

**الإستراتيجية الإتصالية للإدارة الإلكترونية وتعزيز قيم المرفق العام**  
**Communication strategy for electronic management**  
**and promotion of Public Facility Values**

حسيني وليد، جامعة الجزائر 03  
hocini.walid@univ-Alger3.dz  
امال عميرات، جامعة الجزائر 03  
amirat.amel@univ-alger3.dz

تاريخ الإرسال: 2019/10/03 تاريخ القبول: 2019/11/27

**ملخص:**

يعرف المرفق العام (الجماعات المحلية) في الجزائر تحولات عديدة بين التأسيس لمداخل نظرية والبحث على افاق جديدة اخذت ابعادها من مجتمع المعلومات التي اصبحت فيه المعلومة المصدر الاساسي للميزة التنافسية، الامر الذي فرض عليه اعادة البحث للموقع من جديد ضمن ما يعرف بالاقتصاد الرقمي، من خلال العمل على تحويل عديد الوظائف الادارية للمرافق العمومية من شكلها التقليدي إلى الالكتروني قصد تحقيق النفع العام كسمة اساسية، وبلدية المسيلة كمرفق عمومي من البلديات التي احتواها مشروع الادارة الالكترونية قصد تجويد المرفق العام وتعزيز قيمه من الشفافية والديمقراطية والمساءلة التي تبقى فاعليتها حبيسة ثقافة التعامل الالكتروني مع هذه الاستراتيجية الاتصالية والتي تنعكس على نوعية الاتصال العمومي اثناء تقديم الخدمة للمواطن المحلي.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات والاتصال – الادارة الالكترونية – الاتصال العمومي – المرفق العام – الشفافية.

**Abstract:**

The General Facility (Local groups ) in Algeria defines several transformations between the establishment of theoretical approaches and the search for new horizons that have been taken away from the information society, in which knowledge has become the main source of competitive advantage, which

necessitated the re-search of a new location within the so-called digital economy. The administrative functions of the public utilities from their traditional form to the electronic in order to achieve public benefit as a basic feature, The municipality of Messila as a public facility of the municipalities contained in the project of electronic management in order to improve the public facility and enhance its values of transparency, democracy and accountability, which remain effective trapped in the culture of electronic dealing with this communication strategy, which is reflected on the quality of public communication during the service to the local citizen.

**Keywords:** ICT, Electronic Governance, communication public, General Facility Principles, Transparency.

#### مقدمة:

لقد شكلت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واحدة من اكبر التغيرات المحددة للملامح مجتمع المعلومات محققة تحولاً نوعياً في مجال التقييم عن المعرفة والاستثمار فيها ، وبالتالي الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات شكلت مورداً اقتصادياً جديداً وراس مال المؤسسة التي تنطلق وإياها نحو صناعة ميزتها التنافسية ، فقد فرضت المعلومات وإعادة صناعتها وطابع إنتاج المحتوى المعرفي الذي تتسم به هذه الثقافة المعلوماتية وتلك الصناعة المعرفية إلى ضرورة ظهور مفاهيم اقتصادية جديدة أصبحت جزءاً أساسياً من منظومة حياة المجتمعات ، عكست بوادر توطين منظمات حدد معالمها الفضاء السيبراني عولجت فيه هذه المفاهيم من منظور معلوماتي مثل: التعليم الإلكتروني الصحة الإلكترونية ، الجامعة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية... الخ ، زيادة على ذلك أدى هذا الانفتاح على مجتمع اقتصاد المعرفة إلى إعادة تشكيل تخصصات جديدة مثل التقييم على المعرفة ومزودي الخدمة الإلكترونية ومهندسي المواقع الإلكترونية للمؤسسات ، خاصة في مجال العمل الإداري العمومي الذي فرضه منطلق جودة الخدمة وفق معايير وأسس إلزامها إعادة هندسة أعمالها ونظمها ووقت إنجازها للخدمات ، وفق ما دعت إليه الحاجة الإنسانية لتلبية متطلبات الأفراد دون قيود زمنية وحدود مكانية قد تعيق وصول تأدية خدمات الإدارة لمستحقيها.

وعلى ضوء هذا رافعت الادارة العمومية الجزائرية في السنوات الاخيرة في بناء مرافقها العمومية وتسييرها كإدارة فاعلة قادرة على تحقيق الاهداف لارتباطها المباشر واليومي بأفراد المجتمع، اولوية للمرافق العمومية لقربها اليومي من المواطن الذي يجعلها اكثر ادراكا لطبيعة الحاجات ومتطلبات المواطن، وفي خضم هذا الدور المنوط بها وجدت المرافق العمومية امام تحدي المواطنين ومطالبهم لا بد من استراتيجية جديدة تعوض الجهود البشرية التي تبقى عاجزة عن تسيير وتنظيم هذا الكم الهائل من الخدمات والمعلومات بشكل اسرع وادق وبكفاءة وفاعلية، الامر الذي حتم استحداث نمط تسيير اداري لكثير من انشطتها مما يعكس توظيف التقنية الحديثة كأنظمة اعادت تعريف المفاهيم الادارية الجديدة وهو ما يصطلح عليه بالإدارة الالكترونية .

#### الإشكالية:

ان التحولات التي تعرفها عديد الدول للتوجه نحو الإدارة الإلكترونية كنمط تسييري جديد حتم على الجماعات المحلية اعادة حوكمة مرافقها العمومية، للتكيف مع هذا الواقع الذي اخذ ابعاده من افاق مجتمع المعلومات، لكن تبقى فاعلية هذا الاخير وثقافة التعامل مع الادارة الالكترونية والعمل بأبعادها الضمنية التي يعول فيها على العنصر البشري ومؤهلاته التقنية لكي يتسنى لها اعادة التموقع من جديد في ظل الاقتصاد العالمي، لمسايرة النظم الحديثة من حيث تسريع وتيرة الانجاز وتخفيض النفقات المادية وترشيد العمل الاداري بالشكل الذي يضمن تحقيق الجودة الادارية، وتبسيط الإجراءات فضلاً عن تحقيق الشفافية والمساءلة في الإدارة ومكافحة الجريمة الوظيفية والفساد الإداري. باعتبار هذا التحول سيحقق طفرة كبيرة في التنظيم والأداء والحد من عديد العقبات التي يعرفها الأداء الوظيفي والإداري والعمل على ترقية صورته بشكل يعزز من رابط الاتصال العمومي وتعميق الثقة في الخدمات التي يقدمها بما يضمن توطيد هذه العلاقة مع مواطني البلديات، وبلدية المسيلة من المرافق التي خضعت للمشروع الالكتروني بما يتماشى والخدمات الإلكترونية في سبيل ترقية الخدمة وتسهيلها للمستفيدين ( طالب الخدمة ) وهذا ما يسمح وعليه يمكن طرح التساؤل العام للدراسة:

ماهي اتجاهات المواطن المحلي حول الابعاد الاتصالية التي تعكسها ثقافة الادارة الالكترونية لتعزيز قيم جودة بلدية المسيلة كمرفق عمومي خلال الفترة الممتدة من ديسمبر 2018 إلى فيفري 2019 ؟

- ما هو المفهوم الضمني الادارة الالكترونية ؟

- اين يتجلى البعد الإتصالي للإدارة الالكترونية ضمن سياق تحولات المرفق العام ؟

- كيف انعكست الادارة الالكترونية على مبادئ المرفق العام في اطار الحوكمة الالكترونية لتفعيل القيم الجديدة لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات ( الشفافية والمساءلة -الثقة ) ؟

#### أهمية الدراسة:

تبنت العديد من الدراسات نموذج الادارة الالكترونية لتفعيل ميكانيزمات عمل المرافق العمومية ضمن سياق التحولات الجديدة التي يعرفها هذه الاخير حتى تكون مخرجاتها على قدر من النوعية تراعى فيها تطلعات المواطن المتزايدة، لكن لا تزال هناك رؤية ضبابية حول الدور الوظيفي المنوط بالإدارة الالكترونية وعلاقتها بمستوى الخدمات التي تعرف نوع من التأخير علاوة على التعقيدات والمشاكل الادارية، وعليه تأتي أهمية هذه الدراسة:

للإشارة الى الابعاد الثقافية (التنظيمية -التقنية) للإدارة الالكترونية ومدى مساهمتها في تعزيز جودة المرافق العامة وبلدية لمسيلة من البلديات التي تعرف برامج واستراتيجيات لتوسيع ثقافة العمل بالإدارة الالكترونية في اقسامها التي تعرف هذه الاخيرة تحولات، مما يلح على ضرورة التحول الالكتروني على مستوى الاداء الوظيفي بما يحقق قيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات المؤشر العالمي في الجودة التقنية.

#### أهداف الدراسة:

بناء على الأهمية التي يكتسبها موضوع الادارة الالكترونية تأتي هذه الدراسة من اجل تبيان البعد الاتصالي لتطبيقات الادارة الالكترونية وانعكاساتها على حركية المعلومات الادارية وتبادلها سواء على المستوى

الداخلي او الخارجي وخصائص جودتها التي يتلاقها المواطن في الكثير من المرافق العمومية وخاصة الجماعات المحلية (بلدية المسيلة ) كرهان يضمن تحولا الكترونيا بشكل تدريجي لأداء هذه المرافق مما يعزز القيم المنشودة التي تكون نتاج للأدوار الوظيفية لهذه التطبيقات ، وعليه تهدف هذه الدراسة الى:

\*الوقوف على استراتيجيات التسيير لضمان تفعيل القيم الجديدة (المساءلة – الشفافية-الثقة ) للمرافق ضمن هذا النموذج الاداري الاتصالي الذي يبقى رهينة الثقافة التقنية كبعد ينعكس ايجابا على خدماتها الضمنية.

\*التأكيد على قيم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الحكومية وعلى راسها المساءلة والشفافية والفاعلية لتجويد مفهوم الاتصال العمومي على مستوى الجماعات المحلية (بلدية المسيلة كمرفق عمومي) من ناحية تقديم المعلومة وفق خصائص جودتها..

\* احدى الادوار الاستراتيجية للجماعات المحلية التغلب على المشاكل الادارية التي تعاني منها الادارة القديمة ، على ضوءها شرعت البلديات على غرار باقي المرافق العمومية الجزائرية للأخذ بمظاهرها والاستفادة من امكانياتها في تطوير الاعمال الادارية من خلال استحداث المصالح البيومترية التي تعتمد اساسا على رقمنة وثائقها ، ناهيك عن "مشروع البلدية الالكترونية" المتضمن رقمنة سجل الحالة المدنية وانشاء قاعدة البيانات خاصة بالمواطن من عقود ووثائق... الخ ومن ثم معالجتها وحفظها في اجهزة رئيسية يتم ربطها عبر شبكة اتصال مع المصالح البلدية المتواجدة عبر كافة القطر تتجاوز فيها حدود المكان والزمان ..

#### نوع الدراسة:

تتتمي الدراسة على البحوث الوصفية التحليلية قصد فهم أبعاد وعناصر الإدارة الالكترونية من خلال ضبط العناصر التكنولوجية اللازمة لتبنيها داخل المؤسسة ، زيادة عن النظم المعلوماتية التي تسمح بحركية وانتقال المعلومات بين مختلف اقسامها التي تبقى فاعليتها مقرونة وثقافة وجاهزية

العنصر البشري ( صناع المعرفة ) في محاولة فهم انعكاساتها على طبيعة الخدمات التي تقدمها البلدية في بحث عن خصائص جودتها.

#### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على توظيف منهج دراسة حالة لبلدية المسيلة كمرفق عمومي لمساعي الجماعات المحلية إلى محاولة تكييف مرافقها وفق متطلبات البيئة الرقمية الجديدة لتفعيل الاتصال التنظيمي من جهة والاتصال العمومي لضمان المساءلة والشفافية اللازمين، فسياق المنهج على مستوى الدراسة من خلال محاولة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول تطبيقات الإدارة الإلكترونية في بلدية مسيلة والبحث في أبعادها ( النظم المعلوماتية - البرامج - الوسائل التكنولوجية ) وجمع المؤشرات لها علاقة تساعد على فهم تساعد على فهم الواقع الذي خلفته على تقديم الخدمة الادارية على ضوء خصائص الجودة، زيادة على عمليات الملاحظة المستمرة للفاعلين من موظفي مصالح بلدية المسيلة محل الدراسة على فترات زمنية التي تسمح لمراقبة سلوكهم وكيفية التعامل وابعاد الادارة الإلكترونية المتاحة.

#### أدوات الدراسة:

اعتمد الباحث على :

أولاً- الملاحظة بالمشاركة: بين افراد جمهور الموظفين استنادا إلى مؤشرات حول النظم والشبكات المتاحة، خطوط الاتصالات، ادارة المعلومات، القنوات الاتصالية بين المستويات الادارية في الفترة ما بين ديسمبر 2018 إلى فيفري 2019.

أ) مرحلة الاستكشاف الاولي: وقصد تحقيق العمل بمؤشرات الملاحظة لمعاينة الوسط الداخلي لبلدية المسيلة تم التنقل بين المصالح والأقسام للوقوف على مستويات أداء الموظفين وإستخدامات تكنولوجيات المعلومات والاتصال وكيفية التجاوب مع طلبات المواطنين طالبي الخدمة على مستوى المصالح البلدية ( المصلحة المدنية - المصلحة البيومترية - المصالح الاخرى ) مع رصد حركة وتنقل الموظفين بين مكاتب مصالحها.

## 2- المرحلة الإستطلاع:

### 1/ المصلحة البيومترية والتي شملت أربع اقسام رئيسية:

الايداع – التدقيق – اخذ البيانات – تسليم الوثائق .

### 2/ المصلحة المدنية:

تعتبر المكاتب الفرعية ذات النشاط الدائم في الأداء الإداري حيث عرفت تحسينات في أساليب تقديم الخدمة من خلال التطبيقات الإلكترونية المخصصة لوثائق الحالة المدنية المختلفة، مع تخصيص مكتب خاص للأشخاص الغير مقيمين داخل اقليم الولاية عن طريق فتح خط خارجي مشترك مع بلديات الوطن المشتركة ضمن هذه الشبكة التي تمكن المواطن من إستخراج وثائقه من أي مكان متواجد به.

**المقابلة الموجهة:** مع عينة من مواطني البلدية من خلال الاستفسار معهم حول الية الحصول على الخدمة والقنوات الاتصالية التي وفرتها تطبيقات الادارة الالكترونية من خلال تعزيز قيمها والسماح لهم بالحصول على المعلومة سواء كانوا متواجدين داخل البلدية كمرفق عمومي او خارجها من خلال شبكات الاتصال ( الرد على المواطن)، صفحة بلدية المسيلة عبر مواقع التواصل الاجتماعي كاتصال عمومي.

### مجتمع البحث والعينة:

يتوجه الباحث من خلاله دراسته القائمة على دراسة تطبيقات الإدارة الإلكترونية وطبيعة الخدمات التي يقدمها موظفي بلدية المسيلة كمرفق عمومي إلى مواطني بلدية المسيلة باعتبارهم المستفيد الأول من الخدمة التي تقدمها بلدية المسيلة على ضوء إستحداث أساليب وإستراتيجيات جديدة خاصة المصالح البيومترية وغيرها من المصالح المدنية التي عرفت آلية جديدة من خلال معالجة الخدمة المطلوبة عبر تطبيقات إلكترونية. ( السجل الوطني الالكتروني).

وبالتالي يمثل مجتمع البحث الجمهور الخارجي لجميع مواطني بلدية المسيلة الموزعين عبر الفروع الستة والذين هم على علاقة مباشرة مع هذه المصالح بفروعها الست الموزعة عبر إقليم بلدية المسيلة وغيرها من المصالح الأخرى،

وأمام هذا العلاقة يكون بإمكانه تقديم آراءه وإنطباعاته حول نوعية الخدمة التي يتلقاها من مصالح البلدية محل الدراسة مقارنة بالماضي، زيادة على تقديم معلومات توضيحية حول الظروف العامة للسيرورة الأداء الإداري ومؤشرات تساعد على تحليل طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بإعتبارها الحاضن لمشروع الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية.

#### ب/ عينة الدراسة:

وأمام مجتمع البحث الذي يمثل جميع مواطني ولاية المسيلة، تم تحديد العينة القصدية بإعتبارها النوع الذي يمكن من معلومات حول جميع فئات المجتمع داخل إقليم البلدية، وأهمية هذا النوع من العينة تساعد على تمثيل المجتمع المحلي أي أنه فيه إمكانية تعميم نتائجها على جميع افراد المجتمع المحلي الخاضع للدراسة، حيث إعتد الباحث على عينة قدرت 30 مفردة ممثلة عن جميع مواطني بلدية المسيلة على إختلاف الخصائص والمستويات والعمر والحالة الإجتماعية... إلخ، هذه العينة التي نتوجه بها كأداة مساعدة (المقابلة) للأداة الملاحظة بالمشاركة داخل البلدية، لبحث واستطلاع آراءهم وإتجاهاتهم حول صورة الإدارة الإلكترونية على مستوى مصالح البلدية بصفة خاصة ومدى توافقها مع مطالبهم كنوع من الرضا، ومدى فتح أبعادها من خلال تعدد القنوات الإتصالية مع المواطن كجمهور خارجي.

#### الدراسات السابقة:

- دراسة (AYOADE, Olusola Bamidele) :

Impact of information and communication technology (ict) on the public service dilivery in local government

تناولت هذه الدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تقديم الخدمات العامة في مجالس الحكومات المحلية الثلاث ( حكومة محلية اتيا، حكومة اويوا الشرقية، واويو الغربية )، تم الاعتماد على منهج المسح الوصفي والاعتماد على اداة الاستبيان لتحصيل البيانات من طرف الموظفين، تم اخذ عينة عشوائية بحوالي 430 موظفا . يهدف هذا البحث إلى دراسة:

1- تأثير ICT على تقديم الخدمات العامة.

2- دراسة تأثير ICT بتحسين تقديم الخدمة العامة.



- 3- تقييم مدى ضمان ICT للشفافية والمساءلة في تقديم الخدمة العامة.  
بعد التحليل اظهرت النتائج:
- تأثير ايجابي كبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تقديم الخدمات العامة.
  - تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحسن بشكل كبير تقديم الخدمات العامة بتخفيض تكاليفها لدى المواطنين . ضرورة تنظيم دورات وبرامج التوعية للموظفين في مجالس الحكم المحلي
  - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تضمن بشكل كبير الشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات العامة.
  - استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتاثر بشكل كبير بعوامل منها البنية التحتية، نقص التمويل، اساليب القيادة والثقافة التقنية (AYOADE, 2017., p. 17)
  - اوجه الاستفادة من الدراسة:
- افادت الدراسة بالتأثير الايجابي الحاصل بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمة العامة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة كقيم جديدة تخضع لها المرافق العمومية الحكومية في ظل التوطين التدريجية لتطبيقات الادارة الالكترونية، الامر الذي يسمح بتعزيز الثقة بين الطرفين وهو ما ينعكس ايجابا على صورة المرفق العام.
- دراسة (Shailendra Giri, Subarna Shakya) :
- ICT and Service Delivery Mechanisms in Civil Service of Nepal
- يهدف هذا البحث الى استكشاف الوضع الحالي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال كألية لتقديم الخدمات العامة من قبل المؤسسات الحكومية للمواطنين، تبعا للدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لوصول الخدمة وزيادة كفاءة وفاعلية وشفافية ومساءلة الحكومة بعد النجاح الذي حققه القطاع الخاص في النيبال بشكل ملحوظ، فكان اتجاه الادارات نحو هذه التكنولوجيات امر محوري لتحقيق انتاجية افضل في الخدمة المدنية التي تعتبر جزء من الخدمات العامة، بحيث قام الباحثان بمسح لجميع البيانات

الاولية على موظفي مؤسسة حكومية بعينة قدرها 300 موظف من بينهم 140 (46%) تقنيون و160 (54%) غير تقنيون، من خلال تصميم استبيان حول المرافق الديمغرافية والمادية، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واسباب عرقلة تسليم الخدمة العامة.

خلصت هذه الدراسة ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

- يمكن ان تقدم خدمات ذات فعالية من خلال التكامل والربط بين مؤسسات الحكومة وغيرها من الادارات الاخرى.

-التأكيد على اهمية البرامج التدريبية لتنمية قدرات مقدمي الخدمات نحو ادوات وانظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة, (Bataneh, 2017, p. 30).

-اوجه الاستفادة من الدراسة:

تؤكد الدراسة على البعد الاتصالي التي تحققه التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سيرورة العملية الاتصالية بشكل دائم بين الادارات الحكومية بشكل يعزز من حركية المعلومة وتدفعها وفق خصائص الجودة، شريطة ان تكون هناك كفاءة بشرية تديرها وهذا من خلال التويه لأهمية البرامج التدريبية.

## 2. الادارة الالكترونية

تعرف الادارة الالكترونية بانها " تنفيذ الوظائف الادارية للمنظمة من خلال الاجهزة الالكترونية لتحقيق الهدف التنظيمي الفعال (Osakede, 2017, p. 3) وحسب ما اشار Richard: الادارة الالكترونية كتطبيق يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم المهام الادارية في شكلها الالكتروني، الامر الذي يسمح بتدفق السريع لمعلومات اما داخل او خارج المنظمة، بهدف تحسين الانتاجية والاداء قصد تحقيق الشفافية والمساءلة, (Onuigbo, 2015, p. 29)

في حين يشير محمد بن هلال في تعريفه للإدارة الالكترونية: هي جهود ادارية تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر اجهزة الكومبيوتر وشبكات الانترنت، مع ضمان سرية المعلومات المتناقلة وامنها، في اطار سياسات المنظمة واجراءاتها، بهدف تحقيق

المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة داخليا وخارجيا. (الكسار، 2017، صفحة 177)

فتوظيف هذه التكنولوجيا مرتبط بعنصر الوقت في ادارة العمليات الادارية خاصة في القطاع العام، لتحقيق نوعية في ادارة المعلومات وسيورتها من خلال توفير الوسائط الالكترونية اللازمة التي تسمح بالمعالجة والتخزين والاسترجاع بشكل يحقق نوع من الجودة للخدمات المقدمة، ولضمان هذه الخصائص تتجلى قيمة الادارة الالكترونية في كونها لها:

- القدرة على التعامل مع كميات هائلة من المعلومات.

- مواجهة زيادة المعلومات والتحكم فيها.

- ضرورة التواصل المستمر بين الموظفين داخل مجال العمل (Batatineh, 2017, p. 91).

زيادة على هذا تعمل الادارة الالكترونية في ظل شيوع الثقافة التقنية على تحسين صورة المرفق العام امام افراد الجمهور الذين لهم علاقات مباشرة مع المرفق مقدم الخدمة، وهذا من خلال تسريع المعاملات اليومية بأكثر كفاءة ودقة، امام التحديات التي تعيق نشاط المرافق العامة وعلى راسها التعقيدات الادارية التي تطبعها بعض الردود العكسية نحو التعامل مع التكنولوجيا من جهة، ونقص الثقافة التكنولوجية الكافية وغيرها من الاطر القانونية الصارمة التي تضمن التطبيق الفعلي لديومتها بشكل ايجابي.

وامام هذه التحولات التي تعرفها المرافق العامة في ظل هذا الفضاء التكنولوجي من خلال التركيز على ابعادها الاتصالية يشير الباحث إلى:  
\*الثقافة التقنية التي تنمي شعور الثقة للعمل بها نحو انجاز المهام المطلوبة بجودة عالية.

\*اتاحة برامج تدريبية كافة تسمح بتعزيز القدرات الفنية للموظفين داخل هذه المرافق. وهو ما ينعكس على الاداء الوظيفي للمرافق العامة.

1-2. الادارة الالكترونية كنمط اتصالي جديد لإدارة المرفق العام

لقد اثر التطور المذهل والسريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثيرا بالغا على المعلومات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطرق توزيعها، وقد

فرضت هذه الوسائل والتقنيات سيطرتها على مختلف المؤسسات التي باتت اوعية المعلومات امام تحديات كبيرة.

يعمل التطور الكبير في مجال التكنولوجيا والذي يركز بشكل كبير على الحاسوب والاتصالات على توسيع انتشار المعلومات واستخداماتها والانتقال بتكنولوجيا المعلومات إلى التكنولوجيا الرقمية، مما سيضاعف من حجم تداولات المعلومات، وفي الوقت نفسه فان انتشار الاتصالات يزيد من سرعة تداول المعلومات، بحيث اصبحت المعلومات الدور الحاسم في سنية الاقتصاد العالمي مع تطور ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات. فبالإضافة إلى ذلك:

\*تعمل ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تغيير الطبيعة الاساسية للمعرفة والمعلومات للمجتمع.

\*ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأشكالها المختلفة وتنوعها الواسع لها القدرة على تطوير انماط الحياة. (قواسمية، 2015، صفحة 351)، فالأدوار الوظيفية التي يمكن ان تؤديها الادارة الالكترونية وتطبيقاتها التكنولوجية كنمط اتصالي جديد سينعكس على:

- الاتصال التنظيمي:

انطلاقا من نظريات الاتصالات التنظيمية الكلاسيكية التي تحاول ان تدرس العلاقات بين العمليات الاتصالية والتنظيمية تحت مسمى "الاتصال التنظيمي" الذي يسعى لغرض فهم كيفية تشكيل العمليات الاتصالية المنظمة (من خلال دراسة المخطط الاتصالي)، زيادة على بحث كيفية تأثير الحياة التنظيمية للمنظمة على شكل ومحتوى التواصل الذي يتم بين افراد المنظمة (Roberta Cuel, p. 6). (ابعاده واتجاهاته) الذي يتفاعلون داخل هذا الاطار التنظيمي

فالاتصال التنظيمي باعتباره: "عملية اجتماعية توفر الاتصال وتبادل المعلومات بين كل الادارات ووحدات بيئة المنظمة لغرض تشغيل المنظمة وانجاز اهدافها"، ويشمل الاتصال بنوعيه الداخلي بين اقسام المنظمة الواحدة والخارجي مع بقية المنظمات الاخرى، وعليه يكون الهدف من هذه العملية:

\*بتقديم الدعم بشكل يعزز من روح العمل الجماعي.

\*دعم عمليات اتخاذ القرارات.

\*ازالة الحواجز بين الادارات داخل المنظمة.

\*تحقيق حركية في تبادل المعلومات (Mehmet Ince, 2011, p. 108).

ان التطبيقات التكنولوجية التي تعتمد عليها الادارة الالكترونية خاصة الجديدة منها سيؤثر على العمليات اليومية للمنظمات في عديد المجالات التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، والتسلسل الهرمي والادارة، جعلت الهيكل العام للمنظمة في اطار شبكي يفتح يعزز من التدفقات المستمرة للمعلومات في مختلف الاتجاهات وتزويد المديرين والموظفين بأدوات تمكنهم من تبادل البيانات بكفاءة عالية واقل تكلفة (Kolaci, 2014, pp. 13-14).

ان مرافقة خدمات المواطن بين مصالح بلدية المسيلة تتسم بنوع من العراقل الادارية التي تساهم في تأخر الخدمة وضياع الوقت نتيجة اللامبالاة وسوء التسيير على مستوى العديد من المكاتب خاصة المصالح المدنية وغيرها من المصالح الاخرى، زيادة على غياب ثقافة الاتصال الالكتروني بدافع نقص الوسائل للتسيق بين مختلف المصالح خاصة اذا استدعت الخدمة عديد المراحل لجاهزيتها دون مرافقة او توجيه للمعني وهو ما يطرح مشكل غياب المعلومة في غالب الاحيان يؤدي إلى تأخر في التسوية وبعض الاخطاء في الوثائق، وهذا ما يؤكد على عدم الالتزام بالمسؤولية التامة اثناء تقديم الخدمة والاكتفاء بالعمل الموكل اليه مبررا ان الكثير من المعلومات ليست من صلاحياته. خاصة وان الجمهور الخارجي للجماعات المحلية يتسم بتباين كونه مفتوح على جميع الفئات الاجتماعية وهذا ما يطرح مشكل اختلاف الذهنيات الامر الذي يؤدي إلى صعوبة تحكم الموظف في سلوكه اثناء التجاوب .

فالبلدية امام هذه المهام بحاجة إلى تامين نظام مفتوح يسمح بالتدفق الحر للمعلومات وادارة عمليات الاتصال التنظيمية قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة، خاصة امام الحاجة إلى توسيع شبكية النظام بشكل مرن ليتخطى حواجز مستويات الهيكل التنظيمي التقليدي ويظم جميع مستوياتها ليس فقط لانسيابية المعلومة وانما السعي لتحقيق نوع من الاستقرار وتمكين وظيفية عملياتها الادارية التي تتيح التكيف والتغير والابتكار.

وضمن جدول الاعمال الرقمي لأوروبا الذي تديره المفوضية الأوروبية تم اطلاق Connect منذ ماي 2010، وهو يدعم نهج الحكومة المفتوحة بكل قطاعاتها من اجل تعزيز مشاركة المواطن، وهي تهدف بالأساس إلى مساعدة مواطني اوروبا وشركائها على تحقيق اقصى استفادة من التكنولوجيا الرقمية، زيادة على ذلك قامت وحدة الخدمات العامة بصياغة "رؤية للخدمات العامة" وهي عبارة عن نموذج حكومي قائم على مبادئ التعاون والشفافية والمشاركة والاداء، تزامنا وانفتاح القطاع العام على هذه الوسائل الاجتماعية وانشطة الويب 0.2 التي تسمح بمشاركة اوسع مع الجمهور، وهو ما يعزز ثقة اكبر بالإدارات العامة وبالتالي خدمات متنوعة تتسم بفعالية، وقد وضعت عدة نماذج لتفسير ما يسمى النضج الحكومي، منها نموذج Gartner من خمس مستويات: الشروط، الشفافية، المشاركة المفتوحة، التعاون المتبادل. (Karakiza, 2015, p. 387).

وعليه تتجلى انعكاسات الادارة الالكترونية على جودة المرافق العامة في: مردودية الخدمة: حيث يتعلق بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ومختلف اسهاماتها في اعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين، من خلال السعي لتطبيق فعالية تطبيقات الادارة الالكترونية وخاصة انظمتها الذكية لكسب رضا المواطن من خلال نوعية الخدمة المقدمة له.

- سهولة المتابعة ووضوح الخدمة: انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في اداء وتقديم الخدمات العمومية، حيث يعمل على امكانية متابعة مراحل جزئياتها إلى ان تصل للمواطن بجودة عالية. (حجام، 2018/2017، الصفحات 91-92)

- زيادة فعالية وكفاءة المنظمة الحكومية:

انعكاس الادارة الالكترونية على عمل المنظمات الحكومية على عملياتها الادارية من خلال تحقيق السرعة والشفافية زيادة على كفاءة وفعاليتها الحكومية، بما يساهم هذا التوجه في تعزيز التفاعل والاتصال بين المؤسسات الحكومية والمواطنين والمؤسسات الاخرى، مما يسمح بتحسين مستوى سرعة وجودة صنع القرارات الإدارية. (باي، 2017، صفحة 130).

- جودة الخدمة:

تشير الدقة وفق نموذج الخدمة الادارة الالكترونية للخدمات إلى عملية القيام بمعالجة الاعمال وتقديمها وفق مقاييس مضبوطة، تحدد من خلال انظمة معالجة المعلومات بشكل يحدد الاخطاء الادارية، زيادة على الحد من التعقيدات والتجاوزات الادارية التي تعيق حركية الخدمة عن طريق توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمختلف اوعيتها خاصة البطاقات الذكية (نورالدين، 2018، صفحة 46).

واستنادا إلى مؤشرات الملاحظة وانطباعات الجمهور الخارجي حول الاداء العام لموظفي بلدية المسيلة اثناء تلقي واستخدام خدمات البلدية ي له انعكاس سلبي حول محددات بناء صورته الذهنية، كما يكون اثره حول العلاقة الاتصالية التي تعزز عدم ثقته في جدية الموظفين وقابليتهم إلى الحرص على تنمية الدوافع الذاتية والمساهمة الفعالة في فهم جوهر الاستراتيجية الاتصالية للإدارة الالكترونية وهذا راجع إلى:

- 1- اختلاف الذهنيات بين طرفي الخدمة ( الموظف - المواطن) وعدم التحلي بالمسؤولية التي تضمن حقوق ووجبات كل طرف داخل هذا المرفق العمومي.
  - 2- محدودية ثقافة حسن الاستقبال ونقص ثقافة حسن الاستفسار في التعامل مع المواطن خاصة على مستوى المصالح المدنية بنوع اللامبالاة والتذمر بعيدا عن الظروف الملازمة لخدمة عمومية ذات نوعية .
- الشفافية في تقديم الخدمة:

الشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود رقابة الكترونية التي تضمن رقابة دورية على الخدمات، فالإدارة الالكترونية بتقليل اوجه الصرف في متابعة عمليات الادارة المختلفة وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لدعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.

كما تضي تطبيقها مرونة على التنظيم الاداري ويوفر خدمات بشكل مباشر ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة، ويفضل المهام الوظيفية تسمح برقمنة جميع الوثائق وتحقق نقلة نوعية . ولكن الباحث في

عنصر الشفافية على مستوى المنظمات العمومية يتقاطع مع مفهوم المساءلة باعتبارها: " عملية توقع كل شخص في المنظمة بالإجابة عن أسئلة شخص ما عن موضوع ما "، فهنا تعني تحميل الافراد والمنظمات مسؤولية الاداء الذي يتم قياسه بأقصى قدر ممكن من الموضوعية. (يحياوي، 2017، صفحة 72)، فالشفافية والمساءلة من اهم القيم الجديدة التي تتبناها التكنولوجيات على مستوى المرافق العام كونها تعمل على تحسين الصورة الذهنية للمرافق العامة من خلال تعميق بعد الثقة الذي يجمع بين المساءلة التي تتيح فرصة توطيد عملية الاتصال العمومي وتحسين جودته من خلال التدفق الحر للمعلومات، وهو ما سينعكس ايجابا على الاداء للمرفق العام.

وعلى هذه المستوى تمكن المساءلة من فتح قنوات الحوار مع طالب المعلومة اللازمة تجاه الخدمة، الامر الذي يعمل على تحقيق الثقة بين المواطن والادارة العامة خاصة مع الموجة الاخيرة للتكنولوجيا الجديدة تنظيماً انتخابات الكترونية -التصويت الكتروني.. الخ، وهذا ما اكده الباحث HMBP Ranaweera من خلال الدراسة التي اجراها في المحافظات العامة لسيري لانكا كمرفق عمومي حكومي لقياس تأثير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جودة الخدمة الالكترونية عن طريق المؤشرات الدالة: الشفافية، الكفاءة، المساءلة، الموثوقية، رضا الموظفين

وقد توصل الباحث ان المتغيرات الاربعة: الشفافية -الكفاءة -رضا الموظفين -واستعدادهم ارتبط بشكل ايجابي مع جودة الخدمة الحكومية اي بنسبة 46% مع تفسير اختلاف واضح مع القيم الاخرى لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وجودة الخدمة في القطاع الحكومي. ( Ranaweera, 2015, p. 1 .

وعلى مستوى الجماعات المحلية بين الادارة المحلية والمواطن عقبات امام التحسين المستمر الذي يظهر في عدم الجدبة في التعاطي مع انشغالات المواطن التي يواجه فيها غياب مصادر المعلومة اللازمة وفي وقتها المحدد، خاصة اذا كان في حاجة إلى تنسيق بين عدة جهات لتحصيلها وهو ما يعاكس خصوصية التنظيم الجديد لإدارة المعلومات بأنواعها المختلفة عبر اطر شبكية مفتوحة،



زيادة على غياب الدور الوظيفي لمكاتب الاستعلام في التوجيه والارشاد وهو ما يخلق نوع من الفوضى على مستوى النظام الداخلي بين مصالح بلدية المسيلة .

- ازمة الثقة بين المسؤولين والموظفين في بلدية المسيلة التي تظهر فيها نوع من الاستقلالية في التصرف والرد مما يطرح التسبب في العمل من تأخر وخروج مبكر قبل الوقت المحدد مما يعطل مصالح وانشغالات المواطن قدم ينتج عنها تشنجات في العلاقة بين الطرفين، فالتغير هنا داخل البلدية والعلاقة بين المصالح والمسؤولين الاداريين التي تستوجب الاخذ بالمفاهيم الجديدة في ميدان التسيير والخضوع إلى المساءلة *Líobligation de rendre compte* التي اتت بها الدراسات مؤخرا هي: ثقة المواطن في مؤسساته والادارات وكذلك ارضاء ورضاءه . فبإمكان هذا النوع من المرافق العمومية اللجوء الى اعتماد استطلاعات للرأي قصد التعرف على هذه الثقة ومسبباتها التي اضررت بصورتها واصبحت علاقة هذه الاخيرة مع المتعاملين تطبعها تشنجات تغذيها هوامش واسعة وعدم الثقة والارتياب

## 2-2. انعكاسات الادارة الالكترونية على المبادئ التي تحكم المرافق

### العامّة

### 2-2-1. تأثير الادارة الالكترونية على سير المرافق العامّة

يقصد به ان يقدم المرفق العام خدماته إلى من يطلبها من الأفراد بنفس الشروط المقررة للخدمة، دون تمييز، اي ان المرفق العام يجب ان يلتزم بالمساواة في التعامل مع المستخدمين له، بحيث يكون في مركز تماثل في الانتفاع بخدماته، وتحمل نفقات الانتفاع بصرف النظر عما قد يوجد بينهم من تفاوت لا يتعلق بشروط الانتفاع، (فيصل، 2017) وحسب ما يضيفه على مستوى هذا المبدأ *Gouglielmi et Koubi*: " ان الالتزام بالحفاظ على التشغيل المستمر للخدمة يعني الوصول للخدمة يجب ان يكون مقدم بشكل مرض وذو جودة ".

وقد تشمل امكانية وصول الخدمة والقدرة على التكيف على سبيل المثال: ساعات العمل -الموقع الجغرافي الذي يجب ان يتكيف مع الظروف المحلية - الجانب التقني اثناء طلب الخدمة. (sabadie, 2001, p. 27)، وتلعب الادارة الالكترونية دورا مهما في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة التي يتلقى منها

الخدمة من خلال اتاحة فرصة الانتفاع من الخدمة بطريقة الية بعيد عن مشاكل التعقيدات الادارية التي تعيق عملية اتصاله بالمؤسسة، ويتجلى تأثير تطبيق الادارة العامة الالكترونية على مبدا دوام المرفق العام فيما يلي:

1- تأكيد المبدأ وتطويره إلى الأفضل من حيث سهولة اداء الرسوم للانتفاع بخدمه المرفق واستمرار اداء المرفق لخدماته بمجال زمني مفتوح.

2- جعل مبدا دوام سير المرفق العامة يتجه في تطبيق إلى الاحكام، حيث لا تحديد لمواعيد فتح مكاتب الموظفين او اغلاقها وانما العمل على مدار زمني مفتوح. (مريم، 2017، صفحة 617).

### 2-2-2. تأثير الادارة الالكترونية ومبدا مساواة المنتفعين للمرفق العام

يستمد مبدا المساواة امام المرفق العام وجوده من طبيعة انشاءه ويتضح ذلك في المساواة امام المرافق العامة، ومفاده ان المواطنين متساوين امام المرافق العامة اذا توفرت فيها الشروط المحددة لتقديم الخدمة دون تمييز، (شنقوقة، 2018، صفحة 1)، وتظهر اهمية هذا المبدأ من خلال مساواة جميع المواطنين امام كل المرافق العامة على اختلاف مصالحهم وحقوقهم في طلب الحصول على الخدمة حتى لا تكون هناك صورة ذهنية سلبية تجاه هذه المرافق على اختلافها سواء كانت ادارية او اقتصادية، فيكمن دعم نظام الادارة الالكترونية لهذا المبدأ من خلال كون الخدمة تقدم اليا، خاصة منها الخدمات الالكترونية البحتة التي تتطلب التعامل الالكتروني مع الانظمة المعلوماتية وتطبيقات خدماتها الذكية مثل: بطاقة الضمان.

### 2-2-3. تأثير الادارة الالكترونية وقابلية المرافق العامة للتكيف (التعديل

#### والتغيير)

ويقصد بهذا المبدأ حق الجهة الادارية في تعديل المرفق العام بما يضمن تقديم خدمة باقل تكلفة وسرعة في الانجاز، اي يجب ان تكون الخدمة قادرة على الامتثال للتغيرات في الاحتياجات الجماعية للمصلحة العامة بما يضمن لها الكفاءة، (sabadie, 2001, p1) ومن تطبيقات هذا المبدأ نجد ان من حق جهات الادارة القائمة على حق ادارة هذا المبدأ كلما دعت الحاجة ان تتدخل

لتعديل النظم واللوائح الخاصة بالمرفق او تغييرها بما يتلائم والمستجدات،  
(رقاد ، 2014/2013 ، صفحة 4).

وعليه فان الانتقال من نظام الادارة التقليدية إلى نظام الادارة الالكترونية يعد استجابة للمصلحة العامة التي تقتضي تطوير المرافق العامة وتدعيمها بالأجهزة الالكترونية وتأهيل موظفيها ، لتواكب الادارة التطورات والتغيرات دون ان يملك الموظف حق رفض هذ النظام بادعائهم باستقرار مراكزهم القانونية.

### 2-3. اهمية الادارة الالكترونية للمرفق العام

للادارة الالكترونية اهمية كبيرة حيث تقوم بتقديم وتبسيط الكثير من الاشياء والتي يمكن تحديدها في:

1-تحسين اداء المنظمة: فالادارة الالكترونية تساعد على تحسين اجراءات تقديم الخدمات مما يسهل الاعمال والمعاملات التي تقدم للزبائن ويحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها ، حيث يمكن توفير واتاحة البيانات والمعلومات امامهم بشفافية تامة ، كما تمكن الادارة الالكترونية المنظمة من عرض نماذج واجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة افضل وتيسير حركة التعامل مع العاملين بالمنظمة ، كما لها فرصة فتح قنوات اتصالات جديدة بين القائمين على ادارتها وبين المتعاملين مما ييسر اداء الاعمال والمعاملات ويزيل الكثير من المعوقات المتعلقة بها. (العال ، 2016 ، صفحة 184) كما تساعد متخذي القرار على التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة ، وبالتالي فان اهمية الادارة الالكترونية تقاس بأهمية المعلومات التي توفر لصنع القرار.

4-تحسين العلاقات داخل المنظمة: حيث تساعد الادارة الالكترونية في اعادة النظر في العلاقات الهرمية بين الهياكل الادارية وذلك عبر اعادة انتشار الكفاءات والرفع من درجة التنسيق الافقي والعمودي بين مختلف الوحدات الادارية ، وذلك من خلال وضع بنوك للمعلومات الخاصة والمشاركة فيما بينها لتبادل المعلومات بشكل سليم دون اتباع للإجراءات ، فالفعالية والقدرة على المعالجة والتخزين وكذا السرعة في التواصل والمرونة التي تطبع الادارة

الإلكترونية سهلت امكانية تجاوز معوقات مركزية وفي اتخاذ القرار. (محمد م.، 2012، صفحة 11).

يطرح غياب ثقافة الاتصال الإلكتروني على مستوى البلدية نقص الوسائل للتنسيق بين مختلف المصالح خاصة اذا استدعت الخدمة عديد المراحل لجاهزيتها دون مرافقة او توجيه للمعني وهو ما يطرح مشكل غياب المعلومة في غالب الاحيان يؤدي إلى تأخر في التسوية وبعض الاخطاء في الوثائق.

5- تغيير صورة المنظمات: وذلك من الصورة التقليدية التي تستخدم عدد كبير من العاملين وانشاء مباني ضخمة واستخدام هياكل تنظيمية معقدة إلى الصورة الإلكترونية التي تحتاج إلى اعمال قليلة دون تقيد بوجود مواقع جغرافية او مباني ضخمة الحجم، وذلك لان تقديم الخدمات يتم من خلال عدد محدود من العاملين ذو كفاءة ومهارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات. (الغوطي، 2006، صفحة 33).

كما يمكن ان تعمل الادارة الإلكترونية على تحقيق جودة البيئة التنظيمية للمرفق العام وذلك من خلال:

- خلق جودة الثقافة التنظيمية: ان توجيه المنظمات نحو خلق ثقافة التميز هو اصعب بكثير في ظل غياب ثقافة تنظيمية على مستوى عالي من الانسجام، فتبني هذا النهج يحقق الشفافية والمساءلة، تحقيق الترابط وتوسيع المشاركة، اتساع المشاركة في اتخاذ القرارات، كما تعمل على تعزيز التعاون والانسجام بين جميع اجزاء ومكونات التنظيم من مرؤوسين واداريين (العزيز، 2018، صفحة 80).

- ترقية الاتصال العمومي للمرفق العام: ادت التغييرات الجديدة في الادارة العامة إلى فهم جديد للوظائف وادوار الاتصال في القطاع العام من خلال تقديم المزيد من المعلومات عن أنشطة هذه المؤسسات بنوع من الشفافية في مناقشة السياسات العامة والخدمات الجديدة المقدمة، لجعلها اقل بيروقراطية واكثر من ذلك فعالة تلبى احتياجات المجتمع المحلي (Valentini, 2013, p. 97).

فالاتصال العمومي باعتباره: مجموعة من أنشطة المؤسسات (الحكومة- الوزارة- القضاء- وغيرها من الادارات التي تديرها الدولة) والمنظمات العامة

(المؤسسات المستقلة – الوكالات...الخ ) لنقل وتبادل المعلومات مع الجمهور لتقديم وشرح القرارات والاجراءات العامة لتعزيز شرعيتها ، والدفاع عن القيم المعترف بها والمساعدة في الحفاظ عن الروابط الاجتماعية (Martial Pasquier). فهو ذلك الفضاء العمومي المفتوح الذي يجمع بين الفاعلين من مؤسسات حكومية وافراد الجمهور من خلال روابط اتصالية مختلفة حول قضايا مشتركة تحقق اهداف لكلى الطرفين.

ويقوم على ثلاث وظائف رئيسية:

1- الاعلام المستمر من خلال تقديم المعلومة وفق ابعاد جودتها ( الانية- الجدية-الشمولية...الخ).

2- الدعوة والاقناع للسياسات والاصلاحات العامة.

3- جعل المواطن شريك فاعل في عملية الاتصال.

فالالاتصال العمومي اضحى يمثل مبدأ رئيسي لاستمرارية المنظمات الحكومية ودعم سيرورة نشاطها من خلال بناء دعم واسع للبرامج والتأكيد على شرعيتها وهذا عن طريق المعرفة المستمرة لاحتياجات المواطنين والاستجابة لها حتى يكون هناك نوع من التجاوب والقبول للبرامج والاستراتيجيات المطروحة للنقاش، وهذا ما يعزز من قيمة المساءلة من خلال شرح الاشراف الحكومي واليات التسيير وتوفير اساليب الرقابة وضمان فاعليتها من خلال توفير تقنيات الاتصال ، الامر الذي يسمح بتقليص الفجوة بين الطرفين بنوع من الثقة تجاه نشاط الحكومة.

فالؤشر الرئيسي لاتصال عمومي فعال هو التواصل المستمر وتمكين مشاركة المواطنين وتدعيم ثقافة التشاور من خلال توفير المعلومات بشكل يسمح ببناء قدرات للمواطنين لتقييم الحكومة واداراتها ، فالعديد من الدول لا تفتقر فقط إلى القدرة على الاتصال مع الجمهور ووسائل الاعلام وانما ايضا الاتصالات الداخلية بين الوكالات التابعة للحكومة ، وهو ما يعيق من مبادئ الحوكمة .

(The Contribution of Government Communication Capacity to Achieving Good Governance Outcomes, The George

Washington University's Elliott School for International Affairs Linder Commons Room, 2009., p. 3)

وحسب ما اشار اليه كل من Atari و Stewart-Weeks و McCalla حول الدور الذي تؤديه وسائل الاعلام الاجتماعية باعتبارها فرصة ستساعد الادارة الحكومية على ان تصبح اكثر شفافة من خلال تزويد المواطنين بخدمات افضل والوصول الى المعلومات، وتنشيط قنوات الاتصال معهم مما يجعلها اكثر انخراطا مع انشغالات المواطن، من حيث المشاركة الالكترونية والاجتماعية كون هذه الوسائل توفر قنوات اتصالية متاحة للجميع للتفاعل مع الحكومة ومرافقتها، وامام هذا الفضاء المفتوح يمكن لها تسليم أي رسالة او اخبار ومناقشتها بفعالية وسرعة، زيادة على المحادثات عبر شبكة الانترنت وتطبيقاتها الخدمائية حول القضايا العامة محلية كانت او وطنية التي ستؤدي الى المزيد من الانفتاح في العلاقات التي تتسم بالفعالية والشفافية. فقط لا بد من فهم وظائف هذه التطبيقات ومقارباتها المختلفة حتى يكون للحكومة حضور عبر مواقع التواصل الاجتماعي من اجل بناء مستوى عال من الثقة (Rawan T. Khasawneh) .

ومن الاساليب الناجحة في ادارة هذه الوسائل في الشركات (القطاع الخاص) اسلوب Four R من خلال:

\* التركيز على معرفة ما يقول الفرد على الانترنت.

\* الرد، للتأكيد على ان هذه القناة نشطة.

\* تسجيل ونشر محتوى عالي الجودة.

\* تمكين الفرد من الاستفادة عن طريق اعادة التوجيه (Jeffrey W. Seifert, 2009, p. 5)

وبالتالي تجارب القطاع الخاص تؤكد على ضرورة التنسيق بين القطاعين لإحداث نوع من التكامل في مواصلة تنفيذ الاستراتيجية الالكترونية وبنودها. وقد عرفت الولايات المتحدة الامريكية (United States) ابحاث منذ نهاية القرن الماضي لتعزيز العلاقة الاتصالية بين الحكومة والمواطن من خلال نموذج " الحكومة الالكترونية " التي تعتمد في نشاطها على العمل الاداري

الالكتروني من خلال مذكرة الرئيس كلنتون في 17 ديسمبر 1999 الموجهة الى رؤساء الادارات والوكالات التنفيذية، تضمنت مبادئ توجيهية عامة:

1- ينبغي تنظيم المعلومات الحكومية حسب فئة المعلومة /الخدمة وليس حسب الادارة وتوجهها، بطريقة تلبي احتياجات المواطن، فكانت الفكرة الاساسية ان يتم التعامل مع المواطن بطريقة تتماشى وتطلعاته، وليس بشكل يعزز الحدود بين مختلف الادارات.

2- يجب ان تكون ادارة الحكومة مفتوحة للتواصل، من خلال تقديم المعلومات للمواطن عن طريق استخدام المسؤول الحكومي التكنولوجيا لتسهيل عملية الاتصال في اتجاهين.

3- ان المواطن يثق في اتصاله مع الحكومة عبر الانترنت عند توفر بيئة امنة توفر الحماية والخصوصية. (Taiwo, J.N. – PhD, ACI)

ان تطبيقات الادارة الالكترونية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تشكل البنية الاساسية للعمل الاداري اليوم في الكثير من المرافق خاصة العامة منها، فنشاط الحكومة يتجه نحو تفعيل ميكانيزمات الادارة الالكترونية بشكل يظم كل الاعمال الحكومية ونشاطاتها المتخلفة (السياسات – الاجراءات – البرامج – المخططات ) التي تتسم بالشمولية في الاداء الالكتروني الذي ينعكس على علاقاتها الاتصالية مع المواطن من جهة والمؤسسات من جهة اخرى، بنوع من التدفق الحر والانسيابية للمعلومة التي تفتح الفضاء المشترك بينهما . (يحياوي، 2013، صفحة 168) .

رغم وجود مؤشرات دالة على امكانيات بلدية المسيلة لمرافقة التحول الالكتروني على مستوى مصالحها الا انه يسجل الجمهور الخارجي عدم الجدية في فتح هذه القنوات الاتصالية لخدمة انشغالات المواطن والتأكيد عليها كقنوات تساهم في مد المعلومة من جهة والخدمة عن بعد من جهة اخرى، أي تبقى ثقافة اللجوء الى هذه الوسائل تعاني تأخر وعدم اعتمادها ضمن القنوات الاتصالية الرسمية وان وجدت على غرار خطوط الهاتف المفتوحة التي يعاب عليها الانقطاع المستمر للخطوط ومحدودية استعمالها لجهات معينة والتماطل الكبير في الرد على اتصالات المواطن، ناهيك عن صفحات التواصل

الاجتماعي Facebook التي تعتبر كوسائل فاعلة لتنظيم الفضاء العمومي المحلي ومناقشة القضايا والمشاكل التي يعانيها المواطن على مستوى البلدية دون معلومات واردة الى مسؤوليها التي تستخدمها لتغطية مشاريع البلدية وخرجاتها الميدانية والترويج لأشخاص معينين، أي ممارسة نوع من التوجيه للراي المحلي دون جدية تذكر للمناقشات العامة حول المشاكل المحلية كقضايا التنمية، نوعية الخدمات، مواكبة قضايا المواطنين، وان وجدت بنوع من السطحية الامر الذي يقلص من مجال الشفافية في العمل مثل الشكاوي المرفوعة، تقديم المعلومة، السكن... الخ وهو ما يستدعي الحضور الشخصي للمقر وطرح الانشغالات على مسؤولي المسيلة .

#### 1-4. الثقافة التقنية للإدارة الإلكترونية وجودة اداء موظفي القطاع العام

يعتبر ادوارد ديمنج المؤسس لحركة الجودة كمفهوم شامل وكجزء اساسي من عمل الادارة اليومي، من خلال التركيز على مبادئ من شأنها تحقيق نوع من مؤشرات الفاعلية والكفاءة على مستواها عن طريق الادارة بشكل دائم عن جودة الاداء كجزء اساسي من مزاوله عملهم اليومي وكجزء من وظيفة الادارة الذي يكرسه تدريب وتعليم الأفراد على كيفية التحسين الدائم والعمل الجماعي عن طريق وجود دوافع داخلية لدى جميع العاملين للرقابة على عملية الجودة.

فمساعدى المرافق العمومية التي تهدف الى ادارة الكترونية فاعلة يستدعي التركيز على دراسة العوامل الرئيسية التي لها القدرة على خلق ثقافة دائمة للشفافية، خاصة والبلديات كمرافق عمومية في حاجة ماسة للبحث عن العوامل لمقاومة ذهنيات التغيير الكلاسيكية عن طريق فهم الابعاد الضمنية لوظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي اكدتها عديد الدراسات والابحاث:

- 1- توسيع نطاق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع وزيادة الترابط بين مختلف اجزاء.
- 2- العمل على توفير قدر اكبر من الوصول الى المعلومات الحكومية الامر الذي يعزز من الثقة بين المواطنين.



3 - تمكين المواطن من مبادرات للانفتاح والمشاركة في قضايا صنع القرار مما يعزز الدعم الثقافي للشفافية.

وعلى ضوء ما تشهده التقنية في التطور بمزايا تستدعي عنصر بشري ذو ثقافة معلوماتية للاستفادة من الابعاد الوظيفية للتطبيقات التكنولوجية خاصة على مستوى القطاع العام وهو ما استدعى نظام جديد يسمى: نظام ادارة الموارد البشرية الالكترونية (e-HRM) للتكامل بين التكنولوجيا وادارة الموارد البشرية على زيادة كفاءة تفاعل الموظف وعمليات الاتصال، بالإضافة إلى حاجة ملحة فرضتها التحولات التي يعرفها القطاع العام للانفتاح اكثر على الاقتصاد العالمي.

وفي السنوات الاخيرة هناك اعتقاد متزايد بان المنظمة يمكن ان يكون لها ميزة تنافسية من خلال تطوير مواردها البشرية بطرق عديدة، وعلى حد Hopkins & Markham فان هذا سيعمل على:

- التدريب بشكل اسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بفعالية.
- اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الاخرين.
- تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.
- تحسين الخدمة المقدمة، زيادة عن المرونة والاستجابة وفقا للتغيرات الخارجية.

فالموظف يعتبر العنصر البشري والاساسي لتحقيق اثر الادارة الالكترونية على الاداء الاداري، لانهم يؤدون الخدمات من خلال وسائل الادارة الالكترونية، اذ تحتاج هذه الاخيرة إلى العنصر البشري المؤهل والمدرب وهذا ما من شأنه تسيير اجراءات الاعمال المادية وما يبرز من خلال اثر الادارة الالكترونية على اداء الموظف العام لعمله فاستخدامها في شؤون الموارد البشرية احدث الكثير من التحولات، تمثلت في اعادة الهيكلة واعداد القوى العاملة وتوجيههم إلى وظائف افضل ما يزيد من كفاءة وفعالية المنظمة، وكذلك الاخذ بمبدأ التحول من الاعمال البسيطة إلى الاعمال المركبة من خلال ترشيد المسار المهني للموظف. (Mazen J. Al Shobaki, 2017, pp. 5-6).

## خاتمة

يبقى العمل بالإدارة الالكترونية كاستراتيجية اتصالية داخل بلدية المسيلة كمرفق عمومي يخضع لعوامل متباينة من السياسية والاقتصادية والسياسية والتقنية، فهذه النوعية من المرافق العامة اليوم بحاجة ماسة لمضاعفة الجهد نحو تكييف الظروف البيئية للمرافق بشكل يسمح لها بأداء وظائفها بشكل متكامل، وهو ما ينعكس ايجابا على صورة المرافق العمومية وفاعلية الاتصال بين البلدية والمواطن بطريقة تمكنه من الاستفادة من الخدمات المطلوبة عن طريق تعزيز حركية وسيرورة المعلومة الادارية على اختلافها في اطار شيكي مفتوح يربط جميع الاقسام والمصالح، مما يسمح بتفعيل القنوات الاتصالية وامكانية تقديم المعلومات عن بعد خاصة مع تطبيقات الاعلام الجديد لخلق فضاء محلي تشترك فيه جميع القوى الفاعلة على المستوى المحلي مما يضمن القيم الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

وعليه: لا بد من تهيئة الظروف اللازمة التي تسمح للمرافق بأداء مهامها وفق للمعايير العالمية المتعارف عليها من خلال:

- التأكيد على اهمية العنصر البشري المؤهل والمتخصص لضمان توطين ادارة الكترونية تحقق فاعلية اتصالية داخل المرافق العمومية .
- الفهم الحقيقي للأدوار الوظيفية للعمل بالإدارة الالكترونية يسمح بضمان تدفق المعلومات وانسيابها بشكل يعزز فاعلية الاتصال التنظيمي داخل المرافق العمومية، من خلال التنسيق بين وحداتها الادارية في اطار شبكي مفتوح.
- تركيز البحوث في هذا المجال على النحو النمذج المفسرة لتبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- التنوية إلى البرامج التدريبية المكثفة التي تسمح بتعزيز قدرات الموظفين وتنمية الولاء الوظيفي.
- العمل الوظيفي بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يضمن قيم جديدة من المساءلة والشفافية والكفاءة والفاعلية على مستوى المرافق العمومية نتيجة حتمية لرضا الموظفين

- يشكل الاتصال العمومي الذي تمارسه المرافق العامة مع الجمهور انعكاس فعلي لطبيعة البنية الادارية واليات تدويرها استنادا الى التطبيقات الجديدة للاعلام .

### قائمة المراجع

AYOADE, O. B. (2017.). impact of information and communication technology (ict) on the public service dilivery in local government, covenant university conference on e-governance in nideria Emmanuel Alayande College of Education. Oyo, nigeria.

Bataineh, K. A. (2017). The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate. Journal of Management and Strategy, 8(5).

Bataineh, K. A. (2017). The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate . (I. N. University, Éd.) Journal of Management and Strategy, 8(5).

Jeffrey W. Seifert, J. C. (2009). Using E-Government to Reinforce Government–Citizen Relationships Comparing Government Reform in the United States and China, Social Science Computer Review, 1(7.)

Karakiza, M. (2015). The Impact of Social Media in the Public Sector. International Conference on Strategic Innovative Marketing, v175. Madrid, Spain.

Kolaci, F. (2014). The dimensions of internal communication and the engagemant of the employees in the decision making process in the albania education secto. these Master in Public Management, UNIVERSITY OF VAASA.

Mazen J. Al Shobaki, S. S. (2017). Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities. International Journal of Engineering and Information Systems, 1(1.)

Mehmet İnce, H. G. (2011). The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample

of Public Institution from Turkey, European Journal of Social Sciences, 1(21).

Onuigbo, R. A. (2015). UNDERSTANDING ELECTRONIC GOVERNANCE IN NIGERIA: A MIX-SCANNING APPROACH, Enugu State University of Science and Technology. Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter), 8(5).

Osakede, K. O. (2017). The Impact of E-Administration on Service Delivery in Adekunle Ajasin University Akungba-Akoko, (AAUA) Ondo State, Management Studies and Economic Systems (MSES), 3(3).

Ranaweera, H. (2015). ICT application and service quality of gouvernement service, International Journal of Economics. Commerce and Management, 3(1).

Roberta Cuel, R. F. (s.d.). The impact of technology in organizational communication processes: toward constructivism.

sabadie, w. (2001). contribution a la mesure de la qualité perçue d un service public. thèse de doctorat de Sciences de Gestion. Université des Sciences Sociales, Toulouse.

The Contribution of Government Communication Capacity to Achieving Good Governance Outcomes, The George Washington University's Elliott School for International Affairs Linder Commons Room. ( 2009., 02 19.)

Valentini, C. (2013). Public Relations in the Public Sector. The Role of Strategic Communication in the Italian Public Administration .

احمد باي. (2017). دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية.

مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، 11.

العربي حجام. (2018/2017). دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة

العمومية بالإدارة الاقليمية الجزائرية. اطروحة دكتوراه علم الاجتماع، تخصص

تنظيم وعمل. جامعة محمد لمين دباغين، سطيف.

- الغوطي، ا.ع. (2006). متطلبات نجاح مشروع الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الادارة العليا في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال . فلسطين، الجامعة الاسلامية غزة.
- المجيد، س.ع. (.s.d). تطبيقات الادارة الالكترونية واثرها على ادارة الجماعات المحلية. (ج.م. بسكرة، Éd). مجلة الحقوق والحريات، 2(5).
- بوزالغ نورالدين. (2018). الادارة الالكترونية كآلية لتحسين خدمة الادارة العمومية. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، 7(1).
- حباينة، م. (13.14 ماي 2013). متطلبات التحول من نمط الادارة التقليدية إلى الحكومة الالكترونية في الادارات العمومية الجزائرية، ورقة بحثية في اطار الملتقى الدولي حول متطلبات ارساء الحكومة الالكترونية في الجزائر، دراسة تجارب بعض الدول. الجزائر: جامعة البليدة 2.
- راضية شنقوقة. (2018). دور الادارة الالكترونية في ترشيد المرفق العام. (جامعة الحاج لخضر، المحرر) مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، 5(1).
- ربيعة، ق. (2012/2013). محددات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الاتصال التنظيمي لدكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، . جامعة الجزائر.
- رقاد، ص. (2013/2014). تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي: افاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية لمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري. اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف.
- سالي رشيد، اسماء قواسمية. (2015).، ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، 2(3).
- سلمى عشبة بد العزيز. (2018). الادارة الالكترونية، مدخل متكامل لتميز اداء الادارات العامة . المجلة الجزائرية للامن والتنمية، 13.
- غنيم، ا.م. (2004). الادارة الالكترونية. المنصورة: المكتبة المصرية.
- ليل، ع.ا. (2000). الوجيز في القانون الإداري. القاهرة: دار النهضة العربية.

- محمد بن هلال بن فزاع الكسار. (2017). تطبيق الإدارة الإلكترونية. (دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، المحرر) الرياض، المملكة العربية السعودية.
- محمد ياسين مختار بن داود، لعشاب مريم. (2017). اسهامات الادارة الالكترونية في التطوير الاداري. (جامعة البليدة، المحرر) مجلة الدراسات القانونية والسياسية، 2(5).
- محمد م. (2012). الادارة الالكترونية. المغرب: جامعة المولى اسماعيل.
- محمد ي. (2013). الحكومة الإلكترونية كأداة لتبسيط الإجراءات الإدارية. أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال. الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 03.
- محمدي القبيلات. (2014). قانون الادارة الالكترونية. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مراكشي محمد أمين، فقاير فيصل. (2017). الادارة الالكترونية واثرها على اصلاح الخدمة العمومية في الجزائر. مجلة الإبداع، 7(7).
- نادية، س. (2015). الادارة الالكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر. (ج.ع. لغرور، Éd). مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 2(2).
- واخرون، ح.ع. (2014). ادارة الجودة والايزو. دار الوراق للنشر والتوزيع.
- ياسر محمد عبد العال. (2016). الادارة الالكترونية وتحديات المجتمع الرقمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- يحياوي محمد. (2013).، الحكومة الإلكترونية كأداة لتبسيط الاجراءات الادارية . اطروحة دكتوراه علوم ادارة الاعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 03.
- يحياوي م. (2017). حتمية الانتقال من الإدارة المحلية إلى الحكومة المحلية. مجلة معارف، 12(22).