

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة العليا للتجارة

الموضوع:

# إمكانية تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:

العشناني إسماعيل

إعداد الطالب:

سعداوي محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

- أ. د/ فرحي محمد ..... رئيسا  
د/ العشناني إسماعيل ..... مقرا  
أ. د/ بوصافي كمال ..... مقرا مساعدا  
د/ عروب رتيبة ..... عضوا  
أ. د/ كواش خالد ..... عضوا  
د/ خثير محمد ..... عضوا  
د/ صلواتشي هشام سفيان ..... عضوا

السنة الجامعية: 2016/2015

# الإهداء

إلى الوالدين الكريمين، أطال الله عمرهما في

طاعته وطاقته رسوله.

إلى زوجتي و أولادي.

إلى أختي وأخي.

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

## كلمة شكر

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضل فلا هادي له، ونشهد ألا إله إلا الله وحده لا شريك له، ونشهد أن محمدا عبده ورسوله، صلى الله عليه وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وسلم تسليما كثيرا، أما بعد:

فإن هذه الدراسة معدة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، فنحمد الله عز وجل أن وفقنا لهذا الإنجاز، وإذ نقوم بتقديم البحث نسأله تعالى أن يجعله مفتاحا لمزيد من العمل ونشر العلم بين الناس، وأن يكون حافظا للتخلص من العلل ومظاهر السلب والفساد التي تشوب بيئة العمل.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مساعدتي لإتمام هذه الدراسة، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف: إسماعيل العشناني، أسأل الله العظيم أن يطيل عمره في طاعته وطاقته رسوله، وأن يثيبه مغفرة منه وفضلا، وأن يجعله شعلة لامعة وعلما من أعلام الجزائر.

وأثني بالشكر على كل عمال مكتبة جامعة الشلف وكذا عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إضافة إلى من عاملني بالطيب والتحفيز المعنوي للوصول إلى ما وصلت إليه، وأخص بالذكر: محمد طاهر وياسين بايير.

فما كان من صواب فمن الله، وما كان من خطأ فمن نفسي ومن الشيطان.

والحمد لله رب العالمين.

# قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	المقدمة.
01	الفصل الأول : مدخل إلى الحكومة الإلكترونية.
03	المبحث الأول: أسس فكرة نظام الحكومة الإلكترونية.
03	المطلب الأول: مفهوم الحكومة الإلكترونية.
03	1- مفهوم الحكومة.
05	2- تعريف الحكومة الإلكترونية.
08	المطلب الثاني: نشأة الحكومة الإلكترونية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية.
08	1- نشأة الحكومة الإلكترونية.
10	2- العلاقة بين الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية.
13	المطلب الثالث: الإسلام ونظام الحكومة الإلكترونية.
13	1- فكرة الحكومة الإلكترونية من القرآن والسنة.
15	2- موقف الإسلام من التعامل بالوسائل الإلكترونية.
18	المبحث الثاني: أهم خصوصيات نظام الحكومة الإلكترونية.
18	المطلب الأول: أهداف ومزايا نظام الحكومة الإلكترونية.
18	1- أهداف نظام الحكومة الإلكترونية.
19	2- مزايا نظام الحكومة الإلكترونية.
22	المطلب الثاني: مظاهر ونظريات الحكومة الإلكترونية.
22	1- مظاهر الحكومة الإلكترونية.
22	2- نظريات الحكومة الإلكترونية.
24	المطلب الثالث: مقومات ومعوقات نظام الحكومة الإلكترونية.
24	1- مقومات نظام الحكومة الإلكترونية.
33	2- معوقات نظام الحكومة الإلكترونية.
35	المبحث الثالث: إجراءات تنفيذ وتفعيل نظام الحكومة الإلكترونية.
35	المطلب الأول: دواعي ومتطلبات التحول نحو الحكومة الإلكترونية.
35	1- دواعي التحول نحو الحكومة الإلكترونية.

37	2- متطلبات التحول نحو الحكومة الإلكترونية.
38	المطلب الثاني: أنواع ونماذج التفاعلات الحكومية الإلكترونية.
38	1- أنواع التفاعلات الحكومية الإلكترونية.
40	2- نماذج التفاعلات الحكومية الإلكترونية.
42	المطلب الثالث: متطلبات تفعيل وتقييم نظام الحكومة الإلكترونية.
42	1- متطلبات نجاح نظام الحكومة الإلكترونية.
44	2- معايير تقييم نظام الحكومة الإلكترونية.
50	الفصل الثاني: الحكومة الإلكترونية والإدارة العامة.
52	المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة العامة.
52	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة العامة.
52	1- مفهوم الإدارة العامة.
55	2- أهمية الإدارة العامة.
57	المطلب الثاني: وظائف وبيئة الإدارة العامة.
57	1- وظائف الإدارة العامة.
60	2- بيئة الإدارة العامة.
62	المطلب الثالث: الإدارة العامة والشريعة الإسلامية.
63	1- الإسلام وعلم الإدارة.
64	2- مبادئ الإدارة العامة الإسلامية.
70	المبحث الثاني: الإدارة العامة والحاجة إلى التغيير.
70	المطلب الأول: الإدارة العامة والبيروقراطية.
70	1- المفاهيم والانتقادات الموجهة إلى البيروقراطية.
73	2- البيروقراطية وتخلف الوظائف الإدارية.
75	المطلب الثاني: الإدارة العامة بين النظام التقليدي والنظام الإلكتروني.
75	1- مظاهر وسمات الإدارة العامة في ظل النظام التقليدي.
78	2- من الأعمال الإدارية التقليدية إلى الأعمال الإدارية الإلكترونية.
84	المطلب الثالث: الإدارة العامة ومداخل التغيير.
84	1- تغيير الإدارة بتغيير الأجيال.
86	2- التطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية.
91	المبحث الثالث: الإدارة العامة في ظل نظام الحكومة الإلكترونية.

91	المطلب الأول: مدخل الإدارة العامة إلى نظام الحكومة الإلكترونية.
91	1- الإدارة العامة ومدخل الإدارة المعاصرة.
93	2- جهود التوعية والتحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية.
96	المطلب الثاني: أثر نظام الحكومة الإلكترونية على الإدارة العامة.
96	1- مخاطر وسلبيات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية.
99	2- انعكاسات نظام الحكومة الإلكترونية على وظائف الإدارة العامة.
107	المطلب الثالث: الإدارة العامة والخدمة الإلكترونية.
107	1- مفاهيم حول الخدمة الإلكترونية ومتطلبات توفيرها.
109	2- بوابة الخدمات الإلكترونية.
114	الفصل الثالث: تجارب دولية في الحكومة الإلكترونية.
116	المبحث الأول: تجارب دول متقدمة في الحكومة الإلكترونية.
116	المطلب الأول: تجربة أمريكا وكندا.
116	1- التجربة الأمريكية في الحكومة الإلكترونية.
119	2- التجربة الكندية في الحكومة الإلكترونية.
122	المطلب الثاني: تجربة فرنسا والمملكة المتحدة.
122	1- التجربة الفرنسية في الحكومة الإلكترونية.
123	2- تجربة المملكة المتحدة في الحكومة الإلكترونية.
125	المطلب الثالث: تجربة اليابان وأستراليا.
125	1- التجربة اليابانية في الحكومة الإلكترونية.
127	2- التجربة الأسترالية في الحكومة الإلكترونية.
129	المبحث الثاني: تجارب بعض الدول الأمريكية والآسيوية في الحكومة الإلكترونية.
129	المطلب الأول: تجربة التشيلي الإكوادور.
129	1- التجربة التشيلية في الحكومة الإلكترونية.
131	2- تجربة الإكوادور في الحكومة الإلكترونية.
133	المطلب الثاني: تجربة ماليزيا وسنغافورة.
133	1- التجربة الماليزية في الحكومة الإلكترونية.
135	2- تجربة سنغافورة في الحكومة الإلكترونية.
137	المطلب الثالث: تجربة كوريا الجنوبية والهند.
137	1- تجربة كوريا الجنوبية في الحكومة الإلكترونية.

139	2- تجربة الهند في الحكومة الإلكترونية.
141	المبحث الثالث: تجارب دول عربية في الحكومة الإلكترونية.
141	المطلب الأول: التجربة السعودية والإماراتية.
141	1- التجربة السعودية في الحكومة الإلكترونية.
144	2- التجربة الإماراتية في الحكومة الإلكترونية.
148	المطلب الثاني: تجربة مصر والكويت.
148	1- التجربة المصرية في الحكومة الإلكترونية.
150	2- التجربة الكويتية في الحكومة الإلكترونية.
152	المطلب الثالث: تجربة الأردن واليمن.
152	1- التجربة الأردنية في الحكومة الإلكترونية.
154	2- التجربة اليمنية في الحكومة الإلكترونية.
159	الفصل الرابع: الحكومة الإلكترونية والإدارة العامة في الجزائر..
161	المبحث الأول: الإدارة العامة والتحول نحو الحكومة الإلكترونية في الجزائر.
161	المطلب الأول: واقع الإدارة العامة في الجزائر.
162	1- المظاهر السلبية في الإدارة العامة الجزائرية.
165	2- أسباب نشوء وتطور ظاهرة البيروقراطية في الجزائر.
168	المطلب الثاني: إلزامية التغيير في الإدارة العامة الجزائرية كمدخل للحكومة الإلكترونية
168	1- حتميات التغيير في الإدارة العامة الجزائرية.
169	2- أدوات وإجراءات التغيير في الإدارة العامة الجزائرية.
173	المطلب الثالث: جوانب إمكانية تحول الإدارة العامة الجزائرية نحو الحكومة الإلكترونية
174	1- أهداف ومتطلبات تحول الإدارة العامة الجزائرية نحو الحكومة الإلكترونية.
176	2- معوقات تحول الإدارة العامة الجزائرية نحو الحكومة الإلكترونية.
179	المبحث الثاني: مؤشرات إمكانية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر.
179	المطلب الأول: واقع القطاع التكنولوجي في الجزائر.
179	1- لمحة عن القطاع التكنولوجي في الجزائر.
181	2- مشاكل القطاع التكنولوجي في الجزائر.
183	المطلب الثاني: مؤشرات استخدام التكنولوجيا في الجزائر.
183	1- تطور مؤشرات استخدام التكنولوجيا في الجزائر.
190	2- المكانة العالمية والعربية للجزائر في مجال استخدام التكنولوجيا.

201	المطلب الثالث: مؤشرات الجاهزية الرقمية في الجزائر .
201	1- مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال .
205	2- مؤشرات جاهزية الحكومة الإلكترونية في الجزائر .
213	المبحث الثالث: مستوى تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية.
213	المطلب الأول: مشروع الجزائر الإلكترونية لسنة 2013.
213	1- لمحة عن مشروع تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر .
216	2- بوابة المواطن الإلكترونية.
218	المطلب الثاني: نماذج الخدمة الإلكترونية العامة في الجزائر .
218	1- إجراءات تجسيد إستراتيجية الجزائر الإلكترونية.
219	2- دراسة وتقييم أهم الخدمات الإلكترونية العامة المقدمة في الجزائر .
230	المطلب الثالث: تقييم مستوى الخدمة البيومترية في الجزائر .
230	1- نظرة حول التجربة البيومترية في الجزائر .
231	2- تقييم مستوى الجاهزية الإلكترونية للخدمة البيومترية في الجزائر .
239	الخاتمة.
246	قائمة المراجع.
265	الملاحق.



# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
42	خصائص نموذجي تطبيق الحكومة الالكترونية.	01
48	قياس مؤشر الجاهزية الالكترونية للخدمة الحكومية.	02
80	أمثلة القطاعات التي تتدخل فيها الحكومة ونماذج من خدماتها.	03
83	عوامل المقارنة بين الحكومة الكلاسيكية والالكترونية.	04
102	من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الالكتروني.	05
105	مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الالكترونيين.	06
119	استخدام الانترنت والنمو السكاني في أمريكا.	07
120	استخدام الانترنت والنمو السكاني في كندا.	08
123	استخدام الانترنت والنمو السكاني في فرنسا.	09
124	استخدام الانترنت والنمو السكاني في المملكة المتحدة.	10
127	استخدام الانترنت والنمو السكاني في أستراليا.	11
130	استخدام الانترنت والنمو السكاني في التشيلي.	12
132	استخدام الانترنت والنمو السكاني في الإكوادور.	13
135	استخدام الانترنت والنمو السكاني في ماليزيا.	14
135	استخدام الانترنت والنمو السكاني في سنغافورة.	15
142	استخدام الانترنت والنمو السكاني في المملكة العربية السعودية.	16
144	استخدام الانترنت والنمو السكاني في الإمارات العربية المتحدة.	17
150	استخدام الانترنت والنمو السكاني في مصر.	18
152	استخدام الانترنت والنمو السكاني في الكويت.	19
153	استخدام الانترنت والنمو السكاني في الأردن.	20
157	استخدام الانترنت والنمو السكاني في اليمن.	21
184	تطور استخدام الهاتف الثابت في الجزائر.	22
186	تطور استخدام الهاتف الخليوي في الجزائر.	23
188	تطور استخدام الانترنت في الجزائر.	24
190	مؤشرات استخدام الهاتف الثابت في الدول العربية لسنة 2014.	25

192	مؤشرات استخدام الهاتف الخليوي في الدول العربية لسنة 2015.	26
194	مؤشرات استخدام الانترنت في الدول العربية لسنة 2015.	27
196	مؤشرات استخدام الحاسب الآلي في الدول العربية لسنة 2015.	28
198	نسب الاشتراك في النطاق العريض الثابت في الدول العربية لسنة 2015.	29
199	نسب الاشتراك في النطاق العريض المتنقل في الدول العربية لسنة 2015.	30
203	مؤشرات تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال للدول العربية.	31
208	مؤشرات تنمية الحكومة الالكترونية للدول العربية لسنة 2014.	32
211	مؤشرات جاهزية الشبكات في الدول العربية لسنة 2015.	33
227	قياس مؤشر الجاهزية الالكترونية لخدمات وزارة العدل الالكترونية.	34
232	قياس مؤشر الجاهزية الالكترونية لخدمة جواز السفر البيومتري.	35
235	قياس مؤشر الجاهزية الالكترونية لخدمة طلب شهادة الميلاد رقم 12 الخاصة.	36

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
185	تطور عدد مستخدمي الهاتف الثابت في الجزائر.	01
187	تطور عدد مستخدمي الهاتف الخليوي في الجزائر.	02
189	تطور عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر.	03
191	نسب استخدام الهاتف الثابت في الدول العربية لسنة 2014.	04
193	نسب استخدام الهاتف الخليوي في الدول العربية لسنة 2015.	05
195	نسب استخدام الانترنت في الدول العربية لسنة 2015.	06
197	نسب الأسر المستخدمة للحاسب الآلي في الدول العربية لسنة 2015.	07
199	نسب الاشتراك في النطاق العريض الثابت في الدول العربية لسنة 2015.	08
200	نسب الاشتراك في النطاق العريض المتنقل في الدول العربية لسنة 2015.	09
204	مؤشرات تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال للدول العربية.	10
209	مؤشرات تنمية الحكومة الالكترونية للدول العربية لسنة 2014.	11
212	مؤشرات جاهزية الشبكات في الدول العربية لسنة 2015.	12

# قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
266	الترتيب الإجمالي والمعدلات الإجمالية لمؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال 2015 و2010.	01
268	مؤشر جاهزية الشبكات والمؤشرات الفرعية له في الجزائر.	02
270	مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية لدول العالم.	03

## ملخص:

يشير مصطلح الحكومة الالكترونية إلى استخدام مختلف الإدارات والهيئات والدوائر الحكومية لنتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاز أعمالها وتقديم خدماتها، وهو نظام واسع من حيث المفاهيم والمميزات التي يتميز بها، وعلى درجة كبيرة من الدقة والإتقان في إجراءاته وأساليب استخدامه، مما يساهم في زيادة فعاليته وتلبية مختلف الاحتياجات من الخدمات المطلوبة، بعيدا عن أشكال التأخر أو التأجيل أو التعقيد.

وإذا كان هدف الحكومة الالكترونية الوصول إلى تجسيد مظاهر المجتمع الرقمي في بيئة العمل، فإنه من الضروري التفكير في الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الالكترونية الحديثة من قبل الإدارة العامة، وتوفير كل ما يساهم في إنجاح هذا التغيير ورفع مستوى الأداء فيها، وخصوصا إذا أدركنا أن الواقع الذي تعيشه الإدارة العامة يكشف عن الكثير من مظاهر الفساد الإداري والتعقيد في إجراءات العمل، والعجز في الاستجابة لمطالب المجتمع من الخدمات العمومية.

وعلى هذا الأساس، تساهم الحكومة الالكترونية في تعزيز مكانة الإدارة العامة ضمن الجهاز الحكومي، وتكوين صورة ذهنية حسنة بين أوساط المتعاملين معها، من خلال حصولهم على الفوائد الناجمة عن تطبيق هذا النظام الالكتروني، وزوال العقبات التي كانت تقف في طريق استفادتهم من مختلف الخدمات، ولقد دلت على ذلك عدة تجارب دولية حاولت الارتقاء بمعاملتها الحكومية إلى مستوى التقديم والاستلام وفق نظام الحكومة الالكترونية.

والحديث عن التجارب الدولية يقودنا إلى الإشارة لتجربة الجزائر وما وصلت إليه الإدارة العامة الجزائرية من مستوى في مجال تطبيق الحكومة الالكترونية، رغم ما تعرفه الجزائر من ضعف شديد في المجال التكنولوجي الذي يمكن أن يؤثر بشكل سلبي في مشاريع تحول هذه الإدارة العامة إلى انتهاج الأنظمة الرقمية في أعمالها، حيث أن هناك بعض التجارب الالكترونية التي أنجزتها مختلف الإدارات العامة تكشف عن اجتياز مراحل معتبرة بهدف تقديم خدمات إلكترونية، بغض النظر عن النقائص التي مازالت تتخللها، ومن ضمن هذه الإنجازات المحققة فتح بوابة المواطن الالكترونية عبر الانترنت، وتمكين المواطن الجزائري من استخراج شهادة الجنسية الجزائرية وصحيفة السوابق القضائية بطريقة إلكترونية عبر موقع وزارة العدل، إضافة إلى التجربة البيومترية التي تعرف توسعا كبيرا بعد تعميم استخدام جواز السفر البيومتري، وتوفير مجموعة من الخدمات الالكترونية المتعلقة بالحصول على هذه الوثيقة عبر موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

**الكلمات المفتاحية:** الحكومة الالكترونية، الإدارة العامة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الجاهزية الالكترونية، مجتمع المعلومات.

## **Abstract:**

The term electronic government refers to the use of various departments and government agencies and departments of the results of the information and communication technology in achieving their business and provide services revolution, which is a large system in terms of concepts, features, and a high degree of precision and perfection in its procedures and methods used, which contributes to increasing the effectiveness and meet the various needs of the services required, away from the forms of delay or postponement or complexity.

If the goal of e-government access to embody aspects of digital society in the work environment, it is necessary to think about the transition from traditional methods to modern electronic methods by the public administration, providing everything you contribute to the success of this change and raise the level of performance where, especially if we realize that reality of public administration reveals a lot of the manifestations of administrative corruption and the complexity of the business processes, and the deficit in response to the demands of the community of public services.

On this basis, the e-government contribute to strengthening the position of public administration within the government apparatus, the formation of a mental image of good among its clientele, through their access to the benefits resulting from the application of this electronic system, and removed the obstacles that were standing in the way they benefit from various services, and I have is indicated by the number of international experiences tried to raise to the level of government and transactions submission and receipt according to the electronic government system.

And talk about the international experience leads us to refer to the experience of Algeria and the status of the Algerian public administration from the level in the application of electronic government, in spite of what you know Algeria from severe weakness in the field of technology, which could adversely affect the transformation of the public administration to adopt digital systems in projects their work, as there is some electronic experiments carried out by the various public administrations reveal traverse stages of considering in order to provide electronic services, regardless of the shortcomings that still interspersed with, and within these achievements open electronic citizen portal via the internet, enabling Algerian citizen from the extraction of a certificate of nationality Algerian newspaper jurisprudence electronically through the Ministry of Justice site, in addition to the biometric experiment known as a major expansion after the universal use of biometric passport to travel, and provide a range of electronic services related to access to this document through the Ministry of the Interior and local communities site.

**Key words:** electronic government, public administration, information and communication technology, electronic readiness, information society.

# المقدمة

## توطئة:

أدى التطور التكنولوجي الحاصل في العالم إلى دخول المجتمعات مرحلة جديدة تعرف بعصر المعلوماتية، نظرا للانتشار الواسع والمكثف للمعلومات بشكل لم تشهده البشرية سابقا، حيث يتمثل هذا الانتشار في الكم الكبير من المعلومات التي تضاف إلى المعرفة البشرية سنويا، وكذا تشعب مختلف الموضوعات بشكل واسع وخاصة في مجال الموضوعات العلمية والتقنية، بالإضافة إلى تخزين المعلومات باستخدام مختلف الوسائل الحديثة والمتطورة كالأشرطة السمعية، الأشرطة الممغنطة، الأقراص المضغوطة، الأقراص الوامضة، بطاقات الذاكرة والحاسبات الآلية التي تتوفر على طاقة تخزين هائلة لكم كبير من المعلومات، مع سهولة الوصول إلى هذه الأخيرة وسرعة ذلك، زيادة على هذا حصول التطور الكبير في وسائل الاتصال من أجل نقل المعلومات عبر المسافات البعيدة، ووضعها في متناول العديد من الأفراد والمستثمرين أينما كانوا، كل ذلك يعكس بشكل معتبر ما يعرف بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي اجتاحت العديد من دول العالم وخصوصا الدول المتقدمة، حيث شكلت فيما بينها بيئة تكنولوجية متطورة تعرف بالعالم الرقمي.

مع ظهور هذا الأخير، برزت إلى الوجود أشكال جديدة من الأعمال والتعاملات، ترتبط مفاهيمها وإجراءاتها باستخدام الموارد التكنولوجية المتنوعة، سواء في إنجازها أو تقديمها للآخرين، بعيدا عن الأشكال التقليدية التي كانت تميز نمط الأداء في منظمات الأعمال، فانقل بذلك المجتمع من عالم مادي إلى عالم افتراضي يمكنه استيعاب حجم معلوماتي أكبر مما هو موجود أو متوفر في العالم المادي، ويمكن الوصول إليه بمعزل عن الكثير من الإجراءات المفروضة في إطار الوصول إلى العالم المادي، كأن يستوجب الدخول إلى منظمة ما والاستفادة منها إثبات الهوية من خلال تقديم الوثائق الدالة على ذلك، وانتظار الدور، والبحث عن مكان تقديم الخدمة بين طوابق مبنى المنظمة أو قاعاتها ... الخ، أما الوصول إلى العالم الافتراضي فيتم دون التوجه البدني من قبل الشخص إلى هذه المنظمة، بل يحتاج إلى ضرورة الانتساب لفكرة الرقمية في ظل المجتمع المعلوماتي، وتوافر هوية ثابتة وصحيحة عبر شبكة الانترنت يتم إبرازها من خلال فكرة كلمة العبور (Password) محل إثبات الهوية وتحديد صحتها بمقتضى أوراق حكومية.

على هذا الأساس، يتضح أن النشاط المعلوماتي في صيغته التقليدية يختلف تماما عن النشاط المعلوماتي ضمن العالم الرقمي، حيث أن النشاط المعلوماتي في العالم المادي قد برز قصوره في منهج المجتمع المعلوماتي، وصار لا يتناسب مع قدرات هذا المجتمع، ومثال ذلك: البحث العلمي على مستوى مكتبة ضخمة تحتل حيزا مكانيا ضخما، ويمكنها استيعاب جزء يسير جدا من الثقافة الإنسانية، حيث يواجه الباحث مشكلات المعرفة والبحث، سواء كانت متعلقة بزمن البحث، التكاليف الاقتصادية، توفر المراجع كما ونوعا أو بدقة النتائج وصلاحيات القرارات التي تم الخلاص



إليها... الخ، ومن ثم فإن هذه المكتبة لا تشكل الحيز الضخم في العالم الافتراضي، بل تمثل فقط جزءا صغيرا أو حيزا ضيقا في قرص صلب أو مضغوط أو وامن يمكن لأي كان الاحتفاظ به وتطويره بشكل مستمر عبر قنوات المجتمع المعلوماتي المبني على مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

انطلاقا من هذا التطور، برزت عدة مفاهيم ومصطلحات صارت تشكل اهتمام العديد من الباحثين والمسؤولين، ومن ضمن هذه المصطلحات مصطلح الحكومة الالكترونية الذي صار متداولاً بشكل مكثف أكثر مما كان عليه في البدايات الأولى من ظهوره، وصارت توجه إليه الأنظار وتسلط عليه الدراسات وتخطط له المشاريع وتعد البرامج بشأن ذلك، في سبيل إحداث نقلة نوعية في طبيعة العمل والحصول على المعلومات والخدمات المختلفة.

لقد أضحى اليوم الأساليب الإدارية التقليدية، في ظل ظهور هذا المصطلح، غير قادرة على ممارسة العقلانية الجماعية، بسبب ما طال من التفكير الفردي الأحادي للعديد من الإداريين بالسعي إلى تحسين مراكزهم، ثروتهم وسلطتهم، مقارنة بنظرائهم في مواقع إدارية أخرى، ولذلك فكرت عدة دول في محاولة تحقيق أكبر قدر وأعلى مستوى ممكن من الأداء الحكومي، من أجل جني العديد من الفوائد كسرعة الإنجاز وإحداث طفرة نوعية ومواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وتتضافر جهود الباحثين وتتكامل مع محاولة الحكومات لإصلاح مختلف القطاعات التي يشوبها الخلل والتعقيد في أداء المهام أو تقديم الخدمات، والقطاع العام مثال حي يعكس مختلف هذه المشاكل والسلبيات وخصوصا في الدول النامية، بالنظر إلى غياب شروط حسن أداء هذا القطاع بالموازاة مع الاعتماد على هذا القطاع كوسيلة أساسية لتحقيق التنمية في هذه الدول، وهنا لا يجب الحكم على أن هذا القطاع يتميز بالضعف أو السوء من حيث مفهومه في حد ذاته، وإنما يرجع ضعف الأداء إلى عدم التطبيق الأمثل لما يقتضيه القيام بشؤون هذا القطاع، وغياب الحكم الراشد على الأشياء وتقديرها حق قدرها، خصوصا وأن الحكم الراشد يمثل مهارة تتمتع بها الحكومة، ومن شأنها الإعانة في عمليات اتخاذ مختلف القرارات.

لقد تفاقمت السلبيات وزادت حدتها خصوصا في القطاعات التي تشهد إقبالا جماهيريا كبيرا على خدماتها، بالنظر إلى شدة التعقيدات عند قضاء مختلف الحاجات التي يحتاجها المواطن في كافة مجالات حياته (تعليمية، تكوينية، عملية، صحية... الخ)، وهنا نشير إلى الإدارة العامة التي لا يمكن لأية دولة الاستغناء عنها وعن خدماتها، والتي يقصدها المواطن بصفة مستمرة للقيام بمختلف الإجراءات اللازمة في حياته اليومية، وهذا ما يبرز حقا أهمية وسعة هذه الجهة الحكومية في الدولة، ويناط بمسؤوليها الاهتمام البالغ بها والسهر على تسييرها والإشراف عليها بما يكفل التقديم الأمثل لمختلف خدماتها لجمهور المستفيدين وتأدية المهام بشكل فعال ولائق.

وفي الجزائر، من السهل أن نشتكى من خدمات هذه الإدارات العامة، لأن معظمنا يفعل ذلك، فإذا لم نستطع إصدار وثيقة أو إنجاز معاملة في نفس اليوم، أو لم نحصل على الخدمة من تلك الجهة بسهولة ويسر، فإننا نقول: لماذا لا تفعل الحكومة الجزائرية شيئاً حيال ذلك؟ والحقيقة أنها ربما تفعل أو على الأقل تحاول أن تفعل، إلا أن متطلباتنا وحاجاتنا من هذه الإدارة تتنوع وتتوسع كلما زادت معرفتنا بكل ما هو ممكن تحقيقه، وقد يؤدي إلى المزيد من الرفاهية.

من هذا المنطلق الذي نرى ونسمع عنه الكثير في الوسط الإداري العمومي الجزائري، وفي ظل ما حصل من تقدم في البيئة التكنولوجية، تظهر فكرة إحلال نظام الحكومة الالكترونية محل الأساليب التقليدية في عمل الإدارة العامة الجزائرية وتواصلها مع الجمهور المستهدف من قبلها، إلا أن فكرة الإحلال تستوجب إماما مفاهيميا واسعاً بأفكاره وإجراءاته ومتطلبات تفعيله في هذا النوع من الإدارات التي تشهد كثافة في الأعمال، وإلا لكانت العواقب غير سليمة جراء فقدان العقلانية في تطبيق الأنظمة الالكترونية، أو عدم تكوين قاعدة معلوماتية قوية من شأنها ضمان توفير إمكانية التطبيق السليم لهذا النظام الالكتروني في الإدارة العامة الجزائرية.

### أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تعرضها إلى موضوع الساعة في الجزائر، ألا وهو موضوع الحكومة الالكترونية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى اهتمامها بجانب الإدارة العامة الجزائرية، والتي تحظى بمكانة سامية في الجهاز الحكومي للدولة، وبأهمية بالغة في حياة المواطن، نظراً لإقباله المكثف والمستمر على خدماتها للانتفاع بها، كل ذلك من شأنه إكساب هذه الدراسة فائدة كبيرة، وخصوصاً بتطرقها إلى أحد الأنظمة المتطورة التي تعتبر من نتائج التطور التكنولوجي، وفحصها لإمكانية تطبيقه على مستوى الإدارة العامة، للارتقاء بخدماتها العمومية إلى المستوى الذي يريده طالب هذه الخدمات، ويساهم في إشباع حاجاته ونيل رضاه.

### أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا العمل إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الإمكانية المتوفرة لتطبيق نظام الحكومة الالكترونية في الإدارة العامة الجزائرية.
- إبراز العوامل والإجراءات الفعالة والمساهمة في تمكين الإدارة العامة الجزائرية من التحول نحو النظام الالكتروني الجديد.
- تبيان المعوقات أو التحديات التي تقف في طريق الإدارة العامة الجزائرية نحو تطبيق نظام الحكومة الالكترونية.

- التعرف على مستوى التكنولوجيا المتوفرة في الجزائر، في ظل التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم.
- التحسيس بأهمية نظام الحكومة الالكترونية في تطوير وتحسين الخدمة العمومية المقدمة من قبل الإدارة العامة الجزائرية.

### دوافع اختيار الموضوع:

- هناك مجموعة من الدوافع التي كانت سببا لإقبالنا على الخوض في هذا الموضوع بالدراسة، ويمكن إبراز هذه الدوافع فيما يلي:
- تقاوم مظاهر السلب في الوسط الإداري العمومي، مما أدى إلى التقليل من إمكانية الحصول على الخدمة العمومية في الوقت والمكان المناسبين لطالبيها.
- احتلال موضوع الحكومة الالكترونية مكانة هامة ضمن برامج تطوير وعصرنة الإدارة العامة، من خلال ظهور فكرة مشروع الجزائر الالكترونية.
- اتجاه الكثير من الدول نحو رقمنة معاملاتها، وتمكين مواطنيها من الحصول على خدماتهم بوتيرة إلكترونية، ووصولها إلى تحقيق إنجازات قيمة في هذا الشأن.
- التأخر الكبير في تطبيق الأنظمة الالكترونية والعمل وفقها من قبل إدارتنا العمومية، رغم ما توفره لها الدولة من موارد تكنولوجية السنة تلو الأخرى.
- الرغبة في معالجة المواضيع التي تهتم بالجانب التكنولوجي والجانب الإداري، والاهتمام الشديد بحتمية ترشيد العمل الإداري وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهذا من منطلق ما تمليه علينا تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف.

### إشكالية البحث:

إذا زاد الاهتمام بالرقمية والاقتناع بضرورة إحلالها محل الأساليب التقليدية في العمل، فإن ذلك نابع من الإدراك الجيد لأهمية هذا التغيير ولآثاره الإيجابية على الأداء ونمط التعامل من قبل الإدارة العامة مع مختلف الأطراف المستفيدة منها، إلا أن المشكلة لا تكمن في آثار تطبيق نظام الحكومة الالكترونية بقدر ما تكمن في إمكانية تطبيقه على مستوى الإدارة العامة، ومن هذا المنطلق نطرح إشكالية بحثنا التالية:

**ما مدى إمكانية تطبيق نظام الحكومة الالكترونية في الإدارة العامة الجزائرية؟**

ولتبسيط هذه الإشكالية، يمكننا طرح الإشكاليات الفرعية التالية:

- فيما تكمن أهمية تطبيق نظام الحكومة الالكترونية في الإدارة العامة؟
- هل يعتبر التحول نحو نظام الحكومة الالكترونية مفروضا على الإدارة العامة؟

- ما هي المداخل التي يمكن أن تسلكها الإدارة العامة من أجل التمكن من تطبيق نظام الحكومة الالكترونية؟
- ما هي المشاكل أو الصعوبات التي تحول دون التمكن من تطبيق نظام الحكومة الالكترونية في الإدارة العامة الجزائرية؟
- هل تكشف الخدمات الالكترونية المقدمة عن إمكانية تطبيق نظام الحكومة الالكترونية في الإدارة العامة الجزائرية؟

### فرضيات الدراسة:

- كإجابة أولية على الإشكالية المطروحة، ارتأينا صياغة الفرضيات التالية:
- هناك علاقة بين أهمية الحكومة الالكترونية والعوائد المنجرة عن تطبيقه لصالح الإدارة العامة والجمهور المستفيد من خدماتها.
- يعتبر تحول الإدارة العامة نحو نظام الحكومة الالكترونية أمرا مفروضا وحتميا لتحسين خدماتها العمومية.
- لا يمكن تطبيق نظام الحكومة الالكترونية في الإدارة العامة الجزائرية إلا إذا تم القيام بإصلاح إداري موجه نحوها.
- يؤثر المستوى العام للجزائر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إمكانية تطبيق نظام الحكومة الالكترونية في الإدارة العامة الجزائرية.
- لا تساهم تطبيقات الخدمة الالكترونية لبعض الإدارات العامة الجزائرية في تكريس مفهوم الحكومة الالكترونية.

### الدراسات السابقة:

من بين الدراسات المنجزة في هذا الموضوع نذكر ما يلي:

- دراسة عبده نعمان الشريف، الحكومة الالكترونية كإستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها، أطروحة دكتوراه في جامعة الجزائر، 2009، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز المفهوم العام للحكومة الالكترونية، والوقوف على دورها كإستراتيجية جديدة تساعد على إعادة النظر في دور الدولة ووظائف مؤسساتها وهيئاتها وهيكلها، وخلصت إلى أن الحكومة الالكترونية تصلح لأن تكون إستراتيجية متكاملة للتغيير، تعمل على إعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها بشكل فاعل، ومن السهل التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق الحكومة الالكترونية في مختلف الدول بشكل عام، وفي دول مجلس التعاون الخليجي بشكل خاص، بصورة من شأنها تحقيق النجاح والاستمرار لهذا المشروع إذا ما توافرت الإرادة السياسية لدى القادة، وكذا القوانين والدعم المادي والتقني للمشروع.

- دراسة زينب بنت عبد الله علي آل عبد الله، مدى تأثير الحكومة الالكترونية على كفاءة العمليات المنفذة في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، 2006، حيث خلصت الباحثة إلى أن تطبيق الحكومة الالكترونية يساعد على رفع كفاءة العمليات وتوجيه الإجراءات، كما أنه يتوافق مع القيم الدينية والاجتماعية والعادات والتقاليد، وأشارت إلى أن التحفيز على نشر التعليم الالكتروني ضرورة حتمية لتفعيل الحكومة الالكترونية، كما يعتبر تدريب موظفي الدولة أساسا للرفع من كفاءة تنفيذ العمليات في ظل نظام الحكومة الالكترونية.

- دراسة أحمد حسن محمد العزام، الحكومة الالكترونية في الأردن : إمكانيات التطبيق، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2001، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بالحكومة الالكترونية والتعرف على مدى إمكانية تطبيقها في الأردن، وخلصت الدراسة إلى اعتبار مفهوم الحكومة الالكترونية من المفاهيم حديثة النشأة على المستويين العالمي والمحلي، والتوصل إلى إمكانية بعض الدوار الحكومية للتفاعل مع زبائنها بأسلوب الحكومة الالكترونية، على أن العائق أمامها هو عدم وجود قوانين تسمح بذلك.

- دراسة نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة والحكومة الالكترونية في العالم الرقمي، دراسة على مستوى كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 2002، تحلل هذه الدراسة نوعية الإدارة التي تتطلبها التحولات الالكترونية التي شملت بصماتها مختلف نواحي الاقتصاد والمجتمع المعاصر، وأسفرت الدراسة عن عدد من معوقات الإدارة الالكترونية كان من أهمها تخلف القوانين، نقص التمويل، ضعف التكنولوجيا والمعلومات وكذا العناصر البشرية المتخصصة بالإضافة إلى ضعف الوعي الاجتماعي، وبين الدراسة أهم المتطلبات المفاهيمية، التقنية، القانونية، البشرية والمالية اللازمة لهذا التحول.

- دراسة تغريد يحيى أبو سليم، أبعاد التحول نحو الحكومة الالكترونية في الدول العربية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، تناولت الباحثة في دراستها إشكالية مفهوم، واقع وأبعاد التحول نحو الحكومة الالكترونية في الدول العربية، وذلك انطلاقاً من الحديث عن ماهية الحكومة الالكترونية، وصولاً إلى رصد أهم الأبعاد السياسية، القانونية، الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية، الإدارة والتكنولوجية للتحول نحو الحكومة الالكترونية، وانتهت إلى تقديم بعض التوصيات بشأن المساهمة في تفعيل إيجابيات الحكومة الالكترونية والتغلب على السلبيات المصاحبة لها بالموازاة مع الاستثمارات الواسعة للدول العربية في البنى التحتية التكنولوجية.

- دراسة محمد فالح الحنيطي، الحكومة الالكترونية وأثرها على جودة الخدمة المقدمة إلكترونياً، دراسة على مستوى كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 2005، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحكومة الالكترونية في الأردن، ووزعت 100 إستبانة على المستويات الإدارية العليا والوسطى، وخلصت الدراسة إلى إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين تطبيق الحكومة الالكترونية

وجودة الخدمة المقدمة إلكترونياً، بالإضافة إلى إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التكنولوجيا اللازمة لأداء خدمات الحكومة الإلكترونية، تداول المعلومات، الشريك المساند، التركيز على العميل وتحديث القوانين والأنظمة، وبين جودة الخدمة المقدمة إلكترونياً.

- دراسة عبد الله بدر الدين ميرغني، مابين تطبيقات البيروقراطية المثالية والحكومة الإلكترونية، دراسة على مستوى جامعة الرباط الوطني، الخرطوم، السودان، 2006، خلص الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن البيروقراطية لا مفر منها لأنها رسخت في ذهنية الموظف والمواطن معاً، حيث تؤدي وفق مراحل معينة حتى عند إحداث نقلة نوعية، ويتطلب الأمر أن يقوم نظام الحكومة الإلكترونية على هذا النهج، ومواجهة مختلف التحديات باتباع خطوات التطبيق وفق مراحلها المحددة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها جاءت للبحث في إمكانية تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية، من خلال التركيز على المستوى الذي وصلت إليه الدولة في المجال التكنولوجي والجاهزية لتطبيق الحكومة الإلكترونية، والاهتمام بمؤشر الجاهزية الإلكترونية للخدمات العامة، ومدى تكريسها لمفهوم الحكومة الإلكترونية في الجزائر والإسهام في زيادة إمكانية التطبيق على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية.

### منهج البحث:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة وتحقيق الأهداف المشار إليها، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، انطلاقاً من وصف نظام الحكومة الإلكترونية والإدارة العامة من الناحية النظرية، ثم القيام بعد ذلك بدراسة الواقع الذي تعيشه الإدارة العامة الجزائرية في ظل التطوع إلى تطويرها وعصرنتها، ووصف أهم الخدمات الإلكترونية المقدمة من قبلها، والتعبير عن جاهزيتها تعبيراً كمياً قدر المستطاع.

### حدود البحث:

عند الحديث عن الحدود المكانية للدراسة، فإن هذه الأخيرة تركز اهتمامها على الإدارة العامة الجزائرية عموماً، مع الإشارة إلى أهم الخدمات الإلكترونية المدرجة على مستوى المواقع الإلكترونية لبعض الجهات الحكومية، كوزارة الداخلية والجماعات المحلية ووزارة العدل. أما عن الحدود الزمنية للدراسة، فإنها تمتد من سنة 2000 إلى سنة 2015، أي منذ ظهور النواة الأولى لفكرة مشروع الحكومة الإلكترونية على مستوى وزارة الداخلية، إلى غاية آخر سنة تم الحصول على البيانات المتعلقة بها.

## هيكل البحث:

لدراسة هذا الموضوع، ارتأينا تقسيم البحث ضمن الخطة المتبعة إلى أربعة فصول:

**الفصل الأول:** مدخل إلى الحكومة الالكترونية، ويحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث، خُصص المبحث الأول منه للتعرض إلى أسس فكرة نظام الحكومة الالكترونية، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق من خلاله إلى أهم خصوصيات نظام الحكومة الالكترونية، وخصص المبحث الثالث لعرض إجراءات تنفيذ وتفعيل نظام الحكومة الالكترونية.

**الفصل الثاني:** الحكومة الالكترونية والإدارة العامة، وقد قُسم هذا الفصل أيضا إلى ثلاثة مباحث، يتعلق الأول منها بالمدخل النظري إلى الإدارة العامة، أما الثاني فإنه يشير في محتواه إلى حاجة الإدارة العامة للتغيير على ضوء الواقع الذي تعيشه في إطار الأنظمة التقليدية المتبعة في العمل، أما الثالث فيعرض أهم مظاهر الإدارة العامة في ظل نظام الحكومة الالكترونية، وكذا الآثار والمفاهيم التي يمكن أن تتولد عن تحول هذه الإدارة إلى النظام الالكتروني.

**الفصل الثالث:** عمدنا من خلال هذا الفصل إلى عرض مختلف التجارب الدولية في مجال تطبيق نظام الحكومة الالكترونية، بدءا بتجارب بعض الدول المتقدمة في مبحث أول، مروراً بتجارب بعض الدول الأمريكية والآسيوية، سواء كانت رائدة في هذا المجال المشار إليه أو قامت بتطبيقات نوعية لهذا النظام، وهذا في مبحث ثاني، وصولاً إلى عرض مختلف التجارب العربية في مبحث ثالث.

**الفصل الرابع:** الحكومة الالكترونية والإدارة العامة في الجزائر، حيث اهتم هذا الفصل بعرض الواقع الذي تعيشه الإدارة العامة الجزائرية، والجوانب المتعلقة بمدى إلزامية التغيير والأهداف والمتطلبات والمعوقات المرتبطة بتطبيق نظام الحكومة الالكترونية على مستواها، وذلك في المبحث الأول، أما المبحث الموالي فقد كان للقراءة في أهم المؤشرات المعدة من قبل هيئات عالمية، والمتعلقة بمستوى اكتساب التكنولوجيا والجاهزية الالكترونية للدولة الجزائرية، وتم بعد ذلك العمل على تقييم مستوى تطبيق نظام الحكومة الالكترونية في الإدارة العامة الجزائرية، من خلال قياس مؤشر الجاهزية الالكترونية لأهم الخدمات العمومية المقدمة، وذلك في المبحث الأخير.

الفصل الأول:  
مدخل إلى الحكومة  
الإلكترونية



## مقدمة الفصل:

ظهر مصطلح الحكومة الإلكترونية في وقتنا الحالي تزامنا مع تطور ثورة المعلومات وثورة الاتصالات الحديثة، حيث نجم عن ذلك تزايد استخدام الحاسب الآلي وشبكاتة وكافة تطبيقاته، مما أدى إلى إمكانية اتصال العديد من الأفراد والمنظمات والجهات الحكومية ببعضها البعض في نطاق المكان الواحد أو في أماكن عدة حتى ولو كانت متباعدة، وهكذا ذاع استعمال مصطلح الحكومة الإلكترونية في عدد معتبر من البلدان عبر العالم.

والجدير بالذكر أن الأخذ بحديثيات هذا النظام وتبنيه وجعله موضع التطبيق على أرض الواقع بنجاح يتطلب إماما واسعا بمفاهيمه وأفكاره، وإدراكا واقتناعا حقيقيين بخصوصياته التي تميزه عن الأنظمة والأساليب التقليدية المستخدمة في إنجاز الأعمال، والتزاما مستمرًا بإرساء قواعده التي يقوم عليها وتنفيذ إجراءاته التي من شأنها تفعيله وتقييمه وتحديثه مع مرور الوقت، تماشيا مع مختلف المستجدات التي تحصل في بيئة العمل.

وعليه سنحاول عبر هذا الفصل التعرض إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : أسس فكرة نظام الحكومة الإلكترونية.

المبحث الثاني : أهم خصوصيات نظام الحكومة الإلكترونية.

المبحث الثالث : إجراءات تنفيذ وتفعيل نظام الحكومة الإلكترونية.

### المبحث الأول: أسس فكرة نظام الحكومة الإلكترونية.

أدت التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات إلى إحداث تطورات هائلة في الحياة العامة، سواء على مستوى الأفراد الذين يرغبون في الحصول على خدماتهم بصورة أكثر تطوراً وسرعة ودقة، أو على مستوى الهيئات والمنظمات المقدمة لتلك الخدمات، فصار بذلك إنجاز الأعمال الحكومية باستخدام نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال هدف العديد من الدول المتقدمة إلى تحقيق التقدم والرقي، وأسفر استخدام مختلف الجهات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاز أعمالها عن ظهور مصطلح حديث يُطلق عليه الحكومة الإلكترونية.

ومن خلال هذا المبحث، سنحاول توضيح مصطلح الحكومة الإلكترونية انطلاقاً من إعطاء مفهوم له في مطلب أول، ثم الحديث عن نشأته في مطلب موالى، ثم التعرض إلى إبراز علاقة هذا المصطلح وأساسه في الشريعة الإسلامية.

### المطلب الأول: مفهوم الحكومة الإلكترونية.

يعدّ التعريف ضرورة منطقية لإيضاح وتحديد معنى الشيء أو اللفظ، من أجل إزالة اللبس الواقع فيه، مع تقادي التفكير في الوصول إلى المعنى الدقيق له من خلال الخوض في خصائصه. ويرتبط تعريف الحكومة الإلكترونية بالدور المهم والمتنامي في استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات من أجل تيسير وتفعيل العمل الإداري أو الخدمات الحكومية المقدمة، والقضاء على المشكلات الإدارية الناجمة عن استخدام الأوراق والروتين الذين أثّر سلباً على عملية تقديم الخدمات للجماهير المستفيدة منها.

#### 1- مفهوم الحكومة:<sup>1</sup>

لا يمكن أن نعرف الحكومة الإلكترونية بمعزل عن تعريف الحكومة في حد ذاتها، حيث تعبر هذه الأخيرة عن شارة الدولة ومظهر سلطتها في الداخل والخارج، فهي ترسم السياسة العامة لها وتديرها، وتتنظر في حاجات الشعب وتعمل على سدها وإشباعها، وتُطلق كلمة الحكومة على معاني

<sup>1</sup> داود عبد الرزاق الباز، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، منشأة المعارف، الإسكندرية،

متعددة، من بينها ثلاثة معاني تتدرج من المعنى الأضيق إلى المعنى الضيق وصولاً إلى المعنى الواسع.

### 1-1- الحكومة بالمعنى الأضيق:

وفقاً لهذا المعنى، تطلق كلمة الحكومة على الوزارة الأولى وحدها باعتبارها أحد جوانب السلطة التنفيذية والأداة المحركة لها، وبعبارة أخرى فإنها تقتصر على رئيس الوزراء أو الوزير الأول والوزراء، ومراد ذلك أن الوزارة الأولى تمثل الأداة الفعالة للسلطة التنفيذية، وهمزة الوصل بين سائر السلطات، يجمعها مجلس الوزراء الذي يدير مختلف شؤون الدولة، ولقد أدى هذا المعنى إلى إطلاق اسم رئيس الحكومة لقباً ودلالة عليه في الكثير من الدول، حتى صارت الحكومة تُنسب إلى شخص معين وفق هذا المعنى، فيقال: حكومة فلان.

### 1-2- الحكومة بالمعنى الضيق:

وفقاً لهذا المعنى، يقصد بالحكومة السلطة التنفيذية وحدها، أي الهيئة التي يُعهد إليها تنفيذ القوانين وتسيير مختلف الجهات والمرافق وإدارتها<sup>1</sup>، فتشمل الحكومة بهذا المعنى رئيس الدولة والوزراء ورؤساء المصالح والمؤسسات والهيئات العامة<sup>2</sup>، وهذا المعنى شائع كثيراً لدى الشعب باعتبار أن السلطة التنفيذية هي أكثر سلطات الدولة تعاملًا مع الأفراد، من خلال قيامها بتنفيذ القوانين ومواصلة نشاطها على نحو دائم في الظروف العادية والاستثنائية، أما السلطات الأخرى فلا يتم التعامل معها إلا وفقاً لدوافع أو أسباب تبعث على ذلك، وبالتالي فإن السلطة التنفيذية هي الحكومة الحقيقية التي اعتاد الأفراد إطلاق لفظ الحكومة عليها، وهو المعنى المقصود لدى فقهاء القانون حين يستخدمون مصطلح الحكومة.

### 1-3- الحكومة بالمعنى الواسع:

وفقاً لهذا المعنى، يُقصد بالحكومة مجموع الهيئات الحاكمة والمسيرة للدولة أو المديرية لخدماتها، وهي بذلك تشمل جميع السلطات في الدولة، انطلاقاً من إعداد مختلف القوانين واللوائح، مروراً عبر تطبيقها وجعلها موضع التنفيذ وصولاً إلى حمايتها ودرء كل اعتداء أو مفسدة تقع في هذا الإطار، وهذا هو المعنى المقصود عند الكثير من المفكرين الذين يهتمون بلفظ الحكومة الإلكترونية دراسة وتجسيدا على أرض الواقع.

<sup>1</sup> أنظر: محمد عبد اللطيف، النظم السياسية، الطبعة الأولى، مطبوعات وحدة التأليف والترجمة والنشر، الكويت، 1997، ص 141.

<sup>2</sup> أنظر: علي علي المنصور، نظم الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية، دار الفتح للطباعة والنشر، بيروت، 1971،

## 2- تعريف الحكومة الإلكترونية:

يعتبر نظام الحكومة الإلكترونية نتيجة من نتائج استخدام التقنية في تأدية الأعمال وتقديم الخدمات المختلفة، حيث يمثل هذا الاستخدام شعاراً لخدمة المواطنين في بعض الدول بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، مستوَاهم المعيشي أو أي اعتبارات أخرى.

ولقد ورد العديد من التعاريف بشأن الحكومة الإلكترونية في مختلف البحوث والدراسات الحديثة المتعلقة بهذا النظام، ويمكن إيراد بعض هذه التعاريف من خلال ما يلي:

- الحكومة الإلكترونية هي استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية ذات القيمة، والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرافق العامة من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية والمعلومات بطرق تعتمد على الآلية أو الميكنة، أي تقديم الخدمات الحكومية بطريقة إلكترونية،<sup>1</sup> وذلك عبر بوابة إلكترونية واحدة.<sup>2</sup>

- الحكومة الإلكترونية هي النسخة الافتراضية عن الحكومة الحقيقية الكلاسيكية، مع فارق مفاده أن الحكومة الإلكترونية تعيش في الشبكات وأنظمة المعلوماتية والتكنولوجيا، وتحاكي وظائف الحكومة الكلاسيكية التي تتواجد بشكل مادي في أجهزة الدولة، حيث تهدف إلى تقديم الخدمات الحكومية على اختلافها عبر الوسائط الإلكترونية وأدوات التكنولوجيا، وأهمها: الانترنت والاتصالات.<sup>3</sup>

- ترتبط الحكومة الإلكترونية - كمفهوم - بتعظيم استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحرير حركة المعلومات والخدمات، من أجل التغلب على القيود والعوائق المادية الموجودة في الأوراق والأنظمة التقليدية.<sup>4</sup>

- الحكومة الإلكترونية هي معرفة متطورة في تطور المعرفة الإدارية وتقنياتها التطبيقية ومهاراتها المهنية، فمن خلالها يتزود الفكر الإداري بمفاهيم تتصل بالمعرفة الإلكترونية وتقنيات الاتصال والمعلوماتية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ماجد راغب الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، المؤتمر العلمي الأول حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات المصرفية، أكاديمية الشرطة، دبي، من 26 إلى 28 أبريل 2003، ص 10.

<sup>2</sup> إبراهيم الفيلكاوي، الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد: 19، الكويت، نوفمبر 2002، ص 50.

<sup>3</sup> عباس بدران، الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 2004، ص 46.

<sup>4</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، الجزء الأول، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2003، ص 21.

<sup>5</sup> محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 14.

- الحكومة الإلكترونية هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلامهم، وتتحقق فيها الأنشطة الحكومية للدائرة المعنية من دوائر الحكومة بذاتها أو فيما بين الدوائر المختلفة، باستخدام شبكات المعلومات والاتصال عن بعد.<sup>1</sup>

- ويشير المحامي عرب يونس إلى التعريف الذي تبنته بعض الوثائق الإستراتيجية الأوربية والأفريقية،<sup>2</sup> ويعتبره تعريفاً منضبطاً، حيث أنه:

يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل توفير فرص التفاعل وإدارة المشاريع للمواطنين وقطاع الأعمال مع الحكومة، من خلال استخدام مختلف الطرق والوسائل الإلكترونية، مثل: الهاتف، الفاكس، البطاقات الذكية، أكشاك الخدمة الذاتية، البريد الإلكتروني، الانترنت وتبادل الوثائق الإلكترونية (EDI)<sup>3</sup>، فيما يتعلق بتنظيم إدارة الحكومة، قوانينها، تنظيماتها وهيكلها لتنفيذ خدماتها المتاحة، وكذا تنسيق، إيصال وتكامل الإجراءات ضمن هذه الحكومة.<sup>4</sup>

- واعتمدت المنظمة العربية للتنمية الإدارية تعريفاً للحكومة الإلكترونية بأنها عملية استخدام المعلومات العريضة، الانترنت والاتصال عبر الهاتف الجوال، لتغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين ورجال الأعمال ومختلف المؤسسات الحكومية، وقد قامت المنظمة في هذا الإطار بتصنيف أنواع الحكومات الإلكترونية إلى صنفين، أولهما التصنيف التفاعلي Interactivity، وثانيهما على أساس الخدمة: من/إلى (From who to who).<sup>5</sup>

- عرّف الدكتور أحمد القرعي الحكومة الإلكترونية، في مقال منشور بصحيفة الأهرام القاهرية، أنها حكومة خفية تحتضنها الحكومة الأصلية القائمة في الدولة، بمعنى أنها تقتنيها ولكن لا تمتلكها، حيث يتم توظيف كل وسائل الاتصال والمعلومات لخدمة المواطن من جهة، ومنحه حق المشاركة في اتخاذ

<sup>1</sup> يونس عرب، الحكومة الإلكترونية: مفهومها، نطاقها وعناصرها، على الخط: <http://www.arablaw.org/E-Gouvernement.htm>

، تاريخ الاطلاع: 2007/03/09، ص2.

<sup>2</sup> Electronic government can be defined as government use of information technologies to offer citizens and businesses the opportunity to interact and conduct business with government by using different electronic media such as telephone touch pad, fax, smart cards, self-service kiosks, e-mail/internet and EDI. It is about how government organises itself: it's administration, rules, regulations and frameworks set out to carry out service delivery and to co-ordinate, communicate and integrate processes within itself.

<sup>3</sup> EDI : Electronic Document Inter Change.

<sup>4</sup> المرجع السابق، نفس المكان.

<sup>5</sup> تعريف الحكومة الإلكترونية، أهدافها ومهامها، على الخط: <http://www.kenanaonline.com/page/4106>، تاريخ الاطلاع:

.2016/02/27

القرار من جهة أخرى، سواء كان هذا المواطن في المنزل، العمل، الشارع، طريق السفر، داخل الوطن أو خارج حدوده.<sup>1</sup>

وهناك تعاريف أخرى تصب ضمن نفس المفهوم المتعلق بالحكومة الإلكترونية، يمكن أن نذكر بعضها من خلال ما يلي:

- يقصد بالحكومة الإلكترونية تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة، بواسطة استثمار التطورات العلمية المذهلة في مجال تقنيات الاتصالات والمعلومات، وبذلك تتغير أشكال وسبل تقديم تلك الخدمات العامة للإدارات الحكومية ومعاملاتها من شكلها الروتيني التقليدي إلى أشكال جديدة إلكترونية بواسطة الحاسب الآلي عبر شبكة الانترنت وشبكات الاتصال، مما يستلزم تطويراً للبنية الإدارية والفنية لتلك الإدارات، وتغييراً في أنظمتها.<sup>2</sup>

- الحكومة الإلكترونية هي استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة والتقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات العامة من حيث وفرة هذه الخدمات وتحسين أساليب تقديمها لهم، وهي القدرة على تقديم الخدمات الحكومية والحصول عليها بوسائل غير تقليدية، أي وسائل إلكترونية يمكن من خلالها الاطلاع على معلومات حكومية وإكمال التبادل بين الأجهزة الحكومية وجمهور المستفيدين من خدماتها في أي زمان ومكان، على أساس المساواة والعدالة بين كافة المعنيين بالخدمات العامة.<sup>3</sup>

وهناك أيضاً تعريفات أخرى لعدد من الباحثين في مجال الحكومة الإلكترونية، فمنهم من عرفها كوسيلة لتحسين القطاع العام والحكومي، وآخرون عرفوها كوسيلة لتحقيق الإصلاح وتغيير العمليات، الهيكل والثقافة الحكومية، ومنهم من ركّز على جانب تحسين الاتصال مع المواطن وتحقيق شفافية أكبر، وأخيراً هناك من ذكر أنها قضية تجارية تتعلق بزيادة العوائد وتحسين الأداء والوضع التنافسي للهيئات والدوائر الحكومية.

من خلال ما سبق، يمكن الخلاص إلى تعريف للحكومة الإلكترونية على النحو التالي:

الحكومة الإلكترونية هي استخدام الهيئات والدوائر الحكومية لنتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل: شبكات الاتصال، مواقع الإنترنت وأجهزة الكمبيوتر، في علاقاتها مع الأفراد وقطاع

<sup>1</sup> المرجع السابق، نفس المكان.

<sup>2</sup> علي السيد الباز، الحكومة الإلكترونية والإدارة المحلية، المؤتمر العلمي الأول حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات المصرفية، أكاديمية الشرطة، دبي، من 26 إلى 28 أبريل 2003.

<sup>3</sup> نائل عبد الحافظ العواملة، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد: 29، العدد: 1، الجامعة الأردنية، 2002، ص 150.

الأعمال، ومع بعضها البعض، حيث يمكن من خلال هذه العمليات تقديم خدمات حكومية أفضل لجميع المستفيدين بدرجة عالية وفي وقت مناسب، مع تحقيق الأمن والسرية في المعلومات. وتجدر الإشارة إلى أننا في الواقع أمام أداة تتوفر على إمكانيات عديدة ذات فوائد معتبرة وقيمة، حيث أنه من المتصور أن تستخدم كبديل عن أدوات الاتصال السابقة، مثل: الكلام والكتابة مجتمعين، فمن خلالها يمكن تخزين المعلومة، نقلها واسترجاعها، وكذا التعبير عن الإرادة بين أطراف متعددة في الوقت المناسب لذلك، وعلى نحو أكثر فاعلية من حيث الدقة والسرعة والأمان، ومع ذلك لا يجب تجاهل حقيقة مهمة مفادها أن الحكومة الإلكترونية تبقى في نهاية الأمر أداة وليست وظيفة قائمة بذاتها، وعليه يتضح أننا لسنا بصدد مفهوم جديد للحكومة، ولكننا فقط أمام أداة جديدة للقيام بالوظيفة الحكومية.

### المطلب الثاني: نشأة الحكومة الإلكترونية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية.

مع تطور الحياة البشرية وما صاحبه من اكتشافات جديدة في شتى المجالات، زاد الطلب على "حكومة أذكى" يمكن أن تكون سببا في تلبية متطلبات المجتمع في العيش، التطور والتقدم، وبرز العلم الإداري كأهم العلوم المساهمة في عملية هيكلية وتنظيم أقسام الحكومة، بالإضافة إلى تحديد قنوات التواصل والمسؤولية بين أفراد الحكومة ورؤسائها، وبين الحكومة وأفراد المجتمع.

#### 1- نشأة الحكومة الإلكترونية:

تظهر من حين لآخر مصطلحات جديدة تُعد نتاجا للتطور التقني وإبداعات العقل البشري، وفي وقتنا الحالي يتم تداول مصطلح حديث في ميدان الفكر الإداري وفي مجال المعلوماتية وتقنياتها، وهو مصطلح الحكومة الإلكترونية الذي يلفت الانتباه عندما يصل إلى أسماعنا، فهو يمثل نقلة سريعة وثورة هائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، لذلك يُعتبر مصطلحا حديثا نسبيا على الرغم من أن استخدام الأجهزة الإلكترونية في إنجاز بعض الأعمال الإدارية قد سبق ظهور هذا المصطلح، حيث اندلعت ثورة المعلومات نتيجة التطور الذي حدث في مجالي الاتصالات والحاسوب، ليُشكل معا وسيلة قوية لحفظ ومعالجة ونقل المعلومات بوتيرة مختلفة تماما عما كان عليه الأمر من قبل، ومن هنا لا يمكن تصور ما سوف يكون عليه حال الإنسان في المستقبل إزاء التطور العلمي الذي يشهده العالم

الآن<sup>1</sup>، وكل ذلك من نعم الله عز وجل على عباده، حيث قال تعالى: " وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ لَا تُحْصُوهَا إِنَّ اللَّهَ لَعَفُورٌ رَحِيمٌ " <sup>2</sup>.

### 1-1- الحكومة الكلاسيكية أولاً:<sup>3</sup>

أشرنا سابقاً إلى أن الحكومة بمفهومها الواسع هي مجموع الهيئات الحاكمة والمسيرة للدولة أو المديرية لخدماتها، فهي كيان تنظيمي تشكله الدول من أجل إدارة شؤون البلاد واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي سوف تؤثر بشكل أو بآخر في المستقبل السياسي والاقتصادي والاجتماعي، ويغطي هذا الكيان العديد من الأنشطة (الاقتصادية والتعليمية والاجتماعية والأمنية والصحية...)، ويُعنى بالمحافظة على المواطن والسهر على أمنه وراحته، بُغية إعداد جيل جديد من المواطنين المؤهلين لاستلام الإدارة العامة والتفاعل معها بما فيها من تعقيدات.

ومن المعلوم أن معظم الحكومات الكلاسيكية تعاني من بيروقراطية قاتلة للإبداع ومُضخمة في قوة العمل، مما يؤدي في الكثير من الأحيان إلى إنتاجية أقل رغم توفر موارد بشرية ومالية كبيرة تتمتع بها، ومن ناحية أخرى تفتقد تلك الحكومات إلى مبدأ الشفافية مع المواطن الذي يجد صعوبة كبيرة في الحصول على المعلومات عن أداء الحكومة من أجل قياسه.

ولا شك أن أساليب ووسائل إدارة الحكومة الكلاسيكية قد ارتقت مع مرور الزمن، حيث تم إدخال مفاهيم الإدارة، ومبدأ توزيع المهام وتشكيل هيئات الرقابة والمحاسبة، وفي العقود الزمنية الأخيرة تمت مكننة العديد من الأنظمة داخل أقسام الدولة، ولكن من وجهة نظر الوحدة الإدارية الواحدة وليس الحكومة كجسم واحد متكامل، ولم يقتصر الأمر على مكننة أقسام الإدارة التقليدية مثل: إدارة شؤون الموظفين والإدارة المالية وصولاً إلى إدارة أصول الحكومة المادية، بل تعداه إلى إنتاج نظم دعم القرار والتنبؤات المالية ومعالجة الوثائق والقراءة الآلية والأرشفة الإلكترونية، ومن الواضح أن الأنظمة المعلوماتية التي تم بناؤها في الحكومات الكلاسيكية كانت تهدف إلى مكننة أو دعم مجموعة معينة من أعمال ووظائف الحكومة، وتقديم فرصة النظرة الموحدة على كامل المنظومة المعلوماتية والمعرفية التي تملكها.

### 1-2- جذور الحكومة الإلكترونية:

هناك من اعتبر أن نظام الحكومة الإلكترونية هو وليد خيال روائي أو فكر تصوري، وهذا انطلاقاً من إحدى روايات الخيال العلمي التي كتبها الروائي جون برينر John brunner في سنة 1975، حيث دار موضوع الرواية حول حكومة تتحكم في شعبها وترتكز كل السلطات في يدها من

<sup>1</sup> داود عبد الرزاق الباز، مرجع سبق ذكره، ص ص 16، 17.

<sup>2</sup> القرآن الكريم، الآية رقم 18 من سورة النحل.

<sup>3</sup> عباس بدران، مرجع سبق ذكره، ص ص 27- 31.



خلال شبكة حاسوب عملاقة تحتوي على كل بيانات أفراد الشعب، مما أدى بأنصار الحريات إلى مكافحة هذه الشبكة حسب موضوع الرواية، فتأثر بهذه الأخيرة أحد الدارسين لعلوم الحاسوب في أمريكا بجامعة كورنيل، وهو روبيرت موريس Robert morris، وحاول تجسيد الفكرة ونقلها من الخيال العلمي إلى الواقع العملي وذلك في سنة 1988، وأخذت هذه الفكرة تفرض نفسها بعد ذلك في المجال الإداري بداية من سنة 1992، حيث أشار الرئيس الأمريكي بيل كلينتون آنذاك أنه يريد جعل طريق المعلومات السريع حجر زاوية جديد في البنية الأساسية القومية، يشبه في أهميته نظام الطرق السريعة بين أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية، ليمنح بذلك الحكومة فرصاً تُغيّر من خلالها أساليب عملها وتقديم خدماتها لعملائها من الجماهير العريضة.<sup>1</sup>

وفي عام 1993، كانت حكومة الولايات المتحدة أول من بادر وطرق هذا المجال بصفة فعلية، ليتم فيما بعد إعداد البرامج الخاصة بالحكومة الإلكترونية من قبل دول أخرى مثل: المملكة المتحدة، النمسا، كندا وهولندا، كبرامج مماثلة، وقد تناولت المنظمات الدولية، مثل مجموعة الثماني والمجلس الأوروبي، هذا الموضوع، حيث قام هذا الأخير بإطلاق المبادرة التي أسماها مبادرة أوروبا الإلكترونية في اجتماعه الذي عقد في لشبونة سنة 2000، وقد ركزت هذه المبادرة على مفهوم الحكومة الإلكترونية المتاحة على الشبكة العالمية للإنترنت، بغية الوصول السهل للمعلومات والخدمات وإجراءات صياغة القرارات الحكومية من قبل جميع المستفيدين، وفي غضون تلك الفترة، قامت حكومة الولايات المتحدة بالتوسع في عمليات إتاحة فرص الوصول السهل للمواطنين إلى المعلومات والخدمات الحكومية على الشبكة العالمية بطرح العديد من المبادرات، حيث تستطيع الحكومة أن تكون أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين، كإنشاء موقع واحد على الشبكة يسمى (Firstgov.Gov) يمكن من خلاله للمواطنين استكشاف واستقصاء كل الموارد المعروضة بواسطة الحكومة على الشبكة العالمية.<sup>2</sup>

## 2- العلاقة بين الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية:

في سياق الحديث عن الحكومة الإلكترونية، نجد أنفسنا وسط مجموعة من المصطلحات المتشابهة والتي تحمل نفس المعنى، مثل: الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، لذلك دأب العديد من الباحثين في هذا المجال إلى محاولة إيجاد فرق أو علاقة بين هذين المصطلحين، نظراً لارتباط الحكومة الإلكترونية في أغلب الأحيان بالإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> داود عبد الرزاق الباز، المرجع السابق، ص 26، 27.

<sup>2</sup> فهد بن ناصر بن دهم العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2003، ص 20.

وإذا كان هناك من يستخدم اليوم عبارة "الحكومة الإلكترونية" للحديث عن عملية استخدام وسائل الإعلام والاتصال وتقنياته الحديثة لتطوير أداء الإدارة، ولا سيما تلك التي لديها علاقة مباشرة بالمواطنين، فإن البعض الآخر لا يرى موجبا لاستعمال مثل هذه العبارة، ويقترح الاكتفاء باستخدام عبارة "الإدارة الإلكترونية" لتأدية نفس المعنى، وقد ذاع استعمال عبارة الحكومة الإلكترونية مؤخرا في عدد من البلدان الصناعية وبعض البلدان الخليجية ودول الاتحاد الأوروبي سعيا من هذه الدول إلى إيجاد أرضية مشتركة لتوحيد وتتميط الإجراءات الإدارية ومحاولة تيسير العلاقة بين المواطنين ومؤسسات الدولة.<sup>1</sup>

وعليه فقد كثر الجدل حول مصطلحي "الحكومة الإلكترونية" و"الإدارة الإلكترونية"، وهل هما مصطلحان مختلفان أو مترادفان، وفي هذا الصدد ترى الدكتورة هبة تقي محمد أن كلا المصطلحين لهما نفس الهدف، ويستخدمان وسائل الاتصال الحديثة لتقديم خدماتهم للمواطنين، وإن كان مصطلح الإدارة الإلكترونية يناسب جميع أنواع تقديم الخدمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، بينما يناسب مصطلح الحكومة الإلكترونية المؤسسات الحكومية أكثر في تقديم خدماتها للمواطنين، وهي وجهة النظر التي أيدها الدكتور عبد الفتاح بيومي حجازي<sup>2</sup>، حيث أشار إلى أن مصطلح الإدارة الإلكترونية يناسب أكثر القطاع الخاص، أما الحكومة الإلكترونية فتتطبق على تقديم الخدمات الحكومية، ويرجع الفرق حسب هذه الواجهة إلى كون القطاع الخاص قد سبق القطاع الحكومي في التحول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال إدخال الحاسب الآلي والشبكات الداخلية في القيام بالأعمال وتسييرها والحفاظ على دقتها، مع توفير الوقت والجهد والمال في ذلك.<sup>3</sup>

وقد توصلت معظم الدراسات إلى أن العلاقة بينهما هي علاقة الجزء من الكل، فالإدارة الإلكترونية هي جزء من الحكومة الإلكترونية، أو بعبارة أخرى هي قسم أو مجال من مجالات الحكومة الإلكترونية، وتعني الإدارة الإلكترونية كما أشار إلى ذلك الدكتور علي السلمي أنها منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة،<sup>4</sup> كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، وينطبق هذا المعنى حتى على الأمور غير الإدارية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> أنظر: عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>3</sup> هبة تقي محمد، تطوير الإدارة المدرسية بنظام الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص

ص 17، 18.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 16.

<sup>5</sup> محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش، المرجع السابق، ص 10، 11.

وأشار الدكتور عباس بدران إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل العمود الفقري للحكومة الإلكترونية، فهي تشكل العمليات الداخلية (Back Office Operations) والتي لا تظهر للمواطن أو المؤسسة بشكل مباشر، بل عبر نتائجها من قبيل إدارة علاقات المواطنين والمؤسسات وربط الإدارات العامة والوزارات عبر أنظمة التكامل (Integration) ووصولاً إلى مكنتها كامل الوظائف الأساسية للحكومة التقليدية، ومن الممكن الحديث في هذا المجال عن أنظمة قواعد البيانات، أنظمة الأرشيف وإدارة الوثائق، الأنظمة المالية، أنظمة شؤون الموظفين ومختلف الأنظمة المعلوماتية التي تهدف إلى دعم عمليات الحكومة الإدارية، وتحتاج هذه الموجة الجديدة من الإدارة إلى تطوير مهارات المسؤولين، المدراء والموظفين العاديين وتدريبهم من أجل إحداث وقيادة التغيير، من خلال إتباع منهجيات محددة للارتقاء بهؤلاء الإداريين من مهارات الإدارة التقليدية إلى مهارات الإدارة الإلكترونية، ويطلق البعض على الإدارة الإلكترونية تعبير الفعالية والكفاءة الداخلية (Internal Efficiency & Effectiveness) للحكومة، نظراً للفوائد الجمة التي قد تجنيها الحكومة من خلال تطبيقها لأساليب العمل الجديدة، حيث يمكن لأجهزتها الداخلية وعملياتها غير الظاهرة الاندماج مع العمليات والوحدات الإدارية في محيطها الخارجي.<sup>1</sup>

وعموماً ترمي الإدارة الإلكترونية إلى رفع مستوى الجودة والفعالية للمنظمة من خلال الاستخدام الملائم للتكنولوجيا، نظم المعلومات والاتصال والمعرفة العلمية والتطبيقية المتعلقة بها، بالإضافة إلى جملة من الأهداف أهمها:<sup>2</sup>

- تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
  - تطوير عمليات الإدارة و تعزيز فعاليتها في خدمة أهداف المنظمة.
  - تقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات.
  - ضمان تدفق للمعلومات بدقة، كفاية، توقيت ملائم وجاهزية مستمرة.
  - تقليل كلفة التشغيل وتحسين متواصل لمعدلات الإنتاجية.
  - تطوير مستوى الأتمتة (Automation) وتعزيزه في الاستخدامات الخدمية والإنتاجية.
  - توفير البيئة والمناخ التنظيمي الملائمين للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل.
- وانطلاقاً مما سبق، يمكننا القول أن مصطلح الإدارة الإلكترونية يُطلق على كافة الأعمال التي تؤدي بشكل يقوم على استخدام مختلف نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أما مصطلح الحكومة الإلكترونية فهو يعبر عن استخدام المنظمات والجهات والدوائر الحكومية للنتائج سألغة الذكر

<sup>1</sup> عباس بدران، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

<sup>2</sup> نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد: 15، العدد: 2،

الرياض، 2002، ص ص 263، 264.

في تقديم مختلف الخدمات والحصول عليها، ولا مانع من أن تكون هذه المنظمات منتمية إلى القطاع الخاص، ولكنها مرتبطة بجهة حكومية معينة، فينطبق عليها مصطلح الحكومة الإلكترونية، فإذا قامت إحدى المدارس التعليمية الخاصة بانتهاج نظام التعليم الإلكتروني (e-Learning) من أجل عرض المحاضرات والدروس عن بعد، وإجراء الامتحانات للطلبة على الخط، فإن ذلك لا ينبغي أن يكون بمعزل عن مختلف الشروط والإجراءات أو التعليمات المنبثقة عن الجهة الحكومية الوصية، فهي تعمل تحت لوائها وتستجيب للقوانين واللوائح المفروضة من قبلها، وهذا من شأنه إمكانية ربط نظام التعليم الإلكتروني بنظام الحكومة الإلكترونية، فنستطيع بذلك الأخذ بالفكرة التي مفادها أن الإدارة الإلكترونية هي جزء من الحكومة الإلكترونية، وتكون العلاقة بينهما علاقة جزء من الكل، ولا يمكن الاستغناء عن مفهوم الإدارة الإلكترونية في إطار الحديث عن نظام الحكومة الإلكترونية، والله أعلم.

### المطلب الثالث: الإسلام ونظام الحكومة الإلكترونية.

ارتأينا في هذا المطلب لفت الانتباه إلى علاقة هذا النظام الحديث بديننا الحنيف، وإبراز مدى توافق أسسها و أفكاره مع مبادئ شريعتنا الإسلامية، كيف لا ونحن ندرك أن الكثير من العلوم استمدت قواعدها ونظرياتها انطلاقاً من تعاليم الدين، كما أن العديد من الاكتشافات التي وصل إليها العلماء في عصر التقدم التكنولوجي قد تم الكشف عنها وتبليغها للناس منذ أكثر من 14 قرناً، من خلال ما جاء في القرآن الكريم من إعجاز علمي، وما ورد في سنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، ومن هنا يمكن أن نتساءل عن أصل فكرة الحكومة الإلكترونية في الدين الإسلامي، وموقف الشريعة الإسلامية من التعامل وفق هذا النظام الإلكتروني.

#### 1- فكرة الحكومة الإلكترونية من القرآن والسنة:<sup>1</sup>

يستند جوهر فكرة الحكومة الإلكترونية إلى الكثير من الآيات والأحاديث التي تتضمن الإشارة إلى التيسير ورفع الحرج ونبذ التكلف والمشقة على العباد أو بينهم، ففي القرآن الكريم هناك العديد من الآيات الدالة على ذلك، حيث قال الله تعالى: "يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ"<sup>2</sup>، واليسر من السهولة كما ذكر الإمام القرطبي<sup>3</sup>، وهو التخفيف والتسهيل دون الشدة والمشقة كما أورد ذلك الإمام الطبري في تفسيره عن أبي جعفر<sup>4</sup>، ومن هذا المنطلق فإن المعنى المتفق عليه بين المفسرين أن

<sup>1</sup> داود عبد الرزاق الباز، مرجع سبق ذكره، ص ص 290-292، بتصرف.

<sup>2</sup> القرآن الكريم، الآية رقم 185 من سورة البقرة.

<sup>3</sup> تفسير القرطبي، الجزء الثاني، ص 271.

<sup>4</sup> تفسير الطبري، الجزء الثالث، ص 476.

اليسر مفاده انتقاء المشقة والتعب في طريق الشيء المراد تحصيله، أي سهولة تحصيل المرغوب دون التعب في ذلك، وهذا هو الأساس الذي بنيت عليه الشريعة الإسلامية من السماحة واليسر من أجل تحقيق مصالح العباد، حيث قال تعالى أيضاً: "سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا"<sup>1</sup>، وقوله: "وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ"<sup>2</sup>، والحرَج هو الضيق والتكلف والمشقة، ويعني رفعه الأخذ بسياسة الرفق والسماحة والسعة التي تؤثر بالإيجاب في الإنسان وتدفعه إلى الطاعة تلقائياً، وتحبب إليه الأشياء، ولما كانت الأحكام في الشريعة الإسلامية مبنية على التيسير ورفع الحرج والتزام المكلفين جانب الاعتدال واليسر في تطبيقها، فإن الفقهاء قد أقرروا قاعدة: "المشقة تجلب التيسير"<sup>3</sup>.

وفي السنة المُطهرة، نجد العديد من الأحاديث الواردة عن نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، والتي تبعت دائماً على التيسير ورفع المشقة على العباد، وقد ذكر ابن كثير مجموعة من الأحاديث الدالة على ذلك<sup>4</sup>، حيث قال النبي صلى الله عليه وسلم: "إن خير دينكم أيسره، إن خير دينكم أيسره"<sup>5</sup>، وقال أيضاً: "يسرُوا ولا تُعسروا، وسكّنوا ولا تُثَقِّروا"<sup>6</sup>، وروى أن النبي صلى الله عليه وسلم قال لأصحابه: "أبشروا لن يغلب عسر يسرين، ويُسران يغلبان عسراً"<sup>7</sup>، وقال ابن مسعود: "لو أن العسر في جحر لتبعه اليسر حتى يستخرجه، لن يغلب عسر يسرين"<sup>8</sup>.

وجاء في السنة أيضاً عن عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "اللهم من ولي من أمّتي شيئاً فشقّ عليهم فأشقق عليه، ومن ولي من أمّتي شيئاً فرقق بهم فارقق به"<sup>9</sup>، وقال أيضاً: "أحبّ العباد إلى الله تعالى أنفعهم لعياله"<sup>10</sup>.

لقد فهم القادة الإسلاميون الأوائل هذه الآيات والأحاديث المذكورة، فعملوا على الأخذ بها والانقياد إلى ما جاء في فحواها، فاتبعوا مع الرعاية سياسة الباب المفتوح أو الحكومة على الخط، أو ما يُشبهه حالياً بوابة الخدمات الإلكترونية، وكمثال على ذلك ما جاء في سيرة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنه لم يكن يصفح عن والي من ولاته إغلاق بابيه دون الناس، وكان يعتبر ذلك خطأ جسيماً يستوجب العزل من الوظيفة كعقوبة تأديبية، ومن عقوبته أيضاً أنه كان يأمر بإحراق باب دار

<sup>1</sup> القرآن الكريم، الآية رقم 7 من سورة الطلاق.

<sup>2</sup> القرآن الكريم، الآية رقم 78 من سورة الحج.

<sup>3</sup> جلال الدين السيوطي، الأشباه والنظائر، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 1990، ص 7.

<sup>4</sup> تفسير بن كثير، الجزء الأول، الطبعة الثانية، دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص ص 504، 505.

<sup>5</sup> رواه الإمام أحمد.

<sup>6</sup> أخرجه البخاري ومسلم في صحيحهما.

<sup>7</sup> أخرجه الحاكم وابن جرير.

<sup>8</sup> أخرجه الطبراني والحاكم والبراز وابن جرير.

<sup>9</sup> رواه مسلم في صحيحه، باب فضيلة الإمام العادل وعقوبة الجائر والحث على الرفق بالرعية والنهي عن إدخال المشقة عليهم.

<sup>10</sup> صحيح الجامع الصغير وزياداته للشيخ الألباني، وقال حسن.

الوالي، لأنه الأداة التي حالت بينه و بين جمهور الناس وقضاء مصالحهم وهذا ما فعله مع عبد الله بن قراط، والي حمص، عندما علم من أهل هذه البلدة أنه اتخذ له عِلِيَّة<sup>1</sup> احتجب فيها عن الناس، فأمر أحد رجاله، فجمع له حطباً وأحرق باب عِلِيَّة الوالي.<sup>2</sup>

وقد كتب عمر بن الخطاب رضي الله عنه إلى أبي موسى الأشعري يأمره بالتزام سياسة الباب المفتوح أو الحكومة على الخط، لإدارة المرافق العامة إدارة مباشرة، حيث قال في ذلك: "... عُذ مرضى المسلمين، واشهد جنائزهم، وافتح لهم بابك، وبأشر أمورهم بنفسك، فإنما أنت رجل منهم، غير أن الله جعلك أثقلهم حملاً ..."<sup>3</sup>، وبإمعان النظر في قول عمر بن الخطاب لأبي موسى الأشعري: "افتح لهم بابك"، يمكن أن نستنبط منه إشارة إلى سياسة الباب المفتوح في الإدارة العامة، والتي اتجهت الدول لتطبيقها من خلال البوابة الإلكترونية في عصرنا الحالي، والتي تكون مفتوحة على مدار اليوم والأسبوع، فقد استوعبت عبارة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه كل المعاني والأهداف المرجوة من فتح بوابات الخدمات الإلكترونية في تقديم مختلف الجهات الحكومية لخدماتها إلى جمهورها المستفيد، دون أن يتعرض أي مواطن لأي شكل من أشكال الحرمان، ويمكنه قضاء مصالحه في أي وقت أراد وبالشكل المناسب، دون تدخل لاعتبارات متعلقة بالجنس أو المستوى المعيشي أو الهيئة، ودون أن تُسلط عليه مختلف مظاهر الهيمنة والسيطرة والتكبر والطغيان والمحسوبية والتأجيل... الخ.

## 2- موقف الإسلام من التعامل بالوسائل الإلكترونية:

يُحْت الإسلام العباد على ضرورة طلب العلم والأخذ بالأسباب وبكل ما من شأنه تحقيق مصالح الناس ونفعهم، وفي هذا الشأن ميّز الله سبحانه وتعالى العلماء والمختصين وأهل الذكر عن سائر العباد في الكثير من الآيات، كقوله تعالى: "وَمَا يَعْلَمُ تَأْوِيلَهُ إِلَّا اللَّهُ وَالرَّاسِخُونَ فِي الْعِلْمِ يَقُولُونَ آمَنَّا بِهِ كُلٌّ مِّنْ عِنْدِ رَبِّنَا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ"<sup>4</sup>، وقوله أيضاً: "يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"<sup>5</sup>، كما يمكن الاستناد إلى قاعدة: "الضرر يُزال"<sup>6</sup>، وأصلها قوله صلى الله عليه وسلم: "لا ضرر ولا ضرار"<sup>7</sup>، وفي هذا الحديث معنى الحثّ على تقديم العون

<sup>1</sup> عِلِيَّة: بكسر العين هي الغرفة، انظر: محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص189.

<sup>2</sup> انظر: رمضان محمد بطيخ، أصول التنظيم الإداري في النظم الوضعية والإسلامية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص163.

<sup>3</sup> محمد كرد علي، الإدارة الإسلامية في عز العرب، مطبعة مصر، القاهرة، 1934، ص32.

<sup>4</sup> القرآن الكريم، الآية رقم 7 من سورة آل عمران.

<sup>5</sup> القرآن الكريم، الآية رقم 11 من سورة المجادلة.

<sup>6</sup> جلال الدين السيوطي، الأشباه والنظائر، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>7</sup> أخرج ابن ماجة في كتاب الأحكام، والإمام أحمد.

للمسلمين، وكلما كان فرد أحوج إلى المعونة كانت المعونة أفضل، وكلما كانت أنفع كانت أفضل أيضاً، ولكن دون الإعانة على الأشياء المنكرة وغير المقبولة، أو التي فيها ضرر وهلاك للفرد أو المجتمع، كما يمكن الاستناد إلى قاعدة: "التصرف على الرعية منوط بالمصلحة"، ومفاد هذه القاعدة إن تصرف الحاكم وكل من ولي شيئاً من أمور المسلمين، يجب أن يكون تصرفه مبنياً و معلقاً ومقصوداً به المصلحة العامة، أي بما فيه نفع لعموم من تحت أيديهم، حتى يُنفذ على الرعية ويكون ملزماً لها، وما لم يكن كذلك لم يكن صحيحاً ولا نافذاً شرعاً.<sup>1</sup>

ومن هنا يمكن القول أن التفكير في صنع الأشياء واختراعها بما يعود بالنفع على الأمة إنما هو مئة من الله عز وجل، كما أن المسارعة إلى اقتنائها وتوفيرها للأفراد والمؤسسات عمل يكشف الحرص على القيام بشؤون المواطنين ومراعاة تدابير إزالة العقبات وتيسير المهمات ونشر العلم والحرص على الأموال العامة ورعايتها وإنفاقها فيما يعود على الأمة بالخير والنفع، وما النتائج التي أسفرت عنها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا دليل على نعم الله عز وجل على عباده والتي لا تُحصى وتُعد، فكم من بعيد صار قريباً من حيث إمكانية ربط الاتصال به وكم من نقرة أدت إلى النهل من العلوم، وكم من موقع ساهم في تقديم خدمات متنوعة للأفراد عن بعد...والحمد لله على نعمه التي لا تحصى ولا تعد، ولا يفوتنا في هذا المقام أن تُلفت الانتباه إلى ضرورة الحفاظ على هذه النعم واستخدامها بشكل سليم، حتى تتحقق المنفعة منها للجميع، وإذا كان الإسلام يحث على اغتنام النعم والتنعم بما أنزل الله علينا من فضل ورزق كريم، فإنه يدعو إلى شكرها وعدم الجحود بها واستغلالها بالطرق المشروعة، لأن ذلك من تمام تقدير قيمة النعمة وتقدير فضل الله على عباده، وإذا كان ما هو متاح من الوسائل الإلكترونية ضروري ومفيد جداً في تعامل الأفراد و الهيئات مع بعضها البعض، وتتحقق من وراءه المنافع الكثيرة والمزايا الحسنة، فإنه يمكن أن يؤدي إلى ما لا تحمد عقباه ولا تبعث نتائج استخدامه على الإيجاب والارتياح، بسبب الاستخدام غير الرشيد وغير العقلاني لهذه الوسائل الإلكترونية، وغير المقبول لا من الناحية الشرعية ولا من الناحية القانونية، وكمثال على ذلك ما يتم رصده من حين لآخر من استعمال للتكنولوجيا في غير المحل الذي وجدت له ووفرت له، وذلك من قبل الكثير من الإداريين والمستخدمين لها، فعوض الانتفاع بها في تأدية الأعمال وتقديم الخدمات اللازمة يتم استخدامها في شؤون خاصة لا تُمتُّ بصلة لجوانب العمل، ويُعتبر ذلك هدراً للتكنولوجيا واستعمالاً غير سليم لها، إضافة إلى ذلك استخدام التكنولوجيا بشقها السلبي والتأثر بمساوئها أكثر من الالتفات إلى محاسنها، فعوض الاستفادة منها في البحث والتعلم وتطوير أساليب العمل وتنمية المهارات والقدرات الفكرية والفنية، يتم استخدامها في الملهييات عن العمل والمحرمات التي تؤثر سلباً

<sup>1</sup> محمد صدقي بن أحمد بن محمد البورنو، الوجيز في إيضاح قواعد الفقه الكلية، الطبعة الرابعة، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص ص 347، 348.

على الفرد والمجتمع والحضارة، وتتسبب في تجريد الشخص من مقوماته، وتؤدي إلى طمس شخصيته، فلا هو مفيد لمنظّمته، ولا هو نافع لمجتمعه وللمواطنين، ناهيك عن ظهور مختلف الجرائم المعلوماتية التي تُعتبر وليدة عن الاستغلال السلبي لمخلفات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كجرائم اختراق المواقع الإلكترونية، وإفشاء الأسرار المعلوماتية، وجرائم الإلتاف المعلوماتي والتزوير والسرقة المعلوماتية ... الخ، وهذا ما لا يقبله الشرع والقانون إطلاقاً.

بناءً على هذا، تُعتبر الوسائل الإلكترونية ضرورية في تحسين الأعمال وتحسين وتيرة تأديتها، إلا أنها تُعتبر سلاحاً ذا حدين، فهي نعمة نبتغي من وراءها تحقيق نفع، وقد يتسبب الفرد في تحويلها إلى نقمة تؤدي إلى إفساده وتوقيع الفساد في المجتمع، وتعود عليه بالسلب في دنياه و أخراه، وإذا كان من الخطأ أو التقصير الانغلاق دون الاستفادة من الوسائل الإلكترونية في التعامل، وعدم التطلع إلى التغيير والانتقال من النمط التقليدي في الأداء إلى النمط الإلكتروني، فإنه من الخطأ أيضاً، وما أقبحه من خطأ، الانسلاخ أو التجرد من هويتنا وقيمنا لمضاهاة أفكار الآخرين ومجاراتها والسير على خطاهم والهرع على آثارهم.



### المبحث الثاني: أهم خصوصيات نظام الحكومة الإلكترونية.

يتعين على الحكومة الإلكترونية أن تكون نظاما بناءا وأداة خدمة فعالة من أجل بناء مجتمع قوي يسوده الاهتمام بالمعلومة، وتتفاعل فيه جميع الأطراف بنوع من المرونة والسرعة والدقة، فصار من اللازم تحديد أهدافه جيدا للوصول إلى الانتفاع بفوائده، إضافة إلى تجسيد مظاهره والأخذ بنظرياته المساهمة في بناءه، للتمكن في الأخير من إرساء قواعده بإحكام والتصدي لمختلف العراقيل التي تواجهه، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث أن نشير إلى أهم الأهداف ومزايا نظام الحكومة الإلكترونية، وكذا مظاهر ونظريات هذا النظام، ثم مقوماته ومعوقاته بعد ذلك.

### المطلب الأول: أهداف ومزايا نظام الحكومة الإلكترونية.

يُعتبر تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية مدخلا معاصرا لتحديث وتطوير آليات الأداء والتعامل من قبل مختلف الجهات الحكومية، ولعل أهداف ومزايا العمل وفق هذا النظام تكشف عن ذلك، حيث تمثل الأهداف مجمل المساعي التي يريد النظام الإلكتروني الوصول إليها، أما المزايا فهي الفوائد والقيم المستخلصة والمحصل عليها جراء تطبيقه على أرض الواقع.

#### 1- أهداف نظام الحكومة الإلكترونية:

تُدعم الحكومة الإلكترونية عمليات الحكومة الكلاسيكية من حيث تقديم الخدمات آليا لجمهور المستفيدين ومشاركتهم في صنع القرار، وصولا إلى تحقيق شفافية كبيرة في عملية الحكم، كما تهدف أيضا إلى تخفيف الأعباء المالية في الإدارات العامة وتخفيض كلفة إجراء الخدمات بالموازاة مع المحافظة على مستويات عالية من جودة هذه الخدمات، وإذا علمنا أن الحكومة الإلكترونية تستهدف مجموعات مختلفة من المستفيدين، فإنه من الممكن تسطير أهداف من قبلها تبعا لكل مجموعة، لذلك نحاول رصد أهداف هذا النظام وفقا للمجالات التالية:<sup>1</sup>

- **المجال الحكومي الشعبي:** في مجال علاقة الحكومة الإلكترونية بمواطنيها، تنصب معظم أهداف الحكومة الإلكترونية في خانة رفاهية المواطن ومشاركته في الحكم، حيث تستطيع الحكومة توصيل الخدمة إلى المواطن بدلا من أن يصل بنفسه إليها، وذلك باستخدام تكنولوجيا الاتصال، وهذا ما يؤدي إلى ظهور سعة في دائرة تقديم واستلام الخدمات من قبل جمهور المواطنين.

<sup>1</sup> عباس بدران، مرجع سبق ذكره، ص ص 47، 48.

- **المجال الحكومي المؤسساتي:** في مجال علاقة الحكومة الإلكترونية بمختلف المؤسسات، فإنها تهدف إلى تنشيط الدورة الاقتصادية عبر تسهيل معاملات المؤسسات التجارية، سواء كانت محلية أو إقليمية أو عالمية.

- **المجال الحكومي الحكومي:** على المستوى الحكومي الداخلي، سوف يكون من صميم أهداف الحكومة الإلكترونية الهدف الرامي إلى تقليص أو ردم الفجوة البيانية و الإجرائية بين مختلف الوزارات والإدارات العامة بمفهوم الحكومة الواسع، بالإضافة إلى رفع مستويات الكفاءة والفعالية في تنفيذ الإجراءات والأنظمة الحكومية الداخلية انطلاقاً من مكنة جميع الإدارات العامة، وربطها بمختلف الشبكات وتزويدها بالبرمجيات وقواعد البيانات اللازمة للوصول إلى أحسن أداء وأفضل تكامل في تأدية الأعمال بين هذه الجهات الحكومية.

- **المجال الحكومي الخارجي:** من أهم أهداف الحكومة الإلكترونية في هذا المجال هو عملية دمج الحكومة بطريقة انسيابية وذات جدوى اقتصادية مع محيطها الخارجي، من أجل أن يكون لها الأثر الإيجابي في مختلف النواحي المجتمعية، كتشجيع مختلف المشاريع ولفت الانتباه إليها، والإسهام في نموها وتطورها، وكمثال على ذلك تلعب الكثير من الجهات الحكومية دوراً بارزاً في تشجيع النشاط السياحي ببلد ما، من خلال تقديم معلومات أو خدمات سياحية للمؤسسات السياحية الخارجية أو للمواطنين الأجانب.

انطلاقاً مما سبق، نجد أن معظم هذه الأهداف تتمحور حول خدمة العنصر الأهم في المجتمع، ألا وهو المواطن، حيث تسعى الحكومة الإلكترونية جاهدة إلى المحافظة على حقوقه، والوصول إلى مستوى لائق من الشفافية والوضوح في التعامل معه، لدرجة تمكينه من المشاركة في عملية صنع مختلف القرارات، وفي هذا تعزيز وحفاظ على كرامة المواطن وإنزاله منزلة مرموقة تجعله يدرك مدى اهتمام حكومته به وبقضاء مصالحه وإشباع حاجاته المتنوعة.

## 2- مزايا نظام الحكومة الإلكترونية:

هناك الكثير من المزايا أو الفوائد التي يمكن تحصيلها من خلال تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية، وهذا دليل على سعيه حقاً لجعل الأهداف سالفة الذكر موضع التحقيق فعلاً، فمن جملة مزايا هذا النظام نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2008، ص ص 56-59، بتصريف.

**- سرعة أداء الخدمات:**

لقد حدث تطور في تقديم الخدمة للجمهور عند إحلال النظام الإلكتروني في التعامل محل النظام التقليدي، حيث قلت الفترة الزمنية اللازمة لأداء الخدمة نظرا لسرعة تدفق المعلومات والبيانات الخاصة بها، ومن ثم القيام بها في وقت محدد وقصير جدا، فضلا عن أن الإنجاز الإلكتروني للأعمال يخضع لرقابة أسهل وأسرع من تلك التي تُفرض على الموظف في أدائه لأعماله وفق النظام التقليدي.

فمن خلال إنجاز المعاملات الحكومية إلكترونيا، يمكن توفير الوقت الضائع في الانتقال إلى مقر الإدارة والبحث عن الموظف المختص وانتظار الدور وقيام الموظف بالتحقق من توافر شروط الخدمة المطلوبة وإنجاز المعاملة يدويا... الخ، وعلى هذا الأساس يمكن تقليل الوقت الذي يستهلكه المواطن للحصول على المعلومات من الأجهزة الحكومية، ويعتبر البريد الإلكتروني مثلا واضحا حول سرعة الإنجاز الإلكتروني، فمن خلاله تم الاستغناء، بشكل معتبر، عن خدمة مرفق البريد العادي التقليدي، نظرا للتمكن من الوصول إلى موقع المرسل إليه في لحظات عبر البريد الإلكتروني، مع إمكانية الرد أيضا في لحظات إذا كان المرسل إليه مستعدا للرد، وقد قامت بعض شركات المعلومات الخاصة بتخصيص بعض المواقع للبريد الإلكتروني، مثل: Hotmail و Yahoo، لتوفير هذه الخدمة الهامة.

**- انخفاض التكاليف:**

مما يلاحظ عند أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية أن هناك استهلاك لكميات كبيرة جدا من الأوراق والأدوات الكتابية، فضلا عن أن هذا الأداء يحتاج إلى عرضه على أكثر من موظف بغية الإطلاع عليه وإجراء التوقيعات المختلفة والإحالة إلى موظفين آخرين، وهذا من شأنه ارتفاع تكاليف الخدمة، إلا أنه باتباع نظام الحكومة الإلكترونية، فإن هذه التكلفة سوف تقل كثيرا نظرا لاستخدام الوسائل الإلكترونية والتي توفر الأدوات والأوراق الكتابية، زيادة على ذلك تقليل عدد الموظفين المطلوبين في العمل بما يؤدي في النهاية إلى تأدية الخدمة بإحكام.

**- اختصار الإجراءات الإدارية:**

يتسم العمل الإداري التقليدي بالعديد من التعقيدات الإدارية، لأنه يحتاج في معظم الأحيان إلى مراجعة وموافقة أكثر من جهة إدارية، زيادة عما يمكن أن يلحق بموظف معين من الحصول على إجازة أو مغادرة مكان عمله لسبب أو لآخر، ومن ثم يتعطل أداء الخدمة من فترة زمنية لأخرى أو من يوم لآخر، ومن خلال إتباع طريق الحكومة الإلكترونية يمكن تبسيط هذه الإجراءات وإنجازها بسرعة وسهولة توفيراً للجهد والوقت والنفقات، فمن خلال موظف واحد يمكن إنهاء المعاملة المطلوبة وتقديم الخدمة لصاحبها دون أن يكون هناك إلزام موجه نحو هذا الموظف بالرجوع إلى رؤسائه للحصول

على موافقتهم، وإنما يتم الرجوع لقاعدة البيانات المعدة سلفاً، والتي تُعد بمثابة تفويض للموظف يتخذ على أساسه قراره، ومن ثم فإن تقنية المعلومات والاتصالات كقيلة بتوفير المعلومة واختصار إنجاز المعاملات في ظرف زمني قصير، بحيث يقوم طالب الخدمة بالولوج إلى موقع الاتصالات وإنجاز المعاملة في خطوة واحدة دون مراجعة عدة مكاتب.

فعلى سبيل المثال لا الحصر، يلزم للإفراج عن البضائع من الدوائر الجمركية، في أغلب الدوائر العربية، الحصول على ما يقارب العشرين توقيعاً من قبل الموظفين القابضين في أماكن مبعثرة في أماكن مختلفة، ويقتضي الحصول على كل توقيع منها الدخول في الصف وانتظار الدور لمدة قد تطول، مع ضرورة الحصول عليها جميعاً للتمكن من الإفراج الجمركي، وهذا ما يستغرق مدداً مضاعفةً وجهداً كبيراً.<sup>1</sup>

#### - دقة وجودة الخدمة المقدمة:

يعتمد نظام الحكومة الإلكترونية على مختلف الوسائل الإلكترونية التي تتوفر وتنتقل عبرها المعلومات والبيانات المتعلقة بجميع الخدمات، فيؤدي ذلك إلى تفادي الوقوع في أخطاء العمل المقدم عن طريق هذه الوسائل، وبذلك يمكن تقديم خدمات أفضل لطلابها، ويتم استغلال إمكانيات المنظمة بشكل أمثل.

#### - القضاء على الفساد الإداري:

إذا كان نظام الحكومة الإلكترونية يتضمن إتمام المعاملات بطريقة إلكترونية، فإن ذلك يؤدي إلى التقليل من العلاقات المباشرة بين الموظف وطالب الخدمة لدرجة زوالها كلية في بعض المعاملات، ويكون ذلك طريقاً نحو التخلص من مظاهر السلب والفساد التي تظهر في الكثير من التعاملات الإدارية كالرشوة والمحسوبية والتماطل في تقديم الخدمات وغير ذلك مما يبعث على الفساد الإداري، حيث يقوم الإنجاز الإلكتروني على مبدأ العدالة في تقديم الخدمة بالدقة والجودة اللازمتين، وبالتكلفة والوقت المناسبين، إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام، بحيث لا تتم التفرقة بين الأشخاص لاعتبارات تعود إلى الجنس أو اللون أو الشكل أو المنصب ... إلخ، زد على ذلك أن الإنجاز الإلكتروني لا يتم أمام الجمهور، مما يجعله أيسر إنجازاً نظراً لتجنبه المواجهة المباشرة وخصوصاً مع أصحاب الشأن أو طالبي الخدمة من ذوي الوعي المنخفض.

<sup>1</sup> ماجد راغب الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، مرجع سبق ذكره، ص 7.

## المطلب الثاني: مظاهر ونظريات الحكومة الإلكترونية.

إذا كان نظام الحكومة الإلكترونية يمثل مدخلا معاصرا لقيام مختلف الجهات الحكومية بتأدية أعمالها وإنجاز مهامه وفقه، فإنه يستوجب الأخذ بالعديد من المظاهر والأفكار، والعمل على الإلمام بها وفهمها واستيعابها، بغية التمكن من إحداث نقلة نوعية في طبيعة تقديم واستلام الخدمات، والحصول على نتائج مستقبلية مرضية لجميع الأطراف المتفاعلة فيما بينها وفق هذا النظام الجديد.

### 1- مظاهر الحكومة الإلكترونية:

للحكومة الإلكترونية مظهران أساسيان هما:<sup>1</sup>

#### 1-1- المظهر الأول:

يتمثل في عملية ربط المستخدمين من هذا النظام بالخدمات الحكومية، وهذا عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، وبذلك يتم الإلغاء أو التقليل من مراجعة المواطن لموظفي الحكومة، مع سهولة وسرعة الحصول على هذه الخدمات الحكومية.

#### 1-2- المظهر الثاني:

يتمثل في إمكانية ربط المستفيد مع أكثر من دائرة أو مؤسسة تقدم خدمات مشتركة، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بحيث تتم مراجعة المستفيد لأكثر من دائرة تقوم، مجتمعة، بتقديم الخدمة من نقطة اتصال واحدة، ولا حاجة لمراجعة هذه الدوائر كل على حدى.

### 2- نظريات الحكومة الإلكترونية.

هناك أربع نظريات مهمة تدور جميعها حول تطبيق الحكومة الإلكترونية والنتائج التي قد تترتب على تزايد تطبيق أنظمتها، إلا أنها تتنافس فيما بينها على مدى أهميتها وفعاليتها عند قيام الحكومات بالمهام المناطة بها، وتتمثل هذه النظريات فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد حسن محمد العزام، الحكومة الإلكترونية في الأردن: إمكانيات التطبيق، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن، 2001، ص 10.

<sup>2</sup> فهد بن ناصر بن دهام العبود، مرجع سبق ذكره ص: 23.

## 1-2- العقلانية:

هناك بعض الأشخاص يعتقدون أن استخدام التقنيات في مجال الحكومة الإلكترونية يمثل تحسنا كبيرا دائما في قدرات الحكومة، وذلك على أقل تقدير في انتهاج العقلانية عند اتخاذ القرارات، والتكلفة الوحيدة المتكبدة هي تكلفة شراء هذه التقنيات وتشغيلها. ووفقا لهذا الرأي، فإن هذه الأنظمة سوف تقلل من تكاليف الحصول على المعلومات، ترتيبها، ترميزها، تنظيمها، إدارتها واستخدامها، وتأسيسا على ذلك، فإن هذه الأنظمة سوف تحقق عائدا يفوق تكاليف إنشائها خلال فترة حياتها الافتراضية، إلا أن هذا التفاضل مبني على نظرية قديمة مفادها أن المعلومات تقلل من الشكوك وتزيد من احتمالية صحة القرار المتخذ.

## 2-2- الثمن:

تقبل مجموعة أخرى من النظريات إمكانية زيادة قدرات التحكم وانعكاس ذلك على نوعية عمليات اتخاذ القرار وعقلانيتها، لكنها في الوقت نفسه تصر على أن ذلك لا يتأتى بدون ثمن، وهذه النظريات تعتقد ضرورة عمل ترتيبات الحماية والوقاية، وإلا سوف يكون الثمن غالبا فيما يتعلق بالحرية والخصوصية الشخصية للمواطنين، والحفاظ على سرية المعلومات.

## 2-3- ضوضاء المعقولة وتأكلها:

النظرية الثالثة هي الأكثر تشاؤما، وهي تقوم على الإدعاء القائل أن الحكومة الإلكترونية سوف تقضي على العقلانية بصورة عامة، وعلى الزعم السائد بضعف قدرة القطاع على إدارة المعلومات بصورة جيدة مقارنة مع مؤسسات القطاع الخاص، وعلى الهواجس الأخرى التي تهمل العوامل الضمنية النوعية في صياغة القرار، والتركيز على العوامل الواضحة التي يمكن قياسها كميا، كما أن هذه النظرية تتخوف من عدة أشياء مثل: التفسير المبسط بأكثر مما ينبغي للبيانات، النمذجة المبسطة والتبسيط الشديد بدءاً من عمليات التحليل إلى صياغة التوصيات، كما أن هذه النظرية ترفض بصورة مطلقة الاعتقاد السائد بأن المعلومات هي التحكم والرقابة، وتفضل أن تعتبر المعلومات كالضوضاء.

## 2-4- التقنية:

تعتبر التقنية، كرمز مهم وميدان تنافس، أداة رئيسية في ظل ظروف الصراع الاجتماعي القائمة، مع التركيز على أنه لن يكون لهذه النظرية نفسها تأثير جوهري ومستقل في عملية اتخاذ القرارات بمعزل عن النظريات الأخرى.

### المطلب الثالث: مقومات ومعوّقات نظام الحكومة الإلكترونية.

يتطلب بناء نظام الحكومة الإلكترونية إقامة مجموعة من الركائز التي يستند إليها، والتي تُعتبر ضرورية ولازمة لإمكانية تجسيده والعمل وفقه في مختلف الجهات الحكومية، فإذا تم بذل مجموعة من التكاليف في سبيل ذلك، فإن عوائد هذا النظام من شأنها تغطيتها وتحسين صورة الأداء المقدم، بالإضافة إلى توفير القدرة على مواجهة العديد من التحديات أو العقبات التي تحول دون التمكن من التطبيق الصحيح والسليم لنظام الحكومة الإلكترونية.

#### 1- مقومات نظام الحكومة الإلكترونية:

يستوجب تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية والعمل به توافر مقومات عديدة تتقدمها الإرادة السياسية والوعي المناسب لدى المواطنين، والنية الصادقة في بناء علاقة جديدة بين الحكومة والأطراف المتفاعلة معها، وتتضمن مختلف الوسائل والتقنيات والمهارات البشرية اللازمة، وكذا القوانين واللوائح المنظمة لعمل هذا النظام الجديد، ويُمكن الوقوف على أهم الركائز أو المقومات التي يبني عليها نظام الحكومة الإلكترونية من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1-1- البنية الأساسية لنظام الحكومة الإلكترونية:

من أهم مقومات نظام الحكومة الإلكترونية توفر البنية الأساسية أو البنية التحتية الملائمة، والحديث عن هذه الأخيرة يقودنا إلى رصد مكوناتها التي تتوفر عليها، والتي تتدرج في ثلاثة عناصر أساسية وهي: الأجهزة التكنولوجية، شبكات الاتصال وقواعد البيانات والمعلومات.

#### 1-1-1- الأجهزة التكنولوجية:

ظهرت إلى الوجود العديد من الآلات التكنولوجية والاختراعات إبان ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتباين استخدامها بين الدول والشعوب حسب الحاجة إليها ودرجة المقدرّة على اقتنائها واستخدامها، ومن أشهر هذه الأجهزة وأكثرها استعمالاً وتداولاً في الحياة اليومية نذكر ما يلي:  
أولاً- الحاسب الآلي:

يُعتبر توفر الحاسب الآلي المقوم الرئيس لنظام الحكومة الإلكترونية، حيث لجأت العديد من الهيئات الدولية إلى اعتماد نسبة استخدامه كمؤشر دال على مدى جاهزية الدولة لتطبيق هذا النظام الإلكتروني في عملية تقديم الخدمات واستلامها، ولقد تم استخدام الحاسب الآلي في العديد من المجالات، سواء في تخزين المعلومات، إجراء الحسابات والاتصالات من خلال الدوائر الإلكترونية

<sup>1</sup> هبة تقي محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-40، بتصرف.

التي يحتوي عليها الجهاز، حيث يمكن مرور المعلومات المختلفة بواسطة أنظمة معينة تدعى الأنظمة الرقمية، وبعد ذلك يتم تقسيم هذه المعلومات إلى أنواع وأقسام محددة تعرف بالملفات، ويتم تخزين كل معلومة في الملف الخاص بها، وكل ملف يأخذ رقما سريا خاصا يمكن من خلاله إحضاره للتعرف على ما يحمله من معلومات.<sup>1</sup>

وتجرى مختلف العمليات على الحاسب الآلي بسرعة فائقة، حيث يمكن القيام بتحليل البيانات والقيام بالعمليات الحسابية المعقدة في أقل من جزء من الألف في الثانية الواحدة، وهذا ما يعكس التطور الكبير والدقة المتناهية في إنجاز مختلف العمليات والإجراءات باستعمال الحاسب الآلي. وقد ظهرت الحاسبات الآلية في القرن العشرين، لكن الأفكار الأساسية التي بنيت عليها هذه الحاسبات كانت معروفة منذ قرن من الزمن، وقد كان ظهور الحاسب الآلي في أجيال متعددة، يمتاز كل جيل منها عن الجيل السابق بإمكانيات أفضل، مما يعني أن هذه الحاسبات قد تطورت تطورا سريعا وهائلا، وقد أدخلت عليها الكثير من التحسينات والتغييرات المتتالية.<sup>2</sup>

**ثانيا- الهواتف الثابتة والنقالة:**

في القرن 19م، وبالضبط في سنة 1876، تم التوصل إلى اختراع جهاز يمكن من خلاله أن يتحدث الناس بعضهم إلى بعض عبر المسافات الطويلة، وهذا الجهاز هو الهاتف، ومنذ تلك الفترة، بدأ الناس يتهافتون بشدة على طلب الانتفاع باستخدام الهاتف، حتى صار من أكثر الاختراعات انتشارا واستخداما في كل دول العالم<sup>3</sup>، وأصبح وجوده في المكاتب، الإدارات، والمؤسسات وحتى المنازل أمرا ضروريا أو محتما.

وقد تطور هذا الجهاز مع مرور الزمن من خلال أشكاله، أحجاسه وطريقة الاستعمال... إلخ، انطلاقا من الهاتف الثابت الموضوع في مكان معين إلى الهاتف المحمول الذي ينتقل به حامله إلى أي مكان، وبالتالي توفر إمكانية الاتصال بالفرد في أي مكان كان متواجدا أين تنتشر هناك ما تعرف بالمحطات الأرضية أو الخلايا الخاصة بشبكة الهاتف المحمول، وتنقسم هذه المحطات، طبقا لحجم المحطة وحجم الطاقة المنبعثة من الهوائي الخاص بها، إلى ثلاثة أنواع:<sup>4</sup>

**أ- المحطات الكبيرة (Macrocells):**

يعتبر هذا النوع من التركيبات الأساسية لشبكة الهاتف المحمول، والتي لا يتم الاتصال بدونها، ولها قدرات طاقة إنتاجية تقدر بحوالي 35 كم (أي: 22 ميلا تقريبا).

<sup>1</sup> عبد الباسط الجميل، موسوعة الشباب في المعلومات العلمية، دار اللطائف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 181.

<sup>2</sup> جلال إبراهيم العبد، الحاسبات الإلكترونية وأسس معالجة البيانات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 24 وما بعدها.

<sup>3</sup> محمد عاطف، أشهر المخترعين والاختراعات العظيمة في تاريخ البشرية، دار اللطائف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 73.

<sup>4</sup> ناجي الفضالي، التليفون المحمول، دار الذهبية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 31.



## ب- المحطات المتوسطة (Microcells):

يستعمل هذا النوع من المحطات لتقوية وتحسين عمل الشبكات، وخاصة في مناطق استعمال الهاتف المحمول بكثافة، مثل: المطارات، محطات السكك الحديدية ومراكز التسوق... إلخ، وانبعثت الطاقة من تلك المحطات أقل من مثيله في المحطات الكبيرة، ويقدر مداها فقط بعدة مئات من الأمتار.

## ج- المحطات الصغيرة (Picocells):

هذا النوع من المحطات له انبعاثات طاقة أقل من المحطة المتوسطة، وتوضع داخل أو على أسطح المنازل، وهي صغيرة الحجم مقارنة مع المحطات الكبيرة والمتوسطة، وكما يُفهم من اسمها فإن مداها أصغر من مدى النوعين السابقين.

## 1-1-2- شبكات الاتصال:

نجم عن عملية تطور الاتصالات وتقنيات المعلومات تحولا كبيرا في أنماط إدارة المؤسسات الحكومية عبر مختلف الدول، ولا سيما في الدول المتقدمة، وعلى هذا الأساس انتشرت نظم الشبكات الإلكترونية وتوعدت أشكالها وزاد اتساعها، إذ أن الشبكة (Network) هي مجموعة من الحاسبات ترتبط مع بعضها بخطوط اتصال، حيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل المعلومات فيما بينها<sup>1</sup>، ومن أنواع شبكات الاتصال نميز ما يلي:

## أولاً- شبكات الحاسب الآلي:

يقصد بشبكة الحاسب الآلي مجموعة من الحاسبات الصغيرة أو الكبيرة تتصل فيما بينها، بحيث يتاح لكل وحدة على الشبكة الاستفادة من الموارد (البيانات والمعلومات) التي تتوفر عليها هذه الشبكة.

وتستخدم الحكومة الإلكترونية بشكل أساسي شبكة من الحاسبات الآلية، قد تكون هذه الشبكة محلية أو واسعة حسب عدد المباني والأجهزة التي تعمل فيها، فقد تغطي شركة قطاع خاص محدودة أو كبرى، وقد تغطي وزارة من وزارات الدولة أو مجموعة من الوزارات... إلخ،<sup>2</sup> لذلك نميز ما يعرف بالشبكات المحلية LAN<sup>3</sup> الموزعة ضمن منطقة جغرافية صغيرة نسبيا (كأن تكون طابقا من بناية أو مجموعة أبنية)، والشبكات المترامية WAN<sup>4</sup> التي تتطلب استخدام أجهزة ووسائط ربط ومعدات ترأسل تتلاءم مع العدد الكبير من الأجهزة المتباعدة عن بعضها البعض بشكل قد يتعدى حدود دولة معينة،

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 168.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 54، 55.

<sup>3</sup> LAN : Local Area Network .

<sup>4</sup> WAN : Wide Area Network.

والشبكات الإقليمية MAN<sup>1</sup> التي تعمل بنفس مبادئ عمل الشبكات المترامية، إلا أنها مقيدة بمنطقة جغرافية أقل سعة، وتصل إلى حدود مدينة أو مقاطعة معينة.<sup>2</sup>

وتتكون شبكة الحاسب الآلي من مكونات مادية (Hard Ware) ومجموعة برمجيات (Software) مثلها في ذلك مثل جهاز الحاسب نفسه، حيث نجد ضمن المكونات المادية ما يعرف بجهاز الخدمة الرئيسي (Network Server) ومحطات العمل (Work Station)، إضافة إلى مختلف الأجهزة الملحقة (Peripherals Equipment)، والأسلاك الهاتفية والألياف الضوئية، أما البرمجيات فهي تعمل على تنفيذ عمليات التراسل عبر أجزاء أو مكونات الشبكة، كبرمجيات تشغيل الأجهزة ومعدات التراسل، وبرمجيات الاتصال، والبرمجيات التي تحدد القواعد والأسس التي يجب الالتزام بها عند تنفيذ عمليات التراسل بين عناصر الشبكة.<sup>3</sup>

### ثانياً- شبكة الإنترنت:

إنترنت مصطلح يطلق على "الشبكة الداخلية"، وفي الواقع فإن "إنترنت" هي تطبيق لأعراف إنترنت ومبدأ الشبكة العالمية، وتعطي هذه الشبكة مظهراً منتظماً لقواعد بيانات العملاء وملفات الاتصال ومعلومات المنتجات، وتتميز بأنها أسهل استخداماً من قبل الموظفين، ولكونها تطبيق لمعايير "إنترنت" فهي تساهم في توفير النفقات بالمقارنة مع أنظمة البريد العادية، وشبكة إنترنت ليست مفتوحة لأشخاص من خارج المؤسسة، وفي هذا السياق، فإن إنترنت تضم ميزات الأمن كجدران الحماية (Firewalls)<sup>4</sup>، وهذه الجدران لا تتيح للأشخاص غير المصرح لهم الدخول إلى شبكة الإنترنت.

فعن طريق الإنترنت، يتمكن العاملون في الإدارة وحدهم من الاتصال ببعضهم وأداء أعمالهم والتنسيق بينها في إطار النظام الداخلي للإدارة التي يعملون فيها، ويتم إدخال كافة المعلومات والبيانات المدونة بالسجلات أو بالملفات الورقية إلى الشبكة الداخلية من خلال الكمبيوتر، وذلك عن طريق جهاز السكانير، من أجل تشكيل نوع من الأرشيف الإلكتروني والذي يسهل معه حفظ المعلومات وتصنيفها بطريقة تجعل الحصول على أي منها يتم بدقة وسرعة، كما يمكن أن يتم تصنيف المعلومات أو البيانات بناءً على أسس كثيرة، منها: نوعية الموضوع، زمن الإدخال، مكان الخدمة، وفئات الناس المتصل بهم... الخ.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> MAN : Metropolitan Area Network.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص ص 48-50.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، المرجع السابق، ص 55، ومحمد الصيرفي، المرجع السابق، ص ص 43، 44.

<sup>4</sup> جدار الحماية مركب من جزأين، مادي وبرمجي، ويتصرف كما لو كان حارساً لبوابة، ويوضع جدار الحماية بين شبكتين وخدام الشبكة العالمية، أو بين خادم الشبكة العالمية وبين إنترنت العامة، ويستخدم جدار الحماية أجهزة خادمة مهمتها فحص كل من يحاول الدخول إلى الشبكة والخروج منها وتسجيل اتصالاته.

<sup>5</sup> ماجد راغب الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، مرجع سبق ذكره، ص 4.

## ثالثا - شبكة الإنترنت:

لقد تطورت الإنترنت من الاستخدامات المحدودة إلى الاستخدامات الواسعة والمفتوحة، فقد كان الأب السابق للإنترنت مشروع "الأبرانت" (Apranet) المطور بواسطة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة في وزارة الدفاع الأمريكية في الستينات، وجاءت بعدها المبادرات المبكرة لتطوير الإنترنت المتعلقة بربط شبكات الجامعات ومراكز البحوث، ثم كان تطور الإنترنت إلى أن أصبحت شبكة عالمية واسعة ذات مواصفات مفتوحة تسمح بالوصول الحر إلى مختلف المواقع المتاحة على مستواها، للاستفادة من المعلومات المدرجة فيها، والاطلاع على أهم وآخر الأخبار في مختلف النواحي المجتمعية، إضافة إلى إمكانية الاستفادة من الخدمات المقدمة من قبلها.<sup>1</sup>

ويُعد البريد الإلكتروني أحد أهم أوجه استخدامات الإنترنت، فضلا عن عملية تصفح المواقع (Sites) المنتشرة على الشبكة الدولية، إذ تصل الرسائل المرسلة بواسطة البريد الإلكتروني خلال ثوان معدودة وفي أي مكان من العالم، وقد تُرسل الرسائل على شكل بيانات، بحوث، كُتُب أو ملفات فيديو، وتتيح البرامج الحاسوبية ونظمها، ومنها (Netscape Navigator) و (Microsoft Explorer) للملايين من المستخدمين للإنترنت عملية مسح شامل للشبكة العالمية (www) للوصول إلى مصادر المعلومات، وتحقيق قدر عال من المتعة والعمل في عالم دون حدود، ومن الممكن إجراء حوار علمي ومناقشة الكثير من الموضوعات والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني، وفي نفس الوقت يتم استلام الإجابات والوقوف على ردود فعل بصدد الحوار والموضوعات المعروضة.

والجدير بالذكر أن هناك تركيبة محددة لعناوين البريد الإلكتروني، إذ تعمل عناوين البريد الإلكتروني (E-Mail) تماما كعناوين البريد العادي، وتحتوي جميع عناوين البريد الإلكتروني على تركيبة رموز متشابهة، مثال ذلك (mohsadaoui@yahoo.fr)، حيث يشير الرمز الأول إلى اسم المستخدم، وليس من الضروري أن يكون الاسم الحقيقي، وإنما اسم أو عبارة يجذبها المستخدم في الاتصال، ويليه الرمز @، ثم اسم المضيف الحقل (مثلا: Yahoo) وأخيرا تستخدم رموز مألوفة، منها: com للشركة، gov للحكومة، mil للقطاع العسكري، edu للمؤسسة التربوية،... الخ، وعموما، يمكن كتابة العنوان الإلكتروني بالحروف الكبيرة أو الصغيرة، ولا يتخللها أي فراغ أو فواصل.<sup>2</sup>

كما تعتبر الإنترنت وسيلة أيضا لعقد الكثير من الجلسات أو الحوارات عن قرب مهما تباعدت أماكن الأطراف المتصلة ببعضها البعض، وذلك بواسطة الصورة والصوت، وهذا من شأنه التسريع في عقد الكثير من الاجتماعات وتحقيق الأهداف المرجوة من اللقاءات التي ينبغي أن تتم

<sup>1</sup> نجم عيود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص ص 23، 24، بتصريف.

<sup>2</sup> محمد محمود الطعامنة، طارق شريف العلوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-105.

وجها لوجه، دون أي تأخير يذكر، ودون تدخل لأي إعتبار من الاعتبارات التي تعود إلى وجود ظروف تحول دون التمكن من عقد مثل هذه الاجتماعات واللقاءات.

#### رابعا- شبكة الإكسترنانت:<sup>1</sup>

تشير شبكة الإكسترنانت إلى مجموعة شبكات إنترنت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترنت مع منح أحقية الشراكة في بعض الخدمات والملفات فيما بينها، أي أن شبكة الإكسترنانت هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالمتعاملين، الشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، أو تجمعهم مركزية التخطيط أو الشراكة، ويؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها دون المساس بخصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة.

وتستخدم في شبكة الإكسترنانت كلمة المرور (Password) للحماية، لكون الشبكة غير موجهة للجمهور كما هو في الإنترنت، وتظهر تطبيقات الإكسترنانت على نحو واسع في العالم، ومن تلك التطبيقات ما ذهبت إليه سنغافورة في إدارة أنشطة العمليات التجارية في أكبر موانئ العالم عبر ربط شركات الشحن والمصارف والمستفيدين والأجهزة الحكومية (سلطات الجمارك والهجرة) ضمن شبكة الإنترنت، وقد أدت هذه العملية إلى إمكانية إتمام عملية الشحن لأي مستفيد في حدود عشر دقائق، في حين كانت تستغرق قبل استخدام هذه الشبكة نحو يومين إلى أربعة أيام لإتمام إجراءات الشحن، ويعكس هذا الاستخدام إحدى صور التفوق، ومؤداه امتلاك الميزة التنافسية المتمثلة في شبكة وتقنيات الاتصالات المتطورة وتحقيق إمكانات تطبيق مضامين الأساليب الإدارية المعاصرة، ومنها إنجاز المهام في الوقت المعياري المقرر عالميا (Just In Time) وإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management).

وتتسع تطبيقات الإكسترنانت في العديد من المجالات، من أهمها ما يلي:

- نظم تدريب وتعليم العملاء.
- نظم التشارك على قواعد البيانات التابعة لمؤسسات أو مراكز مختلفة.
- شبكات مؤسسات الخدمات المالية والمعرفة.
- نظم إدارة شؤون المواطنين والموارد للشركات العالمية ومتعددة الجنسيات.
- توريد المستلزمات من السلع والخدمات اللازمة للعمليات الإنتاجية.
- توزيع السلع والخدمات.
- إجراءات عمليات البيع والشراء.
- متابعة تحصيل المستحقات ومتابعة المدينين.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 102.

3-1-1- قواعد البيانات والمعلومات:<sup>1</sup>

تعتبر قواعد البيانات ومختلف أصناف المعلومات من الأسس الرئيسية لنظام الحكومة الإلكترونية، حتى أن تقدم الدول صار يُقاس بمقدار ما لديها من بيانات ومعلومات، وبحسن استخدامها لها في مختلف المجالات تحقيقاً لما تصبو إليه من غايات، وصار هناك شعار لدى الكثير من الدول مفاده "من يملك المعلومة يملك القوة"، لذلك تعتبر المعلومات الموجودة لدى مختلف الدول أصولاً بالغة الأهمية ولكنها لا تُقدر بثمن، وتبذل الحكومات والمؤسسات المعنية جهوداً كبيرة للمحافظة على أمن وسرية المعلومات غير المتاحة للجميع، وكذا الحفاظ عليها من التلف، القرصنة أو البيع بدون إذن أصحاب الحق فيها.

وتمثل قاعدة البيانات مجموعة من الملفات المرتبطة ببعضها البعض بعلاقة ما، والمتضمنة للبيانات المتصلة بشؤون معينة، وحتى يتم تفعيل هذه القاعدة، يجب أن تعمل حسب نظام يُسمى نظام معالجة البيانات (Data Processing System)، والذي يقوم باستقبال البيانات وتشغيلها (أي معالجتها) ثم تحويلها إلى معلومات.

وتتم معالجة البيانات في الحكومة الإلكترونية بطريقة إلكترونية تتسم بما يلي:

- تحقيق السرعة والدقة الناتجة عن استخدام الدوائر الإلكترونية في عملية معالجة البيانات.
- قلة الحاجة للعنصر البشري، نظراً لوجود برامج مخزنة في ذاكرة الحاسب الآلي.
- إمكانية حفظ البيانات واسترجاعها آلياً، وذلك عن طريق استخدام برامج خاصة.

والجدير بالذكر أن البيانات تتحول، بعد معالجتها، إلى معلومات (Informations) يستطيع متخذ القرار أن يحصل عليها من أجل نجاحه في اتخاذ قراره، سواء تمثلت هذه المعلومات في حقائق علمية أو واقعية، أو في أنباء محلية أو عالمية، أو في مواقف واتجاهات للمواطنين وذوي الرأي والتأثير في مجالات معينة، كما أن كفاءة القرار المتخذ تعود، لحد كبير، إلى صحة، شمولية وسرعة ورود هذه المعلومات.

وبعد الحديث عن البنية التحتية التي يستوجبها نظام الحكومة الإلكترونية، يمكننا القول أن الانتقال من الشكل التقليدي إلى تطبيقات الحكومة الإلكترونية يفرض القيام بأتمتة<sup>2</sup> (Automation) وحوسبة<sup>3</sup> الأنشطة المتعلقة بالجهات الحكومية التي تشملها هذه التطبيقات، وهناك نوعان من الحوسبة: حوسبة أماكن العمل من خلال الاعتماد على الحواسيب المتصلة ببعضها البعض عن طريق شبكات الاتصال المختلفة في إنجاز أعمال الحكومة الإلكترونية، وحوسبة الأشخاص من خلال

<sup>1</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-62.

<sup>2</sup> أتمتة: لفظ أجنبي تم إدخاله إلى اللغة العربية حديثاً، ويعبر عن الميكنة الإلكترونية أو الإنجاز الآلي الإلكتروني.

<sup>3</sup> الحوسبة: التزويد بالحاسب الآلي واستخدام تطبيقاته في إنجاز مختلف الأعمال.

الاعتماد على الموظف الجوال الذي يمكنه عن طريق الحاسب الآلي ومعدات اتصال بسيطة أن يعمل ويباشر نشاطه من خارج مكتبه.<sup>1</sup>

### 1-2- القواعد القانونية لنظام الحكومة الإلكترونية:

يحتاج تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية إلى أنظمة خاصة وإصلاحات جديدة على المستوى القانوني للمنظمة أو الهيئة الحكومية، وذلك بغية الوصول إلى التنظيم المحكم والمناسب لتحقيق أهداف النظام على أفضل وجه ممكن، لذلك تعتبر الإصلاحات القانونية الهادفة إلى توفير بيئة قانونية جيدة من أهم المدخلات المطلوبة لتطوير الحكومة الإلكترونية، حيث يتم ضبط الأنشطة الحكومية من خلال إطار قانوني يشمل مختلف القوانين واللوائح، وتشتمل الحكومة الإلكترونية على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتوصيل الخدمات إلى طالبيها، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع درجة المخاوف حول سلامة تحويل وتخزين المعلومات الإلكترونية، لذلك فعلى الحكومة أن تتأكد من إحداث تغيير في النظام القانوني يسبق الحكومة الإلكترونية، من أجل حماية المعلومات والخصوصية في هذا العصر الرقمي.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة إدراج مختلف الإصلاحات القانونية على مستوى الحكومة الإلكترونية بما يتوافق مع البديل الإلكتروني للإجراءات الورقية التقليدية، مثل: التعريف الشخصي، التوقيع وخلاف ذلك، وعلى هذا الأساس، ينبغي تحديد الأنواع والمعايير المتعلقة بالتوقيع والتوثيق الإلكتروني والسماح بحفظ السجلات إلكترونياً ضمن ضوابط قانونية محددة، كما ينبغي تحديد الأنظمة المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية لتشمل حماية ملكية المحتويات الإلكترونية، بالإضافة إلى ضرورة مراقبة وردع مرتكبي جرائم الإنترنت وسرقة البيانات الإلكترونية، وقد تعكف بعض الأنظمة إلى إجراء إصلاحات أخرى لضبط التنظيم الداخلي للحكومة، بهدف تسهيل عملية تبني الحكومة الإلكترونية، وخاصة فيما يتعلق بتبسيط الإجراءات الإدارية بغية إزالة العقبات التي تقف في طريق تطبيقها.

وعليه تعتبر عملية إعادة صياغة كافة القوانين الموجودة لكي تتوافق مع المتغيرات الحاصلة نتيجة التطور في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمر ضروري وركيزة أساسية يقوم عليها نظام الحكومة الإلكترونية، لما في ذلك من أهداف يصبو النظام لتحقيقها، نذكر من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- إعطاء مشروعية أو مصداقية للأعمال الإلكترونية والوثائق الإلكترونية، واعتمادها بدلاً من الأعمال أو الوثائق الورقية.

- إلزام الأجهزة الحكومية بإتاحة معلوماتها وتعليماتها وإجراءاتها بسرعة واستمرار على شبكة الإنترنت، لكي يصير الوصول إليها سهلاً وميسراً إلكترونياً.

<sup>1</sup> هبة تقي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص ص 39، 40.

- اعتماد التوقيع الإلكتروني كإجراء مشروع يحظى بالخصوصية والسرية اللازمتين.
- التمكين من الوصول إلى سجل مواطن أو مؤسسة ما وفق شروط معينة واستعماله بطريقة من شأنها ضمان حماية وسرية المعلومات المدرجة فيه.

### 1-3- العنصر البشري لنظام الحكومة الإلكترونية:

لا ينبغي الاعتقاد أن نظام الحكومة الإلكترونية يمكنه الاستغناء عن العنصر البشري في أداء عمله وتقديم خدماته، فهذا النظام في حاجة إلى عناصر بشرية مدربة تدريباً جيداً من حيث المهارات العلمية والتقنية، وملمة بكافة التطبيقات الخاصة بإنجاز أعمال الحكومة الإلكترونية، وبالتالي يستوجب على مختلف الإدارات إدخال التغيير والتطوير على العنصر البشري العامل بها، والعمل على تدريبه وتنقيفه والحد من الأمية الإلكترونية على مستواه، من خلال إعداد مختلف الخطط والبرامج الخاصة بذلك، مع متابعتها ومراقبة ما تحقق من إنجازات، وهذا في الوقت الذي يتم فيه الإعداد لبناء نظام الحكومة الإلكترونية، حتى يتمكن العنصر البشري من إدارة المشروع بشكل فعال، وما يُلاحظ في هذا الشأن هو أن العديد من الموظفين التقليديين يحاولون تجاهل نظام الحكومة الإلكترونية وما ينطوي عليه من تقنية المعلومات الجديدة، بدلاً من محاولة الخوض فيه وتعلمه من أجل مواكبته والتجاوب معه، لذلك ينبغي إقناع هؤلاء بضرورة إدراج هذا النظام، وإلا فإنهم يمثلون عقبة في طريق التطور والحدثة والاستفادة من نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.<sup>1</sup>

وحيث أنّ مفهوم الحكومة الإلكترونية يدور حول المواطن وتقديم مختلف الخدمات له بشكل إلكتروني، فإن نجاح هذا النظام يتطلب ارتباط المواطنين واشتراكهم فيه، ولذلك فمن الأهمية بمكان بذل المجهودات الرامية إلى زيادة اهتمام المواطن به، وتقبله فكرة التعامل مع الجهات الحكومية المستفيد من خدماتها وفق نظام الحكومة الإلكترونية، فما قيل عن الموظف المقدم للخدمة الإلكترونية يقال عن المواطن المستلم لها بشأن العمل على تشجيعه لتنمية ثقافته الإلكترونية، والاستغناء عن مختلف أشكال التعامل التقليدي، والتطلع إلى مواكبة التطور الحاصل في البيئة التكنولوجية له، وهذا من منطلق أن مستوى إقبال المواطن على التكنولوجيا واستخدامه لها يُعد مؤشراً بارزاً في الحكم على مدى جاهزية الدولة للعمل وفق نظام الحكومة الإلكترونية.

وفي ختام رصدنا لهذه الركائز التي يقوم عليها نظام الحكومة الإلكترونية، لا يفوتنا أن نشير إلى أن هذه المقومات سالفة الذكر من بنية تحتية وقواعد قانونية وعنصر بشري مؤهل لا تكفي لوحدها من أجل تشكيل مقومات هذا النظام والتمكن من بناءه على أرض الواقع ما لم يصاحب ذلك قيادة قوية تملك الدافع اللازم للمبادرة بالإصلاح وتتبع نتائجه، ورؤية واسعة طويلة الأمد لتحقيق الأهداف

<sup>1</sup> ماجد راغب الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، مرجع سبق ذكره، ص6، بتصرف.

المنشودة من تطبيق هذا النظام، إضافة إلى توفر القدرة على تحمل التكاليف المرتبطة ببناء هذا النظام وتقديم الخدمات واستلامها بشكل إلكتروني.

## 2- معوقات نظام الحكومة الإلكترونية:

على قدر أهمية وحجم أي مشروع ونطاق التغيير فيه وأبعاد الخدمات التي يقدمها وتعدد الأطراف المستفيدة تكون شدة الصعوبات وحدة المشاكل التي تحول دون تحقيقه، وبالنظر إلى ضخامة مشروع تطبيق الحكومة الإلكترونية وما يتطلبه من إمكانيات علمية، تكنولوجية، قانونية وبشرية، يمكن تمييز العديد من الصعوبات في مختلف المجالات والتي تمثل تحدياً يواجه بناء نموذج حكومة إلكترونية، ومن بين هذه المشاكل والصعوبات يمكن ذكر ما يلي:<sup>1</sup>

### 2-1- معوقات إدارية:

تتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:

- تعقد الإجراءات الإدارية وانعدام مرونة الهياكل التنظيمية.
- انعدام نشاط التخطيط لبرامج الحكومة الإلكترونية.
- وجود مخاوف على مستوى القيادات العليا في بعض الدول من تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية.
- غياب التنسيق بين مختلف الإدارات الحكومية.

### 2-2- معوقات مالية:

تتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية اللازمة لنظام الحكومة الإلكترونية، وهذا فيما يتعلق باقتناء الأجهزة والبرمجيات التطبيقية، وربط الشبكات وإنشاء المواقع الإلكترونية.
- عدم توفير مخصصات مالية كافية لتدريب الموظفين في مجال نظم المعلومات والاتصال.
- ارتفاع تكاليف خدمات الصيانة للحواسيب الآلية، ونقص عدد المتخصصين في إجراء هذه الخدمات.

### 2-3- معوقات فنية وقانونية:

تتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:

- ارتفاع معدلات التغيير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصورة كبيرة في الوقت الذي يبحث فيه الأفراد عن استقرار نسبي، مما ينتج عنه صعوبة في اللحاق بمختلف التطورات الحاصلة.
- تقاوم مشكلة الفقر المعلوماتي، مما ينتج عنه صعوبة في التعامل مع مختلف نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

<sup>1</sup> عصام عبد الفتاح مطر، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-54، بتصرف.



- تفاقم مشكلة الفجوة الرقمية<sup>1</sup> في أنحاء العالم بالنظر إلى التباين في امتلاك التكنولوجيا واستخدامها، كالحواسيب الآلية، الهواتف الثابتة والنفالة وكذا الإقبال على خدمات الإنترنت... الخ.<sup>2</sup>
- عدم الإلمام بالجوانب القانونية الخاصة بتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أرض الواقع.
- ازدياد حجم المخالفات والجرائم المعلوماتية بسبب غياب الأمن المعلوماتي وما يترتب على ذلك من فقدان لخصوصيات المستفيدين وسريتهم.
- تفاقم مشكلة التوقيع الإلكتروني نظرا لعدم توفر الضمانات اللازمة للتحقق من صحته وعدم تزويره، وبالتالي عدم تنظيم عملية التوقيع الإلكتروني مقارنة مع قواعد الإثبات المعمول بها في النظام التقليدي بالتوقيع المكتوب أو التوقيع ببصمة الأصبع.

#### 2-4- معوقات بشرية:

- تمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:
- انخفاض الخبرة والكفاءة في تقديم الخدمات الإلكترونية.
- عدم كفاية التدريبات الموجهة للموظفين بشأن استخدام الأجهزة الإلكترونية، وخصوصا إذا اقتصر على الجانب النظري دون التطبيق في الميدان.
- غياب أو ضعف الثقافة الإلكترونية لدى العنصر البشري، مما يجعله يتخذ مواقف سلبية إزاء التكنولوجيا وتطبيقاتها.
- غموض المفاهيم الإلكترونية لدى الكثير من المسؤولين والموظفين في مختلف الأجهزة الحكومية، حيث أن معظمهم لا يفهم مصطلح الحكومة الإلكترونية، وبعضهم لم يسمع به قط.
- التخوف من التغيير وإحلال النظام الإلكتروني محل النظام التقليدي، باعتبار أن إقامة مثل هذه المشاريع تحمل بين طياتها الكثير من التحولات على صعيد المنظمات، كإعادة توزيع المهام والصلاحيات، مما يستوجب تغييرا في القيادات الإدارية والوظائف والتخصصات وما قد ينجم عن ذلك على مستوى المسؤولين والموظفين الإداريين سواء من ناحية تغيير المناصب، تغيير المهام أو الإقصاء.

<sup>1</sup> عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الفجوة الرقمية بأنها: "الفجوة بين الأفراد، الأسر، الأعمال والمناطق الجغرافية على تفاوت مستوياتها الاجتماعية والاقتصادية في الاستفادة من تقنيات المعلوماتية والاتصال، واستخدام الإنترنت في الأنشطة المختلفة".

<sup>2</sup> تغريد يحي أبو سليم، أبعاد التحول نحو الحكومة الإلكترونية في الدول العربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص

**المبحث الثالث: إجراءات تنفيذ وتفعيل نظام الحكومة الإلكترونية.**

بالنظر إلى ضرورة وأهمية نظام الحكومة الإلكترونية وما يمكن أن ينجر عنه من مزايا وفعالية في تقديم الخدمات، تسعى مختلف المنظمات الحكومية إلى توفير الأسس والمعايير التي يبنى عليها هذا النظام، من أجل البدء في تجسيده والشرع في عملية تقديم جميع الخدمات الحكومية بطريقة إلكترونية.

لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعرض إلى دواعي ومتطلبات التحول نحو الحكومة الإلكترونية، لنعرّج بعد ذلك إلى الحديث عن أنواع ونماذج التفاعلات الحكومية الإلكترونية، لنصل إلى تبيان متطلبات تفعيل وتقييم نظام الحكومة الإلكترونية.

**المطلب الأول: دواعي ومتطلبات التحول نحو الحكومة الإلكترونية.**

يمكن أن نطرح السؤال التالي: لماذا نريد التحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية، وما الذي يلزمنا أخذه بعين الاعتبار من أجل تحقيق هذا التحول؟

انطلاقاً من هذا السؤال نقول إن هناك مجموعة من المظاهر أو المؤشرات التي تبعث على ضرورة تغيير النظام الحكومي التقليدي، وإحلال النظام الحكومي الإلكتروني محله، في ظل النهضة العلمية الحديثة والتطورات الحاصلة في العديد من الدول وفي جميع الأصعدة، إلا أن هذا التحول ليس بالأمر الهين ما لم يتم الالتزام بمجموعة من متطلبات التحول وأخذها بعين الاعتبار لإنجاح هذا التغيير.

**1- دواعي التحول نحو الحكومة الإلكترونية:<sup>1</sup>**

نحن نعيش في عصر استخدام نتائج الثورة التكنولوجية وتوظيفها لتحسين مستوى الأداء الحكومي ومسايرة التقدم والتغير الذي يحدث في العالم، وهذا ما يفرض على الحكومات الاستفادة من تراكم المعرفة والتقدم التكنولوجي وترقية مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين للحصول على ثقتهم ونيل رضاهم، كما أن الحكومات تأثرت بما يجري حولها في العالم، وهذا يفرض عليها أيضاً البحث عن طرق وأساليب جديدة لمواجهة التحديات العالمية، خذ على سبيل المثال قرار ضرورة استخدام جواز

<sup>1</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص ص 182-184، بتصرف.

السفر البيومتري في مختلف التنقلات الدولية، والذي سيفرض على جميع الحكومات استعمال هذا الأسلوب الجديد والالتزام به من أجل الترخيص للمواطنين بالتنقل إلى دول محددة، وإلا سيتم حرمانهم من زيارة هذه الدول.

ومما سبق نستخلص أنه لا مفر من التحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية، لأن هذه الأخيرة تجسد خدمات الغد، كما أن موجة التغيير في مجال إيصال المعلومات وتقديم الخدمات دفعت بالعديد من الحكومات للتحول نحو الحكومة الإلكترونية، وفيما يلي أهم الدواعي التي دفعت إلى هذا التحول:

- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به، مما يستوجب توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع، وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة ناجمة عن حسن الأداء الحكومي، كما يتيح الفرص للمؤسسات من أجل الاستثمار في قطاع التكنولوجيا بغية الاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

- توجهات العولمة في إطار تقوية الروابط الإنسانية وتحسين الخدمات وارتقائها إلى مستوى العالمية، للحصول على شهادة الجودة العالمية لهذه الخدمات من جهة، وإرضاء المواطن طالب الخدمة من جهة أخرى، وخصوصاً بعد أن صار هذا الأخير مُلماً بمختلف المعايير التي يستطيع من خلالها مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات بما تقدمه الدول المتقدمة منها.

- ظهور الكثير من الإصلاحات الإدارية جراء تغير الأوضاع الدولية، مما فرض وقائع أجبرت الجميع على الدخول فيها وتجسيدها في الميدان، وإلا كان مصير الدولة المخالفة لذلك العيش في عزلة دائمة قد تؤدي إلى تضررها وتضرر مواطنيها، والمثال السابق حول جواز السفر البيومتري دليل على ذلك.

- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلع المواطن إلى الحصول على خدمات أسرع وأسهل وأفضل، وقد تدعّم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة الآليات المعتمدة في اتخاذ مختلف القرارات، والمشاركة في النقاش وإبداء الرأي في القضايا التي تهتمه بشكل أكثر انفتاحاً وأكثر شفافية.

- تزايد حاجة الموظفين الحكوميين إلى دعم نوعي من خلال توفير قاعدة معلومات قويمية ونظام عمل متطور وحديث من شأنه تفادي الوقوع في الأخطاء عند إنجاز مختلف المعاملات وتسهيل نمط تقديم الخدمات لطالبيها في ظل زيادة الطلب عليها.

2- متطلبات التحول نحو الحكومة الإلكترونية:<sup>1</sup>

تُعتبر عملية التحول من التنظيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الإداري الإلكتروني عملية متعددة الجوانب والمفاهيم والممارسات، فهي ليست عملية بسيطة أو شعار يُرفع أو طموح يمكن تحقيقه من خلال وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة، بل إنها عملية تستوجب توفير متطلبات عديدة ومتكاملة لإخراج مفهوم الحكومة الإلكترونية إلى حيز الواقع العملي في مختلف الجهات الحكومية، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

- وجود إرادة سياسية من طرف أصحاب السلطة لدعم الهياكل الإدارية وإدخال التغييرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة الحكومية، انطلاقاً من توفير المال والوقت والجهد والمتابعة المستمرة لهذا التغيير، من أجل إنجاح التحول إلى الحكومة الإلكترونية، وإذا انعدمت أو غابت الإرادة السياسية فإن الدعوة إلى الحكومة الإلكترونية تبقى مجرد فكرة أو حبر على ورق من الصعب تجسيدها على أرض الواقع.

- توفير أنظمة وتسطير إجراءات وإصدار قوانين كفيلة بتحديد أطر العمل التي تستخدم فيها أنظمة الحكومة الإلكترونية، وضبط أسلوب التعامل مع مختلف المستجدات الحاصلة جراء هذا التحول، وخصوصاً إذا تعلق الأمر بضمان حقوق جميع الأطراف المتفاعلة عن طريق النظام الإلكتروني، والمحافظة على أمن وسرية المعلومات المتعلقة بهم.

- إحداث التغييرات الجوهرية في الهياكل الإدارية قصد التماشي والتكيف مع الخدمات الحكومية التي تأخذ أبعاداً جديدة، كالاستغناء عن وظائف تقليدية روتينية واستحداث وظائف جديدة، مما يتطلب مرونة في التنظيم من جهة، وإعادة تأهيل القيادات الإدارية لإحداث تغيير نوعي في الخدمات التي يتم تقديمها للمواطنين من جهة أخرى.

- التوعية بثقافة الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها، حيث أن التحول نحوها يفرض وعياً اجتماعياً متنامياً وسط أفراد المجتمع، ومساندة واضحة من قبلهم، واستعداداً جاداً لتقبل الأنظمة الحديثة والتكيف مع الأوضاع الجديدة.

- تخصيص أموال كافية لتمويل عمليات التغيير والتحول إلى النمط الإلكتروني في إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات وتحسينها، وخصوصاً إذا تعلق الأمر بأنشطة التأهيل والتدريب على العمل والتعامل وفق النظام الإلكتروني الجديد.

- إحداث تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لعملية التحول نحو الحكومة الإلكترونية، من أجل استحداث برامج تعليمية وإدخال التقنيات الجديدة في مواد التعليم، للتعرف أكثر على الأساليب العلمية التي سيتم تطبيقها في المستقبل.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 184 - 188.

- توفير التكنولوجيا الملائمة ومواكبة مستجداتها، دون الاقتصار على تكنولوجيا بدائية مستهلكة وغير مجدية، من أجل توفير وتقديم خدمات حكومية إلكترونية بمستوى راقى من الجودة والفعالية.

- بناء نظام معلومات متطور وحديث وشامل لكافة أنواع البيانات والمعلومات مع سرعة وسهولة تخزينها واسترجاعها في الوقت المطلوب، قصد توفيرها للمتعاملين في جميع القطاعات بالكم والكيف المناسبين.

### المطلب الثاني: أنواع ونماذج التفاعلات الحكومية الإلكترونية.

إذا تمت عملية البدء في تقديم الخدمات الحكومية بشكل إلكتروني، وفق نظام الحكومة الإلكترونية، فإنه ينبغي، بشكل لازم ودقيق، إبراز أصناف المتعاملين معه سواء داخل هذا النظام أو خارجه، مع تحديد النماذج التي ستم وفقها تأدية مختلف الوظائف والمعاملات في إطار نظام الحكومة الإلكترونية، وهذا ما سنحاول الإشارة إليه من خلال العنصرين المواليين.

#### 1- أنواع التفاعلات الحكومية الإلكترونية :

قبل التطرق إلى مختلف الفئات أو المجالات المتفاعلة مع نظام الحكومة الإلكترونية، يمكن الإشارة إلى أهم المشاركين في هذا النظام من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

**فريق الإدارة (Project manager/team):** وهو الفريق المكلف بتصميم وبناء النظام الحكومي الإلكتروني.

**المشغلون (Operators):** وهم الأشخاص المكلفون بتشغيل نظام الحكومة الإلكترونية من خلال القيام بمختلف العمليات والإجراءات اللازمة لذلك.

**الزبائن (Clients):** وهم جمهور المستفيدين من جميع خدمات نظام الحكومة الإلكترونية.

**الأبطال (Champions):** يتمثلون في مجموعة الأفراد المسؤولين عن توجيه مشروع الحكومة الإلكترونية نحو التطبيق السليم.

**الممولون (Sponsors):** وهم الأفراد أو المجموعة المناط بها تمويل نظام الحكومة الإلكترونية.

**المشاركون الآخرون (Other Stack Holders):** وهم عبارة عن أشخاص أو مجموعة لها تأثير مباشر على الحكومة الإلكترونية أو تتأثر بها.

<sup>1</sup> تغريد يحيى أبو سليم، مرجع سبق ذكره، ص7.

ويقوم نظام الحكومة الإلكترونية على التفاعل مع أربعة كيانات أساسية، حيث يمكن تقسيم الحكومة الإلكترونية إلى أنواع مختلفة حسب الطرف الذي يرتبط مع الحكومة، وتتمثل هذه الأطراف في: المواطنين، قطاع الأعمال، موظفي الحكومة نفسها والهيئات أو الحكومات الأخرى.<sup>1</sup>

### 1-1- التفاعل من الحكومة إلى الحكومة (Gouvernement-to-Gouvernement):

وذلك داخل الجهات الحكومية نفسها، حيث يمكن للحكومة أن تتفاعل مع حكومة أخرى من خلال تقديم الخدمة الإلكترونية سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، فعلى المستوى المحلي تتخذ الخدمات شكل المعاملات بين الحكومة المركزية ومختلف الدوائر الحكومية، الجهات والمكاتب الحكومية ذات الصلة، ويشتمل التفاعل في هذه الخدمة على التبادل الإلكتروني للمعلومات بين الجهات الحكومية داخليا وخارجيا، أي على المستوى المحلي والإقليمي والمركزي القومي، أما على المستوى الدولي، فيمكن أن يكون التعامل بين الحكومات كوسيلة لإقامة مختلف العلاقات الدولية والدبلوماسية.

### 1-2- التفاعل من الحكومة إلى المواطن (Government-to-citizen):

في هذا المجال، تستهدف المعاملات بين الحكومة والمواطن خدمات عديدة كتجديد التراخيص والشهادات وغير ذلك، وقد صممت هذه المبادرة خصيصا من أجل تسيير التفاعل بين المواطن والحكومة وتقديم الخدمات التي تستهلك القليل من الوقت ويسهل القيام بها، بالإضافة إلى زيادة إمكانية وصول المواطنين إلى المعلومات العامة من خلال وسائل البث المتاحة كالمواقع الإلكترونية العامة، وهذا في ظل محاولة إزالة مركزية الجهات الحكومية وطبيعة بعض الوظائف الحكومية، مع مراعاة إنشاء موقع واحد يستطيع المواطن من خلاله إنجاز عدد من المهام وخاصة تلك المتعلقة بعدد من الجهات الحكومية دون أن يحتاج المواطن إلى الاتصال بكل جهة حكومية على حدى، كما يوجد هناك طابع إيجابي محتمل لمبادرة خدمة الحكومة للمواطن يتمثل في تسهيل عملية التفاعل بين المواطن والحكومة وزيادة مشاركة المواطنين في الحكومة من خلال إنشاء المزيد من الفرص التي توفر الوقت وتتجاوز الحدود الجغرافية، وتساهم في ربط المواطنين الذين يتعذر التواصل بينهم وبين بعضهم البعض، وعلى الحكومة من خلال سعيها إلى تقديم خدمات فورية على الشبكة بصورة ناجحة أن تقوم بما يلي:

- وضع الخدمات ذات الأولوية على الشبكة.
- تحديد الكيفية التي يصل عن طريقها المواطن إلى هذه الخدمات الفورية.
- تلبية الاهتمام الشعبي المتعلق بخصوصية وأمن المعلومات عبر الإنترنت.

<sup>1</sup> صفوان المبييضين، الحكومة الإلكترونية: النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص14، بتصرف.

### 3-3- التفاعل من الحكومة إلى قطاع الأعمال (Government-to-Business):

هناك العديد من أوجه العلاقات القائمة بين الحكومة وقطاع الأعمال، فقد يكون هذا الأخير أحيانا موردا للحكومة، شريكا لها، عميلا من عملائها أو منافسا في أحيان أخرى، مع وجوب التزام هذا القطاع بالضوابط الحكومية عند قيامه بأي دور من هذه الأدوار، وتشتمل العمليات المختلفة في مجال الخدمة الحكومية لقطاع الأعمال على مختلف الخدمات المتبادلة بين الحكومة ومجتمع رجال الأعمال من خلال الحصول على المعلومات التجارية الراهنة، تحميل استمارات الطلبات، تجديد التراخيص، تسجيل الأعمال والحصول على الموافقات... الخ عن طريق عملية التوريد الإلكتروني وتوفير إمكانية وسهولة البحث عن بائعين أو مشترين للسلع والخدمات ومختلف أسعارها، من أجل تطوير الأعمال التجارية وتنمية مختلف الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

ومما تتصف به الخدمات الحكومية الإلكترونية هو توفير الكثير من الأموال من خلال تقليل التكاليف الناجمة عن دخول الوسطاء وتكاليف وكلاء الشراء، بالإضافة إلى العديد من فوائد الخدمات المقدمة من الحكومة إلى قطاع الأعمال كزيادة الدقة، والاهتمام بعامل الوقت علاوة على تقديم معلومات أفضل من أجل دعم عملية اتخاذ القرار.

### 4-1- التفاعل من الحكومة إلى الموظفين (Government-to-employers):

تشتمل هذه الخدمات على خدمات المواطنين علاوة على الخدمات الخصوصية التي يعنى بها موظفو الحكومة فقط، حيث تستغل الحكومة شبكة اتصال داخلية للتفاعل مع موظفيها فيما يتعلق بمعلومات الموارد البشرية، التقاعد، الإصدارات الجديدة ومختلف المواضيع المتعلقة بالموظفين، وهي طريقة فعالة جدا من أجل توفير التعليم الإلكتروني وتحسين الإدراك الإداري.

## 2- نماذج التفاعلات الحكومية الإلكترونية:

تتجه الحكومات إلى تطبيق استراتيجياتها ضمن نموذجين وفقا لما يأتي:

### 1-2- النموذج المركزي:

من خلال هذا النموذج، تتولى القيادات الحكومية العليا عملية اتخاذ قرارات الحكومة الإلكترونية، ومن ثم يتم تفويضها إلى جهات مختلفة وفقا للضرورة التطبيقية بعد تحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الأداء، ولعل تجربة سنغافورة تعكس هذا الاتجاه، حيث تم دمج كل من سلطة الاتصالات والإحصاءات العامة في مؤسسة واحدة سميت بسلطة تطوير المعلوماتية، إذ تقوم هذه السلطة بتطوير تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى تقديم النصح والمشورة الفنية في هذا المجال لمختلف الدوائر والمؤسسات الحكومية.

ويهدف هذا الاتجاه إلى تعزيز هذه الإستراتيجية وجعلها مشروعاً من المشاريع المركزية لتجهيز البلد بإدارة إلكترونية يستفيد منها عامة الناس، وهذا ما يتطلب استمرار الدولة في تحمل النفقات المتولدة عن إنشاء الحكومة الإلكترونية وتقديم خدماتها وتحسين أدائها.

## 2-2- النموذج اللامركزي:

في هذا السياق، تلجأ جميع الهيئات والمنظمات الحكومية إلى معايير موحدة في تأدية مهام الحكومة الإلكترونية وتطبيق برامجها، بدءاً بتوفير معلومات عن الخدمات الحكومية، ووصولاً إلى إمكانية الحصول على تلك الخدمات من خلال شبكات الاتصال المختلفة، وقد تم الأخذ بهذا النموذج في البلدان الكبيرة والسابقة إلى تطبيق الحكومة الإلكترونية وذات الهياكل الحكومية الواسعة والكثافة السكانية الكبيرة، إذ أن نضج تجاربها، اكتسابها التقاليد والقيم الإلكترونية، قدرتها الهائلة على ابتكار تقنية المعلومات واستخدامها وكذا توفير خدماتها للمواطنين ورجال الأعمال دليل على تأهلها وكفاءتها لاستخدام النموذج غير المركزي في تطبيق الحكومة الإلكترونية، ومثال ذلك: الولايات المتحدة الأمريكية وإدارتها الاتحادية، حيث يترك أمر التطبيق لحكومات الولايات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن معايير التطبيق توضع من قبل الإدارة الاتحادية.<sup>1</sup>

والجدير بالذكر أن النموذج غير المركزي لم يأت محض صدفة، وإنما جاء نتيجة لتحقيق نظام الحكومة الإلكترونية من خلال ثلاثة مشروعات مهمة، وهي على النحو التالي:

- أولها استخدام الهاتف العادي في إتاحة معلومات كاملة حول متطلبات الحصول على الخدمات الحكومية، من التعرف على جهة تأدية الخدمة، المستندات والرسوم المطلوبة إلى توفير إمكانية إنهاء بعض الخدمات بالكامل من خلال الهاتف.

- وثانيها استخدام شبكة الإنترنت في عرض تلك المعلومات وتوفيرها لمستخدمي الشبكة، وإرسالها إلى جهة تأدية الخدمة أيضاً من خلال الشبكة واستكمال باقي الإجراءات إلى غاية الحصول على الخدمة دون الانتقال إلى الجهة الحكومية.

- وثالثها نشر عدد من أكشاك تأدية الخدمة في الأماكن العامة وأماكن تجمعات المواطنين. وترتكز تلك المشروعات على تنفيذ عدد من مستويات تقديم الخدمة بدءاً من مجرد نشر معلومات عن الخدمة إلى غاية مستوى تقديم الخدمة بكاملها بصورة آلية، إلا أن ذلك يتوقف على البنية الأساسية لتلك الشبكات ومدى استعداد الجهاز الحكومي لاستخدام تلك الأدوات.<sup>2</sup>

ويبين الجدول الموالي مختلف سمات كلا النموذجين السابقين:

<sup>1</sup> أحمد حسن محمد العزام، مرجع سبق ذكره، ص 13، 14.

<sup>2</sup> محمد محمود الطعمانة، طارق شريف العلوش، مرجع سبق ذكره، ص 29، 30.



الجدول رقم (01): خصائص نموذجي تطبيق الحكومة الإلكترونية.

الخاصية	النموذج المركزي	النموذج اللامركزي
اتخاذ القرار	من الأعلى إلى الأسفل، حيث يُتخذ القرار من الرئيس وهيئة المنظمة الحكومية، ويتم التنفيذ من قبل الجهات الحكومية المعنية.	تقوم كل جهة حكومية باتخاذ القرار والإجراء اللازم وتنفيذ خططها بشيء من العمومية.
الهيكل الحكومي	عدد قليل من الجهات الحكومية ذات طبقة واحدة One layer government	هيكل حكومي واسع وحكومة مركبة مثل: أمريكا.
الحجم السكاني	صغير (3-5 مليون نسمة)	كبير (أكثر من 250 مليون نسمة)
الإستراتيجية	يتم تطويرها من قبل الحكومة وتنفيذها من قبل الجهات المختصة.	توضع من قبل الحكومة، أما الخطط التنفيذية فهي توضع من قبل كل جهة مختصة.
الابتكار والتجديد	يأتي من قبل الجهة الحكومية المختصة بتخطيط وتنظيم إجراءات تنفيذ الحكومة الإلكترونية.	يأتي من قبل جهات فردية من جميع أنحاء البلاد وحسب ما يناسب كل جهة.

المصدر: أحمد حسن محمد العزام، المرجع السابق، ص14.

المطلب الثالث: متطلبات تفعيل وتقييم نظام الحكومة الإلكترونية.

يقاس مدى نجاح أي نظام بمستوى أداءه ومدى فعالية دوره، وبالتالي درجة الإقبال عليه عند طلب الحصول على مختلف الخدمات المنوطة به، لذلك يُعتبر من الضروري الوقوف على مجمل العوامل المساهمة في تحقيق نجاحه ووصوله إلى الفعالية المطلوبة منه، وكذا رصد أهم المعايير المستخدمة في تقييم أداءه ومعرفة ما وصل إليه من تقدم وجاهزية في سبيل التمكن من تقديم مختلف الخدمات بشكل إلكتروني.

1- متطلبات نجاح نظام الحكومة الإلكترونية:

ما يشكل حكومة إلكترونية ناجحة من وجهة نظر المواطنين هو تقديم جميع الخدمات العامة إلكترونياً، وإنهاء جميع الإجراءات اللازمة عبر الشبكة بسرعة متناهية، وتقديم الخدمات بأسلوب راقى

ومتميز، وفي هذا السياق يتطلب الأمر بذل الجهود اللازمة لتطوير علاقة الجمهور بالإنترنت، وتطوير علاقة الحكومة بالشبكة العالمية، إضافة إلى اختصار الخطوات وتقليص عدد المكاتب الإدارية إلى أدنى حد ممكن، فضلا عن زيادة فاعلية الموظفين في التجاوب مع متطلبات إنجاز الأعمال وتقديمها إلكترونيا.

ولتحقيق نجاح الحكومة الإلكترونية ينبغي الاهتمام والأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:<sup>1</sup>

#### 1-1- إتاحة الوصول:

يُعد توفير سُبُل الوصول إلى الشبكة للمواطنين متطلبا أساسيا، حيث نجد في مختلف الدول أن العديد من المواطنين لا يملكون سبل الوصول إلى الشبكة العالمية، فتظهر عندهم فكرة التمييز الرقمي نظرا لتوفر تلك السبل عند البعض الآخر، وهذا ما يستوجب على الحكومات تبني مختلف البرامج لإيصال خدمات الشبكة للمواطنين.

#### 1-2- الخدمة:

عند تأدية الحكومة الإلكترونية لوظيفتها، يجب تكييف الأعمال وكذلك المستفيدين وفقا للبنية الجديدة الخاصة بتقديم الخدمات، مع التصرف حسب المعلومات وآليات الاستجابة المتوفرة، حيث أن هناك بعض الحكومات لا تعرف ماذا يريد المواطن من الحكومة الإلكترونية نظرا لعدم توفر أي بيان بهذا الشأن، وهنا يلزم على الحكومة إطلاق حملات توعية في هذا المجال والتتويه بأهمية الخدمات الإلكترونية، ومن ثم الانطلاق في برامج الحكومة الإلكترونية.

#### 1-3- الكلفة:

قد يرفض المواطنون التعامل مع الحكومة الإلكترونية إذا كانت تكاليفها أكثر من تكاليف الحكومة التقليدية، باعتبار أن الاقتصاد في التكاليف وتوفير المال والجهد على كل من الحكومة والمستفيد من الأهداف الرئيسية للحكومة الإلكترونية، لذا لا بد أن تكون الحكومة الإلكترونية ذات كلفة أقل في خدماتها من كلفة الخدمات المقدمة بالطريقة التقليدية.

#### 1-4- الثقة والسرية:

تتزايد درجة الإقبال على الخدمات الحكومية الإلكترونية عند تزايد درجة الثقة في جدواها، وهذا يعني أن الثقة مبنية على عدة عوامل كالقدرة على الاستجابة، الموثوقية ومختلف المسائل التقنية بشأن الثقة والسرية، وبالتالي ينبغي الاهتمام بضرورة تحسين تقنية السرية وتوفير درجة كاملة منها، وهذا بالطبع سوف يؤدي إلى زيادة ثقة الناس، ولكن إذا أخفق النظام، سواء بسبب وقوع هجوم مكر أو بسبب تأمين الوصول عبر باب خلفي، قد تتضرر الثقة في الحكومة الإلكترونية، وربما يكون ذلك سببا قويا من أجل تنفيذ القانون وتعزيزه.

<sup>1</sup> فهد بن ناصر بن دهام العبود، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-60.

## 1-5- الكشف بطريقة متوازنة:

يجب أن يكون الكشف عن المعلومات بطريقة متوازنة بين المواطن والدولة، وينبغي في أول المطاف أن يوفر المواطنون معلومات صحيحة للحكومة لتكون حياتهم واضحة وصريحة، وإذا صارت الحكومة واضحة أيضا قدر الإمكان، فإن هذا يوسع بدرجة كبيرة فرص المشاركة والنجاح.

## 1-6- تصرف العميل:

يجب أن تكون هناك دراسة لحالات العملاء وكيفية تصرفهم أثناء استخدامهم للخدمات الالكترونية-حكومية، حتى يمكن التنبؤ بما يريدونه من الخدمات وما يمكن إضافته أو تغييره منها، وقد لا يعرف الناس ما هي الخدمات التي يرغبونها من الحكومة الالكترونية، وقد يقولون سوف نعرفها حينما نراها، ولن تنجح الحكومة الالكترونية إذا لم ينجذب الناس إلى التعامل مع الخدمات الفورية عبر الشبكة، ولهذا فإنه يجب أن يسبق تقديم الخدمات الفورية عبر الشبكة حملات تعريفية ودعائية لإنجاح خدمات الحكومة الالكترونية.

وأضاف الدكتوران الطعامة والعلوش العناصر التالية:<sup>1</sup>

- تحديث معلومات الموقع آنيا (On line) وتقديم الدعم المستمر لمستخدمي النظام.
- تحديد أساليب عمل الحكومة الإلكترونية ومهامها على نحو شامل ودقيق، مع توضيح آليات التنفيذ بمختلف مراحلها وما تتطلبه من بنية تحتية مناسبة لتطبيق الحكومة الإلكترونية.
- توحيد مسارات وطرق معالجة الأعمال اليدوية وإعادة تنظيمها قبل الدخول إلى مرحلة تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- المتابعة والتقييم المستمرين لمراحل الانتقال إلى الحكومة الإلكترونية.
- الاستفادة من التجارب الناجحة التي حققها الآخرون في مجال الحكومة الإلكترونية، ومحاولة تطوير الواقع.

## 2- معايير تقييم نظام الحكومة الإلكترونية:

من الجدير بالذكر أن معطيات قياس كفاءة وفعالية أداء الحكومة الالكترونية غير ثابتة ولا تعبر عن نفسها بالأسلوب نفسه من دولة لأخرى، فعلى سبيل المثال لا يعتبر مستوى تعلم الفرد في بعض الدول المتقدمة ومدى انتشار أجهزة الكمبيوتر بين الأفراد من عوامل انتشار تطبيقات الحكومة الالكترونية، إذ أن العادات السلوكية للأفراد غير مهياً لتقبل استخدام الوسائل الالكترونية في المعاملات الحكومية بسبب القصور في تسويق المبادرة لتقديم الخدمات الالكترونية والحصول عليها،

<sup>1</sup> محمد محمود الطعامة، طارق شريف العلوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 31، 32.

وفي دول أخرى نجد أن مدى تطور صناعة تقنية المعلومات لا ينعكس على مدى نجاح مبادرة الحكومة الإلكترونية.

وعلى هذا الأساس، قد تكون معايير التقييم عبارة عن مزيج من عدة مؤشرات بنسب متفاوتة من دولة لأخرى، أو من حكومة لأخرى، تتجمع فيما بينها للكشف على ما يسمى بالجاهزية الإلكترونية للدولة (e-Readiness) أو لجهة حكومية ما أو لخدمة معينة، حيث تمثل الجاهزية الإلكترونية الأساس الحقيقي لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المختلفة، وكلما كانت الجاهزية الإلكترونية في أعلى درجاتها كانت مؤشرات نجاح تطبيقات المعلوماتية عالية أيضاً.

ويستخدم مصطلح الجاهزية الإلكترونية لوصف مجموعة من المتغيرات المتعلقة بالقدرة الرقمية لمنظمة أو منطقة أو بلد، حيث تُركز على مجموعة من عوامل البنية الأساسية، والتي تُحدد المسارات المختلفة لكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل عالي.<sup>1</sup>

ومن ضمن مؤشرات الجاهزية الإلكترونية نجد مؤشر الأمم المتحدة لقياس مدى قدرة الدول على تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية، وهذا المؤشر مركب من ثلاثة مؤشرات تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- مؤشر استخدام الإنترنت لتأمين المعلومات والخدمات، والذي يقيس النضج والكفاءة للحكومة في استخدام الإنترنت لتوفير المعلومات والخدمات للناس.

- مؤشر البنية التحتية للاتصالات، والذي يقيس مدى تطور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، من خلال قياس مؤشرات متعددة مثل: عدد أجهزة الحاسب، وعدد مستخدمي الإنترنت، وعدد خطوط الهاتف الثابت والنقال.

- مؤشر العنصر البشري والذي يقيس مدى قدرة الفرد على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ومما سبق يتضح أن مؤشر الأمم المتحدة يُعنى بقياس جاهزية الحكومة الإلكترونية في مختلف دول العالم، ويمكن الوصول إلى هذا المؤشر انطلاقاً من تقييم أداء النظام الإلكتروني في مختلف الجهات الحكومية لدولة ما، باعتبار أن تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية يتطلب قياس مدى جاهزية الجهات الحكومية لاتخاذ الخطوات اللازمة بغية الوصول إلى مرحلة التحول الإلكتروني، ومن ثم تقديم خدماتها عبر الإنترنت.

ويهدف إجراء تقييم جاهزية الجهات الحكومية إلى تحقيق ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نبيل عبيد، ماذا تعرف عن الجاهزية الإلكترونية؟، على الخط، mogtamaa.telecentre.org، تاريخ الإطلاع: 2016/03/26، ص 1.

<sup>2</sup> صفوان المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>3</sup> عمان الرقمية، أهداف تقييم الجاهزية، على الخط [www.ita.gov.om](http://www.ita.gov.om) تاريخ الإطلاع: 2016/03/26.

- تقييم الوضع الحالي للجهات الحكومية بخصوص الجوانب والعوامل التي تسهم في الوصول إلى مرحلة التحول الإلكتروني.
  - صياغة وتحديث خطط التحول الإلكتروني من قبل الجهات الحكومية استناداً إلى تقييم دقيق وواقعي.
  - تمكين متخذي القرارات بالجهات الحكومية من الإطلاع على التحديثات التي تطرأ على الجهة في كل جوانب التحول بصفة مستمرة.
  - إصدار التقارير الدورية المعنية بقياس مستوى التقدم نحو التحول الإلكتروني للجهة الحكومية.
  - وتتمثل محاور تقييم الجاهزية الإلكترونية لمختلف الجهات الحكومية في المستويات التالية:<sup>1</sup>
- المستوى الأول: التواجد الإلكتروني.**

- في هذا المستوى يتم قياس وتقييم مدى توافق الجهة الحكومية مع متطلبات ومقومات التواجد الإلكتروني على شبكة الإنترنت، وتشمل هذه العملية:
- تقييم موقع الجهة الحكومية على شبكة الإنترنت.
  - تقييم مختلف الجوانب المتعلقة بالتواجد الإلكتروني مثل: توفر البريد الإلكتروني والترابط مع الشبكة الحكومية الموحدة ... الخ.
- المستوى الثاني: التفاعل الإلكتروني.**

- في هذا المستوى يتم قياس وتقييم مدى قدرة الجهة الحكومية على التفاعل المتواصل والشامل مع المستفيدين من الخدمات التي تقدمها، ويشمل هذا الإجراء:
- تقييم كافة قنوات التواصل مع المستفيدين، ومدى استخدام الجهة الحكومية لتلك القنوات بكفاءة وفعالية.
  - تقييم مقومات إدارة التواصل مع المستفيدين وكفاءة الجهة الحكومية في استخدام مختلف الأدوات لإدارة التواصل.

**المستوى الثالث: التعامل الإلكتروني.**

- يُعنى هذا المستوى بقياس وتقييم مدى قدرة الجهة الحكومية على توفير خدماتها إلكترونياً، وتمكين المستفيدين من القيام بمعاملات إلكترونية مع هذه الجهة، ويشمل ذلك:
- قياس وتقييم الطلب الفعلي على خدمات الجهات الحكومية من قبل المستفيدين.
  - قياس مستوى أتمتة العمليات بالجهة الحكومية.
  - قياس جاهزية الجهة الحكومية نحو تقديم خدماتها إلكترونياً، والقيام بالمعاملات الإلكترونية.

<sup>1</sup> المرجع السابق.

- تقييم مستوى توفر قنوات تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات الإلكترونية، ومدى تفعيل الجهة الحكومية لتلك القنوات.

- قياس مدى جاهزية وترابط الجهة الحكومية مع البنى الأساسية الوطنية.

#### المستوى الرابع: التحول الإلكتروني.

وهنا يتم قياس وتقييم جاهزية الجهة الحكومية للوصول إلى مرحلة التحول الإلكتروني في إنجاز أعمالها وتقديم خدماتها الحكومية، وفي هذا الصدد يتم:

- قياس جاهزية ومستوى الإنجاز الآلي لمختلف المعاملات بالجهة الحكومية، وكذا مستوى استخدام تقنية المعلومات في القيام بأعمالها.

- تقييم إمكانية إجراء المعاملات الإلكترونية المتكاملة والمقدمة من قبل الجهة الحكومية.

يتضح من المستويات سالفه الذكر أن هذا النوع من التقييم يُعنى بقياس جاهزية الحكومة الإلكترونية في مختلف الجهات الحكومية، وفي هذا الشأن نشير إلى أن مؤشر الجاهزية الإلكترونية للجهة الحكومية يمثل نسبة مجموع مؤشرات الجاهزية الإلكترونية للخدمات الحكومية إلى العدد الكلي لهذه الخدمات، ومن هنا ينبغي أن نوضح مختلف مستويات التقييم التي ينبغي المرور عبرها من أجل تحديد مؤشر الجاهزية الإلكترونية للخدمة الحكومية الواحدة، حيث أن هذا المؤشر يقيس المرحلة التي وصل إليها مستوى الجاهزية الإلكترونية للخدمة الحكومية من بداية تقديمها، إلى غاية اكتمال جاهزيتها على الموقع الإلكتروني للجهة الحكومية، وذلك من أجل تقديمها لجمهور المتعاملين إلكترونياً بالكامل، وتتمثل مستويات الجاهزية الإلكترونية للخدمة فيما يلي:<sup>1</sup>

#### المستوى الأول: الحضور الإلكتروني للخدمة على الإنترنت.

في هذا المستوى يتم قياس مدى توفير المعلومات الأساسية اللازمة للحصول على الخدمة الإلكترونية، أو ما يُعرف ببطاقة الخدمة.

#### المستوى الثاني: تعزيز الحضور الإلكتروني.

يُعنى هذا المستوى بتقييم مدى توفير بعض التسهيلات التي تُعزز الفائدة من الحضور الإلكتروني للخدمة، كتوفير نماذج للطباعة على الإنترنت، أو توفير خدمة المساعدة الإلكترونية ( On line help).

#### المستوى الثالث: تنفيذ الخدمة إلكترونياً.

وهنا يتم قياس مدى إمكانية إجراء المعاملة إلكترونياً، وكذا إمكانية توفر خدمة الدفع الإلكتروني في حالة وجود رسوم متعلقة بالحصول على الخدمة الإلكترونية.

<sup>1</sup> حكومة الإمارات الإلكترونية، قياس مؤشر الجاهزية الإلكترونية للخدمات الحكومية، هيئة تنظيم الاتصالات، على الخط: [www.moi.gov.ae/SD/content/Guides/E-readiness%20index](http://www.moi.gov.ae/SD/content/Guides/E-readiness%20index) ، تاريخ الاطلاع: 2016/03/26.

المستوى الرابع: توظيف مختلف أدوات الإنترنت.

حيث يمكن من خلال هذا المستوى قياس حجم التواصل عبر مختلف الأدوات المتعلقة بالإنترنت، مثل إدراج نظام للاقتراحات والشكاوى، وكذا المنتديات الإلكترونية والفيسبوك والتويتر ... الخ.

ويوضح الجدول الموالي مستويات الجاهزية الإلكترونية للخدمة الحكومية:

الجدول رقم (02): قياس مؤشر نسبة الجاهزية الإلكترونية للخدمة الحكومية.

الوزن (%)	مستويات الجاهزية الإلكترونية
15	الحضور الإلكتروني للخدمة على الإنترنت
25	تعزيز الحضور الإلكتروني للخدمة
40	إمكانية تنفيذ الإجراء إلكترونياً
20	توظيف أدوات الجيل الثاني من الإنترنت
100	المجموع: مؤشر إكمال الجاهزية الإلكترونية للخدمة

المصدر: حكومة الإمارات الإلكترونية، المرجع السابق، ص 5.

يمكن أن نلاحظ من خلال هذا الجدول مستويات متباينة في الأوزان، إذ أن المستوى الأول يمثل 15% من مؤشر اكتمال الجاهزية الإلكترونية للخدمة، بينما يمثل المستوى الثالث 40% من هذا المؤشر، وهذا دليل على الأهمية النسبية لكل مستوى، حيث أن المستوى الثالث يُعتبر أهم المستويات الخاصة بقياس المؤشر سالف الذكر، مما يدل على أن إمكانية تنفيذ أو إنجاز المعاملة وتقديمها إلكترونياً هي أهم عنصر يكشف عن مدى الجاهزية الإلكترونية للخدمة المقدمة من قبل الجهة الحكومية.

## خاتمة الفصل:

يعتبر نظام الحكومة الإلكترونية نظاما واسعا من حيث مفاهيمه ومميزاته وامتيازاته التي يتوفر عليها، وعلى درجة كبيرة من الدقة والإتقان من حيث إجراءاته ومتطلبات تجسيده، كل ذلك من شأنه جعل هذا النظام بيئة يمكن أن تلبى فيها مختلف الاحتياجات الخدماتية، وتحقق عبرها مطالب المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل جهات حكومية مختلفة، وذلك بالشكل المطلوب والمستوى اللائق تطلعا لتطوير الأداء الحكومي على نحو يساهم في تغيير الصورة الذهنية للأجهزة الحكومية وسط الجمهور المرتبط بها والمستفيد من خدماتها، ويسعى إلى تحقيق المزيد من رفاهية الأطراف المتفاعلة وفق هذا النظام الإلكتروني، والتخلص من مختلف مظاهر السلب والفساد التي تحول دون التمكن من الوصول إلى توفير بيئة عمل تعكف على رسم مظاهر مجتمع المعلومات في البلاد.



الفصل الثاني:

الحكومة الالكترونية والإدارة

العامة

## مقدمة الفصل:

يسعى نظام الحكومة الالكترونية إلى تسريع وتدقيق وتيرة العمل في ظل استخدامه لمختلف نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بغية تمكين الأجهزة الحكومية من رفع مستويات أدائها، تطلعا إلى تحقيق أهدافها المستقبلية، وهذا ما يفرض على الإدارات العامة انتهاز الأساليب الجديدة في العمل وفق هذا النظام الالكتروني، والتحول من الصورة التقليدية إلى الصورة الحديثة التي تقوم على الأفكار والنظريات سالفه الذكر.

وعبر هذا الفصل، نحاول الإشارة إلى مختلف المفاهيم المنصبة حول الإدارة العامة، وملاحظها في ظل نظام الحكومة الالكترونية، من خلال التعرض إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : مدخل إلى الإدارة العامة.

المبحث الثاني : الإدارة العامة والحاجة إلى التغيير.

المبحث الثالث : الإدارة العامة في ظل نظام الحكومة الالكترونية.

### المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة العامة.

تعتبر الإدارات العامة مشروعات تستهدف تحقيق النفع العام، وتحفظ الحكومة بالكلمة العليا في إنشائها. وقد بلغت الإدارة العامة مبلغاً من الأهمية، وتكتسي قيمة علمية نظرية وفنية، وعملية حيوية وفعالة في عالم القانون بصفة عامة وفي القانون الإداري وعلم الإدارة بصفة خاصة. وسنحاول في هذا المبحث التعرض إلى مفاهيم أساسية تخص الإدارة العامة، بدءاً بمفهوم وأهمية الإدارة العامة في مطلب أول، ثم وظائف وبيئة الإدارة العامة في مطلب ثاني، ثم الحديث عن الإدارة العامة والشريعة الإسلامية في مطلب ثالث.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة العامة.

تتكون الدولة من مجموعة أفراد تابعين لسلطة سياسية عليا، وخاضعين لقوانين عامة مشتركة، ويمارس هذه السلطة جهاز في الدولة يسمى الحكومة، وتتولى هذه الأخيرة تنفيذ المهام الموكلة إليها، والإدارة العامة هي أداة الدولة التنفيذية التي بواسطتها تضع الحكومة خططها وبرامجها، وترسم سياساتها وتحقق أهدافها المتشعبة والمتعددة.

#### 1- مفهوم الإدارة العامة:

منذ أن نشر " وودرو ويلسون woodrow Wilson"<sup>1</sup> مقالته بعنوان "دراسة الإدارة العامة the study of public administration" سنة 1887، والتي نبّه فيها إلى ضرورة دراسة الإدارة العامة دراسة علمية تحليلية، توالى الكتابات والدراسات في هذا الفرع ولم تقطع، وتراكت حصيلة من المعرفة التي صارت تمثل حقلاً دراسياً متسع الأبعاد، وتعددت مناهج ومداخل الدراسة في الإدارة العامة فأضحت هذه الحصيلة التي تمثل ميدان الإدارة العامة نتاجاً لامتزاج العديد من ميادين المعرفة في العلوم الاجتماعية، كعلم الإدارة وعلم السياسة وعلم القانون وعلم الاجتماع... إلخ، وتولد عن هذا الامتزاج نتاج من المعرفة التي تدرس المنظمات الحكومية والعامة من زوايا عديدة كالبناء التنظيمي

<sup>1</sup> وودرو ويلسون هو أستاذ بجامعة برينستون في الفترة المشار إليها، ورئيس الولايات المتحدة الأمريكية فيما بعد، ويعتد من الرواد الأوائل الذين حاولوا دراسة علم الإدارة العامة.

لها وعملياتها الإدارية، وكذا الضوابط والقواعد القانونية المنظمة لعملها، إضافة إلى الأبعاد السلوكية التي يمثلها سلوك أفرادها والجامعات المنتمية لها.<sup>1</sup>

وتحديد المقصود بالإدارة العامة أمر في غاية الأهمية، فقد عرّفها ويليون بأنها "العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءة، وبما يتحقق من خلاله الرخاء لأفراد الشعب".<sup>2</sup> كما عرفها "ليونارد وايت Léonard white"<sup>3</sup> بأنها "جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق أهدافها".<sup>4</sup>

ولا تخرج معظم التعريفات الخاصة بالإدارة العامة، والتي وصفها معظم الكتّاب، عن المعاني الواردة في التعريفين السابقين، إذ أنها تركز على اعتبار الإدارة العامة أسلوباً لتنفيذ السياسات العامة للدولة، أو ممارسة الأعمال والأنشطة الحكومية بأكبر كفاءة إنتاجية ممكنة، بغرض تحقيق الأهداف التي ترمي إليها الدولة.<sup>5</sup>

من هذا المنطلق، يمكن أن نستخلص العناصر التي تقوم عليها تعريف الإدارة العامة، ونذكرها فيما يلي:

- اضطلاع الإدارة العامة بمهام تنفيذ السياسات العامة المسطرة من قبل الدولة والتي تتمحور حول مختلف الخطط والبرامج والتدابير المحددة والمعدّة سلفاً من قبل مؤسسات الحكومة التنفيذية (الوزارات، المصالح، الهيئات والمؤسسات العامة).

- التزام الإدارة العامة بممارسة مختلف الأعمال والأنشطة استناداً إلى مبادئ علمية وأسس إدارية من شأنها ضمان مستوى عالي من الكفاءة والفعالية في الإنجاز، والقضاء على ظاهرتي البطء والتعقيد في تنفيذ الإجراءات.

- تطلّع الإدارة العامة دوماً إلى تحقيق الصالح العام، ويتمحور ذلك أساساً حول الوصول إلى تحقيق أهداف المجتمع، وضمان رفاهية ورخاء الأفراد.

والعلم الذي يهتم بدراسة الإدارة العامة هو علم الإدارة العامة، حيث يعدّ هذا الأخير فرعاً من العلوم الاجتماعية الذي يعنى بوصف وتفسير نشاط المنظمات الإدارية العامة التي تعمل لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل السلطة السياسية، فهو بذلك يدرس الإدارة العامة من كل نواحيها، ويتعرض إلى كل ما يتعلق بها، وهذا العلم يعتبر الإدارة العامة جهازاً ضخماً أو بالأحرى مجموعة من الأجهزة

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة: مدخل بيئي مقارن، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص17، ص19.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص43.

<sup>3</sup> ليونارد وايت هو أول من كتب مؤلفاً علمياً في موضوع الإدارة العامة بعنوان: مقدمة في دراسة الإدارة العامة، سنة 1936، وما زال هذا الكتاب يعتبر من أهم المؤلفات العلمية التي ظهرت في هذا الموضوع حتى الآن.

<sup>4</sup> المرجع السابق، نفس المكان.

<sup>5</sup> أنظر: عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1992، ص48.

المركبة والمعقدة أيضا، لها تنظيماتها الداخلية المختلفة والمتشعبة، وتسعى تلك الأجهزة المتعددة إلى تحقيق المصلحة العامة بالشكل الذي تحدده الدولة سلفا.<sup>1</sup>

ولقد تعددت المداخل المتعلقة بدراسة علم الإدارة العامة بتعدد المدارس التي عنيت بدراسة هذا العلم، واختلف الباحثون فيما بينهم بشأن اختيار و تفضيل مدرسة على أخرى استنادا إلى حجج وبراهين متعددة، وكان من أشهر مداخل دراسة علم الإدارة العامة ما يلي:<sup>2</sup>

**المدخل القانوني:** لقد اهتم رجال القانون بالإدارة العامة منذ القدم، حيث كانت دراستهم لها ذات صيغة قانونية وصلة وثيقة بالقانون الإداري، بل واعتبروها تكملة لهذا الأخير ومساعدة على تتبع تطوره ونموه، ولكن تركيزهم في أبحاثهم يقوم على التعرض للنظام القانوني الذي تعمل في إطاره أجهزة الإدارة العامة، وتحديد المبادئ القانونية التي تحكم سير نشاط الأجهزة الإدارية والعاملين فيها من حيث حقوقهم وواجباتهم الوظيفية.

**المدخل الهيكلي:** يركز الباحثون في هذا المجال على دراسة الأسس والمبادئ التي تحكم كيفية بناء التنظيم الرسمي للجهاز الإداري، وخصوصا فيما يتعلق بعدد مستوياته، الوظائف اللازمة لكل مستوى وكذا العلاقة التي تربط هذه المستويات ببعضها البعض، كل ذلك في إطار دراسة كيفية بناء الهيكل التنظيمي لهذه الأجهزة الإدارية لضمان الاتصال والتنسيق بينها.

**المدخل الوظيفي:** تتوفر الإدارة العامة على جملة من الوظائف المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والإشراف والتنسيق والاتصال والرقابة، وهي تمثل مكونات العملية الإدارية التي تعطي إطارا تحليليا لنشاط الإدارة ووظائف الإداري.

**المدخل الاجتماعي النفسي ( المدخل السلوكي):** يركز هذا المدخل على السلوك الإنساني للعنصر البشري داخل التنظيم العام، ويهتم بالتفاعلات الإنسانية وأثرها في العملية الإدارية، محاولا إبراز العوامل الاجتماعية والنفسية التي تحكم سلوك العاملين بغية وضع قواعد عامة تتصل بالتنظيم والإدارة.

**المدخل البيئي ( المدخل المحيطي):** يهتم هذا المدخل بإبراز العلاقة بين الإدارة والبيئة التي تتواجد فيها، وهذا من منطلق أن الإدارة تتأثر بمختلف العوامل المشكّلة للبيئة ( سياسية، اجتماعية، اقتصادية، حضارية... الخ)، حيث أن نجاح أي نظام إداري في مجتمع ما لا يعدّ دليلا على صلاحيته للتطبيق في مجتمع آخر.

<sup>1</sup> محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 29.

<sup>2</sup> طارق المجذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، دار الجامعة للطباعة والنشر،

مدخل الجمع بين المداخل السابقة: لا يكفي الاعتماد على أحد المداخل المذكورة في دراسة الإدارة العامة، إذ أنّ كلاً منها لا يعالج إلا جانباً واحداً من جوانبها، سواء كان قانونياً أو تنظيمياً أو سلوكياً أو بيئياً، والدراسة الكاملة الصحيحة هي تلك التي تشمل مختلف النواحي أو المداخل، وتحاول الوقوف على تفاعل هذه العوامل والكشف عن عناصر القوة والضعف فيها.

## 2- أهمية الإدارة العامة:

إن التطور الملحوظ في زيادة الدور الذي تقوم به المنظمات الحكومية لم يأت من فراغ، بل ساهمت العديد من العوامل في ظهوره وتوجيه الانتباه إلى أهمية الإدارة العامة كحقل دراسي، وتبسيط الضوء على المشاكل الإدارية التي تواجهها هذه المنظمات، ومن جملة هذه العوامل نذكر ما يلي:

### تزايد وظائف الدولة وتعقد الوظيفة الإدارية:<sup>1</sup>

أو ما يعرف باتساع الدور الحكومي ومجال نشاط الدولة، وهو ما صار ضرورة معترفاً بها من قبل رجال السياسة، وغدت الدولة الحديثة تحمل على عاتقها حل مشاكل المجتمع في حاضره ومستقبله من جميع النواحي التي من شأنها رفع مستوى معيشة المواطن، ولقد أدى تزايد وظائف الدولة إلى تزايد أهمية الإدارة كأداة لتنفيذ خططها وبرامجها، وظهر تغير واضح في الدور الذي تقوم به، مقارنة مع ما كانت عليه في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فزيادة السكان وتطور الحياة وظهر الكثير من المشاكل والأزمات أخذت وظائف الدولة في التّضخّم والتّزايد، وتعقدت الوظائف التقليدية واتّسع نطاقها، فلم تعد الأعمال أو الخدمات التي تؤدّيها أيّة وزارة أو مصلحة من مصالح الدولة مماثلة لتلك التي كانت تقوم بها في الماضي، ويعني هذا التّوسع في الدور الحكومي اتّساع حقيقي في حجم السلطة التنفيذية، فزاد عدد الوزارات زيادة كبيرة، وزاد معه عدد الإدارات الحكومية، ووصل عدد الموظفين إلى أرقام كبيرة، ممّا تطلب ضرورة الاهتمام بكيفية ترشيد عمل هذه المنظمات وزيادة فعاليتها بما من شأنه تنفيذ ما هو مناط بها وفق الدور الحديث بأفضل أسلوب ممكن، وصار من اللازم ترتيب العمل في وزارات الدولة وهيئاتها وتنظيم العلاقات بينها وداخلها، فنشأت مختلف الهيئات المتخصصة في الأبحاث الإدارية لكي تقوم بالبحث المتواصل لتحسين إدارات الدولة وزيادة كفاءتها.

<sup>1</sup> ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2007، ص ص

انتشار الأمراض الوظيفية في المنظمات الحكومية:<sup>1</sup>

تسّم أداء المنظمات الحكومية في العديد من البلدان بالكثير من المعوّقات والانحرافات التي صار يطلق عليها بالأمراض الوظيفية المزمنة، حيث أدّت التعقيدات الإدارية وشدة تمسك الموظفين العموميين بلوائح وقواعد العمل واعتبارها كغاية ينبغي الوصول إليها وليست كوسيلة لتحقيق النفع العام إلى سوء الأداء داخل هذه الوحدات الحكومية.

وقد صاحب هذه الظاهرة أشكالاً أخرى من الفساد الإداري، مثل سوء استخدام السلطة، أو استخدامها لتحقيق مكاسب شخصية للموظف العمومي من خلال مخالفته للقوانين أو الأنظمة أو المعايير الأخلاقية، إضافة إلى ظهور النفاق الإداري الذي ميّز بعض الموظفين، بظهورهم أمام الرؤساء فقط بمظهر الأمناء المخلصين والغيورين على مصلحة العمل والصالح العام.

لقد انجرّ عن ظهور وانتشار هذه الأمراض الوظيفية في جسد الإدارة العامة أثر سلبيّ على أداء أجهزتها، وخصوصاً بعد اتّساع وظائفها وتعدّد هذه الأخيرة كما أشرنا إليه سابقاً.

وبات من الثابت أن إدارة حسنة مع إمكانيات مادية متواضعة يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل من تلك التي تؤدي إليها إدارة سيئة تنصرف في إمكانيات أكبر، ولا شك أن حاجة الدول المتخلفة إلى إتباع قواعد الإدارة العلمية أشدّ من حاجة الدول المتقدمة، إذ أن حسن استخدام مواردها القليلة من شأنه مساعدتها على الخروج من دائرة التّأخر والتّخلف، فكم من جهد يضيع وأموال تبذّر بسبب سوء الإدارة وعدم فهم أصولها السليمة أو عدم الاكتراث لذلك.<sup>2</sup>

التنمية والتقدم التكنولوجي:<sup>3</sup>

يعتبر التقدم التكنولوجي من أهم مظاهر التغير والتحول في المجتمع الحالي، ويكفينا فقط أن نراجع ما أسفرت عنه ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من نتائج لنقدّر حجم التغير الذي طرأ على مجمل الأعمال والوظائف الموكلة للمنظمات الإدارية، وعلى هذا الأساس فإن التّطع إلى استخدام الأساليب الحديثة وتقديم الخدمات بصورة جديدة تعتمد على النتائج سألفة الذكر تلزمه إعادة تنظيم الإدارات العامة، وكذا دراسة مختلف الآثار الناجمة عن التقدم التكنولوجي على سلوك المدراء في هذه المنظمات، إضافة إلى ضرورة الاهتمام بمدى تأثير ذلك على أداء المنظمات العامة، فاستخدام الحاسبات الآلية في المجال الحكومي له تأثيره الإيجابي على سرعة الأداء، لكنه يستلزم ضرورة إعادة توزيع العمل وتغيير في حجم ونوعية العمالة المطلوبة لنفس العمل.

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة: المبادئ والتطبيق، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 17، 16.

<sup>2</sup> ماجد راغب الحلو، المرجع السابق، ص 14.

<sup>3</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص ص 14 - 16.

## المطلب الثاني: وظائف وبيئة الإدارة العامة

يناط بالإدارة العامة ممارسة مختلف الوظائف والقيام بعدد الأعمال بغية تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة من قبل الحكومة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال مواكبة مختلف المستجدات التي تطرأ من حين لآخر على بيئة الإدارة العامة، باعتبار هذه الإدارة نظاما مفتوحا يتواجد في محيط معين يؤثر فيه ويتأثر بمختلف العوامل أو المتغيرات السائدة فيه.

## 1- وظائف الإدارة العامة:

يمارس المدراء داخل منظماتهم عددا من الوظائف الإدارية المتنوعة، وهذه الأخيرة تتمثل في الواجبات المطلوب تنفيذها في كل المنظمات على اختلاف أنواعها لتحقيق العوائد المطلوبة. ومن الموضوعات الهامة التي يُعنى بها علم الإدارة العامة موضوع تحديد جوهر النشاط الإداري، فمن وجهة نظر القانون الإداري يتمثل نشاط الإدارة العامة أو أعمالها في إبرام العقود الإدارية بما لها من أحكام وآثار قانونية معينة، ومن وجهة علم السياسة يقصد بنشاط الإدارة العامة تحديد وظائف الدولة، حيث تطورت تلك الوظائف من تصوّر كلاسيكي إلى تصوّر حديث، فقد كانت تقتصر قديما على أنشطة الدفاع والقضاء والعلاقات الدولية الخارجية، لتشمل حديثا وظائف التعليم والصحة والوظائف الاقتصادية.

أما من وجهة نظر الإدارة العامة، فإن نشاطها يهتم بتنفيذ السياسة العامة للدولة، ويشمل ميادين الدفاع، التعليم، الصحة، القضاء ... إلخ، كما يمكن أن يمتد إلى ميدان العمليات الاقتصادية لتوجيهها وفق خطط شاملة أو جزئية، وكذلك إلى الميدان الاجتماعي بوضع خطط لتنظيم الأسرة أو النسل أو حماية الأمومة والطفولة ... إلخ<sup>1</sup>.

وقد اهتم بعض الكتاب بتحديد نشاط الإدارة العامة في الدول الحديثة، مع تأكيدهم بأن درجة تدخّل الإدارة في هذا الميدان أو ذلك تختلف حسب أهداف السياسة العامة للدولة، ومن هؤلاء الكتاب Bernard Gournay<sup>2</sup> الذي قسّم نشاط الإدارة العامة إلى أربعة أقسام:

- نشاط متعلق بالدفاع الوطني وقيادة العلاقات الخارجية وإقامة العدالة وتسيير الأجهزة السياسية.
- مهام اقتصادية تتدخّل من خلالها الدولة في مختلف قطاعات الحياة الاقتصادية كالطاقة، المناجم، النقل، الاتصالات ... إلخ، وتعالج عديد المشكلات الاقتصادية.

<sup>1</sup> محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 29، 30.

<sup>2</sup> برنارد جورناي صاحب كتاب: Introduction à la science administrative، الصادر عام 1978.



- مهام اجتماعية تشمل نشاطات الصحة والإسكان والتخطيط العمراني ... إلخ.  
 - مهام تعليمية وثقافية تشمل البحث العلمي ونشاطات الترفيه وتحسين البيئة ... إلخ.  
 وتجدر الإشارة إلى أنّ الأنشطة سالفة الذكر تتم ممارستها من قبل الإدارة العامة في ظلّ وظائف إدارية أساسية تشكّل الوظائف الإدارية لمديري الإدارات العامة، والتي تمثلت أساسا في معظم كتابات الفكر الإداري في أربع وظائف أساسية: التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، وهي قابلة للتطبيق على كافة أنواع منظمات الأعمال، كما أنها قابلة لتطبيق في مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة ذاتها، سواء على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو السفلى، ومع ذلك تختلف الأهمية النسبية المعطاة لكل وظيفة تبعا لاختلاف المستوى الإداري، حيث يتم إعطاء أكبر قدر من الاهتمام لوظيفتي التخطيط والتنظيم في المستوى الإداري الأعلى، بينما يهتم شاغلو وظائف المستوى الأسفل بالرقابة، ويُعهد إليهم عموما تنفيذ الخطط التشغيلية التي تم رسمها من قبل الإدارة العليا، ويمكن الإشارة إلى هذه الوظائف الإدارية من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

**وظيفة التخطيط:**

التخطيط هو مجموع العمليات المتتابعة المتعلقة بوضع الأهداف وتحديد أساليب تحقيقها، حيث يشار إلى هذه الوظيفة باعتبارها الوظيفة الأولى للإدارة، وتتضمن الأنشطة التالية:

- تحليل الموقف الحالي للمنظمة.
- التنبؤ بالظروف المستقبلية التي يمكن أن تواجهها المنظمة.
- وضع أهداف الأداء.
- تحديد الاستراتيجيات الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف.
- إقرار الأنشطة المختلفة المرتبطة بتلك الاستراتيجيات.
- تحديد الموارد المطلوبة لأنشطة المنظمة بغية تحقيق الأهداف.
- تحديد مسارات العمل المستقبلي لجميع أفراد المنظمة.

وهناك ارتباط بين التخطيط والمستويات التنظيمية للإدارة، فكلما اتجهنا إلى أعلى الهرم التنظيمي للمنظمة كمستوى الإدارة العليا ازداد نطاق التخطيط اتساعا وطالت الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة، وفي المقابل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم التنظيمي مرورا بمستوى الإدارة الوسطى يضيق نطاق التخطيط وتقتصر الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة لتصل إلى أدناها في المستوى الأول للإدارة الذي يضطلع بالقرارات التشغيلية والتنفيذية.

<sup>1</sup> طارق طه، الإدارة العامة، الطبعة الرابعة، دار الحرمين للكمبيوتر، الإسكندرية، 2006، ص ص 59- 64.

### وظيفة التنظيم:

- يشير التنظيم إلى عملية ترتيب وتنسيق الموارد المتاحة للمنظمة (موارد بشرية، معلوماتية، مادية، مالية) لإنجاز مهام تحقق أهداف المنظمة، وبالتالي يتضمن التنظيم تحديد ما يلي:
- المهام التي يجب على العاملين بالمنظمة أدائها.
  - تحديد الفرد المناسب الذي سيتولى تأدية كل مهمة.
  - أسس تجميع تلك المهام.
  - تخصيص الموارد للأقسام.
  - تحديد من له سلطة اتخاذ القرارات ومستوى مسؤولية كل فرد داخل المنظمة.
  - كيفية تقسيم العمل على الأفراد.
  - المحافظة على تسلسل الأوامر داخل المنظمة.
  - درجة المركزية أو اللامركزية المتبعة بالمنظمة.
  - تحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه.
  - التجميع الإداري للمهام داخل أقسام المنظمة.
- ### وظيفة القيادة:

تعرف القيادة بأنها عملية استخدام المحفزات المختلفة بغرض إثارة دافعية أفراد المنظمة لتحقيق أداء مرتفع وتوجيه سلوكهم نحو إنجاز الأهداف التنظيمية، لذلك يعتبر البعض أن وظيفة القيادة تُعدّ عملية معقدة نسبياً، حيث يتم من خلالها توفير الحوافز المادية للأفراد كزيادة الأجور والعلاوات الدورية، والحوافز المعنوية كالتقدير الذي يبديه الرئيس نحو المرؤوسين، وبالتالي تتضمن القيادة الأنشطة التالية:

- الاتصال اليومي بالأفراد العاملين بالمنظمة.
- علاج حالات التعارض أو النزاعات التي تنشأ بين العاملين.
- إعطاء المرؤوسين بعض الحرية لتنفيذ أفكارهم.
- توفير جو تسوده روح الجماعة بين العاملين في المنظمة.
- استخدام الحوافز لإثارة دافعية العاملين نحو العمل.
- محاولة التأثير على الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن من قبلهم.

### وظيفة الرقابة:

تتمثل وظيفة الرقابة في متابعة أداء وأنشطة المنظمة للتأكد من إنجاز النتائج المستهدفة، واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، والقيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات، وبالتالي فإن وظيفة الرقابة تتضمن ما يلي:

- تحديد الأداء المعياري للمنظمة.
  - مراقبة أداء أفراد المنظمة والأنشطة التي يقومون بها.
  - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري.
  - إحاطة العاملين بنتيجة تلك المقارنة (إيجابية كانت أو سلبية).
  - اتخاذ تصرف لعلاج الانحرافات التي أسفرت عنها المقارنة.
- وهناك حدّ مقبول من الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب أو المعيار المتخذ كأساس للمقارنة، يطلق عليه المدى المقبول للانحراف، فإذا ما تمّ تجاوزه صار الانحراف ذا دلالة ويتعيّن عندئذ القيام بالتصرف التصحيحيّ.
- وعندما يقلّ الأداء الفعلي عن الأداء المرغوب، فإنّ الانحراف يصير سالبا، ويتطلب ذلك من إدارة المنظمة اتخاذ التصرف التصحيحي الذي يعيد الأداء الفعلي إلى المعدلات المعيارية المرغوبة، أما عندما يفوق الأداء الفعلي الأداء المرغوب يصير الانحراف موجبا، فيتعيّن معه اتخاذ التصرف الكفيل بالمحافظة على استمرارية هذا الأداء المرتفع الذي يمثل فرصة للمنظمة بغية تحقيق أهدافها بصورة أكثر فاعلية، أو إعادة النّظر في المعايير المتخذة كأسس للمقارنة لاحتمال عدم واقعيتها.

## 2- بيئة الإدارة العامة:

إذا كانت الاختلافات المميزة للإدارة العامة ترجع إلى اختلاف الظروف البيئية التي تعمل فيها الإدارات والمنظمات الحكومية، فإن على القائم بالدراسة أن يقوم بتحليل القوى البيئية المختلفة التي تؤثر على النمط التي تمارس به المنظمات العامة أعمالها، ولا يخفى أن البيئة الخارجية تتسم بالعديد من الخصائص أهمّها:<sup>1</sup>

**التعقيد:** يعتبر ميدان الإدارة العامة كمجال للدراسة من أصعب الميادين التي تتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة ذات المتغيرات البيئية المعقدة، حيث أن تأثير هذه الأخيرة يمتد على الأجل الطويل إضافة إلى تأثيره في الأجل القصير، وفي أكثر من مجال لعمل الإدارة.

**تعدّد المتغيرات:** عندما يتخذ المدير في الإدارة العامة قرارا معينا، يجب عليه أن يأخذ في الحسبان عددا كبيرا من المتغيرات التي تحتوي بدورها على العديد من المتغيرات الفرعية الواجب دراستها.

**ارتباط المتغيرات وتداخلها:** تتسم أغلب المتغيرات سالفة الذكر بالتداخل والارتباط فيما بينها، حيث يصعب في الكثير من الأحيان فصل تأثير إحداها عن الأخرى، مما يزيد من صعوبة الوصول إلى نتيجة كل متغير على حدى، بسبب هذا التعدّد والتداخل، وكذا عدم استقرار العلاقة بين المتغيرات، حيث من المحتمل أن يتغير أثر كل منها مع الوقت.

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص ص 44، 45.

ويمكن التعرض إلى أهم العناصر المشكّلة لبيئة الإدارة العامة، والتي لها تأثير ملحوظ على نمط الأداء في منظمات الإدارات العامة، من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

**البيئة السياسية:**

تلعب متغيرات البيئة السياسية دورا هاما في التأثير على شكل و بناء أجهزة الإدارة العامة، والنمط الذي تمارس به هذه الأجهزة أنشطتها داخل الدولة، ومن ثم فإن نقطة البدء في تفهم تأثير متغيرات بيئة الإدارة العامة على الكيفية التي تُدار بها منظماتها هي دراسة تأثير النظام السياسي على أداء هذه المنظمات.

وتستمد دراسة متغيرات البيئة السياسية أهميتها من تأثيرها الجلي وعلاقتها أو تفاعلها مع بقية المتغيرات البيئية الأخرى، بل إن البيئة السياسية في رأي العديد من المفكرين بما تعكسه من إيديولوجية تحدّد إلى مدى كبير التوجّه الاقتصادي والاجتماعي داخل الدولة.

ويمكن دراسة متغيرات البيئة السياسية من النواحي التالية:

- نوع الدولة وتكوينها، أي الشكل الذي تتخذه الدولة ليعبّر عن البناء السياسي المعتمد.

- نظام الحكم المطبق، أي الطريقة التي تمارس بها السلطات حكمها، ونمط علاقة الحاكم بالمحكومين.

#### **البيئة الاقتصادية:**

تعتبر متغيرات البيئة الاقتصادية من العوامل المهمة التي تحدد بدرجة كبيرة دور ونمط أداء الجهاز التنفيذي للدولة، ومن ثم فإن دراسة هذه المتغيرات من شأنها التعرف على الاختلافات الملحوظة في دور الإدارة العامة في مجتمعاتنا الحديثة، وذلك باختلاف تأثير هذه المتغيرات عليها.

ويمكن دراسة متغيرات البيئة الاقتصادية من زوايا متعددة أهمها:

- نوعية النظام الاقتصادي المتبع لتحقيق التوازن بين الحاجات المتعددة للأفراد والموارد المحدودة نسبياً.

- مستوى التقدم الاقتصادي في المجتمع، حيث كلما كان هذا المستوى منخفضا كلما اتّسم البناء التنظيمي لأجهزة الإدارة العامة بالبساطة.

- مستوى الدخل ونمط توزيعه، حيث أن ارتفاع الدخل الحقيقي للفرد يعني زيادة قدرة الحكومة على فرض الضرائب وزيادة مواردها المالية، الأمر الذي ينعكس على مستوى الخدمات المقدّمة لأفراد المجتمع.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 177-218.

## البيئة الاجتماعية والثقافية:

تتفاعل أجهزة الإدارة العامة مع متغيرات البيئة الاجتماعية والثقافية داخل المجتمع لدرجة تأثير هذه المتغيرات على ممارساتها ونمط أدائها، لذلك يُعتبر مُهمًا دراسة الخصائص السلوكية والاجتماعية للمجتمع ولأفراده، حيث تختلف هذه المجتمعات في القيم والعادات والعلاقات الاجتماعية والثقافية السائدة، ومن ثم يختلف سلوك منظمات الإدارة العامة داخل هذه المجتمعات.

وقد اهتم العديد من الكتابات بدراسة العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وتأثير ذلك على نمط أداء الحكومة وأجهزتها، بل وتأثير ذلك على نمط السلطة السائدة في هذه الأجهزة، فالمجتمع الذي يتكون من أغلبية فقيرة يميل النسق السياسي فيه إلى الأخذ بالطابع الاستبدادي.

ويمكن تحليل أثر البيئة الاجتماعية والثقافية من خلال دراسة الجوانب التالية:

- السمات الاجتماعية والثقافية الشخصية كمستوى الطموح الشخصي والجماعي، أي مدى الرضا بما هو قائم دون التطلع إلى تحسين الأحوال والانتقال من وضع لآخر، ضف إلى ذلك الرغبة في المبادرة<sup>1</sup> والتجديد، وكذا القيم الثقافية السائدة المتعلقة بتقدير قيمة الوقت وقيمة العمل.

- القيم الاجتماعية السائدة كالعلاقات القبليّة والعائليّة، النظام الطبقيّ، المعتقدات الدينيّة والمعتقدات الاجتماعية.

- مستوى التعليم والثقافة، والذي من شأنه تكوين مستوى معيّن من وعي الأفراد بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات، وكذا تكوين اتجاهات فكرية معيّنة ورأي عام مؤثر على سياسات الحكومة وتصرفاتها، ومن ثم التأثير على العلاقات التنظيمية داخل أجهزتها ووسائل الاتصال وتقديم الخدمات المستخدمة.

## المطلب الثالث: الإدارة العامة والشريعة الإسلامية

هناك حقيقة لا ينبغي أن نغفل عنها أو أن نعمل بمعزل عنها، مفادها أنه لا يمكن تحقيق نهضة الأمة إلا من خلال الرجوع لمقوماتها، ويعتبر الدين من الأسس المكونة لها، لذلك صار من الأجدر ربط الإدارة العامة ونشاطها بالشريعة الإسلامية التي من خصائصها أنها دين ودولة، لأنها تتضمن من جهة العقيدة، ومن جهة أخرى تتضمن أحكام الدولة وشؤون المعاملات، فهي صالحة لكل زمان ومكان، ويُنَاط بالإدارة العامة ضرورة إتباع المبادئ والأحكام التي جاءت بها ودعت إليها إذا أرادت النجاح والوصول إلى تحقيق الهدف من وجودها في المجتمع.

<sup>1</sup> المبادرة: هي المبادرة بأفكار جديدة وبناءة، والرغبة في الابتكار وإحداث التغييرات المستمرة.

### 1- الإسلام وعلم الإدارة:<sup>1</sup>

لم يترك الإسلام أمراً من أمور الدولة أو الآخرة إلا وأتى بالمبادئ العامة التي تحكمه وتبين ما له وما عليه، حيث قال تعالى: "مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ"<sup>2</sup>، وأمر الله سبحانه وتعالى الناس بالرجوع إلى المختصين والعلماء وأولي الرأي في المجالات المختلفة لمعرفة العديد من التفاصيل، حيث قال تعالى: "وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ"<sup>3</sup>، وقال تعالى: "فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ"<sup>4</sup>.

وينهى الإسلام عن الجمود والتعصب للقديم بلا بحث أو تدبر أو تفكير، ويحث على استخدام العقل في تقييم القديم للتمسك بالحق منه بناء على الأدلة الشرعية الصحيحة، ونبذ الباطل والسعي إلى ما هو أفضل، حيث قال تعالى: "وَإِذَا قِيلَ لَهُمُ اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا"<sup>5</sup>.

ويدعو الإسلام الناس إلى إتباع المنهج الصحيح القويم في كل ما يقومون به من عمل، وهو ما أطلق عليه القرآن الكريم الصراط المستقيم، وهو الطريقة غير المعوج وأيسر الطرق الموصلة إلى الهدف وأقصرها، فصار من اللازم على الإدارة ومن يعمل بها أو ينتمي إليها أن يستجيب لهذه التعاليم والوصايا، حيث قال تعالى: "وَإِذَا حَكَّمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ"<sup>6</sup>، وقال تعالى: "وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى"<sup>7</sup>، وقال تعالى: "وَلَا تَبَدَّرْ تَبْدِيراً إِنَّ الْمُبَدِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُوراً"<sup>8</sup>، وقال تعالى: "وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا"<sup>9</sup>، فلا شك في أن استخلاص القواعد العامة التي تحكم الإدارة وحسن تنفيذ الأهداف العامة للدولة، وهو مجال علم الإدارة، يعدّ عملاً نافعا يحرص الإسلام عليه ويثيب الله فاعله، وقد أتى الإسلام بمبادئ كثيرة تؤكد فعلاً الحقائق المثبتة في علم الإدارة.

<sup>1</sup> ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص ص 117 - 120، بتصرف.

<sup>2</sup> القرآن الكريم، الآية 38 من سورة الأنعام.

<sup>3</sup> القرآن الكريم، الآية 83 من سورة النساء.

<sup>4</sup> القرآن الكريم، الآية 43 من سورة النحل.

<sup>5</sup> القرآن الكريم، الآية 170 من سورة البقرة.

<sup>6</sup> القرآن الكريم، الآية 58 من سورة النساء.

<sup>7</sup> القرآن الكريم، الآية 152 من سورة الأنعام.

<sup>8</sup> القرآن الكريم، الآيتين 26 و 27 من سورة الإسراء.

<sup>9</sup> القرآن الكريم، الآية 56 من سورة الأعراف.

## 2- مبادئ الإدارة العامة الإسلامية:<sup>1</sup>

من خلال هذا العنصر نحاول أن نعرض عددا من المبادئ الأساسية التي تحكم الإدارة العامة الإسلامية، والتي فرضها الإسلام، سواء كان مصدرها القرآن الكريم أو السنة النبوية الشريفة، قال النبي صلى الله عليه وسلم: "تركتم فيكم أمرين لن تضلوا ما تمسكتم بهما: كتاب الله وسنة رسوله"<sup>2</sup>، وسواء كان تطبيقها في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم أو في عهد خلفائه الراشدين، مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم: "عليكم بسنتي وسنة الخلفاء الراشدين المهديين من بعدي"<sup>3</sup>.  
ومن جملة هذه المبادئ ما يلي:

### 2-1- الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

وهو مبدأ إسلامي عام يمثل أصلا من أصول الحكم والإدارة والمعاملات عموما، فالإسلام يجعل من عمل المعروف والخير أمرا واجبا على كل مسلم حاكما كان أو محكوما، وكذلك النهي عن المنكرات، أي الأفعال المحرمة والضارة بالنفس والدين والأخلاق والمجتمع، ودفعها ومنعها أمر واجب على كل مسلم، غير أن أجهزة الدولة أو أولي الأمر من المسلمين يلتزمون بهذا الواجب بالدرجة الأولى، بحكم توليهم أمور المسلمين وتطبيق تعاليم الإسلام التي من جوهرها الدعوة إلى الخير ودفع كل ضرر أو أذى.

وقد عبّرت عدة أدلة عن مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر كواجب على كل أفراد الأمة الإسلامية، حيث قال تعالى: "كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ"<sup>4</sup>، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "والذي نفسي بيده لتأمرن بالمعروف ولتنهون عن المنكر أو ليوشكن الله تعالى ان يبعث عليكم عذابا من عنده ثم ليدعوا به فلا يستجاب لكم"<sup>5</sup>.

وهكذا لو تصورنا أنّ أجهزة الدولة وإداراتها تعمل بهذا المبدأ الإسلامي، وكذلك أفراد الأمة بالحسنى والموعظة الحسنة، لصلح المجتمع أو كان هذا عاملا هاما من عوامل صلاحه وقوّته وعفته، وسلامة الإدارة من مختلف مظاهر التّصّب والتّهب والاحتتيال وغير ذلك.

### 2-2- مبدأ الشورى:

وهو مبدأ رئيسي وجوهري في الإسلام يمكن أن يكون مدخلا لتنظيم الحكم وعمل الإدارة، ومن عظمة الإسلام أن القرآن الكريم أوجب الشورى أو المشاورة وطلب رأي أهل العلم بل وعامة الناس إذا لزم الأمر، والمبدأ ذاته ملزم وواجب على الحاكم أيّا كان موقعه.

<sup>1</sup> محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-92.

<sup>2</sup> رواه الإمام مالك في الموطأ.

<sup>3</sup> أخرجه الترمذي في كتاب العلم وأبو داود في كتاب السنة وابن ماجه في مقدمة سننه وأحمد في المُسند.

<sup>4</sup> القرآن الكريم، الآية 110 من سورة آل عمران.

<sup>5</sup> رواه الترمذي.

وقد جاءت إلزامية الأخذ بمبدأ الشورى في القرآن الكريم في قوله تعالى: "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ"<sup>1</sup>، وقوله تعالى أيضا: "وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ"<sup>2</sup>، فالآية الأولى تأمر الرسول صلى الله عليه وسلم بمشاورة أصحابه، أما الثانية فتصف المؤمنين بأن أمرهم شورى بينهم.

ووجوب الشورى أو طلب الرأي أمر لازم على الحاكم وكذلك على الحكام الإداريين في مجال الإدارة العامة، بل إن عامة المسلمين يلتزمون أيضا بمشاورة بعضهم البعض في أمورهم الفردية.

### 2-3- مبدأ المساواة:

أقر الإسلام مبدأ المساواة بين الناس كقيمة إنسانية سامية، فلا فرق بين ذكر وأنثى أو حاكم ومحكوم، حيث قال تعالى: "يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ"<sup>3</sup>، وأكد النبي صلى الله عليه وسلم هذا المبدأ قائلا: "يَا أَيُّهَا النَّاسُ، أَلَا إِنَّ رَبَّكُمْ وَاحِدٌ، وَإِنَّ أَبَاكُمْ وَاحِدٌ، أَلَا لَا فَضْلَ لِعَرَبِيٍّ عَلَىٰ عَجَمِيٍّ، وَلَا لِعَجَمِيٍّ عَلَىٰ عَرَبِيٍّ، وَلَا أَحْمَرَ عَلَىٰ أَسْوَدَ، وَلَا أَسْوَدَ عَلَىٰ أَحْمَرَ، إِلَّا بِالتَّقْوَىٰ"<sup>4</sup>.

وهكذا يُقيم الإسلام المساواة بين البشر كافة، وأن معيار التمييز والتكريم بين الناس هو معيار التقوى أي العمل الصالح القائم على الإيمان، والمساواة كمبدأ عام يجب أن يراعيها أولو الأمر والحكام من الأفراد، فهي مبدأ إداري في معاملة الناس أمام ما يعرف بالمرفق العام.

ولقد ضرب الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم الأمثلة العديدة في مراعاة هذا المبدأ، حيث قال صلى الله عليه وسلم: "وَالَّذِي نَفْسُ مُحَمَّدٍ بِيَدِهِ، لَوْ أَنَّ فَاطِمَةَ بِنْتُ مُحَمَّدٍ سَرَقَتْ لَقَطَعْتُ يَدَهَا"<sup>5</sup>.

### 2-4- مبدأ العدل:

العدل قيمة كبرى من قيم الحكم والإدارة والقضاء في أي مجتمع صالح ناهض وقوي، وهو أيضا قيمة اجتماعية يجب أن تسود في علاقات الناس فيما بينهم، وقد أقر الإسلام هذه القيمة أو هذا المبدأ السامي، حيث قال تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ"<sup>6</sup>.

وهكذا يُعتبر العدل أحد الأسس الجوهرية المشروعة في الإسلام، فشرعية الحكم والسلطة أساسها الحكم بالعدل وإعطاء كل ذي حق حقه، وعدم ظلم الرعية أو الأفراد، فكل من له سلطة حكم

<sup>1</sup> القرآن الكريم، الآية 159 من سورة آل عمران.

<sup>2</sup> القرآن الكريم، الآية 38 من سورة الشورى.

<sup>3</sup> القرآن الكريم، الآية 13 من سورة الحجرات.

<sup>4</sup> أخرجه الإمام أحمد في مسنده.

<sup>5</sup> رواه البخاري في صحيحه.

<sup>6</sup> القرآن الكريم، الآية 58 من سورة النساء.



بين المسلمين يجب أن يكون عادلا في أحكامه وقراراته السياسية والإدارية، ولا ينطبق هذا فقط على وليّ الأمر الأكبر، بل على كل حاكم آخر يليه، وزيرا كان أو رئيسا إداريا أيّا كان موقعه، وهذا بجانب عدالة القاضي في أحكامه، لأن العدل هو هدف كل قاضي في أحكامه والمحرك المعنوي لقراراته. وقد قال تعالى أيضا في وجوب العدل: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ"<sup>1</sup>، والعدل في هذه الآية الكريمة واجب عام يتعدى الحكام إلى عامة أفراد الناس، فكل المؤمنين مأمورون بتحقيق العدل في تعاملهم مع من هم تحت رعايتهم، الحاكم مع الرعية، والرجل مع أسرته وأهله، والمرأة مع أبنائها، والولي أو الوصي مع من يرعاهم، وربّ العمل مع عماله... إلخ، حيث قال النبي صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ الْمُقْسَطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَىٰ مَنَابِرَ مِنْ نُورٍ، عَنِ يَمِينِ الرَّحْمَنِ عَزَّ وَجَلَّ، وَكَلَّمْنَا يَدَيْهِ يَمِينٌ، الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا أُوتُوا"<sup>2</sup>.

وقد نهى الله تعالى ورسوله الكريم عن الظلم باعتباره نقيضا للعدل، حيث قال تعالى في حديث قدسي: "يَا عِبَادِي إِنِّي حَرَّمْتُ الظُّلْمَ عَلَىٰ نَفْسِي، وَجَعَلْتُهُ بَيْنَكُمْ مُحَرَّمًا، فَلَا تَظَالَمُوا"<sup>3</sup>، وقال النبي صلى الله عليه وسلم: "إِيَّاكُمْ وَالظُّلْمَ، فَإِنَّ الظُّلْمَ ظُلُمَاتٌ يَوْمَ الْقِيَامَةِ"<sup>4</sup>.

## 2-5- الإسلام ووظائف الإدارة:

ذكرنا أنفا أهم الوظائف الإدارية التي تُعنى بها الإدارة العامة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، فما موقف الشريعة الإسلامية من هذه الوظائف، وما هي المبادئ والأحكام التي نصت عليها ودعت إليها من أجل ضمان نجاحها وإسهامها في خدمة الصالح العام؟

## 2-5-1- التخطيط في الإسلام:<sup>5</sup>

يدعو الإسلام الناس إلى الإعداد المسبق لمواجهة الأمور المستقبلية، ويهتم اهتماما كبيرا بالهدف الذي يسعى الإنسان إلى تحقيقه بما يقوم به من عمل، بل إنّ كل أعمال الإنسان المؤمن في الدنيا يجب أن تستهدف حسن لقاء الله في الآخرة، فأمره الله تعالى بالتزوّد من الدنيا استعدادا للآخرة في قوله: "وَتَزَوَّدُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَىٰ"<sup>6</sup>، وقال تعالى أيضا: "وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّئُهَا فَاسْتَبِقُوا الْحَيَاتِ"<sup>7</sup>، ويهتم الإسلام بالهدف الحقيقي من العمل ولو لم يعلن عنه صاحبه، فيقول النبي صلى الله

<sup>1</sup> القرآن الكريم، الآية 90 من سورة النحل.

<sup>2</sup> رواه مسلم في صحيحه.

<sup>3</sup> رواه مسلم في صحيحه.

<sup>4</sup> رواه أبو داود في مسنده وأحمد في مسنده، ومسلم في صحيحه بلفظ: اتقوا الظلم.

<sup>5</sup> ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص ص 131، 132.

<sup>6</sup> القرآن الكريم، الآية 197 من سورة البقرة.

<sup>7</sup> القرآن الكريم، الآية 148 من سورة البقرة.

عليه وسلم: "إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِلكَلِّ امْرِئٍ مَّا نَوَىٰ"<sup>1</sup>، وفي مجال الاستعداد للحرب قال تعالى: "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَّا اسْتَطَعْتُمْ مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ"<sup>2</sup>، وقد أعطى القرآن الكريم مثالا عمليا للتخطيط طويل الأجل في مصر القديمة على يد نبي الله يوسف عليه السلام في تأويله رؤيا الملك، حيث قال تعالى: "قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ"<sup>3</sup>.

## 2-5-2- التنظيم في الإسلام:<sup>4</sup>

أورد الإسلام مبادئ متعددة فيما يتعلق بالتنظيم وتوزيع العمل على العمال وعلاقاتهم وإجراءاتهم، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- الإسلام دين العمل: فقد استخلف الله الإنسان في الأرض لعمارته والعمل فيها، حيث قال تعالى: "فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ"<sup>5</sup>، وقال النبي صلى الله عليه وسلم: "مَنْ بَنَى بُنْيَانًا فِي غَيْرِ ظُلْمٍ، وَلَا اِعْتِدَاءٍ أَوْ عَرَسَ عَرَسًا فِي غَيْرِ ظُلْمٍ وَلَا اِعْتِدَاءٍ كَانَ أَجْرُهُ جَارِيًا مَا انْتَفَعَ بِهِ أَحَدٌ مِّنْ خَلْقِ الرَّحْمَنِ تَبَارَكَ وَتَعَالَىٰ"<sup>6</sup>، وقال أيضا: "مَا أَكَلَ أَحَدٌ طَعَامًا قَطُّ، خَيْرًا مِنْ أَنْ يَأْكُلَ مِنْ عَمَلِ يَدِهِ"<sup>7</sup>.

- الإسلام ومبدأ التخصص: يأخذ الإسلام بمبدأ التخصص ويأمر بإرجاع الأمور إلى أهلها، فقول تبارك وتعالى: "وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ"<sup>8</sup>، وتقضي القاعدة الإسلامية بالألّا يكلف إنسان بما لا يستطيع القيام به لضعف أو جهل، قال تعالى: "لَا تُكَلَّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا"<sup>9</sup>، وهذا ما يؤكد حرص الإسلام على إسناد الأعمال للقادرين عليها والعالمين بها أو المتخصصين فيها.

- الإسلام وتبسيط الإجراءات: حيث يحارب الإسلام كثرة الإجراءات وتعقيدها ويمنع التشدد حتى في الدين، ويدعو إلى الاعتدال في كل شيء حتى في العبادة، فلا إفراط ولا تفريط، ومن أمثلة ذلك قوله

<sup>1</sup> رواه البخاري في صحيحه.

<sup>2</sup> القرآن الكريم، الآية 60 من سورة الأنفال.

<sup>3</sup> القرآن الكريم، الآية 43 من سورة يوسف.

<sup>4</sup> ماجد راغب الحلو، المرجع السابق، ص 132 - 138.

<sup>5</sup> القرآن الكريم، الآية 10 من سورة الجمعة.

<sup>6</sup> أخرجه الطحاوي في شرح مشكل الآثار.

<sup>7</sup> رواه البخاري في صحيحه.

<sup>8</sup> القرآن الكريم، الآية 83 من سورة النساء.

<sup>9</sup> القرآن الكريم، الآية 233 من سورة البقرة.

تعالى: "إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُوبُوهَا"<sup>1</sup> وقوله أيضا: "وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا"<sup>2</sup>.

- الإسلام والتدرج الرئاسي: أقام الله سبحانه وتعالى نظام المجتمع الإنساني على أساس الدرجات، فجعل الناس متدرجين فيما بينهم ليسخر بعضهم للبعض في إنجاز مختلف الأعمال، فتنظم بذلك حياة الجماعة، حيث قال تعالى: "وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا"<sup>3</sup>، وقال أيضا: "وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلِغَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ"<sup>4</sup>.

وقد خلق الله الناس متفاوتين في القدرات الجسمانية والمدارك العقلية والإمكانات المالية، وهذا التفاوت في الدرجات اقتضاه تنظيم شؤون المجتمع كما أَرَادَهُ اللهُ عَزَّ وَجَلَّ، والأفضلية بين الناس عند الله تقوم على أساس التقوى والعمل الصالح، وليس على أساس الجسم أو الصورة أو الرزق.

- الإسلام وتعادل السلطة بالمسؤولية: أقر الإسلام سلطة أولياء الأمور من الناس، وأمر بطاعتهم، حيث قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ"<sup>5</sup>، وكما أمر بطاعة أولي الأمر أو الرؤساء، فإنه قد حثَّ هؤلاء على حسن التصرف والعمل الصالح وتحمل المسؤولية في استخدام سلطتهم وإرادتهم، حيث قال النبي صلى الله عليه وسلم: "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ"<sup>6</sup>، فبمقدار السلطة والإمكانية تكون المساءلة والمحاسبة.

### 2-3-5- القيادة في الإسلام:<sup>7</sup>

يستلزم الإسلام وجود القيادة في كل جماعة ذات هدف مشترك، أيًا كان حجمها، وذلك حفاظا عليها وتحقيقا لمصالحها، حيث قال النبي صلى الله عليه وسلم: "وَلَا يَحِلُّ لِثَلَاثَةٍ نَفَرٍ يَكُونُونَ بِأَرْضٍ فَلَاةٍ إِلَّا أَمْرُو عَلَيْهِمْ أَحَدُهُمْ"<sup>8</sup>، فاختيار القائد متروك لأفراد الجماعة عن طريق الشورى، وهو أمر لازم لتحقيق خيرها ودفع الشر عنها، وهذا ما يُستفاد من أمر الله للناس بطاعة ولاة الأمور.

ويوجب الإسلام على القائد العدالة والرعاية، ويأمر الرعية بالسمع والطاعة، إلا أن المسلم لا ينبغي أن يكون مُنقادا انقيادا أعمى لولي أمره لدرجة طاعته فيما يخالف الشرع، لقوله صلى الله عليه

<sup>1</sup> القرآن الكريم، الآية 282 من سورة البقرة.

<sup>2</sup> القرآن الكريم، الآية 29 من سورة الإسراء.

<sup>3</sup> القرآن الكريم، الآية 32 من سورة الزخرف.

<sup>4</sup> القرآن الكريم، الآية 165 من سورة الأنعام.

<sup>5</sup> القرآن الكريم، الآية 59 من سورة النساء.

<sup>6</sup> رواه البخاري في صحيحه.

<sup>7</sup> ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص ص 139-146.

<sup>8</sup> رواه الإمام أحمد في مسنده.

وسلم: "لَا طَاعَةَ لِمَخْلُوقٍ فِي مَعْصِيَةِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ"<sup>1</sup> فمن واجباته الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ولو تعلق الأمر بولي الأمر.

وقد نهى الإسلام عن طلب الإمارة لذاتها، حيث قال تعالى: "تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ"<sup>2</sup> وقال صلى الله عليه وسلم: "إِنَّا لَا نُوَلِّي أَمْرًا هَذَا مِنْ طَلْبِهِ"<sup>3</sup> وقد يُقال إن نبي الله يوسف عليه السلام طلب الولاية لنفسه، قال تعالى: "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ"<sup>4</sup> ويُردّ على ذلك بأن يوسف عليه السلام كان مؤهلاً حقاً للقيام بمهمته، ولديه إمكانيات حسن أدائها، ولم يوجد في ذلك الوقت من هو أفضل منه لتولي أمر الاقتصاد المصري، ولا شك أنه بطلبه هذا لم يكن يقصد جاهاً أو مالا، وإنما كان يسعى إلى تحقيق خير الناس. ويحثّ الإسلام القائد، أيًا كانت درجته، أن يكون تقياً عادلاً مخلصاً مشاوراً قدوة ورفيقاً بالناس، وأن يقيم قراراته على معلومات صحيحة عن طريق التثبت من سلامة الوقائع التي دفعت إلى اتخاذها، حيث قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصِيبُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ"<sup>5</sup> ولا شك أن بطانة السوء التي تزين لولي الأمر سوء أعماله لا تضم غير الفاسقين الذين يقدّمون البيانات الكاذبة ابتغاء تحقيق مصالحهم الخاصة والاحتفاظ بمراكزهم في السلطة، فنُتخذ على أساسها قرارات يكون لها أسوأ الأثر على الجماعة.

#### 2-5-4- الرقابة في الإسلام:<sup>6</sup>

لم يكتف رسول الله صلى الله عليه وسلم وكذلك خلفاؤه الراشدون بحسن اختيار العمال والولاء من الأقوياء والأمناء، بل كان الرسول الكريم وخلفاؤه يراقبون هؤلاء العمال والولاء ويوجهونهم ويحاسبونهم على أخطائهم تجاه الرعيّة، ولم تكن تستهدف الرقابة المحاسبية والعقاب، بل حسن أداء المهام وحسن تطبيق مبادئ الإسلام، لذلك فهي رقابة تشمل التوجيه للعامل أو ولي الأمر لمنع الأخطاء والانحراف قبل وقوعه، وإذا حدث الخطأ كان دور الرقابة حينئذ العلاج والمحاسبة قدر الخطأ<sup>7</sup>، فقد استنكر الرسول صلى الله عليه وسلم على عامل الصدقات أن يأخذ هدايا لنفسه مع الصدقات التي يجمعها، حيث قال صلى الله عليه وسلم: " مَا بَالُ الرَّجُلِ نَسْتَعْمِلُهُ عَلَى الْعَمَلِ مِمَّا

<sup>1</sup> رواه الإمام أحمد في مسنده.

<sup>2</sup> القرآن الكريم، الآية 83 من سورة القصص.

<sup>3</sup> رواه البخاري ومسلم في صحيحهما.

<sup>4</sup> القرآن الكريم، الآية 55 من سورة يوسف.

<sup>5</sup> القرآن الكريم، الآية 6 من سورة الحجرات.

<sup>6</sup> ماجد راغب الحلو، المرجع السابق، ص ص 147، 148.

<sup>7</sup> محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 85.

وَلَا نَا اللّٰهُ فَيَقُولُ: هَذَا لَكُمْ وَهَذَا أُهْدِي لِي أَفَلَا قَعَدَ فِي بَيْتِ أَبِيهِ وَأُمِّهِ فَيَنْظُرُ أَيُّهُدَى إِلَيْهِ أَمْ لَا<sup>1</sup>، وليت الناس يستشعرون رقابة الله عزّ وجلّ عليهم فيستهدون بها ويدركون كيف يراقب بعضهم بعض في منظماتهم.

### المبحث الثاني: الإدارة العامة والحاجة إلى التغيير.

إذا تم إنشاء الإدارة العامة من قبل السلطة العامة، فإنه ينبغي الالتزام بإدارة وتسيير هذه الجهة الحكومية بالشكل الذي يكون من شأنه تغطية جميع الاحتياجات التي يطلبها جمهور المستفيدين من خدماتها من أجل الوصول إلى تحقيق الغرض من تأسيسها، ولا يخفى أنه في الوقت الحالي تكثر الحاجيات والأعمال وتتشعب شروطها من أجل أدائها، فتصير الإدارة العامة في العديد من الأحوال غير قادرة على تأدية مهامها بالشكل الذي يحصل من خلاله المواطنون أو قطاع الأعمال على خدماتها بسرعة وبسهولة، مما يفرض عليها التفكير في أسلوب جديد لتلبية جميع الاحتياجات بأقصى سرعة ممكنة ولتوفير الجهد والمال المبذولين عند الحصول عليها.

### المطلب الأول: الإدارة العامة والبيروقراطية.

لقد تواجدت في المجتمعات منظمات إدارية كبيرة الحجم أحدثت آثارا بليغة فيها، مما دفع علماء الاجتماع إلى محاولة فهم واستيعاب ثم تفسير طبيعة هذه المنظمات والطريقة المثلى لإدارتها، فأسفرت هذه المحاولات عن اقتراح وإيجاد ما يسمى بالهيكل البيروقراطي، ويلاحظ أن التركيز على هذا الهيكل مبني على فرضية معينة مفادها أن جميع المنظمات الكبيرة تشترك في خاصية واحدة، وهي الاتجاه نحو الطابع الرسمي، ومن ثم نحو الهيكل البيروقراطي.

#### 1- المفاهيم والانتقادات الموجهة إلى البيروقراطية:

البيروقراطية هي كلمة تعني: قوة المكتب أو سلطة المكتب، ويُطلق عليها البعض الحكم المكتبي، وقد جاء مصطلح البيروقراطية من كلمة مركبة هي: Bureaucracy، شقّها الأول Bureau ويعني المكتب، وشقّها الثاني cracy وهو مشتق من الأصل الإغريقي Kratia ويعني القوة، والمعنى الشائع في حياتنا اليومية لهذا المصطلح يشير إلى التعقيد المكتبي الذي يُمارس في الإدارات المختلفة اتجاه قضية ما، حيث يلاحظ المرء أن هناك نظاما مطوّلا في المعاملات اليومية، وهناك مبالغة في

<sup>1</sup> متفق على صحته.

تقديم الأوراق والبيانات والنماذج الطويلة، وليس هذا فحسب، بل يلمس المواطن من خلال تلك الإجراءات انخفاض الكفاءة وعدم الدقة في إنجاز الأعمال عند الموظفين.

وهناك مفهوم آخر كَوّن عن البيروقراطية انطلاقاً من وجهة نظر تشير إلى إصدار قرارات ولوائح ونُظم من داخل المكاتب المتعلقة، استناداً إلى ما لديها من وثائق فقط دون الخروج من حالة الانغلاق إلى حالة الاتصال بالأفراد المستفيدين من خدماتها أو المقدمين لها، ودون تطلع إلى تفهم المشكلات المراد علاجها، فالبيروقراطية بهذا المفهوم جهاز من الموظفين يباشر نشاطاً إدارياً موجّهاً بواسطة المكاتب و بنمط روتيني بحت.

وتختلف الاتجاهات سائلة الذكر عن الاتجاه نحو الطابع الرسمي، حيث يعتبر هذا الاتجاه الأخير أن البيروقراطية نظرية متكاملة تشير إلى أهم النظم الخاصة بتسيير نشاط المنظمات العملاقة بكفاءة إذا تمّ استبعاد المآخذ المعروفة عنها، ويعتبرون وجود الشكل البيروقراطي في الإدارة ضرورة حتمية لا بد منها نظراً لتوفر عوامل موضوعية متعلقة بـكبر حجم هذه المنظمات وتزايد مراتب الإدارة على مستوياتها، زد على ذلك تعقد الإجراءات التنظيمية وظهور العديد من المشاكل الإدارية بسبب ذلك، إضافة إلى استحالة وجود علاقة مباشرة بين رئيس المنظمة وبقية الموظفين لكثرة عددهم وزيادة المراتب السائلة الذكر.<sup>1</sup>

#### نقد البيروقراطية:

هناك العديد من الجوانب السلبية التي هي نتاج الممارسة السيئة للبيروقراطية في المنظمات الضخمة، وخصوصاً في المنظمات الحكومية، ومن ضمن هذه الجوانب السلبية نميز ما يلي:<sup>2</sup>  
أولاً- الانحراف الإداري:

ما يميز عمل الإدارة العامة شيوخ السلوك الانتهازي الأناني أو الميل إلى استغلالها بطريقة تسيء إلى المصلحة العامة وذلك لحساب المصلحة الفردية، أو استخدام البيروقراطية في غير مجالاتها المشروعة، ويحدث الانحراف الإداري عندما يعتمد الموظف العام تشويه القرارات الإدارية، ويعمل على عرقلة تنفيذها، أو يقبل على إحداث الشلل وتكوين الجماعات التي تُشكّل قوى للضغط المعاكس في المنظمة، فتظهر الرشوة والمحسوبية وتضيع المقاييس الموضوعية في تقييم الأداء، ومن أسباب ظهور وانتشار الانحراف الإداري في المنظمات البيروقراطية ما يلي:

- عدم التحديد الدقيق للمسؤولية، وفقدان أو خرق مبدأ تعادل السلطة الممنوحة بالمسؤولية، فيظهر هناك تعسف في استخدام السلطة أو توظيفها في غير الأغراض التي حدّدت لها.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-97.

<sup>2</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-82.

- تخلف القيادات الإدارية وُضعف تأثيرها على المرؤوسين، نظرا لافتقارها جوانب القدوة والمثل العليا والأخلاقيات والمهارات المطلوب توافرها في شاغل الوظائف القيادية.
- تخلف المناخ الاجتماعي العام، والذي أسفر عن سوء التربية الاجتماعية، مما أدى إلى بروز الكثير من الظواهر الاجتماعية السلبية المؤثرة على عمل الإدارات العامة، كالاستهانة بالملكية العامة واستباحة ملكيتها بشكل خاص، وكذا التزوير والاختلاس والتلاعب بالأموال العامة.
- ضعف المستوى المادي للوظيفة الحكومية، والذي قد يؤدي إلى قبول التعامل بالرشوة أو ممارسة مختلف أشكال الكسب غير المشروعة، وخصوصا في ظل عدم كفاية نظم الحوافز بالمنظمات الإدارية.

- سيطرة الشعور بالقلق النفسي وعدم الأمان، والذي قد يدفع إلى القيام بتصرفات خاطئة لا تتوافق مع متطلبات التنظيم، كاستغلال الحاضر لحساب المستقبل.

#### ثانيا- انخفاض مستوى الكفاءة الإدارية:

- تعاني المنظمات البيروقراطية من مشكلة انخفاض كفاءة العمل الحكومي، وخصوصا في الدول المتخلفة التي يعاني مواطنوها من تدهور الأداء ونقص الخدمات وعدم توفرها بالقدر الكافي، أو عدم تقديم المتاح منها بشكل لائق، ومن الأسباب المؤدية لذلك نذكر ما يلي:
- عدم وجود مقاييس واضحة لقياس الكفاءة في المنظمات البيروقراطية، ومعرفة العلاقة بين مدخلاتها ومخرجاتها.
- كثرة القيود الإجرائية التي تتحكم في مجرى العمل الإداري، مما يؤدي إلى حدوث اختناقات في مراحل الحصول على خدمة معينة، وتقديم هذه الأخيرة بصورة سيئة، فيشعر المواطن بعد كفاءة الأجهزة البيروقراطية في تقديمها.
- التثبّت بحرفيّة النصوص واللوائح دون مضمونها، لتصير هدفا في حدّ ذاتها وليس وسيلة لتحقيق الهدف المتمثل في زيادة الكفاءة الإدارية.
- عدم التقدير الكافي لقيمة الوقت كمورد هام يجب استغلاله بشكل جيد في التخطيط للعمليات الإدارية وتنفيذها، مما يؤدي إلى التأخر في عملية التنفيذ، والإضرار بمصالح الأفراد والمجتمع.
- كبح مختلف المبادرات الفردية وعدم المبالاة أو الرغبة في التطوير وطرح أفكار جديدة وبنّاء لتنفيذ الأداء أو تقييمه.
- عدم التحديد الواضح لأهداف العمل، وصياغتها بشكل غامض، مما يؤدي إلى تضارب الآراء، وتشكّل أبعاد أخرى للأداء لم تكن في الحسبان.

## ثالثا- سوء استخدام السلطة:

من بين المظاهر التي تشير إلى سوء استخدام السلطة تعمُد إساءة المعاملة مع المواطنين وتأخير إنجاز مصالحهم، رغبة في إظهار السلطة لهم، وجعلهم يعتقدون أن تنفيذ أي إجراء يخصهم يجب أن يمر عبر صاحب السلطة وإلا فلن يتم ذلك، كما أن هذا الأخير قد لا يكتفي بالسلطة التي يمنحها له الجهاز البيروقراطي، وإنما يطمع في سلطات أخرى، نظرا لتشبعه ببعض الأفكار والآراء التي تجعله يعتقد أن عمله في الحكومة قد ارتبط به طيلة حياته، وله قدر كبير من السلطة التي يمكن أن تتعدى إلى حياته اليومية خارج الجهاز البيروقراطي الذي ينتمي إليه.

## رابعا- صعوبة أو عدم التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية:

تواجه المنظمات البيروقراطية مشكلة التجاوب البطيء والتردد أو عدم الرغبة في التغيير والاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، فيظهر بذلك ما يسمى بمشكلة مقاومة التغيير، فلا يتطلع هذا النوع من الإدارات إلى التحول من حالة إلى حالة أخرى أكثر تطورا، أو من نظام تقليدي في العمل إلى نظام حديث إلكتروني، كما ستم إلى ذلك بحول الله، وقد يؤدي ذلك إلى ظهور فجوة بين الإجراءات والبرامج المتبعة في المنظمات البيروقراطية وبين الواقع الخارجي، مما قد يتسبب في فشلها وانخفاض قدرتها أو كفاءتها في الأداء، وخصوصا إذا أدركنا حتمية التغيير وضرورة التجاوب السريع مع ما يحدث في البيئة الخارجية، انطلاقا من عديد الأسباب المتعلقة بزيادة حجم المعاملات المرتبطة بالمنظمة البيروقراطية مع مختلف الأطراف المتفاعلة معها، إضافة إلى تطور أساليب وتقنيات العمل والبحث العلمي والتكنولوجي بدرجة تزيد معها الحاجة إلى تغيير النمط التقليدي لعمل المنظمة البيروقراطية إلى نمط جديد يُعتبر أكثر انسجاما ومواكبة لما أسفرت عنه ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأكثر قدرة على استيعاب حجم المعاملات المشار إليه.

## 2- البيروقراطية وتخلف الوظائف الإدارية:

تعتبر الانتقادات الموجهة للبيروقراطية عوامل كافية تؤدي إلى انخفاض مردود الإدارة العامة في إنجاز مهامها المكلفة بها، والقيام بوظائفها الإدارية المنوطة بها، وكثيرا ما نشك في انخفاض كفاءة الإدارة وتفاقم عيوبها وعدم تمكنها من تحقيق الأهداف المتعلقة بالصالح العام، ويمكن أن نشير إلى مختلف السلبيات التي تظهر على مستوى الوظائف الإدارية والناجمة عن عيوب البيروقراطية من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-24، بتصرف.



**أولاً- سوء التخطيط:**

أدت عيوب البيروقراطية إلى عدم كفاية وكفاءة عملية التخطيط الإداري، حيث يتمثل عدم كفاية التخطيط في كونه لا يحيط بكل الميادين، ولا يستغرق إلا القليل من المجالات، أما عن عدم كفاءة التخطيط فتظهر في أن الخطط الموضوعة ليست على قدر من الدقة الذي من شأنه تحقيق الأهداف المسطرة، وغالبا ما تكون هذه الأخيرة أعظم بكثير من الإمكانيات المادية والبشرية المسخرة لتحقيقها، وقد يرجع ذلك إلى الرغبة في التقدم السريع دون النظر بعين الواقع إلى ما هو متوفر فعلا من إمكانيات.

**ثانيا- سوء التنظيم:**

تشكل وظيفة التنظيم أساسا قويا في توزيع العمل على العاملين في الإدارة، إلا أن الخلل قد لحق به في الكثير من الإدارات العامة بسبب عيوب البيروقراطية، حيث أثرت هذه الأخيرة على طرق العمل وإجراءاته، أما عن طرق العمل فصارت المنظمات تعاني من تعقد الإجراءات وعدم دقة توزيع الاختصاصات وتركيز السلطة، وأدى ذلك إلى الإضرار بمبادئ التنظيم كخرق مبدأ تعادل السلطة بالمسؤولية، أما عن العاملين في الإدارة فقد كثرت بينهم الآفات الوظيفية التي من بينها الرشوة والاختلاس، أضف إلى ذلك التقاعس في أداء الوظيفة وفرض مقابل مادي على صاحب المصلحة من أجل قيام الموظف بواجبه نحوه، زيادة على ذلك يغيب التنسيق والتعاون بين مختلف أجزاء الإدارة وتضارب أطرافها وتبديد الجهود والأموال، سعيا لإشباع حاجات شخصية، نظرا لعدم توافر اتصال فعال بين مختلف الأجزاء الإدارية بالقدر الذي من شأنه ضمان التعاون أو العمل بمعىة الآخرين.

**ثالثا- قصور القيادة:**

يفتقر الرؤساء الإداريون إلى التأهل اللازم لتولي القيادة الإدارية بسبب عدم الإعداد العلمي والفني لهم لمدة كافية، أو لسبب آخر يتمثل في اعتلائهم مناصب قيادية بطرق لا تُمتُّ بصلة إلى الاختيار السليم والصحيح للرؤساء، كالترقية من وظيفة لأخرى على أسس غير علمية لا تقوم على المواصفات الوظيفية المطلوبة والمنصوص عليها لشغل وظيفة قيادية، أو عن طريق التعيين من خارج الإدارة كمنحة أو امتياز يحصل عليه الرئيس لمجاملته أو الإنعام عليه أو لتسوية حسابات ما، والأشد ضرا من ذلك استخدام القيادة لارتكاب الكثير من التجاوزات برفقة مجموعة من المرؤوسين، لتحقيق أهداف شخصية، فكانوا بذلك قدوة سيئة مثلت الطليعة في أزمة الأخلاق وغياب الضمير التي اجتاحت المجتمع الإداري في كثير من قطاعاته.

**رابعا- ضعف الرقابة:**

لقد صار نادرا بين الناس أن يحسن الإنسان القيام بواجبه دون موظف يراقبه، ويحضر أو ينصرف من العمل كما هو مبرمج دون الإخلال بذلك من غير تتبع، وذلك بعد أن ضعف الإيمان

وسادت مختلف الأفكار الهدامة التي مفادها أن انتهاج سلوك المواطن الصالح في الإدارة والتمسك بفضائل الأعمال صار من دواعي السخرية ومظاهر السذاجة في أعين الكثير من الناس، ولا حول ولا قوة إلا بالله، لأن أكثرهم لا يعلمون.

ومن هنا زادت الحاجة إلى رقابة العاملين في عملهم لمعالجة تقصيرهم وانحرافهم، إلا أن سوء تكوين معظم القادة الإداريين ممن هم مكلفين بالرقابة، أو تكاسلهم أو تدهور أخلاقهم أدى إلى مُضي الكثير من المرؤوسين في طريق الانحراف دون رادع كافي أو موظف رقيب يقظ، فلم تتمكن الإدارة بذلك من تحقيق أهدافها المرجوة، وزيّت نتائج أعمالها في الكثير من الأحوال لتغطية الأخطاء والتجاوزات المرتكبة.

ومما أدى أيضا إلى ضعف الرقابة عدم وجود معايير موضوعية لقياس أداء العاملين في أغلب الإدارات العامة، وهذا ما طمس معالم التقييم الصحيح، وفتح مجالا لإدخال الاعتبارات الشخصية والأهداف الخاصة في تقييم الأعمال و النتائج.

### المطلب الثاني: الإدارة العامة بين النظام التقليدي والنظام الإلكتروني.

لم تظهر الحكومة الإلكترونية من الفراغ، بل احتاج ظهورها إلى ولادة عدة أجيال و ظهور العديد من الأنظمة عبر التاريخ، وكل نظام حديث يسعى لإزالة العديد من السلبيات التي كانت تشوب النظام السابق، كذلك الحديث عن نظام الحكومة الإلكترونية الذي ظهر كنظام مجدد لعملية التسيير محاولا تجاوز النقائص المتعلقة بالنظام التقليدي.

#### 1- مظاهر وسمات الإدارة العامة في ظل النظام التقليدي:

الإدارة التقليدية هي تلك الإدارة التي يتم تنفيذ الأعمال على مستواها بالمعاملات الورقية كما هو متعارف عليه، وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظها في ملفات ومجلدات وخزائن، من أجل الحفاظ على المواطن ومختلف المعلومات أو الوثائق التي تخصه، وكذلك الحفاظ على الصلة بينه وبين الإدارة العامة، باعتباره عنصرا مستفيدا من الخدمات العامة المقدمة من قبل هذه الإدارات، ومرتبطا ارتباطا مباشرا بها، وعلى احتكاك يومي معها.

ونقتضي الطريقة التقليدية لتعامل المواطن مع الدوائر الحكومية أن يقصدها للقيام بما يلزم من إجراءات، فقد تتسم بذلك علاقة الموظفين الإداريين مع المواطنين بالتعالي، ويشوبها سوء الفهم، مما قد ينعكس سلبا على طبيعة الخدمة العامة وجودتها، كما أن المواطن قد يراجع إحدى المكاتب الإدارية لإتمام معاملة ما، فيجد الموظفين يُخلطون الأوراق بغير نظام، وأن إجراءات تقديم الخدمات

تقوم على ملء الكثير من الاستمارات الورقية، حيث أن أول ما يسمعه المواطن من الموظف الحكومي هو عبارة: "من فضلك القيام بملء هذه الاستمارة"، وبالطبع يجب إرشاد المواطنين لكيفية ملئها، حتى صار كل اتصال بين المواطن والإدارة العامة يستوجب استمارة أو عدة استمارات، والمشكلة الأسوأ من ذلك أنه قد لا يوجد من يعرف كيفية ملء هذه الاستمارات حتى من قبل الموظفين أنفسهم، رغم محاولات تحسين الأداء للموظفين الحكوميين، وهذه الصعوبة في التعامل مع المواطنين لها تأثير سلبي على الموظفين وعلى الخدمات المقدمة من طرف الإدارة العامة، وكذا على سمعة هذه الأخيرة بدرجة أكبر.<sup>1</sup>

وكمثال حول ما سبق، يمكن رصد مختلف الخطوات التي يتم إتباعها لسير عمل معين في إطار الإدارة التقليدية، وذلك عند رغبة موظف معين في طلب إجازة والحصول عليها، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:<sup>2</sup>

- الحصول على نموذج طلب الإجازة.
- تحويل النموذج إلى معاملة وذلك بتعبئة البيانات.
- إرسال المعاملة إلى مدير القسم الذي ينتمي إليه.
- موافقة مدير القسم، وإرسال هذا الموافقة إلى مدير الإدارة.
- موافقة مدير الإدارة وإرسالها إلى مدير شؤون الموظفين.
- موافقة مدير شؤون الموظفين، وإرسال الموافقة إلى الموظف المكلف بإجازات الموظفين.
- حفظ المعاملة في ملف من قبل الموظف المكلف بذلك.

فهذه سبع خطوات لتنفيذ عملية إدارية واحدة من أبسط العمليات الإدارية، ففي حالة ضياع المعاملة في أي مرحلة من مراحل تنفيذها، فإن هذا يؤثر على نتاج العمل، ولنا أن نتصور حالة وجود عشرات أو مئات العمليات الإدارية التي تتم في اليوم الواحد، ناهيك عن بعض الموظفين الذين يعتمدون الاحتفاظ بالنماذج والمعاملات في مكاتبهم إلى أجل غير مسمى، ويتعاملون مع المواطنين أو الموظفين طالبي الخدمات باستخدام العبارة المشهورة: "ارجع مساء أو غدا أو بعد أسبوع أو بعد شهر..."، كل ما ذكرناه آنفا يمكن أن يؤدي إلى ظهور جملة من السلبيات التي من ضمنها نجد:

- تلف بعض المعاملات الورقية بسبب التقادم.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من هذه المعاملات.
- ارتفاع تكاليف معالجة المعاملات الورقية وإصلاح التالف منها.
- تعرض بعض المعاملات إلى الضياع سهوا أو عمدا.

<sup>1</sup> محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 148، 149.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص ص 24، 25.

- ارتفاع تكاليف حفظ المعاملات الورقية (قاعات الحفظ، علب الأرشيف، الخزائن...).
- وما لا يختلف فيه اثنان هو الدور الكبير الذي لعبته وتلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال على صعيد التغيير إلى الأفضل في إدارتنا العامة، وكذا انعكاساتها الإيجابية في تحسين الأداء ورفع الكفاءة ومستوى الخدمات المقدمة، من خلال تسخير العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لاستخدام هذه التقنيات، والتحول من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل الحديث الإلكتروني لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية، حيث أن هناك إلزام على بعض الجهات الحكومية للاحتفاظ ببعض الوثائق في هيئة نسخ ورقية، مثل عقود العمل والاتفاقيات المبرمة، وتخزينها لمدة زمنية معينة، ومن هنا تجدر الإشارة إلى بعض المميزات التي تتميز بها النسخ الورقية لاعتبارات عديدة من شأنها ألا تُفقد هذه الأخيرة أهميتها، فمن ضمن هذه المميزات:<sup>1</sup>
- عدم توفر النصوص القانونية الكافية لاعتماد النسخ الإلكترونية كوثائق قانونية، كالعقود والاتفاقيات سالفة الذكر.
- تمكن القارئ للنسخ الورقية من الحصول على درجة كبيرة من الشمولية والاستيعاب لما يطالعه، وخصوصاً في حالة المقارنة بين الوثائق.
- الحفاظ على العينين وتقليل إجهادهما، وذلك من الناحية الطبية.
- توفر عنصر المرونة في مسك الأوراق ومكان وكيفية قراءتها.
- الشعور بالراحة أكثر في التعامل مع الأوراق عند القراءة لاعتبارات نفسية.
- اعتماداً على كل ما سبق، صار الواجب الأخذ بالأسباب في التطوير والبحث عما يتناسب مع احتياجاتنا ومواكبة التطور الذي نشهده من حولنا، إضافة إلى تطوير القدرات والمهارات بغية الاستفادة من هذه التحولات التقنية، وخصوصاً في ظل ما تم رصده أو لمسّه من عيوب تشوب عمل الإدارة العامة في إطار النظام التقليدي، ويمكن أن نختصر أهم هذه العيوب فيما يلي:<sup>2</sup>
- البطء في إنهاء المعاملات وضعف الرقابة على سير العمل.
- ضياع الوقت والجهد في إنجاز الأعمال الورقية اليومية.
- تقادم آثار البيروقراطية السلبية على سير العمل اليومي.
- ضعف مردود الفرد والإدارة العامة على حدّ سواء.
- تكرار الأعمال المتشابهة بين الإدارات نظراً لضعف الاتصال والربط بينها.
- ارتفاع تكاليف تنفيذ الأعمال الإدارية دون تحقيق عائد إيجابي من وراء إنجاز المعاملات.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 25، 26.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 25.

وعلى هذا الأساس برزت أهمية تحوّل الإدارة العامة إلى نظام الحكومة الإلكترونية، نتيجة إحدائها تطورات هائلة في الحياة العامة، وزيادة رغبة الأفراد في الحصول على خدمات أكثر تطوراً من خلال استثمار التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، فهي لم تظهر من باب الترفّ المعلوماتي، بل لضرورتها وتميّز خدماتها المقدمة إلى جميع طبقات المجتمع من الأغنياء والفقراء، واستنادها إلى آليات غير تقليدية من شأنها تغيير طريقة التفكير الإداري، والانتقال مرحلياً أو شيئاً فشيئاً من البيروقراطية إلى الشفافية، فضلاً عن جوهر أهداف هذا النظام الإلكتروني، والتي من بينها توفير الخدمات بالأسلوب الأنسب والأسرع، ودفع أعمال الجهات الحكومية وتهيئتها للاندماج في النظام العالمي والحصول على أعلى مستويات الإدارة والتنظيم والقدرة على التعامل مع عدد كبير من المستفيدين في آن واحد، وهذا ما دفع أيضاً الإدارات العامة إلى إعادة النظر في أدائها وعلاقاتها ومعاملاتها الداخلية والخارجية، وخصوصاً إذا أدركت أن مآلها، في خضمّ بروز أهمية الانتقال إلى نظام الحكومة الإلكترونية، هو الزوال في حال كونها غير قادرة على الاندماج في بيئتها التي تتواجد بها.

## 2- من الأعمال الإدارية التقليدية إلى الأعمال الإدارية الإلكترونية:

يساهم نظام الحكومة الإلكترونية في تحسين وتيرة العمل في قطاع يشهد توسعاً كبيراً من فترة لأخرى، وذلك نتيجة التوسع في الأعمال الإلكترونية بأبعادها الرقمية، ولقد مثّل هذا التطور ثورة عملت على نقل الأعمال من الإدارة التقليدية القائمة على أعمال الحركة البطيئة إلى أعمال الحركة الفورية، ومن الإدارة القائمة على العمل في موقع واحد (داخل الإدارة) إلى الإدارة القائمة على العمل الإلكتروني من مواقع منتشرة جغرافياً من خلال ما يسمى بالعمل عن بعد، ومن أعمال التبادل المادي والورقي إلى أعمال التبادل الإلكتروني للمعلومات عبر مختلف الشبكات<sup>1</sup>.

وتمثل الإدارة الرقمية المدرسة الأحدث في الإدارة، والتي تقوم على استخدام الشبكات الإلكترونية في انجاز الوظائف الإدارية المتعلقة بالإدارة العامة، وإذا كانت هذه الأخيرة قد شهدت إلى غاية نهاية القرن العشرين انعطافات وتحديات عميقة وواسعة على مستوى الفكر الإداري والمدارس الإدارية أو على مستوى الممارسات والتطبيقات الإدارية، فإنها استطاعت (أي الإدارة) أن تتطور معها بطريقة حققت معها نضجاً متصاعداً تجسّد في زيادة فاعلية العملية الإدارية وكفاءتها، كما استطاعت أن توظف الابتكارات الجذرية التي من شأنها التقليل من الانقطاع في العملية الإنتاجية وتطوير الأساليب المتبعة، المواد المستخدمة والمهارات المعتمدة، بالإضافة إلى التشبيك الفائق المتولد عن ظهور الإنترنت وشبكات الأعمال سواء على مستوى الجماعة المحلية، البلد أو العالم وكذا طبيعة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 21، بتصرف.

العمل على الحاسوب والإنترنت بوصفه عملاً فردياً عن بُعد وتفاعلياً مع الأطراف الأخرى بشكل آني، ولهذا:

- فإن الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية، والتقسيم المبني على التخطيط والأوامر من الأعلى مقابل تنفيذها في الأسفل لم تعد لازمة أو ضرورية أو حاجة أساسية تنبثق من طبيعة عمل الأشياء والعلاقات بين الأفراد.

- كما أن الإدارة التي ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير ترتبط به مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين كانت تقوم على إدارة الغير، فلا يمكن تصور المدير بدون آخرين يوجههم ويتخذ القرارات والتوجيهات التي ترشدتهم فيما ينبغي عمله لتحقيق أهداف المنظمة، ولكن مع النشاط القائم على الحاسوب انتقل مركز الثقل بقدر أو بآخر من إدارة الغير إلى إدارة الذات، ومن المدير إلى العاملين الذين يتفاعلون مباشرة مع السوق والزبائن، خصوصاً وأن هذا النشاط القائم على الحاسوب هو في طبيعته ومظاهره العامة عمل فردي منفرد، كما أنه في نفس الوقت تفاعلي-آني في الوقت الحقيقي الذي لا يمكن فيه الانتظار لأي شيء، سواء كان ذلك الشيء هو مراجعة الخطة والتعليمات أو الرجوع إلى الإدارة لأخذ التوجيهات وما يجب عمله.

- إن الإدارة التي كانت ترتكز على هرمية المعلومات (أي: لدى المدير معلومات أكثر كثافة وسعة وثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها) أصبحت غير مبررة من الناحية العملية، فمع ظهور الإنترنت وشبكات الأعمال أين تصير قواعد ومستودعات البيانات متاحة للجميع بقدر واسع، أصبحت تفقد الإدارة أهم مبررات البقاء على قمة الهرم واحتكار اتخاذ القرار، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية المرتكزة على الإنترنت وشبكات الأعمال تصبح أكثر مشاركة وتنظيماً من أجل:

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل.

- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة (التي تتخذ القرار) والعاملين (المنفذين للقرار) والاستشاري (الذي يقدم النصح والتوصية)، حيث أن عامل أو مهني المعرفة الذي يعمل على الحاسوب لصالح الشركة هو الذي يتخذ القرار ويقدم النصح للإدارة، المورد أو الزبون، وهو الذي ينفذ الصفقة.

- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة التي كانت متخذة القرار إلى إدارة استشارية (تقديم الاستشارات التي تساعد على إزالة العقبات) أو إدارة تنفيذية همها حل المشكلات ومعالجتها من أجل تفرغ عامل المعرفة الذي يعمل على الويب لإنجاز الأنشطة المضيفة أو المنشئة للقيمة لصالح الإدارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 121-123.

وتتولى أجهزة الحكومة من مختلف الوزارات والإدارات العامة تقديم الخدمات اليومية للمواطنين والمؤسسات المتعاملة معها ضمن إطار صلاحياتها، ومن بين القطاعات التي يمكن أن تتدخل فيها الحكومة بشكل مباشر لتقديم خدماتها ما نذكره من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): أمثلة القطاعات التي تتدخل فيها الحكومة ونماذج من خدماتها.

القطاع	نموذج النشاط	أمثلة الخدمات
القطاع الاقتصادي	البنوك المركزية، تشجيع الصادرات، تنظيم التجارة والمؤسسات التجارية، حماية المستهلك، توقيع ومتابعة الاتفاقيات التجارية، تنظيم وإدارة المؤسسات المالية، تشجيع الاستثمار، ... إلخ.	تسجيل المؤسسات، جباية الضرائب، إيجاد أسواق خارجية، تسجيل براءات الاختراع والعلامات التجارية، إصدار نشرات المستهلكين ومؤشرات الأسعار... إلخ.
القطاع التعليمي	افتتاح وإدارة المدارس والمعاهد والجامعات، وضع المناهج التعليمية، تدريب المعلمين، مراقبة المدارس الخاصة... إلخ.	تصديق شهادات النجاح، تسجيل المدارس الخاصة، إعطاء منح التعليمية، نشر الاختصاصات المطلوبة محليا وخارجيا... إلخ.
القطاع الاجتماعي والخدمي	الماء والكهرباء، النقل والمواصلات العامة، السياحة والتسوق... إلخ.	جباية فواتير الماء والكهرباء، نشر جداول ومواعيد حافلات النقل العام، نشر المعلومات السياحية عن مختلف مناطق البلاد، تسهيل حركة المتسوقين، توزيع المنح والمساعدات الاجتماعية... إلخ.
القطاع والأمني	حماية حدود البلاد، مكافحة الجريمة والمخدرات، المخابرات وأمن الدولة... إلخ.	نشر أسماء المطلوبين جنائيا، إصدار السجلات العدلية.
القطاع الصحي	بناء المستشفيات، إدارة السياسة الصحية، إدارة حملات الصحة الوقائية، ترشيد استهلاك الدواء... إلخ.	إصدار بطاقة المواطن الصحية، توزيع المنشورات الصحية، لوائح الدواء المعتمدة.

المصدر: عباس بدران، مرجع سبق ذكره، ص ص 28، 29.

ومن المعلوم أن معظم الإدارات العامة تعاني من بيروقراطية قاتلة للإبداع وتضخم في قوة العمل والأقسام الإدارية، مما يؤدي في الكثير من الأحيان إلى إنتاجية أقل بالرغم من وجود موارد

بشرية ومالية كبيرة تتمتع بها، ومن ناحية أخرى تفتقد تلك الحكومات إلى مبدأ الشفافية مع المواطن الذي يجد صعوبة كبيرة في الحصول على معلومات عن أداء الحكومة.

وقد لا تستطيع الوحدات الإدارية في الحكومة تشخيص مرض التفكك المعلوماتي بمفردها، وذلك لأنها تنظر فقط إلى فاعلية وكفاءة الإجراءات التي تقع ضمن إطار مسؤولياتها وتضع تقييمها على هذا الأساس، ومن الممكن في كثير من الأحيان أن تقوم الأنظمة الوحدوية على مستوى الوحدة الحكومية الواحدة (Department Level Application) بأداء دورها بكفاءة، ولكنها في أغلب الأحيان تفشل في زيادة فاعلية الحكومة كجسم واحد متكامل، كما أن وجود أنظمة معلوماتية ممتازة داخل وحدات الحكومة الكلاسيكية لا يعني بالضرورة أن تلك الحكومة تعمل بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين، ويؤدي غياب النظام العصبي الحكومي أو وجود عوارض غير صحية في هذا النظام إلى شل الإنتاجية الفردية والجماعية داخل الجسم الحكومي، ويصاب هذا النظام العصبي في الكثير من الأحيان بمرض التفكك المعلوماتي والذي نذكر بعض عوارضه فيما يلي:<sup>1</sup>

- **تكرار الأعمال:** أي الحاجة إلى إعادة إجراء نفس الأعمال في الوحدات الحكومية المختلفة، مثل أن يتم إنشاء ملف المواطن أو المؤسسة في أنظمة وزارة محددة، ثم إعادة إنشائه في أنظمة وزارة أخرى، ففي حال إتمام تعديل بيانات المواطن ينبغي إجراء التعديل في مختلف الأنظمة ومختلف الوزارات ذات الصلة.

- **ظهور الأخطاء:** حيث أن تكرار العمل اليدوي من إدخال بيانات وغيرها سوف يرفع نسبة ظهور الأخطاء في بيانات الحكومة، ويفرض بالتالي إجراء مراجعة نفس البيانات في العديد من الأنظمة الحكومية.

- **بطء الاستجابة الداخلية:** يحدث هذا الأمر عادة عندما تطلب الإدارة الحكومية معلومات قد يكون مصدرها عدة أنظمة مجتمعة، بحيث لا تحمل بيانات النظام الواحد القيمة الكلية المطلوبة للإدارة العليا، وغالبا ما تعاني إدارة المعلوماتية في الحكومة من عملية استخراج وتجميع هذه البيانات من عدة أنظمة، ومن ناحية أخرى لا تستجيب الأنظمة تلقائيا لبعضها البعض بالسرعة المطلوبة، وغالبا ما تحتاج إلى التدخل البشري من أجل نقل الرسائل فيما بينها، مما يؤدي إلى تباطؤ ملحوظ في أداء الأعمال وظهور القصور في التواصل الحكومي داخليا.

- **بطء الاستجابة الخارجية:** تتنوع علاقات الحكومة مع محيطها الخارجي وتختلف باختلاف كيانات هذا المحيط، فمن العلاقة مع الجهات الحكومية الأخرى إلى العلاقة مع مؤسسات الأعمال التجارية والعملاء، وصولا إلى المؤسسات غير الحكومية، الجمعيات العامة وجمهور المواطنين، وفي أغلب الأحيان تحتاج الحكومة إلى أن تتواصل معلوماتيا مع تلك الكيانات عبر طلب معلومات معينة، الرد

<sup>1</sup> عباس بدران، المرجع السابق، صص 35-37.



على استفسارات واردة وتقديم مختلف الخدمات، وتعاني الحكومة الكلاسيكية حالياً من طول مدة الاستجابة الخارجية، حيث يعود منشأ هذا القصور إلى أن معظم الحكومات لم تأخذ بعين الاعتبار عملية التكامل الالكتروني مع محيطاتها الخارجية.

- **اختلاف واجهات تطبيق الأنظمة البرمجية:** يشير تنوع الأنظمة المتوفرة في أقسام الحكومة، والتي لا تتبع معايير عالمية قياسية (Open Standards Interfaces)، إلى احتمال وجود مشكلة في التواصل المعلوماتي داخل هيكل الحكومة، ويقضي هذا الأمر إلى الحاجة لموارد بشرية ذات كفاءات مختلفة ومتعددة قادرة على محاكاة مختلف هذه الأنظمة، مما يرفع أرقام موازنات المعلوماتية في الإدارات، وبالرغم من أن اختلاف وتنوع الأنظمة لا يعتبر دليل مرض حكومي فإنه قد يكون مؤشراً على إمكانية الإصابة بالمرض في حال لم تتخذ إجراءات الوقاية الأولية عبر تخفيض نقاط الاتصال المباشرة (من نظام إلى نظام) واعتماد مفهوم وسيط الأنظمة (Middleware).

انطلاقاً مما سبق، فإن العديد من الحكومات الكلاسيكية حول العالم تعاني إلى حد ما من مرض التفكك المعلوماتي، والذي يجعل من الصعب على المواطن التعامل مع جهة حكومية واحدة، من أجل إشباع حاجاته الخدمائية من الحكومة، وهذا ما يبرز الاهتمام البالغ بموضوع الحكومة الالكترونية ومحاولة ابتكار شكل جديد من أشكال العمل الحكومي والذي يختلف عن الشكل الكلاسيكي في العديد من الأوجه، حيث تستند المقارنة بين النموذجين الكلاسيكي والالكتروني على عدة عوامل، منها ما يصب في خانة الرفاهية للمواطن، ومنها ما هو مرتبط بتخفيض كلفة الخدمات الحكومية ووصولاً إلى مستوى وسرعة الاستجابة، ويلخص الجدول الموالي أهم عوامل المقارنة بين النموذجين:

الجدول رقم (04): عوامل المقارنة بين الحكومة الكلاسيكية والالكترونية.

الحكومة الالكترونية	الحكومة الكلاسيكية	عامل المقارنة
سريع	بطيء	مستوى الاستجابة
شبكي يعتمد على فرق العمل، صغير نسبيا.	بيروقراطي وضخم	الهيكل التنظيمي
سريع ومرن	بطيء وجامد	تغيير إجراءات العمل
سريع يعتمد أنظمة دعم القرار الآلية.	بطيء يستند إلى الخبرة الشخصية.	اتخاذ القرارات
24 ساعة عمل متواصلة خلال كل أيام السنة.	لا تتعدى 8 ساعات يوميا في معظم الدول مع العديد من العطل.	ساعات العمل
منخفضة إلى منعدمة.	عالية	نسبة الأخطاء أثناء إجراء الخدمة
إنترنت، هاتف نقال، أكشاك الخدمة الآلية، مجيب صوتي.	شخصي	كيفية التواصل
منطقي لا يعترف بالحدود الجغرافية.	مادي ينحصر داخل أجهزة الدولة	التواجد في الدولة
متعدد إلى واحد، جديد بالنسبة للمواطن، ويتطلب توعية عامة	واحد إلى واحد	نموذج الثقة
متكامل، انسيابي في الوقت الحقيقي.	متعسر ويتطلب تدفق بشري	تدفق المعلومات
منخفضة نظرا لعدم وجود حاجة للأعمال الورقية.	مرتفعة	كلفة الخدمة
بحاجة إلى قوانين	متوفرة	الخصوصية
متوفرة على مستويات طلب الخدمة وتنتقلها عبر الشبكة.	متوفرة	السرية وأمن البيانات
إلكترونية بالإضافة إلى وسائل الدفع التقليدية.	تقليدية	طريقة الدفع
إلكتروني يحتاج إلى جهة تنظيمية داخل الحكومة.	يدوي	الإمضاء والتوقيع
المواطن أو المستفيد	الدائرة الحكومية	محرك الخدمة
السريع يتفوق على البطيء	الكبير يتفوق على الصغير	خصوصية محيط النشاط

المصدر: المرجع السابق، ص 24.

## المطلب الثالث: الإدارة العامة ومداخل التغيير

نظرا لكون حجم الإدارة العامة يُشكل نسبة كبيرة من إجمالي القطاعات في أغلب دول العالم، ولكون التعامل مع هذا النوع من الإدارات لا يقتصر على فئة دون غيرها، بل يعمّ كل المواطنين والمقيمين والمؤسسات وغير ذلك، ولكون هذا التعامل متعدد في نوعيته ووسائله وكيفيته ونماذجه وإجراءاته وخطوات تنفيذه وأماكنه ضمن الدوائر الحكومية، جاء مفهوم الحكومة الإلكترونية كوسيلة أو نظام للحكومة من شأنه رعاية مصالح الجمهور المستفيد من خدمات الإدارة العامة باستخدام التكنولوجيا المتطورة، دون حاجة طالب الخدمة إلى التنقل بين إدارات الجهاز الحكومي، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال التطلع إلى التغيير الذي يشمل الإعداد الجيد للأجهزة الحكومية بما في ذلك الأفراد والمعدات والوسائل والإجراءات والبرامج إعدادا علميا يساهم في الإنجاز السليم لمختلف الأدوار وتحقيق العائد الإيجابي الخاص بمخرجات هذا النظام الجديد، فضلا عن أن التغيير يشمل حتى الأفكار والذهنيات الخاصة بمقدم الخدمة أو طالبها، من أجل التأقلم مع هذا النظام الجديد، والتمكّن من تحقيق نقلة نوعية تشكل مدخلا سليما لتبني الحكومة الإلكترونية.

1- تغيير الإدارة بتغيير الأجيال:<sup>1</sup>

يُعتبر تغيير البيئة وتغيير الذهنيات وكذا تغيير الأوضاع العوامل الرئيسة لتغيير أساليب ومناهج العمل الإداري، حيث تواجه الأجيال الجديدة مشاكل جديدة مختلفة عن المشاكل التي كانت سائدة في العقود الماضية، ولهذا تختلف الحلول المقترحة للمشاكل المستجدة عن الحلول المُصمّمة لمواجهة المشاكل التي كانت سائدة في العقود الماضية.

وعلى هذا الأساس، فإن التوجه الجديد الذي ينبغي أن تسلكه الإدارة العامة، والمتمثل في تبني نظام الحكومة الإلكترونية، يختلف عن التوجه التقليدي المشار إليه سابقا، حيث كان التركيز في الإدارة التقليدية على احترام التدرج في السلطة وتسلسل المسؤولية، وتحكّم الرئيس في الرؤوسين والرجوع إليه دوما في تنفيذ مختلف الأعمال، أما الإدارة الجديدة القائمة على الأنظمة الرقمية فإن التوجه فيها يختلف عن ذلك، حيث يتعيّن في البداية على صانع القرار رسم إستراتيجية معينة وتحديد المهام المطلوبة، ثم يترك بقية العمل للمسؤولين الإداريين الذين يتحملون مسؤولية تنفيذ الخطط التي تُعدّ على مستواهم لتحقيق المهام المطلوبة، بالاعتماد على استخدام نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات

<sup>1</sup> عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، 2006، ص ص 163-165، بتصرف.

والإتصال في تقديم الخدمات واستلامها، كل ذلك مفاده فصل صانع القرار عن مقدم الخدمة الإلكترونية.

وإذا كانت الإدارة العامة في الماضي قد هدفت إلى دراسة المشاكل الاجتماعية وتقديم الخدمات لجميع المواطنين بدون تفرقة، فإن التوجه الجديد للإدارة العامة في وقتنا الحالي هو دراسة احتياجات المستفيدين من مختلف الخدمات، بغية نيل رضاه وعدم فقدانه، أي إبقائه دائماً على صلة بالجهاز الحكومي، وبالخصوص إذا كان الإتصال معه قائماً على استخدام الشبكات الإلكترونية كشبكة الإنترنت، من أجل رصد انشغالاته والاستفادة من اقتراحاته بشكل مستمر ودون انقطاع، وكذا دون تدخل مختلف الاعتبارات غير الموضوعية كالمظهر أو الجاه أو الغنى أو الفقر أو نحو ذلك، وهذا بدوره أيضاً يعمل على دفع المواطن أو المستفيد من خدمات الإدارة العامة إلى تشجيعه على التواصل معها بشكل دائم، والإقبال المستمر على الخدمات المقدمة من طرفها.

وفي العقود السابقة، كان توجه الإدارة العامة هو رفع وتيرة التوظيف بسبب التزايد في الاحتياجات الاجتماعية، أما في الوقت الحاضر فإن التوجه السائد هو العمل على تقليص النفقات، والتوظيف حسب الاحتياج، والعمل في إطار فرق العمل متعددة الاختصاصات، ومن هذا المنطلق لا ينبغي أن يفهم أنّ انتهاج الرقمية في إنجاز المعاملات أو تقديم الخدمات يؤدي إلى الاستغناء عن خدمات بعض الموارد البشرية، وإنما الأساس الصحيح هو ضرورة تنمية قدرات ومهارات هذه الموارد من أجل الاستجابة السليمة لمتطلبات نظام الحكومة الإلكترونية، والتفاعل معها بإحكام، فيظهر لنا ما يسمى بالموظف الإلكتروني، وما التقليل في النفقات المشار إليه إلا دليل على التوجه نحو إزالة مختلف التعقيدات في الإجراءات الإدارية، والتقليل من الجهد والوقت والأموال المبذولة دون الحصول على عائد يُذكر.

وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة العامة في السابق كانت تتفرد بتقديم خدمات معينة وتحتكر العمل في مجالات معينة أيضاً، أما في وقتنا الحاضر هناك سعي للتخلص من الوصاية الإدارية واحتكار أي قطاع ومن ثم تُعتبر القدرة على تقديم الخدمات لطالبيها في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة هي الأسلوب الأمثل والملائم في عصر السرعة الذي يعتبر الإدارة غير القادرة على الاستجابة لاختيارات ومطالب المستفيدين من خدماتها إدارة فاشلة لا تُساهم في تطوير الجهاز الحكومي وتحقيق التنمية، وبالتالي لا بد من التفكير في إحلال إدارة أخرى محلها، تكون متوفرة على الخصوصيات المذكورة.

وفي الأخير، يمكن أن نقول بأن الإدارة العامة في الماضي كانت تسعى لحل المشاكل الاجتماعية بإيجاد حلول أو علاج لها، بينما يسعى التوجه الجديد لها إلى الوقاية من المشاكل ومنع حدوثها قبل فوات الأوان، لذلك فإن التغيير في نمط عمل الإدارة العامة، والتحول إلى نظام الحكومة

الإلكترونية يتطلب إصلاحات عميقة ليس فقط في توفير التجهيزات المتطورة أو البنية التحتية السليمة، وإنما يمتد التغيير ليشمل الأفكار ووجهات النظر المقاومة للتغيير التي تسعى دائماً إلى الحفاظ على مكتسباتها ومصالحها الخاصة حتى ولو كان ذلك على حساب تحقيق التطور وتفعيل الخدمة العامة.

## 2- التطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية:

يستهدف الإصلاح والتطوير أساساً تنظيم الجهاز الإداري للدولة بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف السياسة العامة لها بكفاءة وفعالية، من خلال التغيير الشامل في سلوكيات العاملين وفهمهم، وتأكيد مفهوم الوظيفة العامة كخدمة، ثم يمتد التغيير ليشمل الجوانب الهيكلية والقانونية لإحداث التغييرات السلوكية وتثبيتها، مع إعطاء الأهمية اللازمة لمختلف عوامل البيئة وخصوصاً التكنولوجية منها، باعتبارها من مقومات المناخ الضروري لنجاح التغيير.<sup>1</sup>

ومن أهم جوانب التطوير الإداري نجد ما يلي:

### 2-1- إعادة الهيكلة:<sup>2</sup>

يُقصد بإعادة الهيكلة مجموع الإستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة من أجل تخفيض التكاليف وتحسين كفاءة وفعالية الأداء، فهي تشمل على العناصر التالية:

- تخفيض التكاليف بصفة عامة بما في ذلك تكلفة عنصر العمل.
- تخفيض تكاليف العمالة وإدارة الفائض منها.
- وضع السياسات المساعدة على حسن استخدام الموارد المتاحة وزيادة الإنتاجية بما يحقق كفاءة الأداء.

ومن بين المؤشرات الدالة على الحاجة إلى إعادة الهيكلة ما يلي:

- عدم التحديد الدقيق لنطاق المسؤولية، مما يؤدي إلى إيجاد ثغرات تسهل الانحراف.
- فقدان التوازن بين السلطة والمسؤولية نتيجة اتساع نطاق السلطة على حساب المسؤولية، وهذا ما يكشف سوء استخدام السلطة والانحراف في ممارستها.
- ضعف الأدوات والإجراءات الرقابية، وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.
- عدم شفافية إجراءات اتخاذ القرارات، مما يزيد من احتمال سوء تنفيذها.
- ضعف الاتصال أو تعثر قنواته وتعقد إجراءاته.
- إحساس العمال في الأجهزة الإدارية بأن هذه الأخيرة أداة للسيطرة والتسلط بسط النفوذ، وليست لخدمة المجتمع أو الصالح العام.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الكتاب القانوني، 2007، ص 13.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص ص 154-164.

- تضخم عدد العمال في وظائف معينة والنقص الواضح في عددهم في وظائف أخرى.
- عدم الاعتماد على الأساليب العلمية والاكتفاء بالتقليد والارتجال.
- زيادة طابع السرية عن حاجته في الأعمال الإدارية مهما كانت بسيطة.
- ومن الأنماط التي يمكن أن تتخذها إعادة الهيكلة ما يلي:

### 2-1-1- تغيير شكل الهيكل العام للإدارة:

هناك العديد من المظاهر التي تشير إلى وجود خلل تنظيمي، من ضمن ذلك وجود تنظيم غير رسمي يخل محل التنظيم الرسمي، وتكمن المشكلة الأساسية في عدم الالتزام بالتسلسل الرئاسي الموجود في المنظمة، فيؤدي ذلك إلى تلقّي المرؤوسين للأوامر من قبل الرؤساء المباشرين والرئيس الأعلى للمنظمة الإدارية، نظرا للمركزية الشديدة المتفاقمة، أو إعطاء أوامر متعارضة دون تنسيق يُذكر.

ويؤخذ بعين الاعتبار أيضا في هذا العنصر مدى تناسب التنظيم المعتمد مع ظروف المنظمة الإدارية، وهذا يتطلب الإحاطة بمختلف التغييرات التي طرأت على نشاط الإدارة من حيث حجم أعمالها وتنوعها وانتشارها جغرافيا، ومدى تناسب هذا التنظيم مع الظروف الجديدة، وما يلاحظ بصفة عامة أن المنظمات الإدارية في مراحلها الابتدائية من نشأتها تتميز بشيء من المركزية، ثم يمكنها بعد ذلك الاتجاه نحو اللامركزية عندما تستقر الأمور بها.

### 2-1-2- تحديد انتماء نشاط معين إلى قسم أو إدارة معينة:

حتى يُمكن اتخاذ قرار بشأن تحديد الانتماء الوظيفي لنشاط معين، لابد من تشخيص الوضع القائم لتبيان مدى وجود خلل معين، ومن الأعراض المحتمل وجودها ما يلي:

- عدم قيام الأقسام المختلفة بواجبات ضرورية تتعلق بأنشطتها، كغياب بعض عناصر العملية الإدارية، وخصوصا التخطيط والمتابعة.
- تبعية أنشطة معينة لأقسام ذات تخصصات مختلفة عن تخصصاتها من الناحية الوظيفية، وهنا ينبغي التأكيد على ضرورة التمعن في طبيعة النشاط، وعدم التقيد في صورة مطلقة بالتبعية التقليدية له.

- وجود أنشطة متشابهة في أقسام مختلفة، مما قد يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- زيادة أعباء العمل في أقسام مختلفة دون الأخرى، وخصوصا إذا كان العبء الملقى على قسم معين غير متوازن مع عدد العاملين به.

ومن هذا المنطلق، هناك مجموعة من العناصر التي ينبغي دراستها من أجل تحديد الانتماء الوظيفي لنشاط معين، من ضمنها مراعاة مبدأ التخصص الوظيفي، وإدراك الأهمية النسبية للنشاط وكذا حجمه ومدى إستمراريته مع مرور الزمن، إضافة إلى التعرف على جوانب إسهام النشاط من

حيث عدد الأقسام التي يخدمها، ومدى توفر العمالة المناسبة للحكم على إمكانية فصله عن قسم معين أو إبقائه تحت إشرافه.

### 2-1-3- إعادة هيكلة العمالة:

يُمكن للإدارة استيعاب العمالة الفائضة لديها من خلال اللجوء إلى تجسيد مختلف أوجه تحسين الخدمات المقدمة بإضافة أنشطة يمكن الحصول من خلالها على عائد إيجابي والتمكن من تفعيل هذه الخدمات المقدمة من قبلها، وذلك في إطار الإبقاء على العمالة الفائضة والقيام بإعادة توزيع العمال على الوظائف المدرجة وتدريبها على أنماط العمل الجديدة، وهناك منظمات إدارية تلجأ إلى تطبيق مختلف أساليب ترك العمل الاختياري، كمنح حوافز التقاعد المبكر أو دفع مكافآت مُجزية لترك العمل طواعية، أو القيام بإنهاء عقود العمل المؤقتة وتجميد التعيينات وتخفيض الأجور... إلخ، وإذا لم تتمكن الإدارة من تخفيض قوة العمل بالقدر المطلوب عند تقديمها للحوافز أو قيامها بالإجراءات سالفة الذكر، فإنها قد تلجأ إلى الإنهاء الإجمالي لخدمات العمالة الفائضة، مع مراعاة القوانين المتعلقة بهذا الشأن، وربط خطة الإنهاء الإجمالي لخدمات العاملين باحتياجات المنظمة واحتياجات التدريب في المستقبل، إلا أن الإنهاء الاختياري أفضل من الإنهاء الإجمالي، لما في هذا الأخير من تأثير على تكاليف إعادة هيكلة العمالة، وعلى الصورة الذهنية للإدارة في المجتمع.

### 2-2- الشفافية الإدارية:<sup>1</sup>

تُعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة، والتي يجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، وقد دعا الكثير من الرواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية، والتعرف على المعوقات التي تواجه التطوير الإداري، كالروتين والملل والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور الهامة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية داخل أجهزة الإدارة العامة.

وتتضمن الشفافية وضوح النصوص القانونية ودقة الأعمال المنجزة داخل المنظمات الإدارية، وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة، مع خضوعها للمحاسبة والمراقبة المستمرة، بغية الوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح.

وتظهر أهمية الشفافية من خلال مساهمتها فيما يلي:

- تحقيق المصلحة العامة، حيث أن غياب الشفافية في بعض القوانين وعدم وضوح النصوص يُعتبر سببا مؤديا للقيام باجتهاادات شخصية بشكل لا يخدم الصالح العام.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 166-179.

- توفير النجاح والاستمرارية لأي منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله.
- المساعدة على اتخاذ قرارات إدارية صحيحة في ظل المراجعة الدورية للقوانين والأنظمة بشكل واضح ومواكب للمستجدات العصرية في بيئة الإدارة العامة.
- توفير وقت وتكاليف العمل وتجند الإرباك والفوضى في تقديم الخدمات.
- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود وتأدية المهام في إطار العمل الجماعي.
- تمتع الأفراد العاملين في المنظمات الإدارية الشفافة باستقلالية أكبر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وبالتالي تعزيز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة عليهم.
- تفعيل عملية تقييم أداء الأفراد بالاستناد إلى معايير شفافة وموضوعية، للاستفادة من هذه العملية في وظائف الترقية ومنح الحوافز، وكذا اكتشاف جوانب القصور في الأداء...إلخ.

ومن ضمن الركائز التي تقوم عليها الشفافية الإدارية ما يلي:

#### أولاً- إعادة تنظيم الجهاز الإداري:

تلعب التنمية الإدارية دورا بارزا في تعزيز مفهوم الشفافية، من خلال إعادة النظر في إجراءات وأنظمة العمل، ووضع حدود لمختلف الانحرافات الإدارية وهذا ما يتطلب تغييرا شاملا يمس مجالات التكنولوجيا وأساليب العمل والهياكل التنظيمية، من أجل إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية وجيزة، والتمكن من تكريس الشفافية والحد من مظاهر الفساد الإداري، وتعزيز الثقة بين الإدارة العامة وجمهور المستفيدين من خدماتها.

#### ثانياً- تطوير القوانين والأنظمة:

يُعتبر عدم تطوير الأنظمة والقوانين والإجراءات المعمول بها داخل التنظيمات الإدارية من مُعوقات التطوير الإداري، وذلك بالنظر إلى تعقد الإجراءات وقدم الأنظمة والقوانين وغموضها، مما يتسبب في عدم توفر الشفافية وصعوبة تحقيق التنمية الإدارية.

#### ثالثاً- تطوير الموظفين:

يُعد العمل على تطوير الموارد البشرية من أهم العناصر التطوير الإداري، نظرا لاعتماد هذا الأخير على مستويات الخبرة والكفاءة والمهارة المتوفرة لديهم، ومن بين الأساليب التي يُمكن استخدامها من أجل ذلك نجد ما يلي:

- اعتماد المعايير العلمية في سياسة الاختيار والتعيين.
- تكثيف برامج تدريب وتنمية الموظفين.
- اعتماد أنظمة حوافز ذات كفاءة وفعالية.
- العمل على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بالجوانب النفسية والسلوكية للعاملين.
- الاستمرار في تقييم أداء العاملين وفقا لمعايير علمية وموضوعية.



رابعاً- تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل:

يقتضي التطوير الإداري تطوير الهياكل التنظيمية وتوفيرها على درجة عالية من المرونة، ويتطلب ذلك تطوير إجراءات العمل والعاملين من خلال تحديد الواجبات والصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، والوصول إلى تحقيق ما يُعرف بالتوازن التنظيمي، كما يجب الاهتمام أيضاً بتوفير خرائط تنظيمية واضحة تظهر من خلالها أنماط سير الإجراءات، من أجل توفير المناخ المناسب للشفافية الإدارية، والتمكن من تحقيق التنمية الإدارية.

### المبحث الثالث: الإدارة العامة في ظل نظام الحكومة الالكترونية.

أسهمت بيئة الأعمال المعاصرة، والتي توصف بأنها بيئة عصر المعلومات والانترنت فضلا عن زيادة التوجه نحو العولمة، في تغيير نمط الممارسات الإدارية عموما، وممارسات الإدارة العامة على وجه الخصوص، إضافة إلى ظهور العديد من الأشكال والمشاكل التنظيمية التي لم تكن مألوفة من قبل، وهذا ما يحتاج إلى مفاهيم ووسائل إدارية حديثة في التعامل مع الظواهر الجديدة، وهو ما يدعو بصورة ملحة إلى الاهتمام بدراسة الإدارة العامة في ظل نظام الحكومة الالكترونية، لذلك سوف نتعرض من خلال هذا المبحث إلى المدخل الذي تعنى به الإدارة العامة نحو نظام الحكومة الالكترونية، ثم سرد أهم الآثار التي يمكن أن تنعكس على الإدارة العامة جراء تطبيق النظام الجديد، ليتم الحديث بعد ذلك عن الخدمة الالكترونية المقدمة من قبل الإدارة العامة.

### المطلب الأول: مدخل الإدارة العامة إلى نظام الحكومة الإلكترونية.

تُمثل الجهود العلمية المبذولة في إطار تحسين العمل الإداري انعكاسا للتطور في مختلف الأفكار والميادين، فأدت إلى ضرورة التفكير بنظرة شمولية تتجاوز حدود الإدارة العامة وتنتقل إلى الاهتمام بكل المستجدات الحاصلة في بيئتها، وخصوصا التكنولوجية منها، حيث صارت هذه الأخيرة عاملا مؤثرا في إمكانية نجاح العمل الإداري وتهيئة متطلباته، لذلك يُعدّ التعامل مع التقنيات الحديثة ومواكبة التقدم في مجال المعلوماتية والاتصال من أبرز خصوصيات الفكر الإداري المعاصر، وأخذت العلاقة بين الأقسام داخل الإدارة العامة وفيما بين الإدارات ومع جمهور المستفيدين أو المتعاملين معها أبعادا جديدة بفعل التغيرات المتسارعة في الظروف المحيطة.

### 1- الإدارة العامة ومدخل الإدارة المعاصرة:<sup>1</sup>

استوجب التقدم المشار إليه سلفا حدوث تطور هائل في وسائل وتقنيات وأساليب الحصول على المعلومات ومتابعتها وتحليلها، سواء تعلق هذه المعلومات بالإدارة العامة ذاتها أو بجماهيرها المستفيدة منها، بهدف تحسين القرارات الإدارية وحل المشاكل التي تواجه هذه العملية، بالإضافة إلى تحقيق السرعة والتميز في الاستجابة لرغبات طالبي الخدمات وكسب قناعتهم ورضاهم.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 83-88.

وقد مرّت مراحل تطور الفكر الإداري المعاصر بعدد من المحاولات التي أسفرت عن ظهور منظمات تُنجز أعمالها وتُقدّم خدماتها على نطاق واسع يتجاوز حدود الدول التي نشأت فيها، بسبب توفر وسائل الاتصال وتقدّم التقنيات التي تستند إليها تلك المنظمات في إطار تكنولوجيا المعلومات والاتصال المُركزة على استعمال تقنيات التعامل مع البيانات، ومن ثم معالجة هذه الأخيرة للحصول على معلومات من شأنها زيادة المستوى المعرفي لكل من يحصل عليها، فهي بذلك مفيدة تساهم في إسناد ودعم القرارات الإدارية.

وعلى هذا الأساس، ظهرت أنظمة المعلومات الإدارية كأنظمة مصمّمة لتسهيل عمليات تخزين البيانات التي تحصل عليها الإدارة ومعالجتها بهدف تزويد جميع الأقسام أو الوحدات الإدارية بالمعلومات اللازمة لتسهيل إنجاز المهمات المكلفة بها، وهذه الأنظمة تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتلبية احتياجات المدراء للمعلومات المطلوبة عند قيامهم بعملية اتخاذ القرارات.

ويضمّ نظام المعلومات الإدارية مجموعة من المكونات الداخلية المترابطة فيما بينها، وتعمل معاً على تجميع وتخزين البيانات ونشر المعلومات المساعدة على القيام بمختلف الوظائف الإدارية كالتنسيق والرقابة واتخاذ القرار داخل المنظمة... إلخ، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تساعد المدير والعاملين في تحليل المشاكل وتفسير المواضيع المعقدة، كما تساهم في تكوين أفكار أو منتجات جديدة.

وتجدر الإشارة إلى أن تكنولوجيا لا تتوقف على تقنيات الحاسب الآلي فقط (القطع المادية للحاسب أو برمجياته)، وإنما تتضمن بشكل أساسي تكنولوجيا الاتصالات لنقل وتبادل المعلومات بين مختلف الأطراف الفاعلة في الإدارة العامة أو المتعاملة معها، وقد أدى التطور الكبير في أنظمة المعلومات التي شاع استخدامها في مجال الإدارة إلى ظهور تطبيقات جديدة وتوجيه المدراء لاستعمال الحواسيب الشخصية في تحليل البيانات، كما ظهرت أنظمة معلومات خبيرة متخصصة في المجال الإداري مثل أنظمة المعلومات المستندة إلى الحاسبات، والأنظمة الخبيرة التي تهدف إلى مساعدة متخذ القرار من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشاكل المعقدة وغير المهيكلة (أي التي تحدث لأول مرة)، وتستند مثل هذه الأنظمة في عملياتها إلى ما يعرف بالذكاء الاصطناعي، نتيجة تزويد الحواسيب بتقنيات توفر لها إمكانية التحليل والاستنتاج والمعالجة المطلوبة على ضوء البيانات التي تستقبلها تلك الأنظمة.

لقد نجم عن التطورات سالفة الذكر دخول الغدرة العامة مرحلة جديدة نتيجة تطور مراحل الفكر الإداري المعاصر، وهي مرحلة اكتساب صفة النمط الإلكتروني في القيام بوظائفها، فظهرت بذلك الإدارة العامة الإلكترونية كمنظومة تقنية متكاملة، ذات خصوصيات تختلف عن الممارسات

التقليدية للإدارة، وتضم تطبيقاتها إجراء تحولات كبيرة في العمل الإداري بهدف الوصول إلى تقديم الخدمات بأفضل مستوى ممكن.

وبناء على ذلك، شاع استخدام مصطلح الخدمة الإلكترونية الذي سيتم التفصيل فيه خلال هذا المبحث، بسبب توفر القناعة الكاملة في الوسط الإداري بأن المعلومات وتطبيقاتها صارت الضرورة الأكثر حتمية لمواجهة متطلبات العصر، وقد تزايد الاهتمام بها بشكل خاص بعد ظهور شبكات الانترنت والانترنيت والاكسترنيت وانتشار استعمالها في مجال الإدارة، وصار أداء الأعمال مرتبطا بمصطلحات جديدة مثل: التبادل الإلكتروني للوثائق، البريد الإلكتروني... إلخ.

وتأسيسا على هذه الأهمية، فقد لجأت عدة دول إلى إدارة شؤونها من خلال الاستعانة بنتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بهدف تمكين إداراتها ومواطنيها من إنجاز الأعمال وتبادل المعلومات والاستفادة من أعمالها عبر مختلف الشبكات، فظهر بذلك مفهوم الحكومة الإلكترونية كمفهوم جديد يرتبط بالإدارة العامة وإنجاز الأعمال الحكومية بشكل إلكتروني.

## 2- جهود التوعية والتحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية:

لا يمكن تغيير أساليب العمل داخل الإدارات العامة من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني بشكل تلقائي دفعة واحدة، وإنما ينبغي أن يكون هذا التحول مدعما بالكثير من الجهود المبذولة من قلبها في سبيل تحقيق انطلاقة سليمة لهذا النظام الجديد، والتمكن من إرساء قواعده بإحكام، إضافة إلى نيل قبوله من طرف جميع الأطراف الفاعلة والتي لها علاقة به (مقدم أو مستلم الخدمة)، وبالتالي التمكن في الأخير من تحقيق نجاح تطبيق هذا النظام الإلكتروني على مستوى الإدارة العامة.

### 2-1- حملات التوعية لترويج الحكومة الإلكترونية:<sup>1</sup>

من المؤكد أن حكومة إلكترونية بدون جمهور يعرف عنها وعن فوائدها وكيفية استخدامها لا يتم الاستثمار فيها بشكل ناجح، ومما لا شك فيه أن الإمكانيات والفوائد كثيرة جدا من جراء إقبال المواطن على خدمات الحكومة الإلكترونية، ولكن ينبغي أن يتم كشف الستار عن هذه الخدمات، وإقامة حملات توعية على جميع مستويات الإدارات العامة من جهة، وداخل كل قطاعات المجتمع المدني من جهة أخرى، ويمكن تتبع الخطوات التالية من أجل إنجاز الحملات الهادفة إلى نشر الوعي الإلكتروني-حكومي:

- تشكيل هوية الحكومة الإلكترونية انطلاقا من اسم المشروع الذي سوف يتم الترويج له، وصولا إلى إبراز مهامها في الدولة ومجمل القيم المجتمعية والأخلاقية التي تقوم عليها.

<sup>1</sup> محمود القدوة، مرجع سبق ذكره، ص ص 100، 101.

- تحديد الرسالة أو الرسائل التي تسعى الجهة الحكومية إلى إيصالها من خلال حملتها الترويجية والتوعوية.

- تحديد الوسائط الإعلامية التي ستعتمدها الجهة الحكومية في حملتها الترويجية.

- اختيار الأماكن والأوقات والظروف الجيدة لبدء الحملة.

- تقييم نتائج الحملة التوعوية عن طريق قياس رد فعل المواطن، لمعرفة كيفية إدخال مختلف التحسينات على المشروع.

ولاشك بأن نجاح أي برنامج توعية يعتمد على عاملين أساسيين وهما: قوة الرسالة والالتزام القائمين على البرنامج بالنجاح، فبالنسبة لقوة الرسالة يمكنها أن تستمدتها من خلال ما تحمله في طياتها من راحة للمواطن وشفافية للحكومة، أما بالنسبة للمسؤولين عن برنامج التوعية فينبغي خضوعهم أولاً لبرامج التوعية المذكورة.

## 2-2- إقامة الدورات التدريبية وإعداد المواطن الإلكتروني:

يتطلب إدخال تقنية جديدة تلامس كل أفراد وكيانات المجتمع الكثير من العمل والجهد ومن الواضح أن نشر المعارف بشأن كيفية الاستخدام والاستفادة من تلك التقنية يوازي أهمية ابتكارها فلن تستفيد الدولة من حكومة إلكترونية لا يدري موظف الإدارة العامة كيفية التعامل مع أنظمتها، ولا يعرف المواطن العادي شيئاً عن تشغيل خدماتها وكيفية الوصول إليها والحصول عليها.

وبناء على ذلك، يُشكّل تدريب الموظفين، وحتى كبار رجال الدولة، عاملاً أساسياً في نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية، ومن الممكن قيام الدولة بعقد دورات أو ندوات تدريبية عامة من أجل شرح النظام الجديد، وإصدار عدد من الكتيبات التعليمية وتوزيعها مجاناً، ويتعدى الأمر إلى إمكانية تخصيص عدد من حصص التدريس على مستوى المدارس والجامعات والمراكز المهنية لتعريف وتدريب الطلبة في مختلف المستويات على أهداف الحكومة الإلكترونية وكيفية الاستفادة منها.<sup>1</sup>

وعلى الحكومة أيضاً العمل لإعداد مواطنيها وتدريبهم وتعريفهم بالخدمات المتاحة من جهة، والتعرف على الخدمات التي يحتاجونها من جهة أخرى، تماماً مثلما تقوم بإعداد وتدريب موظفيها، وهدفها من ذلك هو الوصول إلى إعداد ما يسمى بالمواطن الإلكتروني الذي يحسن التعامل مع الخدمات العامة الإلكترونية التي توفرها حكومته الإلكترونية، وجعله شريكاً حقيقياً لها في إبداء أفكاره وآرائه بشأن التطوير المستمر لنمط التعامل بينهما وزيادة الخدمات المتاحة وتحسينها، وهذا الإعداد يتضمن التعليم والمساعدة وتبسيط الإجراءات، وكذا تزويده بمهارات تمكنه من استخدام الخدمات الإلكترونية المتاحة عبر بوابة الحكومة الإلكترونية، سواء تعلق الأمر بمهارات استخدام الحاسب الآلي وبرمجياته، أو مهارات استخدام البريد الإلكتروني والوصول إلى فهم محتوى شبكات الخدمات

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 102، 103.

والحصول على هذه الأخيرة عن طريق الانترنت، مما يوفر لكلي الطرفين الجهد والوقت، ويُؤمن مصادر البيانات المناسبة لاتخاذ أي قرار مستقبلي يؤثر بشكل إيجابي في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الحكومة.<sup>1</sup>

### 2-3- متطلبات الانتقال السليم إلى نظام الحكومة الإلكترونية:<sup>2</sup>

بعد الحديث عن ضرورة توعية مختلف الأطراف بأهمية تبني الإدارة العامة لنظام الحكومة الإلكترونية، والزامية الإعداد الجيد للموظف الإلكتروني والمواطن الإلكتروني، يأتي الحديث عن أهم المتطلبات التي من شأنها توطيد العلاقة بين مقدم الخدمة ومُستلمها وتفعيل النظام الإلكتروني لجعله ساري المفعول ومساهما في إنجاح التعامل بين الإدارة العامة وجمهورها المستفيد، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

- النشر الإلكتروني على شبكة الانترنت من خلال بناء مواقع تضم معلومات عن الخدمات الحكومية، مع إدراج النماذج المختلفة والمستخدمات لتأدية الخدمة المطلوبة، بحيث يمكن ملؤها وطباعتها.

- تنفيذ المعاملات الحكومية على شبكة الانترنت، ويتطلب ذلك توفير بيئة قانونية وأمنية مناسبة، وكذا وجود بنية تحتية قوية للاتصالات وبناء أنظمة معلومات متكاملة.

- تكامل الأعمال الحكومية لتحقيق الترابط الإلكتروني، بغية توفير جميع جوانب الخدمات ابتداء من الخدمات الفعلية ذاتها، وانتهاء بقنوات إيصال الخدمات والتمتع بمنافعها، ويتطلب ذلك:

\* اعتماد مواصفات قياسية وموحدة لتبادل المعلومات والبيانات بين مختلف الجهات الحكومية.

\* تطوير وتحسين مستوى كفاءة وإنتاجية الخدمات الحكومية.

\* الربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات الحكومية في ظل نظام الحكومة الإلكترونية.

\* تقليل التكاليف الخاصة بتوفير وتطوير الخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.

\* تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل، مما يؤدي إلى تخفيف الأعباء الإدارية على موظفي الإدارات العامة.

\* مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الحكومة الإلكترونية واستخدام أنظمة إلكترونية حديثة.

\* تسهيل وتسريع تقديم الخدمات للمستفيدين ليتسنى لهم إتمام إجراءاتهم مع الجهات الحكومية عبر وسائل الاتصال الإلكترونية في أي وقت.

\* تقليل التعامل بالأوراق والنماذج اليدوية، وذلك بالإقبال على استخدام النماذج الإلكترونية.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 155-157.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص ص 250، 251.

### المطلب الثاني: أثر نظام الحكومة الإلكترونية على الإدارة العامة.

يُمكن للإدارة العامة إنجاز أعمالها وتقديم خدماتها وفقا لنظام الحكومة الإلكترونية بدلا من القيام بذلك بطريقة تقليدية، وهذا ما يؤدي إلى ظهور العديد من الآثار أو الانعكاسات التي تُبرز نقلة نوعية وتحولا جذريا في مختلف أنماط العمل ومظاهر هذه الإدارة بشكل عام، إلا أن ذلك لا ينبغي أن يكون بمعزل عن التفكير في مخاطر هذا التحول من نظام لآخر، والسلبيات التي يمكن أن تتجر عن تطبيق النظام الجديد.

#### 1- مخاطر وسلبيات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية:

تمت الإشارة سابقا إلى ما آلت إليه الإدارة العامة من سلبيات ونقائص مثّلت عائقا نحو تفعيل الخدمات المقدمة من طرفها، ولقد طال التفكير أيضا في البحث عن مختلف السبل والوسائل المؤدية إلى الارتقاء لمستوى هذا الجهاز الحكومي بعيدا عن مظاهر السلب والفساد التي شابته هذا القطاع، ليتم الخلاص إلى ضرورة استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية في تأدية الوظيفة العامة دون سلبيات تُذكر أو نقائص متولدة عن الروتين في تقديم واستلام الخدمات.

ولقد أدى هذا الحل أو هذا التوجه الجديد إلى اندفاع العديد من المنظمات والإدارات العامة وراء ما يُسمى بفترة الإنترنت خلال فترة التسعينات، حيث اتخذت قرارات عاجلة تقوم على أساس: "اعملها فقط" ( just do it )، وانتهى الأمر بالبعض منها إلى التعرض للكثير من الخسائر الفادحة ووقوع فوضى عارمة على مستوى الأعمال الإلكترونية، وبالبعض الآخر إلى القيام بمراجعة وتصحيح القرارات القائمة على فكرة: اعملها فقط، إلى فكرة: "اعملها بشكل صحيح" ( do it right )، وهذا ما فسّر الأوضاع المضطربة في ميدان الأعمال الإلكترونية وفشل الكثير من المنظمات والإدارات، ففي سنة 2000 أغلقت على الأقل 130 منظمة انترنت في الولايات المتحدة الأمريكية أبوابها، واستمر هذا الاتجاه عام 2001 في الغلق بسبب ضعف الأداء والنتائج السلبية للأعمال.<sup>1</sup>

ويعود سبب هذه المساوئ التي وقعت إلى الاعتقاد بأن تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية سوف يؤدي إلى زوال كل المصاعب والمشاكل الإدارية والسلبيات المتفاقمة، إلا أن الواقع أشار إلى أمر مختلف مفاده أن التحول إلى النظام الإلكتروني في القيام بالأعمال يحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن، بالموازاة مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، والأخذ بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطط للطوارئ في حال تعثر النظام

<sup>1</sup> نجم عيود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الإلكتروني في انجاز المهام بسبب ظهور سلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية، والتي يُمكن الإشارة إلى أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>  
أولاً- التّجسس الإلكتروني:

بعد ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي اجتاحت العالم، قلّصت الدول وخاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وألويته في الكثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس هو إحدى هذه المجالات، فمن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على النظام الإلكتروني فإنها ستحوّل أرسيفها إلى أرسيف إلكتروني، وهو ما يُعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك توجد مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرسيف الإدارة.

ومصدر الخطورة هنا لا يكمن في تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية، حتى لا يُفهم لدى البعض بأن الإبقاء على النظام التقليدي أمر ضروري وحتمي، وإنما يكمن مصدر الخطورة في عدم الاهتمام والاعتناء بالجانب الأمني لهذا النظام، حيث يُعتبر ذلك من الأمور ذات الأولوية الأولى في مجال تبني النظام الجديد.

#### ثانياً- زيادة التبعية للخارج:

من المعلوم أن هناك دولاً ليست رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهي دول مستهلكة أو مستعملة للتكنولوجيا، وعموماً بما أن النظام الإلكتروني الجديد يعتمد على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة وخاصة في المجال الأمني للجهاز الإداري.

فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن المعلومات وتطبيقها على الشبكات الرسمية هو تعريض للأمن الوطني للخطر ووضعها تحت سيطرة دول غريبة، بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول صديقة أو عدوة، فالدول تتجسس على بعضها البعض مهما كان نوع العلاقات بينها، لذلك ينبغي على مثل هذه الدول المستهلكة ضرورة دعم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي والإنفاق على أمور البحث العلمي في ما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي، مع تسخير القدرات البشرية والمادية اللازمة لذلك.

#### ثالثاً- شلل الإدارة:

إن التطبيق غير السوي وغير الدقيق لمفهوم الحكومة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى النمط الإلكتروني لها دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، فعند التخلي عن النمط التقليدي دون انجاز الأعمال الإدارية

<sup>1</sup> محمود القدوة، مرجع سبق ذكره، ص ص 251-253.



بالمفهوم الجديد والشامل، فإن ذلك مفاده خسارة النمط الأول وعدم ربح الثاني، وهذا ما يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم التطبيق الكامل والشامل للنظام الإداري الإلكتروني، أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء، وهذا ما لا ينبغي أن يحصل في أي تطبيق للنظام الجديد.

وأشار الدكتور نجم عبود نجم إلى مختلف المخاطر والأخطاء الناجمة عن هذا التحول إلى النظام الإلكتروني والتي أدت إلى إخفاق الأعمال الإلكترونية، من ضمن هذه المخاطر ما يلي:<sup>1</sup>

- الحياض عن الكثير من الأعمال التقليدية وإزالتها، حتى تلك التي يمكن أن تكون ذات مزايا وإمكانيات بالغة.

- قيام العديد من الأعمال الجديدة المستخدمة للانترنت على نماذج وخطط أعمال سيئة لم تكن ذات قدرة كافية لتحقيق نجاعة الخدمة.

- إدارة الأعمال الإلكترونية بشكل سيء بسبب نقص المواهب والقدرات.

- صعوبة التكامل بين الموقع المادي والموقع الإلكتروني للجهة الحكومية، مع الإخفاق في الجمع بين الاثنين، لأن مثل هذا الجمع يتطلب جهوداً كبيرة في إدارة الموقع الإلكتروني لصالح الأعمال التقليدية.

- الاعتقاد بأن كل الأعمال تصلح للانضمام إلى الأعمال الإلكترونية، فهناك خدمات رقمية أكثر ملاءمة من التقليدية، وهناك البعض منها أقل ملاءمة من حيث كونها رقمية.

- عدم تطابق ثقافة الجهة الحكومية مع ثقافة الانترنت، حيث تتطلب هذه الأخيرة الانفتاح والشفافية وتبادل المعلومات بين الجهة الحكومية وجميع المتعاملين معها أو المستفيدين من خدماتها، في حين تتطلب حماية أعمال الجهة الحكومية وأسرارها الحدّ من كل ذلك.

- تقاوم الضغوط على الجهات الحكومية بسبب كثافة الأعمال الإلكترونية، وخصوصاً تلك المنصبة حول تحسين أداء الأعمال أو تخفيض تكاليف الأداء أو تقديم المزيد من الخدمات لجمهور المستفيدين أو الالتزام بمواكبة التغيرات العالمية في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

فبالنظر إلى مختلف المزايا التي من شأنها الاندفاع وراء الأعمال الإلكترونية، والمخاطر المسببة للعزوف غير المقبول عن الأعمال الإلكترونية، فإنه يُعتبر من اللازم الأخذ بعين الاعتبار مختلف التحذيرات وخصوصاً في العصر الرقمي، من أجل تحقيق الاستفادة الإيجابية من نظام الحكومة الإلكترونية، وتتمثل هذه التحذيرات فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-61.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص ص 62، 63.

### أ- التعجل أو التأخر في تبني الأعمال الإلكترونية:

فمع انتشار الإنترنت وتزايد الأعمال القائمة على الشبكات، يمكن لمختلف الجهات الحكومية أن تواجه خطر العزوف عن أعمال الإنترنت، أو خطر التسرع والانخراط المتعجل في أعمال الإنترنت، حيث يمكن، جراء الخطر الأول، أن تسقط الجهة المعنية في خطر العزلة عن قطاع فعال وكفأ يؤثر على الأعمال والتكنولوجيا والأداء الاستراتيجي، فتقع في فوضى الأعمال التقليدية المنعزلة عن تيار الفاعلية والكفاءة، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، قد يكون الاندفاع وراء الأعمال القائمة على الإنترنت سببا في وقوع هذه الجهات الحكومية في فوضى الأعمال الإلكترونية، بالنظر إلى أن الكثير من الجهات قد استثمرت وتوسعت في خدمات مواقع وأعمال الويب ولكن بدون إضافة قيمة أو مزية لأعمالها.

### ب- إفراغ الشركة من قدراتها الجوهرية:

صار التوسع في الأعمال الإلكترونية القائمة على الإنترنت يغزو العديد من الأنظمة والحكومات، وهذا ما دفع بهذه الأخيرة لتصبح فارغة من أية قدرات جوهرية باستثناء خبرات أنظمة المعلومات والإنترنت، لذلك يستوجب تجنب خطر التحول إلى النشاط الافتراضي بنفس القدر في تجنب الاقتصار على النشاط المادي، ولعل هذا ما يفسر الدعوة المتزايدة نحو الجمع بين النشاط الرقمي والنشاط المادي بين نسبة رقمية قوية ونسبة مادية فعالة وقادرة على إيجاد قدرات جوهرية تحد من قدرة الآخرين على تقليدها واستنساخها بسرعة رقمية من قبل الآخرين.

### ج- خطر التمتع أو التحجر الاستراتيجي:

سعت العديد من المنظمات القائمة على الإنترنت، تحت تأثير التكنولوجيا وشكلها الأرقى المتمثل في الإنترنت، إلى القفز على الإستراتيجية على أساس أن التغيير التكنولوجي السريع من شأنه جعل الإستراتيجية قيذا لا يمكن تحمّله وتعقيدا لا مبرر له، في حين أن الإستراتيجية، كموجه شامل وطويل الأمد المتسم بالثبات كما في الأنظمة التقليدية المتميّزة ببنية تحتية ضخمة وقدرات جوهرية، غير منطبقة على منظمات الانترنت ببنيتها الرقمية، سرعة التغير في أعمالها وقدراتها الخارجية، لهذا لا بد من تجنب خطر القفز على الإستراتيجية والتحجر الإستراتيجي من أجل القدرة على مواكبة التطور والتوفيق بين النشاط المادي والنشاط الإلكتروني.

## 2- انعكاسات نظام الحكومة الإلكترونية على وظائف الإدارة العامة:

هناك وجهة نظر ترى أن ظهور الحكومة الإلكترونية في إطار الإدارة العامة سوف يؤدي إلى نهاية الإدارة، إلا أن هذا النظام يحمل نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحل محل

- الإجراءات التقليدية أو اليدوية، وتتولد الاستجابة الآلية محل العاملين، كما أن دور الإدارة في تعزيز العمل الجماعي سوف يواجه العديد من الصعوبات التي نذكر من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>
- العمل الآلي هو عمل فردي، حيث يتم العمل على الشبكة بشكل منفرد، وعلى الرغم من وجود مجالات التشبيك مع الآخرين إلا أن العمل الأساسي يبقى انفرادياً.
  - العمل الآلي سريع بدرجة سرعة الاتصالات دون مرور فترة زمنية طويلة، على عكس ما كان عليه الأمر في الخدمة التقليدية أين كانت الإدارة تحلّ المشاكل التي تقع، وهذا بعد وقت طويل من خلال جمع المعلومات وتحليلها وتحديد البدائل واتخاذ القرار في وقت آخر.
  - العمل الآلي عمل تفاعلي مع المستفيد، فهو عمل إداري مفتوح ومتفاعل مع المستفيد بشكل مستمر.
  - العمل الآلي قابل للتحويل إلى خدمة ذاتية، بمعنى أن المستفيد قد يحصل على الخدمة التي يريدونها دون الحاجة إلى وسيط إداري أو عاملين.
  - العمل الآلي يتطلب إمكانيات إدارية وكفاءة مجموعة من الأفراد مزوّدين بالصلاحيات الإدارية وحرية التصرف والاستجابة الآنية دون الرجوع إلى الإدارة.
- ومن هذا المنطلق تتطلب الإدارة العامة الإلكترونية إدارة الذات، فكل فرد من العاملين هو المدير والقائد في نفس الوقت، وهذا ما يتطلب تمكين الإداريين وتوسيع الصلاحيات وتشكيل الفرق المدارة ذاتياً، ومن ضمن التغييرات التي يمكن أن تقع على الإدارة العامة ما يلي:
- إحلال التكنولوجيا محل الأنماط التقليدية في العمل.
  - إحلال التنظيم الذاتي والإدارة الذاتية محل إدارة الغير.
  - إحلال قواعد البيانات محل الدور البشري.
  - إحلال التفاعل الآلي محل التفاعل الإنساني.
  - إحلال المعرفة الصحيحة والواضحة في قواعد البيانات محل المعرفة الكامنة في عقول البشر.
- أما على صعيد وظائف الإدارة العامة، فيمكن حدوث التغييرات التالية:
- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
  - الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
  - الانتقال من الإدارة المباشرة إلى الإدارة عن بُعد.
  - الانتقال من القيادة المتركزة على المهام والعاملين إلى الإدارة المتركزة على التكنولوجيا والمستفيد.
  - الانتقال من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الآلية المباشرة.
  - الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

<sup>1</sup> محمود القدوة، مرجع سبق ذكره، ص ص 53، 55.

ما سبق ذكره ينعكس على مجمل الوظائف الإدارية الملقاة على عاتق الإدارة العامة، وسنحاول إبراز أهم هذه الانعكاسات من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

## 2-1- التخطيط الإلكتروني:

- لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، لأن كليهما ينصبّ نحو وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أن أبرز الاختلافات بينهما تتمثل فيما يلي:
- ديناميكية واستمرارية التخطيط وقابليتها للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي.
- زيادة تدفق المعلومات للمنظمة، مما يزيد من دقة عملية التخطيط.
- التحول من فكرة مفادها أن الإدارة تخطط والعامل ينفذ إلى فكرة قيام جميع العاملين بعملية التخطيط في إطار التخطيط الإلكتروني.
- التغيير المستمر على الخطط المعدّة في إطار التخطيط الإلكتروني، حيث تُعاد كتابتها إلكترونياً في كل مرة.
- تولّد المخاطرة في العمل من جراء تجاوز الخطط التقليدية، أما في التخطيط الإلكتروني فإن المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة، وهذا ما يشير إلى المرونة العالية للخطة الإلكترونية.
- وتبعاً لذلك فسوف تحدث تغيرات جوهرية على صعيد إدارة الموارد البشرية، وتزداد المهارات التخطيطية والتحليلية لهذه الموارد، مع زيادة تأثيرها بالعرض والطلب في سوق العمل.
- ويوضح الجدول الموالي كيف تتحول عملية التخطيط الإداري من الخطط والقواعد القديمة إلى الخطط والقواعد الجديدة:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 56-60.

الجدول رقم (05): من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الالكتروني.

القواعد القديمة	القواعد الجديدة
خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الإدارة.	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.
خطة طويلة، متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة).	خطط قصيرة وأنية (أمدها أيام، أسابيع، فصل أو أشهر... إلخ).
تحدد الخطة الأهداف، المراحل ووسائل تنفيذها.	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
ترتكز الخطة على قدرات الإدارة.	ترتكز الخطة على التغيرات الإدارية وحاجات المستفيدين الآنية والمحتملة.
تأتي المخاطرة من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.	تأتي المخاطرة من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري على التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون.	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين.
الأهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس.	الأهداف عامة، غامضة واحتمالية بدرجة عالية.
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	الوسائل مفتوحة حسب الفرص المتاحة والتغيرات وتعدد وتنوع الحاجات.
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	الثقة هي الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب إنجازه من أجل الإدارة.

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 243.

## 2-2- التنظيم الإلكتروني:

يمكن إجمال مختلف التغيرات في مجال التنظيم على النحو التالي:

- **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجسيدها في أقسام وإدارات، ثم التنسيق بينها لتحقيق أهداف المنظمة، وفي إطار نظام الحكومة الإلكترونية يمكن رصد التغيرات التالية:

- الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي.

- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية.

- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحد إلى وحدات تنظيمية مصغرة.  
 - الانتقال من التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى التنظيم الأفقي والتمكن من اليسار.  
 - الانتقال من الهيكل المحدد إلى هيكل غير محدد.  
 - **التقسيم الإداري وسلسلة الأوامر:** يعتبر التقسيم الإداري قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات الأقسام، حيث سيتم الانتقال من التقسيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي الموسع والقائم على تحالفات داخلية وخارجية في إطار النظام الإلكتروني الجديد، أما عن سلسلة الأوامر فهي تمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من مستويات التنظيم العليا إلى مستويات التنظيم الدنيا، والذي يوضح من يأمر من، أو من يتبع من في هذه المستويات، ومن هذا المنطلق يتم الانتقال في إطار النظام الإلكتروني من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا، ومن رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.

- **الرسمية:** وهي تتمثل في مجموع اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم، لذلك سيتم التخلص من التعليمات الحرفية إلى سياسات مرنة في الأداء، ومن قواعد الإجراءات المحددة وجداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا إلى جداول عمل مرنة ومتغيرة.

- **المركزية واللامركزية:** المركزية هي تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى أو ذروته العليا، في حين تُعتبر اللامركزية بمثابة إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر قرابة من المستويات التنظيمية الدنيا، وهنا يتبادر إلينا توزيع السلطة وتعدد مراكزها في إطار نظام الحكومة الإلكترونية القائم على وجود وحدات مستقلة وفرق مدارة ذاتيا.

### 2-3- القيادة الإلكترونية:

واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين، يتمثل الأول في المدخل المرتكز على المهام، وهو المدخل الصلب للقيادة القائم على قوة التنظيم، ويتمثل الثاني في المدخل المرتكز على العاملين، وهو المدخل المرن القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول هؤلاء لقائدهم ومدى تأثيره فيهم.

ولقد أدى انتقال الإدارة العامة لأن تصير ذات أعمال إلكترونية إلى التأثير في طريقة تأدية أعمالها، وبالتالي تغيير نمط القيادة التقليدية إلى قيادة إلكترونية تأخذ إحدى الأبعاد التالية:

### 2-3-1- القيادة التكنولوجية الصلبة:

تقوم هذه القيادة على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة الأعمال والعلاقات المختلفة، وبالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا كما هو الحال في زيادة

المعلومات وسرعة الحصول عليها من أجل اتخاذ قرارات أشمل، أسرع وأفضل، وتتسم هذه القيادة الالكترونية بما يلي:

- أنها قيادة حسب التكنولوجيا (Technology Sense)، حيث أن التغير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الإنترنت من شأنه جعل القائد الالكتروني ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور، والعمل على توظيف مختلف المزايا.

- أنها قيادة حس الوقت على الإنترنت، حيث أن القائد الالكتروني هو قائد زمني سريع الحركة، الاستجابة والمبادرة، وهذا ما يفرض أن تتجاوز الأفكار إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني، وتخطي الاستجابة المحكومة بالفواصل الزمني المطلوب بين معلومات الأدنى وقرارات الأعلى إلى التفاعل الآني بين جميع المشاركين في التبادل الالكتروني للمعلومات واتخاذ القرار التشاركي إلكترونياً أيضاً.

- أنها قيادة حس الطوارئ، حيث أن الإنترنت لم تؤثر على تغيير الأعمال المختلفة من الناحية التكنولوجية فقط، من خلال المزايا والخصائص الفائقة في الاتصالات، التشبيك والموجة الخلوية وغيرها، بل إن التغيير الأساسي الآخر تمثل في نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بالداخلين الجدد والخدمات والأساليب الجديدة التي تجعل الخدمات والأساليب السابقة متقدمة، أي أن نماذج الأعمال الجديدة لا تعمل في نطاق الأعمال القائمة وإنما تنشئ أعمالاً جديدة، وهذا ما يجعل الإنترنت هي الأكثر تدميراً للأعمال القائمة، وعليه فإنه ينبغي للقائد أن يلعب دوراً بشكل مضاعف من أجل التحسس لأي طارئ في هذا المجال من أجل معالجة الاضطرابات أو تخصيص مختلف الموارد...إلخ.

### 2-3-2- القيادة البشرية الناعمة:

هناك وجهة نظر ترى أن القيادة الالكترونية ستكون ذات حس إنساني كبير، وذلك لأن التكنولوجيا الراقية بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية، وهذه التقنيات تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق سلطة الأوامر، هرمية الاتصالات والمعلومات والتفاعلات الشبكية، وأن هذه القيادة يجب أن تدرك أن القيمة المضافة تزيد من خلال العمل المعرفي وليس من خلال الموارد، كما أن العاملين سيكونون متباعدين جغرافياً لا تربطهم بناية واحدة أو إشراف واحد مباشر، وسينتج ما يسمى بالولاء الالكتروني بين العاملين والمستفيدين.

ويبين الجدول الموالي مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الالكترونيين في جملة من

الخصائص أو السمات البشرية:

الجدول رقم (06): مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الالكترونيين:

القائد التقليدي	القائد الالكتروني
شجاع	مبشر (Evangelizing)
متيقظ (Alert)	مرتاب (Paranoid)
ودي- قلبي	صريح بقوة (Brutally Frank)
شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات	متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل
واضح التركيز	كثيف التركيز
سريع الحركة	الأسرع حركة
يكره الغموض	يحب الغموض
يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلق الفصل بين المجالات
نموذج في الحكم الذاتي	نموذج في الحكم الجيد
العمر: 57 سنة	العمر: 38 سنة
غني	غني حقا

المصدر: نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 266.

2-3-3- القيادة الذاتية:

تعتبر قيادة الذات الأكثر بروزا في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وهذا لا يعود فقط إلى أن كل قائد إلكتروني لابد أن يطور أسلوبه لإدارة موارده الذاتية من حيث نقاط القوة والضعف، أو ما ينعكس من مشاعره وعواطفه على أدائه وعلاقاته مع العاملين، كما لا يعود فقط إلى أن الإنترنت توجد بسبب طبيعة العمل الواحد، وإنما أيضا لأن القائد الالكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان، وأن مثل هذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي الذي اعتاد أن يجد فسحة زمنية كافية لتهيئة وجمع معلومات، عقد اجتماعات، أخذ الآراء وغيرها.

ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية:

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.
- الاستقامة التي تستدعي الولاء للإدارة والرغبة في العمل.
- فهم الإدارة ومساهماتها من أجل حل مختلف المشاكل.
- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشاكل.
- البراعة، المهارة والمرونة في التكيف مع مختلف التغيرات.
- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورها.



وتعد البيئة الالكترونية نقطة البدء في التأثير على الذات، حيث أن هذه البيئة تؤثر في خصائص الذات الأساسية: الاتجاهات، الوعي والمؤهلات، والتي لا بد من أن يحدد القائد أنشطة إدارتها (إدارة التوتر، إدارة الوقت، حل المشكلات، اتخاذ القرار والتفكير الاستراتيجي... إلخ).

#### 2-4- الرقابة الالكترونية:

من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي، وهذا ما يظهر في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، ويتم تصحيح أي انحراف بين ما هو مخطط وما هو فعلي بعد أن يتم الإنجاز أو التنفيذ وفق كتابة مختلف التقارير، وكل هذا يجعل تاريخ التقرير متأخرا كثيرا عن تاريخ مضمون التقرير.

ولا شك في أن الرقابة الالكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص، تدقيق ومتابعة آنية وشاملة في كل وقت وفي كل مكان، وهذا ما يمكن أن تتحقق من خلاله مزايا كثيرة من أهمها ما يلي:

- معرفة المتغيرات الخاصة بعملية التنفيذ الواحدة تلو الأخرى وفي الوقت الحقيقي، ومفاد ذلك انخفاض الفجوة الزمنية بين عمليتي التنفيذ والرقابة عليها.

- عدم اقتصار الرقابة على عملية التنفيذ فقط وإنما تمتد إلى عملية التخطيط كذلك.
- الاقتراب أكثر من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة القائمة على الصلاحيات.
- تفعيل الرقابة على الحاضر بدلا من الرقابة على الماضي.
- قلة عنصر المفاجأة وذلك بوجود الرقابة الفورية وتصحيح الانحرافات مباشرة.
- التحول من الرقابة القائمة على المدخلات والعمليات والأنشطة إلى الرقابة على النتائج.
- سرعة انتشار نتائج الرقابة، مما يؤدي إلى استخدامها في المجال والوقت المحددين.

## المطلب الثالث: الإدارة العامة والخدمة الالكترونية.

لا شك أن التحول إلى نظام الحكومة الالكترونية من قبل جهة حكومية معينة يعكس الرغبة الصادقة لهذه الجهة في إعطاء الطابع الالكتروني لخدماتها المقدمة لجمهور المستفيدين، وهذا بعيدا عن كل ما كان يميز هذه الخدمات إبان النظام التقليدي (كثرة الأوراق، طوابير الانتظار، بطء تقديم الخدمات، كثرة الأخطاء... إلخ)، ليكون النظام الالكتروني طريقا نحو تطوير هذه الخدمات وزيادة فعاليتها ونجاعتها، بالإضافة إلى زيادة إقبال جمهور المستفيدين على هذه الجهة الحكومية.

## 1- مفاهيم حول الخدمة الكترونية ومتطلبات توفيرها:

من الأمور المتفق عليها أن شبكة الإنترنت قد كان لها إسهام بالغ في تغيير العديد من جوانب الحياة وخصوصا ميدان الأعمال، حيث شهد هذا الأخير تغيرات جوهرية في كيفية أداء الأعمال وتنفيذها، وصار الكثير من المنظمات والشركات الكبيرة والصغيرة تستخدم الشبكة للاتصال والتواصل مع شركائها والربط بين نظمها المختلفة وأداء تعاملاتها الخاصة، والتي تنصهر كلها في بوتقة الخدمات الالكترونية التي تقدم من خلال معظم الأجهزة.

## 1-1- مفهوم الخدمة الالكترونية:

الخدمة الالكترونية عبارة عن مصطلح أعمال تعود فكرته بالأساس إلى أن شبكة الإنترنت قد تخطت حدود الأعمال الالكترونية إلى مرحلة انتقالية نوعية جديدة، حيث صار بالإمكان تزويد منشآت الأعمال، المنظمات والأفراد بخدمات أعمال مبتكرة باستخدام الشبكة، ولم تعد الإنترنت مجرد أداة تجارة، بل تحولت إلى بوابة (Portal) لأداء الأعمال وطريقة مثلى لخدمة العملاء أو الزبائن ورعايتهم، كما تطورت الإنترنت بشكل تصاعدي لتشمل اليوم مجموعة من القدرات الالكترونية التي تسمى الخدمات الالكترونية، وتُعرف هذه الأخيرة على أنها خدمات إلكترونية قياسية ورشيقة تؤدي عملا وتحقق مهام معينة أو تنجز تعاملات، حيث يصبح أي برنامج تطبيق أو مصدر معلومات بمنزلة نقاط وصول (Access Points) إلى مثل هذه الخدمات، وينظر مصطلح الخدمات الإلكترونية إلى مثل هذه الخدمات على أنها متأصلة ومشيدة ومتضمنة في السيارات والأجهزة المربوطة شبكيا وفي كل شيء تقريبا يحتوي على رقائق إلكترونية، وهكذا فإن المصطلح لا يقتصر على المعدات والأجهزة اللاسلكية، وإنما يتجاوز ذلك ليغطي كل الأجهزة السلكية واللاسلكية، وتلك التي تتضمن في تركيبها رقائق إلكترونية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، ص 164، 165.

**1-2-2-1- متطلبات توفير الخدمة الإلكترونية:**

تشكل عملية التوجه بالعميل (Customer Orientation) وتحقيق أعلى مستويات الرضا لديه، من خلال تزويده بخدمات ذات قيمة مضافة وذات نوعية عالية، الجوهر والأساس في مفهوم الخدمة الإلكترونية المتكاملة، وبغية توفير خدمة إلكترونية راقية للعملاء أو المنتفعين، ينبغي لمزودي الخدمات جعل المسائل الآتية محل اهتمامهم:<sup>1</sup>

**1-2-1- وصف الخدمة الإلكترونية:**

يجب وصف الخدمة الإلكترونية وتطبيقاتها وحتى استخداماتها، بحيث تكون مرئية للعميل، أي واضحة، دقيقة وملموسة قدر المستطاع، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تقديم وصف دقيق وشامل للخدمة الإلكترونية يكون العميل قادراً على فهمه واستيعابه.

**1-2-2-1- الإعلان عن الخدمة الإلكترونية:**

يستطيع مزودو الخدمة الإعلان عن خدماتهم والتعريف بأدق مواصفات كل خدمة معروضة لتمكين المنتفعين من اكتشافها، الوصول إليها و الانتفاع بها.

**1-2-3- اكتشاف الخدمة الإلكترونية وانتقاؤها:**

ينبغي لمزودي الخدمة تعريف المنتفعين بكيفية اكتشاف الخدمة الإلكترونية وانتقائها أو أية تركيبية من الخدمات الإلكترونية التي تلبي احتياجاتهم بأفضل صورة ممكنة، وهنا يلعب مزود الخدمة دور المسوق الخدمي الذي يعرف حاجات العميل ورغباته، ويعمل باتجاه إشباعها وتحقيق أعلى مستويات الرضا لدى العميل.

**1-2-4- تركيبية الخدمة الإلكترونية:**

تعني تركيبية الخدمة الإلكترونية كيفية دمج الخدمات الإلكترونية لتكوين خدمات ذات قيمة مضافة ودرجة ثقة عالية، بالإضافة إلى تحديد المعمار والنماذج واللغات القادرة على تحقيق تكامل خدمي، مع أتمتة عمليات الأعمال عبر التنظيم أيضاً.

**1-2-5- تقديم الخدمة الإلكترونية وتسليمها:**

تُعد عملية تقديم الخدمة الإلكترونية وتسليمها من عناصر تحقيق الميزة التنافسية والأساس المرتكز عليه في مجال القيمة المضافة، حيث تشمل التعريف بكيفية تقديم الخدمة الإلكترونية لمنشآت الأعمال، العملاء والأفراد، والأهم من ذلك الكفاءة، السرعة والاعتيادية أثناء تسليم الخدمة في الوقت الحقيقي بما يفوق توقعات العملاء، وهنا تتحقق حالة الرضا المنشود لدى هؤلاء المنتفعين من الخدمة الإلكترونية اللائقة والسريعة وذات الثقة العالية، والتي تحمل، بالإضافة إلى ذلك، قيماً مضافة أخرى.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص175-177.

**1-2-6- المتابعة والمراقبة والتحليل للخدمة الالكترونية:**

ويعني ذلك كيفية المتابعة والمراقبة لعمليات تنفيذ الخدمات الالكترونية، وكذلك كيفية متابعة عملية تحليل البيانات المتعلقة بجميع جوانبها، بهدف تحسين كفاءة الخدمة وجودتها، فمع تنامي أعداد حالات تعقد الخدمات الالكترونية وتنوعها، تزداد الحاجة إلى استخدام أساليب إدارية نوعية من شأنها العمل على توفر الخدمات الالكترونية في الزمان والمكان المحددين، مع التركيز بشكل أساسي على ضمان مستويات جودة الخدمة العليا.

**1-2-7- عقود الخدمة الالكترونية:**

تعني العقود كيفية الاتفاق وأداء العقود القانونية بين مزودي الخدمة والعملاء بشكل إلكتروني، حيث ينبغي أن تحكم الخدمات الالكترونية عقود قانونية خاصة لتجنب المنازعات في المستقبل.

**1-2-8- تقديرات الخدمة الالكترونية:**

تعني التقديرات كيفية التثبت من حقوق المطالبة بالخدمة (Service Claims) وتقويم عنصر الجودة لدى مختلف مزودي الخدمات.

**2- بوابة الخدمات الالكترونية:<sup>1</sup>**

من خلال هذا العنصر من الدراسة، يمكن تسليط الضوء على ما يُعرف ببوابة الخدمات الالكترونية، انطلاقاً من تعريف هذه البوابة، ثم ذكر أنواعها، للوصول إلى رصد جملة من الخصائص التي تتميز بها.

**1-2-1- تعريف البوابة الالكترونية:**

البوابة الالكترونية أو "البورتال Portal" عبارة عن مدخل موحد لمجموعة كبيرة من الخدمات الالكترونية أو التطبيقات التي تشترك في نطاق قطاعي محدد، أو الهادفة إلى خدمة جمهور من طبيعة متشابهة، وعادة ما يمكن من خلال هذه البوابة تجاوز عناء البحث عن معلومات متعلقة بهذه الخدمة، وبالتالي تستطيع الحكومة الالكترونية بناء بوابة للخدمات الالكترونية من أجل مساعدة المستفيدين في إيجاد ضالتهم من الخدمات التي يريدونها دون المرور بالبحث في العديد من مواقع الوزارات، الإدارات العامة...إلخ.

**2-2- أنواع البوابة الالكترونية:**

يمكن للحكومة أن تقوم بتعميم مفهوم البوابة الالكترونية أكثر، فتستطيع بناء بوابة إلكترونية خاصة بموظفي القطاع العام من أجل ضبط أوضاعهم الوظيفية، وهذا ما يطلق عليه اسم "بوابة الحكومة- الموظفين" (Government to Employee Portal)، كذلك بغية الوصول إلى نموذج

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص177-184.

الحكومة الالكترونية الشفافة والتي تعامل المواطن على أنه مركز الخدمة ينبغي على الحكومة المبادرة ببناء بوابة الخدمات الالكترونية التي تجمع كل هذه الخدمات لتمكين المواطن من إيجاد الخدمة والاستفادة منها انطلاقاً من تلك البوابة الموحدة، ودون العودة إلى مواقع إنترنت أخرى، وهذا ما يسمى "بوابة الحكومة- المواطن والحكومة - المؤسسات" (Government to Citizen and Business Portal).

ولا ينتهي الأمر عند هذا الحد، فمن الممكن للحكومة القيام ببناء البوابات الالكترونية القطاعية، مثل: بوابة السياحة الالكترونية من أجل مساعدة المواطنين الأجانب انطلاقاً من بوابة إلكترونية واحدة، زيادة على ذلك، يمكن أن نجد بوابة التعليم، بوابة الصحة... إلخ، (Sector Oriented Portals).

### 2-3- خصائص البوابة الالكترونية:

بالإضافة إلى كونها مدخلاً موحداً وسهلاً الوصول للمعلومات، تتميز البوابة الالكترونية بعدد من الخصائص التقنية التي تهدف إلى إغناء تجربة المواطن وتسهيل الأمر عليه في زمن التواصل مع الحكومة الالكترونية، ومن الخصائص التي تتميز بها البوابات الالكترونية يمكن أن نذكر ما يلي:

#### 2-3-1- إمكانية تخصيص البوابة:

يحب معظم الناس أن تعكس ممتلكاتهم بعض اللامسات الشخصية عنهم، وينطبق الأمر على بوابة الحكومة الالكترونية، فمن الواضح أن جمهور مستخدميها واسع وليس من الضروري أن يشترك أفراد في نفس ذوق التصميم، أولوية وأهمية المعلومات المعروضة وكذا نوعية الخدمات الأكثر استخداماً... إلخ، حيث يريد كل شخص أن تسلط الحكومة الضوء على المعلومات والخدمات التي يراها ذات الأولوية القصوى، ومن غير المعقول أن تقوم الحكومة بإرضاء كل الأذواق والحاجات الخدمية في نفس الوقت، ولكنها تستطيع تقنياً أن تفتح المجال أمام المواطن لكي يقوم بتخصيص البوابة الالكترونية (Portal Personalisation) حسب حاجاته الخاصة، وحين يقوم بتسجيل الدخول مرة ثانية في موقع البوابة فسوف يرى بوابته الحكومية الالكترونية بألوانها التي يريد، والمعلومات والخدمات التي يراها مناسبة له.

#### 2-3-2- إدارة الحملات الإعلانية:

من خلال هذه الميزة سوف تتمكن الحكومة الالكترونية من إدارة الحملات الدعائية والإعلانية على بوابتها الالكترونية ومن دون تعديل بالبرمجيات، ويمكن للمدراء في الحكومة أن يحددوا أوقات وتفاصيل ظهور الإعلانات الحكومية، كما يمكنهم البدء بحملات بريد إلكتروني بناءً على ظروف ومواضيع معينة.

**2-3-3- ليونة المظهر الخارجي:**

تدعم معظم البوابات الالكترونية مجموعة من التقنيات الهادفة إلى إضفاء صفة ديناميكية على المظهر الخارجي للبوابة الالكتروني، فمن الممكن للمدراء تفصيل "ألبيسة" (Look and Feel) للبوابة الالكترونية، بحيث ترتديها في مختلف فصول السنة، ولتوضيح الفكرة يقوم مبرمجو البوابة في الحكومة بتفصيل مظاهر خارجية للبوابة الالكترونية ووضعها متوفرة بين أيدي المدراء ليقرروا متى وكيف يغيرون اللباس الخارجي للبوابة، حيث يمكن تخصيص لباس مختلف حسب الأحداث السياسية في البلاد أو مواضيع الساعة...إلخ، وهذا ما يضفي ديناميكية وانجذاب أكثر من قبل الجمهور للدخول إلى البوابة الالكترونية.

**2-3-4- أدوات البحث:**

في الكثير من الأحيان يحاول المواطن أو المستفيد إيجاد الخدمة التي يريدتها عبر البحث من خلال الكلمات المفتاحية لاعتقاده بأنها أسرع من الدخول إلى الخدمة عبر قنوات المواضيع والباقات الخدمية، ومن المهم أن تدعم بوابة الحكومة الالكترونية عمليات البحث الحر والتي تعتمد على كلمات مفتاحية أو بحث حسب السؤال أو حسب حقول توصيف الخدمة وغيرها من وسائل وأساليب البحث.

**2-3-5- خدمة الاشتراك في المعلومات:**

يضطر المستفيد غالبا إلى الحصول على معلومات عن موضوع معين بشكل دوري، وكثيرا ما يرغب في أن تصله المعلومات إلى بريده الالكتروني أو هاتفه النقال بدل أن يقوم بالبحث عنها والتأكد من أنها صارت متوفرة، وعلى هذا الأساس يمكن للبوابة الالكترونية إتاحة الفرصة أمام المستفيد للاشتراك في خدمة بث المعلومات عن موضوع خدماتي معين أو عدة مواضيع، وتحديد وسيلة الحصول على تلك المعلومات مثل: البريد الالكتروني، الهاتف النقال، البريد العادي، كما يجب أيضا إتاحة الفرصة للمستفيد من أجل تعديل اشتراكه في تلك الخدمات أو إلغائها.

**2-3-6- خدمة التسجيل الموحد:**

تحتاج بعض الخدمات الحكومية إلى التأكد من هوية المستفيد لمعرفة مدى أهليته للاستفادة من الخدمة الحكومية، وبما أن الخدمات عادة ما يتم تنفيذها فعليا في وزارات وإدارات مختلفة فسوف يصبح المستفيد عرضة للتعريف عن نفسه لدى أكثر من جهة حكومية، وتمثل البوابة الالكترونية المكان الأمثل للتعريف والتأكد من هوية المستفيد وإصدار إذن دخول إلكتروني (Security Token) يستطيع أن يحمله معه إلى مختلف مواقع الوزارات أو الإدارات العامة، وعادة ما تُسمى هذه العملية بخدمة التسجيل الموحد (Single Sign On) والتي يجب أن تكون مدعومة على مستوى البوابة الحكومية الالكترونية.

**2-3-7- خدمات إدارة البوابة:**

وهي تمثل مجموعة خدمات المكتب الخلفي (Portal Back Office Administration) والتي يستطيع الموظفون في الحكومة الالكترونية من خلالها إدارة الموقع وإضافة الوثائق والتطبيقات والخدمات على مستواه، ويمكن تفويض بعض العمليات الإدارية لأشخاص مختلفين، مثل: تفويض إدارة خدمات الصحة لموظف خبير في هذا الشأن، وتفويض خدمات الأمن لموظف آخر...إلخ.

**2-3-8- تعدد أدوات الوصول:**

في كثير من الأحيان تدعم البوابة الالكترونية عدة وسائل للوصول إلى المعلومة، مثل: الهاتف النقال، البريد الالكتروني، المجيب الصوتي وأكشاك المعلومات.

**2-3-9- أدوات زيادة التعاون والتواصل:**

يمكن من خلال أدوات المحادثة والمشاركة والمنديات الالكترونية ( Portal Collaboration Tools) زيادة التعاون والمشاركة الفعالة بين جمهور مستخدمي البوابة الحكومية وموظفيها، ويمكن إنشاء المنديات الخاصة بمواضيع الخدمات الالكترونية الموجودة على البوابة من أجل الرد على الاستفسارات إلكترونياً واعتماد مفهوم شبك الاستعلامات الحكومي الالكتروني، والذي يجيب على أسئلة واستفسارات ومراجعات المستفيدين عبر وسائل المحادثة الالكترونية الآمنة.

**2-3-10- خدمة التقارير والإحصائيات:**

من المفيد في كثير من الأحيان أن يطلع مدراء الحكومة الالكترونية على نسبة المشاركة الشعبية والمؤسسية في العملية الالكترونية، وقد يضطرون إلى رفع تقاريرهم في هذا المجال إلى الهيئة المختصة ووصولاً إلى السلطات العليا في البلاد، لذلك يعتبر من اللازم على نظام البوابة الالكترونية تدعيم أولئك المدراء بأدوات استخراج التقارير والإحصائيات، مثل: عدد زوار البوابة، نوعية الزوار والبلدان التي يدخلون منها إلكترونياً، المعلومات والخدمات الأكثر طلباً والكثير من التقارير المفيدة في هذا المجال.

## خاتمة الفصل:

تعتبر مظاهر السلب والفساد التي اجتاحت الإدارات العامة دافعا أساسيا نحو توجه هذه الأخيرة إلى تبني نظام الحكومة الالكترونية، من أجل إزالة الصورة الذهنية السيئة لها في أذهان جماهيرها المستهدفة، والاستجابة لتطلعاتهم بتقديم خدمات أفضل وفق أسلوب بعيد عن أشكال التعقيد والروتين والبيروقراطية، وما الانعكاسات التي تتولد جراء هذا التغيير في نمط الأداء إلا دليل على محاولة إرساء جوانب الدقة والموضوعية والنزاهة والشفافية، وتطوير الأداء بما من شأنه تخفيف أعباء وتكاليف العمل، واجتياز مظاهر البطء والتأجيل في إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات.



الفصل الثالث:

تجارب دولية في الحكومة

الالكترونية

## مقدمة الفصل:

تولي حكومات الدول اهتماما كبيرا في التحول إلى الحكومة الإلكترونية، من أجل تجسيد معالم المجتمع المعلوماتي الذي يمكن أن يساهم ويعود بالنفع على الاقتصاد القومي وعلى جمهور المستفيدين من مختلف الخدمات العامة، وذلك وفق أفضل المواصفات والممارسات التي تعكس القدرة على تقديم هذه الخدمات واستلامها عن طريق وسائل وأساليب إلكترونية، ويختلف ذلك من دولة لأخرى حسب درجة الأهمية التي تمنحها الدولة لمجال تقنية المعلومات والاتصال، وكذا لنمط إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات فيما إذا كانت ترغب وتتطلع حقا وتملك إرادة سياسية كبيرة في تحويله نحو النظام الإلكتروني.

ويمكننا في هذه الخطوة من الدراسة إبراز مختلف التجارب الدولية ونماذج الحكومة الإلكترونية في عدد من دول العالم بشقه المتقدم والنامي والعربي على وجه الخصوص، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تجارب دول متقدمة في الحكومة الإلكترونية.

المبحث الثاني: تجارب دول أمريكية وآسيوية في الحكومة الإلكترونية.

المبحث الثالث: تجارب دول عربية في الحكومة الإلكترونية.

### المبحث الأول: تجارب دول متقدمة في الحكومة الإلكترونية.

هناك العديد من الدول المتقدمة التي صارت رائدة في مجال الحكومة الإلكترونية، لا نقول إنها وصلت إلى التطبيق الكلي أو التام لمعالم هذا النظام الإلكتروني، ولكنها قطعت أشواطاً كبيرة في هذا المجال من خلال تحول عملية تقديم الخدمات الحكومية إلى الأسلوب الإلكتروني، وتمكين مختلف الأطراف المتفاعلة من تحقيق أهدافهم والحصول على متطلباتهم من هذه الجهات الحكومية الإلكترونية.

وعبر هذا المبحث سنحاول عرض مختلف تجارب العالم المتقدم في مجال الحكومة الإلكترونية، بدءاً بالتجربة الأمريكية والكندية، مروراً بتجربة فرنسا والمملكة المتحدة، وصولاً إلى عرض تجربتي كل من اليابان وأستراليا.

### المطلب الأول: تجربة أمريكا وكندا.

لقد أدركت كل من حكومتي أمريكا وكندا منذ أوائل التسعينات الدور الرئيس الذي تلعبه التكنولوجيا في تحسين مستوى تقديم الخدمات، والأهمية البالغة للاستثمار في مجال تقنية المعلومات، والتي تتمثل أساساً في تمكين المواطنين من الحصول على أية خدمة حكومية عبر خطوات قليلة وفي زمن قصير، مع توفير الكثير من التكاليف التي كانت تُصرف في إنهاء المعاملات بالشكل التقليدي.

#### 1- التجربة الأمريكية في الحكومة الإلكترونية:

أول خطوة نحاول من خلالها إبراز التجربة الأمريكية في مجال تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية الإطلاع على موقع البوابة الحكومية الإلكترونية للولايات المتحدة الأمريكية [www.usa.gov](http://www.usa.gov)<sup>1</sup>، والذي يُعتبر بوابة لكافة المعاملات الحكومية التي يستطيع من خلالها المواطنون إنهاء مختلف معاملاتهم، والحصول على خدماتهم المطلوبة من قبلهم، وتمثل هذه البوابة دليلاً لمختلف المعلومات والخدمات الحكومية التي يمكن تقديمها، وهو شعار هذا الموقع<sup>2</sup>، ومن أهم الخدمات التي يمكن للموقع تقديمها ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> العنوان الإلكتروني السابق لهذه البوابة هو: [www.firstgov.gov](http://www.firstgov.gov).

<sup>2</sup> USA.gov is your online guide to government information and services.

<sup>3</sup> **U.S. Government's official web portal**, online: [www.usa.gov](http://www.usa.gov), seen in: 30/03/2016.

**الخدمات الأكثر شعبية وشهرة most popular:**

نجد ضمن هذه الخدمات:

- خدمات المال والائتمان.

- خدمات التصويت.

- خدمات متعلقة بالبحث عن وظيفة.

- خدمات متعلقة بالهجرة إلى الولايات المتحدة.

**نافذة البحث عن المعلومات والخدمات الحكومية حسب الموضوع:**

نجد عبر هذه النافذة مجموعة من الخدمات تتمثل أهمها فيما يلي:

- مؤشرات متعلقة بالوكالات الحكومية الأمريكية، وخصوصا عند محاولة البحث عن مختلف معلومات الاتصال بوكالات ودوائر الحكومة الاتحادية.

- الاطلاع على برامج حكومية متعلقة بتوفير مساعدات مالية للأشخاص والمنظمات (قوائد ومنح وقروض).

- البحث عن الموارد الصحية المقدمة من قبل الحكومة.

- تقديم معلومات وخدمات متعلقة بالبحث عن مسكن وتجهيزه.

**نافذة الاتصال بالوكالات الحكومية والمسؤولين في الدولة:**

أين يتم عبر هذه النافذة توفير إمكانية الاتصال بمختلف وكالات الاتحادية أو فروع الحكومة، وكذا الاتصال بحكومة الولاية أو الحكومات المحلية، إضافة إلى إمكانية الاتصال بعدد المسؤولين الحكوميين في البيت الأبيض الذي يضم المكتب التنفيذي للرئيس الأمريكي، وكذلك مجلس الشيوخ الأمريكي إضافة إلى حاكم الولاية التي ينتمي إليها الطرف المتصل.

وما يميز الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية هو التوجه الواضح نحو خدمة جمهور المواطنين، بالتالي ازدهار هذا النموذج في الجوانب المتعلقة بالخدمات الحكومية التي امتدت إلى قطاعات متنوعة، وتوافق تطبيقات الحكومة الإلكترونية مع تسهيل جميع الخدمات وتبسيطها للمواطن على نحو خال من العيوب، وبالتالي يُعتبر الطابع الخدمي هو العنصر البارز في مشروع الحكومة الإلكترونية الأمريكي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 86، ص 90.

وقد سعت الحكومة الإلكترونية لتطوير الخدمات الداعمة ومختلف الإمكانيات من أجل تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية، حيث يمثل أمن المعلومات وخصوصيتها المحور الأساسي في هذه المبادرة، ومن أجل ذلك قامت الحكومة بما يلي:<sup>1</sup>

- تنفيذ ما يُعرف بالبنية التحتية للمفتاح العام PKI-solutions<sup>2</sup>، حيث تُستخدم هذه التكنولوجيا التشفير والترميز للمعلومات، بحيث يصعب التعرف عليها من قبل الآخرين، وذلك للقيام بالاتصالات وعمل الإجراءات ما بين الدوائر الحكومية فيما بينها، وما بين الدوائر الحكومية والمواطنين وقطاع الأعمال.

- توقيع عقود مع المقدمين الرئيسيين لخدمات تكنولوجيا المعلومات.

- تأسيس وتطوير مجموعة من المداخل الإلكترونية الخاصة بفئات معينة كالطلاب أو كبار السن أو قطاع الأعمال، للوصول إلى الخدمات الحكومية الأمريكية.

ومن بين النواحي المساهمة في تدعيم التحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية وزيادة الاستعداد الإلكتروني في أمريكا تنامي الوعي المجتمعي، وبروز مظاهر مجتمع المعلومات، وعلى هذا الأساس يمكن القول إن ضبط مستوى التقدم في الوعي الاجتماعي وتطور مجتمع المعلومات في الولايات المتحدة يعتمد على ضرورة رصد مؤشرات تُبرز المستوى الحقيقي لهذا الجانب المهم في زيادة إمكانية تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية،<sup>3</sup> وأهم مؤشر يمكن إبرازه هو مؤشر استخدام الانترنت في دولة أمريكا، باعتبار أن الخدمات الإلكترونية يتم الحصول عليها عبر شبكة الانترنت، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

<sup>1</sup> أحمد حسن محمد العزام، مرجع سبق ذكره، ص 33، 34.

<sup>2</sup> PKI : Public Key Infrastructure.

<sup>3</sup> عبد الكريم عشور، المرجع السابق، ص 71.

الجدول رقم (07): استخدام الإنترنت والنمو السكاني في أمريكا.

السنة	عدد مستخدمي الإنترنت	عدد السكان	نسبة الاستخدام (%)
2000	124.000.000	281.421.906	44.06
2001	142.823.008	285.317.559	50,06
2002	167.196.688	288.368.698	57,98
2003	172.250.000	290.271.500	59,34
2004	201.661.159	293.271.500	68,76
2005	203.824.428	299.093.237	68,15
2007	212.080.135	301.967.681	70,23
2008	220.141.969	303.824.646	72.45
2009	227.719.000	307.212.123	74.12
2010	239.893.600	310.232.863	77.33
2014	277.436.130	318.892.103	87.00
2015	280.742.532	321.368.864	87.36

Source : **Internet world stats: usage and population statistics,**

online : <http://www.internetworldstats.com>, seen in: 30/03/2016.

نلاحظ من خلال هذا الجدول تقدما ملحوظا وزيادة مستمرة في عدد مستخدمي الانترنت بالولايات المتحدة الأمريكية مع مرور السنوات، وحسب آخر الإحصائيات المتوصل إليها في 30 نوفمبر 2015، فقد وصل عدد مستخدمي الانترنت إلى أكثر من 280 مليون مستخدم، أي ما نسبته حوالي 87.4% من مجموع السكان، وهذا ما يدل على ارتفاع مستوى جاهزية الولايات المتحدة الأمريكية لتكوين مجتمع رقمي يتعامل وفق الأنظمة الإلكترونية في إنهاء مختلف المعاملات الحكومية.

## 2- التجربة الكندية في الحكومة الإلكترونية:

من أجل تحقيق رؤية كاملة وشاملة في مجال الحكومة الإلكترونية وتطبيقها، سعت الحكومة الكندية إلى إنشاء بنية تحتية تحتوي على ما يلزم لجميع الدوائر والمقاطعات بالإضافة إلى الحكومة نفسها، حيث يمكن تقاسم خدمات هذه البنية التحتية من قبل الدوائر والحكومة في آن واحد. وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن أكثر من 85% من الأسر الكندية تستخدم الحاسب الآلي، كما أن كل جهاز من أجهزة الحكومة في كندا يملك موقعا إلكترونيا يمكن استخدامه لتحميل

البيانات وإدراج الكثير من المعلومات فيه، بالإضافة إلى توفر الأكشاك الإلكترونية التي يمكن للمواطن عن طريقها الحصول على العديد من الخدمات، كل هذا يعكس الاهتمام البالغ بمجال تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل الحكومة الكندية من جهة، والإقبال الجيد من طرف الكنديين على استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات أو الحصول عليها من جهة أخرى، وخصوصا الاستخدام المعتبر لشبكة الإنترنت باعتبارها ركيزة أساسية و لازمة في إنجاز المعاملات الإلكترونية، حيث وصلت نسبة استخدام هذه الشبكة إلى أكثر من 90% حسب آخر الإحصائيات المعدة في نوفمبر 2015، ويمكن إبراز تطور استخدام شبكة الإنترنت في هذه الدولة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): استخدام الإنترنت والنمو السكاني في كندا:

السنة	عدد مستخدمي الإنترنت	عدد السكان	نسبة الاستخدام %
2000	12.700.000	31.496.800	40,32
2003	20.450.000	32.050.369	63,80
2005	21.900.000	32.440.970	67,50
2008	28.000.000	33.212.696	84,30
2012	28.469.069	34.300.083	83,00
2013	31.661.870	34.834.841	90,89
2015	33.000.381	35.675.834	92,50

Source: Ibid.

وعند اطلاعنا على بوابة الخدمات الإلكترونية الكندية نجد أن هذه الأخيرة متنوعة من حيث الكم أو الكيف، ويشمل مجمل هذه الخدمات:<sup>1</sup>

- خدمات متعلقة بالتوظيف والبحث عن الوظائف والتكوين والمعايير المتبعة في بيئة العمل.
  - خدمات متعلقة بتقديم معلومات عن مختلف الأسفار من وإلى كندا.
  - معلومات حول مختلف المؤسسات المتواجدة بالبلاد.
  - خدمات مرتبطة بصحة الفرد وسلامة المنتجات ومختلف الأدوية المستخدمة في العلاج... الخ
- وفي مجال التعليم، تعتبر كندا من الدول التي تقدمت في استخدام الحاسب الآلي وتطبيقات الانترنت بشأنه، حيث كانت البداية سنة 1993 عندما شرعت كندا في مشروع استخدام الانترنت في التعليم عن طريق إحدى الجامعات، حين قام أحد الطلاب بتجميع وترتيب بعض المصادر التعليمية على الشبكة، ثم تطور الأمر إلى التعاون مع القطاعات الخاصة والعامة والذي نتج عنه مشروع

<sup>1</sup> **Gouvernement du canada**, sur le site : <http://www.canada.ca/fr.html>, vu le : 31/03/2016.

"School Net"، وبعد مضي سنوات قليلة تطور المشروع وقدم العديد من الخدمات تمثلت في توفير مصادر المعلومات التي تخدم المدارس، المدرسين وأولياء الأمور وغيرهم. ويمثل القطاع الصناعي في كندا الراعي الأساسي للمشروع، حيث بدأ في عام 1995 برنامجاً لبحث، دعم وتدريب المدرسين على الأنشطة الصيفية داخل الفصل الدراسي شرط أن تؤسس على استخدام الإنترنت، وقد رصدت الحكومة الكندية مبلغ 30 مليون دولار للتوسع في مشروع "School Net".

والجدير بالذكر أن كندا من البلدان قليلة الكثافة السكانية، ولا تتجه نحو خريجي علوم الحاسب الآلي، بل نحو أولئك الذين يجمعون بين المعرفة، الخبرة التقنية الأساسية والمهارات الراسخة في مجالات الاتصال والأعمال، لذلك فهي تفتح أبوابها للخبرات المهاجرة من كافة أنحاء العالم، بمن فيهم خبراء المعلوماتية في مجال الحاسب الآلي والإنترنت.

وتشكل تقنيات المعلومات والاتصال عنصراً أساسياً من عناصر التعليم، بوصفها موضوعاً للتعليم، وكذلك مجموعة من الأدوات والوسائل اللازمة لاكتساب المعلومات، معالجتها وإيصالها، وأيضاً نظاماً لتوسعة مدى إمكانية الوصول إلى موارد التعليم، الخبرات والخدمات، كما يتوفر من خلال التقنية بديل للتقليد المتوارث المتمثل في الدوام المدرسي الكامل وكذلك التدريس الصيفي، حيث تزيد إمكانيات الوصول إلى الموارد، ويتم تجاوز ما هو متاح في المدرسة الواحدة بالنظر إلى توفر الإمكانيات لأولئك الذين لا يمكنهم الدوام في المدارس من خلال تسهيل عملية التعليم عن بعد.

وعليه فقد مر التعليم بتطورات سريعة في كندا، وكان لتطبيق النظام الإلكتروني الانعكاس على تقنياته وأساليبه، حيث كانت المدرسة الوسيلة الوحيدة للتعليم، ثم انتقل هذا الأخير إلى النمط المختلط (المدرسة-المدرس-التقنية - المادة العلمية)، أما في الوقت الحالي صار التعليم يتم عن بعد عن طريق "المدارس الافتراضية"، والتي هي عبارة عن مجتمعات من المعلمين والمتعلمين الذين يعتادون على اللقاء وجهاً لوجه، التفاعل الإلكتروني أو الأسلوبين معاً، ومن ثم يمكن للأشخاص الذين تتوفر لديهم المهارات الأساسية والموارد التقنية استلهاً المادة العلمية عبر شبكة الإنترنت من مدارس مختلفة بدافع التعلم باستقلالية تامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص141، 142.



## المطلب الثاني: تجربة فرنسا والمملكة المتحدة.

يعتبر نموذج الحكومة الالكترونية في كل من فرنسا والمملكة المتحدة من النماذج العالمية البارزة في مجال تكوين مجتمع المعلومات وتوفير هذه الأخيرة للجميع، من أجل تمكين المواطنين من طلب وتلقي الخدمات الالكترونية التي يحتاجونها من عديد الجهات الحكومية.

## 1- التجربة الفرنسية في الحكومة الالكترونية:

قامت الحكومة الفرنسية ببناء بوابتها للخدمات العامة<sup>1</sup> من أجل مساعدة مواطنيها في الحصول على مختلف الخدمات التي يطلبونها، وقد أطلقتها لأول مرة سنة 2000، وهي تحتوي على مواضيع خدمية تصل إلى عشرات المواضيع، تتراوح ما بين الصحة، الأسرة، العمل، استخراج وثائق الجنسية، العدالة، النقل، السكن وغيرها من المواضيع التي تهتم بالدرجة الأولى المواطن، خصوصا وأن هذا الموقع يمثل الموقع الرسمي للإدارة العامة الفرنسية.

وتحتوي صفحات البوابة المختصة بكل موضوع على شرح واف لذلك الموضوع وأخبار مرتبطة به كأخبار الصحة في باب الصحة والاستشفاء على سبيل المثال، بالإضافة إلى روابط لتحميل الإجراءات والنماذج المرتبطة بكل خدمة ضمن موضوع معين، كما اعتمدت الحكومة مدخلا آخر للخدمة، يختلف عن المواضيع، وهو الوصول إلى الخدمة بصيغة الفعل أو الحدث، مثل أن يصل المواطن إلى الخدمة عبر روابط كرابطة "تقديم طلب تجديد جواز السفر".

وتحتوي البوابة أيضا على معلومات أخرى مفيدة للمواطن مثل: حالة الطقس والمناخ، حالة السير والازدحام، أخبار الحكومة وخدمات البحث في الوثائق عبر الكلمات المفتاحية وعناوين البريد الالكتروني الخاصة بالرد على استفسارات المواطنين، ومجملا تحتوي هذه البوابة على أكثر من 5000 رابط لمواقع حكومية فرنسية وغيرها، وما يفوق 2000 وثيقة معلومات.

ومن جملة الفوائد التي يمكن أن يجنيها المواطنون نذكر:

- مدخل واحد للحصول على الخدمة الحكومية.
- الوصول إلى الخدمة العامة حسب طبيعتها وليس حسب الإدارة العامة التي تقدمها.
- أما من جملة الفوائد التي يمكن أن تجنيها الحكومة فنذكر:
- توحيد جهود مختلف الجهات الحكومية في سبيل تقديم الخدمات العامة.

<sup>1</sup> [Service-public.fr](http://www.service-public.fr), le site officiel de l'administration française, sur le site : <http://www.service-public.fr>, vu le : 01/04/2016.

- بناء قاعدة المعرفة الحكومية.
  - ساعات عمل متواصلة بدون انقطاع.
  - تحليل حاجات المواطنين ورفع مستوى الخدمات من خلال دراسة نتائج إحصاءات البوابة.
- وعلى ذكر بوابة الخدمات الالكترونية، يمكن إلقاء نظرة على تطور نسبة استخدام الإنترنت في فرنسا لاكتشاف مدى الإقبال على هذه الشبكة، والحصول على خدمات هذه البوابة، حيث وصلت نسبة استخدام الإنترنت في دولة فرنسا إلى حوالي 84% من العدد الإجمالي لسكانها، مما يعكس الإقبال الشديد على شبكة الإنترنت في فرنسا، وهذا الذي يمثل ميزة أو فرصة مواتية للإدارة الفرنسية من أجل بث مجمل خدماتها العمومية عبر هذه الشبكة، وتمكين جمهور المواطنين من الحصول عليها من خلالها، دون الالتزام بالتوجه المباشر نحو هذه الجهات من أجل تلبية الحاجات الخدمية منها، ويبرز الجدول الموالي تطور استخدام شبكة الإنترنت في فرنسا:
- الجدول رقم (09): استخدام الإنترنت والنمو السكاني في فرنسا**

السنة	عدد مستخدمي الإنترنت	عدد السكان	نسبة الاستخدام %
2000	8.500.000	58.879.000	14,44
2004	24.848.009	60.293.927	41,21
2006	30.837.595	61.350.009	50,27
2008	36.153.327	62.177.676	58,15
2010	44.625.300	64.768.389	68,90
2015	55.429.382	66.132.169	83,82

Source : Ibid.

## 2- تجربة المملكة المتحدة في الحكومة الالكترونية:

تعتبر تجربة المملكة المتحدة من أهم التجارب في مجال تطبيق نظام الحكومة الالكترونية، حيث كان سعيها دوماً ومنذ الجذور الأولى لهذا المشروع تأسيس مركز إلكتروني يوفر الخدمات للمواطنين الذين يحتاجون إليها من إداراتهم الحكومية،<sup>1</sup> والزائر للموقع الإلكتروني الخاص بالبوابة الالكترونية لخدمات المملكة المتحدة يكتشف إدراج الكثير من المنافذ التي يسمح من خلالها للمواطنين ولمختلف الإدارات من الحصول على خدمات متنوعة بسهولة تامة، حيث تنتوع هذه الخدمات بين ما هو متعلق بجانب الحالة المدنية واستخراج الوثائق منها (ميلاد، وفاة، زواج، ...)، وأخرى بالإجراءات القانونية والمحاكم والشرطة، والبعض الآخر برخص القيادة ودفع ضريبة المركبات، إضافة إلى خدمات

<sup>1</sup> عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص197.

التربية والتعليم ومنح القروض للطلاب، وخدمات تأجير المحلات والمنازل، وكذا خدمات تجديد جوازات السفر وتقديم نصائح للمسافرين حسب وجهتهم... إلخ<sup>1</sup>، وتجدر الإشارة في هذه التجربة إلى أن طالب الخدمة في المملكة المتحدة يمكنه الحصول على كم كبير من المعلومات والبيانات المتوفرة عن طريق قنوات عديدة مثل: الأكشاك الإلكترونية، مراكز الاتصال والحاسبات الشخصية... إلخ<sup>2</sup>. من هذا المنطلق يتبين أن هناك تحول حتمي نحو الحكومة الإلكترونية، وبالدرجة الأولى الخدمات المرتبطة بالجمهور، ومن بين العوامل التي كانت سببا في ذلك توفر المملكة على إمكانيات كبيرة داعمة لهذا المجال، كقابلية العمل والتنسيق بين مختلف الدوائر والجهات الحكومية، بما في ذلك استخدام معايير لحفظ الملفات الإلكترونية وتداولها بين هذه الدوائر من خلال شبكة إلكترونية محمية عن طريق أنظمة حماية متطورة في مجال أمن المعلومات والحفاظ على خصوصيتها<sup>3</sup>، إضافة إلى ارتفاع نسبة استخدام شبكة الإنترنت من قبل سكان المملكة، حيث وصلت نسبة الاستخدام إلى حوالي 91.60% من عدد السكان سنة 2015، ويبرز الجدول الموالي تطور استخدام الإنترنت في المملكة المتحدة:

الجدول رقم (10): استخدام الإنترنت والنمو السكاني في المملكة المتحدة.

السنة	عدد مستخدمي الإنترنت	عدد السكان	نسبة الاستخدام %
2000	15.400.000	58.789.194	26.20
2005	35.807.929	59.889.407	59.80
2007	38.512.837	60.363.602	63.80
2009	48.755.000	61.113.205	79.80
2010	51.442.100	62.348.477	82.5
2015	59.333.154	64.767.115	91.60

Source : Ibid.

<sup>1</sup> [Welcome to gov.uk](http://www.gov.uk), online : <http://www.gov.uk>, seen in: 02/04/2016.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31.

<sup>3</sup> أحمد حسن محمد العزام، مرجع سبق ذكره، ص 44، 45.

## المطلب الثالث: تجربة اليابان وأستراليا.

تسعى اليابان وأستراليا إلى بلوغ أقصى درجة من رضا المستفيد اتجاه مختلف الخدمات المقدمة له، وذلك من خلال الاهتمام المستمر بتطوير وتحسين أساليب العمل، لتمكين جميع الإدارات العمومية من تقديم خدمات إلكترونية ذات مستوى عالي من الجودة والإتقان.

1- التجربة اليابانية في الحكومة الإلكترونية:<sup>1</sup>

يُعد أسلوب اليابان في إدارة أعمال منظماتها وشركاتها نموذجاً رائعاً يقتدى به، ويحقق أهداف الإدارة أو الحكومة في وصول الخدمة إلى المواطن بسهولة ويُسر وبأقل جهد وبكفاءة عالية، حيث أن هناك بعض العوامل التي ساهمت في تقدم الإدارة اليابانية، نذكر من بينها ما يلي:

- دقة اختيار وتعيين العامل الياباني، حيث أن الاختيار الجيد لهذا الأخير من شأنه منع المشاكل التي قد تظهر نتيجة ضعف مستوى الموظف وعدم كفاءته، أو عدم قدرته على التكيف مع زملائه في العمل، ومن ثم فإنه يجب التأكد من مهارة العامل وكفاءته وملاءمته للوظيفة أو العمل المتقدم إليه.
- تواصل التدريب والتعليم للعامل الياباني طوال حياته الوظيفية، ويعود ذلك إلى أن استمرار التدريب والتعليم يساهم بشكل إيجابي في حسن أداء الخدمة وتنمية مهارات العامل.
- اكتساب العامل الياباني خبرة العمل في كافة الوظائف، حيث يقوم العامل بممارسة أكثر من مهنة أو عمل طوال حياته الوظيفية، ويعمل بكل الأقسام، ومن ثم تتكون لديه الخبرة اللازمة إذا تم نقله من قسم لآخر داخل المنظمة.
- تقسيم العمل إلى فرق جماعية، حيث يقوم كل فريق بأداء عمل معين داخل المنظمة، وتقوم تلك الفرق بحل مشاكلها في العمل بالاعتماد على نفسها ووضع عدد من الحلول البديلة، ويُعتبر ذلك أحد أساليب التحديث والابتكار والتطوير في العمل الياباني.
- مشاركة جميع العاملين من القيادات الإدارية إلى أدنى المستويات في وضع السياسات وتحديد أهداف المنظمة.
- اتخاذ القرارات الإدارية بصورة جماعية، حيث يقوم العاملون في المنظمات اليابانية بدراسة المشروع المطلوب تنفيذه، ويتم تجميع كافة الحقائق والمعلومات عنه قبل البدء فيه، ومن ثم يشترك فريق العمل كله في صنع القرار المناسب، فالعمال بذلك يؤدون عملهم بسهولة ويُسر.

<sup>1</sup> عصام عبد الفتاح مطر، مرجع سبق ذكره، ص ص 175- 179، بتصريف.

ويضيف البعض بأن هناك أسبابا أخرى لتقدم اليابان في جميع المناحي الحياتية، نذكر منها:

- رفض الشعب الياباني الاستكانة واليأس.
- دمج محبة العمل بحياة العمل الخاصة، فالعمل والحياة نسيج واحد لا يمكن الفصل بينهما.
- الجدية في أداء العمل والانضباط، وفي هذا الإطار يلاحظ أن العامل الياباني نادرا ما يحصل على إجازة.
- استخدام تقنيات متقدمة جدا لتسهيل العمل والتقليل من الجهد المبذول.
- القضاء على الروتين وإزالة الحواجز بين العاملين والإدارة، وترك العاملين يديرون أعمالهم بأنفسهم بدرجة كبيرة من تحمل المسؤولية.

هذا بالإضافة إلى وجود رقابة ذاتية بين جميع العاملين في المنظمة الواحدة، ويحافظون من خلالها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وكذا تحفيز وتشجيع العاملين نحو زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى كفاءة الأداء بشكل عام.

وقد أعلنت الحكومة اليابانية أنها تستخدم أحدث تشغيل لأنواع البرامج العملاقة في تشغيل الحاسب الآلي باستخدام الحكومة الإلكترونية، كما أعلنت أيضا أن هناك اختبارات لأمن وكفاءة أنظمة التشغيل بنظام الحكومة الإلكترونية ابتداء من عام 2004، ومما يلاحظ أيضا أن الشعب الياباني يستخدم الانترنت بشكل معتبر وبتزايد مستمر عبر الزمن، حيث وصل عدد مستخدمي الانترنت في الدولة اليابانية إلى حوالي 114.963.827 مستخدم من بين 126.919.659 نسمة، أي ما نسبته 90.56% حسب الإحصائيات التي تم إعدادها في 30 نوفمبر 2015<sup>1</sup>، وتتمثل أنواع استخدامات الانترنت في البريد الإلكتروني، البحث العلمي، التسوق، الشراء والدفع ببطاقات إلكترونية، وبالخصوص في مجال التعليم الإلكتروني الذي بدأت اليابان في تجربته منذ سنة 1994 بمشروع شبكة تلفازية تبث المواد الدراسية التعليمية بواسطة أجهزة الفيديو للمدارس حسب الطلب، وذلك كخطوة أولى للتعليم عن بعد، ليتم بعد ذلك تجهيز المدارس بالانترنت لغرض تجريب وتطوير الأنشطة الدراسية والبرمجيات التعليمية عبر تلك الشبكة، مع توفير نظام معلومات إقليمي وإعداد مركز للبرمجيات التعليمية لتشجيع البحث والتطوير في مجالها وفي مجال تقنيات التعليم الجديدة وتوظيف شبكة الانترنت في المعاهد والكليات التربوية، وهذا ما دعمته ميزانية الحكومة اليابانية للبدء في مرحلة جديدة من التعليم الحديث، وتُعد اليابان حاليا من الدول التي تُطبق أساليب التعليم الإلكتروني الحديث بشكل رسمي في معظم المدارس اليابانية.

<sup>1</sup> Internet world stats, op.cit.

وتتوفر اليابان على بنية تحتية صلبة تضم مجتمعات تكنولوجية كبرى ومراكز للبحث العلمي والتجديد التكنولوجي الذي صار المقوم الأساسي لقوة اليابان التكنولوجية، خاصة مع الانتشار الكبير لوسائل الاتصال الحديثة، وازدياد عدد المستخدمين والمستفيدين من خدمات شبكات الانترنت.<sup>1</sup>

## 2- التجربة الأسترالية في الحكومة الالكترونية:

لقد تم تطبيق نظام الحكومة الالكترونية في أستراليا بشكل مبكر، فصارت العديد من الجهات الحكومية حالياً رائدة في تقديم خدماتها العمومية وفق هذا النظام الالكتروني من جهة، ومتفوقة في أدائها أكثر مما كانت عليه في النظام التقليدي بتخطي العديد من المشاكل والصعاب من جهة أخرى. وتعتبر ولاية فيكتوريا من الجهات السبّاقة في مجال الحكومة الالكترونية، وكننتيجة لهذا فقد سجلت وفرة كبيرة في مجال تكاليف تقديم الخدمات بواسطة استخدام الطريقة الالكترونية، وقدرت هذه الوفرة بحوالي 1,3 مليون دولار أسترالي منذ البدء في تطبيق الخدمات الالكترونية. وبخصوص البيانات المتوفرة حول استخدام الإنترنت، فإنها تعكس التزايد المستمر لعدد الأفراد المستخدمين لها في أستراليا، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة الاستخدام لتصل إلى أكثر من 90% من حجم السكان حسب آخر الإحصائيات المدرجة، وهذا دليل على توفر إمكانية استخدام الشبكة والذي من شأنه زيادة دعم تطبيق الحكومة الالكترونية في أستراليا، باعتبار أن أغلب سكان هذا البلد يتمتعون بثقافة الإنترنت، مما يجعلهم مؤهلين وقادرين على التعامل أو التفاعل مع النظام الالكتروني الجديد.

ويوضح الجدول الموالي تطور هذه النسبة عبر فترة من الزمن:

الجدول رقم (11): استخدام الإنترنت والنمو السكاني في أستراليا.

السنة	عدد مستخدمي الإنترنت	عدد السكان	نسبة الاستخدام %
2000	6.600.000	19.521.900	33.81
2007	14.729.191	20.434.176	70.08
2008	15.300.000	20.600.856	74.27
2009	16.926.015	21.262.641	79.60
2012	19.554.832	22.015.576	88.82
2015	21.176.595	22.751.014	93.08

Source : Ibid.

<sup>1</sup> التطورات التكنولوجية اليابانية، على الخط: <https://sites.google.com/site/japantechnologicalstrength1234/altwrat->

altknwlwjbe-alyabanye، تاريخ الاطلاع: 2016/04/05.

ونتيجة لارتفاع مستوى ثقافة الإنترنت ونسبة استخدامها في هذه الدولة، فقد عمدت عدة جهات عمومية إلى تنفيذ مشترياتها اللازمة لأداء مهامها عبر الإنترنت، بعدما كانت معتمدة في ذلك على المعاملات الورقية التي كانت تستهلك وقتا طويلا من أجل تنفيذها، ناهيك عن الأخطاء المصاحبة لعملية الشراء والتوريد وعدم إمكانية التحكم في مستويات اللوازم المطلوبة، وبالتالي تنتج كلفة مالية إضافية عن عدم كفاءة النظام الورقي اليدوي، لذلك قرر القائمون على هذه الجهات التخلص من المشاكل المذكورة عن طريق اعتماد نظام المشتريات والتوريد الإلكتروني (eProcurement)، والهدف من ذلك إيجاد بديل إلكتروني للدورة اليدوية للمشتريات من حيث إصدار طلب المشتريات داخليا، الموافقة على الطلب، إرسال طلب الشراء إلى الموردين، التأكد من اللوازم المستلمة كما ونوعا وتسديد قيم الفواتير الخاصة بها، وهذا مع ضرورة دعم النظام الإلكتروني الجديد بوسائل المحاسبة والرقابة على جميع المشتريات.

ويعمل هذا النظام الإلكتروني الجديد وفق الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- يقوم الموظف المسؤول عن طلب المشتريات بالتسجيل على موقع النظام الإلكتروني بإدخال اسم المستخدم وكلمة السر، وابتداء من هذه الخطوة يقوم نظام المشتريات الإلكتروني بتسجيل كل العمليات التي يقوم بها الموظف.
  - يقوم الموظف بتعبئة طلب الشراء إلكترونيا ويرسله بطريقة إلكترونية أيضا إلى المسؤول الذي يتولى بدوره الموافقة على الطلب إلكترونيا أو على جزء منه.
  - يقوم النظام بإرسال الطلب إلكترونيا إلى المورد المعتمد، ومن ثم يتم شحن هذه اللوازم بعد الموافقة على أسعارها المعروضة.
  - يقوم الموظف المختص باستلام اللوازم المشتراة وإدخالها إلى النظام الإلكتروني، وبعد التأكد من سلامتها كما ونوعا يتم الدفع للمورد بطريقة إلكترونية.
- ومن جملة الفوائد التي يمكن أن تجنيها هذه الجهات نذكر ما يلي:<sup>2</sup>
- إمكانية خفض كلفة دورة المشتريات.
  - إمكانية تحضير طلبات الشراء آليا بعد حصول النقص مباشرة في لوازم الأداء، ورفعها إلى المسؤول المختص للموافقة عليها.
  - إمكانية استخراج إحصائيات وتقارير حول عمليات الشراء والتوريد من أجل المحاسبة والمراقبة الرسمية والمحكمة على كل اللوازم.

<sup>1</sup> عباس بدران، مرجع سبق ذكره، ص 58، 59.

<sup>2</sup> المرجع السابق، نفس المكان.

### المبحث الثاني: تجارب بعض الدول الأمريكية والآسيوية في الحكومة الالكترونية.

نحاول عبر هذا المبحث عرض تجارب متنوعة لدول تمكنت من اللحاق بركب الدول المتقدمة وتحقيق الريادة في المجال التكنولوجي، ودول أخرى نامية قطعت نماذج الحكومة الالكترونية على مستواها أشواطاً معتبرة من حيث تغيير أنماط العمل وأساليب تقديم الخدمات من النظام التقليدي إلى النظام الالكتروني.

وسنستهل عرضنا هذا بالحديث عن تجربتي التشيلي والإكوادور في المطلب الأول، ثم نتطرق بعد ذلك إلى تجربتي ماليزيا وسنغافورة في المطلب الثاني، لنختم هذا المبحث بتجربتي كوريا الجنوبية والهند في المطلب الثالث.

#### المطلب الأول: تجربة التشيلي والإكوادور.

تبرز ملامح تجربتي التشيلي والإكوادور في مجال تطبيق نظام الحكومة الالكترونية من خلال تطلع الدولتين إلى توفير المعلومات ومكافحة كل أشكال السلب والفساد التي تجتاح عمل الإدارات الحكومية، وهذا انطلاقاً من تطوير البيئة التكنولوجية التي تظهر ملامحها في تطور استخدام شبكة الانترنت من قبل سكان الدولتين.

#### 1- التجربة التشيلية في الحكومة الالكترونية:

حققت التشيلي إنجازات معتبرة من خلال تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية، وخصوصاً في مجال مكافحة الفساد، وذلك لتحسين وتطوير سير أعمال الحكومة، ولتمكين أكبر عدد من الناس من حيازة المعلومات، وهذا من منطلق الاعتقاد أن من فوائد تسليم الخدمات بواسطة الحاسب الآلي الملائمة من حيث المكان والزمان، وقصر أوقات الانتظار، كما أنه من الممكن أن تتسبب أجهزة الحكومة الالكترونية في الانطلاق نحو شفافية أكبر وفساد إداري أقل.

ومما ساهم في تفعيل عملية تقديم المعلومات وحيازتها ارتفاع نسبة استخدام الانترنت في

هذه الدولة، حيث يظهر ذلك من خلال الجدول التالي:



الجدول رقم (12): استخدام الإنترنت والنمو السكاني في التشيلي.

السنة	عدد مستخدمي الإنترنت	عدد السكان	نسبة الاستخدام %
2000	1.757.400	15.789.194	11.13
2008	7.387.000	16.454.143	44.89
2012	10.000.000	17.067.369	58.59
2015	12.667.226	17.508.260	72.35

Source : Ibid.

لقد سعت حكومة التشيلي إلى التخفيف من الفساد في إنجاز مختلف المعاملات من خلال نظام الحكومة الإلكترونية، فصارت بذلك من الدول الرائدة في توريد المعلومات إلكترونياً،<sup>1</sup> وهذا من شأنه زيادة الشفافية والأمانة عن طريق الاحتفاظ بسجل متابع لصفقات أو معاملات الحكومة التجارية من خلال المكننة التي تقوم على المعلومات والتسجيل وعرض المال والسلع بشكل إلكتروني، مما يساهم في تأمين التبليغ الرسمي وتسهيل المراقبة والإشراف، وخلافاً لبلدان أخرى فإن شركة خاصة تدير هذه العملية في التشيلي.

وبعد إدخال المكننة، فإن الشركات التي تأمل في العمل في القطاع الرسمي لا يتوجب عليها البحث في الصحف أو الإنترنت عن معلومات بشأن فرص وعروض للمزايدات، وما على هذه الشركات إلا الإبلاغ والإشارة إلى المجالات التي تثير اهتمامها، وكلما احتاجت وكالة رسمية لشراء بضائع أو معدات، فإنها تعد ملفاً بواسطة جهاز الحاسب الآلي تحدد فيه طلبها، ويشتمل هذا الملف على جميع الوثائق والمستندات اللازمة، وترسل رسائل البريد الإلكتروني إلى جميع المتصلين المسجلين، مما يقصر مدة الرد، ويؤمن فرصاً متكافئة تلقائياً لكل الشركات لتقديم عروضها.

كما يحوي جهاز المكننة أيضاً معلومات مباشرة تتعلق بسير العمليات بما فيها التفاصيل الدقيقة بشأن عقود الوكالة الرسمية، وإسم المسؤول الرسمي الذي يتولى البت في العروض الرسمية، وفي نهاية عملية تقديم العروض فإن النتائج تعرض بواسطة الجهاز الإلكتروني، بما في ذلك أسماء المشاركين والعروض والأهداف الاقتصادية والتقنية، وأخيراً من رسي عليه العقد، كما تتوافر المعلومات المحفوظة عن العقود السابقة للوكالة.

<sup>1</sup> صفوان المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص ص111، 112.

2- تجربة الإكوادور في الحكومة الالكترونية:<sup>1</sup>

تتضمن قوانين الدولة في الإكوادور وجوب توفير المعلومات سريعا إلى الشعب، أي جميع المعلومات حول كيفية سير الأعمال الدولة، ما عدا المعلومات المحظورة لأسباب أمنية قومية، ولكن لأسباب متعددة فإن المؤسسات الخاصة والحكومية ليس في حيازتها سوى معلومات محددة للغاية عمليا، فمثلا ينص قانون التعاقد العام على أن كل عرض لأسعار أو مناقصة على مبلغ معين من المال يجب أن يتم الإعلان عنه في الصحف، ولكن غالبا ما يجد المواطنون صعوبة في تحديد موقع الإعلانات المنتشرة في الصحف الكثيرة للبلاد.

وفي محاولة لتحسين الوضع تم إطلاق مشروع سنة 2001 من قبل مؤسسة أمريكا اللاتينية للتنمية، قسمة الشفافية الدولية في الإكوادور، بالتعاون مع مجموعتين من المقاولين الموثوق بهم اجتماعيا، وحركة أبناء التغيير والإيمان بالإكوادور، وكان الهدف من المشروع تسهيل نشر وإيصال المعلومات إلى الشعب وزيادة الشفافية على صعيد الإنجازات العامة، وحين انعدمت الإرادة السياسية لمسؤولي الحكومة عن تعطيل وإيقاف المبادرة، لجأت المؤسسة وشركاؤها إلى إتباع أسلوب جديد مبتكر، ورغب الفريق في تنمية وتطوير مصدر المعلومات العامة الذي من شأنه أن يتوافر على نحو شامل وواسع وتوظيف تكنولوجيا ماهرة، وكان الهدف إنشاء موقع من شأنه تزويد شركات الأعمال والمواطنين على السواء بالمعلومات في حينها بالنسبة إلى كل عرض لأسعار أو مزايادة في موقع موحد وجيد، وكانت الحاجة ضرورية إلى أن يكون دور الجهاز فعالا وقابلا للاستخدام من قبل الناس بسهولة، وكانت النتيجة إطلاق الموقع التالي: [www.licitenet.com](http://www.licitenet.com) سنة 2001، والذي يُعتبر وسيلة أو أداة أساسها الانترنت من أجل تشجيع وتعزيز الشفافية في توريد المعلومات بالإكوادور، كما يقوم بوظيفة مزدوجة تتمثل في جعل المعلومات حول عقود الحكومة متوافرة بين يدي الشعب وشركات العمل الخاصة، وتزويد الموقع أيضا بمعلومات حول العقود التي رست عليها المناقصة وأسماء شركات العمل التي فازت بعروض الأسعار والمزايدات والسعر المدفوع، وتزويد المشارك في الموقع بالمزايدات العلنية الحاصلة وعروض عقود العمل الجارية أيضا، ومع أن 80% من المعلومات على الموقع متوافرة لأي متصل به، إلا أن هناك أقسام لا يمكن الإطلاع عليها إلا بعد دفع رسم معين لدعم المشروع والحفاظ عليه.

ومن خلال المحافظة على موقع الانترنت، تسعى مؤسسة أمريكا اللاتينية للتنمية إلى زيادة الوعي العام لأهمية الشفافية في عملية المناقصات العامة، وللضغط على الحكومة من أجل تطبيق توريد المعلومات إلكترونيا بدرجة أكبر في الإكوادور، وقد دعا المجلس القومي للاتصال السلبي

<sup>1</sup> فاليريا ميرينو ديراني، خطوات الإكوادور الأولى نحو توريد المعلومات إلكترونيا على الخط:

[www.mefhoom.com/press4/131S52.pdf](http://www.mefhoom.com/press4/131S52.pdf) ، تاريخ الإطلاع: 2016/04/09.

واللاسلكي موقع المؤسسة على الانترنت إلى المشاركة كعضو لجنة في الحكومة لبناء برنامج عمل قومي للربط بين وسائل الاتصال وموقع المؤسسة، للبحث عن طرق تمكنها من تزويد الجماهير المتعددة بكم أوسع من المعلومات، ويتم التوقيع على الاتفاقيات المشتركة التي تقود إلى مشاريع أكثر مع المجلس القومي ومكتب النائب العام المساعد ومكتب المدقق العام والإتحاد الإكوادوري لمجلس البلديات، وهذه المبادرة شجعت على المنافسة السليمة والحصول على أفضل الأسعار وعروض ذات جودة عالية، ورغم عدم كفاية موقع الانترنت لوحده من أجل تأمين شفافية مطلقة في توريد المعلومات الحكومية، إلا أنها خطوة قيّمة ونافعة من شأنها توفير فرص للتأثير في اتجاه سياسة الحكومة في مجال التوريد الإلكتروني للمعلومات، وبناء وعي في القطاعين العام والخاص بالنسبة للآثار السلبية للفساد في عقود العمل الحكومية.

وعلى ذكر شبكة الانترنت، يمكن عرض تطور نسبة استخدامها في الإكوادور من مجموع

السكان عبر الجدول التالي:

الجدول رقم (13): استخدام الإنترنت والنمو السكاني في الإكوادور.

السنة	عدد مستخدمي الإنترنت	عدد السكان	نسبة الاستخدام %
2000	180.000	12.090.804	1.49
2008	1.109.967	13.927.650	7.97
2009	1.840.678	14.573.101	12.63
2011	4.075.500	15.007.343	27.17
2014	11.645.340	15.654.411	74.39
2015	13.471.736	15.868.396	84.90

Source: Ibid.

## المطلب الثاني: تجربة ماليزيا وسنغافورة.

سنغافورة دولة رائدة في مجال تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية، نظرا لارتفاع مستوى جاهزية هذا النظام على مستواها، واحتلالها المراتب الأولى على المستوى العالمي من حيث تطبيق الأنظمة الرقمية في ميدان الأعمال الحكومية، أما ماليزيا فهي من الدول النامية التي حظيت تجربتها الإلكترونية بمستوى مرموق، وتمكنت من قطع مراحل عديدة لبناء مجتمع معلوماتي يميزه التعامل وفق النمط الإلكتروني في طلب الخدمات والحصول عليها.

## 1- التجربة الماليزية في الحكومة الإلكترونية:

تُعتبر ماليزيا أول بلد إسلامي رفع شعار "حكومة بدون ورق"، أي استعمال الانترنت وتقنيات المعلومات بدلا من إنجاز المعاملات على الورق، ومنذ عهد الدكتور مهايتير الذي كان رئيسا للحكومة في بداية القرن الواحد والعشرين، كان هناك مكتب في رئاسة الحكومة يقوم بالإشراف على أعمال الحكومة إلكترونيا، وتميزت أعمال الحكومة الماليزية بوجود نظام إلكتروني يسمح لها بمراقبة جميع المشاريع الحكومية إلكترونيا، ومتابعة الإنجازات وتقديم التقارير وإعطاء تقييم نهائي عن كل مشروع حكومي.<sup>1</sup>

وتهدف الرؤية الإستراتيجية لماليزيا في تطبيق الحكومة الإلكترونية للوصول عام 2020 إلى الريادة في تقنية المعلومات في العالم، وبناء مجتمع معلوماتي عبر مجموعة من المراحل، وتسير في هذا المشوار بإستراتيجية واضحة المعالم تتمحور حول النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الاستقلالية الإلكترونية: تتضمن إنشاء وإدارة نظم أمن ودفاع، لمحاربة التهديد الإلكتروني، لغرض النهوض بقدرة ماليزيا على التعامل مع التهديدات والانتهاكات المحتملة لأمنها وسلامتها.
- التعلم الإلكتروني: ويتضمن تطوير المحتوى الإلكتروني الماليزي، بهدف تطوير برمجيات وأدوات محتوى محلي لتلبية حاجات الماليزيين.
- الاقتصاد الإلكتروني: يتضمن مراجعة وإعادة صياغة القوانين لتسهيل التجارة الإلكترونية، بهدف دعم وتشجيع وتطوير المبتكرين في المجتمع المعرفي.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 198.

<sup>2</sup> تطبيق الحكومة الإلكترونية في ماليزيا، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي، العدد: 241، التاريخ: 2008/02/03، على الخط:

www.al-jazirah.com.sa ، تاريخ الإطلاع: 2016/04/09.

- المجتمع الإلكتروني: يتضمن تنفيذ برنامج يعم جميع البلاد لنشر تقنية المعلومات والاتصالات، بهدف تفعيل دور العامل البشري في الخطة الوطنية للمعلومات.
- الخدمات العامة الإلكترونية: تتضمن تنفيذ برامج تدريبية لجميع شرائح موظفي القطاع العام، بهدف إعدادهم للعمل بفعالية في بيئة عمل الحكومة الإلكترونية.
- ولقد تميزت التجربة الماليزية بالنجاح الهائل، سيما ما حققته بوابة الخدمات الإلكترونية، حيث نجحت الحكومة الماليزية في تقديم خدمات جيدة إلى مختلف المؤسسات الحكومية وإدارات القطاع الخاص والمتعاملين إلكترونياً مع كل المؤسسات الماليزية، كما حققت التجربة الماليزية نتائج إيجابية في مجال تطوير نظام معلومات إدارة الموارد البشرية، كما تميزت في مجال الحكومة الإلكترونية بوجود إرادة لدى القيادة السياسية في تحقيق نتائج إيجابية، ونظراً للمتابعة المستمرة لعمليات توسيع مجال شبكة المعلومات الإلكترونية، تمكنت ماليزيا من:<sup>1</sup>
- إنشاء موقع واحد للوصول إلى الإدارات الحكومية باستخدام عدة لغات وتوفير معلومات هائلة للمواطنين.
- إنشاء مركز للمعلومات عن سوق العمل في ماليزيا، بحيث يستفيد منه العاطلون عن العمل والباحثون عن الوظائف، والشركات التي تبحث عن عمال مؤهلين.
- إعداد موقع إلكتروني خاص باستيراد المواد الأولية والتجارة الإلكترونية، وتهيئة الفواتير ودفع المستحقات، وبذلك يتم تقديم خدمات هائلة للإدارات الحكومية وإدارات القطاع الخاص.
- استحداث البطاقة الحكومية متعددة الأغراض، وهي بطاقة تسهل عملية الصرف الإلكتروني.
- تنظيم الخدمات الصحية عن طريق إنشاء بطاقة لجميع المعاملات في مجال العلاج، بحيث يستفيد كل مواطن من البرنامج الصحي طوال حياته دون تعب أو مشقة.
- وبخصوص تطور نسبة استخدام الانترنت في ماليزيا، فقد عرفت تزايداً ملحوظاً رغم بقاءه فوق الوسط مقارنة مع دول أخرى يكاد يصل عدد مستخدمي الانترنت فيها إلى العدد الإجمالي للسكان، ويبرز الجدول الموالي تطور هذه النسبة في دولة ماليزيا:

<sup>1</sup> عمار بوحوش، المرجع السابق، ص ص 198، 199.

الجدول رقم (14): استخدام الإنترنت والنمو السكاني في ماليزيا.

السنة	عدد مستخدمي الإنترنت	عدد السكان	نسبة الاستخدام %
2000	3.700.000	24.645.600	15.01
2005	10.040.000	26.500.699	37.89
2007	13.528.200	28.294.120	47.81
2012	17.723.000	29.179.952	60.74
2015	20.596.847	30.513.848	67.50

Source : Ibid.

## 2- تجربة سنغافورة في الحكومة الإلكترونية:

تعمل حكومة سنغافورة منذ زمن على تطوير ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحويل الدول إلى جزيرة من الذكاء، حيث يُعتبر هذا التحول من الأمور ذات الأولوية العليا في المشاريع الحكومية التنموية، ومن العوامل التي كانت سببا في نجاح التحول إلى الحكومة الإلكترونية صغر مساحة البلد من جهة، وقلّة عدد سكانها من جهة أخرى،<sup>1</sup> حيث وصل هذا الأخير إلى حوالي 5.6 مليون نسمة سنة 2015، إضافة إلى ارتفاع نسبة استخدام الإنترنت بسبب إمكانية الوصول إليها بشكل معتبر، حيث وصلت النسبة إلى حوالي 82% سنة 2015، ويمكن إبراز تطور هذه النسبة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): استخدام الإنترنت والنمو السكاني في سنغافورة.

السنة	عدد مستخدمي الإنترنت	عدد السكان	نسبة الاستخدام %
2000	1.200.000	3.263.209	36.77
2006	2.421.800	3.654.103	66.28
2009	3.370.000	4.657.542	72.36
2010	3.658.400	4.701.069	77.82
2015	4.653.067	5.674.472	82.00

Source : Ibid.

لقد نجحت سنغافورة حاليا في الحصول على اعتراف دولي من أكبر المؤسسات العالمية في مجال الدراسات والاستشارات بأنها من الدول المتقدمة في هذا المجال، حيث يحظى المجتمع

<sup>1</sup> أحمد حسن محمد العزام، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-29.

السنغافوري ويستفيد من التقنيات في التزود بالخدمات الحكومية وغيرها من الخدمات باستخدام أحدث التكنولوجيا العصرية، بحيث صار المواطن السنغافوري يستطيع إنجاز وتخليص معاملاته الحكومية من المنزل، ليس هذا فقط، بل يستطيع أن يتمتع بالخدمات في مجال التعليم والصحة وغيرها من الخدمات في مختلف القطاعات عبر استخدام الهاتف النقال، وهذا ما جعل التجربة السنغافورية مثالا يقتدي به الكثير من الدول.<sup>1</sup>

ومن المجالات التي حققت فيها سنغافورة نجاحا كبيرا مجال التعليم الإلكتروني وتطبيق المدارس الإلكترونية التي كانت تهدف إلى دمج تكنولوجيا المعلومات في التعليم، حيث تبنت سنغافورة سلسلة من الإستراتيجيات لتطوير أعداد كبيرة من القوى البشرية الماهرة في إطار المدارس الإلكترونية، ومن سمات هذه الأخيرة ما يلي:<sup>2</sup>

- تقديم المقررات الدراسية والمصادر التعليمية عبر الانترنت.
- عرض المصادر التعليمية الرقمية (الفيديو، الأوديو، كليات ورسوم بيانية متحركة) كمصادر يمكن للمعلمين الحصول عليها لاستخدامها في تدريس المواد الدراسية المختلفة.
- وجود مواقع على شبكة الانترنت للتلاميذ تعلمهم كيفية القيام بأنشطة تعلم فعالة، والاستفادة من المؤثرات الحركية بشكل فعال.
- استخدام المصادر الرقمية لتعليم الطلاب اللغات في مراحل التعليم الابتدائي والثانوي.
- استخدام مواقع تسمى جسور الثقافة لتزويد الطلاب بالمعرفة عن الثقافات الأخرى مثل الثقافة الصينية وغيرها.

ومن أهم عوامل تطور وتقدم التعلم الإلكتروني في سنغافورة كفاية البنية التحتية وإتاحتها، الأمر الذي ساهم في أن تصير هذه الدولة محور التعلم الإلكتروني في آسيا، وذلك بسبب امتلاكها لأكبر البنى التحتية في آسيا، حيث تنفق الدولة نسبة كبيرة من دخلها القومي في قطاع تكنولوجيا المعلومات، كما أنها تتوفر على أعلى معدل من الأفراد الذين يمتلكون حاسبا آليا شخصيا في آسيا، مما أدى إلى إمكانية ربط جميع المدارس في شبكة واحدة، وذلك بالتزامن مع تدريب طاقم التدريس على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن هنا تُعد تجربة الحكومة الإلكترونية في سنغافورة تجربة رائدة، وتعمل على إقامة شبكة للنهوض ببنية المواطن الإلكتروني، حيث وضعت برنامجا لتدريب حوالي 400 ألف فرد سنويا، ومن أهم الدروس التي يمكن الاستفادة منها في تجربة سنغافورة:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد السيد كردي، الحكومة الإلكترونية، بوابة كنانة أون لاين، على الخط: [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com) ، تاريخ الإطلاع: 2016/04/09.

<sup>2</sup> منار محمد إسماعيل، تطوير التعليم في ضوء تجارب بعض الدول، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 40.

<sup>3</sup> مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، على الخط:

www.iasj.net ، تاريخ الإطلاع: 2016/04/09.

- توفير البيئة الأساسية الضرورية لنجاح تطبيقات الحكومة الإلكترونية.
- إدراج تكنولوجيا المعلومات في جميع مناهج التعليم بالدولة.
- توجيه الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- إقامة مراكز تدريبية لمساعدة الأسر ذات الدخل المنخفض، وتوفير التعليم الأساسي لها في مجال تكنولوجيا المعلومات.

### المطلب الثالث: تجربة كوريا الجنوبية والهند.

ما قيل عن تجربة سنغافورة ينطبق على التجربة الكورية من حيث الريادة في مجال تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية، أما الهند فقد بدأت تجربتها في هذا المجال من خلال بعض الإنجازات التي يمكن أن نسلط عليها الضوء في هذا المجال رغم الصعاب والتحديات التي تحول أمامها في سبيل تبني مثل هذه الأنظمة المتطورة.

#### 1- تجربة كوريا الجنوبية في الحكومة الإلكترونية:

وصلت الحكومة الإلكترونية في كوريا الجنوبية إلى المرتبة الأولى عالمياً، حسب تصنيف الأمم المتحدة للدول لعام 2014، والذي يحدد استخدام الحكومة الإلكترونية كأداة تؤدي إلى زيادة وصول المعلومات وتقديم الخدمات الحكومية إلى الجمهور، حيث حافظت هذه الدولة على موقعها في مقدمة التصنيف العالمي للمرة الثالثة على التوالي.<sup>1</sup>

لقد تمكنت كوريا الجنوبية من تطوير ومراجعة مجموعة من المخططات وتنفيذها بجدية وحكمة في إطار ما يُعرف بالمجتمع المعرفي الوطني، حيث كان هدف ذلك نقل المجتمع الكوري إلى حالة مجتمع المعلومات، إضافة إلى تنفيذ مشروع الحكومة الذكية الذي من شأنه تحقيق إمكانية الحصول بسهولة وبشكل مجاني على شتى الخدمات الحكومية من قبل المواطنين، مهما كانت كيفية توصيل تلك الخدمة الحكومية للمواطن، وكان من نتائج ذلك:<sup>2</sup>

- تحسين الكفاءة والشفافية في العمل الإداري.
- توفير مختلف الخدمات الإدارية للمواطنين وشركات الأعمال.
- تعزيز الاتصالات مع المواطنين فيما يتعلق بسياسات الحكومة.

<sup>1</sup> كوريا الجنوبية الأولى عالمياً في مؤشر الحكومة الإلكترونية، على الخط: [www.argaam.com](http://www.argaam.com) ، تاريخ الإطلاع: 2016/04/09.

<sup>2</sup> بكر التميمي، تطور وإنجازات دولة كوريا الجنوبية في تقنية المعلومات، على الخط:

Neoreading.wordpress.com ، تاريخ الإطلاع: 2016/04/09.



- تطور نوعي واضح في فعالية الخدمات وشفافية الإجراءات الحكومية.

- زيادة إمكانية متابعة المواطنين لمعاملاتهم وتطور العمل بشكل عام.

ومن المنظمات الكورية الرائدة في المجال التكنولوجي<sup>1</sup> المؤسسة الكورية لنظم نشر التعليم، والتي تركز في عملها على نشر المعرفة بين الكوريين من خلال استخدام أحدث تقنيات ووسائل البث التلفزيوني، باستخدام عدد من القنوات الفضائية والمواقع الإلكترونية، والتي تقدم خدماتها لأكثر من 12 مليون منزلاً في كوريا وخارجها، إضافة إلى مؤسسة خدمات المشتريات العامة التابعة للحكومة الكورية، والتي تعمل على توفير السلع والخدمات والمعلومات بحيث تمكن الجهات الحكومية من القيام بعملها بأفضل طريقة ممكنة من أجل خدمة المواطنين، وذلك من خلال نظام المشتريات الإلكتروني الذي يوفر جميع مكونات ومراحل دورة المشتريات للقطاعين العام والخاص في كوريا الجنوبية عبر موقع إلكتروني واحد، الأمر الذي أدى إلى تخفيض وقت وتكلفة المشتريات العامة وتنفيذها بكفاءة وشفافية، بالإضافة إلى الحد من الفساد وتقليل الهدر في الميزانية وإجراءات التدقيق المعقدة، ويستفيد من خدمات هذه المؤسسة أكثر من 44 ألف مؤسسة عامة في كوريا الجنوبية، و228 ألف مزود خدمات، وتعتبر من أكبر أنظمة التجارة الإلكترونية في العالم، كما تساعد المؤسسة على تحقيق وفورات في عمليات الشراء بقيمة تصل إلى 8 مليار دولار أمريكي سنوياً، منها 6.6 مليار دولار أمريكي في القطاع الخاص، و1.4 مليار دولار أمريكي في القطاع العام، وساعدت كذلك على زيادة الكفاءة من خلال توفير 30 مليون ساعة عمل.

ويوجد بكوريا الجنوبية وكالة وطنية للحوسبة والمعلومات تمكن الحكومة الكورية من جمع مواردها المتصلة بتقنية المعلومات بشكل متكامل وأمن وفعال وتحت سقف واحد، وتدير الوكالة أكثر من 20 ألف نظام في 47 مؤسسة حكومية، وكان المعدل الشهري لانقطاع الخدمات الإلكترونية قبل إنشاء الوكالة 67 دقيقة ليصل إلى 5 ثواني فقط، وتمتلك هذه الوكالة القدرة على اكتشاف أي خرق أو تهديد إلكتروني خلال 20 ثانية فقط.

وأعلنت كوريا الجنوبية عن خططها لنقل 60% من خدمات الحكومة الإلكترونية إلى الخدمات السحابية مع حلول عام 2017 إن شاء الله، حيث تعتبر كوريا الجنوبية أن انتقال خدمات الحكومة الإلكترونية إلى السحابة من شأنه التحسين أكثر في مجال الصيانة والمساعدة على تقديم الخدمات بشكل أفضل، وتحاول كوريا الجنوبية الاستفادة من خطوط الانترنت في زيادة إمكانيات الخدمات الحكومية الإلكترونية، خصوصاً وأن نسبة استخدامها تعرف ارتفاعاً كبيراً وصل إلى حوالي

<sup>1</sup> هيئة الحكومة الإلكترونية تطلع على تطبيقات متقدمة للحكومة الإلكترونية في كوريا الجنوبية، يومية الوسط، على الخط:

www.alwasatnews.com/news/710243.html ، تاريخ الإطلاع: 2016/04/09.

92.26% من مجموع السكان مع نهاية سنة 2015،<sup>1</sup> وهي تعمل حالياً على نقل حوالي 350 خدمة حكومية إلكترونية إلى السحابة بهدف أن يصل عدد الخدمات الحكومية المنقولة إلى 750 خدمة مع نهاية سنة 2016 إن شاء الله.

والجدير بالذكر أن الحوسبة السحابية تقوم بتوظيف شبكة من الخوادم عن بعد، والتي تتم استضافتها على شبكة الانترنت لتخزين وإدارة ومعالجة البيانات، وذلك بدلاً من وجود خادم محلي أو حاسب شخصي.<sup>2</sup>

## 2- تجربة الهند في الحكومة الإلكترونية:<sup>3</sup>

في كرنا تاكا إحدى ولايات الهند، يتم استخدام الكمبيوتر في سجلات الأراضي، حيث يُظهر مشروع "بهومي" أو "الأرض" لتسليم سجلات الأراضي مباشرة عن طريقة شاشة الحاسوب فوائد عمل الحكومة على فتح سجلاتها، كي يتمكن مواطنوها من التصدي للأعمال البيروقراطية العشوائية والحدّ منها، كما يُظهر أيضاً كيفية استخدام الأجهزة الإلكترونية للتخلص من الأعمال غير اللائقة من قبل الموظفين الحكوميين، حيث سجلت دائرة الضرائب على الحاسوب عشرين مليوناً من ملفات ملكية الأراضي لحوالي 6.7 مليون مزارع في الولاية، ووفقاً للنمط الورقي اليدوي احتفظ 9000 محاسب قروي بسجلات الأراضي، وكان على المزارعين الطلب من محاسب القرية الحصول على نسخة من سجل حقوق الزراعة والاستئجار التابع لهم، وهو بمثابة وثيقة أساسية لحصولهم على قروض مصرفية، ولم يكن من السهل إيجاد أولئك المحاسبين، بالإضافة إلى طول فترة إنجاز مختلف الإجراءات المتعلقة بتعبئة طلبات التغيير في سجلات الملكية عند البيع أو الوراثة، أو إرسال التقارير والمعلومات إلى مكاتب البلدية... إلخ.

ومن خلال المشروع سالف الذكر، بإمكان المزارعين الوصول إلى قاعدة المعلومات والحصول على نسخة مطبوعة من سجل الزراعة والاستئجار في حوالي 180 كشكاً مقابل أقل من دولار أمريكي واحد، ويمكن للمزارع الإطلاع على طلبه بلمسة على لوحة مفاتيح الشاشة، حيث أن العاملين على الجهاز مسؤولون عن قراراتهم وأعمالهم بواسطة استخدام جهاز يتحقق من كل ما يسجل فيه من خلال بصمة الإبهام، وفي مرحلة أخرى من المشروع تتم تعبئة جميع بنود المعلومات من قاعدة معلومات مركزية مجهزة بالانترنت، فتتوافر عندئذ سجلات الزراعة والاستئجار مباشرة على الحاسوب في أكشاك الانترنت، وهي مخصصة للمناطق الريفية.

<sup>1</sup> Internet world stats, op.cit.

<sup>2</sup> أحمد عنتر، كوريا الجنوبية تنقل 60% من خدمات الحكومة الإلكترونية للسحابة بحلول عام 2017، البوابة العربية للأخبار التقنية، على

الخط: <http://aitnews.com> ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/09.

<sup>3</sup> صفوان المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص ص 108-110.

وفي إطار مواجهة مشكلة الفساد متعدد الوجوه، فقد قامت اللجنة الأهلية المركزية في الهند بإطلاق موقع على الانترنت يُظهر ويُثبت الدور الفعال الذي يمكن للانترنت القيام به لمحاربة الفساد، حيث أن تجربة هذه اللجنة مع الانترنت سلّطت الضوء على طبيعة وسائل الإعلام المتقلبة، إلا أن عدد زائري الموقع كان قليلاً، مما استدعى طرح أسئلة كثيرة عن جدوى الانترنت كوسيلة أو سلاح لمكافحة الفساد في بلدان مثل الهند، حيث نسبة استخدام الانترنت قليلة، وقد وصلت إلى حوالي 30% من مجموع السكان في نهاية سنة 2015.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Internet world stats, op.cit.

### المبحث الثالث: تجارب دول عربية في الحكومة الإلكترونية.

أطلق الكثير من الدول العربية مبادرات متفاوتة المستوى والمكانة في مجال الحكومة الإلكترونية، سيما وأن العديد من التطبيقات في هذا الشأن صارت سارية المفعول بشكل يبعث على التحول الناجح من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية في الأداء، وكان من نتائجه مضاهاة الكثير من تجارب الدول المتقدمة الرائدة، حيث سعت هذه الدول العربية إلى تعزيز وجودها ومرتبها ضمن دول العالم، من خلال العمل على سد الفجوة الرقمية بينها وبين هذه الدول من جهة، وبين الجهات الحكومية داخل الدولة العربية الواحدة من جهة أخرى.

وعبر هذا المبحث، نحاول تناول تطبيقات مهمة لنظام الحكومة الإلكترونية من قبل مجموعة من الدول العربية، انطلاقاً من عرض التجربة السعودية والإماراتية في مطلب أول، مروراً بالتجربة المصرية والكويتية في مطلب موالى، وصولاً إلى التجربة الأردنية واليمنية في مطلب أخير.

#### المطلب الأول: التجربة السعودية والإماراتية.

تعتبر كل من المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة دولتين رائدتين عربياً وعالمياً في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية ضمن مختلف المجالات الحياتية التي تهم المواطن، حيث تحول الكثير من الخدمات العمومية المقدمة له من الشكل التقليدي إلى الشكل الحديث، من خلال حصوله عليها عبر البوابات الإلكترونية المخصصة لذلك والمتاحة له باستمرار.

#### 1- التجربة السعودية في الحكومة الإلكترونية:

أولت حكومة المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً بتنمية الوعي الحاسوبي في المجتمع، وذلك كخطوة أساسية لتكوين مجتمع رقمي يتفاعل وفق نظام الحكومة الإلكترونية، كما تطورت نسبة استخدام الانترنت فيها بشكل ملحوظ مقارنة مع سنوات مضت، حيث وصلت إلى حوالي 66% من مجموع السكان سنة 2015، ويبرز الجدول الموالي تطور هذه النسبة في المملكة:

الجدول رقم (16): استخدام الإنترنت والنمو السكاني في المملكة العربية السعودية.

السنة	عدد مستخدمي الإنترنت	عدد السكان	نسبة الاستخدام %
2000	200.000	21.624.422	0.92
2003	1.500.000	21.771.609	6.89
2005	2.540.000	23.595.634	10.76
2007	4.700.000	24.069.943	19.53
2010	9.800.000	25.731.776	38.09
2012	13.000.000	26.534.504	49.00
2015	18.300.000	27.752.316	65.94

Source : Ibid.

وفي إطار تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية، تم إعداد برنامج للتعاملات الحكومية الإلكترونية، والذي يسمى "يسر" في سنة 2005 من قبل هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ويُقصد به الاستخدام التكاملي الفعال لتقنية المعلومات والاتصالات، بهدف تسهيل التعاملات داخل الجهات الحكومية وربطها بالأفراد وقطاع الأعمال، حيث يُعد هذا البرنامج من المشاريع التطويرية التي تبنتها الدولة، بهدف رفع إنتاجية وكفاءة القطاع العام، وتقديم الخدمات الحكومية بشكل أفضل، مع توفير المعلومات في الوقت المناسب وبدقة لازمة.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن الولوج إلى خدمات هذا الموقع إلا عن طريق إدخال إسم المستخدم أو البريد الإلكتروني مع كلمة المرور، وإذا كان المستخدم جديدا فسوف يتمكن من التسجيل وإدخال معلوماته الخاصة به (اسم المستخدم، اختيار كلمة المرور وتأكيدها، البريد الإلكتروني، رقم الجوال، السؤال السري ثم الموافقة)، ليصير مستفيدا من مجمل الخدمات التي يوفرها برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية.<sup>2</sup>

وقد نفذ هذا البرنامج عددا من استطلاعات الرأي حول مؤشرات رضا المستفيد عن التعاملات الإلكترونية الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسات واستطلاعات بحثية في جميع مناطق المملكة، تشمل محاور الوعي والاستخدام والرضا والثقة، حيث توصلت هذه

<sup>1</sup> أمل بنت عبد الرحمن، تجربة الحكومة الإلكترونية في السعودية، صحيفة الرياض، العدد: 15266، التاريخ 2010/07/11، على الخط:

[www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com) ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/09.

<sup>2</sup> برنامج التعاملات الإلكترونية السعودية، على الخط: [www.yesser.gov.sa](http://www.yesser.gov.sa) ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/09.

الدراسات إلى رصد نسب كبيرة من المحاور سالفه الذكر، وذلك في مجال الأفراد أو الشركات، وصلت إلى أكثر من 65%<sup>1</sup>.

وتوفر المملكة العربية السعودية بوابة للخدمات الإلكترونية على مستوى شبكة الانترنت، تحاول من خلالها أيضا توفير مجموعة من الخدمات الحكومية للأفراد أو لقطاع الأعمال أو لجهات حكومية أخرى أو لزوار المملكة أيضا، وتستعرض المملكة على متن الصفحة الرئيسية لهذه البوابة الإلكترونية جميع الخدمات التي يتسنى تقديمها واستلامها وفق نظام الحكومة الإلكترونية، وكل خدمة رئيسية تتوفر على العشرات أو المئات من الخدمات الفرعية، فعلى سبيل المثال نجد:<sup>2</sup>

#### الشؤون الإسلامية:

من أهم الخدمات المتوفرة في هذا المجال:

- طلب عمرة في موقع وزارة الخارجية.
- طلب استعارة نسخة كتاب أو مخطوطة من مكتبة المسجد النبوي.
- التسجيل في حلقات تحفيظ القرآن الكريم بالمسجد النبوي، اختصارا للوقت والجهد على ولي الأمر.
- التسجيل في فرع المعهد المكي للمسجد النبوي للاستفادة من خدماته.
- البحث عن فتوى.

#### التدريب والتعليم والثقافة:

من أهم الخدمات المتوفرة في هذا المجال:

- إمكانية التسجيل الإلكتروني بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة، من خلال ملء نموذج طلب الالتحاق.
- الإطلاع على الجدول الدراسي بتفاصيله المتعددة.
- عرض السجل الأكاديمي للطالب.
- إمكانية تقديم الأعذار الخاصة بالطالب المتغيب عن الاختبار إلى الكلية التي يدرس فيها.
- متابعة حضور وغياب الطلبة الأسبوعي وأثناء الاختبارات الفصلية والنهائية.

#### الخدمات البلدية والسكنية:

من أهم الخدمات المقدمة في هذا المجال:

- البحث عن وحدة عقارية مطلوبة للإيجار.
- التسجيل في برنامج الدعم السكني بهدف توفير المسكن المناسب للأسر السعودية، من خلال تقديم الدعم السكني الذي يتناسب مع احتياجاتها.

<sup>1</sup> المرجع السابق.

<sup>2</sup> سعودي: البوابة الوطنية، على الخط: [www.saudi.gov.sa](http://www.saudi.gov.sa) ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/09.

- تسديد رسوم شبكة إيجار بسهولة وسرعة عبر القنوات البنكية المختلفة في المملكة.  
الصحة والبيئة:

من أهم ما يمكن تقديمه من خدمات في هذا المجال:

- دفع تكاليف الشهادات الطبية أو الاستعلام عنها، وذلك لمراجعة مقدم الخدمات الطبية لإجراء الفحوصات الطبية اللازمة.

- الإبلاغ عن حالات وحوادث التلوث.

- طلب بيانات مناخية من الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة.

خدمات مرفقية أخرى:

وتشمل:

- الاطلاع على تفاصيل آخر فاتورة مياه بالمدينة المنورة.

- الاطلاع على تقرير استهلاك المياه بالمدينة خلال فترة معينة.

- تقديم طلب الاستعادة من خدمات الصرف الصحي.

- الإبلاغ عن مختلف أعطال المياه.

## 2- التجربة الإماراتية في الحكومة الالكترونية:

تحتل دولة الإمارات العربية المتحدة المرتبة الثانية عربيا من حيث نسبة استخدام شبكة الإنترنت، وهذا بعد دولة البحرين التي تحتل صدارة الترتيب في هذا المجال بنسبة استخدام وصلت إلى 96.4% من مجموع السكان سنة 2015،<sup>1</sup> أما نسبة الاستخدام في دولة الإمارات فقد وصلت إلى 93.24% من حجم سكان البلاد، أما عن تطور نسبة الاستخدام فهي موضحة في الجدول التالي:  
الجدول رقم (17): استخدام الإنترنت والنمو السكاني في الإمارات العربية المتحدة.

السنة	عدد مستخدمي الإنترنت	عدد السكان	نسبة الاستخدام %
2005	1.300.000	3.750.054	34.67
2009	3.558.000	4.798.491	74.15
2010	3.777.900	4.975.593	75.93
2012	5.859.118	8.264.070	70.90
2015	8.807.226	9.445.624	93.24

Source : Ibid.

<sup>1</sup> Internet world stats, op.cit.

ومن هذا المنطلق تعد الإمارات العربية المتحدة من الدول الرائدة في مجال تطبيق نظام الحكومة الالكترونية، إذ أكدت مختلف الممارسات على محاولة جعل الإمارات العربية المتحدة نموذجاً متجهاً نحو تجسيد الاقتصاد الرقمي الحديث، بغية تحقيق التعامل المباشر مع المواطنين عند تقديم خدمات عديدة تلبي لاحتياجاتهم، فبرزت هناك العديد من الإسهامات المتميزة والإنجازات الفريدة التي حققتها الشخصيات القيادية في دولة الإمارات على كافة الأصعدة، من أجل مواجهة التحديات والوصول إلى التميز في تطبيق نظام الحكومة الالكترونية.

وعلى وجه الخصوص، خطت إمارة دبي خطوة كبيرة في مجال تطبيق نظام الحكومة الالكترونية، وصارت تمتلك خبرة كبيرة في مجال تقنية المعلومات وتوظيفها في مختلف الميادين، مثل الخدمات المقدمة في مطار دبي الدولي، والذي يتوفر موظفوه على قدرات كبيرة جداً في إنجاز معاملات الدخول والخروج من المطار، وذلك في بضع دقائق.<sup>1</sup>

وتوفر إمارة دبي مجموعة من الخدمات الالكترونية عبر بوابة الحكومة الالكترونية الخاصة بها، والتي تقدم لزوارها كافة الخدمات الحكومية القابلة للتنفيذ عبر شبكة الإنترنت، مما كان له الأثر البالغ في النقل من التعاملات الورقية والتحول إلى الأداء الالكتروني، حيث صارت مجمعا حكوميا افتراضيا من شأنه تأمين الوصول الإلكتروني لما يزيد على 1500 خدمة حكومية لدوائر وجهات حكومة دبي، ومن جملة الخدمات المقدمة نجد ما يلي:<sup>2</sup>

#### - خدمات حكومة دبي الذكية:

- تعد حكومة دبي الذكية مبادرة رائدة على صعيد المنطقة، تقوم على توفير وتقديم خدمات حكومية ذكية إبداعية لجميع فئات المجتمع، وتمارس العديد من المهام والصلاحيات، من بينها:
- اقتراح الإستراتيجية العامة للحكومة الذكية.
- الإشراف على عمليات التحول الذكي على مستوى الجهات الحكومية.
- مراجعة خطط وميزانيات الجهات الحكومية، والمتعلقة بالتحول الذكي وتقنية المعلومات والخدمات الذكية والبنية التحتية.
- اقتراح القوانين اللازمة لتسهيل عملية التحول الذكي.
- قيادة إنجاز عملية التحول الالكتروني في حكومة دبي والإشراف على تنفيذها وإدارة البوابة الالكترونية الرسمية لهذه الحكومة وتحديثها بشكل دائم.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص199.

<sup>2</sup> البوابة الرسمية لحكومة دبي، على الخط: <http://www.dubai.ae>، تاريخ الاطلاع: 2016/04/01.



- خدمات بلدية دبي:

فازت بلدية دبي بجائزة الأمم المتحدة للخدمات العامة لسنة 2006، كما فازت أيضا بالعديد من الجوائز الإقليمية، بما في ذلك جائزة المحتوى الإلكتروني العربي لعام 2005 بعد أن قطعت شوطا كبيرا جدا في تحويل معظم خدماتها إلى خدمات إلكترونية، وتتولى بلدية دبي توفير خدماتها لمجموعة متنوعة من سكان دبي، ويشمل عملها التخطيط الحضري، والإشراف على الإنشاءات، وحماية البيئة وتحسينها، وصيانة الحدائق العامة، وضمان وجود معايير نوعية عالمية للإنشاءات ومواد البناء والأغذية والمواد الاستهلاكية، والخدمات المهنية الخاصة بإصدار الشهادات المخبرية واعتمادها، كما تعمل على تخطيط وتصميم وبناء وإدارة البنية الأساسية وإدارة المرافق والخدمات البلدية، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والمحافظة على معايير التنمية المستدامة، وتحقيقا لذلك باشرت دبي بتوفير مجموعة من الخدمات الإلكترونية على مستوى بوابتها الإلكترونية، أهمها وأكثرها استخداما:

- طلب تسجيل أو تجديد سجل مقاول بوضعية دائمة.

- طلب ترخيص بناء جديد.

- طلب اعتماد الإفراج عن شحنة غذائية مستوردة للبيع بالسوق المحلي.

- طلب تصريح تخطيطي.

- طلب موافقة بيئية لتخليص استيراد أو تصدير بضائع خطيرة.

- خدمات دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري:

يتجلى الدور الرئيس لدائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري في نشر الثقافة الإسلامية وتطوير الوعي الديني في المنطقة باتجاه رسالة إسلامية وسطية، وتتولى الدائرة الإشراف على طباعة القرآن الكريم والكتب الدينية، وتتولى تقديم الفتاوى وتنظيم رحلات الحج والعمرة إلى مكة المكرمة، وكذا إصدار التراخيص لمعلمي الدين الإسلامي، كما تشرف على إدارة المساجد بالتنسيق مع مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر.

ويحتوي موقع دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري على خدمات إلكترونية راقية، أهمها:

- إدراج خطب الجمعة.

- طلب الفتاوى.

- طلب الاستشارة الأسرية الدينية.

- توفير معلومات خاصة بمواقيت الصلاة والمساجد واتجاه القبلة وتحويل التواريخ بين التاريخ الهجري والتاريخ الميلادي.

- اعتماد الجمعيات الخيرية المسجلة في دبي.

- خدمات هيئة كهرباء ومياه دبي:

تأسست هيئة كهرباء ومياه دبي في عام 1992 بعد دمج شركة كهرباء دبي ودائرة مياه دبي اللتين كانتا تعملان بشكل مستقل منذ عام 1959، ويعمل في هيئة كهرباء ومياه دبي حالياً أكثر من 7700 موظف لضمان أن تكون الخدمات التي توفرها الهيئة على أعلى مستويات الكفاية والأمان كماً ونوعاً، وانسجماً مع رؤيتها وبغية مواكبة التطورات الحاصلة في ميدان التكنولوجيا، كانت هيئة كهرباء ومياه دبي من أوائل الهيئات المحلية المؤهلة إلكترونياً، فموقعها الإلكتروني يعكس الجهود الجارية للتواصل بصورة فعالة مع المستهلكين وتوفير أفضل الخدمات الإلكترونية وأحدث المعلومات للمستهلكين من خلال الشبكة الإلكترونية، ومن أكثر الخدمات استخداماً:

- الاستفسار عن فواتير هيئة كهرباء ومياه دبي.

- طلب شهادة براءة الذمة من فواتير الكهرباء والماء.

- طلب إعادة تشغيل الخدمة.

- دفع فواتير الكهرباء والمياه والصرف الصحي.

- خدمات هيئة الطرق والمواصلات:

تضم هذه الهيئة أكثر من 170 خدمة ذكية لتلبية الطلبات المتنوعة من قبل جمهور المستخدمين، حيث تسعى إلى تخطيط مشروعات المواصلات والطرق وتنفيذها وفق رؤيتها في تأمين تنقل آمن وسهل للجميع، كما تتولى إعداد القوانين والخطط الإستراتيجية وتطوير الحلول الخاصة بأنظمة الطرق وشبكات النقل البحري بما ينسجم مع خطط التنمية الاقتصادية في دبي وأرقى المعايير العالمية.

ومن جملة الخدمات الذكية المقدمة من قبل هذه الهيئة والأكثر استخداماً:

- تسديد التعريفية المرورية عن طريق الدخول إلى حساب يدعى حساب سالك.

- الاستعلام عن غرامات مواقف السيارات وتسديدها.

- حجز الأرقام المميزة للمركبات.

- تحويل رخصة قيادة سيارة.

- خدمات دائرة السياحة:

توفر الدائرة بوابة رسمية للسياحة من أجل خدمة الزائرين من السياح أو قطاع الأعمال أو المقيمين في دبي، وذلك بخمس لغات إضافية: الإنجليزية، الفرنسية، الإسبانية، الإيطالية والألمانية، لتوفير كل ما يلزم من طرق الوصول إلى دبي، وخيارات أماكن الإقامة على أنواعها، واقتراحات بأماكن قد يرغب الشخص في زيارتها أو معالم يريد رؤيتها، ومعلومات عن المطاعم ووسائل التنقل المتاحة.

- خدمات دائرة الصحة:<sup>1</sup>

أطلقت دائرة الصحة على بوابتها خدمات تتضمن أنظمة معلومات تسهل العمل الداخلي في الدائرة، والذي يتعلق بالرعاية الصحية، تسجيل المرضى، إدارة العيادات الخارجية، إدارة المرضى في المستشفيات ومتابعة السجلات الطبية، إضافة إلى خدمة تقديم الطلبات إلى المختبرات وقسم الأشعة بطريقة إلكترونية، بحيث يتسنى للأطباء والمرضى إرسال تشخيصاتهم إلى الإدارات المعنية في المستشفى بطريقة إلكترونية.

وحسب نظام عيادة دبي الإلكترونية، فإنها تقدم خدمة الشهادات الصحية للشركات العاملة في إمارة دبي، حيث يمكنها التقدم بطلبات الحصول على بطاقات صحية مهنية وشهادات طبية، ومن بين المؤسسات التي تحتاج إلى هذه الشهادات نجد: الفنادق والمدارس، وهي الجهات التي تتعامل في دبي مع الجمهور كجزء من عملياتها العادية.

ويمكن التقدم للحصول على هذه الشهادات عبر شبكة الإنترنت، كما يمكن من خلالها متابعة الطلبات من حيث تعديلها، إلغاؤها وتجديدها، وتتم عبر الشبكة أيضا معرفة ما إذا كانت الشهادة قد اكتملت وصارت في حال استلام أو غير ذلك، حيث يتم الاستلام يدويا من مقر البلدية.

## المطلب الثاني: تجربة مصر والكويت.

تسعى الدولتان المصرية والكويتية إلى تغيير نظرة المواطن للإدارات العمومية وحكمه على طبيعة الخدمات العامة المقدمة، عن طريق إطلاق مبادرة الحكومة الإلكترونية، والعمل ضمنها على تحسين مستوى الأداء الوظيفي، بغية التماشي مع معالم وخصوصيات عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

## 1- التجربة المصرية في الحكومة الإلكترونية:

أعلنت الحكومة المصرية في شهر جويلية من سنة 2001 التزامها بتنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية، والذي يمس حياة المواطنين، وقد حددت له هدفين رئيسيين، أولهما تحسين الخدمة الحكومية والالتزام بمعايير الكفاءة والجودة، وثانيهما ضمان مكانة مميزة لمصر في عصر الاقتصاديات القائمة على المعرفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 377.

<sup>2</sup> عصام عبد الفتاح مطر، مرجع سبق ذكره، ص 204.

وتضم بوابة الحكومة الإلكترونية في مصر مجموعة من الخدمات الإلكترونية، أهمها:<sup>1</sup>

- طلب الحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية (قيد ميلاد، قيد زواج، قيد عائلي، قيد وفاة... إلخ).
- تسجيل قراءة عداد الكهرباء وحساب حجم استهلاكها، والاطلاع على الوضعية الحالية لشبكة الكهرباء.
- خدمات الهاتف الخاصة بالشركة المصرية للاتصالات.
- حجز تذاكر السفر على متن الطائرات أو القطارات أو الحافلات.
- التظلم عن مختلف المخالفات المرورية.

وتمكنت الحكومة المصرية من تعزيز هذه الخدمات الإلكترونية انطلاقاً من توظيف التقنيات الحديثة لتيسير حصول المواطنين باختلاف مستوياتهم على هذه الخدمات، حيث تم تبسيط إجراءات الحصول عليها، وتم الاتفاق بين وزارة التنمية الإدارية ومختلف الجهات الحكومية الأخرى على توحيد الرسوم الواجبة والمستندات المطلوبة والزمن اللازم لإنجاز هذه الخدمات، وذلك من خلال توظيف التقنيات التالية:<sup>2</sup>

#### - الخدمة الصوتية عبر الهاتف:

لقد تم إدخال نظام الخدمة الصوتية بالهاتف من خلال رقم موحد على مستوى الجمهورية، وهو رقم: 131 من داخل القاهرة أو: 2/131 من خارج القاهرة، وذلك للاستعلام عن أية خدمة من الخدمات الحكومية بشكل عام، بما من شأنه تمكين المواطن من معرفة المستندات المطلوبة، الرسوم الواجبة، الزمن اللازم لإنجاز الخدمة، الجهة التي تقدم الخدمة والجهة التي يشكو إليها في حالة عدم الحصول على الخدمة.

#### - خدمة الفاكس:

تهدف إلى حصول المواطن على نموذج طلب الخدمة المطلوبة، وهذا ما حول أداء الجهات الحكومية بشأن تقديم طلبات الخدمات إلى إرسالها عبر الفاكس وتقليل عدد مرات التردد على هذه الجهة لطلب الخدمة، ويتم ذلك من خلال الرقم 131، وعند الوصول إلى الخدمة الاستعلامية يقوم بالضغط على رقم واحد، ثم إرسال رقم الفاكس الخاص به وإغلاق الخط، فيتم بعد ذلك إرسال نموذج الخدمة، وهذا عوض المناولة اليدوية والحضور الإجباري لطالب الخدمة إلى الجهة الحكومية المعنية.

<sup>1</sup> بوابة الحكومة المصرية، على الخط: [www.egypt.gov.eg](http://www.egypt.gov.eg) ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/02.

<sup>2</sup> ماجد راغب الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، مرجع سبق ذكره، ص ص 16، 17.

- خدمة الإنترنت:

لقد تطور استخدام الإنترنت في مصر بشكل ملحوظ رغم وصول نسبة الاستخدام إلى المستوى المتوسط (حوالي 54% من مجموع السكان سنة 2015)، وهذا مقارنة مع دول عربية أخرى كالبحرين والإمارات، ولكن مصر استطاعت أن تتجاوز عقبة محدودية استخدام شبكة الإنترنت، ويمكن الكشف عن ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): استخدام الإنترنت والنمو السكاني في مصر.

السنة	عدد مستخدمي الإنترنت	عدد السكان	نسبة الاستخدام %
2000	450.000	66.303.000	0.68
2006	5.100.000	71.236.631	7.16
2009	12.568.900	78.866.635	15.94
2012	29.809.724	83.688.164	35.62
2015	48.300.000	88.487.396	54.58

Source : Ibid.

ومن جملة ما تم إنجازه من خدمات إلكترونية عبر هذه الشبكة نجد:

- بثّ قاعدة بيانات الخدمات الجماهيرية وتطويرها، من خلال موقع وزارة الدولة للتنمية الإدارية،<sup>1</sup> حيث يستطيع المواطن طبع نموذج الخدمة المطلوبة والتقدم به للجهة المعنية مع المستندات والرسوم المطلوبة لتقديم الخدمة له.

- تطوير موقع بوابة الحكومة الإلكترونية المصرية بشكل مستمر، لتمكين المواطن من الحصول على الخدمات الإلكترونية المشار إليها سابقاً، انطلاقاً من تسجيل بياناته في الموقع الإلكتروني، على أن يتم تحصيل هذه الخدمات بطريقتين: الدفع عن طريق البطاقة الائتمانية أو الدفع عند توصيل هذه الخدمة للمنزل.

## 2- التجربة الكويتية في الحكومة الإلكترونية:

تطلعت الكويت إلى التطبيق الشامل لمفهوم الحكومة الإلكترونية الذي لا يعتمد فقط على النواحي الفنية والتقنية فحسب، وإنما يشمل نواحي أخرى ضرورية لتحقيق نقلة نوعية في أساليب وإجراءات العمل الحكومي، باعتبار أن المواطن المستفيد من خدمات الحكومة الإلكترونية يشكل المحور الرئيسي في عملية تبسيط الإجراءات وتكامل الخدمات لتقليل الكلفة، وذلك بتضافر كل الجهود في الدولة للوصول إلى "كويت إلكترونية".

<sup>1</sup> وزارة الدولة للتنمية الإدارية، على الخط: [www.ad.gov.eg](http://www.ad.gov.eg) ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/02.

وقد دأبت الكويت على إنشاء حكومة إلكترونية منذ بداية الألفية الجديدة، إذ طورت منظومات عديدة في إدخال بياناتها في إطار هذا المفهوم الذي واجه رفضاً في بداية الأمر، ظناً بأن الحكومة الإلكترونية هي أسلوب جديد في العمل الحكومي من شأنه أن يقلل من جملة الوظائف المتوفرة على مستوى الجهة الحكومية أو يزيح العديد من الموظفين من مناصبهم أو مستوياتهم الوظيفية، إلا أن هذا المفهوم ما لبث أن تلاشى عندما تم الاتفاق بين الأغلبية أن الحكومة الإلكترونية توفر الوظائف لمهارات جديدة ولجيل جديد، وأن تسويق فكر الحكومة الإلكترونية من شأنه تحقيق القبول الواسع لهذا المفهوم، والترويج للكثير من فوائده وإيجابياته.<sup>1</sup>

ولم تعتبر الكويت الحكومة الإلكترونية نمواً تكنولوجياً أو رغبة في اللحاق بالعالم المتقدم بقدر ما هي تغيير شامل في مفهوم الإدارة التي كانت أوامرها تسير دوماً في خط واحد: من الحكومة إلى أفراد المجتمع وليس العكس، كما أنه ليس من شأنها تسهيل المعاملات الحكومية فحسب، ولكن سوف يحدث من خلالها تغيير جوهري في العلاقة بين الحكومة والفرد عن طريق فتح قنوات متصلة للحوار من الصعب إغلاقها أو تجاهلها.<sup>2</sup>

وعند الدخول إلى موقع البوابة الإلكترونية الرسمية لدولة الكويت: [www.e.gov.kw](http://www.e.gov.kw)، تظهر جلياً انعكاسات تطبيق هذا النظام على الأداء الحكومي لمختلف الجهات الحكومية التي تعنى بتقديم الخدمات الإلكترونية عبر هذه البوابة، ويظهر حقا التحول من الأداء الروتيني والورقي المعتمد كلياً على المقابلة الشخصية إلى الأداء الإلكتروني الذي يمكن من خلاله تقديم خدمات إلكترونية عبر بضع نقرات واتباع تعليمات بسيطة داخل الموقع، حيث نجد من بين هذه الخدمات:

- الخدمة الخاصة بمخالفات المرور وما يترتب عنها من إجراءات لتسويتها.
- خدمة الاستعلام عن حالة البطاقة المدنية.
- خدمة الاستعلام عن معاملة خاصة بالرعاية السكنية.
- خدمة إصدار رخصة قيادة خاصة.

وقد واجهت الكويت في سنوات قليلة مضت أثناء عملية تقديم مختلف الخدمات العمومية وفق النظام الإلكتروني العديد من الصعاب، أهمها نقص تأهيل الموظفين والمواطنين في التعامل عبر الإنترنت، إلا أن هذا المشكل قد تم اجتيازه، وتطورت بعد ذلك نسبة استخدام شبكة الإنترنت من قبل سكان دولة الكويت، بسبب تكثيف الجهود لردم الفجوة الرقمية من خلال تطوير مناهج التعليم، وتطوير كفاءة العاملين في كافة القطاعات، مع تثقيف المستفيدين من الخدمة العامة وتأهيل المجتمع للتعامل

<sup>1</sup> محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش، مرجع سبق ذكره، ص 190، 191.

<sup>2</sup> عادل سامي، مؤتمر الكويت حول الحكومة الإلكترونية، مجلة علوم وتكنولوجيا، العدد 107، معهد الكويت للأبحاث العلمية، نوفمبر

الالكتروني مع نظام الحكومة الالكترونية، مما شجع هذه الدولة على مواصلة مسيرة تطبيق تقنية ونظم المعلومات والاتصالات في القيام بالأعمال الحكومية وتقديم الخدمات العمومية.

وللوقوف عن كثب أمام هذا التطور، يمكن أن نشير إلى أن نسبة استخدام الإنترنت في دولة الكويت بلغت حوالي 34.7% من حجم السكان في مارس 2008، أي ما يقارب 900.000 مستخدم، لتصل سنة 2015 إلى حوالي 79%، وهذا ما يكشف التطور الكبير والملحوظ في نسبة إقبال المواطنين الكويتيين على هذه الشبكة، وبالتالي زيادة الإقبال على بوابة الخدمات الالكترونية الكويتية، والتحول من النمط التقليدي في تقديم واستلا الخدمات إلى النمط الالكترونية في ذلك، ويوضح الجدول الموالي تطور نسبة استخدام الإنترنت في دولة الكويت:

الجدول رقم (19): استخدام الإنترنت والنمو السكاني في الكويت.

السنة	عدد مستخدمي الإنترنت	عدد السكان	نسبة الاستخدام %
2008	900.000	2.596.799	34.66
2009	1.000.000	2.692.526	37.14
2010	1.100.000	2.789.132	39.44
2015	3.145.559	3.996.899	78.70

Source : Ibid.

### المطلب الثالث: تجربة الأردن واليمن.

تعد التجربة الأردنية من التجارب العربية الأولى في ميدان الحكومة الالكترونية، ومازالت إلى يومنا هذا توفر العديد من الخدمات الالكترونية التي يتحقق من خلالها الكثير من الامتيازات لجميع الأطراف المتفاعلة وفق هذا النظام، أما دولة اليمن، بالرغم من محدودية بنيتها التحتية، فقد أبدت محاولات تطبيقية للنظام الالكتروني، وأسفرت عن إنجاز مجموعة من المعاملات عن طريق استخدام النظام الالكتروني الجديد.

#### 1- التجربة الأردنية في الحكومة الالكترونية:

أطلق الأردن في ديسمبر من عام 2006 أول مشروع لبرنامج الحكومة الإلكترونية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، بهدف تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين والشركات، وتسهيل عملية دفع ضريبة الدخل.

وعند الولوج إلى الموقع الرسمي للحكومة الإلكترونية للمملكة الأردنية الهاشمية<sup>1</sup>، نجد أن عدد الخدمات الإلكترونية التي يمكن تقديمها عبره يفوق 100 خدمة، وما ساهم في تدعيم ذلك هو توفر ثقافة الانترنت على مستوى الدولة، حيث وصلت نسبة استخدامها إلى حوالي 86% من مجموع السكان حسب إحصائيات نوفمبر 2015، وهذا دليل على سعي المملكة لتجاوز مختلف التحديات أو العقبات التي مثلت حائلا في السابق أمام إنجاز مشروع الحكومة الإلكترونية، كنسبة استخدام الانترنت التي لم تتجاوز 40% سنة 2012، إضافة إلى:<sup>2</sup>

- محدودية البنية التحتية اللازمة لإنجاز مشروع الحكومة الإلكترونية.
- استخدام الأنظمة الرقمية وتكنولوجيا الانترنت بشكل لا يتناسب مع التطبيق السليم لمفهوم هذا النظام.
- محدودية المهارات في استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- صعوبة الحفاظ على أمن سرية معلومات المواطنين.
- نقص الإطار القانوني.
- نقص الإدراك لمفهوم الحكومة الإلكترونية.

ويوضح الجدول الموالي تطور استخدام الانترنت في المملكة الأردنية الهاشمية:

الجدول رقم (20): استخدام الإنترنت والنمو السكاني في الأردن.

السنة	عدد مستخدمي الإنترنت	عدد السكان	نسبة الاستخدام %
2005	600.000	5.282.558	11.36
2007	796.900	5.375.307	14.83
2008	1.126.700	6.198.677	18.18
2009	1.595.200	6.269.285	25.44
2010	1.741.900	6.407.085	27.19
2012	2.481.940	6.508.887	38.13
2015	5.700.000	6.623.279	86.06

Source : Ibid.

ومن بين الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر بوابة الحكومة الإلكترونية نجد ما يلي:<sup>3</sup>

- تجديد رخص المهن إلكترونياً.

<sup>1</sup> المملكة الأردنية الهاشمية، الموقع الرسمي للحكومة الإلكترونية، على الخط: [www.jordan.gov.jo](http://www.jordan.gov.jo) ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/02.

<sup>2</sup> أحمد حسن محمد الغزام، مرجع سبق ذكره، ص ص 49- 51.

<sup>3</sup> المملكة الأردنية الهاشمية، المرجع السابق.



- خدمة الاستعلام ودفع الاشتراكات الاختيارية للأفراد والخاصة بالضمان الاجتماعي.
- البث المباشر لجلسات فتح العروض.
- ترخيص تصدير مواد خام معدنية.
- إصدار شهادة عدم المحكومية والاستعلام عن مختلف القضايا إلكترونياً، سواء من قبل المحامين أو الجمهور.

و يُمكن مشروع الحكومة الإلكترونية المكلفين بضريبة الدخل من خلال الخدمة الإلكترونية التي تم توفيرها على الموقع الإلكتروني لدائرة ضريبة الدخل والمبيعات من الحصول على المعلومات والاستفادة من الخدمات عن طريق إدخال اسم المستخدم والرقم السري الذي يمكن الحصول عليه عند مراجعة الدائرة لمرة واحدة فقط، ويستطيع المستخدم بعدها تعديل معلوماته الشخصية مباشرة بشكل إلكتروني، والاستفسار عن الأرصدة المستحقة إلكترونياً سواء أراد المستخدم دفع المبلغ كاملاً أو على عدة دفعات، كما يمكنه الحصول على سند دفع إلكتروني عن طريق خدمة الدفع الإلكتروني التي يوفرها الموقع لمستخدميه عبر مختلف القنوات البنكية.<sup>1</sup>

وقد امتد مشروع الحكومة الإلكترونية في الأردن ليشمل دائرة الأراضي ودائرة الترخيص ومؤسسة تشجيع الاستثمار ودائرة الإقامة والحدود، واستكمالاً لخطوات تفعيل هذا المشروع فقد تم إقرار قانون للمعاملات الإلكترونية يسري على مختلف المعاملات والسجلات والتوقيعات، بهدف توفير إطار قانوني وتنظيم المعاملات الإلكترونية لتسهيل إجراءاتها وإزالة مختلف المعوقات، وتضمن هذا القانون التوثيق في التعامل الإلكتروني وإصدار شهادته، كما أنه يحدد مكان وزمان إجراء هذه المعاملات، بالإضافة إلى مصدر ومستقبل هذا التعامل، ومنح القانون هذه المعاملات نفس القوة والحجة القانونية المقررة للمعاملات والوثائق والتوقيعات اليدوية، وفرض بذلك مختلف العقوبات على الأطراف الذين يقومون بنشر أو تقديم شهادة توثيق لغرض احتيالي أو لأي غرض غير مشروع، أو ممارسة غير صحيحة بقصد إصدار شهادة توثيق أو وقف سريانها أو إلغائها، أو ارتكاب أي فعل يُشكّل جريمة بموجب القوانين النافذة على استخدام الوسائل الإلكترونية.<sup>2</sup>

## 2- التجربة اليمنية في الحكومة الإلكترونية:

حددت وزارة المواصلات اليمنية عام 2012 موعداً لإنجاز مشروع الحكومة الإلكترونية في البلاد في إطار البرنامج الوطني لتقنية المعلومات، والذي يُعتبر الإطار المؤسسي والعملي لإنشاء

<sup>1</sup> عصام عبد الفتاح مطر، مرجع سبق ذكره، ص ص 196، 197.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص ص 197، 198.

الحكومة الإلكترونية، وقدرت تكلفته الإجمالية بحوالي 60 مليون دولار، وقد حددت لتنفيذه أربعة مراحل:<sup>1</sup>

#### المرحلة الأولى:

تتضمن نشر المعلومات الأساسية عن الوزارات والأجهزة الحكومية عبر موقع إلكتروني محدد، بحيث تقوم كل وزارة بإعداد المعلومات الرئيسية عنها، وإدخالها إلى الموقع الخاص بها ضمن الموقع العام للحكومة.<sup>2</sup>

#### المرحلة الثانية:

تتضمن إعداد نظام المعلومات المتبادلة عبر المواقع الإلكترونية، وهنا يمكن للمواطن طالب الخدمة الدخول إلى الموقع الإلكتروني للجهة المقدمة للخدمة، ويقوم بملء الاستمارات والنماذج المطلوبة للحصول عليها.

#### المرحلة الثالثة:

تختص بتبادل المنفعة والقيمة بين المواطن والحكومة عبر المواقع الإلكترونية، وذلك من خلال الاتصال المباشر بين الطرفين، وهنا يمكن للحكومة الاستفادة من معلومات بسيطة يقدمها أي مواطن.

#### المرحلة الرابعة:

وهي عبارة عن تكامل الخدمة والمنفعة، يتم في إطارها دمج العديد من الخدمات الحكومية وتجميعها وإعطاء بيانات تفصيلية وكاملة عنها، ويستطيع المواطن من خلال دخوله إلى البوابة الموحدة للحكومة الإلكترونية الحصول على الخدمة المطلوبة بسهولة ويُسر ودقة عالية. وهناك مجموعة من العوامل التي من شأنها الإسهام في تحقيق نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية في اليمن، من أبرزها ما يلي:<sup>3</sup>

- تعميم استخدام الحاسب الآلي على مختلف المؤسسات وفي مراحل التعليم المختلفة.
- إنشاء مدينة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحتوي على مراكز علمية وخدماتية تعليمية تستطيع الوفاء بمتطلبات العصر الإلكتروني، وقد ساهمت هذه المدينة في دعم مشروع الحكومة الإلكترونية، وذلك من خلال استكمال توسعة شبكات الألياف الضوئية، وإعادة هيكلة شبكة التراسل الوطنية بالألياف الضوئية، وإدخال البدائل المناسبة لتطوير خدمات الاتصال في الريف، والمكتبة الإلكترونية ونادي الانترنت، ومشروع خط تجميع أجهزة الحاسب الآلي محليا.

<sup>1</sup> عادل محمود، أربع مراحل لإنجاز مشروع الحكومة الإلكترونية في اليمن، جريدة الشرق الأوسط، العدد 8703، على الخط:

[www.aawsat.com](http://www.aawsat.com)، تاريخ الاطلاع: 2016/04/05.

<sup>2</sup> [بوابة الحكومة اليمنية](http://www.yemen.gov.ye)، على الخط: [www.yemen.gov.ye](http://www.yemen.gov.ye)، تاريخ الإطلاع 2016/04/05.

<sup>3</sup> عصام عبد الفتاح مطر، مرجع سبق ذكره، ص 200.

- توجه معظم الوزارات والمؤسسات والشركات إلى أتمتة أعمالها وأنشطتها.
- ولقد تم تحقيق إنجازات كبيرة بسبب مشروع الحكومة الإلكترونية، وذلك في مجال تقنية المعلومات وتحديث الخدمة المدنية،<sup>1</sup> ففي إطار تقنية المعلومات تم إنجاز ما يلي:
  - بناء وتنفيذ نظام الملف الوظيفي في وحدات السلطة المركزية والمحلية.
  - بناء أرشيف مركزي في ديوان وزارة الخدمة المدنية وأخرى فرعية في المحافظات.
  - إنشاء المركز الرئيسي للمعلومات ومراكز فرعية في أمانة العاصمة والمحافظات.
  - تعميم البطاقة الوظيفية باستخدام تقنية الصورة والبصمة.
  - إنشاء مدينة المعلومات ومركز تطوير البرمجيات.
  - إنجاز مشروع الشبكة الذكية، وكذا "يمن موبايل"، وخدمة التعليم عن بعد والريال الإلكتروني.
- أما في مجال الخدمة المدنية، فقد تم تحقيق الإنجازات التالية:
  - إنشاء صندوق الخدمة المدنية، والذي يُعنى بإعداد الإستراتيجية الوطنية للأجور والمرتبات، وتبسيط إجراءات تقديم الخدمات الحكومية، وبناء القدرات المؤسسية، وتطوير الخدمات العامة والتقديم الآلي لها.
  - تعميم وحدة GIS<sup>2</sup> (Geographic Information System) التابعة للتقسيم الإداري لوزارة الخدمة المدنية.
  - إعداد لائحة موحدة لتنظيم وتسيير المشروعات الخدمية.
- ومن العوائق التي مازالت تعاني منها اليمن وتقف حاجزا أمام تفعيل هذا المشروع أكثر الضعف الكبير في استخدام شبكة الانترنت مقارنة مع دول عربية أخرى، حيث وصلت نسبة استخدامها سنة 2015 إلى حوالي 22.55% من مجموع السكان، وهي نسبة لا تفتح المجال لتعميم عملية التقديم الإلكتروني للخدمات عبر كافة أنحاء الجمهورية اليمنية، ويبرز الجدول الموالي تطور استخدام الانترنت في اليمن:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 201-203.

<sup>2</sup> نظام المعلومات الجغرافية، وهو نظام قائم على الحاسوب، يعمل على جمع وصيانة وتخزين وتحليل وإخراج وتوزيع البيانات المكانية والوصفية لأهداف محددة (خرائط، صور جوية، مرئيات فضائية، أسماء أماكن...)، وتساعد على التخطيط واتخاذ القرار فيما يتعلق بالزراعة وتخطيط المدن والتوسع في السكن، بالإضافة إلى قراءة البنية التحتية لأية مدينة، انظر: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/05.

الجدول رقم (21): استخدام الإنترنت والنمو السكاني في اليمن.

نسبة الاستخدام %	عدد السكان	عدد مستخدمي الإنترنت	السنة
0.08	17.900.000	15.000	2000
0.51	19.600.000	100.000	2001
1.06	20.764.630	220.000	2005
1.62	22.858.238	370.000	2009
1.79	23.495.361	420.000	2010
14.90	24.771.809	3.691.000	2012
22.55	26.737.317	6.029.265	2015

Source : Ibid.

## خاتمة الفصل:

لقد أفصحت جل تجارب الدول، في مجال تطبيق نظام الحكومة الالكترونية، عن رغبتها الشديدة وتطلعها المستمر نحو تغيير أسلوب العمل، والتخلص من كل ما من شأنه إعاقة السير الحسن لأداء الإدارات العمومية، أو إظهار أي شكل من أشكال السلب والفساد والعجز عن إرضاء العملاء طالبي الخدمات، فعمدت أغلب حكومات الدول المشار إليها لفتح بوابات إلكترونية انتهاجا لسياسة الباب المفتوح، وفسح المجال أمام المواطن لإشباع حاجاته الخدمائية على مدار الأسبوع واليوم، استجابة لمتطلبات تجسيد نظام الحكومة الالكترونية على أرض الواقع، وهذا ما يبرز اهتمام متزايدا ووعيا متناميا بضرورة التغيير والدخول شيئا فشيئا إلى مجتمع المعلومات الذي يعتمد على الرقمية كنمط لا ينبغي أن تبقى الدول بمعزل عن الأخذ بمقوماته، قصد الاستفادة من المزايا المنجزة عنه كما استفادت من ذلك عدة بلدان على اختلاف ظروفها وإمكانياتها.

الفصل الرابع:  
الحكومة الاللكترونية  
والإدارة العامة في الجزائر

## مقدمة الفصل:

"2016 سنة الحكومة الإلكترونية في الجزائر" عبارة أطلقت في السنة الحالية التي نحن بصدد إتمام هذه الدراسة فيها، ويمكننا الآن أن نتساءل: ماهي المظاهر والإنجازات التي أدت إلى إطلاق هذه العبارة؟ وهل تعكس حقا إمكانية تطبيق هذا النظام الإلكتروني على مستوى إدارتنا العمومية؟ وهل أسفر ذلك على تحقيق مختلف المزايا والأهداف المترتبة عن الولوج إلى العام الرقمي؟ من هذا المنطلق نحاول التطرق عبر هذا الفصل إلى رصد أهم ملامح الإدارة العامة الجزائرية للكشف عن مدى جاهزيتها لاحتضان مشروع الحكومة الإلكترونية، لنلقي بعد ذلك نظرة عن كثب على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر للتعرف على المستوى الرقمي الذي وصلت إليه الجزائر مقارنة بدول العالم عموما والدول العربية خصوصا، لنصل إلى إبراز مختلف التطبيقات المدرجة تحت لواء تجسيد نظام الحكومة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية وتقييم مستواها للكشف عن مدى إمكانية ونجاح تطبيق هذا النظام في مختلف الجهات الحكومية الجزائرية، كل ذلك عبر المباحث التالية:

المبحث الأول: الإدارة العامة والتحول نحو الحكومة الإلكترونية في الجزائر.

المبحث الثاني: مؤشرات إمكانية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر.

المبحث الثالث: مستوى تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية.

### المبحث الأول: الإدارة العامة والتحول نحو الحكومة الإلكترونية في الجزائر.

تحتل الإدارة العامة مكانة هامة جدا في الجزائر بالنظر إلى أهميتها القصوى في تنظيم شؤون المجتمع الجزائري وتحقيق نموه، وذلك عبر تفعيل العديد من الأجهزة الإدارية المساهمة بشكل أو بآخر في إنجاز مختلف المعاملات وتلبية الحاجات العامة للمجتمع وإشباعها بما يتوافق مع متطلباته وتيسير الحصول عليها.

وإذا كان هذا هو دأب الإدارة العامة في الجزائر، والسبب الرئيس في تبنيها من قبل الدولة الجزائرية، فإن إلزامية الحفاظ عليها ومواجهة مختلف مظاهر السلب المميزة لها وتطويرها بما يتوافق مع التطورات الحاصلة في بيئتها أمر ضروري بل وحتمي من أجل النهوض بها وإيصالها إلى مستوى إنجاز مهامها وتقديم خدماتها بشكل يواكب التقدم التكنولوجي الذي شهده ولا يزال يشهده العالم حاليا، بغية إرساء معالم نظام الحكومة الإلكترونية على مستواها.

ومن خلال هذا المبحث نحاول التطرق إلى واقع الإدارة العامة في الجزائر كمحاولة للكشف عن إلزامية التغيير فيها وتهيئة الأرضية لتجسيد النظام الإلكتروني، لنصل في الأخير إلى عرض أهم الجوانب المتعلقة بإمكانية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية.

### المطلب الأول: واقع الإدارة العامة في الجزائر.

تحاول الجزائر على غرار باقي دول العالم الاهتمام بجانب الإدارة العامة كمحاولة جدية وشاملة لتحسين صورتها الذهنية في المجتمع الجزائري وتفعيل أدائها المنوط بها في تحقيق نموه وازدهاره، وما يدل على ذلك إنشاء الوزارات والمؤسسات والمرافق العامة ومختلف الجهات الحكومية التي تتفاعل مع عديد الأطراف وبالخصوص المواطن الجزائري، لتنفيذ واجباتها وممارسة صلاحياتها في إطار تحمل مسؤولياتها المترتبة عن تأديتها لأعمالها، إلى أن هذه المحاولة المشار إليها تخللتها مجموعة من السلبيات والنقائص والمشاكل والمظاهر التي كانت سببا في إيصال الإدارة العامة إلى ما هي عليه حاليا من واقع لا يبعث على الارتياح في الكثير منها، ولا يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الدولة.



**1- المظاهر السلبية في الإدارة العامة الجزائرية:**

لا تُعتبر الإدارة العامة الجزائرية سلبية في حد ذاتها، لأن ذلك يمثل وجهة نظر من يعتبر أن القطاع العام سلبي في حد ذاته، فالإدارة العامة الجزائرية همزة وصل بين الدولة ومختلف الأطراف المستفيدة من هذه الإدارة ومخرجاتها، وجهاز يعمل على خدمة ميدان من الميادين المجتمعية في الجزائر لتحقيق نهضتها، إلا أن مختلف مظاهر الخلل والفساد والتخلف الإداري أدت إلى تشويه صورة هذه الإدارة والتذمر من واقعها ومستواها الذي وصلت إليه في تأدية مهامها، والجدير في هذه الخطوة من الدراسة الإسهاب في التطرق إلى هذه المظاهر من أجل الإحاطة بها والتعرف على مجمل السلبات المميزة للإدارة العامة في الجزائر، حيث يمكن الإشارة إلى مختلف المظاهر العامة للخلل والفساد من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً- مظاهر الخلل المتعلقة بالجانب الفلسفي للنظام الإداري:**

يُنظر للثقافة بأنها كل ما يكتسبه المرء من البيئة الخارجية من معتقدات وأفكار، فقد تكون البيئة الخارجية غير مهتمة بالجانب الفكري، مما يُظهر مجتمعا لا يمتلك أفكارا تقود عملية التغيير في تلك الدولة، وكذا عدم الجدية من قبل هذه الأخيرة في توفير وتطوير فكر إداري خاص بها، والميل إلى تبني أفكار كثيرة وردت من مجتمعات أخرى، وذلك بسبب القصور في النظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الموجهة لتنمية وتنقيف المجتمع، والتي فرضت ثقافة الكبت والسيطرة والتعسف وإخماد الأفكار والتوجهات الإبداعية المتطلعة إلى واقع أفضل، رغم أن تلك الأفكار والمعتقدات هي الأساس في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والمنهج العام في السلوك التنظيمي، وبالتالي تلعب الفلسفة الإدارية دورا مهما في ابتكار وتصوّر أبعاد مختلفة لمستقبل الإدارة، وتوفير الوسائل اللازمة للوصول إلى ذلك الواقع الذي تعتبره الإدارة في الجزائر شيئا خياليا عندما يصدر من أبنائها، وشيئا منطقيا وضروريا عندما يصدر من الأجانب.

**ثانياً- مظاهر الخلل في الهيكل العام للنظام الإداري:**

يُشكل الهيكل العام للنظام الإداري جانبا مهما من جوانب هذا الأخير، ويوجد في هذا الهيكل الكثير من الإختلالات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تضخم الهيكل وتقدمه التنظيمي، وعدم ملاءمته للظروف والتغيرات والاحتياجات.
- جمود هذا الهيكل وعدم قدرته على مواكبة المستجدات الحاصلة.
- عدم تناسب التوزيع الداخلي للأنشطة والوظائف على جوانب التنظيم.

<sup>1</sup> عبده نعمان الشريف، الحكومة الإلكترونية كاستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها: الواقع والتحديات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص ص 40-46.

- زيادة عدد الوحدات التنظيمية، وكذا المستويات الإدارية داخلها، مما أدى إلى ضعف عملية الاتصال والتنسيق بين هذه الوحدات.
- التداخل الكبير في الصلاحيات والمسؤوليات بين الوحدات التنظيمية.
- ازدواجية القرارات والتوجيهات وتداخلها وتعارضها نظرا لتبعية الكثير من تلك الوحدات لأكثر من وحدة في الهيكل التنظيمي.

#### ثالثا- مظاهر الخلل في نظم وقواعد النظام الإداري:

تُمثل النظم كافة القوانين واللوائح التي تنظم أعمال الدولة وتحدد أسس ومعايير النشاط في الوحدات الإدارية لها، وتُعتبر هذه النظم من الأسباب الرئيسية لجمود عملية التغيير والإبداع والابتكار، نظرا لصعوبة تعديلها أو تجاوزها رغم ظهور أساليب وأدوات جديدة في العمل الإداري، وكذا تطور تقنيات المعلومات وأجهزتها ومعداتنا وتطور البرمجيات المستخدمة في كافة الأعمال الإدارية، فهي بذلك تُعتبر كحجر عثرة أمام التطور، وبالتالي لا بد من العمل على إعادة صياغة تلك النظم والقواعد من أجل المساعدة على مواكبة واستيعاب كافة المتغيرات في البيئة المحيطة حاضرا ومستقبلا، وتوفير آلية تساعد على تجديد وتغيير تلك النظم بما يساهم في الاستفادة القصوى من كل ما يخدم تطور الإدارة العامة.

#### رابعا- مظاهر الخلل في الوظائف:

- من بين ملامح الفساد الإداري المتعلقة بالوظائف الإدارية نجد:
- عدم خضوع عملية اختيار وتعيين الأفراد لمعايير شغل تلك الوظائف.
- انعدام المساءلة في الوظائف الإدارية وضعف أنظمة التقييم لها.
- الاعتماد على المركزية وعدم تفويض الصلاحيات.
- تخلف وسائل أداء الوظائف وعدم مواكبة التغيرات التقنية.
- وجود الكثير من الوظائف غير الضرورية في الهيكل التنظيمي.
- تداخل الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات بين الوظائف.

#### خامسا- مظاهر الخلل في الإجراءات والعمليات:

تُعتبر الإجراءات عن الخطوات التفصيلية لأداء الأفراد للوظائف والعمليات والمعاملات، وهي كافة النشاطات التي تؤديها لمنظمة لتحقيق أهدافها في وظائفها، ويصّب الكثير من برامج الإصلاح الإداري في إطار تعديل وتحسين إجراءات العمل، لأنها من أهم العناصر التي يمكن أن تؤدي إلى الفساد الإداري، كونها ترفع من تكاليف أداء الأعمال الإدارية، وتزيد من تقادم ظاهرتي البيروقراطية والرشوة بهدف تجاوز تلك الإجراءات من قبل الموظف، وعليه يمكن الإشارة إلى مختلف مظاهر الخلل المتعلقة بإجراءات العمل من خلال ما يلي:

- زيادة تكاليف الأعمال الإدارية وتعقيدها بسبب التعقيد في الإجراءات.
- انتشار الرشوة والفساد الإداري لتجاوز تلك الإجراءات.
- تقادم الإجراءات وعدم جدواها في ظل المتغيرات التكنولوجية التي أتاحت السرعة والدقة في أداء الأعمال.

- كثرة الإجراءات غير الضرورية في أداء الأعمال وكثرة النماذج وروتين الإداري.

#### سادسا - مظاهر الخلل في الموارد البشرية:

تواجه الإدارة العامة مجموعة من الإختلالات المتعلقة بموردها البشري وإدارته، نذكر منها:

- عدم وجود برامج علمية وفعالة لإدارة الموارد البشرية.
- غياب برامج التدريب والتأهيل التي تتناسب مع متطلبات سوق العمل.
- عدم الالتزام بشروط الترقية والنقل وإنهاء الخدمة وأخلاقيات الوظيفة العامة.
- النقص الكبير في القوانين المحددة لحقوق وواجبات الموظف العام.
- الازدواجية في الوظائف والغياب المتكرر من قبل العمال.
- هجرة الأدمغة والإطارات والمتخصصين في الميادين الإدارية والتكنولوجية، بسبب عدم الاهتمام بهم وبتحفيزهم.

#### سابعا - مظاهر الخلل في المستوى العلمي للإدارة:

- من بين نقاط الضعف والقصور التي تميز الإدارة العامة الجزائرية في المجال العلمي والتقني:
- عدم استخدام الأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في الإدارة، باعتبارها أهم العناصر التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية الأداء.
- عدم الاهتمام بنشاط البحث والتطوير في المجال الإداري.
- وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الباحثين ذكروا مختلف المظاهر التي أدت إلى تخلف الإدارة العامة في الدول النامية عموما وفي الجزائر خصوصا، نذكر من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:
- الاتجاه لحماية الذات والولاء للرؤساء وليس للوظيفة.
- التمسك بحرفية القوانين واللوائح والتهرب من المسؤولية، وهذا من شأنه إحداث شلل في الجهاز الإداري.
- تدخل العلاقات الشخصية في علاقات العمل الرسمية.
- الاهتمام بصورة كبيرة بالشكليات كالإنفاق على المباني والأثاث دون الاهتمام بالجواهر والواقع العملي.

<sup>1</sup> نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011، ص ص 23-26.

- السرية والكتمان في قضاء المصالح كظاهرة طغت على الأعمال الإدارية، وهذا ما ينعكس على علاقات العاملين برؤسائهم.
- الخوف من التغيير والتجديد والابتكار على المصالح الشخصية والامتيازات التي يحظى بها الفرد داخل الإدارة.
- الافتقار إلى قيادة قادرة على الإدارة بأسلوب علمي منظم وفكر محدد وكفاء قادر على الانتقال نحو الأفضل وتحقيق الصالح العام.
- الصراع والتنافس غير الشريف بين الموظفين، حيث تتحول الخلافات في الرأي في الكثير من الأحيان إلى صراعات خفية تؤثر على نجاح سير العمل.
- مجاملة المسؤول والأخذ برأيه حتى ولو كان لا يخدم أهداف المشروع.
- التقييم غير الموضوعي للعمال، حيث صار خاضعا للنظرة الشخصية بدلا من خضوعه لجوانب موضوع الأداء.

## 2- أسباب نشوء وتطور ظاهرة البيروقراطية في الجزائر:

المفهوم السائد للبيروقراطية هو الالتزام الشديد والمتحجر بنص القانون لدرجة تؤدي إلى عرقلة المعاملات وبالتالي القضاء على الهدف الذي من أجله وضع القانون وهو تسهيل معاملات الناس، إلا أن البيروقراطية في الجزائر ليست ناجمة عن الالتزام الشديد بالقانون، بل هي نتيجة لغياب القانون في الكثير من الأحيان، واعتماد الارتجال في المعاملات، وقد تزامن نشوء وتطور الأمراض البيروقراطية في الجزائر بالموازاة مع التقهقر الاقتصادي وعجز الأجهزة الإنتاجية على تحقيق فوائض مالية، السبب الذي جعل من الجهاز البيروقراطي للدولة ينفرد بمهمة الإصلاح والتغيير بالرغم من أن جميع الحكومات الجزائرية قد تعرضت في محتوى برامجها إلى خطورة الأمراض البيروقراطية وطرح فكرة الإصلاح الإداري الشامل لمعالجة أزمات الإدارة العامة الجزائرية، لكن في كل الظروف نلاحظ ونلمس استمرارية هذه الأمراض، حيث أفرزت هذه الوضعية علاقة غير مستقرة وغير آمنة بين المواطن والإدارة، مما جعل رابطة الثقة بينهما تتحل وتحل محلها أساليب غير شرعية في التعامل حتى عند المسؤولين الذين ينادون بفكرة الإصلاح الشامل، ومن الأسباب التي جعلت هذه الأمراض تتشأ وتتطور نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ميلود قاسم، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر: بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد: 5، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2011، ص ص 72-79، بتصرف.

أولاً- الفشل والعجز في تصور وتثبيت أنماط التسيير:

حيث عرفت الأجهزة الإدارية ولا زالت تعرف حالة من عدم الاستقرار في أنماط تسييرها، بسبب اختلاف تصورات القيادات السياسية المتعاقبة على السلطة، وذلك منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وللتعرف على جذور هذه المشكلة نرجع إلى المرسوم رقم 63-139 المؤرخ في 23/05/1965، والذي جاء ليقلص من عدد البلديات تطبيقاً للمبدأ القائم على تجميع الوحدات الإدارية لتقادي مشكل التمويل الذي كانت تشتكي منه البلاد آنذاك، وتقلص عدد البلديات إلى 676 بلدية، وتم تطبيق سياسة التوظيف المباشر وفتح الباب لكل من يعرف القراءة والكتابة من أجل أن يحصل على وظيفة إدارية، ليس المشكل في ذلك، إنما يكمن سبب نشوء الأمراض البيروقراطية في عدم اتخاذ سياسات تكوينية لهؤلاء الموظفين في القطاع الإداري، وعدم إمامهم بواجباتهم المتعلقة بتأدية وظائفهم وخدمة المجتمع والمواطن بالدرجة الأولى، متطلعين فقط إلى ضمان حقوقهم الوظيفية، فظهرت الانحرافات البيروقراطية بالرغم من أن الدولة هي التي سخرت هذه الجهاز الإداري لخدمة الأمة بتكليفه مع متطلبات التنمية.

وقد عرفت الجزائر بعد ذلك مجموعة من التغيرات والأزمات التي أثرت حقا على العلاقة بين الجهاز الإداري والمواطن طالب الخدمة، حيث تميزت بكثرة الإجراءات وضخامة القوانين المنظمة للأعمال الإدارية، ولم يكن بالوسع تصور المجال الإداري والقانوني الذي ينبغي ضبطه لتسيير الشؤون الإدارية، في ظل الانحرافات البيروقراطية الناتجة عن مستوى التكوين وتعقد الإجراءات وتضخم القوانين من جهة، وعن ذاتية الموظف وأخلاقه من جهة أخرى، هذا ما أدى إلى ظهور أمراض بيروقراطية وانتشارها عبر كل التنظيمات الإدارية، نذكر من هذه الأمراض:

- الإهمال وسوء معاملة الجمهور.
- بروز ظاهرة المحسوبية والواسطة، مما أثر على مبدأ تكافؤ الفرص.
- استغلال وسائل وأدوات الدول للكسب غير الشرعي ولقضاء مصالح شخصية.
- بروز وتفاقم ظاهرة الرشوة.

وبإمعان النظر في هذه الأمراض، نجد أن سببها الرئيس متعلق بالجانب الذاتي والأخلاقي للموظف مقدم الخدمة، فما فائدة التكوين وتبسيط الإجراءات والقوانين في ظل غياب أخلاقيات الموظف وعدم تطلعه إلى خدمة الصالح العام؟ هذا هو التساؤل الذي نعتبره دافعا أساسيا نحو التفكير في إحلال نظام لا يجد من خلاله الموظف سبيلا نحو تعطيل الأعمال أو الأخذ في الحسبان لاعتبارات شخصية تخص المواطن طالب الخدمة من أجل تقديم الخدمة له.

ثانياً- فشل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في تأدية وظائفها:

وخصوصا إذا تعلق الأمر بمراقبة أعمال الإدارة وأموالها، وما يمكن أن يظهر على مستواها من آفات اجتماعية أو مشاكل إدارية متعلقة بمخرجات العمل ومدى احترام وتطبيق لوائح العمل

المنصوص عليها، كالرشوة وتعطيل الأعمال وغياب الإلتقان وكذا هدر وتبديد أموال وممتلكات الإدارة، إضافة إلى التسيّب والفساد الإداري وعدم مراعاة شروط العمل والتنصّل من المسؤوليات... إلخ.

**ثالثا- نقص التأطير وعدم العناية بالتكوين:**

وهذا هو السبب الذي أدى إلى إضعاف مستوى إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات، مما أثر سلبا على الصورة الذهنية للإدارة في أوساط المجتمع، وترك انطبعا سلبيا حول المستوى الذي يميز الموظف فيها، مما يكشف عن حالة عدم تطابق المواصفات الوظيفية المتعلقة بالموظف مع الوصف الوظيفي الذي يشير إلى مختلف الواجبات ونطاق الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بشغل وظيفة ما، هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم التطلع إلى تدريب وتنمية قدرات ومهارات الفرد الموظف لإكسابه معلومات ومعارف وفنّيات تؤهله حقا لشغل وظيفته بإحكام حاليا ومستقبلا في ظل التغيرات أو المستجدات التي يمكن أن تحصل على المستوى الداخلي أو الخارجي للإدارة.

**رابعا- ثبات أنماط التسيير والروتين الإداري:**

حيث يعكس ذلك حالة من اللامبالاة بمسايرة التطور وإدخال التغييرات والتعديلات اللازمة والمفروضة على بيئة العمل الإداري، وذلك في ظل عدم نجاعة الأنماط التقليدية المتبعة في إنجاز الأعمال، وعدم مواكبتها للواقع الحالي، إضافة إلى انخفاض المردود العملي لدى الموظف وتدهور روحه المعنوية جراء الروتين الإداري، لأن الممارسة المتكررة لأداء نفس الخدمة أو الوظيفة تبث الملل في نفسه وتؤدي إلى عدم رضاه بوظيفته، ناهيك عن قيامه بإحساس طالب الخدمة بأن أداءها يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، فيطالبه بدفع رشوة لتسهيل إجراءاتها.

#### **خامسا- الحالة الاجتماعية للموظف:**

قد يُرجع الكثير من الباحثين سبب ظهور الأمراض البيروقراطية إلى تدني المستوى المعيشي للموظف العمومي، في ظل الارتفاع المتسارع للأسعار وببطء تطور دخله، مما أدى إلى انتشار ظاهرة الرشوة والمحسوبية للبحث عن مختلف مداخل الكسب حتى ولو كان ذلك على حساب المواطن أو المستفيد من الخدمات المقدمة من قبله، وخصوصا إذا غاب الضمير المهني وأخلاقيات الوظيف العمومي لديه وحتى لدى بعض المواطنين طالبي الخدمات العمومية.

### المطلب الثاني: إلزامية التغيير في الإدارة العامة الجزائرية كمدخل للحكومة الإلكترونية.

تزداد ضرورة التغيير الإداري أكثر في الوقت الذي يتسم فيه الجهاز الإداري بالعجز والخلل وضعف الأداء، وما الواقع المشار إليه سابقا للإدارة العامة في الجزائر إلى دليل على أهمية بل وحمية التغيير في ملامحها وطريقة عملها قصد رفع قدرات الجهاز الإداري لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات الحياتية، ومعالجة نقائصه وعيوبه بما من شأنه إعداد قاعدة متينة لتحمل المسؤولية على نحو أفضل، وتحسين وتيرة الأداء وتقديم الخدمات بشكل أثر تقدما وإسهاما في تحقيق أهداف التنمية.

#### 1- حتميات التغيير في الإدارة العامة الجزائرية:<sup>1</sup>

تتطلع الإدارة العامة الجزائرية إلى تحقيق النفع العام وفق الرؤية العامة للنظام السياسي القائم، وعلى هذا الأساس فإن أي تفكير أو تطلع للتغيير في الهياكل أو الوظائف أو الأساليب أو الأنماط التسييرية يستدعي بالضرورة تكييف الإدارة العامة مع الوضع الراهن، قصد التماشي مع مظاهر ومتطلبات هذا الأخير، وهناك حتميات أوجبت عملية التغيير في الإدارة العامة يمكن التطرق إليها من خلال ما يلي:

#### 1-1- الحتميات السياسية:

تتبع هذه الحتمية من كون الإدارة العامة هي الإدارة الفعالة لتنفيذ السياسة الجديدة للنظام السياسي وبرامجه وتحقيق أهدافه، حيث برزت أهمية تطوير وتحسين أداء الإدارة العامة الجزائرية في سياق التحولات السياسية التي عرفتها البلاد، وفي إطار البحث عن تعزيز مؤسسات الدولة عن طريق إعادة البناء الهندسي للمؤسسات بعد الفتنة التي مرت بها لبلاد، وتمثلت الحتميات السياسية الدافعة نحو إعادة النظر في الإدارة العامة الجزائرية فيما يلي:

- تعزيز دور منظمات وجمعيات المجتمع المدني.
- تعزيز الحريات المدنية وحقوق الإنسان.
- تعزيز مؤسسات الدولة وتحقيق الشفافية في التسيير الإداري.

<sup>1</sup> رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: دراسة حالة الجزائر 2001-2011، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011، ص ص 142-144، بتصرف.

**1-2- الحتميات الاقتصادية:**

وذلك في نطاق التغيرات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر في إطار ما يعرف بالتحريك الاقتصادي وانفتاح السوق، حيث يتطلب هذا التغيير الذي تم إدخاله على السياسات الاقتصادية تغييرا جوهريا في الإدارة العامة باتجاه يتوافق مع هذه السياسات، يتمثل فيما يلي:

- تقليص حجم الجهاز الحكومي وضبط هيكله الإدارية بالإبقاء على الضرورية منها فقط وباللازمة لأداء أدواره بعد إعادة تشكيلها.
- إعادة النظر في أدوار الجهاز الحكومي ووظائفه، وذلك بتنميتها في بعض المجالات وتقليصها في مجالات أخرى اقتصادية واجتماعية.
- الاهتمام بتحسين مؤشرات الجودة وفعالية الأداة في الإدارة العامة، بالاعتماد على نظم إدارة الجودة الشاملة.

**1-3- الحتميات الاجتماعية والثقافية:**

والتي برزت جراء التحولات الاجتماعية والثقافية التي تعرفها البلاد، والتي تشمل تطلع المجتمع لمستويات معيشة أفضل، وكذا الإحساس المجتمعي بأعراض العجز الذي يعاني منه الجهاز الإداري، إضافة إلى تنامي الوعي الشعبي الذي تولّد عنه الضغط من أجل تحسين الخدمات المقدمة وتحقيق العدالة الاجتماعية.

**1-4- الحتميات الإدارية:**

وذلك في إطار تجديد قدرة الجهاز الإداري على تقديم مستويات أفضل من الأداء، سيما وأن الجهاز الإداري يعاني العديد من مظاهر العجز والخلل، وهذا ما تولدت عنه أزمة ثقة بين المواطن والإدارة العامة، بسبب عدم رضا المواطن عن الخدمات التي تقدمها هذه الإدارة، وخصوصا إذا تعلق الأمر بالإجراءات أو القيود البيروقراطية وغياب العدالة في توزيع أو تقديم الخدمات.

**1-5- حتميات العولمة والتطور التكنولوجي:**

حيث ترتبط عملية التغيير في الإدارة العامة الجزائرية بالتغيرات الحاصلة جراء العولمة والمنطق الجديد للسيطرة والتبعية الذي تفرضه مراكز القوى العالمية، كما ترتبط بسياق التطورات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة التي يشهدها العالم، وخصوصا بعد ظهور وسائل وتقنيات جديدة من شأنها التغيير في أنماط العمل والتسيير للإدارة العامة.

**2- أدوات وإجراءات التغيير في الإدارة العامة الجزائرية:**

في سياق عملية التغيير في الإدارة العامة الجزائرية، تجدر الإشارة إلى أن الدولة اعتمدت مجموعة من الأجهزة والبرامج لقيادة عملية تحسين وتطوير الأداء الإداري بعد الاقتناع بحتمية التغيير



لمسايرة المستجدات البيئية، وتجاوز حقة التخلف الإداري وتفعيل العمل الإداري، ومن ضمن هذه الأجهزة والبرامج نجد:<sup>1</sup>

## 2-1- الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية:

والتي أنشئت بموجب المرسوم رقم 96-212 المؤرخ في 15 جوان 1996، المحدد للصلاحيات التالية:

- اقتراح عناصر السياسة الوطنية في ميادين الإصلاح الإداري والوظيف العمومي، والحرص على تنفيذها طبقا للقوانين والتنظيمات السارية.
  - دراسة وتحضير اقتراح القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم الدولة والجماعات المحلية والهيئات والمؤسسات العمومية وتسييرها، من أجل تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية وتلبية حاجات المواطنين، بما في ذلك دراسة نمط سير الإدارة العامة وتقييمه واقتراح كل تدبير يرمي إلى تحسين وتحقيق نجاعة الإدارة العامة.
  - ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العامة وعملها، من خلال المبادرة بكل عمل لتجديد الإدارة وعصرنتها باللجوء إلى التقنيات الحديثة في التسيير والتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.
  - ترقية كل تدبير يرمي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن من خلال تنظيم وتنشيط كل ظاهرة تجاه الموظفين، تهدف إلى تعميم الأعمال الإدارية وإجرائها، وترقية مشاركة الموظفين وتوجيههم.
- ## 2-2- برنامج الحكومة لسنة 2000:

- من خلال هذا البرنامج تعمل الحكومة على تحقيق أهداف الإصلاح وفقا لما يلي:
- عصرنة الإدارة العامة من خلال تكوين إطاراتها وأعاونها كل في ميدان تخصصه، وكذا تعميم استخدام الإعلام الآلي وشبكة الانترنت، إضافة إلى تخفيف إجراءات وأجال إنجاز المهام الإدارية وتطوير الشفافية والاتصال داخل الإدارة.
  - دعم التناسق بين مختلف الإدارات العامة المركزية والمحلية للتسريع في وتيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
  - اللجوء للخبرات الأجنبية ومنح الامتياز للتحكم في تكاليف مهام الإدارة العامة وتقليصها.
  - التضامن والتكامل مع مصالح الرقابة لمكافحة مظاهر الغش والاعتداءات على المواطنين.
  - رد الاعتبار للإدارة العامة بواسطة محاربة كل أشكال السلوكات غير الأخلاقية، مع استعادة سلطة الدولة في محاربة كل أشكال الغش والمساس بممتلكاتها.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 145-149.

### 2-3- المديرية العامة للإصلاح الإداري:

أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-192 المؤرخ في 28 أبريل 2003، والذي حدد مهام المديرية وتنظيمها الداخلي، حيث تُعتبر بمثابة جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري على كل المستويات وفي كل القطاعات، وهي هيئة خاضعة لسلطة رئيس الحكومة، وأوكلت لها مجموعة من المهام تمثل في مجملها تلك المهام التي كانت تتكفل بها الوزارة المنتدبة في مجال الإصلاح الإداري، أما على مستوى الهيكل التنظيمي فإن جهاز المديرية يأخذ شكل مديريات دراسات، ورغم غموض وعدم دقة النص في توزيع الاختصاصات والعلاقات الداخلية في هذا الجهاز، إلا أن تنظيمه الداخلي يقتصر على ثلاثة مدرء دراسات يساعدون المدير العام للإصلاح الإداري، ويكلفون على التوالي بما يلي:

- التنظيم والعمل الإداريين.
- العصرية والتطوير الإداريين.
- التقييم والتحليل الإستشراقي.

ولا يوحي هذا الهيكل بوجود آليات تطبيق أي سياسة تذكر، إذ أن هذه الأخيرة تتطلب قبل كل شيء ضرورة التخطيط، غير أن التنظيم الموجود يقتصر على العمل الإداري والعصرية والتقييم، دون أي دمج لهذه الآليات في إطار رؤية شاملة، ويقتصر دور المديرية على مجرد إبداء الرأي حول المسائل المتعلقة بالإصلاح الإداري، دون منحها السلطات الكافية لاتخاذ القرارات ورسم الإستراتيجيات، على اعتبارها الهيئة القيادية الأولى لمسار تحسين أداء الإدارة العامة.

### 2-4- الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:

أنشئت هذه الهيئة قصد تنفيذ الإستراتيجية الوطنية في مجال مكافحة الفساد، بموجب المرسوم رقم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، حيث تم إدراج هذه الهيئة ضمن الأجهزة القيادية لعملية تحسين أداء العمل الإداري، على اعتبار أن جوهر الإصلاح يكمن أولاً في توفير البيئة النظيفة القابلة لزراع بذور التغيير، وقد كُلفت هذه الهيئة بمجموعة من المهام نذكر من أهمها ما يلي:

- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد وتجسيد مبادئ دولة القانون وتكريس مبدأ الشفافية.
- تقديم التوجيهات واقتراح التدابير ذات الطابع القانوني والتنظيمي، والتي ترمي إلى وقاية من الفساد، والتعاون مع القطاعات العمومية والخاصة في إعداد قواعد أخلاقيات المهنة.
- إعداد برامج لتوعية وتحسيس المواطن بأضرار الفساد، وجمع واستغلال كل المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منها، والبحث عن عوامل الفساد وأسبابه وتقديم تدابير لإزالتها والقضاء عليها.

- تلقي التصريحات بالامتلاك الخاصة من قبل الموظفين العموميين بصفة دورية، ودراسة واستغلال المعلومات الواردة فيها والعمل على حفظها.
- ضمان تنسيق ومتابعة النشاطات والأعمال ميدانيا على أساس التقارير الدورية والمدعمة بإحصائيات وتحاليل متعلقة بمجال الوقاية من الفساد.
- السهر على تعزيز التنسيق ما بين القطاعات والتعاون مع هيئات مكافحة الفساد على الصعيد الوطني والدولي.
- ولضمان فعالية نتائج عمل الهيئة، فقد تم تزويدها ببعض الامتيازات التي من شأنها تسهيل عملها، ففي مجال ضمانات حصول الهيئة على المعلومات فإن القانون يُخوّل لها أن تطلب من كل الإدارات والمؤسسات والهيئات التابعة للقطاع العام أو الخاص أو من شخص طبيعي أو معنوي أية معلومة أو وثيقة تراها مفيدة في الكشف عن أعمال الفساد، ويشكل كل رفض عمدي وغير مبرر لتزويد الهيئة بالمعلومات أو الوثائق المطلوبة جريمة إعاقة السير الحسن للعدالة، والتي يعاقب عليها القانون.

## 2-5- إجراءات تحسين الخدمة العمومية:

- تميزت سنة 2015 بتسريع وتيرة عصرنة الإدارة العامة، بهدف تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن، وهذا من خلال جملة من التدابير تمثلت أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>
- إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية، قصد التخفيف من حجم الملفات الإجراءات الإدارية.
- تخفيض آجال تسليم الوثائق البيومترية، خاصة بعد تحول استخراج وثائق جواز السفر وبطاقة التعريف والبطاقة الرمادية لمصالح البلديات.
- استحداث فرق تقنية مجهزة بحقائب بيومترية متنقلة، لتمكين فئات المرضى والمسنين وذوي الاحتياجات الخاصة من القيام بإجراءات استخراج مختلف الوثائق الإدارية، كأخذ الصورة الرقمية والبصمات والتوقيع الإلكتروني من مقرات سكنهم.
- إلغاء شهادة الكفاءة من ملفات تجديد رخصة السياقة بالنسبة للمواطنين الراغبين في تجديدها عند تغيير مقر إقامتهم من ولاية لأخرى.
- إلغاء إلزامية التصديق على نسخ طبق الأصل ومنع الإدارات العمومية من اشتراط وثائق مصادق عليها بالبلديات.

<sup>1</sup> وكالة الأنباء الجزائرية، 2015: سنة تسريع عصرنة الإدارة لتحسين الخدمة العمومية، الأحد 20 ديسمبر 2015، على الخط:

- إمكانية استخراج صحيفة السوابق العدلية رقم 3 وشهادة الجنسية عبر شبكة الانترنت، وتمكين أفراد الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج من سحبها من الممثلات الدبلوماسية والقنصلية الجزائرية.
- استحداث ولايات منتدبة بالجنوب بهدف مكافحة البيروقراطية وتقريب الإدارة من المواطن وتحسين المرفق والإدارة العامة.

## 2-6- المرصد الوطني للخدمة العمومية:

دخل هذا المرصد حيز التنفيذ بشكل رسمي يوم 19 مارس من سنة 2016، حيث يعمل تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ويضم 26 شخصية، منهم قضاة وولاة ووزراء سابقون، ويُعتبر هذا المرصد إطارا للتشاور وقوة اقتراح بهدف تقريب الإدارة من المواطن وترقية الخدمات العمومية إلى مستوى عالي، بالتنسيق مع مختلف الهيئات والوزارات.

وتتمثل المهمة الأولى للمرصد في تحسين الخدمات العمومية المقدمة من قبل مختلف القطاعات، وخصوصا قطاع الصحة والتعليم والنقل والمصالح البلدية، كما أن طريقة عمل المرصد تعتمد على إرسال التقارير حول التجاوزات المسجلة، وسرعة الاستجابة لانشغالات وشكاوى المواطنين، عن طريق تمكين طرق التواصل معهم باستغلال شبكة التواصل والرقم الأخضر، حتى تسود ثقافة التبليغ عن التجاوزات لمحاربة البيروقراطية والتهاون في تأدية الواجب، والجدير بالذكر في هذا السياق أن رئيس المرصد كشف في أول تقرير رفعه إلى الوزارة الأولى أن سوء الاستقبال في الإدارات العمومية هو أكثر ما يشتكي منه المواطن طالب الخدمة.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: جوانب إمكانية تحول الإدارة العامة الجزائرية نحو الحكومة الإلكترونية.

تعد الأجهزة والإجراءات المشار إليها في إطار تحديث وعصرنة الإدارة العامة وتحسين الخدمة العمومية سبيلا نحو التفكير في إحلال النمط الإلكتروني محل النمط التقليدي في تعامل مختلف الجهات الحكومية مع عديد الأطراف المستفيدة منها، ويعتبر ذلك إجراء في حد ذاته يمكن إدراجه ضمن برامج تحسين وتطوير الإدارة العامة الجزائرية، ولا يخفى علينا أن الدولة أدرجت هذا المشروع ضمن الخطط التنموية منذ مطلع الألفية الجديدة، إلا أن ذلك يقتضي الأخذ في الحسبان مختلف التحديات والشروط اللازمة لإنجاح هذا التحول.

<sup>1</sup> بلقاسم حوام، سوء الاستقبال أكثر ما يشتكى منه المواطن في الإدارة، بوابة الشروق، 2016/04/13، على الخط:

**1- أهداف ومتطلبات تحول الإدارة العامة الجزائرية نحو الحكومة الإلكترونية:**

تسعى الجزائر كغيرها من الدول إلى إرساء قواعد الحكومة الإلكترونية بهدف الاستفادة من مختلف المزايا والمكاسب المقدمة من قبل هذه الحكومة، مع العلم أن أي مشروع تنموي ينبغي أن يقوم على تحديد أهداف مستقبلية له، ومراعاة توفير متطلباته والتقييد بشروط إنجازه من أجل ضمان نجاحه وإسهامه في تحقيق التنمية.

**1-1- أهداف تحول الإدارة العامة الجزائرية نحو الحكومة الإلكترونية:**

يمكن أن نتصور في البداية أن الهدف الأسمى من هذا المشروع هو الوصول إلى تقديم الخدمات من قبل الإدارة العامة الجزائرية واستلامها من قبل جمهور المستفيدين بشكل إلكتروني، عن طريق استخدام نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا بعيدا عن مختلف مظاهر ومشاكل السلب والفساد المشار إليها سابقا، ومن المفيد أيضا التعرض إلى مختلف الأهداف المسطرة المرجوة من وراء تجسيد هذا المشروع من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- التقليل من حجم البيروقراطية، من خلال تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية التي يتم من خلالها الحصول على الخدمة.
- التسريع في وتيرة عملية اتخاذ القرارات.
- تطوير ودعم الجهات الإدارية قصد تحقيق الفعالية والجودة في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين في مختلف مجالات الحياة.
- تمكين الإدارات العامة من الاستفادة من بعضها البعض عن بعد وبأقل تكلفة.
- توفير بيئة خارجية للإدارة العامة تقوم على المعلوماتية.
- تحسين الصورة الذهنية للإدارة العامة الجزائرية في أوساط الجماهير المتعاملة معها، من خلال اكتسابها للمهارات البشرية العاملة على تفعيل النشاط الإداري والتطلع لخدمة الصالح العام.
- تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين المواطنين وتقريب الإدارة من المواطن.

**1-2- متطلبات تحول الإدارة العامة الجزائرية نحو الحكومة الإلكترونية:**

يمكن تحديد أهم متطلبات تحول الإدارة العامة الجزائرية نحو الحكومة الإلكترونية من خلال ما يلي:

- توفر رؤيا واضحة وشاملة حول مشروع التحول، ورغبة صادقة وتطلع إرادي في تجسيد هذا النمط الإلكتروني وخدمة الصالح العام بأرقى المستويات، لدى أصحاب السلطة والقرار.

<sup>1</sup> دحمان بن عبد الفتاح، ندير طروبيا، مدى جاهزية الجزائر لمشروع الحكومة الإلكترونية وسبل التعاطي مع التحديات والجرائم الإلكترونية الرهانة: الواقع والمأمول، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض لدول، جامعة سعد دحلب، البلية، 13 و14 ماي 2013، ص 14، بتصرف.

- العمل على دراسة جدوى مشروع التحول، وتسخير كافة الإمكانيات اللازمة لذلك من موارد بشرية متخصصة وتجهيزات ومعدات وبرمجيات وغلافات مالية، قصد إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بذلك وضمان إنجازها بكفاءة وفعالية، للوصول إلى رصد مدى إمكانية التطبيق من عدم ذلك.
- ضرورة الاهتمام والاستعانة بالخبراء والمختصين في الميدان التكنولوجي، وكذا الاستفادة من الخبرات والممارسات الأجنبية والنماذج الناجحة في مجال تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية.
- إعادة النظر في أعمال الإدارة العامة والاحتفاظ بالإجراءات الضرورية فقط من أجل إنجازها، مع التخلص من كل ما من شأنه التعقيد أو التأخير في التنفيذ، إضافة إلى فرض رقابة داخلية وخارجية صارمة على هذه الإدارات لإزالة أو إبعاد مظاهر السلب والفساد وتوفير أرضية خصبة لزرع بذور التحول نحو نظام الحكومة الإلكترونية.
- توفير البنية التحتية اللازمة للتحول، من أجهزة إلكترونية وشبكات الاتصال وقواعد بيانات وبرمجيات متخصصة، مع حسن استغلالها واستخدامها بشكل يعود بالنفع على المستفيد من الخدمات وعلى القائم بتقديمها، وذلك لتحميل أعمال الإدارة العامة الإلكترونية، وتأمين الاتصال بين هذه الأخيرة وبين المواطنين ضمن بيئة رقمية رفيعة المستوى.
- إعادة هندسة إجراءات العمل داخل الإدارة العامة بعد توفير البنية التحتية المشار إليها، وتحويلها للنظام الرقمي انطلاقاً من إعداد وصف شامل ودقيق لمختلف المعاملات والخدمات ومواصفات القائمين بها أو مقدميها، ومروراً بتحديد كافة علاقات التداخل بينها من جانب، وبين هذه الجهة الحكومية ودوائر أو جهات أخرى من جانب ثاني، وصولاً في الأخير إلى تصميم هذه الإجراءات بما يتناسب مع خصوصيات النظام الإلكتروني الجديد، ونشر تفاصيلها عبر موقع للانترنت.<sup>1</sup>
- توفير بنية قانونية متينة ولازمة للحفاظ على أعمال هذا النظام الإلكتروني من جهة، وحماية كل من له علاقة به من جهة أخرى، وذلك عن طريق سن القوانين التي تعمل على ضمان الأمن المعلوماتي وحماية سرية الوثائق والبيانات والتوقيعات الإلكترونية وغير ذلك من الجوانب الحساسة في إطار التعامل الإلكتروني، وكذا إعطاء هذا الأخير الطابع الرسمي الذي يترتب عليه تحمل مسؤولية الإهمال والتأخر أو عدم التنفيذ أو عدم الاستجابة للتعليمات المدرجة ضمنه، إضافة إلى السهر على كبح مختلف أشكال الجريمة الإلكترونية والتصدي لها بإحكام، حفاظاً على هذا المشروع وعدم تعرضه للتشويه أو فقدان الثقة منه، مع ضرورة معاقبة كل من يحاول الإخلال بجزء من أجزاء هذا النظام.
- فسح المجال للمواطن الجزائري من أجل الحصول على ما يريده من معلومات أو خدمات الإدارة العامة عبر مواقع انترنت بسيطة التصميم ووضاحة ومتاحة على مدار اليوم والساعة، وهذا ما يفرض

<sup>1</sup> محمد هشام قلمين، نور الدين بربار، الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين التحدي والاحتواء مع عرض وتقييم تجربة نظام الشفاء في قطاع الضمان الإجتماعي، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب، البلية، 13 و14 ماي 2013، ص 10، بتصرف.

فحص الموقع باستمرار وتحيينه ورصد مختلف الطلبات وإنجاز كافة المعاملات المتعلقة بها دون تماطل أو تأجيل، وهذا ما يفرض على الدولة بالموازاة مع ذلك إعداد ما يسمى بالمواطن الإلكتروني وتأهيله للتكيف مع هذا المشروع.

- الإعداد الجيد للموظف الإلكتروني الذي ينتمي لهذه الجهة الحكومية، بغية تقبله لفكرة التغيير في أساليب وأنماط عمله داخلها، إضافة إلى إكسابه المعلومات والمعارف والمهارات اللازمة لتمكينه من تأدية مهامه الجديدة بكفاءة وفعالية وفق النظام الجديد.

- توفير المخصصات المالية اللازمة لإنجاح عملية التحول نحو الحكومة الإلكترونية، وتجنب تعرضه للتجميد أو التعطل بسبب عدم كفايتها، وهذا ما يستدعي التعاقد مع القطاع الخاص من أجل أن يكون له الإسهام في تدعيم هذا المشروع، وضمان بناءه وصيانة كل جزء من أجزائه.

## 2- معوقات تحول الإدارة العامة الجزائرية نحو الحكومة الإلكترونية:

ما ينبغي لفت الانتباه له هو أن العديد من مظاهر الفساد (البيروقراطية والمحسوبية والرشوة والمساومة وهدر المال العام) وتزايد معاناة المواطنين في تعاملاتهم مع الإدارة العمومية أدت إلى الكشف عن مساوئ الحكومة التقليدية، مما شكل دافعا أساسيا للتوجه نحو حكومة إلكترونية عصرية تستجيب لتطلعات المواطنين، وتعمل على تلبية وإشباع حاجاتهم من هذه الجهات الحكومية، إلا أن السؤال الذي نريد طرحه: لماذا لم تصل الحكومة الإلكترونية في الجزائر إلى ما وصلت إليه الحكومات الإلكترونية في دول أخرى؟ ولماذا لم تصل الإدارة العامة الجزائرية إلى مستوى إنجاز معاملاتها وتقديم خدماتها وفق النظام الإلكتروني، رغم امتداد جذور فكرة نظام الحكومة الإلكترونية من مطلع الألفية الجديدة، ورغم قيام الدولة بجهود تدعيم وتعزيز القطاع التكنولوجي سنة بعد أخرى؟

لا يخفى علينا أن الإدارة العامة الجزائرية بتطلعها إلى محاولة تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية لا تهدف إلى تحقيق الربح كما يهدف إلى ذلك القطاع الخاص، وإنما تسعى إلى تحقيق ما أشرنا إليه من أهداف، مع مراعاة تعظيم العائد على استخدام الحكومة الإلكترونية، وتخفيض تكاليف تنفيذها وتطبيق برامجها، وهنا يكمن المشكل في تبني مثل هذه المشاريع دون القيام بدراسة علمية لجدواها، وتحديد تكلفة المشروع والإيرادات والفوائد المتوقعة منه، وهذا ما يشكل تحديا أمام نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية على أرض الواقع.

وعلى ذكر تكاليف المشروع، يمكن إبراز أهمها من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- تكاليف البحوث والدراسات لجدوى المشروع إلى غاية تنفيذه.
- تكاليف شراء كافة الأجهزة والمعدات والشبكات والبرامج المطلوبة للمشروع.

<sup>1</sup> عبده نعمان الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 170.

- تكاليف التشغيل ومرتببات وأجور ومكافآت الباحثين والعاملين في مشروع الحكومة الإلكترونية.
  - تكاليف المواقع الإلكترونية على شبكة الانترنت وقواعد البيانات الخاصة بالمشروع.
  - النفقات المتعلقة بالأعمال الميدانية للمشروع والتعاقدات وتكاليف صيانة أي جزء من أجزاء النظام.
  - تكاليف البرامج التدريبية والدورات التكوينية الخاصة بالمشروع.
- أما عن الإيرادات المتوقعة من المشروع فيمكن ذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>
- العوائد الاجتماعية والتي يصعب تقديرها بثمن، وتمثل في أغلب المشاريع الهدف المحقق حتى ولو لم يحقق المشروع عائدا ماديا لفترة طويلة من الزمن.
  - التوفير في التكاليف عند تخفيض تكاليف معالجة البيانات وإنجاز المعاملات، وتخفيض تكاليف العمالة والمستلزمات السلعية والأدوات والمعدات، والتقليل من تكاليف إتخاذ القرارات.
  - الفوائد التشغيلية التي تحصل عليها الدولة نتيجة لتحسين أساليب العمل واتخاذ القرارات السريعة والارتقاء بالعمل الإداري، ونجاح أعمال الرقابة والتنظيم والتخطيط نظرا لتوفر نظام للمعلومات يساهم في توفير هذه الأخيرة بسرعة عالية، وتخفيض نفقات السفر والنفقات التشغيلية التي تصاحب النظم التقليدية.
  - الفوائد والرسوم المحصلة من تشغيل المنظمات الإلكترونية والأعمال الإلكترونية المنجزة.
  - القيمة الاقتصادية للمعلومات الناجمة عن استعمالها وما يمكن التوصل إليه من نتائج متعلقة بعملية اتخاذ القرارات، حيث تتوقف قيمة المعلومات على قيمة النتائج المتوقعة من هذه القرارات، وتقاس هنا قيمة المعلومات بالأرباح التي تم تحقيقها بسبب ذلك القرار المبني على تلك المعلومات.
  - وعلى هذا الأساس، تعتبر دراسة الجدوى الاقتصادية لمشروع الحكومة الإلكترونية من أهم مراحل بناء هذا النظام، إلا أن هناك الكثير من العوامل أو العقبات التي تعيق إجراء مثل هذه الدراسات، وتشكل تحديا كبيرا أمام إمكانية تطبيق هذا النظام في الإدارات العامة وضمان نجاحه في تحقيق أهدافه، وهذا إذا سلمنا بأن العجز عن إجراء دراسة الجدوى لمشروع الحكومة الإلكترونية يعني العجز عن إمكانية تطبيقه من منطلق الرشادة والعقلانية والاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة، وهنا يمكن أن نشير إلى أهم المعوقات التي تحول دون التمكن من تحول الإدارة العامة الجزائرية نحو نظام الحكومة الإلكترونية من خلال ما يلي:<sup>2</sup>
  - نقص الوعي الجماهيري وقلة الثقافة الإلكترونية، مما أدى إلى تفتيش ظاهرة الأمية الإلكترونية بين مختلف فئات المجتمع، ونقص القابلية لدى الأفراد في إجراء تعاملاتهم إلكترونيا.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 171- 173.

<sup>2</sup> سيد أحمد مسيردي، خديجة سعدي، مشروع الجزائر الإلكترونية: واقع وتحديات، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب، البلدة، 13 و14 ماي 2013، ص 17، بتصرف.



- ضعف الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخصوصا إذا علمنا أن الاعتماد المالي المخصص لهذا القطاع لا يتجاوز 4 ملايين دينار من ميزانية الدولة، أي ما نسبته 0.08% من الميزانية لسنة 2016.<sup>1</sup>
- وجود فجوة رقمية بين منطقة وأخرى، وذلك لتباين البنية التحتية للاتصالات بين مختلف المناطق، والعجز عن تلبية طلبات التزويد بمختلف الخدمات التكنولوجية كخدمة الهاتف الثابت والانترنت.
- نقص الإطارات الفنية المتخصصة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال رغم الجهود المبذولة من أجل تنمية الكفاءات من قبل الجامعات والمعاهد المتخصصة.
- محدودية استخدام الانترنت في الجزائر بالرغم من تزايد عدد مستخدمي هذه الشبكة، إلا أن ذلك غير كاف للتحويل نحو نظام الحكومة الإلكترونية.
- نقص الوعي بأهمية مشروع الحكومة الإلكترونية لدى الكثير من الموظفين وأصحاب المناصب القيادية في الإدارات العامة، بل وعدم رغبتهم وتطلعهم للتحويل الإلكتروني.
- عدم إشراك القطاع الخاص بما فيه الكفاية لتخطيط المشروع وبناءه وتنفيذه.
- سوء التقدير للميزانية من أجل التحويل نحو الحكومة الإلكترونية من جهة، وعدم كفاية المخصصات المالية اللازمة لإدراج هذا المشروع من جهة أخرى.
- محدودية الجانب القانوني في مجال المعاملات الإلكترونية بشأن تأمينها وحماية المتعاملين عبر الشبكات وتوفير الأمن المعلوماتي، أو بشأن اعتمادها وحجّيتها كاعتماد التوقيع الإلكتروني وإضفاء الرسمية على المراسلات الإلكترونية.

<sup>1</sup> القانون رقم 15-18 المؤرخ في 18 ربيع الأول 1437 الموافق لـ 30 ديسمبر 2015 المتضمن قانون المالية لسنة 2016، الجريدة الرسمية، العدد: 72، الجزائر، 2015/12/31، ص 37.

### المبحث الثاني: مؤشرات إمكانية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر.

من الركائز الأساسية التي يقوم عليها نظام الحكومة الإلكترونية ضرورة حيادية واستخدام نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتكوين بنية تحتية رقمية عالية المستوى، مما يساهم في تطوير الأعمال والولوج إلى مجتمع المعلومات الذي يميزه الطابع الإلكتروني في الأداء. وإذا كان ذلك مفروضا على الجزائر من أجل تمكين أجهزتها الحكومية من التحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية، فإنه من اللازم تسليط الضوء على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدولتنا، والإطلاع على أهم المؤشرات الرقمية المتعلقة به، للكشف عن مدى قابلية وجاهزة الحكومة الإلكترونية في الجزائر، وهذا ما سنحاول التطرق إليه عبر هذا المبحث.

#### المطلب الأول: واقع القطاع التكنولوجي في الجزائر.

تسعى الجزائر إلى بناء مجتمع المعلومات والدخول إلى العالم الرقمي كإحدى محاور أو متطلبات تحقيق تميمتها وتقدمها، لذلك تحاول استخدام التكنولوجيا وتعميمها في كافة المجالات لتطوير هذا الميدان وتعزيز القدرات التقنية، من أجل ضمان الانفتاح والتحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية.

#### 1- لمحة عن القطاع التكنولوجي في الجزائر:

قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من القطاعات التي تهتم بها الجزائر وتخصها باعتماد مالي من ميزانيتها السنوية، من أجل الاستثمار فيه وإنجاز مختلف المشاريع التنموية المتعلقة به، لذلك تبذل الجزائر جهودا متواصلة لترقية القطاع التكنولوجي واستغلال الموارد والكفاءات المتوفرة في هذا المجال، لما في ذلك من إسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية، وهذا بعد تنامي الوعي بأهمية هذا القطاع وإنتاجيته، وبالتحديات التي يفرضها التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. والجدير بالذكر أن مختلف المشاريع في مجال المعلوماتية تدخل في إطار السياسة الوطنية لتعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمسعى لجلب المستثمرين في هذا القطاع وتقليص الفجوة الرقمية وإنشاء المجتمع المعلوماتي، حيث باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وتجسدت هذه الإصلاحات في سنّ قانون جديد للقطاع في شهر أوت من سنة 2000، لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات، والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال أو إدارة الشبكات، وتطبيقا لذلك تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين،

أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية يتمثل في مؤسسة "بريد الجزائر"، والآخر يتكفل بالاتصالات يتمثل في مؤسسة "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة، تم في شهر جوان من سنة 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، وصارت هذه السوق مفتوحة تماما سنة 2005، وذلك في ظل احترام مبدأ الشفافية وقواعد المنافسة، فحملت بذلك مؤسسة اتصالات الجزائر على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، مع العلم أن هذه المؤسسة شهدت انطلاقها الرسمية في الفتح من جانفي عام 2003 كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تنشط في مجال الاتصالات، وتهدف إلى تحقيق الجودة والفعالية وتقديم خدمات نوعية لجمهور المتعاملين، وتعتبر المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر، وتتمحور نشاطاتها حول تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية، وكذا تطوير شبكات الاتصال وتيسير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

وتضم مؤسسة اتصالات الجزائر فروعاً مختلفة أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، حيث تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" المختص في الهاتف الخليوي، وفرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب" المختص في تكنولوجيا الانترنت، والذي أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذات السرعة الفائقة، إضافة إلى فرع اتصالات الجزائر الفضائية المختص في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.<sup>1</sup>

وعن خدمة الانترنت فقد دخلت أول مرة في الجزائر عام 1993 عن طريق مركز البحث للمعلومات العلمية والتقنية (CERIST)، وهو مركز للأبحاث تابع للدولة الجزائرية، وبعد خمس سنوات من هذه البداية المحدودة صدر المرسوم الوزاري رقم: 265 لعام 1998 الذي أنهى احتكار خدمة الانترنت من الدولة، وسمح للشركات الخاصة بتقديم هذه الخدمة، بيد أن هذا المرسوم اشترط على الذين يريدون هذه الخدمة لأغراض تجارية أن يكونوا ذوي جنسية جزائرية، ويتم تقديم الطلبات مباشرة إلى وزير الاتصالات.

وفي عام 1998 ظهرت أولى شركات التزويد الخاصة، وارتفع عدد الشركات التي تزود الزبائن إلى 18 شركة مع حلول شهر مارس من سنة 2000، ومن أبرزها شركة "إيباد Eepad"، ورغم تحرير قطاع الاتصالات في الجزائر، إلا أن الوضع الحالي بالنسبة لشبكة الانترنت ما يزال

<sup>1</sup> اتصالات الجزائر، نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر، على الخط: [www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation](http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation) ، تاريخ

ضعيفا مقارنة مع دول أخرى<sup>1</sup>، وهذا ما تكشف عنه الإحصائيات المتعلقة باستخدام الانترنت التي سنشير إليها في المطلب الموالي.

وتعتبر شركة اتصالات الجزائر رائدة في مجال تقديم خدمة الانترنت، حيث عرفت هذه الخدمة انتشارا واسعا وتطورا ملحوظا في الآونة الأخيرة، حيث تم ربط جميع بلديات القطر الوطني بشبكة الانترنت ذات التدفق السريع، وهذا ما أدى إلى وصل المنازل والشركات ومقاهي الانترنت بهذه الخدمة<sup>2</sup>.

وقد عرف مجال الانترنت في الجزائر تطورات ملحوظة في الآونة الأخيرة، حيث تم تعزيز شبكة الجيل الثالث من خلال توفير عروض لخدمة الانترنت من قبل متعاملي الهاتف النقال في الجزائر: موبيليس التابع لمؤسسة اتصالات الجزائر، وشركة أوريدو، وشركة جيزي، إلا أن هذه الخدمة لازالت تشهد ارتفاعا في تكاليف الحصول عليها من جهة، وضعفا وانخفاضا في نوعيتها وجودتها من جهة أخرى.

إضافة إلى ذلك، عرفت الجزائر انطلاق خدمة الجيل الرابع اللاسلكي من قبل شركة اتصالات الجزائر، حيث أتت هذه الخدمة لتضاف إلى مجموعة العروض الخاصة بتكنولوجيا النفاذ التي تهدف إلى ضمان التغطية في المناطق غير المستفيدة من الخط المشترك الرقمي ذي السرعة الفائقة ADSL، وتأمين خطوط الانترنت للمهنيين، والاستجابة لاحتياجات الاستفادة من التدفق فائق السرعة، وتندرج هذه الانطلاقة في إطار حركية الاستثمار الرامية إلى عصرنه وتطوير الشبكة الوطنية للتدفق فائق السرعة، ولازالت هذه الخدمة في مرحلتها الأولى التي تشكل قاعدة هامة في التحضير للمراحل القادمة من شأنها تعزيز مكانة اتصالات الجزائر الرائدة في مجال تقديم خدمات الانترنت<sup>3</sup>.

## 2- مشاكل القطاع التكنولوجي في الجزائر:

ما تجدر الإشارة إليه والتذكير به هو أن التكنولوجيا سلاح ذو حدين، وأن الغرض الحقيقي من وجود وتوفر التكنولوجيا هو الحصول على المعلومات وإجراء الاتصالات اللازمة لإنجاز الأعمال المفيدة التي تعود بالنفع على المجتمع بسرعة قصوى وبفعالية كبيرة، للحصول على أفضل النتائج والإنجازات إلا أن واقع استخدام التكنولوجيا في الجزائر يسفر على الكثير من التجاوزات التي تبعث

<sup>1</sup> الموسوعة الحرة ويكيبيديا، [الإنترنت في الجزائر](http://ar.wikipedia.org)، على الخط: <http://ar.wikipedia.org>، تاريخ الاطلاع: 2016/05/03.

<sup>2</sup> اتصالات الجزائر، [اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم: التاريخ والإنجازات](#)، على الخط:

[www.algerietelecom.dz/AR/?p=at\\_histoire\\_realisations](http://www.algerietelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations)، تاريخ الإطلاع: 2016/05/03.

<sup>3</sup> التجارة الإلكترونية بالجزائر والعالم العربي، [الجيل الرابع يدخل الخدمة في الجزائر](#)، على الخط: [www.wabwibe.com](http://www.wabwibe.com)، تاريخ الإطلاع: 2016/05/03.

على سوء استغلال التكنولوجيا وعدم الانتفاع منها، وتعيق جهود تطوير وتحسين القطاع وجعله محركا لتنمية البلاد.

ولعل أبرز التجاوزات التي يشهدها الميدان التكنولوجي في الجزائر ظهور ما يعرف بجرائم المعلوماتية أو الجرائم الإلكترونية، والتي أثرت بالسلب على القطاع في ظل ضعف الجهود والإمكانات اللازمة للتصدي لها ومواجهتها، ومن جملة هذه الجرائم المعلوماتية نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- استنساخ برامج الحاسب الآلي والمتاجرة بها، وذلك بوضعها في أقراص مضغوطة وبيعها، دون أي اعتبار لحقوق الملكية أو الحصول على إذن من الشركة المنتجة، كبرنامج التشغيل windows xp والبرنامج المضاد للفيروسات kaspersky.

- سرقة مختلف المعلومات أو المواضيع من أجهزة الحواسيب الآلية بعد حذفها باستخدام برمجيات مخصصة لذلك.

- استغلال المحادثات والدرشة مع الأفراد عبر مختلف مواقع التواصل لسرقة المعلومات المتواجدة على الحاسوب إذا كان موصولاً بشبكة الانترنت.

- استنساخ الكثير من المواضيع المدرجة على شبكة الانترنت (كتب، دروس، حصص... إلخ) لغرض الاتجار لا لغرض الانتفاع فقط.

- استخدام برمجيات متخصصة في الكشف عن كلمة المرور للبريد الإلكتروني، والتجسس على محتواه.

- تصفح المواقع الإباحية وغير الأخلاقية المتاحة عبر شبكة الانترنت، رغم وجود برمجيات ومبادرات تهدف إلى حجب هذه المواقع المسيئة للشخص ولهويته.

- استخدام برمجيات مخصصة للتجسس والتنصت على أجهزة الحاسوب، والتعرف على الأعمال المنجزة به.

ويمكن عرض مختلف المشاكل الأخرى التي يشهدها القطاع التكنولوجي في الجزائر من خلال

ما يلي:

- الانقطاع الكثير والمتكرر لشبكة الانترنت، مما يعيق إمكانية الاستفادة من الخدمات المقدمة عبرها في فترات زمنية معتبرة، بالإضافة إلى ضعف التدفق في الكثير من الأحيان.

- محدودية التزويد بخدمة الانترنت فائقة السرعة في الكثير من المناطق، بسبب محدودية العرض أو الإمكانيات.

<sup>1</sup> احمد عبد المولى، صعوبات الحكومة الإلكترونية بالجزائر: الجريمة الإلكترونية نموذجا، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13 و 14 ماي 2013، ص ص 13 - 15.

- ارتفاع تكاليف الحصول على خدمة الانترنت مقارنة بدول أخرى، وفي هذا الصدد تعمل وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تخفيض أسعار الربط على شبكة الانترنت تدريجيا إلى غاية بلوغ المستوى المعمول به في البلدان الأخرى، حتى لا يؤثر ذلك على الاستثمارات المستقبلية للاتصالات الجزائرية.<sup>1</sup>

- ضعف الإمكانيات المالية المخصصة للاستثمار في الميدان التكنولوجي، مما يؤدي إلى عدم تحديث التجهيزات والموارد التكنولوجية بما يتوافق مع التطور التكنولوجي.

### المطلب الثاني: مؤشرات استخدام التكنولوجيا في الجزائر.

يقودنا الحديث عن إمكانية تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر إلى فحص مختلف المؤشرات الدالة على المستوى الذي وصلت إليه الدولة في مجال استخدام التكنولوجيا، ولعل أبرز المؤشرات المعدّة خصيصا لذلك ما تعلق بالجوانب التكنولوجية التي اعتمدها الإتحاد الدولي للاتصالات<sup>2</sup> وقام برصد إحصائيات استخدامها عبر مختلف دول العالم.

#### 1- تطور مؤشرات استخدام التكنولوجيا في الجزائر:

نحاول عبر هذا العنصر من الدراسة الإشارة إلى الأرقام الدالة على تطور استخدام مختلف جوانب التكنولوجيا في الجزائر منذ مطلع الألفية الجديدة إلى غاية آخر سنة أتيحت فيها الإحصائيات بشأن ذلك.

#### 1-1- تطور استخدام الهاتف الثابت في الجزائر:

يمكن عرض مؤشرات تطور استخدام الهاتف الثابت في الجزائر من خلال الجدول الآتي:

<sup>1</sup> وكالة الأنباء الجزائرية، انترنت: تخفيض الأسعار ورفع التدفق خلال 2016، الأربعاء 01 أكتوبر 2015، على الخط: [www.aps.dz](http://www.aps.dz) ، تاريخ الإطلاع: 2016/05/03.

<sup>2</sup> الإتحاد الدولي للاتصالات: هو وكالة الأمم المتحدة المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهو منظمة دولية تنسق عمليات شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية، بغية تعزيز وتطوير تكنولوجيا الاتصالات، والقضاء على التشويش المؤذي بين المحطات الإذاعية في مختلف البلدان، بالإضافة إلى تأمين مساعدة تقنية للبلدان النامية في مجال الاتصالات، أنظر: ويكيبيديا الموسوعة الحرة.

الجدول رقم (22): تطور استخدام الهاتف الثابت في الجزائر.

السنة	عدد مستخدمي خطوط الهاتف الثابت	نسبة الاستخدام (%)
2000	1.761.327	5.55
2001	1.880.000	5.85
2002	1.950.000	5.99
2003	2079.464	6.30
2004	2.486.720	7.43
2005	2.572.000	7.57
2006	2.841.297	8.23
2007	3.068.409	8.74
2008	3.069.140	8.59
2009	2.576.165	7.08
2010	2.922.731	7.89
2011	3.059.336	8.10
2012	3.289.363	8.55
2013	3.132.829	7.99
2014	3.098.787	7.76

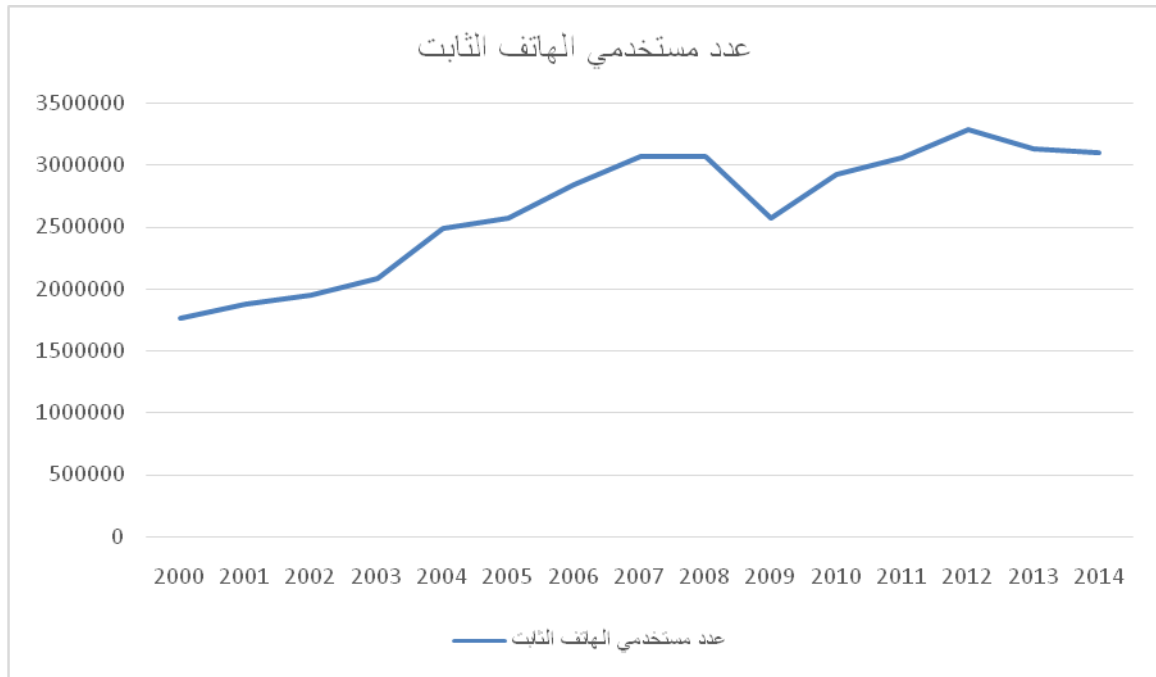
The Source : International Telecommunication Union, **statistics**, online :

[www.itu.int](http://www.itu.int), seen in : 13/02/2016.

ويمكن إعداد الشكل الموالي الخاص بتطور استخدام الهاتف الثابت في الجزائر استنادا إلى

الجدول السابق:

الشكل رقم (01): تطور عدد مستخدمي الهاتف الثابت في الجزائر.



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (22).

انطلاقا من الجدول والشكل السابقين، نجد أن عدد مستخدمي الهاتف الثابت في تزايد مستمر، ولكن بنسب نمو منخفضة، وقد عرفت نسبة الاستخدام انخفاضا في مستواها سنة 2009، وهذا راجع إلى زيادة الإقبال على خدمة الهاتف النقال بدلا من خدمة الهاتف الثابت، لتعرف بعد ذلك هذه النسبة تذبذبا في السنوات الموالية، حيث تعود زيادة عدد المستخدمين إلى تزايد الطلب على خدمة الانترنت ذات التدفق العالي، المرتبط الحصول عليها بالحصول على خدمة الهاتف الثابت المقدمة من قبل شركة اتصالات الجزائر.

### 1-2- تطور استخدام الهاتف الخليوي في الجزائر:

يمكن عرض مؤشرات تطور استخدام الهاتف الخليوي في الجزائر من خلال الجدول الآتي:



الجدول رقم (23): تطور استخدام الهاتف الخليوي في الجزائر.

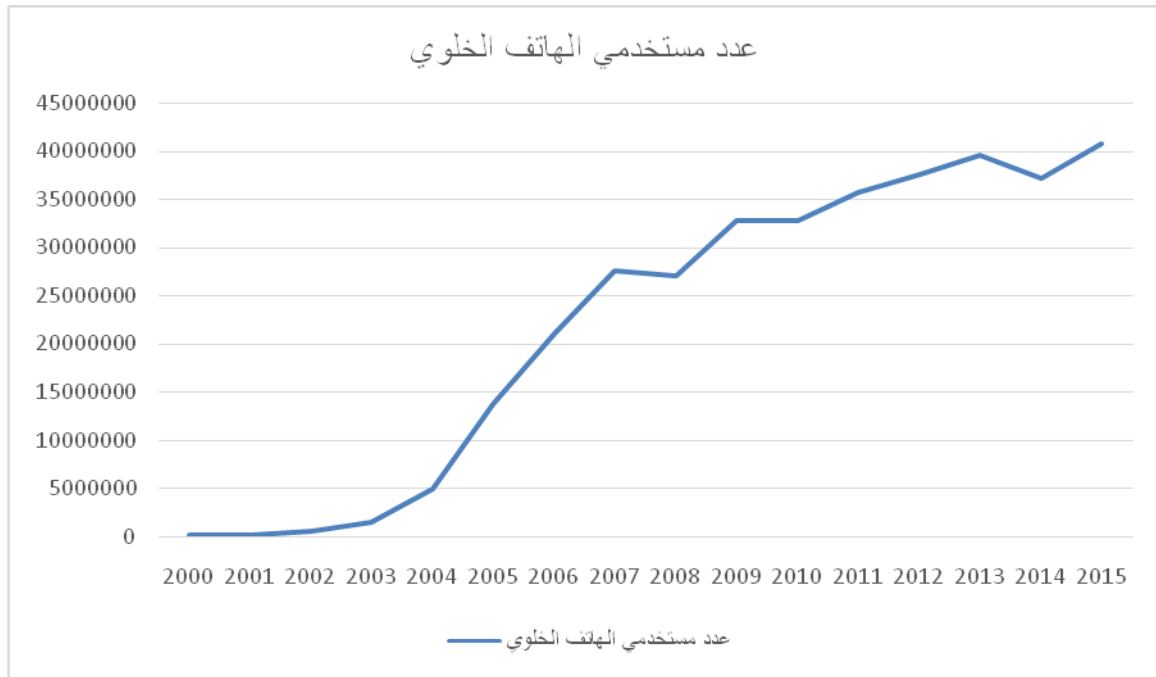
السنة	عدد مستخدمي الهاتف الخليوي	نسبة الاستخدام (%)
2000	86.000	0.27
2001	100.000	0.31
2002	450.244	1.38
2003	1.446.927	4.38
2004	4.882.414	14.59
2005	13.661.355	40.23
2006	20.997.954	60.85
2007	27.562.721	78.53
2008	27.031.472	75.66
2009	32.729.824	89.96
2010	32.780.165	88.44
2011	35.615.926	94.31
2012	37.527.703	97.52
2013	39.517.045	100.79
2014	37.113.130	92.95
2015	40.723.200	100.8

The Source : ibid.

ويمكن إعداد الشكل الموالي الخاص بتطور استخدام الهاتف الخليوي في الجزائر استنادا إلى

الجدول السابق:

الشكل رقم (02): تطور عدد مستخدمي الهاتف الخليوي في الجزائر.



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (23).

عرف استخدام الهاتف الخليوي تطورا شديدا حسب آخر الإحصائيات الواردة بشأن ذلك، مقارنة مع ما كان عليه العدد في السنوات الأولى عند ظهور متعاملي الهاتف الخليوي في الجزائر، إذ نجد أن نسبة الاستخدام فاقت 100% من سكان الجزائر، مما يدل على أن عدد الشرائح المستخدمة في إطار التعامل بالهاتف الخليوي فاق عدد سكان الجزائر، وخصوصا بعد ظهور خدمة الجيل الثالث للانترنت التي عرفت إقبالا واسعا واستخداما مكثفا للهواتف واللوحات الذكية المزودة بهذه الشرائح.

### 1-3- تطور استخدام الانترنت في الجزائر:

يمكن عرض مؤشرات تطور استخدام الانترنت في الجزائر من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): تطور استخدام الانترنت في الجزائر<sup>1</sup>.

السنة	عدد مستخدمي الانترنت	نسبة الاستخدام (%)
2000	50.000	0.49
2001	200.000	0.65
2002	500.000	1.59
2003	700.000	2.20
2004	1.500.000	4.63
2005	1.920.000	5.84
2006	2.000.000	7.38
2007	2.460.000	9.45
2008	3.500.000	10.18
2009	4.100.000	11.23
2010	4.700.000	12.50
2011	5.200.000	14.00
2012	5.230.000	15.23
2013	6.404.264	16.50
2014	6.669.927	18.09
2015	11.000.000	27.80

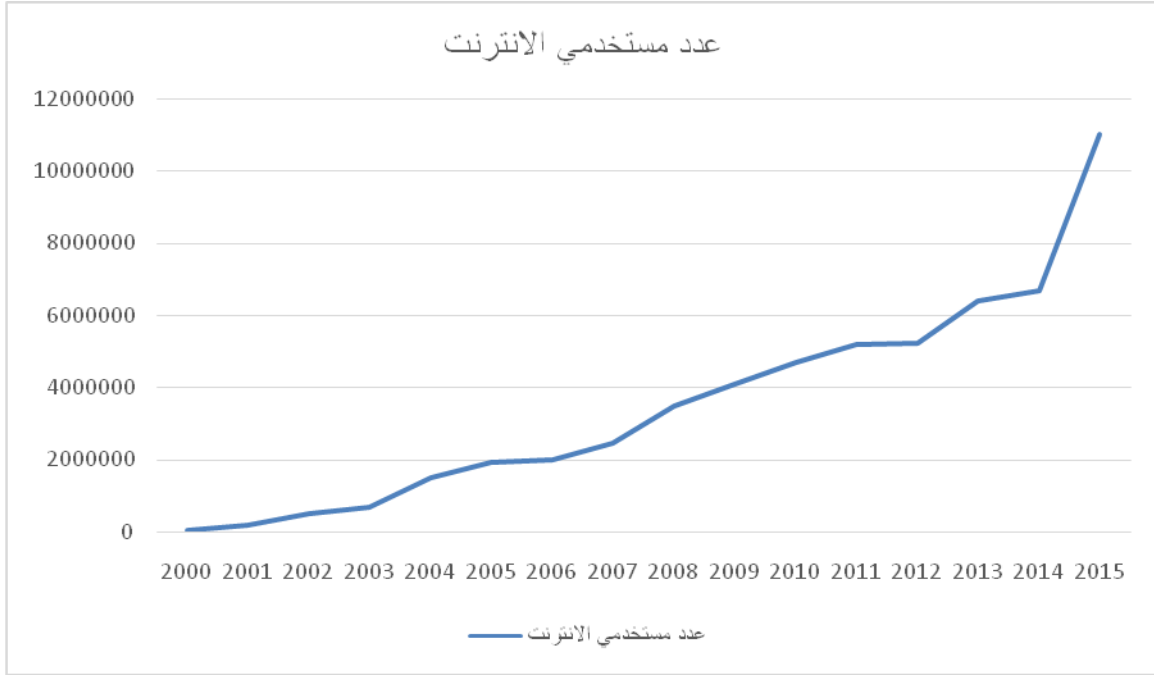
The Source : ibid.

ويمكن إعداد الشكل الموالي الخاص بتطور استخدام الانترنت في الجزائر استنادا إلى

الجدول السابق:

<sup>1</sup> هناك بعض الأرقام غير المتوفرة على مستوى موقع الاتحاد الدولي للاتصالات بخصوص تطور استخدام الانترنت في الجزائر، وتم الحصول عليها من موقع: Internet World Stats.

الشكل رقم (03): تطور عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر.



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (24).

لقد تطور استخدام الانترنت في الجزائر بشكل ملحوظ، وخصوصا بعد تحسن نوعية خدمة الانترنت المقدمة من قبل شركة اتصالات الجزائر، حيث كانت هذه الخدمة تعرف في البداية تكاليف مرتفعة يتم حسابها وفقا للفترة الزمنية التي تم خلالها تصفح مختلف المواقع الالكترونية عبر الشبكة، مثلما هو عليه الحال بشأن خدمة الهاتف الثابت، مع تسجيل تدفق بطيء للانترنت آنذاك، وبعد تطور هذه الخدمة وزيادة سرعة التدفق، وإدراج تسعير منظم مهما كان حجم الاستخدام، ازداد الإقبال عليها، حيث نجد أن الكثير من المنازل والشركات والإدارات العمومية صارت مزودة بهذه الخدمة، إضافة إلى ظهور مقاهي الانترنت بشكل معتبر.

## 2- المكانة العالمية والعربية للجزائر في مجال استخدام التكنولوجيا:

عبر هذا العنصر من الدراسة، نحاول الإشارة إلى المستوى الذي وصل إليه استخدام التكنولوجيا في الجزائر، والمكانة التي تحظى بها الدولة عالميا وعربيا في هذا المجال، وذلك حسب آخر الإحصائيات المتوفرة في هذا الشأن.

## 2-1- مكانة الجزائر في مجال استخدام الهاتف الثابت:

نستعرض من خلال الجدول الموالي نسب استخدام الهاتف الثابت لسنة 2014، في مجموعة من الدول العربية:

الجدول رقم (25): مؤشرات استخدام الهاتف الثابت في الدول العربية لسنة 2014.

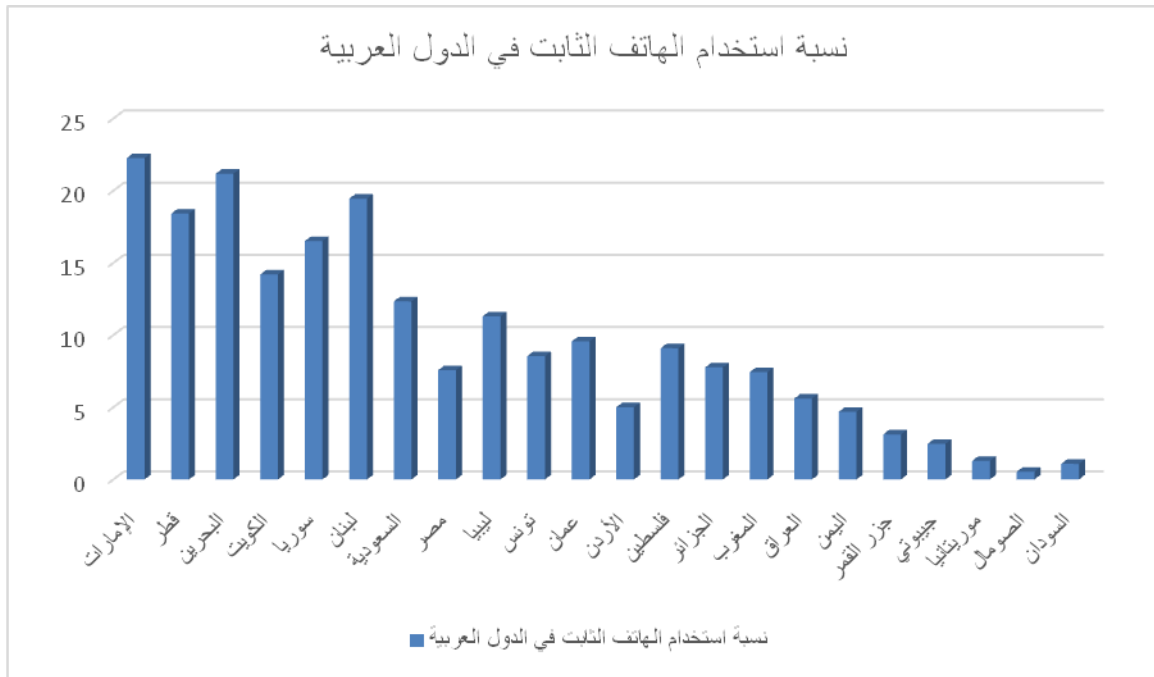
البلد	نسبة استخدام الهاتف الثابت (%)
الإمارات	22.26
قطر	18.41
البحرين	21.18
الكويت	14.20
سوريا	16.51
لبنان	19.45
السعودية	12.33
مصر	7.57
ليبيا	11.30
تونس	8.54
عمان	9.56
الأردن	5.00
فلسطين	9.09
الجزائر	7.76
المغرب	7.43
العراق	5.60
اليمن	4.68
جزر القمر	3.12
جيبوتي	2.47
موريتانيا	1.29

0.53	الصومال
1.08	السودان

The Source : ibid.

ويمكن إعداد الشكل الموالي الخاص بمؤشرات استخدام الهاتف الثابت في الدول العربية استنادا إلى الجدول السابق:

الشكل رقم (04): نسب استخدام الهاتف الثابت في الدول العربية لسنة 2014.



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (25).

عند مقارنة نسبة استخدام الهاتف الثابت في الجزائر مع النسب المتعلقة بباقي الدول العربية، نجد أن الجزائر تقع في المرتبة 12 عربيا من حيث استخدام الهاتف الثابت، وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن الهدف الأساسي من التزود بخدمة الهاتف الثابت إنما هو لغرض الحصول على خدمة الانترنت ADSL، وخصوصا مع الإقبال الشديد على خدمة الهاتف النقال لإجراء الاتصالات الهاتفية، وما نلاحظه أيضا هو أن الدول العربية الرائدة في مجال استخدام الهاتف الثابت لا تتجاوز نسبة الاستخدام فيها 23%.

## 2-2- مكانة الجزائر في مجال استخدام الهاتف الخليوي:

يمكن الحديث عن المكانة العالمية والعربية للجزائر في مجال استخدام الهاتف الخليوي من

خلال ما يلي:

الجدول رقم (26): مؤشرات استخدام الهاتف الخليوي في الدول العربية لسنة 2015.

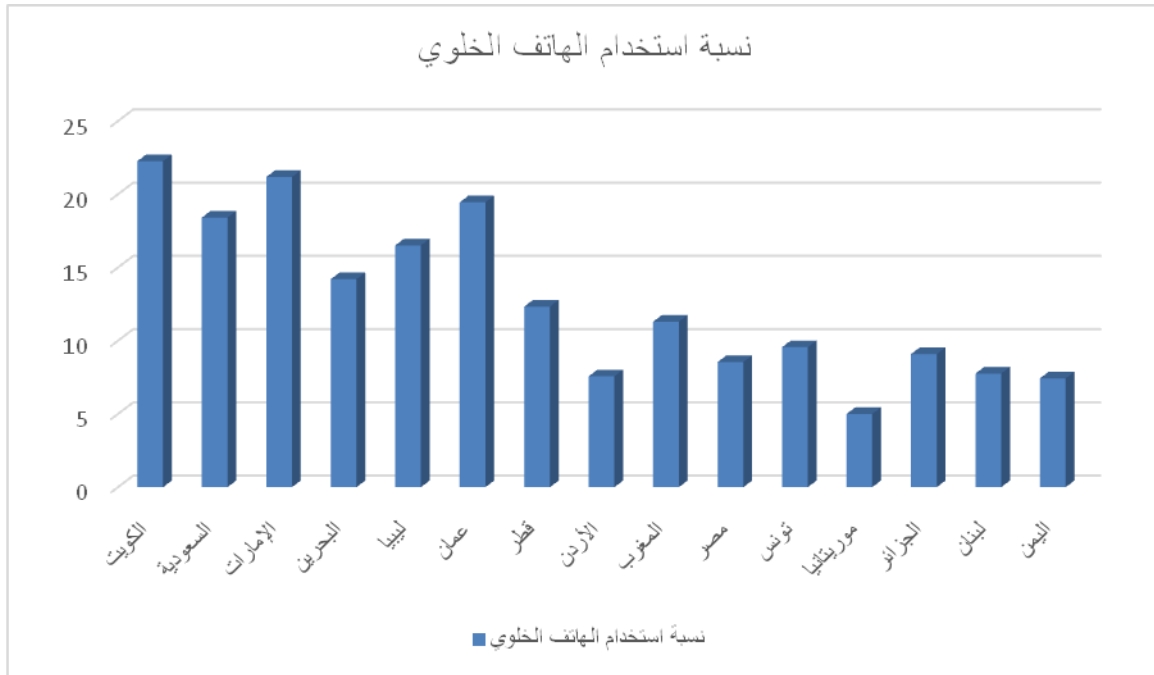
المرتبة العالمية	المرتبة العربية	نسبة استخدام الهاتف الخليوي (%)	البلد
4	1	190.3	الكويت
6	2	184.2	السعودية
7	3	171.9	الإمارات
9	4	165.9	البحرين
10	5	165.0	ليبيا
20	6	154.6	عمان
23	7	152.6	قطر
33	8	141.8	الأردن
45	9	128.5	المغرب
55	10	121.5	مصر
65	11	115.6	تونس
90	12	102.5	موريتانيا
93	13	100.8	الجزائر
115	14	80.6	لبنان
128	15	69.0	اليمن

The Source : world economic forum, Op.Cit, arab states pages.

ويمكن إعداد الشكل الموالي الخاص بنسب استخدام الهاتف الخليوي في الدول العربية استنادا

إلى الجدول السابق:

الشكل رقم (05): نسب استخدام الهاتف الخليوي في الدول العربية لسنة 2015.



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (26).

تبعاً لمؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي حول نسبة الاشتراك في خدمة الهاتف الخليوي، فإن هذه النسبة تقدر بحوالي 100.8% في الجزائر، وهذا يدل على الإقبال المكثف نحو هذه الخدمة من قبل سكان الجزائر، إضافة إلى تجاوز عدد شرائح متعاملي الهاتف النقال المستخدمة لعدد السكان، ولكن رغم هذه النسبة إلا أننا نجد الجزائر تحتل المرتبة 93 عالمياً، مع العلم أن اليابان تحتل المرتبة الأولى في مجال استخدام الهاتف الخليوي بنسبة استخدام وصلت فيها إلى حوالي 237.4%، أما على الصعيد العربي، فتحلت الجزائر المرتبة 13 من بين 15 دولة عربية تم تخصيصها بالدراسة من قبل المنتدى، في حين احتلت دولة الكويت المرتبة الأولى عربياً بنسبة استخدام تقدر بحوالي 190.3%.

### 2-3- مكانة الجزائر في مجال استخدام الانترنت:

يمكن الحديث عن المكانة العالمية والعربية للجزائر في مجال استخدام الانترنت من خلال ما يلي:



الجدول رقم (27): مؤشرات استخدام الانترنت في الدول العربية لسنة 2015.

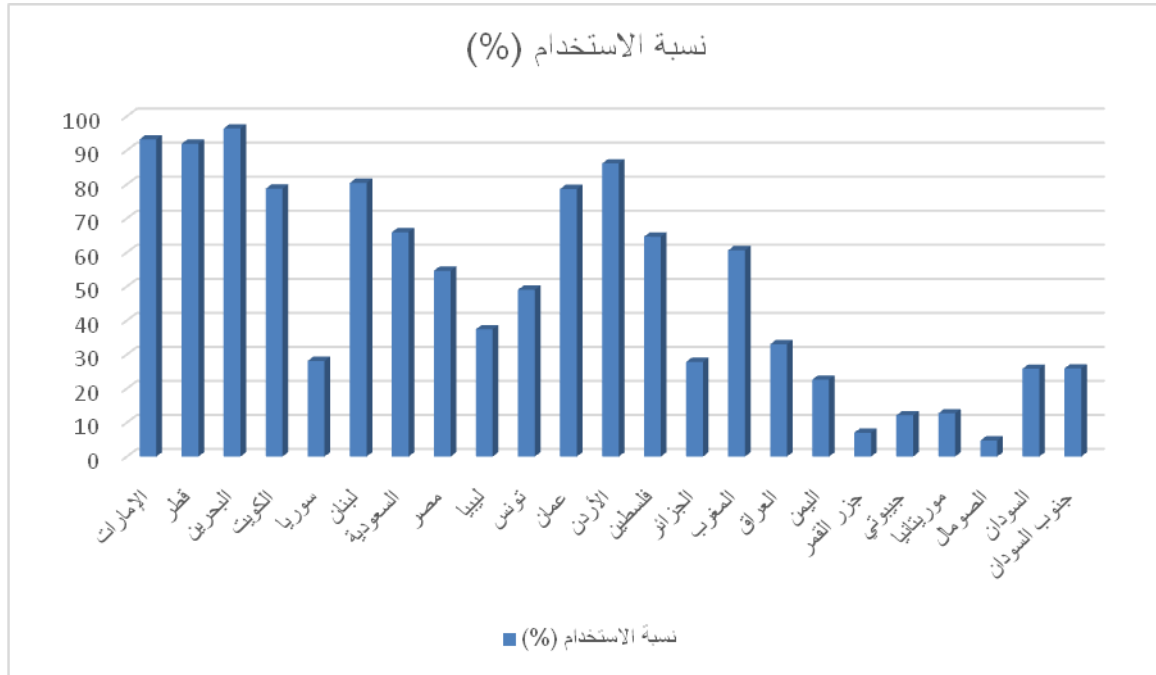
البلد	عدد مستخدمي الانترنت	نسبة الاستخدام (%)
الإمارات	8.807.226	93.2
قطر	2.016.400	91.9
البحرين	1.297.500	96.4
الكويت	3.145.559	78.7
سوريا	6.426.577	28.1
لبنان	3.336.517	80.4
السعودية	18.300.000	65.9
مصر	48.300.000	54.6
ليبيا	2.400.000	37.4
تونس	5.408.240	49.0
عمان	2.584.316	78.6
الأردن	5.700.000	86.1
فلسطين	1.800.000	64.6
الجزائر	11.000.000	27.8
المغرب	20.207.154	60.6
العراق	11.000.000	33.0
اليمن	6.029.265	22.6
جزر القمر	54.512	7.0
جيبوتي	100.000	12.1
موريتانيا	455.553	12.7
الصومال	500.000	4.7
السودان	9.307.189	25.8
جنوب السودان	1.914.823	15.9

The Source : Internet World Stats, Op.Cit.

ويمكن إعداد الشكل الموالي الخاص بنسب استخدام الانترنت في الدول العربية استنادا إلى

الجدول السابق:

الشكل رقم (06): نسب استخدام الانترنت في الدول العربية لسنة 2015.



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (27).

رغم تزايد عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر مع مرور الزمن، إلا أن الدولة مازالت تعرف نسبة منخفضة في الاستخدام لا تتجاوز 28%، وهذا إذا ما قورنت بمثيلاتها من الدول العربية التي تكاد تغطي نسبة الاستخدام فيها كل سكان الدولة، فنجد أن البحرين وصلت إلى نسبة استخدام قدرت بحوالي 96.4%، مما جعل ذلك سببا في زيادة مستوى جاهزية الحكومة الالكترونية فيها، كما سنعرض ذلك لاحقا، في حين احتلت الجزائر المرتبة 84 عالميا في هذا المجال، وهنا نشير إلى الأهمية البالغة لهذه الخدمة في مجال محاولة إرساء قواعد الحكومة الالكترونية، وتفعيل التواصل بين مختلف الأطراف في إطارها.

#### 2-4- مكانة الجزائر في مجال استخدام الحاسب الآلي:

يمكن الحديث عن المكانة العالمية والعربية للجزائر في مجال استخدام الحاسب الآلي من

خلال ما يلي:

الجدول رقم (28): مؤشرات استخدام الحاسب الآلي في الدول العربية لسنة 2015.

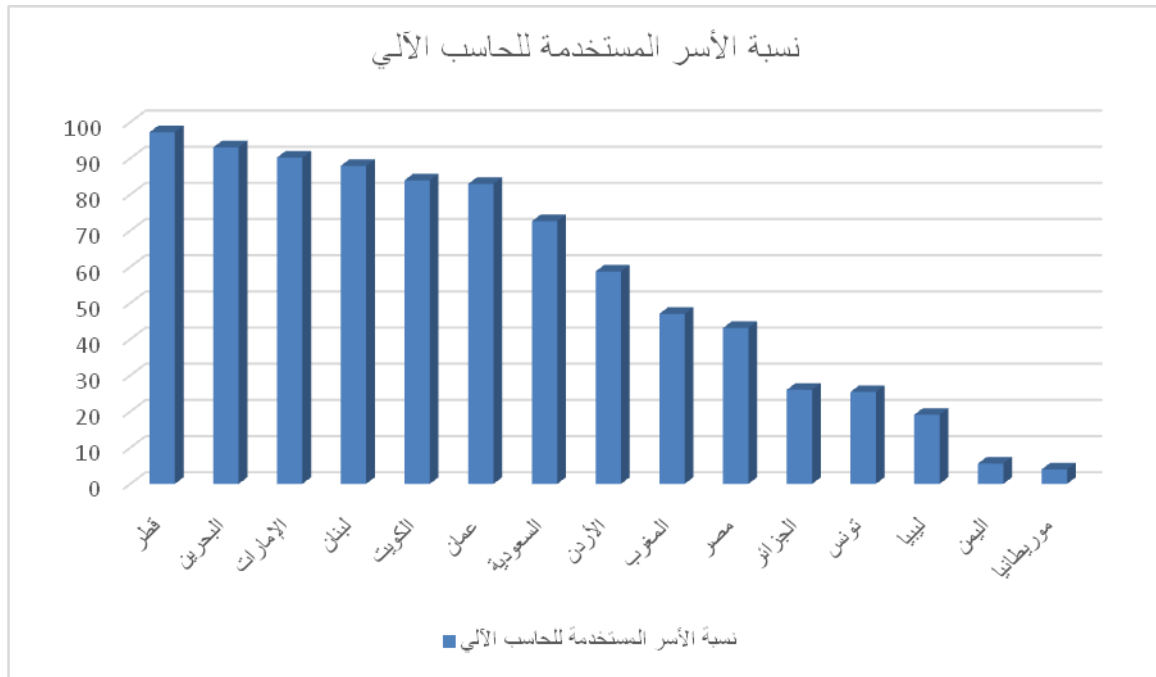
المرتبة العالمية	المرتبة العربية	نسبة الأسر المستخدمة للحاسب الآلي (%)	البلد
1	1	97.2	قطر
7	2	93.0	البحرين
9	3	90.2	الإمارات
13	4	87.9	لبنان
17	5	83.9	الكويت
21	6	82.9	عمان
39	7	72.6	السعودية
59	8	58.7	الأردن
69	9	47.0	المغرب
72	10	43.1	مصر
89	11	26.0	الجزائر
91	12	25.4	تونس
99	13	19.1	ليبيا
128	14	5.6	اليمن
132	15	4.0	موريتانيا

**The Source** : world economic forum, Op.Cit, arab states pages.

ويمكن إعداد الشكل الموالي الخاص بنسب الأسر المستخدمة للحاسب الآلي في الدول

العربية استنادا إلى الجدول السابق:

الشكل رقم (07): نسب الأسر المستخدمة للحاسب الآلي في الدول العربية لسنة 2015.



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (28).

عن مستوى استخدام الحاسب الآلي في الجزائر، فإنه يعرف انخفاضا شديدا ، حيث وصلت نسبة الاستخدام إلى حوالي 26%، وهذا ما يكشف لأول وهلة عن ضعف الثقافة الالكترونية في الجزائر، وعدم الاهتمام بالحاسب الآلي وبرمجياته كالاهتمام بحياسة وتوفير أجهزة منزلية أخرى، مما يعرقل من إمكانية تقبل الأنظمة الالكترونية في التعامل داخل المجتمع الجزائري. وفي هذا الصدد، نشير إلى أن الجزائر تحتل المرتبة 89 علميا والمرتبة 11 عربيا، مع العلم أن دولة قطر احتلت المرتبة الأولى عالميا وعربيا بنسبة وصلت إلى حوالي 97.2%.

## 2-5- الاشتراك في النطاق العريض:

يمكن أن نشير إلى نسب الاشتراك في النطاق العريض الثابت والمكانة التي تحظى بها الجزائر في هذا المجال من خلال ما يلي:

الجدول رقم (29): نسب الاشتراك في النطاق العريض الثابت في الدول العربية لسنة 2015.

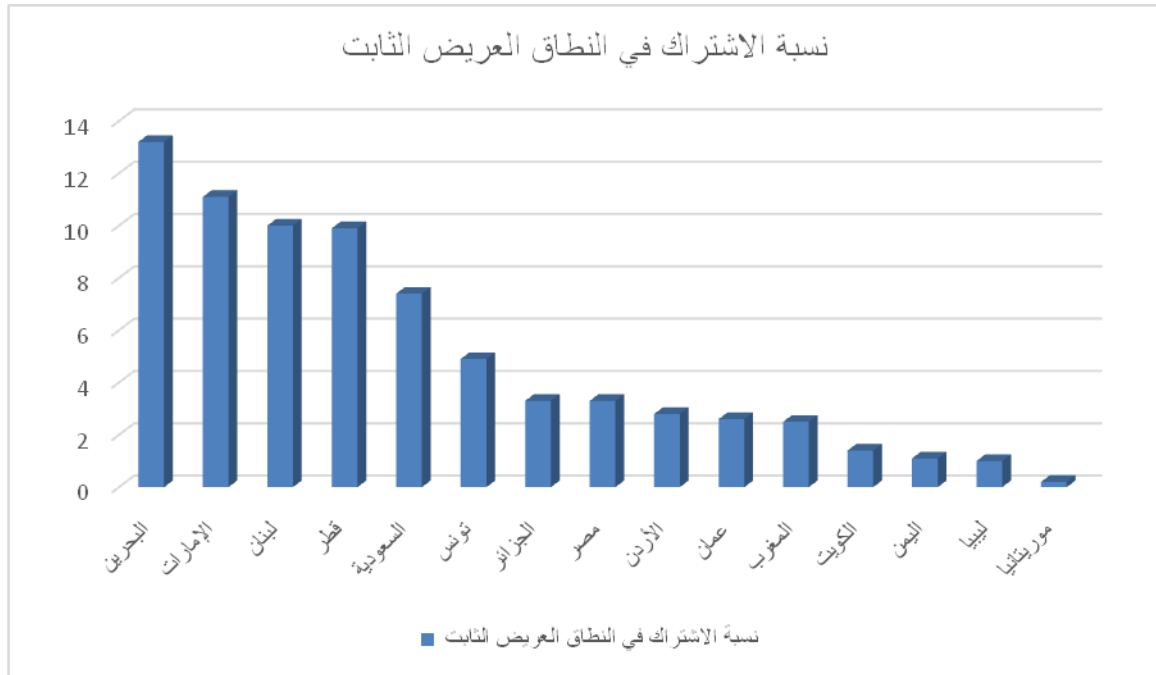
المرتبة العالمية	المرتبة العربية	نسبة الاشتراك في النطاق العريض الثابت (%)	البلد
53	1	13.2	البحرين
60	2	11.1	الإمارات
64	3	10.0	لبنان
65	4	9.9	قطر
74	5	7.4	السعودية
83	6	4.9	تونس
88	7	3.3	الجزائر
89	8	3.3	مصر
91	9	2.8	الأردن
93	10	2.6	عمان
94	11	2.5	المغرب
101	12	1.4	الكويت
107	13	1.1	اليمن
108	14	1.0	ليبيا
120	15	0.2	موريتانيا

The Source : ibid.

استنادا إلى الجدول السابق، يمكن إعداد الشكل الموالي الخاص بنسب الاشتراك في النطاق

العريض الثابت في الدول العربية:

الشكل رقم (08): نسب الاشتراك في النطاق العريض الثابت في الدول العربية لسنة 2015.



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (29).

أما عن نسب الاشتراك في النطاق العريض المتنقل في الدول العربية ومكانة الجزائر في هذا المجال، فيمكن التطرق إليها من خلال ما يلي:

الجدول رقم (30): نسب الاشتراك في النطاق العريض المتنقل في الدول العربية لسنة 2015.

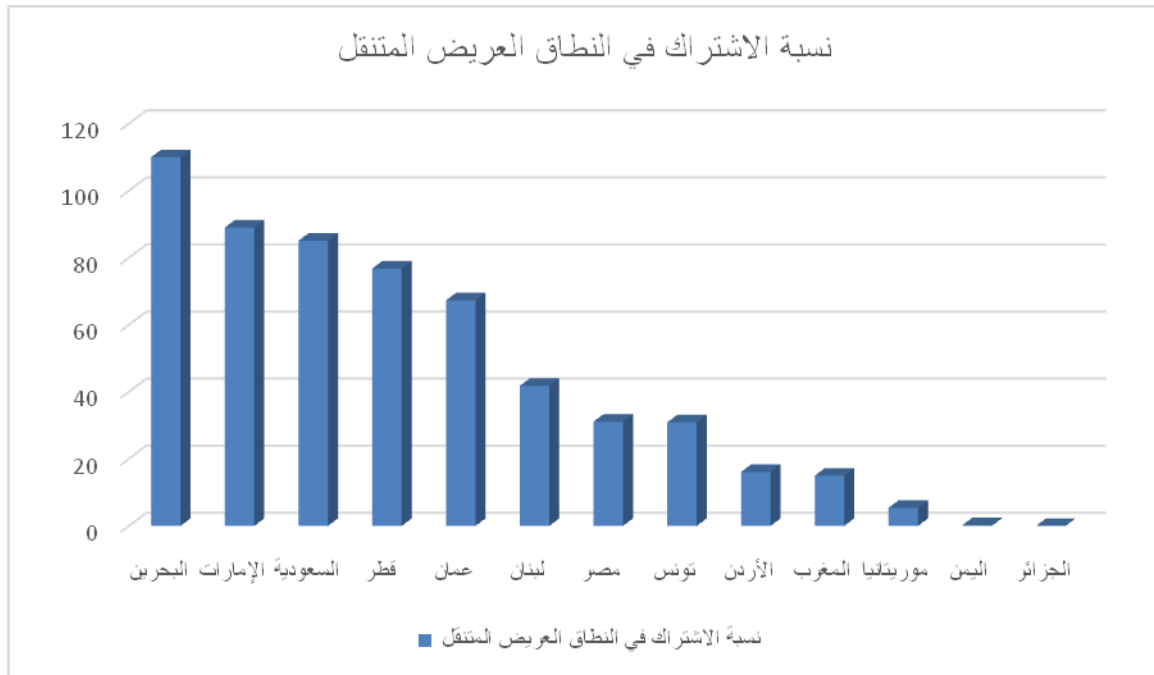
المرتبة العالمية	المرتبة العربية	نسبة الاشتراك في النطاق العريض المتنقل (%)	البلد
5	1	110.0	البحرين
11	2	89.0	الإمارات
14	3	85.1	السعودية
18	4	76.8	قطر
22	5	67.3	عمان
53	6	41.8	لبنان
68	7	31.1	مصر
70	8	30.9	تونس

86	9	16.1	الأردن
89	10	15.0	المغرب
108	11	5.4	موريتانيا
130	12	0.2	اليمن
132	13	0.0	الجزائر

The Source : ibid.

استنادا إلى الجدول السابق، يمكن إعداد الشكل الموالي الخاص بنسب الاشتراك في النطاق العريض المتنقل في الدول العربية:

الشكل رقم (09): نسب الاشتراك في النطاق العريض المتنقل في الدول العربية لسنة 2015.



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (30).

الحديث عن النطاق العريض المتنقل يقودنا إلى القول بأن هناك انعدام في الاشتراك ضمن هذا النطاق، مما جعل الجزائر تحتل مؤخرة الترتيب عالميا وعربيا في هذا المجال، أما عن النطاق العريض الثابت، فإن نسبة الاشتراك فيه وصلت إلى حوالي 3.3%، مما أدى إلى احتلال الجزائر للمركز 88 عالميا والمركز السابع عربيا، والملفت للانتباه هو أن دولة البحرين الأولى عربيا في هذا

المجال لا تتجاوز النسبة فيها 14%، مما يعبر عن كثافة الاشتراك في النطاق العريض المتنقل أكثر منه في النطاق العريض الثابت، حيث وصلت نسبة الاشتراك في النطاق العريض المتنقل إلى 110%، مع العلم أن سنغافورة احتلت المرتبة الأولى عالميا في هذا المجال بنسبة 149.3%، أما عن نسبة الاشتراك في النطاق العريض الثابت، فقد احتلت سويسرا المركز الأول بنسبة 42.5% حسب آخر إحصائيات المنتدى الاقتصادي العالمي.

### المطلب الثالث: مؤشرات الجاهزية الرقمية في الجزائر.

بعد الحديث عن مؤشرات استخدام التكنولوجيا، يأتي الحديث عن مؤشرات الاستعداد والقابلية لتطبيق الأنظمة الرقمية في الجزائر، وفي إطار ذلك يمكن التعرض إلى مختلف المؤشرات أو المقاييس المتوصل إليها من قبل هيئات عالمية متخصصة، والدالة على مستوى الجاهزية الرقمية في الجزائر.

#### 1- مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

يقوم الإتحاد الدولي للاتصالات سنويا بإعداد تقرير خاص بقياس مجتمع المعلومات، حيث يبرز هذا التقرير بيانات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأدوات المرجعية المستعملة لقياس مجتمع المعلومات، وصدرت أحدث نسخة من هذا التقرير في 30 نوفمبر 2015، خلال اليوم الأول من الندوة العالمية المعنية بمقاييس الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والتي عُقدت في هيروشيما باليابان، وتم التوصل إجمالاً إلى أن عدد المتصلين بالانترنت في العالم وصل إلى حوالي 3.2 مليار شخص، أي ما نسبته 43% من عدد سكان العالم، كما تضاعف عدد مستعملي الانترنت في البلدان النامية تقريبا في غضون خمس سنوات، وزادت الاشتراكات في الخدمات الخلوية المتنقلة من حوالي 2.2 مليار إلى حوالي 7.1 مليار في ظرف عشر سنوات، كما زادت تغطية شبكات الجيل الثالث من 45% إلى 69% في ظرف أربع سنوات.<sup>1</sup>

واكتسبت هذه الندوة العالمية لعام 2015، حسب هولين جاو الأمين العام للإتحاد الدولي للاتصالات، أهمية إضافية نظرا لتنظيمها في أعقاب الاتفاق التاريخي بشأن خطة التنمية المستدامة للأمم المتحدة لعام 2030 إن شاء الله، والتي تعترف بالإمكانيات الهائلة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال للتجديد بتحقيق أهداف التنمية المستدامة التي حددتها الأمم المتحدة، وتبني

<sup>1</sup> الإتحاد الدولي للاتصالات، قياس تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: اتجاهات جديدة وتحديات جديدة، مجلة أخبار الإتحاد، العدد 1،

مكتب تنمية الاتصالات، جنيف، 2016، ص3.



البيانات الإحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال خطوة حاسمة لانتقاء الخيارات الصحيحة في مجال السياسات والاستثمارات، وتبين أهداف التنمية المستدامة ضرورة توفر بيانات مناسبة وموثوقة من أجل توفير معلومات جديدة ذات صلة بالسياسات المشار إليها.<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار، يحظى تقرير قياس مجتمع المعلومات باعتراف واسع النطاق، بوصفه أفضل المصادر موثوقة وحيادية من حيث البيانات والتحليل في ما يتعلق بحالة تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العالم، وذلك من خلال توفير تقييم موضوعي لأداء البلدان في المجال التكنولوجي، وتبسيط الضوء على المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين.

ويساعد الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال IDI البلدان في معرفة مكانتها مقارنة بنظرائها من البلدان المماثلة، وكيفية تحسين وضعها، ويعد نقطة انطلاق ملموسة بشأن كيفية وضع سياسات جيدة من أجل الاستثمار والابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتتمثل المؤشرات المستخدمة للحصول على هذا الرقم في 11 مؤشرا يمكن عرضها فيما يلي:<sup>2</sup>

**أولاً- مؤشر النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:**

يحظى هذا المؤشر بنسبة 40% من الرقم القياسي IDI، ويضم بنسب متساوية المؤشرات

التالية:

- عدد الاشتراكات في الهاتف الثابت لكل 100 نسمة.
  - عدد الاشتراكات في الهاتف الخليوي المتنقل لكل 100 نسمة.
  - عرض نطاق الانترنت الدولي لكل مستعمل انترنت.
  - النسبة المئوية للأسر التي تتوفر على حاسوب.
  - النسبة المئوية للأسر التي لديها نفاذ إلى الانترنت.
- ثانياً- مؤشر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:**

يحظى هذا المؤشر أيضا بنسبة 40% من الرقم القياسي IDI، ويضم بنسب متساوية

المؤشرات التالية:

- النسبة المئوية للأفراد الذين يستعملون الانترنت.
- عدد الاشتراكات في النطاق العريض الثابت لكل 100 نسمة.
- عدد الاشتراكات في النطاق العريض المتنقل لكل 100 نسمة.

<sup>1</sup> هولين جاو، أهمية قياس تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة أخبار الإتحاد، العدد 1، مكتب تنمية الاتصالات، جنيف، 2016، ص 1.

<sup>2</sup> الإتحاد الدولي للاتصالات، مؤشرات ونسب ترجيح الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة أخبار الإتحاد، العدد 1، مكتب تنمية الاتصالات، جنيف، 2016، ص 9.

## ثالثا- مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

يحظى هذا المؤشر بنسبة 20% من الرقم القياسي IDI، ويضم بنسب متساوية المؤشرات التالية:

- نسبة الإلمام بالمهارات الأساسية بين البالغين.
- النسبة الإجمالية للتسجيل في التعليم الثانوي.
- النسبة الإجمالية للتسجيل في التعليم الجامعي.

ونحاول من خلال الجدول الموالي إبراز المكانة العربية للجزائر من حيث مؤشر IDI الخاص

بسنتي 2010 و2015:

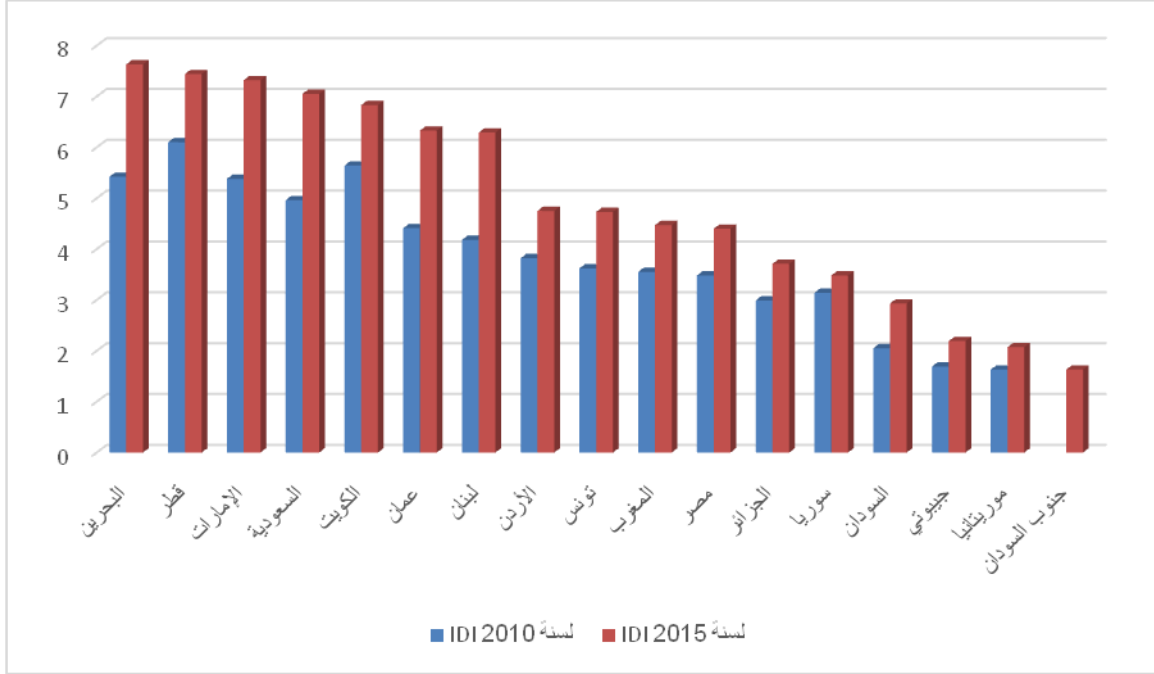
الجدول رقم (31): مؤشرات تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال للدول العربية.

المرتبة العالمية	المرتبة العربية	IDI لسنة 2010	المرتبة العالمية	المرتبة العربية	IDI لسنة 2015	البلد
48	3	5.42	27	1	7.63	البحرين
37	1	6.10	31	2	7.44	قطر
49	4	5.38	32	3	7.32	الإمارات
56	5	4.96	41	4	7.05	السعودية
45	2	5.64	46	5	6.83	الكويت
68	6	4.41	54	6	6.33	عمان
77	7	4.18	56	7	6.29	لبنان
84	8	3.82	92	8	4.75	الأردن
93	9	3.62	93	9	4.73	تونس
96	10	3.55	99	10	4.47	المغرب
98	11	3.48	100	11	4.40	مصر
114	13	2.99	113	12	3.71	الجزائر
106	12	3.14	117	13	3.48	سوريا
127	14	2.05	126	14	2.93	السودان
143	15	1.69	148	15	2.19	جيبوتي
146	16	1.63	150	16	2.07	موريتانيا
-	-	-	161	17	1.63	جنوب السودان

المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات، الترتيب الإجمالي لمؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات

والإتصالات، مجلة أخبار الاتحاد، العدد 1، مكتب تنمية الاتصالات، جنيف، 2016، ص6.

واستنادا إلى معطيات الجدول السابق، يمكن إعداد الشكل الموالي:  
الشكل رقم (10): مؤشرات تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال للدول العربية.



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (31).

فيما يتعلق بمؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للجزائر، فقد قدر بقيمة 3.71 سنة 2010، بعدما كان مقدرا بقيمة 2.99 سنة 2010، واحتلت الجزائر بذلك المرتبة 113 عالميا من مجموع 167 دولة سنة 2015، أما على المستوى العربي فقد احتلت المرتبة 12 في نفس السنة من مجموع 17 دولة عربية، وفي هذا الشأن حظيت جمهورية كوريا بالمرتبة الأولى عالميا بمؤشر IDI يقدر بقيمة 8.93، وهي المرة الرابعة التي تحقق فيها المرتبة الأولى في هذه الفترة الزمنية (من 2010 إلى 2015)، واحتلت البحرين المرتبة الأولى عربيا بمؤشر IDI يقدر بقيمة 7.63، وتعتبر البحرين أكثر البلدان تحسنا في قيمة الرقم القياسي IDI، حيث ارتفعت هذه القيمة من 5.42 سنة 2010 إلى 7.63 سنة 2015.

وانطلاقا من هذه الأرقام، نجد أن الجزائر مازالت في مؤخرة ترتيب الدول، وبالرغم من أن الرقم القياسي IDI الخاص بها قد ارتفع من 2.99 سنة 2010 إلى 3.71 سنة 2015، إلا أن الجزائر مازالت تشهد نموا ضعيفا في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إذا ما قورنت بمثيلاتها من الدول.

## 2- مؤشرات جاهزية الحكومة الإلكترونية في الجزائر:

تحتاج دول العالم إلى العديد من المؤسسات في جميع الأصعدة، على أن تتسم هذه المؤسسات بالفعالية والشفافية والمساءلة، من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وللحكومة الإلكترونية قدرة هائلة وإسهام كبير في تحسين أسلوب تقديم الحكومات للخدمات العامة وتعزيز الاستفادة منها، ولذا تقوم مختلف الهيئات الدولية بإيجاد مختلف المؤشرات الدالة على جاهزية الحكومة الإلكترونية في دول العالم.

## 2-1- مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية:

تقوم إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة بدراسة الحكومة الإلكترونية في دول العالم، ورصد مدى جاهزيتها فيها، من خلال إعداد ما يسمى بمؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية، حيث بدأت هذه الهيئة العمل بهذا المقياس لخدمات الحكومة الإلكترونية ابتداء من سنة 2001 للدول الأعضاء بها، والتي يبلغ عددها حاليا 193 دولة، واعتبارا من عام 2008 صار يجرى هذا القياس مرة واحدة كل سنتين، وعلى الرغم من تعدد المؤشرات الدولية التي تقيس مستوى تقدم تطبيق الحكومة الإلكترونية، إلا أن هذا المؤشر يعد أفضلها وأدقها، وغالبا ما تعتمد الدول المشاركة فيه على نتائجه في وضع مختلف السياسات وأطر التنفيذ.<sup>1</sup>

ويؤكد إصدار سنة 2014 حول دراسة الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية على أن المعلومات وتقنيات الاتصال هي العوامل الفاعلة والمساعدة للمؤسسات الفعالة والشفافة والمسؤولة، وتستمر دول العالم على كافة مستويات التنمية في إيجاد الاستثمارات الهامة في تقنية المعلومات والاتصالات، لما لها من أهمية في تحقيق المشاركة العامة الشاملة في صنع القرار وتعزيز الحصول على المعلومات وإزالة الحواجز أمام الخدمة العامة، لذلك تم إعداد هذا التقرير الذي يتم من خلاله قياس تنافسية الدول الأعضاء بالأمم المتحدة في مجال جاهزية الحكومات الإلكترونية، وتقييم التقدم الفعلي في مؤشرات الخدمات الإلكترونية والبنية التحتية للاتصالات ورأس المال البشري والمشاركة الإلكترونية، والوقوف على التحديات المستقبلية، لذلك اكتسبت دراسة الأمم المتحدة الاستقصائية للحكومة الإلكترونية قبولا واسعا كمعيار عالمي موثوق حول الكيفية التي تقدم بها الإدارات العامة خدماتها العمومية الإلكترونية، وتقوم بتقديم أمثلة حول إستراتيجيات الحكومة الإلكترونية الناجحة والممارسات الرائدة، مع تحديد الرؤية المتعلقة بالإصلاح الإداري والتنمية المستدامة.

والجدير بالذكر في هذه الأثناء أن إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة أطلقت النسخة العربية من تقرير الأمم المتحدة العالمي في أكتوبر 2014 من مملكة البحرين،

<sup>1</sup> مؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية 2014، برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية يسر، على الخط:

بعد ترجمته بمساهمة من هيئة الحكومة الإلكترونية بالبحرين، وهذا بعد صدور التقرير في نسخته الأولى باللغة الإنجليزية في جوان 2014.<sup>1</sup>

يضم هذا التقرير دراسة لمؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية EGD I المركب من ثلاثة مؤشرات أو أبعاد هامة للحكومة الإلكترونية، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:<sup>2</sup>

- مؤشر الخدمة الإلكترونية OSI.
- مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية TII.
- مؤشر رأس المال البشري HCI.

ويستند هذا المؤشر على دراسة وتقييم الخبراء للتواجد الإلكتروني لجميع الدول الأعضاء للأمم المتحدة، حيث يُقِيم المواقع الإلكترونية الوطنية، وكيفية تطبيق سياسات وإستراتيجيات الحكومة الوطنية بشكل عام، وعلى وجه الخصوص قطاعات تقديم الخدمات الأساسية، وتتم جدولة النتائج وجمعها مع مجموعة من المؤشرات التي تقيس قدرة الدولة على المشاركة في المجتمع المعلوماتي. ومن الناجية الرياضية، يُعد مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية متوسطا مقاسا من ثلاث درجات قياسية على أبعاد الحكومة الإلكترونية الثلاثة والأكثر أهمية، وذلك على النحو التالي:<sup>3</sup>

$$EGDI = (1/3) * (OSI + TII + HCI)$$

ويمكن إبراز مفاهيم هذه المؤشرات من خلال ما يلي:<sup>4</sup>

**أولا- مؤشر الخدمة الإلكترونية OSI:**

من خلال هذا المؤشر تم تركيز الدراسة على ما يلي:

- الأهمية المتزايدة لنهج الحكومة المتكاملة ودمج تقديم الخدمة الإلكترونية.
- استخدام الحكومة الإلكترونية لتوفير المعلومات والخدمات للمواطنين.
- البنية التحتية الإلكترونية ودورها في تقليص الفجوة الرقمية، مع التأكيد على توفير الخدمات الإلكترونية الفاعلة لإشراك مختلف الفئات من الفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة والأطفال وكبار السن وما إلى ذلك.
- التأكيد المتزايد على تقديم الخدمة متعددة القنوات والبيانات الحكومية المفتوحة والشراء الإلكتروني.
- التوسع في المشاركة الإلكترونية والحكومة النقلة.

<sup>1</sup> وكالة أنباء البحرين، تدشين النسخة العربية لتقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية 2014 من البحرين، التاريخ: 2014/10/11، على الخط: [www.bna.bh/portal/news/636484](http://www.bna.bh/portal/news/636484)، تاريخ الاطلاع: 2016/04/11.

<sup>2</sup> إدارة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية، دراسة الحكومة الإلكترونية 2014، تقرير الأمم المتحدة حول تنمية الحكومة الإلكترونية، نيويورك، 2014، ص 30.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 200.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص ص 201-206.

وللتوصل إلى مجموعة من قيم مؤشر الخدمة الالكترونية، قام أكثر من 90 باحثا ومتخصصا في مجال الإدارة العامة بتقييم الموقع الالكتروني الوطني لكل دولة بلغتها الأصلية، بما في ذلك البوابة الالكترونية وبوابة الخدمات الالكترونية وبوابة المشاركة الالكترونية، بالإضافة إلى المواقع الالكترونية لوزارة التعليم والعمل والخدمات الاجتماعية والصحة والمالية والبيئة، وذلك في الفترة من ماي 2013 إلى غاية نهاية جان 2013، وقُيِّمت كل دولة من قبل باحثين إثنين على الأقل ممن قاموا بالدراسة الاستقصائية باللغة الوطنية للدولة.

وبعد التقييم المبدئي، تمت مقارنة التقييمات التي أجراها الباحثان على كل دولة ودراستها مع الاختلافات الموجودة، لتكون المرحلة الأولى بعد ذلك، من جويلية إلى أوت، خاصة بالمراجعة النهائية من قبل منسقي فريق البيانات الذين حللوا جميع البيانات، وقاموا بعمليات المراجعة والتوثيق باستخدام عدة طرق ومصادر قبل إرسال النتائج للموافقة عليها من قبل كبير الباحثين.

#### ثانيا- مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية TII:

القيمة المركبة للبنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية لكل دولة هي المتوسط الحسابي

البسيط لخمسة مؤشرات:

- نسبة الأفراد المستخدمين للانترنت من مجموع السكان.
- اشتراكات اتصال الانترنت عريض النطاق الثابت لكل 100 شخص.
- اشتراكات اتصال الانترنت عريض النطاق اللاسلكي لكل 100 شخص.
- اشتراكات الهاتف الثابت لكل 100 شخص.
- اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 شخص.

#### ثالثا- مؤشر رأس المال البشري HCI:

تتمثل مكونات هذا المؤشر فيما يلي:

- السنوات المتوقعة للدراسة:

وهي العدد الإجمالي لسنوات الدراسة التي يُتوقع أن يحصل عليها الطالب في المستقبل، مع إفتراض إمكانية كون الطالب في المدرسة في أي سن يعادل السن الخاص بمعدل التسجيل الحالي.

- متوسط سنوات الدراسة:

يمثل متوسط عدد سنوات التعليم التي يكملها السكان الراشدون في إحدى الدول، باستثناء

السنوات المقضية في إعادة السنوات الدراسية.

- معرفة القراءة والكتابة بين الراشدين:

تقاس هذه المعرفة بالنسبة المئوية للأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 15 سنة فما فوق، والذين

يمكنهم قراءة وكتابة جملة بسيطة في حياتهم اليومية مع فهمها.

## - معدل التسجيل الإجمالي في المراحل الابتدائية والثانوية وما بعدها:

يقاس هذا المعدل بنسبة التسجيل الإجمالي في المراحل الابتدائية والثانوية وما بعد الثانوية إلى العدد الكلي للطلبة المسجلين في هذه المستويات بغض النظر عن السن، كنسبة مئوية للسكان في سن المدرسة عند مستوى معين.

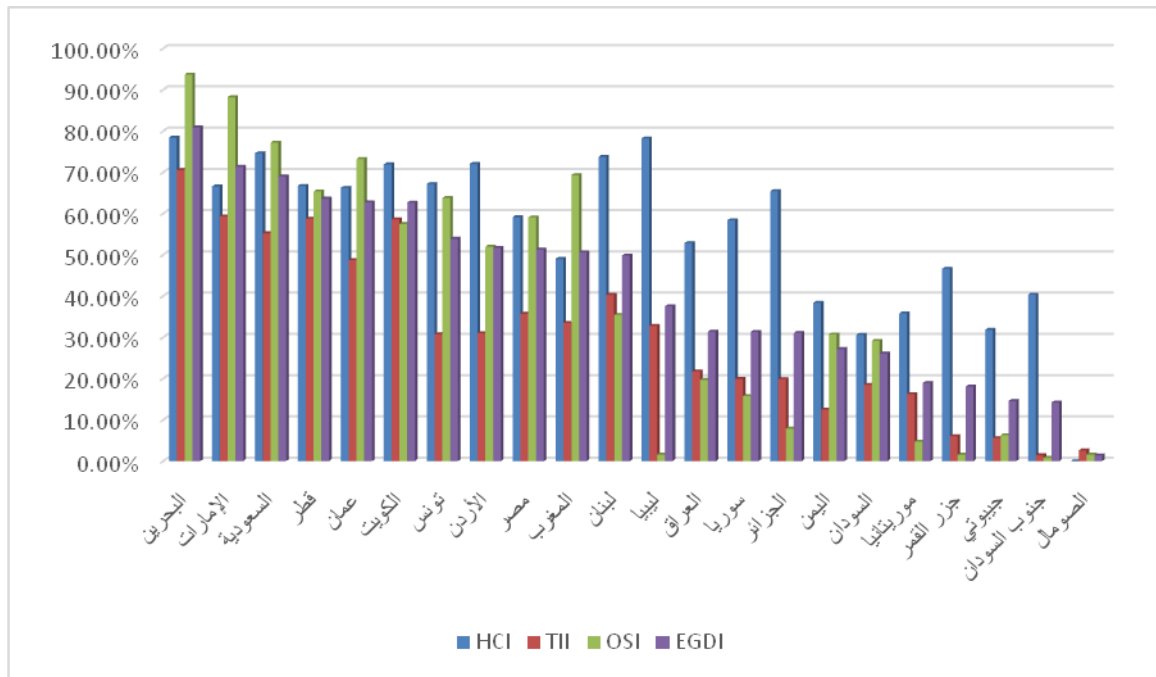
وبعد تسليط الضوء على مكونات مؤشر الأمم المتحدة لتنمية الحكومة الالكترونية يأتي الحديث عن مؤشر الحكومة الالكترونية للجزائر، الذي وصل حسب تقرير الأمم المتحدة لسنة 2014 إلى قيمة 0.3106، مما أدى إلى احتلال الجزائر المركز 136 عالميا، والمركز 15 عربيا، وقد احتلت ريادة الترتيب العالمي لجمهورية كوريا بمؤشر وصل إلى قيمة 0.9462، أما عربيا فقد تصدرت قائمة الدول العربية دولة البحرين بمؤشر وصل إلى قيمة 0.8089، ويمكن إبراز ترتيب الدول العربية حسب مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية والمؤشرات المكونة له من خلال الجدول الموالي:

**الجدول رقم (32): مؤشرات تنمية الحكومة الالكترونية للدول العربية لسنة 2014.**

البلد	التصنيف العربي	التصنيف العالمي	EGDI	OSI	TII	HCI
البحرين	1	18	0.8089	0.9370	0.7055	0.7840
الامارات	2	32	0.7136	0.8819	0.5932	0.6657
السعودية	3	36	0.6900	0.7717	0.5523	0.7461
قطر	4	44	0.6362	0.6535	0.5879	0.6671
عمان	5	48	0.6273	0.7323	0.4873	0.6624
الكويت	6	49	0.6268	0.5748	0.5862	0.7194
تونس	7	75	0.5390	0.6378	0.3074	0.6717
الاردن	8	79	0.5167	0.5197	0.3103	0.7202
مصر	9	80	0.5129	0.5906	0.3571	0.5912
المغرب	10	82	0.5060	0.6929	0.3350	0.4901
لبنان	11	89	0.4982	0.3543	0.4030	0.7374
ليبيا	12	121	0.3753	0.0157	0.3281	0.7821
العراق	13	134	0.3141	0.1969	0.2173	0.5283
سوريا	14	135	0.3134	0.1575	0.1992	0.5835
الجزائر	15	136	0.3106	0.0787	0.1989	0.6543
اليمن	16	150	0.2720	0.3071	0.1249	0.3840

0.3059	0.1847	0.2913	0.2606	154	17	السودان
0.3581	0.1626	0.0472	0.1893	174	18	موريتانيا
0.4662	0.0604	0.0157	0.1808	177	19	جزر القمر
0.3182	0.0556	0.0630	0.1456	184	20	جيبوتي
0.4035	0.0141	0.0079	0.1418	185	21	جنوب السودان
0.0000	0.0259	0.0157	0.0139	193	22	الصومال
0.4712				المؤشر العالمي		

المصدر: إدارة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 213 - 218.  
استنادا إلى معطيات الجدول السابق، يمكن إعداد الشكل الموالي:  
الشكل رقم (11): مؤشرات تنمية الحكومة الالكترونية للدول العربية لسنة 2014.



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (32).

وفقا للترتيب العالمي والعربي الخاص بالجزائر، نجد أن دولتنا تحتل مؤخرة الترتيبين، وقد صنفت هذه الدراسة مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية في الجزائر ضمن المؤشر المتوسط الذي يتراوح ما بين 0.25 و0.50، حيث أن المؤشر مرتفع جدا أعلى من 0.75، والمؤشر المرتفع يتراوح ما بين



0.50 و 0.75، والمؤشر الضعيف أقل من 0.25<sup>1</sup>، وبذلك مازالت الجزائر متأخرة عن المؤشر العالمي لمتوسط الذي وصلت قيمته إلى 0.4712.

ولا تعكس الاختلافات في مستوى مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية بين الدول المستويات المنخفضة للخدمات الالكترونية والبنية التحتية وموارد رأس المال البشري في العديد من دول العالم فقط، بل إنها تبرز الحجم الكبير للفجوات الرقمية الحالية، وإذا نظرنا عن كثب لمقومات مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية الثلاثة، نجد أن نتائج رأس المال البشري أعلى، مقارنة بالمقومين الآخرين، والمقوم الأقل أداءاً هو مؤشر البنية التحتية للاتصالات الذي يعيق مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية الكلي، وهذا ما نلمسه في دولة الجزائر بمؤشر رأس المال البشري الذي يقدر بـ 0.6543، مقابل قيمة 0.0787 الخاصة بمؤشر الخدمة الالكترونية، وقيمة 0.1989 الخاصة بمؤشر البنية التحتية للاتصالات.

## 2-2- مؤشر جاهزية الشبكات:

يقوم المنتدى الاقتصادي العالمي بإعداد تقرير سنوي حول تكنولوجيا المعلومات، وإعداد ما يسمى بمؤشر جاهزية الشبكات لدول العالم، والذي يقيس قدرة 143 اقتصاداً على الاستفادة من تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحقيق النمو والحياة الكريمة للشعوب، مستخدماً في ذلك مجموعة من المؤشرات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- مؤشر البيئة، والذي يضم بدوره مؤشرات متعلقة بالبيئة السياسية والتنظيمية للدولة، ومؤشرات متعلقة ببيئة الأعمال والابتكار.
- مؤشر الجاهزية، والذي يضم مؤشرات البنية التحتية والمهارات المتوفرة والقدرة على تحمل تكاليف استخدام التكنولوجيا.
- مؤشر الاستخدام، والذي يضم مؤشرات استخدام التكنولوجيا من طرف الأفراد أو مؤسسات الأعمال أو الحكومة.
- مؤشر متعلق بالآثار الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

وفيما يلي جدول يبين المكانة العربية للجزائر من حيث مؤشر جاهزية الشبكات:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 33.

<sup>2</sup> world economic forum, **The global information technology report 2015**, Geneva, 2015, p 119.

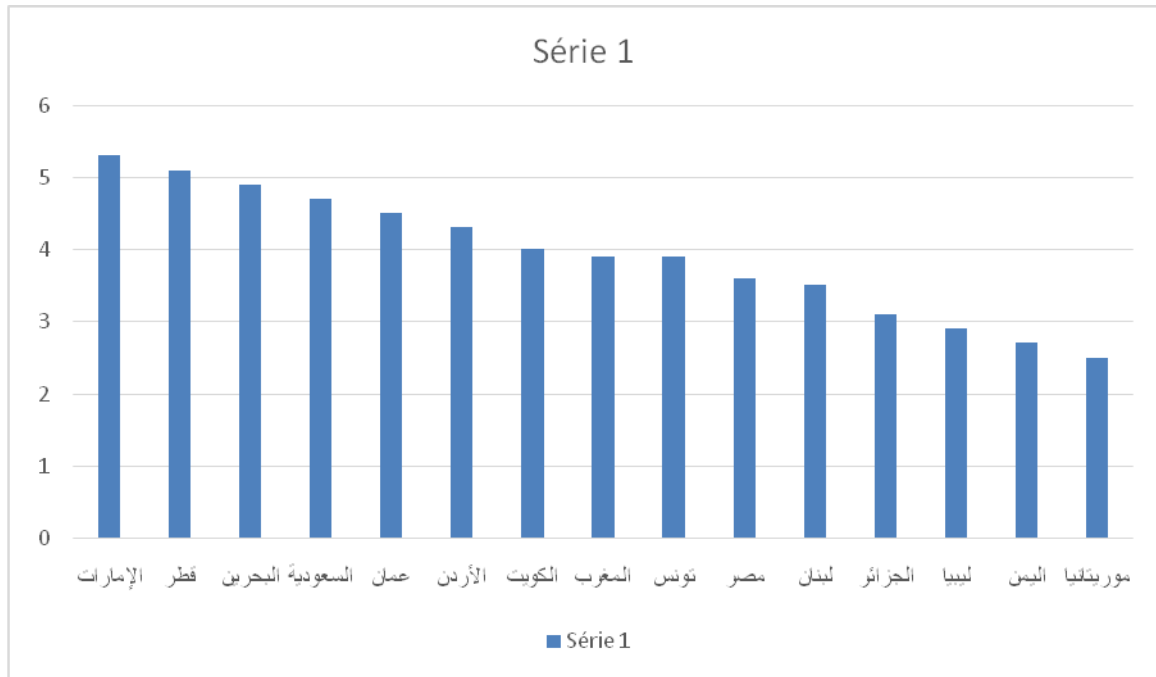
الجدول رقم (33): مؤشرات جاهزية الشبكات في الدول العربية لسنة 2015.

الترتيب العالمي	الترتيب العربي	مؤشر جاهزية الشبكات	البلد
23	1	5.3	الإمارات
27	2	5.1	قطر
30	3	4.9	البحرين
35	4	4.7	السعودية
42	5	4.5	عمان
52	6	4.3	الأردن
72	7	4.0	الكويت
78	8	3.9	المغرب
81	9	3.9	تونس
94	10	3.6	مصر
99	11	3.5	لبنان
120	12	3.1	الجزائر
131	13	2.9	ليبيا
136	14	2.7	اليمن
138	15	2.5	موريتانيا

The Source : World Economic Forum, op.cit, Arab states pages.

انطلاقاً من هذا الجدول، يمكن إعداد الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): مؤشرات جاهزية الشبكات في الدول العربية لسنة 2015.



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (33).

ما أسفرت عنه معطيات هذا التقرير هو احتلال الجزائر للمركز 120 من أصل 143 دولة، بمؤشر لجاهزية الشبكات يقدر بقيمة 3.1، مما يؤكد حجم التحديات الحقيقية التي تواجهها الدولة في كيفية الاستفادة بشكل كامل من تقنيات المعلومات والاتصالات، وتتصدر سنغافورة التصنيف العالمي للدول من حيث جاهزية الشبكات لعام 2015 بمؤشر يقدر بقيمة 6.0، وحسب هذا المؤشر فإن هذه الدولة تعتبر الأفضل في العالم من حيث الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات وأثرها الواسع على الحياة الاجتماعية والاقتصادية، واحتلت صدارة ترتيب الدول العربية دولة الإمارات بمؤشر لجاهزية الشبكات يقدر بقيمة 5.3 .

### المبحث الثالث: مستوى تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية.

يتطلب تحسين وترشيد الخدمات العامة الرفع من مستوى تقديمها داخل الإدارات العمومية، من خلال ترقية التعاملات بين هذه الأخيرة ومختلف الأطراف المستفيدة منها، وخصوصا المواطنين، في إطار نظام الحكومة الإلكترونية.

ويُعتبر المبحث السابق خطوة نحو الكشف عن المستوى العام الذي حظي به هذا النظام في الجزائر عموما، انطلاقا من عديد المؤشرات العالمية المتوصل إليها، فينبغي بعد ذلك أن نشري إلى ملامحه والتطبيقات المنجزة بشأن محاولة تجسيده والعمل بأفكاره وأساليبه، كمبادرات للتحويل الرقمي وإنجاح مخططات التوجه نحو تقديم خدمات عامة إلكترونية، للوقوف على المستوى الذي وصلت إليه، والكشف عن مدى إمكانية تطبيق هذا النظام بمستوى مرموق.

وفي هذا الصدد، ارتأينا الحديث عن مشروع الجزائر الإلكترونية لسنة 2013 في مطلب أول، ثم عرض مختلف الخدمات العامة الإلكترونية المقدمة في الجزائر ضمن مطلب ثاني، للوصول إلى تقييم التجربة البيومترية في الجزائر عبر مطلب ثالث.

### المطلب الأول: مشروع الجزائر الإلكترونية لسنة 2013.

ركزت المحاور الأساسية لإستراتيجية الجزائر الإلكترونية لعام 2013 على الآثار التي يمكن أن تتجر عن إدخال وتعزيز استخدام نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوسط الإداري العمومي، من تحول في الأساليب التنظيمية والأعمال الحكومية بشكل يعيد النظر في نمط تقديم الخدمات للمواطنين، حيث أولت الجزائر أهمية بالغة في إطار هذا المشروع للجانب التكنولوجي، وبالخصوص شبكة الانترنت، لضمان توفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين، وتفعيل عملية اتخاذ القرارات، وتقديم خدمات عمومية ذات مستوى راقى من الجودة.

#### 1- لمحة عن مشروع تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر:

يُعتبر مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 من ضمن المبادرات والمشاريع التنموية التي تبنتها الحكومة الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة، ويندرج في إطار بناء مجتمع العلم والمعرفة الذي يرمي إلى إحلال نظام إلكتروني متطور وشامل محل الأنظمة التقليدية المعمول بها، وتعميم استخدام التكنولوجيا من خلال ترقية نظام المعلوماتية في الإدارات العامة، تطلعا لتقديم

خدماتها بشكل أفضل وأبسط للمواطنين عن طريق إتاحتها عبر شبكة الانترنت لفائدة المواطنين والشركات، وتسهيل عملية الاتصال والتفاعل ما بين الأجهزة الحكومية ومختلف شرائح المجتمع.

ولقد كان من أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية ما يلي:<sup>1</sup>

- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وإتاحتها للجميع، من خلال تسهيل وتبسيط المراحل الإدارية اللازمة للحصول على وثائق أو معلومات.
- ضمان التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.
- مكافحة البيروقراطية التي تعيق مسار تنمية البلاد.
- تجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية على أرض الواقع.
- تقريب الإدارة من المواطن في إطار السياسة الوطنية الجوارية.
- حماية البلاد من خطر الجريمة المنظمة التي تقوم بتزوير وتقليد وثائق الهوية كوسيلة لانتشارها. وتضمنت خطة عمل هذا المشروع العديد من المحاور التي نذكر من أهمها:<sup>2</sup>
- تسريع استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في الإدارات العمومية.
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات المعلومات والاتصال.
- دفع عجلة تطوير الاقتصاد الرقمي، من خلال تهيئة الظروف والإمكانيات والموارد المناسبة لتطوير الصناعة التكنولوجية.
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع، وضمان أمنها وحمايتها وتقديمها لخدمات عالية الجودة.
- تطوير الكفاءات البشرية، من خلال وضع إجراءات ملموسة في مجال التكوين والتأطير الجيد.
- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني، مع الأخذ بعين الاعتبار التجربة المعاشة وكل النقائص الملاحظة والصعوبات المسجلة.
- تحديد وتطوير آليات التقييم والمتابعة، لمواكبة كل مراحل عملية إعداد وتنفيذ وتحقيق العمليات التي من شأنها السماح بتجسيد أهداف إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية".
- الموارد المالية، حيث يستلزم تنفيذ البرامج أموال طائلة تقدر بحوالي أربعة مليار دولار، لذلك لا بد من الاستغلال الأمثل لكل مصادر التمويل.

<sup>1</sup> عادل غزال، مشاريع الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق: مشروع الجزائر الإلكترونية نموذجاً، المجلة الإلكترونية، Cybrarians journal، العدد 34، مارس 2014، على الخط: [www.journal.cybrarians.org](http://www.journal.cybrarians.org)، تاريخ الاطلاع: 2016/04.

<sup>2</sup> المرجع السابق.

وتمثل برنامج عمل تنفيذ هذا المشروع فيما يلي:<sup>1</sup>

- إعداد وتطوير الإطار القانوني الخاص بتنظيم المعاملات الحكومية الإلكترونية.
- تعزيز البنية المالية للمؤسسات، لجعلها أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات التغيير.
- تطوير أساليب العمل المتعلقة بالجهات الحكومية المقبلة على إنجاز المعاملات إلكترونياً، وذلك في إطار برنامج التطوير الإداري والتنفيذي.
- استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية بغية تطوير القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز المشروع.
- تحديث البنية التحتية التكنولوجية عن طريق حيازة واستخدام أحدث الأجهزة والمعدات والبرمجيات.
- تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفاهيم وخصوصيات نظام الحكومة الإلكترونية.
- إعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل المشاركة في مشروع الحكومة الإلكترونية من جميع الجهات الحكومية، بهدف ضمان القدرة على إدارته.
- إعداد خطة بشأن إعلام وتوعية المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية.

وفي إطار مشروع الجزائر الإلكترونية، سعت الحكومة إلى إعداد بوابة إلكترونية تُعتبر بمثابة شبك ترتبط ضمنه كل الإدارات العمومية، وتكون هذه البوابة متاحة وتحت تصرف المواطن عبر شبكة الانترنت، وتتضمن كافة المعلومات التي يحتاج إليها مهما كانت طبيعتها ومجالها، سيما وأن هذه البوابة تسعى لتوفير إمكانية اطلاع المواطن على الإجراءات واجبة الإلتباع من أجل استخراج أية وثيقة، وكذا الوثائق الضرورية والمطلوبة من قبل الإدارات بغية الحصول على أية بطاقة رسمية كبطاقة التعريف وجواز السفر، دون تحمل عناء التنقل إلى الجهة الحكومية المعنية للاستفسار عن مثل هذه المعلومات، أضف إلى ذلك العمل على تمكين المواطن من تحميل الوثائق والاستمارات التي يحتاج إليها للحصول على الخدمة التي يطلبها.<sup>2</sup>

وفي هذا الشأن يمكن طرح السؤال التالي: ما هو المستوى الذي وصلت إليه هذه البوابة الإلكترونية، ومدى مساهمتها في خدمة المواطن وتوفير المعلومات له بعدما كان ذلك مدرجا في إطار مشروع الجزائر الإلكترونية لسنة 2013؟ سنحاول الإجابة على هذا السؤال من خلال تسليط الضوء

<sup>1</sup> وسيلة واعر، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية: حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية بالجزائر، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 16.

<sup>2</sup> نوفل صبري حسن، سهام شاوش اخوان، برنامج تطبيق الحكومة الإلكترونية بين التجربة المصرية كنموذج والبلديات الجزائرية كمشروع، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب، البلدة، 13 و14 ماي 2013، ص ص 23، 24.

على البوابة الإلكترونية للمواطن التي دخلت حيز الخدمة، للكشف عن أهم معالمها ومختلف الإسهامات التي تقدمها لجمهور المستفيدين.

## 2- بوابة المواطن الإلكترونية:

تمثل بوابة المواطن بوابة إلكترونية جزائرية تتوفر على الكثير من المعلومات المتعلقة بالإجراءات المتخذة والمعلن عنها من قبل السلطات العمومية حول تزويد المواطن الجزائري بما يحتاجه من خدمات في حياته اليومية، حيث يوفر الموقع الإلكتروني للبوابة نصوصاً قانونية وروابط مفيدة تسمح بالاطلاع على مواقع إلكترونية لهيئات حكومية أخرى.

ومن أهم المعلومات التي وفرت للمواطن الجزائري عبر هذه البوابة الإلكترونية ما يلي:<sup>1</sup>

### أولاً- خدمات المواطن:

تتدرج هذه الخدمات ضمن ستة مجالات:

- **المواطنة:** من خلال هذه النافذة يتم تزويد المواطن بمعلومات مختلفة حول حقوق وواجبات المواطن، وكذا الوثائق والإجراءات اللازمة والمتعلقة بالحالة المدنية للمقيمين داخل الوطن أو خارجه، استناداً إلى مجموعة من النصوص القانونية والقواعد العامة المعمول بها في الجزائر.
- **الأسرة:** تتضمن هذه النافذة معلومات حول أهم وثائق الحالة المدنية التي يمكن استخراجها، مع الإشارة إلى مكونات ملف استخراج مثل هذه الوثائق وإجراءات ذلك، والإدارة المعنية بتسليمها، وكذا آجال التسليم ومدة صلاحية هذه الوثائق.
- **وسائل التنمية:** عبر هذه النافذة يتم تزويد المواطن بمعلومات متعددة حول السكن وما يتعلق به من وثائق وإجراءات، وكذا معلومات الموارد المائية والكهرباء والغاز والنقل والهاتف والانترنت، بالإضافة إلى إشارة للمواقع الإلكترونية الخاصة بكل مجال من المجالات سالف الذكر.
- **الحياة العملية:** توفر هذه النافذة للمواطن معلومات حول التكوين والتعليم في جميع أطواره، وحول العمل وكل ما يختص به من حقوق وواجبات وأجرة وتأمين وإجازات ووقاية وتقاعد... إلخ.
- **وسائل الراحة:** تضم هذه النافذة معلومات مرتبطة بالسفر، كتزويد المسافر بنصائح وإرشادات تهمة في سفره انطلاقاً من مطار أو ميناء، أو مرتبطة بالرياضة كالهياكل المخصصة لدعم الأنشطة البدنية والرياضية، وكذا التجهيزات والمنشآت الرياضية... إلخ.
- **الشركة:** عبر هذه النافذة تتم الإشارة إلى مختلف التدابير لدعم إنشاء شركة، ومختلف الجهات المسؤولة عن تسجيلها وتقييدها وتسوية المعاملات المالية معها.

<sup>1</sup> **بوابة المواطن،** على الخط: [www.elmouwatine.dz](http://www.elmouwatine.dz)، تاريخ الاطلاع: 2016/04/11.

## ثانيا- خدمات عن بعد واستمارات:

ما يميز هذه النافذة هو توفير بعض الخدمات التي من شأنها تسهيل الحصول على وثائق أو معلومات معينة، أو القيام بإجراءات محددة، ومثال ذلك:

- توفير نافذة عبر الانترنت لإجراء التسجيلات الجامعية الأولية.  
- تمكين طالبي السكن، في إطار برنامج السكن للبيع بالإيجار لوكالة "عدل"، والذين تتوفر فيهم شروط الحصول على هذا النمط من السكن، من الاككتاب عبر الموقع الإلكتروني: [inscription.aadl.dz](http://inscription.aadl.dz).

- طلب صحيفة السوابق العدلية (الكشف رقم 3) عبر الموقع الخاص بوزارة العدل.
- تمكين المواطن من التعرف على مآل ملف قضائي في جهة قضائية معينة.
- الكشف عن مسابقات التوظيف المنظمة من طرف الإدارات والمؤسسات العمومية.
- أما جانب الاستمارات فمازال غير جاهز للتواجد الإلكتروني عبر هذه البوابة.

## تقييم موقع بوابة المواطن:

يُعتبر هذا الموقع بوابة جامعة لمختلف المعلومات التي يحتاجها المواطن في حياته اليومية، فعوض أن يقوم المواطن الجزائري بالبحث في العديد من المواقع الالكترونية أو عن طريق الاتصال بجهات حكومية عديدة، يمكنه الاطلاع على موقع واحد يجد من خلاله أغلب المعلومات الضرورية حول الخدمات العمومية التي تقدمها الهيئات والدوائر الحكومية.

وما تجدر الإشارة إليه في هذا الموقع هو أن أغلب النوافذ المدرجة على مستواه تقتصر على التزويد بالمعلومات المتعلقة بخدمة معينة، دون الارتقاء إلى مستوى طلبها أو الحصول إليها بشكل إلكتروني، في إطار ما يعرف ببوابة الخدمات الالكترونية، والاكتفاء فقط باطلاع المواطن حول ما يتطلبه الحصول على الخدمة، وإذا أردنا التدقيق في ذلك نأخذ بعين الاعتبار جانب خدمات المواطن، الذي يتوفر على ستة مجالات كما أشرنا إلى ذلك سابقا، وكلها تهتم بتوفير معلومات تهم المواطن فقط، فلا يمكن طلب واستلام خدمة على مستواها، أما جانب الخدمات عن بعد فنجده يتوفر على 13 مجالا، منها 5 مجالات وصلت إلى مستوى تمكين المواطن من طلب الخدمة، وتتمثل في:

- القيام بالتسجيلات الجامعية الأولية عبر الموقع الإلكتروني التالي: [www.orientation-esi.dz](http://www.orientation-esi.dz).
- الاككتاب في إطار الاستفادة من برنامج السكن لوكالة "عدل".
- استخراج صحيفة السوابق العدلية.
- التعرف على مآل ملف قضائي.
- مراجعة الحساب البريدي الجاري.



وإذا اعتبرنا أن هذه البوابة جهة حكومية مختصة في تزويد المواطن بما يحتاجه من خدمات، فإن تقييمنا لها يُسفر عن ضعف المستوى الأول من مستويات تقييم جاهزية الجهات الحكومية، ألا وهو التواجد الإلكتروني، وما يدل على ذلك هو ضعف الترابط مع الشبكة الحكومية الموحدة، باستثناء الترابط مع الجهات المحددة التي أشرنا إليها في إطار الخدمات الممكن تقديمها عبر البوابة، وهذا ما يؤدي إلى إضعاف التواجد الإلكتروني للجهة الحكومية وخدماتها، وعدم الإرتقاء إلى مستويات التفاعل والتعامل الإلكتروني مع المواطن، ويعيق تحول الجهة الحكومية إلى تقديم خدماتها وفق النمط الإلكتروني.

وما يمكن قوله حول هذه البوابة هو أنها تعرض مجالات تهم كثيرا حياة المواطنين، وخصوصا ما يتعلق باستخراج وثائق الحالة المدنية، ويبقى فقط التنسيق أو الترابط مع الجهات العمومية المعنية بذلك، كما تم مع وزارة العدل، من أجل تمكين المواطن الجزائري من إدخال بيانات متعلقة به في إطار حصوله على خدمة ما، وإرسالها إلكترونيا إلى الجهة الحكومية المختصة في ذلك لمعالجتها وإنجازها، ثم إعلام المواطن بجاهزيتها لاستلامها من قبله، حتى يكون الموقع بذلك جاهزا للتعامل مع المواطن وفق نمط الحكومة الإلكترونية.

### المطلب الثاني: نماذج الخدمة الإلكترونية العامة في الجزائر.

يُعتبر الحديث عن نماذج الخدمة الإلكترونية العامة في الجزائر خطوة نحو إبراز ملامح التطبيقات الإلكترونية المدرجة على مستوى بعض الجهات الحكومية، والوقوف على المستوى الذي وصل إليه مشروع التحول نحو الحكومة الإلكترونية من قبل الإدارة العامة الجزائرية، من أجل محاولة الكشف عن مدى إمكانية إجراء هذا التحول نحو تغيير أنماط إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العمومية.

#### 1- إجراءات تجسيد إستراتيجية الجزائر الإلكترونية:<sup>1</sup>

استجابة لما أقرته وثيقة إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013، تمّ الشروع في عدد هام من المشاريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الإداري الجزائرية، منها ما يخص المشاريع المدمجة الخاصة بالبلدية الإلكترونية والصحة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني، والتي تشمل رقمنة وأرشفة الوثائق الإدارية، ووضع نظام معلومات مدمج، بالإضافة إلى توفير عدد من الخدمات

<sup>1</sup> عبد الهادي بوقفول، مشروع الحكومة الإلكترونية الجزائرية: طموحات كبيرة وإنجازات متواضعة، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب، البلدة، 13 و 14 ماي 2013، ص ص 13، 14.

للمواطن وتحسين فعالية الإدارة وشفافيتها انطلاقاً من الخدمات الإلكترونية المتوفرة، والتي تعمل على تسهيل تعامل المواطن والشركات مع الإدارة العمومية، حيث أن تجسيد الحكومة الإلكترونية يبدأ بالتحكم في معالجة عدد كبير من الملفات الإدارية، وتقديم خدمة سريعة، وتسهيل التعاملات الإدارية على المستوى المحلي والمركزي، كما تسمح للمواطن بتسيير مصالحه عن طريق شبكة الانترنت في مجال التعليم ودفع مستحقات مختلف المصالح، وتمكن المؤسسات من الاستعلام والمشاركة في الصفقات العمومية والتعامل مع مختلف الإدارات لاستخراج الوثائق، واستعمال وسائل الدفع الإلكتروني إرساء التجارة الإلكترونية، واستحداث السجل التجاري الإلكتروني، بالشكل الذي يُدعم شفافية التعاملات التجارية، والمساهمة في القضاء على الاقتصاد الموازي.

وتم الشروع في اعتماد طرق جديدة للتعامل والتبادل مبنية على الوسائل الإلكترونية، من خلال إعداد وتفعيل نظام خاص بالهوية الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني ونظام آخر خاص بالمبادلات الإلكترونية المصادق عليها، بالإضافة إلى وضع نظام خاص بحماية البيانات الشخصية لضمان سرية وسلامة المعلومات الخاصة بالمواطنين والشركات، وحصر استعمالها على الإدارات المؤهلة فقط، مع العمل على مكافحة المخالفات المرتبطة بهذا المجال والوقاية من ذلك.

## 2- دراسة وتقييم أهم الخدمات الإلكترونية العامة المقدمة في الجزائر:

يعتمد تقديم خدمات إلكترونية في إطار مشروع تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، على إعداد وتوفير مواقع أو جهات إلكترونية متخصصة في هذا الشأن للمواطن الجزائري، عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة بمختلف أجهزتها وشبكاتها وبرمجياتها، مما يستدعي بالضرورة تجسيد بنية تحتية قوية بعيدة عن التخلف أو سوء التحكم أو الاستخدام، والعمل على دفع المواطن الجزائري نحو تقبل وتعلم كيفية طلب خدمات إلكترونية واستقبالها، وهذا يتطلب بذل وقت إضافي للوصول إلى تحقيق أهداف هذا المشروع الإلكتروني.

وعبر هذا العنصر من الدراسة، إرتأينا الكشف عن أهم الخدمات المقدمة من قبل مختلف الجهات الحكومية، والتي أخذت أبعاداً إلكترونية من حيث طريقة التقديم، أو الأدوات والوسائل والقنوات المستخدمة لإتمام إنجازها وتقديمها لطالبيها، محاولين في هذا الصدد تقييم مستواها الذي وصلت إليه، ومدى تجسيدها لمعالم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر، ومن أهم هذه الخدمات ما يلي:

### 2-1- التسجيل الأولي والتوجيه في قطاع التعليم العالي:

عملت الحكومة الجزائرية من خلال بوابة المواطن الإلكترونية على توفير خدمة التسجيل الأولي والتوجيه نحو مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وذلك وفق النمط الإلكتروني، حيث يقوم

الحائز على شهادة البكالوريا بمجموعة من الإجراءات الإلكترونية لغرض إنجاز هذه المرحلة من التسجيل في الجامعة، وتتمثل هذه الإجراءات الإلكترونية فيما يلي:<sup>1</sup>

- ملء بطاقة الرغبات المتعلقة بإدراج مختلف التخصصات التي يرغب الحائز على شهادة البكالوريا في التوجه نحوها، وذلك على مستوى شبكة الانترنت عبر الموقع التالي:

[www.orientation.esi.dz](http://www.orientation.esi.dz)

- في إطار الإجراء السابق، يتم توفير رمز شخصي للطالب ضمن كشف النقاط المحصل عليه،<sup>2</sup> بحيث يتمكن من خلاله من الدخول إلى موقع التسجيل الأولي وملء بطاقة الرغبات العشر وفق ترتيب تنازلي لها.

- توجيه الطالب لإحدى التخصصات المدرجة على مستوى بطاقة الرغبات، عن طريق تحرير وإرسال نموذج خاص بذلك، بعد دراسة هذه الأخيرة معلوماتيا، عبر الانترنت أيضا.

- إمكانية اطلاع الطالب على نتائج التوجيه المنشورة عبر شبكة الانترنت، والتعرف على التخصص الذي وجه إليه، لتمكينه بعد ذلك من التوجه إلى المؤسسة التعليمية وتقديم ملف التسجيل وحقوقه المختلفة.

- تمكين الطالب من إجراء طعن عبر شبكة الانترنت في حالة عدم ورود التخصص الموجه إليه ضمن الرغبات العشر المعبر عنها من قبله.

بعد سردنا لهذه الإجراءات، نجد أنها تمثل أرضية جاهزة للقيام بالتسجيلات الأولية بشكل كلي وفق نمط إلكتروني، على عكس ما كان يتم التعامل وفقه سابقا في إطار هذه الخدمة، وبالتالي يمكن للطالب الحائز على شهادة البكالوريا من إتمام إجراء التسجيل الأولي دون القيام بملء وثيقة ورقية متعلقة بالرغبات، أو إيداعها على مستوى أقرب مؤسسة تعليمية من مكان إقامته، وانتظار إرسال نتيجة التوجيه عبر البريد.

والجدير بالذكر أن الطالب الجديد توفر له إمكانية التعرف على التخصصات التي يمكنه إدراجها في بطاقة الرغبات الإلكترونية، مما يؤدي إلى إزالة مشكل إدراج تخصصات لا تتوافق مع شعبة البكالوريا أو المعدل المحصل عليه من قبله، وهذا من شأنه التقليل من عدم رضا الطالب على التخصص الموجه إليه، والتقليل من نسبة الطعون، وتسهيل الدراسة المعلوماتية لبطاقة الرغبات الإلكترونية من قبل الجهة المختصة بالتوجيه، كل ذلك يعبر عن المستوى اللائق لهذه الخدمة الإلكترونية من حيث جاهزيتها للطلب والتقديم في إطار الحكومة الإلكترونية.

<sup>1</sup> بوابة المواطن، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> عشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 146.

## 2-2- خدمات مؤسسة بريد الجزائر:

وفرت مؤسسة بريد الجزائر موقعا خاصا بها عبر شبكة الانترنت يتمثل في:

[www.poste.dz](http://www.poste.dz)، حيث نجد في هذا الموقع مجموعة من الخدمات الإلكترونية التي يمكن تقديمها

للمواطن الجزائري، أهمها:<sup>1</sup>

- خدمة كشف الحساب البريدي الجاري، والمقدمة عن طريق إدخال رقم الحساب مع الرمز المرسل إلى طالب الخدمة، حيث يتمكن عبر هذه الخدمة من التعرف على رصيد الحساب، واستخراج كشفه انطلاقا من تاريخ محدد من قبله وصولا إلى تاريخ إجراء الإطلاع، مع إمكانية طلب البطاقة المغناطيسية الخاصة بالحساب البريدي الجاري، وطلب دفتر الصكوك.

- خدمة الدفع الإلكتروني الخاصة بتعبئة خط الانترنت ADSL، ودفع مستحقات الهاتف الثابت، وذلك انطلاقا من رصيد الحساب البريدي الجاري.

إضافة إلى مختلف الخدمات الأخرى التي هي في طور الإنجاز، وقد تمت الإشارة إلى ذلك من قبل الجهة المسؤولة عن الموقع، ومما زاد من مستوى جاهزية خدمات البريد الإلكترونية اهتمام الموقع بعنصر التفاعل مع الأطراف المستفيدة منه، ومن أوجه هذا الاهتمام:<sup>2</sup>

- توفير الكثير من المعلومات المتعلقة بالدفع الإلكتروني والأسعار المدرجة المتعلقة بمختلف الخدمات المقدمة للمواطن.

- توفير فضاء يُعرف بفضاء عمال البريد، بغية تمكين المواطن من الاتصال بعمال البريد والاستفسار عم مختلف المعلومات.

- توفير نافذة خاصة بالزبائن تسمى بمجال الزبائن لغرض تقديم مختلف الشكاوى المنبثقة عن الخدمات المقدمة لهم.

- توفير أدوات الجيل الثاني من الانترنت من بابا الاهتمام بالمشاركة الإلكترونية للجمهور، وتفعيل عملية التواصل الاجتماعي، وتتمثل هذه الأدوات في الفيسبوك واليوتيوب والتويتر، الموجودة نوافذها في أعلى صفحة الموقع.

ومن أهم الإنجازات الإلكترونية التي حققتها مؤسسة بريد الجزائر توفير ما يعرف بشباك الدفع الإلكتروني وإعداد البطاقة المغناطيسية، حيث يساهم الشباك الإلكتروني في إمداد الزبائن بمختلف الخدمات الإلكترونية التي يمكن إنجازها على مستوى الحساب البريدي الجاري، ومن أهمها:

- إدخال البطاقة المغناطيسية عبر فتحة مخصصة لذلك في الشباك، وكتابة الرمز السري الخاص بالبطاقة.

<sup>1</sup> Algérie poste, sur le site : [www.poste.dz](http://www.poste.dz), vue le :18/05/2016.

<sup>2</sup> Ibid.

- إعلام الزبون بمختلف الخدمات الإلكترونية التي يمكنه الحصول عليها عبر الشباك، وذلك باللغة العربية أو اللغة الفرنسية..

- إمكانية الإطلاع على رصيد الحساب البريدي الجاري، والحصول على وصل ورقي يتوفر على معلومات الرصيد.

- إمكانية سحب مبلغ نقدي آليا لا يتجاوز 20.000 دج، مع إمكانية الحصول على وصل يحتوي على معلومات الرصيد المتبقي داخل الحساب.

- إمكانية تعبئة الهاتف لنقال المزود بشريحة المتعامل موبيليس، انطلاقا من رصيد الحساب البريدي الجاري.

أما عن البطاقة المغناطيسية فهي تتوفر على شريحة إلكترونية بها معلومات عن حامل البطاقة ورقم الحساب البريدي الخاص به، والتي يمكن استخدامها إما عبر الشباك الإلكتروني سالف الذكر، أو استخدامها عند طلب مبلغ نقدي من موظف البريد، بحيث لا يتجاوز هذا المبلغ 200.000 دج، ويتم طلب الحصول على هذه البطاقة إما من الموقع الإلكتروني الخاص بمؤسسة بريد الجزائر، أو من خلال تعبئة استمارة معدة لذلك وموجودة على مستوى مكاتب البريد، ودفعها مع نسخة من بطاقة التعريف الوطنية، وتساهم الخدمات سالفة الذكر في:

- التقليل من مراجعة مكاتب البريد للحصول على الخدمات المقدمة من قبله.

- التقليل من عدد وحجم طوابير الانتظار للحصول على هذه الخدمات.

- إمكانية الحصول على مبالغ نقدية من الحساب البريدي الجاري على مدار اليوم والأسبوع.

ومما تجدر الإشارة إليه هو عرض شركة موبيليس بالاتفاق مع مؤسسة بريد الجزائر لخدمة التعرف على رصيد الحساب البريدي الجاري، انطلاقا من كتابة رسالة نصية قصيرة SMS تتضمن رقم الحساب ثم فراغ ثم الرمز السري المكون من أربعة أرقام، وإرسالها عبر الرقم 603، لتصل بعد لحظات رسالة قصيرة تتوفر على بيانات رصيد الحساب، دون قصد مكاتب البريد للحصول على هذه الخدمة.

لقد وصلت هذه الخدمات الإلكترونية المقدمة من قبل مؤسسة بريد الجزائر إلى مستوى من شأنه إجراء الكثير من التعاملات بشكل إلكتروني، إلا أن هناك الكثير من المشاكل التي تؤدي إلى عرقلة هذه الخدمة وفقدانها في الكثير من الأحيان، ومن بين هذه المشاكل:

- عدم توفر الكثير من الزبائن ذوي الحسابات البريدية الجارية على البطاقة المغناطيسية.

- التأخر في الحصول على البطاقة المغناطيسية عند طلبها من الجهة المعنية.

- الإنقطاعات المتكررة للشبكة الإلكترونية الخاصة بريد الجزائر، مما يعرقل من مهمة الحصول على هذه الخدمة في الكثير من الفترات الزمنية.

- قلة عدد الشبائيك الإلكترونية، حيث نجد الكثير من مكاتب البريد غير المزودة بهذا الموزع.
- عدم الاهتمام بطلب الرمز السري من قبل المواطنين، مما يؤدي إلى مراجعة مكاتب البريد بشكل مكثف في سبيل الإطلاع على الرصيد فقط.
- عدم الاهتمام الكافي بهذه الشبائيك الإلكترونية من قبل بعض مكاتب البريد، وخصوصا فيما يتعلق بتوفير السيولة النقدية الكافية لتغطية الاحتياجات وتحقيق الإشباع المطلوب.
- التأخر في عملية تحيين البيانات المتعلقة بالحساب البريدي الجاري في حالة السحب من الشبائيك الإلكترونية.

### 2-3- نظام الشفاء الإلكتروني:

من بين البطاقات الإلكترونية المتداولة بشكل مكثف في الجزائر بطاقة الشفاء، والتي تمنح للمؤمن اجتماعيا من طرف هيئة الضمان الاجتماعي المنتسب إليها، ويمكن أن تكون عائلية أو فردية حسب وضعية المؤمن اجتماعيا، وتتضمن هذه البطاقة صورة شمسية للمعني، ومعلومات مرئية على وجه البطاقة كالاسم واللقب باللغتين العربية والفرنسية، وتاريخ الميلاد، بالإضافة إلى رقم التسجيل في الضمان الاجتماعي، كما تتوفر هذه البطاقة على شريحة الكترونية تخزن فيها مجموعة أخرى من المعلومات الخاصة بهيئة الضمان الاجتماعي المنتسب إليها وبعض المعلومات الإدارية والطبية المتعلقة باستعمال وتأمين البطاقة.

ويتم استخدام هذه البطاقة في الصيدليات المتواجدة عبر القطر الوطني، بعدما كان ذلك مقتصرًا على الصيدليات المتواجدة في ولاية هيئة الضمان الاجتماعي المنتسب إليها، كما يمكن استخدامها أيضا عند الأطباء المتعاقدين أو المؤسسات العمومية للصحة أو المؤسسات الإستشفائية الخاصة المتعاقدة مع هيئات الضمان الاجتماعي (كعيادات تصفية الدم أو عيادات جراحة القلب)، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-367 المؤرخ في 15 ديسمبر 2014، الذي يحدد الاتفاقية النموذجية المبرمة بين هيئات الضمان الاجتماعي والمؤسسات الاستشفائية الخاصة والمرخص لها بالقيام بنشاطات طب وجراحة القلب والأوعية، والمرسوم التنفيذي رقم 15-11 المؤرخ في 14 جانفي 2015، المحدد للاتفاقية النموذجية المبرمة بين هيئات الضمان الاجتماعي ومراكز الدم الخاصة.

ومن خلال بطاقة الشفاء الإلكترونية، يتم تسهيل حصول المؤمن اجتماعيا أو عائلته، إذا كانت البطاقة عائلية، على مختلف الحقوق في الأداءات التي يقدمها الضمان الاجتماعي، ويمكن الحصول بسرعة على التعويضات عن الأداءات دون أن يضطر المعني لتقديم طلب مكتوب أو ملء استمارة وتقديم ورقة العلاج، مع الاستمرار في الاستفادة من نظام الدفع دون الحاجة إلى تقديم دفتره.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوابة الموطن، مرجع سبق ذكره.

إضافة إلى ذلك، يعمل صندوق التأمينات الاجتماعية، سواء للعمال الأجراء أو لغير الأجراء، تحت شبكة داخلية معدة لهذا الغرض، يتمكن من خلالها المستفيدون من نظام الشفاء من الحصول على كافة البيانات التي تهمهم وإنجاز مختلف المعاملات في إطار العلاقة التي تربط الصندوقين بمؤسسات القطاع الصحي المتعاقد معها، كما هو الشأن بالنسبة للفواتير التي يحررها الصيادلة، والمتعلقة بتعويضهم للأدوية، حيث تُرسل هذه الفواتير إلى الوكالة المركزية للحصول على تعويض الأدوية في أقرب وقت ممكن، وهذا ما كان من شأنه تمكين المواطن من الاستفادة من تعويضات الأدوية دون دفع مسبق، على عكس ما كان يحدث سابقاً، لذا يمكن القول أن نظام الشفاء المطبق في إطار الحكومة الإلكترونية قد انجر عنه العديد من المزايا للمواطنين، والتي لم تكن موجودة في ظل النظام القديم.<sup>1</sup>

#### 2-4- الخدمات البلدية الإلكترونية:

في ظل التطورات الإدارية والمعلوماتية الحاصلة، عمدت البلديات الجزائرية إلى محاولة الاستفادة من الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوظيفها، من أجل تطوير وتحسين العمل، وتقديم خدمات متميزة لجمهور المستفيدين دون تحميله مختلف الأعباء الناجمة عن محاولة حصوله على خدمة معينة، وهذا في إطار الانتقال من الطريقة التقليدية في العمل إلى الطريقة الإلكترونية.

ومن الأمور التي وصلت إليها البلديات الجزائرية التزود بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية، يضم كل البيانات المتعلقة بالحالة المدنية لسكان الجزائر، بغية تمكين المواطن الجزائري من استخراج أية وثيقة خاصة بالحالة المدنية من أية بلدية على مستوى القطر الوطني، وذلك عبر شبكة وطنية يتم من خلالها الانتقال السريع للوثائق أو البيانات الإلكترونية بين مختلف البلديات والدوائر والولايات، إضافة إلى إمكانية الوصول السريع إلى أية وثيقة أو معلومة يطلبها المواطن،<sup>2</sup> ومن الفوائد التي انجرت عن هذا الإنجاز:

- التقليل من طوابير الانتظار بغية الحصول على وثيقة من وثائق الحالة المدنية، مع سرعة الحصول عليها.

- التقليل من الأخطاء التي تقع في حالة ملء مختلف الوثائق بشكل يدوي من قبل العون المحرر، وما كان يترتب على ذلك من أخطاء في استخراج مختلف بطاقات الهوية بسبب الأخطاء سألفة الذكر.

<sup>1</sup> محمد هشام قلمين، نور الدين بربار، مرجع سبق ذكره، ص 13، 14.

<sup>2</sup> صبري حسن نوفل، سهام شاوش اخوان، مرجع سبق ذكره، ص 21، بتصرف.

- إدراج بيانات كاملة وضمنان تعبئة كلية لوثائق الحالة المدنية دون نقصان، عكس ما كان عليه الأمر سابقا.

- القضاء على مشاكل التزوير في هذه الوثائق بسبب الاستناد إلى قاعدة معلوماتية قوية تضم بيانات دقيقة عن كل مواطن جزائري.

وما يمكننا قوله في هذا الشأن هو أن البلدية لا زالت تفتقر إلى التواجد الإلكتروني عبر شبكة الانترنت، من أجل الاقتراب أكثر من المواطن المحلي عبر بوابة إلكترونية شاملة عن البلدية، يتم من خلالها تقديم طلب الحصول على مختلف الخدمات، وإعلام المواطن بجاهزيتها للاستلام، دون تحمل عناء التنقل إليها وتقديم مختلف الوثائق لإجراء الطلب، حيث يمكن أن يتأتى ذلك من خلال إدراج استمارات إلكترونية، وتعبئتها من قبل المواطن وإرسالها عبر الانترنت، لتتم دراسة مدى تطابق هذه البيانات مع ما هو مدرج في السجل الوطني الآلي، والتأكد من صحتها، ثم إعداد النموذج النهائي الخاص بهذه الوثيقة.

## 2-5- خدمات قطاع العدل:

من بين الخدمات الإلكترونية الحديثة التي أطلقتها وزارة العدل الجزائرية خدمة الحصول على شهادة الجنسية الجزائرية وصحيفة السوابق القضائية عبر الانترنت، حيث يمكن للمواطن الجزائري إدخال بياناته الشخصية الخاصة به، والحصول على نموذج من الوثيقتين سالفتي الذكر.

### 2-5-1- طلب واستخراج شهادة الجنسية الجزائرية:

يمكن لكل مواطن جزائري عن طريق الانترنت القيام بطلب واستخراج شهادة الجنسية الجزائرية الخاصة به، بعد تقدمه مرة واحدة فقط شخصيا أمام شباك أقرب محكمة منه، مرفقا ببطاقة هويته ووثائق الحالة المدنية أو المستندات المطلوبة لاستخراج هذه الشهادة، ورقم هاتفه المحمول، ليستلم المعني من أمين الضبط مستندا ورقيا يحمل اسم ولقب المعني، والحساب المخصص له والمتضمن اسم المستخدم وكلمة المرور، وإشارة إلى الوثائق التي يمكن للمعني طلبها والحصول عليها عبر الانترنت، ويتم تفعيل اسم المستخدم وكلمة المرور من قبل الجهة المسؤولة عن الموقع، وذلك في غضون 48 ساعة من تلقي المعني عبر هاتفه المحمول رسالة نصية قصيرة تتضمن اسم مستخدم وكلمة مرور جديدين خاصين به، حتى يتمكن من الولوج إلى خدمة طلب وتلقي شهادة الجنسية الجزائرية عن طريق الانترنت عبر موقع وزارة العدل، وهذه الخدمة تتطلب تنفيذ الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- الولوج عبر شبكة الانترنت إلى العنوان: <http://portail.mjustice.dz>.

- إدخال اسم المستخدم وكلمة المرور المرسلين عبر الرسالة النصية القصيرة إلى طالب الخدمة، ثم الضغط على زر الدخول.

<sup>1</sup> وزارة العدل، شهادة الجنسية الجزائرية على الخط، على الخط: [www.mjustice.dz](http://www.mjustice.dz)، تاريخ الاطلاع: 2016/05/18.



- تحديد الوثيقة المطلوب الحصول عليها بالضغط على الزر المتعلق بها.
- إدخال اسم المستخدم وكلمة المرور الخاصين به، والمسجلين في الوثيقة المسلمة للمعني من أمين الضبط بالجهة القضائية.
- تلقي المعني عبر الموقع الإلكتروني لوزارة العدل شهادة الجنسية الجزائرية الخاصة به في شكل وثيقة PDF موقعة إلكترونيا، وتحمل Code à barres، وقابلة للطباعة.
- ومن بين ما أدرجته الوزارة من إجراءات في إطار تعزيز الحضور الإلكتروني للخدمة عبر الإنترنت وزيادة التفاعل مع الجمهور ما يلي:<sup>1</sup>
- إنشاء مركز يسمى بمركز النداء على مستوى وزارة العدل يمكن الاتصال به عبر الهاتف عن طريق الرقم الأخضر 1078.

- فتح عنوان بريد إلكتروني للإجابة على أسئلة المواطنين بخصوص خدمة طلب وتلقي شهادة الجنسية الجزائرية عبر الانترنت.

### 2-5-2- طلب واستخراج صحيفة السوابق القضائية رقم 03:

- وفرت وزارة العدل إمكانية للمواطن الجزائري لطلب صحيفة السوابق القضائية رقم 03 الخاصة به عن طريق الانترنت، وذلك بملء نموذج يتوفر على البيانات التالية:
- اسم ولقب المعني، إضافة إلى اللقب الأصلي للمرأة.
- عنوان البريد الإلكتروني.
- تاريخ ومكان الميلاد مع نوع الجنس.
- اسم الأب واسم الأم ولقبها.
- تحديد الجهة القضائية التي يتم عبرها استخراج الصحيفة.

كما تم استحداث خدمة جديدة موجهة للمواطن الذي يملك صحيفة سوابق قضائية خالية من أية عقوبة، تتمثل في إمكانية تلقي صحيفة السوابق القضائية رقم 03 عبر الانترنت بعد تقدمه شخصيا إلى أقرب جهة قضائية، مرفقا ببطاقة هويته وشهادة الميلاد رقم 12 الخاصة به ورقم هاتفه المحمول، بعد ذلك يتم المرور عبر كافة الإجراءات المشار إليها في إطار استخراج شهادة الجنسية الجزائرية، انطلاقا من منحه اسم المستخدم وكلمة المرور من أمين الضبط، وصولا إلى تلقي المعني عبر الموقع الإلكتروني لوزارة العدل صحيفة السوابق القضائية رقم 03 في شكل وثيقة PDF موقعة إلكترونيا، وتحمل code à barres وقابلة للطباعة، مع اختلاف في تحديد نوع الوثيقة المطلوبة بين هذه الخطوات وخطوات استخراج شهادة الجنسية الجزائرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق.

<sup>2</sup> المرجع السابق.

بعد الإشارة إلى هذه الخدمات الإلكترونية المقدمة من قبل مختلف الجهات الحكومية، نجد أن خدمة استخراج شهادة الجنسية وصحيفة السوابق القضائية قد بلغت مستويات معتبرة من الجاهزية الإلكترونية، وخصوصا إذا تعلق الأمر باستخراج وثائق رسمية من هذا النوع، مما يجعلنا نعتبر من هاتين الخدمتين نموذجا يعمل به عند محاولة تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية في الإدارة العامة الجزائرية، ويستند مبرر هذا الحكم إلى العناصر التالية:

- إمكانية طلب الخدمة عبر الانترنت.
- اهتمام الخدمة بجانب أمن وسرية معلومات طالبي الخدمة.
- استخدام مختلف الوسائل الإلكترونية للتواصل مع المواطن طالب الخدمة، كالهاتف النقال والبريد الإلكتروني والرقم الأخضر.
- إمكانية تحميل الوثائق المستخرجة وطباعتها إلكترونيا.
- إضفاء طابع الرسمية على هذه الوثائق من خلال إدراج التوقيع الإلكتروني وما يُعرف بـ code à barres، دون إلزام المواطن بالتوجه إلى الجهة القضائية والحصول على مثل هذه الوثائق الرسمية.
- دفع المواطن الجزائري لأن يكون مواطنا إلكترونيا يتعامل مع هذه الجهة الحكومية وفق النظام الإلكتروني، وهذا من شأنه تحسين الثقافة الإلكترونية في المجتمع الجزائري، والإسهام بشكل معتبر في إرساء قواعد نظام الحكومة الإلكترونية.

انطلاقا مما تمت الإشارة إليه بشأن خدمتي استخراج شهادة الجنسية وصحيفة السوابق القضائية، يمكن حساب مؤشر جاهزية هذه الخدمات الإلكترونية المقدمة من قبل وزارة العدل، باستخدام نموذج القياس الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): قياس مؤشر الجاهزية الإلكترونية لخدمات وزارة العدل الإلكترونية.

الوزن	التقييم	المعايير التفصيلية للجاهزية الإلكترونية
11	15	الحضور الإلكتروني للخدمة.
1	نعم	1- هل تم توفير اسم الخدمة؟
1	نعم	2- هل تم توفير وصف الخدمة؟
1	نعم	3- هل تم إيضاح الجمهور المستهدف بتلقي الخدمة؟
1	نعم	4- هل توجد معلومات عن شروط ومتطلبات الحصول على الخدمة؟
2	نعم	5- هل خطوات تنفيذ الخدمة مذكورة بالتفصيل؟
2	نعم	6- هل تم ذكر الوثائق المطلوبة للحصول على الخدمة؟
0	لا	7- هل تم ذكر الفترة الزمنية المتوقعة لتنفيذ الخدمة والحصول عليها؟
0	لا	8- هل تم تحديد قيمة وتفاصيل رسوم الخدمة؟
1	نعم	9- هل تتوفر تفاصيل الاتصال بخدمة العملاء؟

0	لا	10- هل تتوفر تفاصيل الاتصال بالمسؤول المباشر عن تنفيذ الخدمة؟
1	نعم	11- هل تم ذكر عنوان مكان تقديم الخدمة؟
1	نعم	12- في حالة عدم توفر الخدمة إلكترونيا بالكامل، هل تم التصريح بذلك؟
0	لا	13- هل توفر الجهة الحكومية معلومات عن عدد طالبي الخدمة؟
14	25	تعزيز الحضور الإلكتروني للخدمة.
1	نعم	1- هل يمكن الوصول إلى الخدمة على الموقع الإلكتروني للجهة بسهولة؟
1	نعم	2- هل يتم توفير الخدمة بأكثر من قناة إلكترونية؟
1	نعم	3- هل تم إبراز هذه الخدمة بشكل واضح؟
1	نعم	4- هل نموذج الإجراء متوفر باللغة العربية؟
1	نعم	5- هل نموذج الإجراء متوفر بلغة أخرى؟
1	نعم	6- هل يمكن طباعة النموذج قبل ملء البيانات؟
1	نعم	7- هل يمكن طباعة النموذج بعد ملء البيانات؟
2	نعم	8- هل يمكن إرسال النموذج إلكترونيا؟
0	لا	9- هل قامت الجهة الحكومية بالترويج للخدمة الإلكترونية عبر وسائط متعددة؟
0	لا	10- هل تم وضع نسخة للطباعة من ميثاق خدمة المتعاملين الخاص بهذه الخدمة؟
0	لا	11- هل تم توفير خدمة المساعدة Help للخدمة الإلكترونية عبر أحد وسائل التواصل الاجتماعي؟
0	لا	12- هل تم توفير خدمة المساعدة Help للخدمة الإلكترونية عن طريق الدردشة الإلكترونية؟
0	لا	13- هل تم توفير خدمة المساعدة Help للخدمة الإلكترونية عبر الوسائط المتعددة (فيديو، وسائل سمعية، ...)?
0	لا	14- هل تم توفير خدمة المساعدة Help للخدمة الإلكترونية عبر تطبيقات الهاتف النقال؟
1	نعم	15- هل تم توفير خدمة المساعدة Help للخدمة الإلكترونية عبر مركز اتصال؟
2	نعم	16- هل يعطي الموقع الإلكتروني للمتعاملين خيار إنشاء حساب شخصي لحفظ بياناتهم واستخدامها في طلب الخدمة؟
2	نعم	17- هل تمت ميكنة الإجراءات الداخلية للخدمة؟
0	لا	18- هل تقوم الجهة الحكومية باستخدام أدوات تحليلية لتقييم أداء الخدمات الإلكترونية.

20	22	التنفيذ الإلكتروني للخدمة. <sup>1</sup>
4	نعم	1- هل شاشات تسجيل بيانات الإجراء متوفرة باللغة العربية؟
4	نعم	2- هل شاشات تسجيل بيانات الإجراء متوفرة بلغة أخرى؟
4	نعم	3- هل يمكن تحميل الوثائق المطلوبة للحصول على الخدمة؟
4	نعم	4- هل توجد ضوابط آمنة وسرية لتسجيل الإجراء؟
4	نعم	5- هل توجد وسائل إلكترونية لإخطار المتعامل بصحة التسجيل وقبول تنفيذ الإجراء؟
0	لا	6- هل تم توفير إمكانية متابعة وضعية المعاملة إلكترونيا في حالة عدم التسليم الفوري؟
4	20	توظيف أدوات الجيل الثاني من الانترنت.
0	لا	1- هل تم توظيف مواقع التواصل الاجتماعي للتعريف بالخدمة والترويج لها (فيسبوك، تويتر، يوتيوب...)?
4	نعم	2- هل يتوفر نظام للشكاوى وللإقتراحات؟
0	لا	3- هل يتوفر موضوع عن الخدمة في مدونة أو منتدى الجهة؟
0	لا	4- هل توفر الجهة الحكومية أدوات للمشاركة الإلكترونية للجمهور فيما يتعلق بإستراتيجية تطوير الخدمة؟
0	لا	5- هل توفر الجهة الحكومية أدوات للمشاركة الإلكترونية للجمهور فيما يتعلق بإجراءات الحصول على الخدمة؟

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على نموذج حكومة الإمارات الإلكترونية.

باحتراب مجموع النقاط المحصل عليها من خلال التقييم، نجد أن هذا المجموع وصل إلى قيمة 49 نقطة (49=4+20+14+11)، من أصل 82 نقطة (82=20+22+25+15)، أي إلى ما نسبته حوالي 60% من مجموع مستويات الجاهزية الإلكترونية، وهو مؤشر يعبر عن إمكانية التعامل وفق النمط الإلكتروني مع طالبي هذه الوثائق الإلكترونية من قبل وزارة العدل، نشير فقط إلى النقص الوارد في حجم التواصل مع الجمهور المستفيد من حيث المشاركة الإلكترونية لهذا الأخير في زيادة تفعيل هذه الخدمة، والوقوف على مختلف وجهات النظر التي من شأنها إمكانية تعزيز ذلك، وضمان الاطلاع الواسع على مثل هذه الخدمات للوصول إلى تكوين ما يعرف بالمواطن الإلكتروني.

<sup>1</sup> تقدر القيمة الأصلية لهذا المؤشر بالرقم 40، لأنه يتوفر على أسئلة خاصة بالدفع الإلكتروني في حالة كون الخدمة الإلكترونية تتطلب ذلك، وتقدر قيمة المؤشر الخاص بهذه الأسئلة بالرقم 18، وعليه تم تقييم هذا الجانب المتعلق بالتنفيذ الإلكتروني للخدمة باعتبار قيمة مؤشره تقدر بالرقم 22، على أن يتم احتساب مؤشر الجاهزية كنسبة مئوية من الرقم 82.

### المطلب الثالث: تقييم مستوى الخدمة البيومترية في الجزائر.

تضطلع وزارة الداخلية بتقديم الخدمات البيومترية لجمهور المواطنين، وتعتبر هذه الوزارة جهة حكومية أو فرعا وزاريا في الحكومة الجزائرية، تختص بالحفاظ على النظام العام والأمن والحريات المدنية والحياة المجتمعية، وتنظم حياة الناس والممتلكات وتشرف على رعاية مختلف التظاهرات والاجتماعات العمومية والقيام بالعمليات ذات المصلحة القانونية.

وتعد هذه الوزارة السبابة في التطرق إلى مفهوم الحكومة الالكترونية، والتطلع إلى عصنة الخدمات المقدمة للمواطنين، والاستفادة من نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة هذه الخدمات، وهذا ما تركز عليه إستراتيجية الحكومة الالكترونية في الجزائر، ومن هذا المنطلق أخذت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على عاتقها مهمة الوضع التدريجي لنظام وطني للتعريف المؤمن، يرتكز على محورين أساسيين هما إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، وإطلاق جواز السفر البيومتري.<sup>1</sup>

#### 1- نظرة حول التجربة البيومترية في الجزائر:

تصبو الجزائر إلى توفير نظام بيومتري حيوي من شأنه تجسيد مظاهر الحكومة الإلكترونية في المجتمع، وذلك بغرض تأمين كل أنواع المعلومات الحساسة التي تخص المواطنين، انطلاقا من تحديث العمل الإداري وإنشاء شبكة وطنية للإعلام الآلي ذات تدفق عالي تساهم في إعداد نظام موحد وناجح لتحديد الهوية، من خلال إصدار بطاقة التعريف وجواز السفر البيومترين، وإنشاء السجل الوطني للسكان، بغرض تأمين الوثائق وحمايتها من التقليد والتزوير، ومكافحة الجريمة والهجرة غير الشرعية، والتصدي للأعمال التي تهدد أمن البلاد، إضافة إلى مراقبة تبادل المعلومات عبر الانترنت.<sup>2</sup> وقد بدأ التداول بجواز السفر البيومتري الجزائري، المطابق للمعايير العالمية المحددة من طرف المنظمة العلمية للطيران المدني،<sup>3</sup> منذ 04 جانفي 2012، وهذا على مستوى 48 موقعا نموذجيا، بعدها تم تعميم العملية تدريجيا لتشمل كافة المقاطعات الإدارية والدوائر والممثلات الدبلوماسية والقنصليات، وصولا إلى البلديات حاليا، حيث يمكن للمواطن الجزائري استلام جواز السفر البيومتري

<sup>1</sup> وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> محمد يدو، سمية بوخاري، مرجع سبق ذكره، ص ص 17، 18.

<sup>3</sup> International civil aviation organization, Machine Readable Travel Documents, online : [www.icao.int](http://www.icao.int), seen in : 18/05/2016.

من مقر بلدية إقامته، وللاشارة فقد توقف التداول بجواز السفر العادي غير البيومتري ابتداء من 25 نوفمبر 2015.<sup>1</sup>

## 2- تقييم مستوى الجاهزية الالكترونية للخدمات البيومترية في الجزائر:

يمكننا طرح السؤال التالي: إلى أي مستوى وصلت الخدمات البيومترية المقدمة للمواطن الجزائري من حيث الجاهزية الالكترونية لها؟

برجعنا إلى موقع الوزارة نجد أن هذه الأخيرة تركز في إطار خدمة بطاقة التعريف الوطنية البيومترية على استمارة طلب هذه البطاقة فقط، ووضعت في متناول المواطن إمكانية تحميلها عبر نافذة الاستمارات، كما أن هذه الخدمة مازالت في مراحلها الابتدائية مقتصرة على فئات معينة من المجتمع كالمقبلين على اجتياز امتحانات البكالوريا، لتزويدهم بهذه البطاقة الالكترونية، دون إدراج هذه الخدمة وتوفيرها على مستوى موقع الوزارة، ومن هذا المنطلق سنحاول دراسة مستوى الجاهزية الالكترونية للخدمات المدرجة على موقع وزارة الداخلية.

لقد حظيت خدمة تقديم جواز السفر البيومتري بحضور إلكتروني على مستوى موقع الوزارة، باعتبارها الجهة الحكومية المعنية بتقديم هذه الخدمة، وذلك عبر نافذة الخدمات الالكترونية، وتضم هذه الأخيرة ما يلي:<sup>2</sup>

### - جواز السفر البيومتري:

تحتضن هذه الخدمة باهتمام كبير من قبل المواطنين حاليا، وذلك تزامنا مع إلزامية حيازته وتقديمه أثناء الإعداد للقيام بمختلف الرحلات، كرحلات الحج والعمرة، وتتمثل إجراءات الحصول على جواز السفر البيومتري فيما يلي:<sup>3</sup>

- إعداد الوثائق اللازمة الخاصة بطلب جواز السفر البيومتري، مع إمكانية تحميل الاستمارة المتعلقة بهذا الطلب، والتي تتضمن معلومات متعلقة بالحالة المدنية لصاحب الطلب، والأب والأم والزوج بالنسبة للنساء المتزوجات أو الأرمال، مع الإشارة إلى أن وزارة الداخلية وفرت إمكانية طلب جواز السفر البيومتري عبر الانترنت، من خلال التسجيل وإنشاء ملف تعريف خاص بطلب الوثيقة على الموقع، مع تمكينه من ملء وطباعة استمارة الطلب، وتحميل الصورة الرقمية البيومترية، إضافة إلى اختيار مركز التقاط المعلومات وتحديد موعد لإيداع ملف جواز السفر البيومتري.

<sup>1</sup> وزارة الداخلية والجماعات المحلية، جواز السفر البيومتري الجزائري، على الخط: <http://passeport.interieur.gov.dz/ar/accueil>، تاريخ الإطلاع: 2016/05/18.

<sup>2</sup> وزارة الداخلية والجماعات المحلية، الخدمات الالكترونية، على الخط: [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz)، تاريخ الإطلاع: 2016/04/11.

<sup>3</sup> المرجع السابق، بتصرف.

- أخذ مختلف البيانات البيومترية المتعلقة بالبصمة الإلكترونية للأصابع العشرة، وكذا التوقيع الإلكتروني، عن طريق أجهزة إلكترونية مخصصة لذلك، بحيث يتم تخزينها عبر الحاسوب الآلي، مع أخذ رقم الهاتف المحمول لطالب الوثيقة.

- تمكين المواطن الجزائري من متابعة طلب جواز السفر البيومتري والاستعلام عنه، وذلك بإدخال بيانات تخص رقم تسجيل الطلب، ولاية إيداع الملف، جهة الإيداع وتاريخه.

- وفي حالة عدم مطابقة الصورة المأخوذة للمعايير المطلوبة، يمكن تحميل صورة رقمية جديدة، بعد تلقي المعني رسالة نصية قصيرة، أو عن طريق متابعة مراحل معالجة طلب جواز السفر البيومتري عبر الموقع، أو عن طريق إعلام المعني بذلك من طرف مركز أخذ المعلومات البيومترية (الدائرة، البلدية، المقاطعة الإدارية...).

- استقبال المعني لرسالة نصية قصيرة من قبل الجهة المسؤولة عن إعداد هذه الوثيقة الإلكترونية، تعلمه بجاهزية هذه الوثيقة وإمكانية استلامها من الجهة المعنية في غضون أيام قليلة.

- استلام المعني لجواز السفر البيومتري بعد إجراء بصمة إلكترونية للإبهامين، عن طريق جهاز مخصص لذلك، بغية تأكيد عملية الاستلام بشكل إلكتروني، إضافة إلى إجراء توقيع كتابي على سجل مخصص لعملية تسليم جوازات السفر البيومترية.

انطلاقا مما هو متوفر من معلومات أو خدمات بشأن هذه الخدمة الإلكترونية يمكن تقييم مستوى جاهزيتها الإلكترونية من خلال الجدول الموالي، مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظة المدرجة بشأن مجموع أرقام مستويات الجاهزية الإلكترونية:

الجدول رقم (35): قياس مؤشر الجاهزية الإلكترونية لخدمة جواز السفر البيومتري.

الوزن	التقييم	المعايير التفصيلية للجاهزية الإلكترونية
6	15	الحضور الإلكتروني للخدمة.
1	نعم	1- هل تم توفير اسم الخدمة؟
1	نعم	2- هل تم توفير وصف الخدمة؟
1	نعم	3- هل تم إيضاح الجمهور المستهدف بتلقي الخدمة؟
1	نعم	4- هل توجد معلومات عن شروط ومتطلبات الحصول على الخدمة؟
0	لا	5- هل خطوات تنفيذ الخدمة مذكورة بالتفصيل؟
2	نعم	6- هل تم ذكر الوثائق المطلوبة للحصول على الخدمة؟
0	لا	7- هل تم ذكر الفترة الزمنية المتوقعة لتنفيذ الخدمة والحصول عليها؟
0	لا	8- هل تم تحديد قيمة وتفاصيل رسوم الخدمة؟
0	لا	9- هل تتوفر تفاصيل الاتصال بخدمة العملاء؟
0	لا	10- هل تتوفر تفاصيل الاتصال بالمسؤول المباشر عن تنفيذ الخدمة؟

0	لا	11- هل تم ذكر عنوان مكان تقديم الخدمة؟
0	لا	12- في حالة عدم توفر الخدمة إلكترونيا بالكامل، هل تم التصريح بذلك؟
0	لا	13- هل توفر الجهة الحكومية معلومات عن عدد طالبي الخدمة؟
15	25	تعزيز الحضور الإلكتروني للخدمة.
1	نعم	1- هل يمكن الوصول إلى الخدمة على الموقع الإلكتروني للجهة بسهولة؟
0	لا	2- هل يتم توفير الخدمة بأكثر من قناة إلكترونية؟
0	لا	3- هل تم إبراز هذه الخدمة بشكل واضح؟
1	نعم	4- هل نموذج الإجراء متوفر باللغة العربية؟
1	نعم	5- هل نموذج الإجراء متوفر بلغة أخرى؟
1	نعم	6- هل يمكن طباعة النموذج قبل ملء البيانات؟
1	نعم	7- هل يمكن طباعة النموذج بعد ملء البيانات؟
2	نعم	8- هل يمكن إرسال النموذج إلكترونيا؟
3	نعم	9- هل قامت الجهة الحكومية بالترويج للخدمة الإلكترونية عبر وسائط متعددة؟
0	لا	10- هل تم وضع نسخة للطباعة من ميثاق خدمة المتعاملين الخاص بهذه الخدمة؟
0	لا	11- هل تم توفير خدمة المساعدة Help للخدمة الإلكترونية عبر أحد وسائل التواصل الاجتماعي؟
0	لا	12- هل تم توفير خدمة المساعدة Help للخدمة الإلكترونية عن طريق الدردشة الإلكترونية؟
1	نعم	13- هل تم توفير خدمة المساعدة Help للخدمة الإلكترونية عبر الوسائط المتعددة (فيديو، وسائل سمعية، ...)?
0	لا	14- هل تم توفير خدمة المساعدة Help للخدمة الإلكترونية عبر تطبيقات الهاتف النقال؟
0	لا	15- هل تم توفير خدمة المساعدة Help للخدمة الإلكترونية عبر مركز اتصال؟
2	نعم	16- هل يعطي الموقع الإلكتروني للمتعاملين خيار إنشاء حساب شخصي لحفظ بياناتهم واستخدامها في طلب الخدمة؟
2	نعم	17- هل تمت ميكنة الإجراءات الداخلية للخدمة؟
0	لا	18- هل تقوم الجهة الحكومية باستخدام أدوات تحليلية لتقييم أداء الخدمات الإلكترونية.
22	22	التنفيذ الإلكتروني للخدمة.
4	نعم	1- هل شاشات تسجيل بيانات الإجراء متوفرة باللغة العربية؟
4	نعم	2- هل شاشات تسجيل بيانات الإجراء متوفرة بلغة أخرى؟



4	نعم	3- هل يمكن تحميل الوثائق المطلوبة للحصول على الخدمة؟
4	نعم	4- هل توجد ضوابط آمنة وسرية لتسجيل الإجراء؟
4	نعم	5- هل توجد وسائل إلكترونية لإخطار المتعامل بصحة التسجيل وقبول تنفيذ الإجراء؟
2	نعم	6- هل تم توفير إمكانية متابعة وضعية المعاملة إلكترونيا في حالة عدم التسليم الفوري؟
0	20	توظيف أدوات الجيل الثاني من الانترنت.
0	لا	1- هل تم توظيف مواقع التواصل الاجتماعي للتعريف بالخدمة والترويج لها (فيسبوك، تويتر، يوتيوب...)?
0	لا	2- هل يتوفر نظام للشكاوى وللإقتراحات؟
0	لا	3- هل يتوفر موضوع عن الخدمة في مدونة أو منتدى الجهة؟
0	لا	4- هل توفر الجهة الحكومية أدوات للمشاركة الإلكترونية للجمهور فيما يتعلق بإستراتيجية تطوير الخدمة؟
0	لا	5- هل توفر الجهة الحكومية أدوات للمشاركة الإلكترونية للجمهور فيما يتعلق بإجراءات الحصول على الخدمة؟

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على نموذج حكومة الإمارات الإلكترونية.

من خلال هذا الجدول، نجد أن مجموع أرقام مستويات الجاهزية الإلكترونية وصل إلى 43 نقطة من أصل 82 نقطة، أي بنسبة مئوية تقدر بحوالي 52.5%، وهذا يعكس أيضا إمكانية المتاحة لأن تدخل هذه الخدمة ضمن تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الجزائر، لكنها مازالت لم تصل إلى المستوى المطلوب من حيث قوة التواصل والتفاعل مع المواطنين، بما في ذلك تحديد مجمل الإجراءات التي يتعين عليهم خلالها التوجه الشخصي إلى الجهة الحكومية وإتمامها، وتوفير قنوات تسمح باستمرارية التواصل مع الجهة المسؤولة عن تنفيذ هذه الخدمة، وتقديم مختلف الاستفسارات والاقتراحات عنها.

#### - طلب شهادة الميلاد 12 الخاصة:

وهي وثيقة رسمية تحتوي على معلومات الحالة المدنية، وتسمح بتشكيل رقم التعريف الوطني لكل الجزائريين، والذي يكشف عن أي محاولة إستتساخ، وتصدر هذه الوثيقة عن بلدية ميلاد المعني استنادا إلى سجل الحالة المدنية، وتتم طباعتها من خلال برنامج آلي بعد المرور عبر مختلف المراحل للتدقيق والمصادقة.

وفي إطار الاستفادة من هذه الخدمة، ينبغي الحصول على رمز للدخول، يرسل عبر البريد الإلكتروني بعد القيام بعملية التسجيل التي تتطلب إدخال بيانات متعلقة بالاسم واللقب والبريد

الإلكتروني وتأكيد، وللقيام بطلب هذا القيد يتم إدخال البريد الإلكتروني ورمز الدخول ثم ملء المعلومات الخاصة بطلب الخدمة وإرسال الاستمارة.

وبعد الاطلاع على هذه الخدمة وخصوصياتها عبر موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، نحاول قياس مستوى الجاهزية الإلكترونية لهذه الخدمة، من خلال فحص مستوى الحضور الإلكتروني لها، وإمكانية تنفيذها إلكترونياً، مع مستوى توظيف أدوات الجيل الثاني من الانترنت، لنصل في الأخير إلى قيمة مؤشر اكتمال الجاهزية الإلكترونية لهذه الخدمة، وذلك عبر الجدول التالي:

**الجدول رقم (36): قياس مؤشر الجاهزية الإلكترونية لخدمة طلب شهادة الميلاد 12 الخاصة.**

الوزن	التقييم	المعايير التفصيلية للجاهزية الإلكترونية
9	15	الحضور الإلكتروني للخدمة.
1	نعم	1- هل تم توفير اسم الخدمة؟
1	نعم	2- هل تم توفير وصف الخدمة؟
1	نعم	3- هل تم إيضاح الجمهور المستهدف بتلقي الخدمة؟
1	نعم	4- هل توجد معلومات عن شروط ومتطلبات الحصول على الخدمة؟
2	نعم	5- هل خطوات تنفيذ الخدمة مذكورة بالتفصيل؟
2	نعم	6- هل تم ذكر الوثائق المطلوبة للحصول على الخدمة؟
0	لا	7- هل تم ذكر الفترة الزمنية المتوقعة لتنفيذ الخدمة والحصول عليها؟
0	لا	8- هل تم تحديد قيمة وتفاصيل رسوم الخدمة؟
0	لا	9- هل تتوفر تفاصيل الاتصال بخدمة العملاء؟
0	لا	10- هل تتوفر تفاصيل الاتصال بالمسؤول المباشر عن تنفيذ الخدمة؟
1	نعم	11- هل تم ذكر عنوان مكان تقديم الخدمة؟
0	لا	12- في حالة عدم توفر الخدمة إلكترونياً بالكامل، هل تم التصريح بذلك؟
0	لا	13- هل توفر الجهة الحكومية معلومات عن عدد طالبي الخدمة؟
12	25	تعزيز الحضور الإلكتروني للخدمة.
1	نعم	1- هل يمكن الوصول إلى الخدمة على الموقع الإلكتروني للجهة بسهولة؟
0	لا	2- هل يتم توفير الخدمة بأكثر من قناة إلكترونية؟
1	نعم	3- هل تم إبراز هذه الخدمة بشكل واضح؟
1	نعم	4- هل نموذج الإجراء متوفر باللغة العربية؟
1	نعم	5- هل نموذج الإجراء متوفر بلغة أخرى؟
1	نعم	6- هل يمكن طباعة النموذج قبل ملء البيانات؟
1	نعم	7- هل يمكن طباعة النموذج بعد ملء البيانات؟

2	نعم	8- هل يمكن إرسال النموذج إلكترونياً؟
0	لا	9- هل قامت الجهة الحكومية بالترويج للخدمة الإلكترونية عبر وسائط متعددة؟
0	لا	10- هل تم وضع نسخة للطباعة من ميثاق خدمة المتعاملين الخاص بهذه الخدمة؟
0	لا	11- هل تم توفير خدمة المساعدة Help للخدمة الإلكترونية عبر أحد وسائل التواصل الاجتماعي؟
0	لا	12- هل تم توفير خدمة المساعدة Help للخدمة الإلكترونية عن طريق الدردشة الإلكترونية؟
0	لا	13- هل تم توفير خدمة المساعدة Help للخدمة الإلكترونية عبر الوسائط المتعددة (فيديو، وسائل سمعية، ... )؟
0	لا	14- هل تم توفير خدمة المساعدة Help للخدمة الإلكترونية عبر تطبيقات الهاتف النقال؟
0	لا	15- هل تم توفير خدمة المساعدة Help للخدمة الإلكترونية عبر مركز اتصال؟
2	نعم	16- هل يعطي الموقع الإلكتروني للمتعاملين خيار إنشاء حساب شخصي لحفظ بياناتهم واستخدامها في طلب الخدمة؟
2	نعم	17- هل تمت ميكنة الإجراءات الداخلية للخدمة؟
0	لا	18- هل تقوم الجهة الحكومية باستخدام أدوات تحليلية لتقييم أداء الخدمات الإلكترونية.
<b>18</b>	<b>22</b>	<b>التنفيذ الإلكتروني للخدمة.</b>
4	نعم	1- هل شاشات تسجيل بيانات الإجراء متوفرة باللغة العربية؟
4	نعم	2- هل شاشات تسجيل بيانات الإجراء متوفرة بلغة أخرى؟
4	نعم	3- هل يمكن تحميل الوثائق المطلوبة للحصول على الخدمة؟
4	نعم	4- هل توجد ضوابط آمنة وسرية لتسجيل الإجراء؟
0	لا	5- هل توجد وسائل إلكترونية لإخطار المتعامل بصحة التسجيل وقبول تنفيذ الإجراء؟
2	نعم	6- هل تم توفير إمكانية متابعة وضعية المعاملة إلكترونياً في حالة عدم التسليم الفوري؟
<b>0</b>	<b>20</b>	<b>توظيف أدوات الجيل الثاني من الانترنت.</b>
0	لا	1- هل تم توظيف مواقع التواصل الاجتماعي للتعريف بالخدمة والترويج لها (فيسبوك، تويتر، يوتيوب... )؟
0	لا	2- هل يتوفر نظام للشكاوى وللإقتراحات؟
0	لا	3- هل يتوفر موضوع عن الخدمة في مدونة أو منتدى الجهة؟

0	لا	4- هل توفر الجهة الحكومية أدوات للمشاركة الإلكترونية للجمهور فيما يتعلق بإستراتيجية تطوير الخدمة؟
0	لا	5- هل توفر الجهة الحكومية أدوات للمشاركة الإلكترونية للجمهور فيما يتعلق بإجراءات الحصول على الخدمة؟

**المصدر:** من إعداد الطالب، اعتمادا على نموذج حكومة الإمارات الإلكترونية.

بعد المرور عبر مستويات الجاهزية الإلكترونية لخدمة طلب شهادة الميلاد 12 الخاصة، نجد أن مجموع نقاطها وصل إلى 39 نقطة، من أصل 82 نقطة، أي بنسبة مئوية تقدر بحوالي 47.6%، وهذا ما يكشف عن المستوى المتوسط لهذه الخدمة التي مازالت تحتاج أيضا إلى نوع من الاهتمام بزيادة التفاعل مع المواطنين، والوصول إلى مستوى إرسال هذه الوثيقة موقعة إلكترونيا وتحمل code à barres، وإعطائها طابع الرسمية وإمكانية التحميل، مع ضرورة الاحتفاظ بالنموذج من قبل المواطن لاستخدامه في إعداد مختلف البطاقات.

## خاتمة الفصل:

في ظل ما لمسناه من واقع تعيش فيه الإدارة العامة الجزائرية، لم يبق أمام هذه الأخيرة خيار سوى التطلع إلى انتهاج نظام يساهم في إزالة مظاهر السلب والفساد والعراقيل التي تقف في وجه المواطن المستفيد من هذه الإدارة، والراغب في إشباع حاجاته من خدماتها، وما الحكومة الالكترونية إلا نظام شامل ومتكامل الأجزاء والإجراءات، ضروري لهذا الجهاز الحساس في الدولة، ويساهم في رسم صورة المجتمع المعلوماتي، ويعمل على الاهتمام بالخدمة الالكترونية وتوفيرها بطرق تقلل من التوجه الشخصي للجهة الحكومية قصد الاستفسار عنها وعن متطلباتها وكيفية الحصول عليها.

إلا أن الجزائر مازالت تعاني من التأخر الشديد في حيازة واستخدام التكنولوجيا بأنواعها، وهذا ما يؤدي إلى العجز في إحلال النظام الالكتروني محل النظام التقليدي في تأدية أعمال الإدارة العامة وتقديم خدماتها، ولكن هذا لم يمنع الدولة من إنجاز بعض التطبيقات الخاصة بنظام الحكومة الالكترونية على مستوى بعض الأجهزة الحكومية، حيث قطعت هذه التطبيقات مراحل معتبرة في سبيل إرساء قواعد هذا النظام على أرض الواقع، وهذا ما يبعث على ورود إمكانية تطبيق مثل هذه الأنظمة المتطورة إذا توفرت رؤية صادقة اتجاه هذه المشاريع، وخصصت لها الإمكانيات البشرية والمادية والمالية اللازمة، للوصول إلى أرقى مستويات جاهزيتها من حيث التقديم والاستلام الالكتروني.

الخاتمة

**الخاتمة:**

يشكل التطور التكنولوجي دافعا أساسيا نحو التفكير في انتهاج طرق وأساليب حديثة في العمل والتعامل مع مختلف الأطراف، بالنظر إلى ما تولد عنه من نتائج وتطبيقات لم يكن لها أثر قبل ذلك، إلا أن مسيرته ليست بالأمر اليسير على إدارتنا العمومية، وإن كان ذلك مما تطمح إليه بغية تحقيق أهدافها، وفي المقابل لا ينبغي أن نجعل من هذه الصعوبة مبررا لعدم تطبيق نظام الحكومة الالكترونية، وهذا ما دفعنا إلى البحث في موضوعنا الحالي، ومعالجة الإشكالية التي مفادها دراسة مدى إمكانية تطبيق نظام الحكومة الالكترونية في الإدارة العامة الجزائرية.

وتضمنت هذه الدراسة أربعة فصول، حاولنا من خلالها الكشف عن أهم المفاهيم والخصوصيات المرتبطة بكل من نظام الحكومة الالكترونية والإدارة العامة، وتعرضنا بعد ذلك إلى العلاقة بين هذين العنصرين من خلال الإشارة إلى حاجة الإدارة العامة لنظام الحكومة الالكترونية ومدخل التحول نحوه، وكذا أهم الانعكاسات التي يمكن أن تطرأ جراء هذا التحول.

ولتأكيد ذلك فعلا، قمنا بعرض مجموعة من التجارب الدولية التي طبقت، من منطلق السعي نحو تكريس مفاهيم الحكومة الالكترونية، من قبل مختلف الجهات الحكومية المسؤولة عن تقديم خدمات عمومية محددة، ووصلنا بعد ذلك إلى الحديث عن واقع الإدارة العامة الجزائرية، والمستوى العام الذي وصل إليه القطاع التكنولوجي في البلاد، وعرض أهم ما تم تطبيقه من إنجازات إلكترونية بالموازاة مع الواقع والمستوى المشار إليهما.

**اختبار صحة الفرضيات:**

نحاول في هذه الخطوة اختبار صحة الفرضيات المحددة والمشار إليها في مقدمة هذا البحث، وذلك من خلال ما يلي:

- تتمحور إجراءات العمل في نظام الحكومة الالكترونية حول إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات للمستفيدين وفق نمط إلكتروني يستخدم التكنولوجيا لتسريع وتيرة الأداء وتدقيقه، والابتعاد عن كل مظاهر البطء أو التأجيل أو التعقيد فيه، مع الالتزام بتوفير هذه الخدمات على مدار اليوم والأسبوع لطالبيها، دون الأخذ بأي اعتبار لخصوصياتهم أو مستوياتهم المعيشية، وهذا تطبيقا لسياسة الباب المفتوح، ومباشرة أمورهم من قبل الإدارة العامة بنفسها كما أشار إلى ذلك ديننا الإسلامي الحنيف، مما يعود بالنفع عليهم وعلى هذه الإدارة التي تخدم المستفيد دون تحمل أي عناء أو مشقة تؤدي إلى عجزها عن تلبية الاحتياجات المتزايدة لخدماتها يوما بعد يوم، كل ذلك يؤكد صحة الفرضية الأولى التي مفادها أن أهمية هذا النظام تتبع من العوائد المكتسبة من خلال تطبيقه لصالح الإدارة العامة والجمهور المستفيد من خدماتها.

- وإذا اعتبرنا أن الإدارة العامة همزة وصل بين الدولة والأفراد، فإن عليها الاهتمام بهذه العلاقة في إطار الالتزام بالدور المنوط بها، ولن يتأتى ذلك إلا إذا اكتسبت هذه الجهة الحكومية صورة ذهنية حسنة في أوساط الجماهير المستفيدة من خدماتها، لضمان التفاعل معهم بشكل سلس ومستمر، ويصعب عليها ذلك في ظل وجود مظاهر السلب والفساد والبيروقراطية، والتي تؤدي إلى عدم الحفاظ على هذه الرابطة أو العلاقة المشار إليها، وعدم تقديم خدمات ذات مستوى عالي من الدقة والجودة والإتقان، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يهدف نظام الحكومة الالكترونية ويساهم في الحفاظ على هذه الميزات الخاصة بالخدمة العمومية، ويعمل على مواجهة وإزالة كل شكل من أشكال الفساد والتعطيل والإساءة إلى طالبها، من خلال مقوماته وإجراءات عمله، مما يعكس ضرورة تبني هذا النظام في سبيل التخلص من عديد السلبيات المنتشرة في الوسط الإداري العمومي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي مفادها أن تحول الإدارة العامة نحو نظام الحكومة الالكترونية إنما هو أمر ضروري وحتمي لتحسين خدماتها العمومية.

- ولقد تمت الإشارة إلى المقومات التي ينبغي توفيرها لبناء نظام الحكومة الالكترونية، سواء تعلق الأمر بالجانب البشري أو القانوني أو جانب البنية التحتية، مما يعني ضرورة بذل تكاليف وجهود معتبرة لإرساء قواعد هذا النظام، وضمان الحصول على العوائد المتوقعة من خلاله، وهذا ما يفرض القيام بدراسة علمية دقيقة لجدوى هذا المشروع قبل تطبيقه، وهنا نشير إلى عدم كفاية الإصلاح الإداري من أجل تطبيق الحكومة الالكترونية ما لم تتم هذه الدراسة، فقد تتوفر وتطبق برامج الإصلاح الإداري، كما هو الشأن في الجزائر، دون توفر إمكانية لتطبيق هذا النظام، مما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الثالثة التي نصت على عدم إمكانية تطبيق نظام الحكومة الالكترونية في الإدارة العامة الجزائرية إلا إذا تم القيام بإصلاح إداري موجه نحو الإدارة العامة، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها عدم توفر إمكانية التطبيق إلا إذا تم القيام بدراسة علمية صحيحة لجدوى مشروع الحكومة الالكترونية.

- ومما أسفرت عنه هذه الدراسة ضعف المستوى التكنولوجي في الجزائر، خصوصا بعد الاطلاع على مختلف المؤشرات العالمية المعدة خصيصا لتقييم قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال والجاهزية الالكترونية في مختلف دول العالم، حيث تم رصد نسب ضعيفة في مجال استخدام الأجهزة الالكترونية أو الشبكات، أو في مجال الجاهزية لتطبيق نظام الحكومة الالكترونية، وباعتبار البنية التحتية، التي تقوم على حيابة واستخدام التكنولوجيا بأنواعها، مقوما رئيسا من مقومات هذا النظام، فإن المستوى الذي وصلت إليه الجزائر في الميدان التكنولوجي يمثل تحديا كبيرا أمام إمكانية تطبيقه، مما يجعلنا نؤكد صحة الفرضية الرابعة التي مفادها وجود علاقة بين إمكانية تطبيق نظام الحكومة الالكترونية في الإدارة العامة الجزائرية والمستوى العام للجزائر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.



- وبالرغم من هذا المستوى الذي وقفنا عليه، إلا أن ذلك لم يمنع مختلف الجهات الحكومية الجزائرية من إنجاز تطبيقات إلكترونية تساهم في تقديم معلومات أو خدمات إلكترونية، لدرجة توفر إمكانية استلام وثائق رسمية، كشهادة الجنسية وصحيفة السوابق القضائية، بشكل إلكتروني معترف برسميته، دون اللجوء إلى الجهة القضائية لسحبها، ويعتبر ذلك من مخرجات نظام الحكومة الإلكترونية التي يسعى لتوفيرها، مما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الخامسة، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها إسهام تطبيقات الخدمة الإلكترونية المنجزة من قبل بعض الإدارات العامة في تكريس مفهوم الحكومة الإلكترونية.

### نتائج البحث:

توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى عدد من النتائج التي يمكن ذكرها فيما يلي:

- بروز مفهوم الحكومة الإلكترونية كنتيجة من نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- الإسهام الكبير لنظام الحكومة الإلكترونية في تعزيز مستوى الأداء، بالنظر إلى إجراءاته القائمة على الدقة والسرعة والشفافية وانتهاج سياسة الباب المفتوح في العمل، ومخرجاته المتمثلة في تقديم خدمات إلكترونية بأرقى مستويات الجودة والإتقان.
- اعتبار نظام الحكومة الإلكترونية نظام إصلاح إداري في حد ذاته، من خلال عمله على إزالة النقائص والسلبيات التي تتخلل العمل وفق النظام التقليدي.
- اعتبار النية الصادقة والرؤية الواضحة أساسا للتحويل نحو الحكومة الإلكترونية من قبل رجال القيادة، قبل التفكير في توفير التكنولوجيا الضرورية لذلك.
- عدم الاهتمام بدراسة جدوى مشاريع الحكومة الإلكترونية من قبل أهل الاختصاص، مما أدى إلى الفشل في تطبيقها من جهة، والوقوع في مخاطر الأعمال الإلكترونية من جهة أخرى.
- احتلال الإدارة العامة لمكانة مرموقة في الدولة كجهاز إداري هام يناط بخدمة الصالح العام من خلال تقديم خدمات عمومية واسعة الاستفادة.
- إسفار واقع الإدارة العامة عن الكثير من مظاهر السلب والفساد الإداري، والتي تعيق مسار تحقيق التنمية، وإشباع الحاجات من الخدمات المطلوبة.
- تزايد الحاجة إلى التحويل نحو نظام الحكومة الإلكترونية من قبل الإدارة العامة، في ظل تفاقم المشاكل والسلبيات في العمل.
- تفوق الكثير من دول العالم في إحلال النمط الإلكتروني محل النمط التقليدي عند تقديم مختلف الخدمات العمومية الإلكترونية، نظرا لتقدير أهمية وقيمة هذا النظام في تعزيز التفاعل مع الجمهور المستفيد من هذه الخدمات.

- تفاقم مشكل البيروقراطية والتعقيد في الإجراءات على مستوى الإدارة العامة الجزائرية، مما أدى إلى ضعف مستوى الخدمات المقدمة من قبلها، وفتح المجال لتفشي الفساد الإداري وظهور الأخلاق السيئة في ميدان العمل.
- التطلع المستمر للدولة الجزائرية والمبادرة بإعداد وتطبيق برامج إصلاح الإدارة العامة، لمكافحة الفساد وتحسين الخدمة العمومية.
- ضعف المستوى التكنولوجي للجزائر مقارنة مع مثيلاتها من الدول العربية، وخصوصا في مجال استخدام الحاسب الآلي وشبكة الانترنت.
- ضعف مستوى الجاهزية الرقمية في الجزائر لتطبيق نظام الحكومة الالكترونية في إدارتها العامة.
- التأخر في تجسيد مشروع الجزائر الالكترونية، نظرا لقلّة العمليات أو الإنجازات المرتبطة به والمجسدة على أرض الواقع، رغم مرور فترة زمنية معتبرة على تسطير أهدافه وإعداد برامجه.
- اعتبار بوابة المواطن الالكتروني لبنة أولى في تطبيق مفاهيم الحكومة الالكترونية، نظرا لتسهيل عملية اطلاع المواطن على المعلومات التي تهتمه في الحصول على الكثير من الخدمات، دون التوجه إلى الجهة الحكومية المعنية.
- عدم كفاية التواجد الالكتروني على مستوى شبكة الانترنت للحكم بتجسيد مظاهر الحكومة الالكترونية، ما لم يصحب ذلك تقديم خدمات إلكترونية واستلامها من قبل طالبيها.
- تمكن بعض الخدمات الالكترونية العمومية من تكريس مفهوم الحكومة الالكترونية في الجزائر، بالنظر إلى طبيعة الإنجاز الالكتروني المحقق.
- التأخر في تعميم استخدام بطاقة التعريف البيومترية مقارنة مع جواز السفر البيومتري الذي دخل حيز التعميم منذ نهاية سنة 2015.

#### توصيات واقتراحات:

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث يمكن تقديم التوصيات والاقتراحات التالية:
- ضرورة التحلي بالإرادة والتطلع إلى التغيير نحو الأفضل والافتتاح بذلك من قبل أصحاب المهام القيادية.
- الاطلاع على تجارب الأمم في مجال تطبيق نظام الحكومة الالكترونية، قصد الاستفادة من الخبرات الدولية، والأخذ بالإنجازات الهامة كنماذج يتم العمل وفقها.
- العمل على دراسة جدوى مشروع الحكومة الالكترونية من قبل الجهة الحكومية المعنية، للوقوف على متطلبات وتحديات ذلك.

- الإعداد الجيد للموظف والمواطن الإلكترونيين من خلال إجراء حملات توعية بمفهوم وأهمية نظام الحكومة الإلكترونية في تأدية الأعمال والحصول على الخدمات، من أجل رفع مستوى تقبل التغيير بإحلال النمط الإلكتروني محل النمط التقليدي، ونشر الثقافة الإلكترونية في أوساط المجتمع.
- تعزيز البنية الأساسية التكنولوجية بجميع مكوناتها (أجهزة، شبكات، برمجيات...) ومراعاة توفيرها وتوزيعها في كافة أنحاء الدولة، من أجل تقليص الفجوة الرقمية داخلها، وضمان وصول الخدمة إلى جميع مستحقيها.
- ضرورة الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية المتاحة للحفاظ عليها، وتوجيهها نحو تفعيل الأداء وتحقيق النفع العام.
- الاهتمام بتدريب وتنمية الموارد البشرية على الاستخدام الرشيد لكافة الأجهزة والوسائل التكنولوجية في إطار تأدية الأعمال الإلكترونية.
- توفير الأمن المعلوماتي والحماية الإلكترونية، لضمان أمن وسرية المعلومات الشخصية والوطنية.
- الاهتمام بالجانب القانوني لهذا النظام من أجل التصدي لكل أشكال الفساد والجريمة، والتي يمكن أن تظهر في إطار التعاملات الإلكترونية بين مختلف الأطراف.
- تعزيز الحضور الإلكتروني لكل الجهات الحكومية على مستوى شبكة الانترنت، بما في ذلك الخدمات التي يمكن تقديمها عبرها، مع ضرورة ارتباط هذه الجهات ببعضها البعض ضمن بوابة موحدة تمثل بوابة الحكومة الإلكترونية للدولة.
- الاستفادة من التطبيقات المنجزة في مجال التقديم الإلكتروني للخدمات، لتعميمها على باقي الإدارات العمومية.
- تفعيل عملية التواصل مع مختلف الأطراف المستفيدة من الخدمات العمومية، وذلك عبر موقع الجهة الحكومية، وفتح المجال لهذه الأطراف من أجل المشاركة الإلكترونية بالأفكار والاقتراحات المساهمة في تحسين الخدمات المقدمة لهم.
- توفير المخصصات المالية اللازمة لإنجاح التحول نحو الحكومة الإلكترونية من قبل مختلف الجهات الحكومية، وتفعيل دور القطاع الخاص في ذلك لتخفيف العبء على الدولة.
- ضرورة التحلي بروح المسؤولية وتغليب الصالح العام على المصلحة الشخصية، بغية أداء المهام بشكل مثالي ونبييل، وتحقيق العدل بين الناس في حصول كل فرد على خدماته من الجهة المعنية بالشكل اللائق وفي الزمن المطلوب لذلك، بعيدا عن كل مظاهر المحسوبية والتفريق بين المتعاملين أو المستفيدين من الخدمات الحكومية.
- توحيد الجهود والإخلاص في العمل، مع التعاون والتنسيق بين جميع الأطراف الفاعلة في المجتمع، لتحقيق الأهداف المسطرة، وللحاق بركب التقدم والرقى في جميع نواحي الحياة.

## آفاق الموضوع:

في ختام بحثنا هذا، نشير إلى أن موضوع الحكومة الالكترونية من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير سواء من قبل الباحثين في ميدان العلوم الإدارية أو العلوم القانونية، أو من قبل المهتمين بالكشف عن آخر المستجدات الحاصلة في البيئة التكنولوجية، أو من قبل المتطلعين إلى محاولة تكريس مفاهيمه وإجراءاته في بيئة الأعمال، لذلك لا يعتبر ما تم سرده من أفكار في هذه الدراسة إماما شاملا بالموضوع، ليبقى مجال البحث مفتوحا للخوض في مختلف الإشكاليات التي يمكن أن تنصب حوله، ومثال ذلك:

- أهمية نظام الحكومة الالكترونية في تطوير مناهج التعليم بالمؤسسات الجامعية.
- دور نظام الحكومة الالكترونية في تكريس مبادئ المسؤولية الاجتماعية.
- دور القطاع الخاص في إرساء قواعد نظام الحكومة الالكترونية.
- مدى مساهمة نظام الحكومة الالكترونية في تحقيق التنمية المستدامة.

أملنا هو أن نكون قد وقّنا في اختيار الموضوع ومعالجة إشكاليته وإنجازه وجمع مادته العلمية وعرضه بالشكل الذي من شأنه الاهتمام بالبحث العلمي، وبما ينفع الفرد والمجتمع في جميع الميادين الحياتية، وبما يساهم في خدمة البلاد ونهضتها، والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً- المصادر:

- 1- القرآن الكريم.
- 2- السنة النبوية الشريفة.

ثانياً- قائمة المراجع العربية:

قائمة الكتب:

- 1- الباز داود عبد الرزاق، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2007.
- 2- البورنو محمد صدقي بن أحمد بن محمد، الوجيز في إيضاح قواعد الفقه الكلية، الطبعة الرابعة، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1996.
- 3- التكريتي سعد غالب، العلاق بشير عباس، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 4- الجمل عبد الباسط، موسوعة الشباب في المعلومات العلمية، دار الطائف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 5- الحسيني جعفر صادق، تكنولوجيا شبكات الحاسوب، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 6- السالمي علاء عبد الرزاق، الدباغ رياض حامد، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
- 7- السالمي علاء عبد الرزاق، تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 8- السيوطي جلال الدين، الأشباه والنظائر، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 1990.
- 9- الشيخ عصمت عبد الله، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في تيسير وفاعلية العمل الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- 10- الصيرفي محمد، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 11- الصيرفي محمد، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الكتاب القانوني، 2007.
- 12- الطعامة محمد، العلوش طارق شريف، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.

- 13- العبد جلال إبراهيم، الحاسبات الالكترونية وأسس معالجة البيانات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 14- العبود فهد بن ناصر بن دهام، الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2003.
- 15- العلاق بشير عباس، الإدارة الرقمية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، 2005.
- 16- الغراب إيمان محمد، التعلم الالكتروني: مدخل إلى التدريب غير التقليدي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 17- الفضالي ناجي، التليفون المحمول، الدار الذهبية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 18- القدوة محمود، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 19- القنديلي عامر إبراهيم، مصادر المعلومات: من عصر المخطوطات إلى عصر الانترنت، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 20- المبيضين صفوان، الحكومة الالكترونية: النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 21- المجذوب طارق، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
- 22- المصري أحمد محمد، الإدارة المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1986.
- 23- النجار فريد راغب، الاستثمار بالنظم الالكترونية والاقتصاد الرقمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 24- النجار فريد راغب، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
- 25- النعيمي صلاح عبد القادر، الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 26- الهوش أبو بكر، التقنية الحديثة في المعلومات والمكتبات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 27- إيان دودج، الإدارة الالكترونية، ترجمة الخزامي أحمد عبد الحكم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- 28- إيقانز جلوريا، الحكومة الالكترونية، قسم الترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2005.

- 29- بدران عباس، الحكومة الالكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 2004.
- 30- بطيخ رمضان محمد، أصول التنظيم الإداري في النظم الوضعية والإسلامية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- 31- بن حبتور عبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 32- بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- 33- بيومي حجازي عبد الفتاح، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، الجزء الأول، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2003.
- 34- تقي محمد هبة، تطوير الإدارة المدرسية بنظام الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 35- توفيق عبد الرحمن، الإدارة الالكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2005.
- 36- ثابت عبد الرحمن، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 37- حافظ محمود، نظرية المرفق العام، جامعة القاهرة، كلية الحقوق، مصر، 1964.
- 38- حشمت قاسم، خدمات المعلومات: مقوماتها وأشكالها، مكتبة غريب، القاهرة، 1989.
- 39- حلمي محمد، نشاط الإدارة، دار الفكر العربي، مصر، 1967.
- 40- دانييل زيلوكس، المرشد الأساسي في التجارة الالكترونية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.
- 41- درويش أيمن سيد، المرجع الكامل لخدمات الانترنت، دار شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 1998.
- 42- درويش عبد الكريم، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1992.
- 43- راغب الحلو ماجد، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2007.
- 44- طارق طه، الإدارة العامة، الطبعة الرابعة، دار الحرمين للكمبيوتر، الإسكندرية، 2006.
- 45- طارق محمود عباس، مجتمع المعلومات الرقمي، المركز الأصلي للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 46- عاشور أحمد صقر، الإدارة العامة: مدخل بيئي مقارن، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979.



- 47- عاطف محمد، أشهر المخترعين والاختراعات العظيمة في تاريخ البشرية، دار اللطائف للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 48- عبد الحميد محمد فاروق، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
- 49- عبد الخالق أحمد، التجارة الالكترونية والعولمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
- 50- عبد الرحمن محمد إبراهيم، الاقتصاد الصناعي والتجارة الالكترونية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007.
- 51- عبد الفتاح محمد سعيد، الصحن محمد فريد، الإدارة العامة: المبادئ والتطبيق، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 52- عبد اللطيف محمد، النظم السياسية، الطبعة الأولى، مطبوعات وحدة التأليف والترجمة والنشر، الكويت، 1997.
- 53- عبد الهادي محمد فتحي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.
- 54- عبد الهادي محمد فتحي، مقدمة في علم المعلومات، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.
- 55- عبد الوهاب محمد رفعت، الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 56- علي علي المنصور، نظم الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية، دار الفتح للطباعة والنشر، بيروت، 1971.
- 57- عمر محمد يونس، المجتمع المعلوماتي والحكومة الالكترونية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
- 58- عوابدي عمار، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 59- غالب سعد، التجارة الالكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 60- قلعواوي غسان، القطاع العام... إلى أين؟، دار المكتبي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 1995.
- 61- كانت آين، ثورة المعلومات: استخدام الحاسبات الالكترونية في اختزان المعلومات واسترجاعها، وكالة المطبوعات، الكويت، 1989.
- 62- كيرسلي جريغ، التدريب والتكنولوجيا، ترجمة حسنين محمد حامد، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1987.

- 63- محمد إسماعيل منار، تطوير التعليم في ضوء تجارب بعض الدول، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 64- محمد كرد علي، الإدارة الإسلامية في عز العرب، مطبعة مصر، القاهرة، 1934.
- 65- مطر عصام عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2008.
- 66- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

#### الملتقيات والندوات:

- 67- الباز علي السيد، الحكومة الإلكترونية والإدارة المحلية، المؤتمر العلمي الأول حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات المصرفية، أكاديمية الشرطة، دبي، من 26 - 28 أبريل 2003.
- 68- الشحري علي بن نصيب، الحكومة الإلكترونية: تحدي وإبداع لمديري القرن الواحد والعشرين، ندوة الحكومة الإلكترونية، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، 17- 18 مارس 2002.
- 69- الديوجي عبد الإله، واقع تكنولوجيا المعلومات في الوطن العربي، ندوة المعلوماتية في الوطن العربي : الواقع والآفاق، مؤسسة عبد الحميد شومان، عمان ، مايو 2000.
- 70- الريامي محمود بن ناصر، متطلبات الحكومة الإلكترونية الفاعلة والعقبات التي تواجهها، ندوة الحكومة الإلكترونية، المعهد العربي لإنماء المدن، سلطنة عمان، 10- 12 مايو 2003.
- 71- الفريح إبراهيم بن صالح، انتشار تقنيات المعلومات والاتصالات في الدول العربية وأثرها على مشاريع الحكومة الإلكترونية، ندوة الحكومة الإلكترونية، المعهد العربي لإنماء المدن، سلطنة عمان، 10- 12 مايو 2003.
- 72- النجار فريد، إدارة المرافق العامة بأساليب الخصخصة، ورقة عمل حول إدارة مؤسسات المرافق العامة بآليات القطاع الخاص اتجاه بعض المفاهيم الجديدة في التحويل المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 10- 14 أبريل 2005.
- 73- برجيس جاسم، واقع صناعة تكنولوجيا المعلومات، ندوة المعلوماتية في الوطن العربي: الواقع والآفاق، مؤسسة عبد الحميد شومان، عمان، مايو 2000.
- 74- بن عبد الفتاح دحمان، طروبيا ندير، مدى جاهزية الجزائر لمشروع الحكومة الإلكترونية وسبل التعاطي مع التحديات والجرائم الإلكترونية الراهنة: الواقع والمأمول، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض لدول، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13- 14 مايو 2013.

- 75- بوقلقول عبد الهادي، مشروع الحكومة الإلكترونية الجزائرية: طموحات كبيرة وإنجازات متواضعة، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13-14 ماي 2013.
- 76- سرمد غانم صالح، منحنى النضوج في استخدامات الانترنت في الإدارة العامة، مؤتمر المعرفة المعلوماتية والإدارة الالكترونية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 16-18 أبريل 2002.
- 77- عبد المولى امحمد، صعوبات الحكومة الإلكترونية بالجزائر: الجريمة الإلكترونية نموذجا، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13-14 مايو 2013.
- 78- عبود إبراهيم، الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري: إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة، الاجتماع الإقليمي السابع لشبكة تطوير تنظيم إدارات الاتصالات، المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية، دمشق، 15-18 نوفمبر 1999.
- 79- قلمين محمد هشام، بربار نور الدين، الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين التحدي والإحتواء مع عرض وتقييم تجربة نظام الشفاء في قطاع الضمان الإجتماعي، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13-14 مايو 2013.
- 80- ماجد راغب الحلو، الحكومة الإلكترونية والمرافق العامة، المؤتمر العلمي الأول حول الجوانب القانونية والأمنية للعمليات المصرفية، أكاديمية الشرطة، دبي، من 26 - 28 أبريل 2003.
- 81- متولي محمد، تأهيل الكوادر البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول العربية، ندوة الحكومة الإلكترونية، المعهد العربي لإنماء المدن، سلطنة عمان، 10 - 12 مايو 2003.
- 82- محمد حربي حسن، استراتيجيات الحكومة الإلكترونية: نموذج مقترح للوطن العربي، مؤتمر المعرفة المعلوماتية والإدارة الالكترونية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 16-18 أبريل 2002.
- 83- مروة أحمد، تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي في الأردن، مؤتمر المعرفة المعلوماتية والإدارة الالكترونية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 16-18 أبريل 2002.
- 84- مسيردي سيد أحمد، سعدي خديجة، مشروع الجزائر الإلكترونية: واقع وتحديات، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13-14 مايو 2013.

- 85- منظمة العمل الدولية، تطوير المؤسسات المستدامة واستحداث الوظائف، المنتدى العربي للتنمية والتشغيل، مكتب العمل الدولي، الدوحة، 15-16 نوفمبر 2008.
- 86- نوفل صبري حسن، شاوش اخوان سهام، برنامج تطبيق الحكومة الإلكترونية بين التجربة المصرية كنموذج والبلديات الجزائرية كمشروع، الملتقى الدولي الأول حول متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13-14 مايو 2013.
- 87- واعر وسيلة، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية: حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائرية، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة.
- المذكرات والأطروحات غير المنشورة:
- 88- الشريف عبده نعمان، الحكومة الإلكترونية كاستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها: الواقع والتحديات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
- 89- الشوا نسرين، اتجاهات موظفي القطاع العام نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2004.
- 90- العريشي محمد بن سعيد، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
- 91- العزام أحمد حسن محمد، الحكومة الإلكترونية في الأردن: إمكانية التطبيق، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن، 2001.
- 92- المسعود خليفة بن صالح، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
- 93- بدريسي جميلة، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الشغل، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1996.
- 94- بن مرسل رفيق، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: دراسة حالة الجزائر 2001-2011، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011.
- 95- بوكعباش نوال، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011.

- 96- تركي بن فهد بن طالب، دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الحكومة الالكترونية في أمانة منطقة الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 97- حناك سعيدة، محاولة تطبيق الأنظمة الخبيرة في عملية التوظيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1998.
- 98- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 99- كتانة خيرى مصطفى، أثر العولمة والانترنت في تكيف نظم المعلومات الإدارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان، 2002.
- 100- يحي أبو سليم تغريد، أبعاد التحول نحو الحكومة الالكترونية في الدول العربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

#### المقالات في المجالات والجزائر:

- 101- إبراهيم الفيكاوي، الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد: 19، الكويت، نوفمبر 2002.
- 102- الاتحاد الدولي للاتصالات، الترتيب الإجمالي لمؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة أخبار الاتحاد، العدد 1، مكتب تنمية الاتصالات، جنيف، 2016.
- 103- الاتحاد الدولي للاتصالات، قياس تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: اتجاهات جديدة وتحديات جديدة، مجلة أخبار الإتحاد، العدد 1، مكتب تنمية الاتصالات، جنيف، 2016.
- 104- الاتحاد الدولي للاتصالات، مؤشرات ونسب ترجيح الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة أخبار الاتحاد، العدد 1، مكتب تنمية الاتصالات، جنيف، 2016.
- 105- الضرغامي أمين، مصر والتحول إلى المنظمات الالكترونية، مجلة البحوث الإدارية، العدد: 2، مركز البحوث والمعلومات، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، أبريل 2002.
- 106- العواملة نائل عبد الحافظ، نوعية الإدارة والحكومة الالكترونية في العالم الرقمي، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد: 15، العدد: 2، الرياض، 2002.
- 107- أوكيل محمد سعيد، العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتطور الاقتصادي في البلدان العربية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد: 8، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

- 108- أيوب حبيب نادية، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، المجلد: 8، العدد: 4، المملكة العربية السعودية، 1996.
- 109- جديدي محمد البشير، الحكومة الإلكترونية، جريدة الشروق الجزائرية، العدد: 1908، التاريخ: 2007/02/04.
- 110- جريو داخل حسن، تكنولوجيا المعلومات: الأساليب وآفاق التطور، مجلة المنصور، العدد: 3، كلية المنصور، بغداد، 2002.
- 111- شيونج أنتوني، مفاهيم إصلاح القطاع العام: اتجاهات عالمية وبرامج مختلفة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية (الإصدار العربي)، المجلد: 2، العدد: 4، الرياض، 1997.
- 112- عادل سامي، مؤتمر الكويت حول الحكومة الإلكترونية، مجلة علوم وتكنولوجيا، معهد الكويت للأبحاث العلمية، العدد 107، الكويت، نوفمبر 2003.
- 113- علي نبيل، العرب وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، العدد: 184، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1994.
- 114- قاسم ميلود، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر: بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد: 5، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2011.
- 115- كيلش فرانك، ثورة الإنفوميديا: الوسائط المعلوماتية وكيف سيتغير عالمنا وحياتك، ترجمة زكريا حسام الدين، سلسلة عالم المعرفة، العدد: 253، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2000.
- 116- محمد غيطاس جمال، الحكومة الإلكترونية ليست مشروعاً ولكن أفكاراً وأساليب عمل، جريدة الأهرام، العدد: 42309، مصر، 6 أكتوبر 2002.
- 117- مسلم محمد، بطاقات هوية إلكترونية بداية من جانفي 2009، جريدة الشروق الجزائرية، العدد: 2477، التاريخ: 2008/12/11.
- 118- معراج هوا ري، خروبي مراد، استراتيجيات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر في ظل التحولات العالمية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإدماج في الاقتصاد العالمي، العدد: 2، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2007.
- 119- هولين جاو، أهمية قياس تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة أخبار الإتحاد، العدد: 1، مكتب تنمية الاتصالات، جينيف، 2016.

## التقارير:

- 120- إدارة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية، دراسة الحكومة الإلكترونية 2014، تقرير الأمم المتحدة حول تنمية الحكومة الإلكترونية، نيويورك، 2014.
- 121- الإتحاد الدولي للاتصالات، تقرير الاجتماع الثاني للجنة التحضيرية للقمة العالمية لمجتمع المعلومات، جنيف، 17-28 فبراير 2003.
- 122- رافت عبد العزيز، دور جامعة الدول العربية في تنمية وتسيير التجارة الإلكترونية بين الدول العربية، جامعة الدول العربية، مصر، نوفمبر 2002.
- 123- مسمودي مصطفى، دراسة حول مجتمع المعلومات في المنطقة العربية، مكتب اليونسكو الإقليمي، القاهرة، يناير 2003.

## القوانين:

- 124- القانون رقم 15-18 المؤرخ في 18 ربيع الأول 1437 الموافق لـ: 30 ديسمبر 2015 المتضمن قانون المالية لسنة 2016، الجريدة الرسمية، العدد: 72، الجزائر، 2015/12/31.

## المواقع الإلكترونية:

- 125- التيمي بكر، تطور وإنجازات دولة كوريا الجنوبية في تقنية المعلومات، على الخط: Neoreading.wordpress.com ، تاريخ الإطلاع: 2016/04/09.
- 126- أمل بنت عبد الرحمن، تجربة الحكومة الإلكترونية في السعودية، صحيفة الرياض، العدد: 15266، التاريخ 2010/07/11، على الخط: [www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com) ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/09.
- 127- بلقاسم حوام، سوء الإستقبال أكثر ما يشتكي منه المواطن في الإدارة، بوابة الشروق، 2016/04/13، على الخط: [www.echoroukonline.com](http://www.echoroukonline.com) ، تاريخ الإطلاع: 2016/04/30.
- 128- حسين مريم خالص، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، على الخط: [www.iasj.net](http://www.iasj.net)، تاريخ الإطلاع: 2016/04/09.
- 129- عادل غزال، مشاريع الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق: مشروع الجزائر الإلكترونية نموذجاً، المجلة الإلكترونية، Cybrarians journal، العدد 34، مارس 2014، على الخط: [www.journal.cybrarians.org](http://www.journal.cybrarians.org)، تاريخ الاطلاع: 2016/04.

- 130- عادل محمود، أربع مراحل لإنجاز مشروع الحكومة الإلكترونية في اليمن، جريدة الشرق الأوسط، العدد 8703، على الخط: [www.aawsat.com](http://www.aawsat.com) ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/05.
- 131- عنتر أحمد، كوريا الجنوبية تنقل 60% من خدمات الحكومة الإلكترونية للسحابة بحلول عام 2017، البوابة العربية للأخبار التقنية، على الخط: <http://aitnews.com> ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/09.
- 132- كردي أحمد السيد، الحكومة الإلكترونية، بوابة كنانة أون لاين، على الخط: [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com) ، تاريخ الإطلاع: 2016/04/09.
- 133- اتصالات الجزائر، اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم: التاريخ والإنجازات، على الخط: [www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at\\_histoire\\_realisations](http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations) ، تاريخ الإطلاع: 2016/05/03.
- 134- اتصالات الجزائر، نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر، على الخط: [www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation](http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation) ، تاريخ الاطلاع: 2016/05/03.
- 135- البوابة الرسمية لحكومة دبي، على الخط: [www.dubai.ae](http://www.dubai.ae)، تاريخ الاطلاع: 2016/04/01.
- 136- التجارة الإلكترونية بالجزائر والعالم العربي، الجيل الرابع يدخل الخدمة في الجزائر، على الخط: [www.wabwibe.com](http://www.wabwibe.com) ، تاريخ الإطلاع: 2016/05/03.
- 137- المملكة الأردنية الهاشمية، الموقع الرسمي للحكومة الإلكترونية، على الخط: [www.jordan.gov.jo](http://www.jordan.gov.jo) ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/02.
- 138- برنامج التعاملات الإلكترونية السعودية، على الخط: [www.yesser.gov.sa](http://www.yesser.gov.sa) ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/09.
- 139- بوابة الحكومة المصرية، على الخط: [www.egypt.gov.eg](http://www.egypt.gov.eg) ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/02.
- 140- بوابة الحكومة اليمنية، على الخط: [www.yemen.gov.ye](http://www.yemen.gov.ye) ، تاريخ الإطلاع: 2016/04/05.
- 141- بوابة المواطن، على الخط: [www.elmouwatin.dz](http://www.elmouwatin.dz) ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/11.
- 142- تطبيق الحكومة الإلكترونية في ماليزيا، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي، العدد: 241، التاريخ: 2008/02/03، على الخط: [www.al-jazirah.com.sa](http://www.al-jazirah.com.sa) ، تاريخ الإطلاع: 2016/04/09.



- 143- حكومة الإمارات الإلكترونية، قياس مؤشر الجاهزية الإلكترونية للخدمات الحكومية، هيئة تنظيم الاتصالات، على الخط: [www.moi.gov.ae/SD/content/Guides/E-readiness%20index](http://www.moi.gov.ae/SD/content/Guides/E-readiness%20index) ، تاريخ الاطلاع: 2016/03/26.
- 144- سعودي: البوابة الوطنية، على الخط: [www.saudi.gov.sa](http://www.saudi.gov.sa) ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/09.
- 145- كوريا الجنوبية الأولى عالميا في مؤشر الحكومة الإلكترونية، على الخط: [www.argaam.com](http://www.argaam.com) ، تاريخ الإطلاع: 2016/04/09.
- 146- هيئة الحكومة الإلكترونية تطلع على تطبيقات متقدمة للحكومة الإلكترونية في كوريا الجنوبية، يومية الوسط، على الخط: [www.alwasatnews.com/news/710243.html](http://www.alwasatnews.com/news/710243.html) ، تاريخ الإطلاع: 2016/04/09.
- 147- وزارة الداخلية والجماعات المحلية، جواز السفر البيومتري الجزائري، على الخط: <http://passeport.interieur.gov.dz/ar/accueil> ، تاريخ الإطلاع: 2016/05/18.
- 148- وزارة الداخلية والجماعات المحلية، الخدمات الإلكترونية، على الخط: [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz) ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/11.
- 149- وزارة الدولة للتنمية الإدارية، على الخط: [www.ad.gov.eg](http://www.ad.gov.eg) ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/02.
- 150- وزارة العدل، شهادة الجنسية الجزائرية على الخط، على الخط: [www.mjustice.dz](http://www.mjustice.dz) ، تاريخ الاطلاع: 2016/05/18.
- 151- وكالة الأنباء الجزائرية، 2015: سنة تسريع عصرنة الإدارة لتحسين الخدمة العمومية، الأحد 20 ديسمبر 2015، على الخط: [www.aps.dz](http://www.aps.dz) ، تاريخ الإطلاع: 2016/04/30.
- 152- وكالة الأنباء الجزائرية، انترنت: تخفيض الأسعار ورفع التدفق خلال 2016، الأربعاء 01 أكتوبر 2015، على الخط: [www.aps.dz](http://www.aps.dz) ، تاريخ الإطلاع: 2016/05/03.
- 153- وكالة أنباء البحرين، تدشين النسخة العربية لتقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية 2014 من البحرين، التاريخ: 2014/10/11، على الخط: [www.bna.bh/portal/news/636484](http://www.bna.bh/portal/news/636484) ، تاريخ الاطلاع: 2016/04/11.

**Les ouvrages:**

- 1-BARONE Jean Armand, **Organisation des systèmes d'infomations**, Fontaine Picard, Paris, 2008.
- 2-DEHN Michel, **Technologie et Développement économique**, Nouveaux horizons, Paris, 1966.
- 3-FOUQUET Bruno, **Gestion de la qualité de service: réseaux, serveurs et applications**, Eyrolles, Paris, 2000.
- 4-GODART Didier, **Sécurité informatique: risques, stratégies, et solutions**, Ed. des chambres de commerce et d'industrie de Wallonie, Belgique, 2002.
- 5-HENRIET Bruno et IMBERT Maurice, **D.R.H tirer des technologies: communication interne, Knowledge management, formation, intranet**, Organisation, Paris, 2002.
- 6-HUMEAU Nicolas, **Intranet-management**, Economica, Paris, 2005.
- 7-HUSSHAERR François, **Communication: tirer profit d'internet le sixième média ... et plus encore**, Dunod, Paris, 2001.
- 8-JUBERT Francis, **la e-administration: levier pour la réforme de l'Etat**, Dunod, Paris, 2005.
- 9-LASFARGUE Yves, **Technomordus, technoexclus: vivre et travailler à l'ère du numérique**, Ed. d'organisation, Paris, 2000.
- 10-MARCHAND Remy et AGNOUX Herve, **Application EDI sur l'internet: commerce électronique B to B**, Eyrolles, Paris, 1999.
- 11-PUJOLLE Guy, **Les réseaux**, Eyrolles, Paris, 2002.
- 12-RAYPORT Jeffrey, **Commerce électronique**, les éditions de la Chanelière, Canada, 2003.
- 13-VIDAL Francis, **Objectif intranet: enjeux et applications**, Organisation, Paris, 1998.

14-VOLLE Michel, Economie des nouvelles technologies: internet, telecommunications, informatique, audiovisuel, transport aérien, economica, Paris, 1999.

15-Microsoft Corporation, Microsoft SQL Serveur 2000: administration système, Microsoft press, Paris, 2001.

#### **Les conférences et les séminaires:**

16-PALANTE Jean Pierre, Le plan de gouvernement électronique de la communauté françaises: une application des tableaux de bord prospectifs, conférence sur la qualité des services publics, Ramboll management, Belgique, 2005.

17-NKULE Linus, Défis ou enjeux majeurs de la gouvernance électronique, Séminaire sur la gouvernance électronique, CFAO technologie, Yaoundé, Caméroun, 10-13 Mars 2008.

18-OUEDRAOGO Pierre, Mise en œuvre du plan d'action SMSI de Genève en Afrique: contribution des logiciels libres, conférence régionale africaines SMSI, atelier langues africaines et logiciels libres, Accra, Ghana, 30/01/2005.

19-PALLAZO Dei Normanni, le gouvernement électronique pour le développement, conférence internationale sur le gouvernement électronique, ministère pour l'innovation et la technologie, Palermo, Italie, 10-11 Avril 2002.

20-RADWANSKI George, Traverser les ponts qui mènent au succès, conférence sur le gouvernement électronique, commissariat à la protection de la vie privée, Ottawa, Canada, 09/05/2002.

21-YOAN Vilain, gouvernement électronique, décentralisation et fédéralisme: enjeux et difficultés de l'application des nouvelles technologies aux relations entre Etats et collectivités territoriales en

**France et en Allemagne**, 6eme congrés européen de sciences des systèmes, Université de Paris, France, 19–22 Septembre 2005.

22–**De l'administration au gouvernement électronique: états et citoyens à l'heure des réseaux numériques**, séminaire de recherche internationale de l'administration au gouvernement électronique, ministère de recherche, Paris, 27/05/200410/02/200.

23–**Rencontre pour une administration et un gouvernement électronique**, conférence sur le gouvernement électronique, le comité pour la promotion des technologie de l'information, Brazzaville, Congo, 12–15 février 2008.

#### **Les mémoires:**

24–MIMECHE Ahmed, **Gestion et système d'information**, mémoire de magister, l'école supérieure de commerce, Alger, 1997.

25–TAHANOUT Kheira, **L'intranet et l'organisation stratégique des entreprises**, magister, l'école supérieure de commerce, Alger, 2003.

#### **Les rapports:**

26–B. Riley Thomas, **Le gouvernement électronique et la cybergouvernance**, rapport de sondage complémentaire international dans le cadre de l'évolution de la conjoncture dans le secteur public, Université de Galasgow, Canada, 2003.

27–CISSÉ Brahima, **Elaboration d'une stratégie d'appui au développement de la gouvernance électronique au Burkina Faso**, rapport sectoriel, PNUD, Burkina Faso, 2002.

28–Nations Unies, **Rapport mondial sur le développement humain**, De boeck université, France, 2002.

**Les articles dans les revues:**

29-BAL Animata, Quelques réflexions sur l'administration électronique, revue de: l'administration électronique, n°110, Lex electronica, France, 2004.

**Les sites d'internet:**

30- Gouvernement du canada, sur le site : <http://www.canada.ca/fr.html>, vu le : 31/03/2016.

31- Service-public.fr, le site officiel de l'administration française, sur le site : <http://www.service-public.fr>, vu le : 01/04/2016.

32- Algérie poste, sur le site : [www.poste.dz](http://www.poste.dz), vue le : 18/05/2016.

**Books:**

- 1-BERNARD. H.Boar, **Strategie Thinking For Information Technology**, Johnwily And Sons, Inc, Newyork, 1997.
- 2-GEOFFERY Randall, **Principals Of Marketing**, Thomson Learning, Australia, 2001.
- 3-KOSIUR David, **Understanding Electronic Commerce**, Microsoft Press, Washington, 1997.
- 4-TRAUNMÜLLER Roland, **Electronic government**, Springer, France, 2004.

**Conferences:**

- 5-KNUT Leipold, **Electronic government procurement: Opportunities and challenges**, congress to celebrate the fortieth annual session of UNCITRAL, Vienne, 9-12 July 2007.

**Reports:**

- 6-LIEBERMAN Joseph, **Electronic government: Challenges to effective adoption of the extensible markup language**, report to the chairman, committee on governmental affairs, United States General Accounting Office, Washington, April 5, 2002.
- 7- World economic forum , **The global technology report 2015**, Geneva, 2015.
- 8-**Report about compendium of ICT applications on Electronic government**, Department of economie and social affairs, United Nations, New York, 2007.

9- Report about Electronic government: survey 2008, from E.government to connected governance, Department of economic and social affairs, United Nations, New York, 2008.

**Web sites:**

10- International civil aviation organization, Machine Readable Travel Documents, online : [www.icao.int](http://www.icao.int), seen in : 18/05/2016.

11- International Telecommunication Union, statistics, online : [www.itu.int](http://www.itu.int), seen in : 13/02/2016.

12- Internet world stats: usage and population statistics, online : <http://www.internetworldstats.com>, seen in: 30/03/2016.

13- U.S.Government's official web portal, online: [www.usa.gov](http://www.usa.gov), seen in: 30/03/2016.

14- Welcome to gov.uk, online : <http://www.gov.uk>, seen in: 02/04/2016.

الملاحق



## الملحق رقم (01):

الترتيب الإجمالي والمعدلات الإجمالية لمؤشر تنمية  
تكنولوجيا المعلومات والاتصال 2015 و 2010.

## الترتيب الإجمالي والمعدلات الإجمالية لمؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، 2010 و2015

2010		2015		الاقتصاد	2010		2015		الاقتصاد	2010		2015	
IDJ	المرتبة	IDJ	المرتبة		IDJ	المرتبة	IDJ	المرتبة		IDJ	المرتبة	IDJ	المرتبة
2,99	114	3,71	113	الجزائر	4,07	80	6,20	57	كوستاريكا	8,64	1	8,93	1
3,24	103	3,65	114	غيانا	4,81	62	6,20	58	كازاخستان	8,18	4	8,88	2
2,97	115	3,64	115	سريلانكا	4,99	55	6,11	59	رومانيا	8,19	3	8,86	3
3,17	104	3,56	116	بلير	4,96	57	6,07	60	جمهورية مقدونيا اليوغوسلافية سابقا	7,62	10	8,75	4
3,14	106	3,48	117	سورية	4,29	73	6,03	61	البرازيل	8,43	2	8,67	5
2,63	120	3,41	118	ناميبيا	4,91	58	5,93	62	أنغوا وبربودا	7,82	8	8,59	6
2,02	128	3,35	119	بوتان	5,80	43	5,92	63	سانت كيتس ونيفيس	7,60	12	8,56	7
2,94	116	3,33	120	هندوراس	4,85	61	5,90	64	ماليزيا	7,82	7	8,53	8
2,86	118	3,26	121	غواتيمالا	4,89	60	5,90	65	الجزيل الأسود	7,41	13	8,52	9
2,43	121	3,11	122	ساموا	4,28	74	5,81	66	مولدوفا	8,16	5	8,49	10
2,40	123	3,04	123	نيكاراغوا	4,21	76	5,79	67	أذربيجان	7,73	9	8,47	11
2,09	126	3,02	124	كينيا	4,69	63	5,69	68	سانت فينسنت وغرينادين	7,96	6	8,36	12
2,19	124	2,93	125	فانواتو	4,56	67	5,58	69	تركيا	7,32	15	8,29	13
2,05	127	2,93	126	السودان	4,58	65	5,57	70	ترينيداد وتوباغو	7,28	17	8,22	14
1,97	132	2,90	127	زيمبابوي	5,05	53	5,53	71	بروني دار السلام	7,30	16	8,19	15
1,74	141	2,81	128	ليسوتو	4,36	71	5,48	72	فنزويلا	7,17	19	8,14	16
2,66	119	2,79	129	كوبا	4,31	72	5,41	73	موريشيوس	7,22	18	8,12	17
1,98	131	2,74	130	كمبوديا	3,62	92	5,36	74	تايلند	7,01	22	8,10	18
2,14	125	2,69	131	الهند	3,91	83	5,32	75	كولومبيا	7,62	11	8,08	19
1,80	137	2,68	132	السنتال	4,10	78	5,32	76	أرمينيا	6,70	25	8,05	20
2,41	122	2,68	133	غابون	4,28	75	5,28	77	البوسنة والهرسك	6,76	24	7,88	21
1,96	133	2,61	134	نيجيريا	3,76	85	5,25	78	جورجيا	7,04	20	7,82	22
1,99	129	2,60	135	غامبيا	4,41	69	5,23	79	أوكرانيا	7,03	21	7,76	23
1,75	140	2,59	136	نيبال	4,56	66	5,12	80	دومينيكا	7,38	14	7,73	24
1,74	142	2,51	137	كوت ديفوار	3,92	82	5,08	81	ملديف	6,90	23	7,67	25
1,92	135	2,45	138	جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	3,69	87	5,05	82	الصين	6,53	30	7,66	26
1,78	139	2,42	139	جزر سليمان	4,67	64	5,05	83	غرينادا	5,42	48	7,63	27
1,68	144	2,32	140	أنغولا	3,52	97	5,00	84	منغوليا	6,60	29	7,60	28
1,83	136	2,27	141	جمهورية الكونغو	3,39	100	4,99	85	سورينام	6,04	38	7,57	29
1,58	150	2,27	142	ميتايار	4,39	70	4,98	86	سانت لوسيا	6,67	28	7,52	30
1,79	138	2,24	143	باكستان	3,98	81	4,96	87	سيشيل	6,10	37	7,44	31
1,61	148	2,22	144	بنغلاديش	3,65	88	4,90	88	جنوب إفريقيا	5,38	49	7,32	32
1,46	155	2,22	145	مالي	4,07	79	4,87	89	بنما	6,69	27	7,23	33
1,96	134	2,21	146	غينيا الإستوائية	3,65	90	4,81	90	إكوادور	6,30	33	7,21	34
1,60	149	2,19	147	الكاميرون	3,48	99	4,79	91	جمهورية إيران الإسلامية	6,69	26	7,19	35
1,69	143	2,19	148	جيبوتي	3,82	84	4,75	92	الأردن	5,30	50	7,18	36
1,57	151	2,14	149	أوغندا	3,62	93	4,73	93	تونس	6,22	34	7,16	37
1,63	146	2,07	150	موريتانيا	3,65	89	4,73	94	ألبانيا	6,38	31	7,12	38
1,63	147	2,05	151	بنن	3,70	86	4,68	95	المكسيك	6,20	35	7,09	39
1,64	145	2,04	152	توغو	3,14	107	4,62	96	كابو فردي	6,02	39	7,08	40
1,55	152	2,04	153	زامبيا	3,02	112	4,62	97	قرغيزستان	4,96	56	7,05	41
1,47	154	2,04	154	رواندا	3,16	105	4,57	98	الفلبين	5,82	42	7,00	42
1,24	161	1,86	155	ليبيريا	3,55	96	4,47	99	المغرب	6,15	36	6,93	43
1,37	156	1,83	156	أفغانستان	3,48	98	4,40	100	مصر	6,38	32	6,91	44
1,54	153	1,82	157	تنزانيا	3,28	102	4,33	101	فيجي	5,57	46	6,91	45
1,28	160	1,82	158	موزامبيق	3,61	94	4,28	102	فيتنام	5,64	45	6,83	46
1,13	164	1,77	159	بوركينا فاسو	3,38	101	4,26	103	الجمهورية الدومينيكية	5,96	40	6,82	47
1,23	162	1,65	160	جمهورية الكونغو الديمقراطية	3,64	91	4,26	104	بيرو	5,92	41	6,82	48
-	-	1,63	161	جنوب السودان	3,60	95	4,23	105	جامايكا	5,19	52	6,70	49
1,33	158	1,61	162	غينيا-بيساو	3,10	110	4,20	106	السلفادور	5,45	47	6,52	50
1,33	159	1,61	163	ملاوي	3,00	113	4,08	107	بوليفيا	5,29	51	6,45	51
1,34	157	1,51	164	ملاشقر	3,11	109	3,94	108	إندونيسيا	5,02	54	6,40	52
1,07	165	1,45	165	إثيوبيا	1,98	130	3,90	109	غانا	5,75	44	6,37	53
1,14	163	1,22	166	إريتريا	3,08	111	3,82	110	تونغا	4,41	68	6,33	54
0,88	166	1,17	167	تشاد	2,86	117	3,82	111	بوتسوانا	4,90	59	6,31	55
					3,11	108	3,79	112	باراغواي	4,18	77	6,29	56

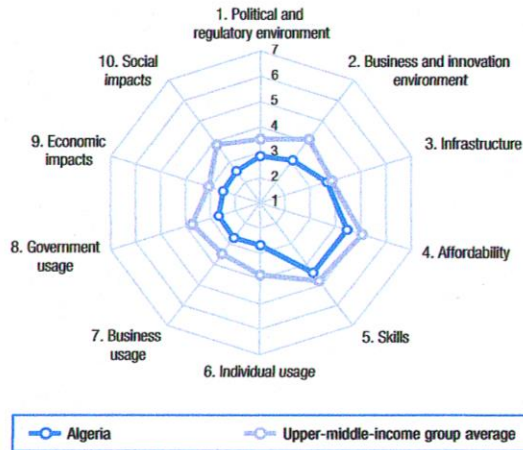
المصدر: تقرير قياس مجتمع المعلومات لعام 2015 الصادر عن الإتحاد الدولي للاتصالات.

## الملاحق رقم (02):

مؤشر جاهزية الشبكات والمؤشرات الفرعية له  
في الجزائر

# Algeria

	Rank (out of 143)	Value (1-7)
<b>Networked Readiness Index 2015</b> .....	<b>120</b>	<b>3.1</b>
Networked Readiness Index 2014 (out of 148).....	129	3.0
Networked Readiness Index 2013 (out of 144).....	131	2.8
<b>A. Environment subindex</b> .....	<b>134</b>	<b>3.0</b>
1st pillar: Political and regulatory environment.....	127	2.9
2nd pillar: Business and innovation environment.....	136	3.1
<b>B. Readiness subindex</b> .....	<b>97</b>	<b>4.2</b>
3rd pillar: Infrastructure .....	83	3.7
4th pillar: Affordability.....	94	4.5
5th pillar: Skills.....	94	4.4
<b>C. Usage subindex</b> .....	<b>129</b>	<b>2.7</b>
6th pillar: Individual usage.....	102	2.7
7th pillar: Business usage .....	137	2.7
8th pillar: Government usage.....	134	2.7
<b>D. Impact subindex</b> .....	<b>134</b>	<b>2.5</b>
9th pillar: Economic impacts.....	127	2.5
10th pillar: Social impacts.....	136	2.6



## The Networked Readiness Index in detail

INDICATOR	RANK/143	VALUE
<b>1st pillar: Political and regulatory environment</b>		
1.01 Effectiveness of law-making bodies*	118	2.8
1.02 Laws relating to ICTs*	138	2.3
1.03 Judicial independence*	85	3.5
1.04 Efficiency of legal system in settling disputes*	107	3.2
1.05 Efficiency of legal system in challenging regs*	104	2.9
1.06 Intellectual property protection*	113	2.9
1.07 Software piracy rate, % software installed	95	85
1.08 No. procedures to enforce a contract	127	45
1.09 No. days to enforce a contract	97	630
<b>2nd pillar: Business and innovation environment</b>		
2.01 Availability of latest technologies*	135	3.4
2.02 Venture capital availability*	108	2.2
2.03 Total tax rate, % profits	139	72.7
2.04 No. days to start a business	103	22
2.05 No. procedures to start a business	137	13
2.06 Intensity of local competition*	135	3.8
2.07 Tertiary education gross enrollment rate, %	78	31.5
2.08 Quality of management schools*	115	3.5
2.09 Gov't procurement of advanced tech*	98	3.1
<b>3rd pillar: Infrastructure</b>		
3.01 Electricity production, kWh/capita	90	1,356.5
3.02 Mobile network coverage, % pop.	63	99.2
3.03 Int'l Internet bandwidth, kb/s per user	71	26.3
3.04 Secure Internet servers/million pop.	121	1.5
<b>4th pillar: Affordability</b>		
4.01 Prepaid mobile cellular tariffs, PPP \$/min.	77	0.27
4.02 Fixed broadband Internet tariffs, PPP \$/month	101	48.71
4.03 Internet & telephony competition, 0-2 (best)	104	1.33
<b>5th pillar: Skills</b>		
5.01 Quality of educational system*	113	3.0
5.02 Quality of math & science education*	113	3.2
5.03 Secondary education gross enrollment rate, %	44	97.6
5.04 Adult literacy rate, %	85	80.2

INDICATOR	RANK/143	VALUE
<b>6th pillar: Individual usage</b>		
6.01 Mobile phone subscriptions/100 pop.	93	100.8
6.02 Individuals using Internet, %	108	16.5
6.03 Households w/ personal computer, %	89	26.0
6.04 Households w/ Internet access, %	84	23.8
6.05 Fixed broadband Internet subs/100 pop.	88	3.3
6.06 Mobile broadband subs/100 pop.	132	0.0
6.07 Use of virtual social networks*	115	4.8
<b>7th pillar: Business usage</b>		
7.01 Firm-level technology absorption*	137	3.4
7.02 Capacity for innovation*	142	2.7
7.03 PCT patents, applications/million pop.	94	0.2
7.04 Business-to-business Internet use*	137	3.4
7.05 Business-to-consumer Internet use*	137	2.9
7.06 Extent of staff training*	117	3.4
<b>8th pillar: Government usage</b>		
8.01 Importance of ICTs to gov't vision*	116	3.2
8.02 Government Online Service Index, 0-1 (best)	133	0.08
8.03 Gov't success in ICT promotion*	125	3.4
<b>9th pillar: Economic impacts</b>		
9.01 Impact of ICTs on new services & products*	137	3.1
9.02 ICT PCT patents, applications/million pop.	87	0.1
9.03 Impact of ICTs on new organizational models*	130	3.1
9.04 Knowledge-intensive jobs, % workforce	86	17.6
<b>10th pillar: Social impacts</b>		
10.01 Impact of ICTs on access to basic services*	125	3.2
10.02 Internet access in schools*	133	2.4
10.03 ICT use & gov't efficiency*	121	3.1
10.04 E-Participation Index, 0-1 (best)	134	0.08

**Note:** Indicators followed by an asterisk (\*) are measured on a 1-to-7 (best) scale. For further details and explanation, please refer to the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 115.

## الملاحق رقم (03):

مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية لدول العالم.

## دراسة الحكومة الإلكترونية 2014

## مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية

التصنيف	الدولة	الحكومة الإلكترونية	محتوى الخدمات الإلكترونية	مقوم البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية	مقوم رأس المال البشري
١٧٣	أفغانستان	٠,١٩٠٠	٠,١٨١١	٠,١٤٧٢	٠,٢٤١٨
٨٤	ألبانيا	٠,٥٠٤٦	٠,٤٤٨٨	٠,٣٥٤٨	٠,٧١٠٠
١٣٦	الجزائر	٠,٣١٠٦	٠,٠٧٨٧	٠,١٩٨٩	٠,٦٥٤٣
٤٢	أندورا	٠,٦٤٢٦	٠,٤٣٣١	٠,٧٦٧١	٠,٧٢٧٧
١٤٠	أنغولا	٠,٢٩٧٠	٠,٢٩٩٢	٠,٠٩٧٨	٠,٤٩٤١
٦٠	أنتيغوا وباربودا	٠,٥٩٢٧	٠,٤١٧٣	٠,٥٩٣٨	٠,٧٦٦٩
٤٦	الأرجنتين	٠,٦٣٠٦	٠,٥٥١٢	٠,٤٨٣٥	٠,٨٥٧١
٦١	أرمينيا	٠,٥٨٩٧	٠,٦١٤٢	٠,٣٨٨٩	٠,٧٦٦٠
٢	استراليا	٠,٩١٠٣	٠,٩٢٩١	٠,٨٠٤١	٠,٩٩٧٨
٢٠	النمسا	٠,٧٩١٢	٠,٧٤٨٠	٠,٧٥٩٧	٠,٨٦٦٠
٦٨	أذربيجان	٠,٥٤٧٢	٠,٤٣٣١	٠,٤٦٠٥	٠,٧٤٨٠
٩٢	البيهاما	٠,٤٩٠٠	٠,٣٢٨٦	٠,٤١٧٦	٠,٧١٣٨
١٨	البحرين	٠,٨٠٨٩	٠,٩٢٧٠	٠,٧٠٥٥	٠,٧٨٤٠
١٤٨	بنجلاديش	٠,٢٧٥٧	٠,٣٤٦٥	٠,٠٩٤١	٠,٢٨٦٦
٥٩	باربادوس	٠,٥٩٣٣	٠,٢٢٠٥	٠,٦٧٣٠	٠,٨٨٦٥
٥٥	روسيا البيضاء	٠,٦٠٥٣	٠,٣٢٢٨	٠,٦٠٦٩	٠,٨٨٦١
٢٥	بلجيكا	٠,٧٥٦٤	٠,٦٧٧٢	٠,٦٩٨٨	٠,٨٩٣٢
١٢٠	بليز	٠,٣٧٧٤	٠,٣٧٨٠	٠,١٥٣٠	٠,٦٠١٢
١٨٠	بنين	٠,١٦٨٥	٠,١١٠٢	٠,١١٩٦	٠,٢٧٥٦
١٤٣	بوتان	٠,٢٨٢٩	٠,٢٤٤١	٠,١٧٥٥	٠,٤٢٩٠
١٠٢	بوليفيا (دولة بوليفيا متعددة القوميات)	٠,٤٥٦٢	٠,٣٩٣٧	٠,٢٣٢٤	٠,٧٤٢٤
٩٧	البوسنة والهرسك	٠,٤٧٠٧	٠,٢٨٣٥	٠,٣٩٩٨	٠,٧٢٨٨
١١٢	بوتسوانا	٠,٤١٩٨	٠,٣٠٧١	٠,٢٩٦٩	٠,٦٥٥٥
٥٧	البرازيل	٠,٦٠٠٨	٠,٥٩٨٤	٠,٤٦٦٨	٠,٧٣٧٢
٨٦	بروناي دار السلام	٠,٥٠٤٢	٠,٣٦٢٢	٠,٣٦٩٠	٠,٧٨١٥
٧٣	بلغاريا	٠,٥٤٢١	٠,٢٣٦٢	٠,٥٩٤١	٠,٧٩٦٠
١٧٨	بوركينافاسو	٠,١٨٠٤	٠,٢٩٩٢	٠,٠٨٤٢	٠,١٥٧٨
١٧٢	بوروندي	٠,١٩٢٨	٠,٠١٥٧	٠,٠٢٣٣	٠,٥٢٩٣
١٣٩	كمبوديا	٠,٢٩٩٩	٠,١٧٣٢	٠,٢٠٧٥	٠,٥١٨٩
١٤٤	الكاميرون	٠,٣٧٨٢	٠,١٩٦٩	٠,٠٩٥٨	٠,٥٤٢١
١١	كندا	٠,٨٤١٨	٠,٩١٣٤	٠,٧١٦٨	٠,٨٩٥٢
١٢٧	كاب فيردي	٠,٣٥٥١	٠,١٦٥٤	٠,٢٩٦٦	٠,٦٠٣٢
١٨٧	جمهورية أفريقيا الوسطى	٠,١٢٥٧	٠,٠٣٩٤	٠,٠٢٨٠	٠,٣٠٩٩
١٨٩	تشاد	٠,١٠٧٦	٠,٠٤٧٢	٠,٠٤١٥	٠,٢٣٤١
٣٣	شيلي	٠,٧١٢٢	٠,٨١٨٩	٠,٤٩٤٠	٠,٨٢٣٦
٧٠	الصين	٠,٥٤٥٠	٠,٦٠٦٣	٠,٣٥٥٤	٠,٦٧٢٤
٥٠	كولومبيا	٠,٦١٧٣	٠,٧٨٧٤	٠,٣٢٩٧	٠,٧٣٤٨

## مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية

التصنيف	الدولة	الحكومة الإلكترونية	محتوى الخدمات الإلكترونية	مقوم البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية	مقوم رأس المال البشري
١٧٧	جزر القمر	٠,١٨٠٨	٠,٠١٥٧	٠,٠٦٠٤	٠,٤٦٦٢
١٦٠	الكونغو	٠,٢٥٧٠	٠,١٠٢٤	٠,١٤٥٢	٠,٥٢٣٣
٥٤	كوستاريكا	٠,٦٠٦١	٠,٦١٤٢	٠,٤٤٦١	٠,٧٥٨٢
١٧١	ساحل العاج	٠,٢٠٣٩	٠,١٧٣٢	٠,١٣٩٢	٠,٢٩٩٢
٤٧	كرواتيا	٠,٦٢٨٢	٠,٤٦٤٦	٠,٦٣٧١	٠,٧٩٢٨
١١٦	كوبا	٠,٣٩١٧	٠,٢٢٨٣	٠,٠٩٦٩	٠,٨٤٩٧
٥٨	قبرص	٠,٥٩٥٨	٠,٤٧٢٤	٠,٥٣٢٠	٠,٧٨٢٨
٥٣	جمهورية التشيك	٠,٦٠٧٠	٠,٣٧٠١	٠,٥٧٥٣	٠,٨٧٥٥
١٤٩	جمهورية كوريا الديمقراطية الشعبية	٠,٢٧٥٣	٠,٠٠٧٩	٠,٠١٧٣	٠,٨٠٠٧
١٨٣	جمهورية الكونغو الديمقراطية	٠,١٥٥١	٠,٠٤٧٢	٠,٠٣٣٧	٠,٣٨٤٥
١٦	الدنمارك	٠,٨١٦٢	٠,٦٦١٤	٠,٨٧٤٠	٠,٩١٣٢
١٨٤	جيبوتي	٠,١٤٥٦	٠,٠٦٣٠	٠,٠٥٥٦	٠,٣١٨٢
١١٠	دومينيكا	٠,٤٣٣٨	٠,١٨٩٠	٠,٤٤٣٤	٠,٦٧٠١
١٠٧	جمهورية الدومينيكا	٠,٤٤٨١	٠,٣٨٥٨	٠,٢٩٤٥	٠,٦٦٣٩
٨٣	الإكوادور	٠,٥٠٥٣	٠,٤٨٠٣	٠,٣٣١٨	٠,٧٠٣٧
٨٠	مصر	٠,٥١٢٩	٠,٥٩٠٦	٠,٣٥٧١	٠,٥٩١٢
٨٨	السلفادور	٠,٤٩٨٩	٠,٥٣٥٤	٠,٣١٩٨	٠,٦٤١٤
١٦٨	غينيا الاستوائية	٠,٢٣٦٨	٠,٠٣١٥	٠,١٢٠٠	٠,٥٢٨٨
١٩٢	إريتريا	٠,٠٩٠٨	٠,٠٠٠٠	٠,٠٠٠٠	٠,٢٧٢٣
١٥	استونيا	٠,٨١٨٠	٠,٧٧١٧	٠,٧٩٣٤	٠,٨٨٨٩
١٥٧	إثيوبيا	٠,٢٥٨٩	٠,٤٥٦٧	٠,٠٢٦٦	٠,٢٩٣٤
٨٥	فيجي	٠,٥٠٤٤	٠,٣٩٣٧	٠,٢٨٧٢	٠,٨٣٢٢
١٠	قتلندا	٠,٨٤٤٩	٠,٧٧١٧	٠,٨٥٩٤	٠,٩٠٣٧
٤	فرنسا	٠,٨٩٣٨	١,٠٠٠٠	٠,٨٠٠٣	٠,٨٨١٢
١٣١	الفايون	٠,٣٢٩٤	٠,٠٩٤٥	٠,٣٢٦٠	٠,٦٦٧٧
١٦٧	غامبيا	٠,٢٢٨٥	٠,٢٠٤٧	٠,١٤٨٢	٠,٣٣٢٦
٥٦	جورجيا	٠,٦٠٤٧	٠,٥٩٨٤	٠,٤٢٦١	٠,٧٨٩٥
٢١	ألمانيا	٠,٧٨٦٤	٠,٦٦٩٣	٠,٨٠٣٨	٠,٨٨٦٢
١٢٣	غانا	٠,٣٧٣٥	٠,٣١٥٠	٠,٢٤٤٤	٠,٥٦١٣
٣٤	اليونان	٠,٧١١٨	٠,٦٠٦٣	٠,٦٥٤٩	٠,٨٧٤١
٧٨	جرينادا	٠,٥٢٣٠	٠,٣٤٦٥	٠,٤٠٢٩	٠,٨١٦٦
١٣٣	غواتيمالا	٠,٣١٦٠	٠,١٤٩٦	٠,٢٧١٣	٠,٥٢٧٢
١٩٠	غينيا	٠,٠٩٥٤	٠,٠٠٠٠	٠,٠٥٠٤	٠,٢٣٥٩
١٨٢	غينيا بيساو	٠,١٦٠٩	٠,٠٠٧٩	٠,٠٨٧٨	٠,٣٨٦٩
١٢٤	غيانا	٠,٣٦٩٥	٠,٢٤٤١	٠,٢٣٤٤	٠,٦٣٠١
١٧٦	هايتي	٠,١٨٠٩	٠,١١٠٢	٠,٠٩٥٢	٠,٢٣٧٢
١١٤	الهندوراس	٠,٤٠٨٣	٠,٤٠١٦	٠,١٩٥١	٠,٦٢٨١
٣٩	المجر	٠,٦٦٣٧	٠,٥٥٩١	٠,٥٦٥٤	٠,٨٦٦٨

## مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية

التصنيف	الدولة	الحكومة الإلكترونية	محتوى الخدمات الإلكترونية	مقوم البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية	مقوم رأس المال البشري
١٠٦	إندونيسيا	٠,٤٤٨٧	٠,٣٦٢٢	٠,٣٠٥٤	٠,٦٧٨٦
١٠٥	إيران (الجمهورية الإسلامية)	٠,٤٥٠٨	٠,٣٧٠١	٠,٢٩٤٠	٠,٦٨٨٢
١٣٤	العراق	٠,٣١٤١	٠,١٩٦٩	٠,٢١٧٣	٠,٥٢٨٣
٢٢	أيرلندا	٠,٧٨١٠	٠,٦٧٧٢	٠,٧٠٣٩	٠,٩٦١٩
١٧	إسرائيل	٠,٨١٦٢	٠,٨٧٤٠	٠,٧٢٠٠	٠,٨٥٤٥
٢٣	إيطاليا	٠,٧٥٩٣	٠,٧٤٨٠	٠,٦٧٤٧	٠,٨٥٥٢
١٠٩	جامايكا	٠,٤٣٨٨	٠,٣١٥٠	٠,٢٧٥٣	٠,٧٢٦٢
٦	اليابان	٠,٨٨٧٤	٠,٩٤٤٩	٠,٨٥٥٣	٠,٨٦٢١
٧٩	الأردن	٠,٥١٦٧	٠,٥١٩٧	٠,٣١٠٤	٠,٧٢٠٢
٢٨	كازاخستان	٠,٧٢٨٣	٠,٧٤٨٠	٠,٥٧٤٩	٠,٨٦١٩
١١٩	كينيا	٠,٣٨٠٥	٠,٤٢٥٢	٠,١٦١٢	٠,٥٥٥٢
١٣٢	كيريباتي	٠,٣٢٠١	٠,٢١٢٦	٠,٠٦٦٥	٠,٦٨١٢
٤٩	الكويت	٠,٦٣٦٨	٠,٥٧٤٨	٠,٥٨٦٢	٠,٧١٩٤
١٠١	قيرغيزستان	٠,٤٦٥٧	٠,٣٧٥٦	٠,٣٨٠١	٠,٧٤١٣
١٥٢	جمهورية لاوس الديمقراطية الشعبية	٠,٣٦٥٩	٠,١٤١٧	٠,١٦١٨	٠,٤٩٤١
٢١	لاتفيا	٠,٧١٧٨	٠,٧٠٠٨	٠,٦٣٣٧	٠,٨٢٨٨
٨٩	لبنان	٠,٤٩٨٢	٠,٣٥٤٣	٠,٤٠٣٠	٠,٧٣٧٤
١٥٣	ليسوتو	٠,٢٦٢٩	٠,١٥٧٥	٠,١١٧٩	٠,٥١٣٥
١٧٩	ليبيريا	٠,١٧٦٨	٠,٠٧٨٧	٠,٠٧٦٣	٠,٣٧٥٤
١٢١	ليبيا	٠,٣٧٥٣	٠,٠١٥٧	٠,٣٢٨١	٠,٧٨٢١
٣٥	ليشتشتاين	٠,٦٩٨٢	٠,٥١١٨	٠,٧٤٦٨	٠,٨٣٦١
٢٩	ليتوانيا	٠,٧٢٧١	٠,٧٥٥٩	٠,٥٦٩٧	٠,٨٥٥٧
٢٤	لوكسمبورغ	٠,٧٥٩١	٠,٦٢٢٠	٠,٨٧٢٣	٠,٧٨٢٠
١٥٥	مدغشقر	٠,٢٦٠٦	٠,٢٤٤١	٠,٠٤٨٨	٠,٤٨٨٩
١٦٦	مالاوي	٠,٢٣٢١	٠,١٧٢٢	٠,٠٤٨٤	٠,٤٧٤٦
٥٢	ماليزيا	٠,٦١١٥	٠,٦٧٧٢	٠,٤٤٥٥	٠,٧١١٩
٩٤	المالديف	٠,٤٨١٣	٠,٣٦٢٢	٠,٣٩٥٢	٠,٦٨٦٥
١٨١	مالي	٠,١٦٣٤	٠,١٢٣٩	٠,١٣٥٠	٠,٢٢١٢
٤٠	مالطا	٠,٦٥١٨	٠,٤٠١٦	٠,٧٦٨٣	٠,٧٨٥٥
١٤٢	جزر المارشال	٠,٢٨٥١	٠,١١٠٢	٠,٠٤٤٨	٠,٧٠٠٢
١٧٤	موريتانيا	٠,١٨٩٣	٠,٠٤٧٣	٠,١٦٢٦	٠,٣٥٨١
٧٦	موريشيوس	٠,٥٣٣٨	٠,٤٧٢٤	٠,٤٤٠٦	٠,٦٨٨٢
٦٣	المكسيك	٠,٥٧٣٣	٠,٦٦١٤	٠,٣١٢٩	٠,٧٤٤٥
١٣٠	مايكرونيزيا (الولايات المتحدة)	٠,٣٣٣٧	٠,١٨٩٠	٠,١٠٩٩	٠,٧٠٢٣
٣٨	موناكو	٠,٦٧١٥	٠,٢٢٠٥	١,٠٠٠٠	٠,٧٩٤٠
٦٥	منغوليا	٠,٥٥٨١	٠,٦١٤٢	٠,٢٧١٤	٠,٧٨٨٧
٤٥	الجيل الأسود	٠,٦٣٤٦	٠,٥٢٧٦	٠,٥٤٨١	٠,٨٢٧٩
٨٢	المغرب	٠,٥٠٦٠	٠,٦٩٢٩	٠,٣٣٥٠	٠,٤٩٠١
٤٥	الجيل الأسود	٠,٦٣٤٦	٠,٥٢٧٦	٠,٥٤٨١	٠,٨٢٧٩



## مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية

التصنيف	الدولة	الحكومة الإلكترونية	محتوى الخدمات الإلكترونية	مقوم البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية	مقوم رأس المال البشري
٨٢	المغرب	٠,٥٠٦٠	٠,٦٩٢٩	٠,٢٢٥٠	٠,٤٩٠١
١٦٤	موزمبيق	٠,٢٢٨٤	٠,٣١٥٠	٠,٠٥٤٥	٠,٣٤٥٧
١٧٥	ميانمار	٠,١٨٦٩	٠,٠٢٣٦	٠,٠٠٨٤	٠,٥٢٨٨
١١٧	ناميبيا	٠,٣٨٨٠	٠,٣٢٢٨	٠,٢٧١٩	٠,٥٦٩٣
١٤٥	ناورو	٠,٢٧٧٦	٠,٠٥٥١	٠,٢١٥٩	٠,٥٦١٧
١٦٥	نيبال	٠,٢٣٤٤	٠,١٥٧٥	٠,١٦٨٤	٠,٣٧٧٤
٥	هولندا	٠,٨٨٩٧	٠,٩٢٩١	٠,٨١٧٥	٠,٩٢٢٤
٩	نيوزلندا	٠,٨٦٤٤	٠,٨٤٢٥	٠,٧٥٠٦	١,٠٠٠٠
١٤٧	نيكاراغوا	٠,٢٧٥٩	٠,٠٩٤٥	٠,١٦٩٢	٠,٥٦٣٩
١٩١	النيجر	٠,٠٩٤٦	٠,١٢٦٠	٠,٠٢٨٥	٠,١١٩٢
١٤١	نيجيريا	٠,٢٩٢٩	٠,٣٠٧١	٠,١٩٠٥	٠,٣٨١١
١٣	النرويج	٠,٨٢٥٧	٠,٧٥٥٩	٠,٨١٣٣	٠,٩٣٨٠
٤٨	عمان	٠,٦٢٧٣	٠,٧٢٢٣	٠,٤٨٧٣	٠,٦٦٢٤
١٥٨	باكستان	٠,٢٥٨٠	٠,٣٢٢٨	٠,١١٧٤	٠,٣٣٣٧
١٠٨	بالاو	٠,٤٤١٥	٠,١٦٥٤	٠,٣٥٩٢	٠,٧٩٩٩
٧٧	بنما	٠,٥٢٤٢	٠,٣٧٠١	٠,٤٥٧١	٠,٧٤٥٥
١٨٨	بابوا غينيا الجديدة	٠,١٢٠٣	٠,٠٠٧٩	٠,٠٥٣٠	٠,٣٠٠٠
١٢٢	باراغواي	٠,٣٧٤٠	٠,٢٢٨٣	٠,٢٢٣٦	٠,٦٧٠٠
٧٢	بيرو	٠,٥٤٣٥	٠,٦٢٩٩	٠,٢٧١٨	٠,٧٢٨٩
٩٥	الفلبين	٠,٤٧٦٨	٠,٤٨٠٣	٠,٢٤٥١	٠,٧٠٥١
٤٢	بولندا	٠,٦٤٨٢	٠,٥٤٣٣	٠,٥٦١٨	٠,٨٣٩٦
٣٧	البرتغال	٠,٦٩٠٠	٠,٦٣٧٨	٠,٦٠٩٤	٠,٨٢٢٧
٤٤	قطر	٠,٦٣٦٢	٠,٦٥٣٥	٠,٥٨٧٩	٠,٦٦٧١
	جمهورية كوريا	٠,٩٤٦٢	٠,٩٧٦٤	٠,٩٣٥٠	٠,٩٢٧٣
٦٦	جمهورية مولدوفا	٠,٥٥٧١	٠,٥٢٧٦	٠,٤٢٣٦	٠,٧٢٠١
٦٤	رومانيا	٠,٥٦٣٢	٠,٤٤٠٩	٠,٤٣٨٥	٠,٨١٠٠
٣٧	روسيا الاتحادية	٠,٧٢٩٦	٠,٧٠٨٧	٠,٦٤١٣	٠,٨٢٨٨
١٢٥	رواندا	٠,٣٥٨٩	٠,٥١١٨	٠,٠٨٢٨	٠,٤٨٢٠
٩٠	سانت كيتس ونيفيس	٠,٤٩٨٠	٠,١٣٣٩	٠,٦٣٣١	٠,٧٢٧٩
١٠٤	سانت لوسيا	٠,٤٥٢٥	٠,٢٤٤١	٠,٤٠٠٠	٠,٧١٣٣
١١٣	سانت فنسنت والجرينادين	٠,٤١٥٨	٠,١٥٧٥	٠,٣٨١٠	٠,٧٠٨٨
١١١	ساموا	٠,٤٢٠٤	٠,٢٤٤١	٠,٣٦٧٢	٠,٧٤٩٩
٦٢	سان مارينو	٠,٥٨٢٣	٠,٢٧٥٦	٠,٦٣٥٨	٠,٨٣٥٤
١٦٩	ساو تومي وبرينسيب	٠,٢٢١٨	٠,٠٠٧٩	٠,١٣٩٨	٠,٥١٧٧
٣٦	المملكة العربية السعودية	٠,٦٩٠٠	٠,٧٧١٧	٠,٥٥٢٣	٠,٧٤٦١
١٥١	السنتال	٠,٢٦٦٦	٠,٣٠٧١	٠,١٦٤٤	٠,٣٢٨٣
٦٩	الصرب	٠,٥٤٧٢	٠,٢٩٣٧	٠,٤٦٨١	٠,٧٧٩٦
٨١	سيشل	٠,٥١١٣	٠,٣٣٠٧	٠,٤٧٢١	٠,٧٣١٠

## دراسة الحكومة الإلكترونية 2014

## مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية

التصنيف	الدولة	الحكومة الإلكترونية	محتوى الخدمات الإلكترونية	مقوم البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية	مقوم رأس المال البشري
١٨٦	سيراليون	٠,١٢٢٩	٠,٠٤٧٢	٠,٠٨٢١	٠,٢٦٩٢
٤١	سلوفينيا	٠,٦٥٠٥	٠,٤٢٥٢	٠,٦١٩٣	٠,٩٠٧٢
١٧٠	جزر سليمان	٠,٢٠٨٧	٠,٠٥٥١	٠,١٠٠٨	٠,٤٧٠٢
١٩٣	الصومال	٠,٠١٣٩	٠,٠١٥٧	٠,٠٢٥٩	٠,٠٠٠٠
٩٣	جنوب أفريقيا	٠,٤٨٦٩	٠,٣٨٥٨	٠,٣٤٦٦	٠,٧٢٨٢
١٨٥	جنوب السودان	٠,١٤١٨	٠,٠٠٧٩	٠,٠١٤١	٠,٤٠٣٥
١٢	أسبانيا	٠,٨٤١٠	٠,٩٤٤٩	٠,٦٦٣٩	٠,٩١٥٢
٧٤	سريلانكا	٠,٥٤١٨	٠,٦٥٣٥	٠,٢٣٤١	٠,٧٣٧٦
١٥٤	السودان	٠,٢٦٠٦	٠,٢٩١٢	٠,١٨٤٧	٠,٣٠٥٩
١١٥	سورينام	٠,٤٠٤٥	٠,١٤١٧	٠,٣٩٦٨	٠,٦٧٤٩
١٢٨	سوازيلند	٠,٣٠٥٦	٠,١٣٣٩	٠,١٦٣٩	٠,٦٢٠٠
١٤	السويد	٠,٨٢٢٥	٠,٧٠٠٨	٠,٨٨٦٦	٠,٨٨٠٢
٣٠	سويسرا	٠,٧٢٦٧	٠,٥٠٣٩	٠,٨١٩٩	٠,٨٥٦٢
١٣٥	الجمهورية العربية السورية	٠,٣١٣٤	٠,١٥٧٥	٠,١٩٩٢	٠,٥٨٣٥
١٢٩	طاجيكستان	٠,٣٣٩٥	٠,٠٦٣٠	٠,٢٣٠٦	٠,٧٢٤٩
١٠٢	تايلاند	٠,٤٦٣١	٠,٤٤٠٩	٠,٢٨٤٣	٠,٦٦٤٠
٩٦	جمهورية مقدونيا اليوغوسلافية السابقة	٠,٤٧٢٠	٠,٢٤٤١	٠,٤٥٢١	٠,٧١٩٨
١٦١	تيمور الشرقية	٠,٢٥٢٨	٠,٢٠٤٧	٠,٠٧٠٤	٠,٤٨٣١
١٦٢	توغو	٠,٢٤٤٦	٠,١١٠٢	٠,٠٨٣٦	٠,٥٤٠١
٩٨	تونجا	٠,٤٧٠٦	٠,٣٤٦٥	٠,٢٣٤٨	٠,٨٣٠٤
٩١	ترينيداد وتوباغو	٠,٤٩٣٢	٠,٣٣٠٧	٠,٤٥٤٣	٠,٦٩٤٥
٧٥	تونس	٠,٥٢٩٠	٠,٦٣٧٨	٠,٣٠٧٤	٠,٦٧١٧
٧١	تركيا	٠,٥٤٤٣	٠,٥٥٩١	٠,٣٦٠٥	٠,٧١٣٣
١٢٨	تركمانستان	٠,٣٥١١	٠,٠٨٦٦	٠,٢١٨٩	٠,٧٤٧٨
١٣٧	توفالو	٠,٣٠٥٩	٠,٠٣٩٤	٠,١٧٦١	٠,٧٠٢٢
١٥٦	أوغندا	٠,٢٥٩٣	٠,١٤٩٦	٠,١٠١١	٠,٥٢٧١
٨٧	أوكرانيا	٠,٥٠٣٢	٠,٢٦٧٧	٠,٣٨٠٢	٠,٨٦١٦
٣٢	الإمارات العربية المتحدة	٠,٧١٣٦	٠,٨٨١٩	٠,٥٩٣٢	٠,٦٦٥٧
٨	المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وإيرلندا الشمالية	٠,٨٦٩٥	٠,٨٩٧٦	٠,٨٥٣٤	٠,٨٥٧٤
١٤٦	جمهورية تنزانيا الاتحادية	٠,٣٧٦٤	٠,٢٩٩٢	٠,٠٨٠٨	٠,٤٤٩٢
٧	الولايات المتحدة الأمريكية	٠,٨٧٤٨	٠,٩٤٤٩	٠,٧٤٠٦	٠,٩٣٩٠
٢٦	أوروغواي	٠,٧٤٢٠	٠,٨٥٠٤	٠,٥٦٠٧	٠,٨١٤٨
١٠٠	أوزبكستان	٠,٤٦٩٥	٠,٤٤٨٨	٠,٢٣٣٣	٠,٧٢٦٤
١٥٩	فانواتو	٠,٢٥٧١	٠,٠٧٨٧	٠,١١٨٨	٠,٥٧٣٦
٦٧	فنزويلا (جمهورية فنزويلا البوليفارية)	٠,٥٥٦٤	٠,٥٥١٢	٠,٣٤٩٥	٠,٧٦٨٥
٩٩	فيتنام	٠,٤٧٠٥	٠,٤١٧٣	٠,٣٧٩٢	٠,٦١٤٨

## مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية

التصنيف	الدولة	الحكومة الإلكترونية	محتوى الخدمات الإلكترونية	مقوم البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية	مقوم رأس المال البشري
١٥٠	اليمن	٠,٣٧٢٠	٠,٣٠٧١	٠,١٢٤٩	٠,٣٨٤٠
١٦٣	زامبيا	٠,٣٣٨٩	٠,١٤١٧	٠,١٢٤٧	٠,٤٥٠٤
١٢٦	زيمبابوي	٠,٣٥٨٥	٠,٣٠٧١	٠,٢٢٣٨	٠,٥٤٤٥

الدولة	الحكومة الإلكترونية	مقوم الخدمة الإلكترونية	مقوم البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية	مقوم رأس المال البشري
أفريقيا	٠,٣٦٦١	٠,٢٠١١	٠,١٤٧٨	٠,٤٤٩٢
الأميركتين	٠,٥٠٧٤	٠,٤٢١٦	٠,٣٨٠٥	٠,٧٢٠٢
آسيا	٠,٤٩٥١	٠,٤٦٥٢	٠,٣٥٨٤	٠,٦٦١٥
أوروبا	٠,٦٩٣٦	٠,٥٦٩٥	٠,٦٦٧٨	٠,٨٤٣٤
أوقيانوسيا	٠,٤٠٨٦	٠,٣٦٢١	٠,٢٥٦٤	٠,٧٠٧٣
العالم	٠,٤٧١٢	٠,٣٩١٩	٠,٣٦٥٠	٠,٦٥٦٦

## البنية التحتية للاتصالات

الدولة	الحكومة الإلكترونية	الخدمة الإلكترونية	السلكية واللاسلكية	رأس المال
الدول الجزرية الصغيرة النامية	٠,٤٠٦٩	٠,٢٥٢٠	٠,٢٠٢٣	٠,٦٦٥٤
الدول النامية غير الساحلية	٠,٣٣٦٨	٠,٢٧١٠	٠,٢٠٢٥	٠,٥٣٦٨
البلدان الأقل نمواً	٠,٢١٢١	٠,١٤٧٥	٠,٠٩٢٩	٠,٣٩٦٠

الدولة	الحكومة الإلكترونية	الخدمة الإلكترونية	البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية	رأس المال
دخل مرتفع	٠,٧٢٠٧	٠,٦٥٠٢	٠,٦٨٤٥	٠,٨٢٤٢
دخل متوسط ميسور	٠,٤٨٢٨	٠,٣٧٠٩	٠,٣٥٢٢	٠,٧٢٥٢
دخل متوسط منخفض	٠,٣٥٢٣	٠,٢٠٧٦	٠,٢٣٠٧	٠,٥٧٨٧
دخل منخفض	٠,٢٠٩٤	٠,١٥٢٣	٠,٠٨٧٦	٠,٣٨٨٤