الإلكترونية مستقبلاً ، ونذكر من ذلك مايلي :

أولاً: الاستراتيجية الرقمية للتجربة السورية في الجلسة الأولى من المؤتمر الدولي الثالث للتحول الرقمي

حيث استعرض المشاركون في المؤتمر الدولي الثالث للتحول الرقمي في 10 /2021/4 الاستراتيجية الرقمية للتجربة السورية والإمكانات الحالية ومعوقات التكامل الرقمي وإدارة التغيير وفرص الاستثمار في التحول الرقمي وانعكاساته على الاقتصاد السوري ، بدورها أشارت المهندسة فاديا سليمان معاون وزير الاتصالات والتقانة إلى أن الوزارة بدأت تعمل

[26] تقرير الأمم المتحدة حول الحكومة الالكترونية: https: publicad ministration.un.org.

على مسودة التحول للخدمات الحكومية والإلكترونية (سورية ما بعد الحرب) والتي تمثل استراتيجية لتغيير طريقة التفكير والاستثمار في الفكر وتحفيز الإبداع والابتكار الذي يؤثر عادة في نماذج العمل ويؤثر ويتأثر بالاستراتيجيات الأخرى كمكافحة الفساد والاصلاح الإداري

وخلال مناقشة حوارية بإشراف الخبير الاقتصادي الدكتور طلال أبو غزالة أكد وزير الاتصالات والتقانة المهندس إياد الخطيب أن التحول الرقمي لا بد له من إرادة للتغيير وتاريخ محدد لتنفيذ ذلك ومتابعة عملية التحول عبر عدة مراحل للوصول لسورية الرقمية في 2030 إضافة إلى ضرورة توافر المكونات الأساسية لذلك منها التمويل والبيئة اللازمة والكوادر المؤهلة والمدربة ولا بد خلال هذه المراحل من تقييم الإجراءات ومراجعة ما تم إنجازه.

وأكد أن بنية الاتصالات الأساسية في سورية بخير لذلك نبني عليها بالرغم من الحرب التدميرية الإرهابية التي شنت على بلدنا مبيناً أنه لا يمكن وضع تاريخ للانتقال من اللارقمنة إلى الرقمنة لكننا سنعمل من أجل ذلك واضعين الهدف للوصول إلى التحول الرقمي في سورية في العام 2030 [27] ، بدوره أكد وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية الدكتور محمد سامر الخليل أن التحول الرقمي ينعكس على جميع الجوانب والأمور الاقتصادية ولا بد من التشاركية مع جميع القطاعات العامة والأهلية والخاصة من أجل الوصول إلى الساحة الرقمية مبيناً أنه من مهام الوزارة أن تكون راعية للابتكار واقتصاد المعرفة ورواد الاعمال للالتحاق بركب قطار التحول الرقمي لتحصيل المكاسب منه بأسرع وقت من خلال عدة أعمال من أبرزها منح ميزات لكل المشاريع المتعلقة بذلك ، وأشار أشار حاكم مصرف سورية المركزي الدكتور حازم قرفول إلى أنه لا بد من توافر البيئة الاقتصادية السليمة حتى نتمكن من التحول الرقمي ومن وجود مؤسسات وأفراد

[27] مقال بعنوان " الاستراتيجية الرقمية للتجربة السورية " ، منشور على الموقع :
http://www.pministry.gov.sy/contents/19430/%D8%A7%D9%84%

جاهزة للدخول لهذا التحول وقال إن أردنا زيادة الإنتاج الاقتصادي لا بد من وجود التكنولوجيا لكن لا بد من أخذ المحاذير من التحول الرقمي ومخاطره بعين الاعتبار ولا بد من وجود تنمية رقمية متوازنة تضمن وصول جميع الأفراد والمؤسسات بشكل سليم لهذا التحول.

ثانياً : بذور التجارب الإدارية الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية

حيث أقامت غرفة الملاحة البحرية السورية برعاية السيد الدكتور المهندس / يعرب سليمان بدر / وزير النقل بتاريخ 2008/11/30 ندوة حول مشروع تطبيق الإدارة الالكترونية الموحدة في المرافئ السورية، حيث أشار السيد عبد القادر صبرة رئيس الغرفة الملاحية السورية إلى أن تنظيم الغرفة لهذه الندوة يأتي في إطار سعيها لتطوير وتنظيم قطاع النقل البحري السوري بحيث يتم تسهيل الإجراءات الإدارية بشكل فعال و بهدف اختصار الوقت وتقليل التكلفة المادية وزيادة الأرباح والإنتاجية وذلك من خلال تطبيق نظام الإدارة الالكترونية للمرافئ والذي يسمح بالاستعاضة عن المعاملات الورقية بالمعاملات الالكترونية من خلال مكننة المعاملات في الجهات المشاركة في عمليات نقل البضائع الدولية .

وبدوره وضّح مدير عام مرفأ اللاذقية بأهمية الإدارة الإلكترونية وأتمتة جميع الأعمال المرفئية ، حيث تعاقدنا مع الأكاديمية العربية للتكنولوجيا والنقل البحري في مصر لوضع برامج وأنظمة لأتمتة جميع الأعمال والربط مع جميع القطاعات التي لها علاقة بعمل المرافئ إلا أننا لا نستطيع القيام بهذه العملية دون التنسيق مع بقية الجهات إلا أننا قطعنا شوطاً لا بأس به في أتمتة الأعمال ونقوم حالياً بالتحضير لتنفيذ الإدارة الالكترونية من خلال بنك المعلومات وخدمة استقبال الرسائل الالكترونية عن طريق الإنترنت ليتم إنجاز

جميع العمليات بسرعة ونعتمد في هذا على النافذة الواحدة ومن المتوقع أن نبدأ بتطبيق هذه التجربة في بداية عام 2009 الذي أطلقنا عليه عام الإدارة الالكترونية . [28]

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه الجمهورية العربية السورية في تطبيق الإدارة الالكترونية

تعاني الجمهورية العربية السورية من تفرد المؤسسات الحكومية بالبيانات التي تمتلكها ، مما يتطلب منها أن تشارك هذه البيانات ، علماً أن بعض الوزارات لا تملك بنكاً للمعلومات خاصاً بها ، كما أن العديد من أصحاب المراكز الإدارية تجهل موضوع الحكومة الإلكترونية ، بل إن بعضهم لا يعرف حتى هذا المصطلح[29] كما أنه و من خلال دراسة حالة تطبيق الإدارة الالكترونية في الدول العربية ، فإننا نلاحظ أنها لا زالت لم تصل إلى المستوى المطلوب في الجمهورية العربية السورية ، حيث أنها تواجه تحديات مختلفة وذلك تبعاً للبيئة التي تعمل في محيطها كل إدارة ، وإجمالاً فإن أغلب التحديات التي تعرقل النهوض ببرامج الإدارة الالكترونية تتمثل في المعوقات الإدارية والمعوقات البشرية وأخرى مالية وتقنية.[30]

الفرع الأول: المعوقات الإدارية

تعتبر المعوقات الإدارية من أهم العقبات التي تعترض التطبيق السليم والسريع للإدارة الالكترونية لأنها تشتمل على عدة محاور أهمها الرؤيا والأهداف التي ينبغي تصورها، وكذا التخطيط، بالإضافة الى الإجراءات والاساليب
الإدارية . [31]

---

[28] مقال بعنوان " ندوة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية الموحدة في المرافئ السورية " ، منشور على الموقع :
https://www.mot.gov.sy/web/orginal/fullnews.php?id=364&cid=1

[29] **يوسف محمود ، يوسف الليوا ، ديمة حسين فارس ، الإطار النظري للحكومة الإلكترونية في سورية** ، مجلة جامعة تشرين ، العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 41 ، العدد 4 ، 2019 ، ص339 .

[30] **ولهي المختار** ، المرجع نفسه ، **الإدارة الإلكترونية في الدول العربية** ، ص14

[31] **سامي الحمش ، مبادئ الحكومة الإلكترونية والتقييم الرقمي للعمل** ، دار الفكر ، دمشق ، 2008 ، ص39.

أولاً: الرؤيا والاهداف التي ينبغي تبنّيها

يتطلب الأمر من القائمين على المؤسسات والدوائر الحكومية معرفة كاملة بالأهداف الرئيسية ، لأنه لوحظ في كثير من الدول العربية غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول الى الإرادة الالكترونية ، ولأن التحول الى الإدارة الالكترونية يمثل تحدّياً حقيقياً ، بالتالي ينبغي على الإدارة الفاعلة ان تتحمل المسؤولية في ابلاغ أعضائها بالآتي : [32]

1. المعلومات عن أداء المنظمة الحالي .
2. ما ينبغي إنجازه في المستقبل وأساليب تحقيق ذلك.
3. معلومات عن التقدم الذي حققته المنظمة خلال سنوات عملها.

ثانيا: التخطيط

يعتبر التخطيط من العمليات ذات الأهمية القصوى على خطا اتخاذ القرارات والتحول الى الإدارة الالكترونية إلا أنه يعترض التخطيط بعض العقبات والتي تتمثل في الآتي :

1. النقص في الكفاءات البشرية
2. الندرة أو النقص الحاد في توفر المعلومات والاحصائيات الضرورية
3. البيروقراطية والإجراءات الإدارية المعقدة

[32] **بشير عباس العلاق، الاتصالات التسويقية الإلكترونية**، مدخل تحليلي تطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان 2006، ص 77

ثالثاً: المعوقات المتعلقة بالإجراءات الإدارية

حيث مازالت هناك بعض النماذج الحكومية وعلى الرغم أنها تقوم على الحاسوب، لكنها لم تغيّر من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل، وبالتالي فكيف يمكنها الانتقال الى النظام الالكتروني؟

وعليه يتوجب التخلّص من الإجراءات والأساليب الإدارية التقليدية، والاعتماد على أساليب أكثر مرونة تستوعب التغيير السريع.

الفرع الثاني: المعوقات التقنية والمالية

فقد نجحت بعض الدول العربية في احتلال مراتب متقدمة في مجال استخدام تكنلوجيا المعلومات المعاصرة

بسبب قدرتها المالية وتحكمها في الجانب التقني ، مثل دول الخليج العربي ، وبالمقابل فإن بقية الدول الأخرى واجهت وتواجه تحديات تقنية ومالية تتلخص في الآتي :

1. ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية، وكذلك مشاكل الصيانة التقنية .
2. ضعف مستوى البنية التحتية بسبب ارتفاع تكاليف التجهيز.
3. قلة الموارد المالية اللازمة لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان التكنولوجيا ذات الكفاءة العالية
4. صعوبات الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الافراد.

كما أنه يوجد معوقات الهاجس الأمني والذي يتمثل في التخوف وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية وهو من أكبر التحديات التي تواجه الإدارة الالكترونية، وللتغلب على هذا العائق يتطلب الأمر توفير أدوات حماية تقنية تتيح للمستخدم التعامل مع البيئة الرقمية

بقدر من الثقة والأمان، مع ضرورة توفر عنصرين اخرين وهما: البعد القانوني، ويتمثل في التشريعات اللازمة لتنظيم الحماية اللازمة ، وأيضاً توعية الافراد بالمخاطر التي تتعرض لها البيانات، والتعرّف على اهم وسائل الحماية .

الفرع الثالث: المعوقات البشرية

يعد العنصر البشري الركيزة بالنسبة للإدارة الالكترونية ، إلا أن الكثير من الدول تعاني نقصاً كبيراً في الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية ، ويمكن تلخيص المعوقات البشرية لدى هذه الدول في الآتي :[33]

1. الأمية المعلوماتية أو الالكترونية، وصعوبة التعامل مع التقنية الحديثة .

2. غياب الدورات التدريبية لعدم وجود التمويل الكافي .

3. الفقر وانخفاض الدخل الفردي .

4. الرؤية الضبابية للإدارة الالكترونية ، وأيضاً مقاومة التغيير والتجديد ، وعدم استيعاب اهدافها

5. بالإضافة الى ما سبق هناك عامل آخر يشكل عائقا أمام تطبيق الإدارة الالكترونية وهو البطالة، التي يخشى منها أن تمس ببعض الموظفين في امتيازاتهم ومناصبهم.

الخاتمة

تمثل الحكومة الإلكترونية الأسلوب البديل لتقديم الخدمات للمواطن بهدف رفع كفاءة الأداء الحكومي وخفض الإجراءات الروتينية التي يعانى منها لمواطنون و كذلك توفير المعلومات والبيانات بطريقة سيمة للاستفادة من الثورة الرقمية الهائلة ، بالتالي أصبحي

[33] **علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي ، الإدارة الالكترونية**، دار وائل، عمان ، 2008، ص 305

ضرورة ملحة ولابد منها لمواكبة التطوّر الحاصل في الدول المتقدمة، من حيث استخدام تكنلوجيا الاعلام والاتصال، وبالفعل فقد حاولت الجمهورية العربية السورية وضع استراتيجيات معينة للانتقال الى الإدارة الالكترونية رغم ما تعانيه من صعوبات ، وخلصت الدراسة الى النتائج والتوصيات التالية :

أولاً: النتائج

1. يجب لتطبيق الإدارة الالكترونية توفير متطلباتها الأساسية ، كتوفير البنية التحتية، وإعداد وتأهيل العنصر البشري، وسن التشريعات الضرورية.

2. ينعكس تطبيق الإدارة الالكترونية على زيادة كفاءة وفعالية العمل الحكومي إضافة الى تحسين وتيسير علاقة العمل بين الدوائر الحكومية المختلفة والمواطنين.

3. –من أهم المعوقات التي تعترض الجمهورية العربية السورية في سبيل تطبيق الإدارة الالكترونية ، عدم الاهتمام والتوعية بالقدر الكافي بمشروع تطبيق الإدارة الالكترونية ، وعدم انخراط كل الشركاء في مشروع الإدارة الالكترونية، من دوائر حكومية وقطاع خاص ومجتمع مدني .

ثانياً: التوصيات

1. أن لا يكون مشروع الحكومة الإلكترونية منفذاً فقط لقطاع واحد كوزارة تكنولوجيات الاعلام والاتصال.

2. ضرورة الاهتمام الجدي والفعال بمشروع الحكومة الالكترونية على أعلى المستويات الحكومية ، كإنشاء هيئة عليا سواء من الأجهزة الحكومية أو من القطاع الخاص، بغية السهر على التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الإدارة الالكترونية.

3. ضرورة الاطلاع على التجارب الناجحة في الوطن العربي أو في غيره من دول العالم و الاستفادة منها وتقوية الرغبة في تطبيق الإدارة الالكترونية.

قائمة المراجع و المصادر:

أولاً: المصادر باللغة العربية

1. محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمّان ،2009 .

2. **هيثم الفيلكاوي، الحكومة الالكترونية** ، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، السنة الخامسة، نوفمبر 2002.

3. **علاء عبد الرزاق السالمي ، الإدارة الالكترونية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008 .

4. **حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007 .

5. **محمد الشايب ، الحكومة الالكترونية كآلية لتوطيد الحكم الجيد، دراسة في تطبيقات العالم المتقدم والنامي**، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة باتنة، الجزائر، 2009.

6. **راضية سنقوقة، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، العدد الثاني عشر، جامعة باتنة ، 2018.

7. **عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون**، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.

8. **عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية** ، الجزء الأول، دار الفكر العربي، الإسكندرية،2003.

9. **عبد القادر عيان ، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر**، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، جامعة بسكرة ،2016.

10. **عبد الكريم عاشور ، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010 .

11. **ولهي المختار ، الإدارة الإلكترونية في الدول العربية** ، المتطلبات والتحديات ، جامعة محمد بوضياف ، 2020.

12. **عبد النور حميدي ، تجارب عالمية في الحكومة الالكترونية**، مداخلة في ندوة اللغة العربية وتحديات الإدارة الالكترونية، المنظمة من طرف المجلس العلى للغة العربية، الجزائر، 2016 .

13. **حليمة بزاز ، الحكومة الالكترونية**، عرض وتقديم تجربة الحكومة الالكترونية البحرينية، مجلة الشريعة والاقتصاد، المجلد السابع، الإصدار الأول، 2018 .

14. **يوسف محمود ، يوسف الليوا ، ديمة حسين فارس ، الإطار النظري للحكومة الإلكترونية في سورية** ، مجلة جامعة تشرين ، العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 41 ، العدد 4 ، 2019.

15. **سامي الحمش ، مبادئ الحكومة الإلكترونية والتقييم الرقمي للعمل** ، دار الفكر ، دمشق ، 2008 .

16. **بشير عباس العلاق، الاتصالات التسويقية الإلكترونية**، مدخل تحليلي تطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان 2006.

17. **علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي ، الإدارة الالكترونية**، دار وائل، عمان ، 2008،

ثانياً: المصادر من المواقع الإلكترونية

1. www. Bahrain.bh.

2. https: publicad ministration.un.org.

3. http://www.pministry.gov.sy/contents/19430/%D8%A7%D9%84%

4. https://www.mot.gov.sy/web/orginal/fullnews.php?id=364&cid=1.

5. https://www.mot.gov.sy/web/orginal/fullnews.php?id=364&cid=1