

## الحكومة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر

د. عدمان مريزق

المدرسة العليا للتجارة- الجزائر

أ لونيس حسينة

جامعة بومرداس

### ملخص

تعتبر الحكومة الإلكترونية ظاهرة ذات أهمية وطنية ودولية تخص جميع الإدارات العمومية؛ ووضعها حيز التنفيذ يحسن أنماط تسيير المجتمع المدني والحياة الاقتصادية على حد سواء.

تهدف هذه الورقة إلى تحديد متطلبات الحكومة الإلكترونية وإستراتيجية تطبيقها وكذا مداخل التحسين المحتملة على مستوى الادارة العمومية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: الحكومة، الحكومة الإلكترونية، الإدارة العمومية.

### Résumé

La gouvernance électronique est un phénomène d'importance nationale et internationale qui concerne toutes les administrations publiques. la mise en œuvre de la gouvernance électronique améliorer les modes de fonctionnement de la société civile et la vie économique est aussi concernée.

Cette communication visé à identifier les besoins de l'e-gouvernance et la mise en œuvre de la stratégie et les possibilités d'amélioration probables au niveau de l'administration publique.

**Mots clés :** Gouvernance, Gouvernance électronique, Administrations publiques.

### مقدمة

تعد الحكومة الإلكترونية أحد الوسائل الحديثة للتسيير المنتهجة من قبل العديد من الدول، وقد لا ينحصر هدفها الرئيسي في ضمان أمن انتقال المعلومات الإدارية فقط، وإنما هو تعزيز مشاركة المواطن في اتخاذ القرارات والمساهمة في تحسين جودة الخدمة العمومية. وهذا ما يخلق مناخا تسوده الثقة والاحترام بين الإدارة والمواطن تجسيدا للديمقراطية الإلكترونية. ولكن تطبيق الحكومة الإلكترونية مرهون بمجموعة من المتطلبات ينبغي توافرها.

وبناء على ما سبق، تتمحور إشكالية البحث في السؤال الجوهرى التالي:

ما هي متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية، وماهي مداخل التحسين المحتملة في الإدارة العمومية في الجزائر؟

وللإجابة على إشكالية البحث، إرتأينا تقسيم الورقة إلى أربعة أقسام: سيتناول القسم الأول مزايا الحوكمة الإلكترونية وأهدافها. في حين سيخصص القسم الثاني لإستراتيجية تطبيق الحوكمة الإلكترونية وخصائصها. أما القسم الثاني، فسيطرقلجوانب ضعف الإدارة العمومية في الجزائر . بينما سنختم الورقة بعرض متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية ومدائل التحسين المحتملة.

## أولاً: مزايا الحوكمة الالكترونية وأهدافها

نرى من المناسب قبل التطرق لمزايا الحوكمة الإلكترونية وأهدافها، أن نتعرض لمفهومها على النحو التالي:

### 1- مفهوم الحوكمة الإلكترونية

هناك عدة تعاريف للحوكمة الالكترونية منها:

- هي «استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات العمومية، متبوعاً بتغييرات على مستوى التنظيم واستعدادات جديدة للأفراد»<sup>(1)</sup>.
- هي «فمط للحكم يستخدم كافة الأنشطة الإلكترونية لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية داخل الدولة الرسمية وغير الرسمية بما يدعم صيانة السياسات وآليات تنفيذها، لتحقيق الديمقراطية وحماية حقوق المواطن والحفاظ على استقلاله وزيادة الكفاءة في توزيع الخدمات الالكترونية بما يحقق التنمية المستدامة»<sup>(2)</sup>.
- هي «مجموعة من القرارات التي تبين الأطار الذي يتم فيه تطوير مجتمع أساسه المعرفة، باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال»<sup>(3)</sup>.
- هي «طريقة للتسيير خاصة بالحكومة الإلكترونية، التي تسمح لهذه الأخيرة باستعمال الوسائل التكنولوجية لتحسين الخدمات العمومية بتطوير الشفافية والمساءلة في العلاقات بين المواطن والإدارة، وهذا بتعزيز مجتمع المعلومات وتحقيق الديمقراطية الإلكترونية»<sup>(4)</sup>.
- هي «مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تندرج ضمنها المعلومات الالكترونية للإدارة أين تكون الشفافية والنجاعة هي القاعدة الذهبية لخدمة المواطن»<sup>(5)</sup>.

1 E-gouvernance les relations Etat-citoyens a l'heure du numérique panorama, enjeux et perspectives en Afrique, publication performances Management Consulting (PMC), Avril 2009.

2 إيمان عبد المحسن زكي، الحكومة الالكترونية ، مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 92.

3 plan directeur de la gouvernance électronique

www. Fonction- publique.public.lu, consulté le 25/03/2013, 14h :37

4 Cissi Brahima, élaboration d'une stratégie d'appui au développement de la gouvernance électronique au Burkina Faso, 2002,

www.ntic.net, consulté le 28 /03/2013, 15h :00

5 Henri François Gautrin, gouverner ensemble, édition panphile le may, Québec, 2012, P 123.

- «الحوكمة الإلكترونية في الإدارة العمومية هي توحيد طريقة العمل في كل الهيئات العمومية، توفير الوسائل التكنولوجية، إعادة التنظيم والإصلاح الإداري»<sup>(1)</sup> بهدف عصرنة الحكومة»<sup>(2)</sup>.
- من خلال التعاريف السابقة، يمكن استنتاج أن الحوكمة الإلكترونية تعتبر نمطا حديثا للتسيير، أساسه استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة مرفقة بتغييرات على مستوى التنظيم وسلوكات الأفراد. وتهدف إلى تحقيق مشاركة المواطن وإعادة النظر في دور الحكومة ووظائفها بهدف تحقيق الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات وتحقيق جودة الخدمات العمومية وتجسيد مبدأ الديمقراطية الإلكترونية.

## 2- مزايا الحوكمة الإلكترونية

ومن أهم مزايا الحوكمة الإلكترونية ما يلي<sup>(3)</sup>:

- إيجاد نماذج جديدة لحل المشاكل السياسية مثل إدارة اللقاءات السياسية من خلال شبكة الانترنت؛
- استخدام البريد الإلكتروني لإيجاد قنوات اتصال بين الحكومة ومنظمات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار السياسي؛
- تنتقل مسؤولية تطوير المنظمات الحكومية إلى المواطن باعتباره مشاركا في تقييم الأداء الحكومي للخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة على شبكة الانترنت؛
- الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية عن الأداء الحكومي على شبكة الانترنت ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء المواطن الحق في مساءلة الحكومة؛
- توفير مصادر تمويل جديدة لمشروعات التنمية تستند على مشاركة منظمات الأعمال.
- لكن رغم هذه المزايا، قد يواجه تبني الحوكمة الإلكترونية بعض المعوقات؛ منها(4) :
- قلة المشاركة من طرف المواطنين والذي يستدل به من قلة الاطلاع على مواقع الهيئات العمومية؛
- التكاليف المرتفعة للبنية التحتية؛
- ضعف الرأس مال البشري من حيث الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- قلة انتشار المعلومات؛

1 يتمثل الإصلاح الإداري في إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما تكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم البيئية والتنظيمية وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات وتحسين جودتها.

2 Lau Edwin, principaux enjeux de l'administration électronique dans les pays membre de l'OCDE, revue Française d'administration publique, 2 /2004, n0110, p 16.

3 إيمان عبد المحسن زكي، الحوكمة الإلكترونية ، مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 95.

4 E-gouvernance et participation citoyenne en Afrique de l'ouest, site : [www.iafric.net](http://www.iafric.net), consulté le : 03/05/2013 à 13h :36

- غياب اطار قانوني خاص بالحوكمة الالكترونية.

### 3- أهداف الحوكمة الالكترونية

نظرا لأهمية الحوكمة الالكترونية فلها أهداف استراتيجية تساعد في إدارة شؤون المنظمات والإدارات. وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- الشفافية: من أجل نجاح استراتيجية الحوكمة الإلكترونية ينبغي وجود ضمن الهيئات الحكومية الوضوح والدقة في التعامل مع كل مواطن، والتصريح بالقرارات المتخذة والوضوح والشفافية في مختلف الاجراءات الادارية. ولتحقيق ذلك ينبغي توفر معلومات واضحة ومتاحة للجميع، وتوفير الخدمات للمواطن بطريقة بسيطة وصالحة للاستخدام.
- الادمج والمشاركة: لكل مواطن الحق في المشاركة في الرأي العام من أجل اتاحة للجميع فرصة الاستفادة من المعلومات والخدمات المتوفرة. ويكون هذا عن طريق برامج الإعلام، أو بإمكان الفرد طرح أفكاره عن طريق الوسائل التكنولوجية من أنترنت، هواتف... الخ.
- الفعالية والفاعلية: تكون الفاعلية في التنظيم ووظائف الهياكل الحكومية التي تعمل على تقديم الخدمات، بتقليل التكاليف وآجال الحصول عليها، وتحقيق جودة الخدمات حسب متطلبات المواطنين. ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف، يجب تبسيط قدر المستطاع الاجراءات الإدارية وتحرير الإدارات والمنظمات والمواطنين من الأعباء الإدارية الثقيلة. وفي هذا السياق بإمكان الإدارات التركيز على الخدمات والإجراءات الضرورية فقط، وبذلك يستفيد المواطن من الخدمات التي تلبى احتياجاته الحقيقية بأقل وقت وأكثر جودة. فالبحث عن الفاعلية مرتبط بالإصلاح الإداري.
- التنافسية: تسمح الحوكمة الالكترونية بتحقيق التنافسية(2)\* للهيئات الحكومية، تخلق محيط ملائم لتطوير أنشطة جديدة، وبذلك خلق حكومة أكثر ديناميكية، أكثر نشاط، تسمح بتسريع الاجراءات وتحقيق الفعالية وهذا يكون بالاهتمام أكثر بالإبداع والبحث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- المعرفة: رفع مستوى المعرفة لدى أفراد المجتمع، لكن لا يمكن للحوكمة الالكترونية حل هذه الاشكالية (المعرفة)، بل قد تهتم ببعض الجوانب فقط وخاصة المتعلقة بإنتاج المعرفة ونشرها، التنظيم والتكوين في ميادين تكنولوجيا المعلومات والاتصال، اعطاء أساليب جديدة للتعلم. فمن أجل توفير معلومات أكثر فعالية وشفافية، يجب على الحكومة الاعتماد على سياسة نشر معلومات متناقسة ومفهومة من طرف المستفيد، وتنوع وسائل نشرها.

1 Plan directeur de la gouvernance électronique, www. Fonction- publique.public.lu, consulté le 25/03/2013, 14h :37

2 \*قدرة المنظمات العمومية على تزويد المستفيد بخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من منظمات القطاع الخاص.

## ثانيا: إستراتيجية تطبيق الحوكمة الإلكترونية وخصائصها

من أجل نجاح مشروع تطبيق الحوكمة الإلكترونية، يجب اتباع خطوات محددة ومميزات خاصة.

### 1- خطوات وضع إستراتيجية الحوكمة الإلكترونية

يمكن تلخيص هذه الخطوات في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

- توافق المشروع مع المبادئ والتنظيم الداخلي للهيئات الحكومية؛
- تحسين فعالية العمليات الديمقراطية؛
- توسيع شبكة الاتصال بين المستفيدين والمنظمات الحكومية (هاتف، مواقع انترنت...)
- الاستناد على الشمولية والابتعاد عن التمييز؛
- ضمان الشفافية والاستمرار في تشجيع المشاركة الإلكترونية؛
- التنسيق بين مختلف القطاعات والمستويات الحكومية وتعزيز الاندماج بينها؛
- الحفاظ وتعزيز ثقة المواطن وذلك بتوفير حماية البيانات الشخصية؛
- التقييم الجدي وإدارة المخاطر؛
- الاهتمام بالتدريب والتكوين للأفراد داخل الهيئات الحكومية واتخاذ التدابير اللازمة لإعلام الجمهور؛
- توفير آليات للتقييم والتطور المستمر.

### 2- الخصائص الرئيسية لإستراتيجية الحوكمة الإلكترونية

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم العمليات الديمقراطية الإلكترونية ووسيلة لتوفير الخدمات العمومية؛
- سهولة الحصول على المعلومات والخدمات؛
- تقليص الفجوة الرقمية بتكثيف الوسائل التكنولوجية وجعلها في متناول أي فرد؛
- النظر في الأحكام القانونية المطبقة، خاصة المتعلقة بالمصادقة على المعلومات، وتحديد الصلاحية القانونية للمعاملات الإلكترونية؛

1 la gouvernance électronique (E-gouvernance),Recommandations adoptée par le comité des ministres du conseil de l'Europe le 15 décembre 2004 et exposé des motifs, éditions du conseil de l'Europe.

2 la gouvernance électronique (E-gouvernance),recommandations adoptée par le comité des ministres du conseil de l'Europe le 15 décembre 2004 et exposé des motifs, éditions du conseil de l'Europe.

- التخفيف من الأعباء الإدارية والتنظيمية؛
- يجب أن تتضمن أحكاما لضمان التوزيع المناسب للموارد التكنولوجية والمالية والبشرية اللازمة لتنفيذ مشروع الحوكمة الإلكترونية، فضلا عن الاستخدام السليم لهذه الموارد؛
- نشر النتائج الأولية لمشروع الحوكمة الإلكترونية عبر الوسائل التكنولوجية؛
- تقييم الخدمات والإجراءات الإدارية بصفة مستمرة؛
- تحديد المخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية؛
- ينبغي أن تحتوي استراتيجية الحوكمة الإلكترونية على نظام لإدارة جودة الخدمات من أجل زيادة درجة رضا المستخدمين وتقليل الأخطاء؛

والجدير بالإشارة، أن الوسيلة الوحيدة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في القطاع العام هو ضرورة وجود قاعدة البيانات المفتوحة. فالبيانات المفتوحة هي الطريق الى الحكم الرشيد الإلكتروني، فلا يمكن للفرد ولا المنظمات ولاحتي الحركات السياسية الحزبية أو المستقلة أن تصنع برامج تنموية قابلة للتطبيق بدون معطيات صحيحة وواضحة، أوتشارك في بناء الدولة وهي لا تعلم مايحاك في كواليس الحكومة، أوتناقش التصرف وليس هنا كقاعدة قانونية متطورة ومتماسكة ومحينة، أو تحكم على النتائج بدون احصائيات مقارنة. وينبغي على قاعدة البيانات المفتوحة أنتكون صحيحة يمكن التحقق منها، محينة، وقابلة للاستعمال.ولذلك من الضروري إرساء لغة حوار مشتركة لصياغة البيانات العامة فيشكل موحد، حتى يتيسر على جميع المستعملين من أفراد، منظمات، وجهات حكومية استغلال البيانات وإثرائها. وهو مايعرف تقنيا باسمالإطار التوافقي للحكومة الإلكترونية<sup>(1)</sup>.

### ثالثا:جوانب ضعفالإدارة العمومية في الجزائر

لا تختلف جوانب ضعف الإدارة العمومية الجزائرية عن الإدارات العمومية في سائر الدول الأخرى، كونها أداة بواسطتها يتم تحقيق السياسة العمومية للدولة ومن أهم وأبرز جوانب ضعفها نذكر:

1- الهوة بين الشعب والإدارة: يجب الاعتراف في هذا الإطار بأن هناك نقائص كبيرة في الإدارة العمومية الجزائرية وعلى مستويات مختلفة، ولا يكمن ذلك في رداءة الأجهزة الإدارية بقدر ما يكمن في سوء الإداريين وعدم كفاءتهم وسوء العلاقة بين الإدارة ككل والمواطن(2)\*، مما خلق أزمة ثقة.

ومن أهم المشكلات الناجمة عن سوء العلاقة بين الإدارة والمواطن نذكر<sup>(3)</sup> :

1 مفاهيم عن الحوكمة المفتوحة والبيانات العامة، الموقع: [www.opengov.tn](http://www.opengov.tn)، تاريخ الإطلاع : 2013/05/04، ص 10، 17h.

2 لمزيد من التفصيل، راجع: الحسن الوزاني الشاهدي، تشخيص الاختلالات الرئيسية في علاقة الإدارة مع المواطنين، يوم دراسي نظمه ولاية الدار البيضاء الكبرى حول جودة الخدمات العمومية، 26 دجنبر 2003.

3 وسيط الجمهورية، ملتقى وطني تأسيسي حول هيكلية الإدارة وفعالية وظيفتها في المجتمع، سطيف 23-1997/07/24، ص 89.

• إن التغيرات البنائية التي حدثت في المجتمع بشكل متسرع لم يواكبها تطور في القوانين والتشريعات مما أحدث خلافا كبيرا على مستوى الهياكل من جهة وفي العلاقة بين الإدارة والمواطن من جهة أخرى؛

• عدم تحديد الهياكل التنظيمية للإدارات العمومية تحديدا يمكن من تحديد المسؤوليات وتنظيم العمل بشكل عقلاي ورشيد؛

• عدم تشجيع المبادرات الفردية والجماعية؛

• عدم وضوح موقع المواطن ومشكلاته للفلسفة العمومية للتنظيمات الإدارية؛

• عدم الاكتراث والاستخفاف بمشاكل المواطن؛

• غياب مفهوم الخدمة وغياب ثقافة الانتماء للتنظيم؛

• المبالغة في استعمال السلطة التقديرية والتعسف فيها.

2- إدارة غير فعالة: الواقع أنه لا يجب أن نهمل حقيقة وهي أن الإدارة العمومية لا تعمل في فراغ وليست موجودة بمعزل عن باقي الهياكل والمنظمات الأخرى، بل إن الإدارة العمومية تعتبر جزءا هاما أو نظاما تحتيا للنظام السياسي- الإداري في الجزائر الذي يشرف عليها.

إن أحد أهم عوائق الإدارة هو استخدام المنصب الإداري في تحقيق مكاسب خاصة ويشمل ذلك الرشوة والابتزاز وأيضا أنواعا أخرى من ارتكاب الأعمال المحظورة التي يستطيع المسؤول الإداري القيام بها؛ ومن بينها الاحتيال والاختلاس.

فالخلل الأساسي الموجود في الإدارة الجزائرية، يرجع أساسا إلى عدم وجود تطابق بين سرعة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها الساحة في الجزائر والتغيرات البطيئة، بل الجمود في إدخال الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات والتسيير ككل.

3- إدارة انطوائية جامدة: ينتج تطور المنظمات حسب الكثير من المفكرين عن الضغوط الآتية من قوى المحيط الخارجي(1)\*. بمعنى آخر أن التطورات السريعة في العلوم والتكنولوجيا وخاصة في الإنسان الجزائري نفسه خلقت حقائق جديدة. في حين أن المؤسسات الاجتماعية لم تستطع أن تسير هذا التطور السريع. وفي ظل هذا الجمود في الإدارة من جهة وتغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وكذا الثقافية للمجتمع الجزائري من جهة أخرى؛ ظهرت الفجوة الهائلة التي تفصل بين المؤسسات وبين إجراءات التنظيم لتقديم الخدمات على أحسن وجه.

وفي الواقع أن السلطات الإدارية لا زالت في مجملها انطوائية ولم تول ذلك الاهتمام الكافي للإمكانيات الواسعة المتاحة لها، وبالتالي لم تستفد منها تماما. وأكثر من ذلك أنها تركز على الفردية

1\* لمزيد من التفصيل فيما يتعلق بالتغيير في الإدارة العمومية، يمكن الرجوع إلى:

Hayat Ben Said, Gestion du changement dans l'administration en vue de sa modernisation : Études de cas canadiens et leçons pour le Maroc, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, École des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal, , Avril 2000.

والعشوائية وأهملت المعارف والمبادئ العلمية؛ فكان لهذا أثر سلبي، تمثل في البطء في اتخاذ القرارات وعدم فعالية أدائها؛ وبالتالي ثقل حركة النظام الإداري<sup>(1)</sup>.

4- رداءة الموارد البشرية: يلاحظ النقص الكبير للمستخدمين المؤهلين في الإدارة العمومية الجزائرية والذين يمثلون القاعدة لكل البنية الإدارية، في الوقت الذي تزخر فيه الجزائر بكفاءات ذات مستويات عالية وعالمية، كما أن مخرجات الجامعات الجزائرية تعد بمئات الآلاف وفي مختلف التخصصات.

إن المكاسب الاقتصادية في الدول المتقدمة قد كانت إلى درجة كبيرة نتيجة لزيادة في نوعية العمل؛ وبالتالي فإن الطريقة الوحيدة التي يصبح بموجبها الاستثمار استثمارا اقتصاديا هي إنتاج القوى العاملة الماهرة والمدربة التي أصبحت أهم ركائز الاقتصاد الحديث، بل هي المحصلة النهائية لعملية الاستثمار في الإنسان عن طريق التعليم.

من جهة أخرى؛ تتميز الإدارة العمومية بتضخم في عدد العاملين الإداريين، غير أن هذا التضخم لم يؤثر على الفعالية الإدارية وهذا راجع للأسباب التالية:

- أنتج الميل إلى التزايد الكمي بتضخم في موظفي الإدارة بدعوى محاكاة الإدارة في الدول المتقدمة وما تتضمنه من هياكل تنظيمية وهي بطالة مقنعة.
- تحويل بعض الإطارات الفاشلة إلى المراكز الإدارية وخاصة الإدارة العمومية.
- التوظيف غير الهادف بسبب إرتفاع معدلات البطالة.

### رابعا: متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومداخل التحسين

سوف نتناول متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومداخل التحسين المحتملة فيما يلي:

#### 1- متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية

1-1- تحقيق تفاعل بين الإدارة العمومية والمواطن والأطراف ذات المصلحة: الهدف من هذا التفاعل هو اشراك المواطنين في بحث ومناقشة القضايا ذات الأهمية واستطلاع آرائهم حول بدائل التعامل مع المشكلات العامة. ويتحقق هذا من خلال:

- الاعتماد على العلاقات العامة؛ فهي فن معاملة المواطن وكسب رضاه وثقته وتأييده. وفي ظل الحوكمة الإلكترونية تتجسد هذه الفكرة إلكترونيا بإعطاء أهمية للرأي العام وأخذ الاجراءات التصحيحية في حالة وجود اختلال واهتزاز في الثقة والمصدقية بفعل عوامل سوء التفاهم والمعلومات الخاطئة الصادرة من عمال الإدارة.

1 حمداوي وسيلة، إستراتيجية التأهيل التنظيمي والإداري للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية، 29-30 أكتوبر 2001.

- توسيع المشاركة الالكترونية من خلال تشجيع مشاركة المواطن في المسائل المطروحة، مع اشعارهم بأهمية القضايا المطروحة وإبلاغهم بالإجراءات التي تم اتخاذها، وكذلك تجزئة المسائل المعقدة إلى مكونات سهلة الفهم على المواطنين؛ والأهم التأكد من تلك المعلومات والنماذج المنشورة في المواقع الالكترونية وتحقيق الاتصال في اتجاهين، بنشر عناوين البريد الالكتروني للأجهزة الحكومية والمسؤولين الحكوميين.
- تعزيز الديمقراطية الالكترونية من خلال عملية المحاسبة والمساءلة، ويتحقق هذا بتوفير المعلومات الكافية عن أداء الإدارة العمومية ككل عبر الانترنت والوسائل التكنولوجية المختلفة. ويظهر هذا بنشر منتديات النقاش الالكتروني الهادفة إلى توسيع دائرة المواطنين في إبداء رأيهم حول السياسات وتحقيق الرقابة التبعية على الممارسات التي تمس الصالح العام، إلى جانب نشر وتوثيق محاضر الجلسات عبر الانترنت. فموضوع الديمقراطية والمشاركة الالكترونية من المواضيع الشائعة لمعالجة قضايا الحوكمة الإلكترونية، فإن أي تطبيق خاطئ أو ناقص قد يعرض ثقة المواطنين إلى الخطر.
- فتح مكتب أو مركز للمكالمات: تسمح هذه المراكز بزيادة التقرب من المواطن بمعالجة طلب المواطن باستخدام البيانات المتوفرة، أو المساعدة للإجابة عن كل استفساراته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها. وهي كذلك فرصة للمشاركة والمساءلة، مما يحسن من نوعية الخدمة وزيادة ثقة المواطن بالإدارة.
- الثقة الإلكترونية: حتى يتحقق النجاح لمشاريع الحوكمة الالكترونية يجب أن تحظى بالثقة داخل وبين قطاعات الحكومة ومع المواطن. فعند القيام بالتخطيط للفكرة، الكثير من القائمين على المشروع يغفلون عن العديد من الحواجز والحدود والعقبات الادارية التي يجب اجتيازها، ولذلك يجب بناء ثقة وإدراك في البداية. ولعل أكبر المخاوف التي تعتري غالبية الأطراف هي في أن التغيير سيؤثر عليهم سلبا. وقضية الثقة الالكترونية تشمل جانبين: الخصوصية أي حماية المعلومات الشخصية، والأمان أي حماية مواقع الحكومة من الهجمات وسوء الاستخدام.
- 2-1-الاهتمام بالجانب البشري: يجب التركيز على العنصر البشري باعتباره المحرك الرئيسي لأي جهاز. ويتم الاهتمام به من خلال:
  - تطوير وتدريب هذا العنصر: ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تنظيم دورات تكوينية والتعليم المستمر وفقا للأساليب الحديثة التي تتماشى مع عصرنة الإدارة العمومية؛ والهدف هو زيادة تقبل العاملين للحوكمة الالكترونية.
  - تفعيل نظام الأجور: يساعد هذا في تحفيز العاملين وزيادة كفاءتهم وتنمية روح المبادرة والإبداع.
  - مواجهة مقاومة التغيير: تستدعي فكرة تبني هذا المفهوم التغيير في عدة مستويات (التنظيم، السلوكات، الثقافة...الخ)، مما يولد مقاومة من العاملين خوفا من المجهول. فيجب التعامل مع هذه الوضعية بإظهار الجوانب الايجابية للتغيير وإشراك العاملين في هذا المشروع.
  - تجسيد الأخلاقيات الالكترونية لترشيد سلوك الموظف في مهامه والحد من المحسوبة وتحول قيم

الشفافية إلى قاعدة أساسية في النسق الاجتماعي، وكذلك شرح أعمال وأنشطة الإدارة وكذا التوفير السريع للمعلومة وسهولة الحصول عليها. وتبرز هنا الحدود الفاصلة بين مبدأ السر المهني في مدونة أخلاقيات المهنة وحق المواطن في الحصول على المعلومة. إلى جانب وضع مقاييس الأخلاق بتقنين هذه المقاييس في إطار قانوني؛ بحيث القوانين واللوائح التنظيمية ينبغي أن تعلن عن القيم الأساسية للمرفق العام والإدارة العمومية وأنها إطار يسمح بتعريف التوجيهات وإصدار التحقيقات واتخاذ العقوبات التأديبية والمتابعات. وهدف هذه المقاييس هو الرفع من مستوى السلوك التي تركز على تحديد وظائف التوجيه والتسيير والرقابة المقيمة لنظام السلوك والأخلاق المعمول بهما.

● تحقيق العمل الجماعي الإلكتروني: هوعبارة عن مجموعة من الأفراد يتحاورون إلكترونياً؛ أي تبادل المعلومات والبيانات بواسطة الحاسوب وباستخدام الشبكات وضرورة توحيد الوثائق المتعامل بها للتمكن من ادراج التعليقات.

وتتمثل وظائف العمل الجماعي الإلكتروني في الاهتمام بالرسائل الالكترونية (كتابتها، إرسالها، استقبالها، ترتيب الرسائل المستقبلية وحفظها وإعداد بيان الاستلام وضمان السرية). وكذلك تنظيم الاجتماعات عن بعد، تكون على شكل محاضرة عبر الانترنت من أجل ارسال الأفكار وتوزيع المعلومات الرسمية في لحظة معينة. ويؤدي هذا النمط من العمل إلى اتخاذ قرار جماعي والتفاوض مع الأطراف المستفيدة من الخدمة.

**3-1 تأهيل الاطار القانوني:** سن القوانين التي تؤكد ضرورة تبني الإدارات العمومية للحوكمة الالكترونية من أجل تحسين جودة الخدمة العمومية وتحديد قانون المعاملات الالكترونية عن طريق تحديث القوانين، بحيث تتلاءم مع استخدام الوثائق والمعاملات الالكترونية وإنشاء سياسات تدعم انشاء الحوكمة الالكترونية لتلافي التعقيدات عند الشروع في التنفيذ.

## 2- مداخل التحسين المحتملة

يسهم تجسيد مبادئ الحوكمة الالكترونية على مستوى الإدارة العمومية في تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال ما يلي:

- تحديث تحويل في اجراءات العمل وتوفير الخدمات بصورة أسرع وبتكلفة أقل. تعود هذه المكاسب إلى إعادة تنظيم الإدارة الداخلية والإجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومات. من هذا المنطلق، يستفيد المواطن كزبون (وأكثر من ذلك كمساهم، لدفعه الضرائب) وليس كطالب خدمة ويزيد احتمال تلبية احتياجاته؛
- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجهات الاستراتيجية؛
- تحقيق شفافية الأداء، حيث تنخفض إلى درجة كبيرة العمليات التي يخلقها الفساد الإداري وتصبح كافة الأعمال قابلة للمساءلة والمراجعة من قبل طالب الخدمة؛

- العدالة في تقديم ذات الخدمة بذات الدقة والجودة وفي توقيت موحد، إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام؛
  - ترشيد الانفاق المحلي؛
  - التخلص من صور البيروقراطية السلبية وسوء الإدارة؛
  - ترقية الحوار والتشاور، بهدف تعزيز الديمقراطية التساهمية وإشراك المواطنين في تسيير المشاريع التنموية؛
  - استيعاب كم هائل من شكاوي وانشغالات المواطنين؛
  - تسهيل الاتصال بين الدائرة ومختلف الجهات المتعامل معها؛
  - الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الابداع والابتكار؛
  - الوصول إلى نجاعة القرارات الإدارية، بإعادة هندسة وتقييم عمليات اتخاذ القرار؛
  - القضاء على حالات المحاباة والوساطة في تقديم الخدمات، والتي كانت تميز بعض الأفراد في علاقتهم بالقيادات الإدارية؛
  - زيادة مشاركة المواطن في الاجتماعات وجدول أعمال الدائرة عبر الانترنت، وإمكانية توجيه الأسئلة والملاحظات بإرسال بريد إلكتروني؛
  - تحقيق قدرة أعلى في الرقابة واتخاذ القرارات الإدارية من خلال نظام تبادل المعلومات؛
  - رفع من مستوى أداء العاملين؛
  - التخفيف من المركزية؛
  - تحقيق الشفافية، من خلال الاتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات التي تقوم بها الإدارة وإمكانية وصول صوت المواطن مباشرة؛
  - تجسيد التسيير الالكتروني الذي يهدف إلى ضبط الوثائق الداخلية، تبسيط العمليات الإدارية، تحسين الاتصال داخل الفروع وسهولة المراقبة ضد الحوادث المرتكبة من سرقة وتزوير، مما يحل مشكلة الأرشيف وزيادة أمن المعلومات وسريتها؛
  - الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها، مما يزيد ثقة المواطن في التعامل مع الإدارة.
- تسهم هذه المداخل في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تحسين الأوضاع الداخلية وتوفير ظروف عمل مريحة للموظف وتعزيز العلاقات مع الأطراف المتعامل معها من هيئات حكومية أخرى أو المواطنين.

## الخاتمة

انطلاقا مما سبق، يمكن تقديم النتائج الآتية:

- تتمثل أهم خطوة لنجاح الحوكمة الإلكترونية في البدء بإرساء مبادئ الحوكمة التقليدية في الإدارة العمومية وضرورة تحقيق متابعة ومراقبة آليات تجسيدها.
- ينبغي الاهتمام بالتدريب الإلكتروني تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة والعمل على تلافي معوقاته، نظراً لفوائده العديدة بالنسبة للأفراد والهيئات الإدارية.
- تتطلب الحوكمة الإلكترونية تعاون ما بين الإدارات العمومية الموجودة في مستويات سلطوية مختلفة ومختلف القوى الموجودة في البيئة الاقتصادية والسياسية.
- تنظيم ندوات ومؤتمرات علمية خاصة بآليات إرساء مبادئ الحوكمة الإلكترونية في المنظمات الحكومية.
- الإسراع في تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية باعتبارها أداة لتجسيد الحوكمة الإلكترونية.
- زيادة اللامركزية في الإدارات العمومية وتفعيل الاتصال الإلكتروني بينها.
- التعلم من تجارب الدول الناجحة التي تبنت الحوكمة الإلكترونية، مع مراعاة الواقع الجزائري (عدم إستيراد نماذج جاهزة).
- تعزيز الشراكة بين القطاع الخاص والقطاع العام من أجل تدعيم تطبيق إستراتيجية الحوكمة الإلكترونية.

### قائمة المراجع :

1. حمداوي وسيلة، إستراتيجية التأهيل التنظيمي والإداري للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية، 29-30 أكتوبر 2001.
2. يتمثل الإصلاح الإداري في إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما تكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم البيئة والتنظيمية وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات وتحسين جودتها.
3. مفاهيم عن الحوكمة المفتوحة والبيانات العامة، الموقع: [www.opengov.tn](http://www.opengov.tn)، تاريخ الإطلاع : 2013/05/04.
4. الحسن الوزاني الشاهدي، تشخيص الاختلالات الرئيسية في علاقة الإدارة مع المواطنين، يوم دراسي نظمه ولاية الدار البيضاء الكبرى حول جودة الخدمات العمومية، 26 دجنبر 2003.
5. وسبط الجمهورية، ملتقى وطني تأسيسي حول هيكلة الإدارة وفعالية وظيفتها في المجتمع، سطيف 23-24/07/1997.
6. إيمان عبد المحسن زكي، الحوكمة الإلكترونية ، مدخل إداري متكامل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.

- .7 - E-gouvernance et participation citoyenne en Afrique de l'ouest, site : [www.iafric.net](http://www.iafric.net), consulté le : 03/2013/05/
- .8 - Plan directeur de la gouvernance électronique, [www. Fonction- publique.public. lu](http://www.Fonction-publique.public.lu), consulté le 25/2013/03/,
- .9 - E-gouvernance les relations Etat-citoyens a l'heure du numérique panorama, enjeux et perspectives en Afrique, publication performances Management Consulting (PMC), Avril 2009.
- .01 - Cissi Brahima, élaboration d'une stratégie d'appui au développement de la gouvernance électronique au Burkina Faso, 2002,
- .11 - Henri François Gauthrin, gouverner ensemble, édition panphile le may, Québec, 2012,.
- .21 - Lau Edwin, principaux enjeux de l'administration électronique dans les pays membre de l'OCDE, revue Française d'administration publique, 2 /2004, n0110
13. Hayat Ben Said, Gestion du changement dans l'administration en vue de sa modernisation : Études de cas canadiens et leçons pour le Maroc, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, École des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal, , Avril 2000
- .41 - la gouvernance électronique (E-gouvernance), recommandations adoptée par le comité des ministres du conseil de l'Europe le 15 décembre 2004 et exposé des motifs, éditions du conseil de l'Europe