

مدى نجاعة العمل الإداري في الجزائر باعتماد نظام الحكومة الإلكترونية

أ. د. بوراس زهرة*

أ. بوشارب أحمد**

Résumé :

Les TIC simplifient les processus administratifs et semblent assurer pour beaucoup «une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité».

L'évaluation de l'avancement de la construction de gouvernement électronique, se mesure à travers un ensemble d'indicateurs comparatifs qui permettent de positionner un pays sur la scène internationale.

De l'analyse du positionnement de notre pays au travers de ces indices, il apparait que l'Algérie accuse encore un certain retard et se classe parmi les pays à score moyen. Afin d'améliorer ce positionnement, notre pays gagnerait à mis en œuvre une stratégie ayant des objectifs qualitatifs et quantitatifs clairement définis. Cette stratégie, qui préconise un plan d'action cohérent et vigoureux, vise à renforcer les performances de l'administration publique.

Mots-clefs : TIC, indicateurs de performance, e-gouvernement, stratégie e-Algérie.

مستخلص: لقد فرضت تكنولوجيات الإعلام والاتصال نفسها كأهم أداة في إصلاح العمل الإداري نظرا للإيجابيات التي يمكنها توفيرها من خلال نظام متكامل يسمى الحكومة الإلكترونية، هذه الأخيرة ترتبط في تعريفها بتحسين نجاعة العمليات الإدارية على غرار : تبسيط الإجراءات، تقليص الوقت، تحسين نوعية الخدمات ...

إن تقييم مدى التحول إلى الحكومة الإلكترونية، ومدى نجاعة عملياتها يدفعنا إلى الاعتماد على مؤشرات على شكل معلومات في شكل أرقام قابلة للمقارنة والتحليل، والتي أهمها مؤشرات تطوير الحكومة الإلكترونية ومؤشرات المشاركة الإلكترونية التي اقترحتها منظمة الأمم المتحدة من خلال إدارتها للشؤون الاقتصادية والاجتماعية (UNDESA).

إن تحليل المؤشرات المتعلقة بالجزائر يبين لنا وجود تأخر فادح في مختلف المؤشرات مقارنة بالكثير من الدول العربية والإفريقية، وهذا رغم أن الجزائر كانت تبنت الكثير من المشاريع في هذا الصدد على غرار استراتيجية الجزائر الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيات الإعلام والاتصال، مؤشرات النجاعة، الحكومة الإلكترونية، استراتيجية الجزائر الإلكترونية.

* أستاذة باحثة - المدرسة الوطنية للإدارة.

** أستاذ باحث، جامعة الجزائر 3.

1- مقدمة

شهد العالم، خلال الثلاثين سنة الأخيرة، تحولات كثيرة في أدوات وأساليب التسيير، والتي ارتبطت باستعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال داخل المنظمات الربحية وغير الربحية. هذا الاستعمال « الكثيف » ساهم في تسهيل العلاقات الوظيفية، وتجاوز الحدود الجغرافية، والعراقيل المادية في القيام بالأعمال الإدارية بصفة عامة، وساهم كذلك في بروز وانتشار مفاهيم جديدة على غرار الحكومة الإلكترونية، التي تعتبر في حد ذاتها نظاما إداريا شاملا يتضمن فضاءا للقيام بالأعمال الإلكترونية بمنهجية مبتكرة، وبطرق جديدة بديلة عن طرق العمل المعهودة سابقا.

ويتطلب تحقيق تحول ناجح نحو نظام الحكومة الإلكترونية، امتلاك البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية، ومختلف التكنولوجيات الضرورية، بالإضافة إلى توفر الموارد البشرية القادرة على تسييرها، متابعتها وصيانتها ناهيك عن الاستغلال الأمثل للعنصرين السابقين، في توفير الخدمات الإلكترونية القادرة على إشباع رغبات طالبيها، لكون التحول إلى الاعتماد الكلي على تكنولوجيايات الإعلام والاتصال- وخاصة من طرف الإدارات العمومية- ليس هدفا في حد ذاته، إنما الهدف الحقيقي يكمن في تحقيق نجاعة الأعمال الإدارية الإلكترونية من حيث فعاليتها وكفاءتها بما يضمن تجاوز المشاكل الحقيقية المتعلقة بها داخل المؤسسات بمختلف أدوارها، خاصة تلك التي لم تستطع الأساليب الإدارية التقليدية تجاوزها، سواء كان يتعلق الأمر بالأسباب الموضوعية المرتبطة بطرق العمل الإداري ومنهجيته، ومختلف ضوابطه التنظيمية والقانونية الصارمة، والتي نجم عنها ثقل الجهاز الإداري، أو كان يتعلق ببيرو العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة والتي أدت - في أغلب الأحيان- إلى ظهور أشكال عديدة للفساد الإداري تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة.

من جهة أخرى، ومن أجل رسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة للتحول الناجح إلى الحكومة الإلكترونية، والاستفادة القصوى مما تتيحه تكنولوجيايات الإعلام والاتصال من فرص على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي، يعتبر ضروريا الاعتماد على

إحصائيات دقيقة حول النفاذ لتكنولوجيات الإعلام والاتصال واستعمالها؛ لأجل ذلك، أقرت القمة العالمية لمجتمع المعلومات (SMSI) بجنيف، سنة 2003، ضرورة تبني مؤشرات قابلة للمقارنة دولياً، انطلاقاً من منهجية علمية دقيقة، حيث تأسست « الشراكة الدولية المعنية بقياس تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل التنمية » التي تضم ثلاثة عشر منظمة دولية (أغلبها تابعة لمنظمات متخصصة تابعة للأمم المتحدة) تتعاون مع مكاتب ودواوين الإحصاء الوطنية والهيئات ذات العلاقة للقيام بجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها. فقياس مدى جاهزية التحول نحو الحكومة الإلكترونية من الأهمية بمكان، وذلك من خلال دراسة واستخراج مختلف المؤشرات (indicateurs) التي تعكس الواقع الحقيقي، والتي يسمح تحليلها بموضوعية من إستهارة مواطن الضعف والقوة، واكتشاف مختلف الفرص والمخاطر المتعلقة بها، وبذلك تساهم في تبني تصور مستقبلي يحقق نجاعة الأعمال الإلكترونية، وعليه نتساءل من خلال هذه الدراسة:

ما محددات التسيير الإلكتروني الناجح للشؤون العمومية في ظل نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر؟

للإجابة عن هذه الإشكالية، سوف نتناول هذا الموضوع في النقاط التالية :

1) ماهية نجاعة العمل الإداري الإلكتروني

1-1 مفهوم نجاعة العمل الإداري

2-1 نظام الحكومة الإلكترونية وإشكالية نجاعة العمل الإداري

2) مؤشرات نجاعة نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر

1-2 استراتيجية الجزائر الإلكترونية: قراءة في محتوى الوثيقة وواقع التجسيد

2-2 مؤشرات التحول نحو الحكومة الإلكترونية في الجزائر

1. ماهية نجاعة العمل الإداري الإلكتروني

تعتبر النجاعة أحد المفاهيم الأساسية في ميدان تنظيم وتسيير المؤسسات الاقتصادية والإدارية، وذلك لكونها من أساسيات التسيير، التي يسمح أخذها بعين الاعتبار، بتحسين نشاط المؤسسة بكل أبعاده وجوانبه. كما أنه أصبح تحليل ودراسة مفهوم النجاعة أو الأداء (performance) وعلاقتها بالجوانب التنظيمية والهيكلية للمؤسسة، من المواضيع الحساسة والجد مهمة في ميدان علوم التسيير، والعلوم الإنسانية والسلوكية ككل؛ فحياة وديناميكية التنظيمات الحديثة تتوقف أساسا على قدرة المؤسسة، أو بالأحرى قدرة مسؤوليها، على تحقيق النجاعة، وذلك لكون هذا المفهوم ذو معنى شامل، ويعتمد على أدوات لقياس نشاطات ونتائج المؤسسة؛ فمثلا، يبرز هنري سافال (Henri SAVALL)¹ التوافق والتكامل بين الجوانب الاجتماعية والجوانب الاقتصادية لتدعيم النجاعة الشاملة (Performance globale)، فحسبه تحقيق هذه الأخيرة مرتبط بنوعية الهيكلية التنظيمية السائدة في المؤسسة، وبالأخص نوعية إدماج الموارد البشرية في تحقيق مشروع المؤسسة؛ كما يعبر الكثير من المؤلفين² المعاصرين، بكون النجاعة مرتبطة أساسا بعدة عناصر ومتغيرات، أهمها يتعلق بما يجسد نظرة القائمين أو المشرفين على المشروع المؤسس نفسه .

1- مفهوم نجاعة العمل الإداري

مصطلح النجاعة في اللغة العربية ذو معنى واسع وشامل، فالنجاعة في معجم لسان العرب من «نجع، ينجع، نجوعا، بمعنى الفائدة والصلاح، إذ نقول نجع الطعام في الإنسان، أي هنا آكله، أو تبيئت تنميته، واستمرأه وصلح عليه، ونجع فيه الدواء، وأنجع

¹ Henri SAVALL, **de la performance globale, peut-on synchroniser l'économie et la société**, conférence à la 16^{eme} université d'été de l'institut international d'audit social, 27 et 28 aout 1998. Aix en Provence- France.

² Pierre GASBAR, Jean-guy MILLET, **apprécier et valoriser les hommes réflexions et pratiques**. 2eme édition liaison, Paris, 1993, P40.

إذا عمل، ويقال أنجع إذا نفع، ونجع فيه القول والخطاب والوعظ إذا عمل فيه، ودخل وأثر»³

أما في علوم التسيير فمصطلح «النجاعة» يستعمل كثيرا كترجمة حرفية للكلمة الفرنسية والانجليزية «Performance»، هذه الأخيرة تترجم في القواميس العامة⁴ بمصطلح إنجاز، أداء، فعالية، وهي تعني الطريقة التي يتم بها الفعل، ومقدرة الشخص العامة التي تؤثر على مجموعة من المراقبين أو الملاحظين بصفة مستمرة، وبالتالي أحسن معنى للنجاعة في التسيير هو «العمل المؤدي لنتيجة مطلوبة»، مما يجعل مفهوم النجاعة يتمحور حول فكرة تحقيق الأهداف التنظيمية، أي من خلال آليات لتقييم النتائج المحققة بمقارنتها بالأهداف المسطرة مسبقا.

وعليه، يكون تقييم النجاعة ايجابيا عندما يعادل نشاط المؤسسة أو يفوق الأهداف المسطرة، ويكون سلبيا عندما يكون هذا النشاط أقل من تلك الأهداف، وفي هذه الحالة، تسمح لنا مؤشرات النجاعة بتحديد الفارق (L'écart) بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة، وبالتالي تصحيح الوضعيات المختلفة بعد التحديد الدقيق للأسباب.

إذن عملية قياس النجاعة هي «طريقة نظامية تحوي عمليات تشخيص، تقييم وتحليل العملية التسييرية في المؤسسة». وبالتالي، فالنجاعة، مفهوم يرتبط بمتغيرين آخرين هما: الفعالية والكفاءة، بحيث تتمثل الفعالية في تحقيق الأهداف المسطرة بغض النظر عن طرق وظروف إنتاجها، أما الكفاءة فيقصد بها القدرة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأحسن الطرق، وبالتالي تتمثل النجاعة في تحقيق الفعالية والكفاءة معا في نفس الوقت. فالقيمة المضافة والتكلفة محوران متلازمان لتحقيق النجاعة، فخلق القيمة مع إهمال التكلفة يعد خطرا على مردودية المؤسسة، كما أن التقليل من التكاليف على

³ ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة ص 4354

⁴ N. Doniach, the oxford English arabic dictionary of current usage, (oxford université, 1972) p 898

حساب توافق المنتجات مع طلبات الزبائن يهدد فعالية المؤسسة؛ وعليه، تحقيق النجاعة لا يتعلق بتلك المعادلة البسيطة المتمثلة في الرفع من مستوى القيمة أو التقليل من التكاليف لأقصى حد، وإنما تتعلق بترشيد العلاقة بين هذين العنصرين، بل وأكثر من ذلك، تطوير خلق القيمة الصافية. وعليه إيجاد طرق دقيقة لتقييم النجاعة يسمح في الأخير باتخاذ القرارات بناء على معلومات واقعية، مؤكدة ودقيقة، ويسمح كذلك باستباق التغيرات الخارجية للمؤسسة، وضمان أحسن تسيير لعملية التغيير الداخلي.

1-1 الإدارة بالأهداف كأهم أسلوب لقياس النجاعة

اقترح بيتر دروكر (Peter Drucker) (1909-2005) أسلوب الإدارة بالأهداف، كأهم أسلوب لقياس النجاعة، وهو عبارة عن أسلوب يفترض اشتراك كل من الرئيس والمروؤوس داخل المؤسسة، وعبر مختلف المستويات التنظيمية، في صياغة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وبذلك، يتم التحديد الدقيق للنتائج المنتظر تحقيقها من كل عضو داخلها، بالإضافة إلى تحديد معايير قياس الإنجاز الفعلي لكل عامل للتمكن، فيما بعد، من قياس درجة الانحراف مقارنة بالنتائج المنتظرة .

هذا الأسلوب يضمن إمكانية معالجة نقاط الخلل، لكي تصل المؤسسة في الأخير لتقييم النجاعة بشكل متكامل، وتحديد نقاط الضعف لتفاديها مستقبلا، وعليه، تتطلب إمكانية تحقيق هذا الأسلوب، أن يكون لكل مصلحة داخل المؤسسة هدف، أو أهداف ملموسة، وإلا فلا جدوى من اعتماد هذا الأسلوب، وكذلك اعتماد المؤسسة على نظام ديمقراطي يضمن حرية الرأي، التنوع الفكري، والمشاركة الإيجابية بين مختلف الأفراد المعنيين بهذه الأهداف داخل المؤسسة.

أما تحقيق نجاعة التسيير الإداري، حسب بيتر دروكر، فيكون من خلال العمل على اندماج أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة، وخلق ثقافة تعاونية أكبر سواء في التخطيط أو التنفيذ، مما يسهل عمليات الإشراف، والمتابعة نتيجة الشعور بالمسؤولية، والانتماء لدى العامل، من خلال مستوى الرضا والروح المعنوية العالية، كما أن هذا الأسلوب يسهل على المؤسسة معرفة الصعوبات التي تواجه تصميم، وإنجاز مشاريعها حاليا

ومستقبليا، ويساعد على الرفع من جودة وفعالية العلاقات التفاعلية بين مختلف المستويات الإدارية، مما يكون له الأثر الإيجابي على النجاعة الإدارية.⁵

2-1 مؤشرات النجاعة، كيفية تحديدها وتقييمها:

بصفة عامة، المؤشر هو معلومة، أو مجموع معلومات، تعكس وضعية معينة بالنسبة للمسير، أما مؤشرات النجاعة فهي معلومات، على شكل أرقام (Chiffre)، تعكس بالضبط درجة تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أنها ليست أرقاما مطلقة، إنما تظهر في شكل معدلات (taux)، محصلات (quotients)، متوسطات حسابية (moyennes)، أو نسب مئوية (pourcentages). وفي أغلب الأحيان، هي ليست مؤشرات ثابتة، إنما تعكس تطورا إيجابيا أو سلبيا، بمقارنتها بنفس المؤشرات في فترة زمنية سابقة⁶، مما يجعلها تسمح باتخاذ قرارات سليمة، وفي الوقت المناسب، انطلاقا من تحليل تلك الأرقام، وبالتالي، فهي تلعب دورا مهما في التنبيه عن كل اختلال محتمل في تنفيذ سياسة المؤسسة .

أما من الناحية العملية، تعتمد الكثير من المؤسسات على مؤشرات مختلفة لقياس النجاعة، مثلا يمكن التفرقة بين مؤشرات النجاعة المالية (نسبة المردودية، نسبة عائد استغلال الأصول...) ومؤشرات النجاعة التنظيمية التي تتمحور بصفة عامة حول إنتاجية الموارد البشرية (نسبة الغيابات، نسبة حوادث العمل...)، ومؤشرات النجاعة التجارية (المداخيل حسب المنتج أو الفروع، تأثير الإشهار على حجم المبيعات، الحصة السوقية...)، ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

وبالتالي نستنتج أن مؤشرات النجاعة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حسب سياسة المؤسسة والظروف العامة المحيطة بها، إذ يمكن تصنيفها إلى مجموعتين: المؤشرات الخارجية (من خارج المؤسسة) والمؤشرات الداخلية (من داخل المؤسسة):

⁵ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 80

⁶ Eric Peterson, *The Big Book of Key Performance Indicators*, First Edition , 2006, P 8

2- نظام الحكومة الإلكترونية وإشكالية نجاعة العمل الإداري

مفهوم الحكومة الإلكترونية أوسع بكثير من كونها برمجيات وأجهزة إعلام آلي وأنترنت وغيرها من التقنيات، فهي إدارة شاملة ينطوي عليها إجراء تغيير نوعي، يهدف إلى إعادة النظر في مفاهيم الإدارة العمومية، ومضامين الخدمات التي تقدمها⁷، إذ ترتبط - كمفهوم - بتعظيم استخدام التكنولوجيات الحديثة لتحرير حركة المعلومات والخدمات، من أجل التغلب على القيود والعوائق المادية المعهودة في أنظمة العمل الإداري التقليدية⁸، وهي تتعلق كذلك بالاستخدام التكاملي الفعال لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، لتسهيل وتسريع التعاملات بدقة عالية بين مختلف المؤسسات الحكومية: حكومة - حكومة (G-G)، أو بينها وبين المواطنين: حكومة - مواطن (G-C)، أو بينها وبين المؤسسات الاقتصادية: حكومة - أعمال (G-B).⁹ وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة للحكومة الإلكترونية:

- التعريف المقدم من طرف منظمة الأمم المتحدة: « هي التحسين المستمر للخدمة المقدمة، المشاركة الدستورية والحكومة المرتبطة بتغيير شكل العلاقات الداخلية والخارجية بالاعتماد على التكنولوجيات، الأنترنت ووسائل الإعلام الجديدة»¹⁰؛

⁷ عباس بدران، الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ط1، 2004، ص:46.

⁸ بد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، الجزء الأول، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2003، ص:21.

⁹ محمد محمود الطعمنة، د. طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص14

¹⁰ تقرير الأمم المتحدة متوفر على الموقع التالي : <http://www.unpan.org>

- التعريف المقدم من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE): «هي استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وبالخصوص الأنترنت كأداة بهدف وضع حيز التنفيذ إدارة ذات جودة عالية»¹¹؛

- التعريف المقدم من طرف المجموعة الأوروبية: «هي استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية بحيث تقترن بتغيير على مستوى التنظيم والقدرات الجديدة للمستخدمين، الهدف هو تحسين الخدمات العمومية، تقوية الممارسة الديمقراطية ودعم السياسات العمومية»¹².

من كل التعاريف المقدمة، يتبين أن الحكومة الإلكترونية، وإن كانت تضم كلمة «إلكترونية»، غير أنها في الأخير تعبر عن اعتماد الإدارة العمومية على أدوات جديدة أفرزها تطور العلوم التقنية تتمثل في تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، هذه الأخيرة تسمح بتقديم خدمات عمومية إلكترونية عن بعد، عبر شبكة الأنترنت، دون عناء التنقل الفعلي إلى الإدارة المعنية، كما أن تحقيق الخدمات الإلكترونية للغاية المرجوة منها ليست بالتأكيد ناتجة عن توفر التكنولوجيايات بحد ذاتها، ولكن تتعلق بالإصلاحات التي تمس التنظيم الإداري والعلاقات الوظيفية التي تتناسب مع إفرزات استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في النشاط الإداري¹³...

1-2 مختلف نظريات الحكومة الإلكترونية : من خلال التعمق في مختلف تعاريف الحكومة الإلكترونية، سواء المقدمة من طرف الباحثين الأكاديميين، أو من طرف المؤسسات والمنظمات المتخصصة، نجدها تنقسم إلى ثلاث توجهات فكرية هي:

أ. نظريات تكنولوجيا المعلومات: هو التوجه النظري الذي يؤمن بأن تفعيل الخدمات الإلكترونية، وتوصيلها بكفاءة وفعالية، يتوقف على الاستخدام الكثيف،

¹¹ OCDE, *l'administration électronique : un impératif*, 2004, p. 25

¹² Christine Aidonidis, Giorgio Pauletto, *e-Administration : enjeux et facteurs clés de succès* (GENÈVE, Département des constructions et des technologies de l'information CTI, 2007) P 3.

¹³ Bruno Lanvin, Anat Lewin, *The Next Frontier of E-Government*, P51

الواسع والأمثل لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، أي من خلال انتشار مجموعة التطبيقات التكنولوجية، التي تهدف إلى تقديم الخدمات العمومية من خلال وسائل الاتصال الحديثة، كالإنترنت، وعليه، تدافع هذه النظريات على هذا التوجه، على أساس أن النجاعة الإدارية مرتبطة بنوعية هذه التكنولوجيات وتوفرها.

ب. نظريات الإبداع: ينسب هذا التوجه لكل من ميشال هامر وجامس شامبي (Michael Hammer et James Champy)، وهو يتمثل في إعادة تصميم، وإعادة التفكير، بصورة جذرية وراдикаلية، في الأعمال والإجراءات، لتحقيق تحسينات كبيرة، واتخاذ تدابير حاسمة لتطوير مؤشرات النجاعة¹⁴، مثل مؤشرات الجودة والتكلفة والخدمة والسرعة، كما أنه يمثل الجهد المستمر في إعادة تجميع المهام والوظائف التي اتخذت بصرف النظر عن مبادئ الأفكار الكلاسيكية في التسيير، إذن فهذه النظريات تعبر عن توجه فكري، ينادي بضرورة إحداث تغييرات وتحولات جذرية في مفهوم الإدارة، من أجل الانتقال الحقيقي من الإدارة التقليدية إلى إدارة جديدة مغايرة كلياً، تتميز بالابتكار هي الحكومة الإلكترونية¹⁵، أي الحكومة الإلكترونية هي إعادة ابتكار للإجراءات الإدارية، بواسطة طرق جديدة، لإدماج المعلومات وتكاملها، بهدف تحقيق أكبر إشباع لطالبي الخدمات، وبالتالي تحقيق النجاعة مرتبط بمدى تناسب الإجراءات الجديدة مع أهداف الحكومة الإلكترونية .

ت. نظريات إعادة اختراع الحكومة: يمثل هذا التوجه حسب أوزبورن وغيبلر (David Osborne & Ted Gaebler بمثابة « رسم » لطريقة جديدة تماما للقيام بالأعمال في القطاع العمومي¹⁶. وهو عبارة عن عملية تغير تطوري حدثت في العصر الجديد في الولايات المتحدة الأمريكية ثم في العديد من الدول الأخرى. وبدلاً من النموذج الأصلي، فإن الأفكار الواردة فيه قد تم تجميعها من خلال الممارسات الفعلية لأولئك

¹⁴ Michael Hammer et James Champy, Le Reengineering, Dunod, Paris, 1993. P 32

¹⁵ محمد الطويل، الحكومة الإلكترونية كأداة للنظام الحاكم في ظل ثورة تقنية المعلومات والاتصالات، القاهرة، ص33

¹⁶ Osborne, David and Ted Gaebler, reinventing government : How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, penguin, new york, 1993 P 18

الذين تعاملوا مع مشاكل الحكومة بطرق مبتكرة، وبالتالي فهو يمثل نموذجا أساسيا، ونقله نوعية نحو نموذج قائم على المشاريع الحكومية، وبالتالي فنظريات إعادة اختراع الحكومة تنادي بإحداث تغييرات جوهرية في أساليب تفاعل الإدارات العمومية مع طالبي خدماتها، بناء على مبادئ العدالة، الإنصاف، الديمقراطية، الشفافية والمساءلة بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وعليه الحكومة الإلكترونية هي نموذج إداري مبتكر مستند على التقنيات العلمية والإختراعات، التي تسمح بتقديم خدمات عمومية بأسلوب مميز، يأخذ بالاعتبار خصوصيات المحيط المستهدف، ويحقق لمختلف أطراف المعاملات الإدارية الأهداف المشتركة بكفاءة فعالة¹⁷.

من خلال العرض السابق لمختلف التعاريف، ولمختلف التوجهات الفكرية، في تناولها لموضوع الحكومة الإلكترونية، يمكن تعريف هذه الأخيرة، بأنها تمثل في حد ذاتها شكلا من أشكال الإصلاح الإداري، المعتمد على تبسيط الإجراءات الإدارية، من خلال الاعتماد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال وخاصة الأنترنت - كوسيلة وليس غاية- بما يخلق خدمات عمومية إلكترونية بطريقة أسهل، بتكلفة أقل وفي وقت أسرع، مقارنة بما هو معهود عليه في الإدارات العمومية الحقيقية. وبالتالي نستنتج بأن الحكومة الإلكترونية هي مرحلة جديدة في الفكر الإداري والتنظيمي، تعيد صياغة الأعمال الإدارية بشكل جديد له تأثيره على مفاهيم كثيرة تتعلق بالحياة السياسية والإدارية والاجتماعية.

2-2 الأهداف العملية للحكومة الإلكترونية

- سرعة أداء الخدمات: بفعل العمل الإداري الإلكتروني، تقلصت الفترة الزمنية اللازمة لأداء الخدمة، ويعود ذلك إلى توفر المعلومات والبيانات المخزنة، وسرعة تدفقها بين الأجهزة الإلكترونية، بدون حواجز ولا حدود جغرافية، ومن ثم استغلالها في وقت أقل مما جرت عليه العادة في ظل الإدارة التقليدية، هذا بالإضافة إلى أن إنتاج

¹⁷ فريد تاردوس: العالم في عصر الإنترنت، دار العلم، بيروت، 2000، ص 13

الخدمة إلكترونيا يخضع لرقابة آلية سهلة ودقيقة، في ظرف زمني قصير، مقارنة بتلك التي تفرض على الموظف في أداء أعماله في نظام الإدارة التقليدية.

- تخفيض التكاليف: حسب تقارير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)¹⁸، فإن هناك تكاليف كبيرة ناجمة عن استعمال الأوراق والأدوات المكتبية، بالإضافة إلى أجور الكثير من الموظفين التي تتطلبهم مراحل إنتاج وتقديم الخدمات بالطرق التقليدية، وهذا من شأنه أن يدفع إلى ارتفاع التكاليف الحقيقية لأداء الخدمة، وعليه يساهم نظام الحكومة الإلكترونية في الضغط والتقليل من تكاليف التسيير المباشرة، وغير المباشرة سواء من خلال التخلي عن الأدوات التقليدية أو استعمال عدد أقل من الموظفين في إنتاج وتقديم الخدمات العمومية.

- تبسيط الإجراءات الإدارية: في أغلب الدول، يرتكز التنظيم الإداري على النموذج البيروقراطي، الذي حدد معالمه ومبادئه الفيلسوف الألماني ماكس فيبر، غير أن الممارسة الفعلية خلقت من خلاله الكثير من التعقيدات الإدارية، نظرا لاعتماد تسيير عمومي يعطي أهمية أكبر للطريقة (الإجراءات المطابقة للقوانين) أكثر من الأهداف (النتائج المرجوة من تلك الإجراءات)، وذلك لأن نفس العمل الإداري يحتاج في معظم الأحيان إلى موافقة أكثر من مؤسسة إدارية، وأكثر من شخص واحد، سواء ما يتعلق بحق المبادرة، الرقابة السابقة الإمضاء، مطابقة الإمضاء، الرقابة اللاحقة، التنفيذ المحاسبي وغيرها، لذا يعتبر اعتماد نظام الحكومة الإلكترونية من الحلول المباشرة التي تسمح بتبسيط هذه الإجراءات، وإنتاج الخدمات العمومية بسرعة عالية، متخطية بذلك عراقيل التنقل الفعلي بين كل المسؤولين عن العملية.

- النزاهة والشفافية: يسمح نظام الحكومة الإلكترونية بعدم التقاء طالب الخدمة والموظفين المكلفين بإنتاجها وبتقديمها، إلا من خلال نظام إلكتروني على شبكة الأترنت، والذي يبرمج مسبقا لدراسة جميع الملفات بنفس الطريقة، وبنفس الشروط،

¹⁸ OCDE (1997a). Des recommandations analogues peuvent être trouvées dans la recommandation du Conseil de l'OCDE de 1995 concernant l'amélioration de la qualité de la réglementation officielle.

بما يضيق فرص التدخل البشري في العملية، إلا من خلال هامش استبدال المعطيات (المدخلات)؛ وبالتالي فإن هذا النظام يسمح بتقليص احتمالات النسيان والخطأ في دراسة الملفات، وكذا فرص استغلال المنصب، بما يقلل في الأخير من انتشار بعض أنواع الفساد الإداري¹⁹ مثل اللامساواة، والرشوة والجهوية والمحسوبية...

2-3 المتطلبات النظرية والعملية لنجاعة نظام الحكومة الإلكترونية

إن التحول نحو الحكومة الإلكترونية يتطلب، إضافة إلى بناء تصور شامل للنظام وتوفير البنية التحتية للتكنولوجيات، القيام بإصلاحات تتعلق بالجوانب التنظيمية والهيكلية في الإدارة العمومية.

أ- *متطلبات تكنولوجيات الإعلام والاتصال: امتلاكها، صيانتها وتسييرها:* بالإضافة إلى توفر البنية التحتية الأساسية الضرورية لقيام الحكومة الإلكترونية، توجد العديد من المتطلبات التقنية الأخرى اللازمة لتحول تام وحقيقي، فمن الناحية الفنية تتطلب الحكومة الإلكترونية خلق بوابة ومواقع خدمتية على شبكة الأنترنت، تسمح للأفراد والمؤسسات دون إقصاء بالوصول إلى كافة الإدارات العمومية بسهولة، لذلك يتطلب ذلك أن يضطلع المهندسون والتقنيون القائمون على الشطر التقني لمشروع الحكومة الإلكترونية باستخدام ومواكبة أحدث الإختراعات في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛ ولذلك فمن الضروري جدا:

✓ توفر البنية التحتية الضرورية، واعتماد استراتيجيات مناسبة كفيلة بتوفيرها بشكل منتظم ومواكب للتطور في هذا المجال، سواء تعلق الأمر بعدد الأجهزة المختلفة ونوعيتها، أو توفر شبكات الاتصالات، والتغطية الكافية التي تسمح بتساوي الفرص للولوج إلى نظام الحكومة الإلكترونية لمختلف المؤسسات الإدارية المركزية والإقليمية، أو للأفراد والمؤسسات في كافة المناطق داخل الدولة. أما على مستوى النشاط الداخلي لإنتاج وتقديم الخدمات العمومية، تتطلب الحكومة الإلكترونية توفر

¹⁹ عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديد، عمان،

العدد الكافي من الأجهزة داخل كل إدارة عمومية، صغيرة كانت أو كبيرة، وربطها بأنظمة شبكية آمنة²⁰.

✓ العمل على زيادة انتشار تكنولوجيات الإعلام والاتصال بين الأفراد والمؤسسات واستعمالاتها، وذلك عن طريق محاربة الأمية في هذا المجال، بتشجيع إنشاء مراكز متخصصة للولوج إلى الأنترنت داخل التجمعات السكانية، وتوفير المساعدة الفنية في تلك المراكز من أجل تجاوز عقبة الأمية الإلكترونية، والعمل على تعزيز الثقة في تطبيقات الحكومة الإلكترونية لدى الجماهير العريضة.

✓ توفير بنية تحتية كفيلة بضمان خصوصية المعلومات الشخصية والمعلومات الإدارية الموصوفة بالسرية، وبالتالي السهر على توفير الأمان لتطبيقات الحكومة الإلكترونية، كل هذا يتطلب توفر شبكة اتصالات حديثة لها القدرة على نقل المعلومات بسرعة كبيرة، مع المحافظة على سلامة المعلومات وسريتها، بما يضمن حقوق كافة فئات المجتمع في استخدامها.

أما فيما يتعلق بالمتطلبات الخاصة بمهندسي وتقنيي الإعلام والآلي والشبكات، فالاعتماد على نظام الحكومة الإلكترونية لن يكون ذو نجاعة إلا بتوفر الموارد البشرية المؤهلة لإدارة العملية وصيانة التجهيزات، بالعدد الكافي، داخل كل إدارة عمومية، وبتنوعها حسب التخصصات المطلوبة لتوفير مختلف خدمات الحكومة الإلكترونية، ومواكبتها لكل ما هو جديد من اختراعات وتقنيات وبرامج، ولذلك فهي تتطلب استفادتها من تكوين نوعي ودائم يتوافق مع التطور الحاصل في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في العالم.²¹

²⁰ ابو بكر محمود الهوش، نحو حكومة متشابكة بينا الحكومة الإلكترونية، مجلة الدراسات العليا، العدد 16، 2005، ص 257

²¹ إيمان محمد الغراب: التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب التقليدي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 86

ب- المتطلبات القانونية والتنظيمية: كما سبق الإشارة إليه، يتطلب التحول نحو نظام شامل للحكومة الإلكترونية الكثير من التعديلات على طرق العمل، الإجراءات التنظيمية، العلاقة الوظيفية بين الموظفين، التوقيع الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية، مسؤولية الموظفين، حماية أمن المراسلات الإلكترونية... وهذا يتطلب توفر قوانين وتنظيمات مناسبة وموافقة للتطور التكنولوجي الكبير والسريع، وذلك لأن الحكومة الإلكترونية تهدف إلى تقديم خدمات ذات تحديات جديدة على كل المستويات، مما يتطلب أن يتمتع المشرع بالمرونة والقدرة على تطوير الأنظمة والتشريعات بما يتناسب مع كل جديد وكل تطور في هذا الشأن.²² ومن بين هذه المتطلبات نذكر:

✓ إعادة هندسة البناء التنظيمي: استخدام التكنولوجيات في المنظمات والأجهزة الإدارية يتطلب إعادة النظر في الكثير من المسائل التنظيمية، فالحكومة الإلكترونية ليست استبدال أدوات بأدوات أخرى مثلما ذهبت إليه نظريات تكنولوجيا المعلومات المشار إليها أعلاه، إنما تتطلب اعتماد تنظيم إداري متطور وواضح، يضمن النجاح المطلق للمنظمة، واستمرارية الارتقاء بنوعية العمل وسرعة الإنجاز، بعيدا عن العشوائية والارتجال²³، لذلك فمن المتطلبات الضرورية لنجاعة الحكومة الإلكترونية إعادة النظر في الهيكلة التنظيمية، والعلاقات الوظيفية بين الإدارات العمومية المختلفة، وما بين المستويات المختلفة داخل الإدارة الواحدة، وهذا بعد القيام بدراسة ميدانية لها بما يتلاءم والوقائع الجديدة في سير العمليات داخل الجهاز الحكومي من جهة، والأسلوب الحديث في طريقة إدارة العمليات الإلكترونية من جهة أخرى²⁴.

✓ إعادة هندسة الإجراءات الإدارية: نجاعة الحكومة الإلكترونية يتوقف على نجاح الإدارات العمومية في توفير الخدمات الإلكترونية للأفراد والمؤسسات، بما يجسد أهداف الحكومة الإلكترونية المذكورة أعلاه، وهذا ما يدعو إلى تبسيط الإجراءات

²² عرفات عوجان، الحكومة الإلكترونية، شروط النجاح، مجلة الحاسوب، 2000، ص 3

²³ رافت رضوان، الضرائب في عالم الأعمال الإلكترونية، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية،

العدد 02، 2001، ص 54

²⁴ محمد الطويل: مرجع سبق ذكره، ص 64

الإدارية ، وإعادة النظر في الشروط المطلوبة في كل نشاط إداري، بالموازاة مع دراسة الطرق المختلفة التي يتم من خلالها الاتصال مع البيئة الداخلية والخارجية، وتبادل المعلومات وتقديم الخدمات، مع وجوب الالتزام ببرنامج واضح للتطوير الإداري يأخذ بالحسبان المتطلبات الأساسية، عن طريق تخفيف المستويات الإدارية، وتوزيع الصلاحيات بين الوحدات الإدارية المركزية والإقليمية، والتميز في أسلوب تقديم الخدمة²⁵.

✓ إعادة النظر في المهام والصلاحيات²⁶: إذا كانت الحكومة الإلكترونية تستوجب إعادة النظر في البناء التنظيمي والإجراءات الإدارية، فهذا يتطلب كذلك مرافقتها بمراجعة مهام وصلاحيات كل المسؤولين على الخدمات العمومية الإلكترونية، من مرحلة استقبال الطلب أو الملف إلى غاية اتخاذ القرارات وتبليغها إلى المعنيين بها، بما يضمن تحقيق الحكومة الإلكترونية لأهدافها المرجوة خاصة تقليص الوقت، وتخفيض التكلفة، والرفع من جودة الخدمات المقدمة، من خلال المعالجة الموضوعية وتقليل الأخطاء المرتكبة.

ت- **المتطلبات الاقتصادية والمالية**: تتطلب مشاريع التحول نحو حكومة إلكترونية تتسم بالنجاعة، القيام بدراسة شاملة للتكاليف الحقيقية للخدمات المزعم تقديمها، وكذا الفرص والتهديدات المرافقة لها، وذلك بغية تعظيم فرص نجاحها من جهة، واستمراريتها من جهة أخرى، وهذا لكون هذا التحول يتطلب مبالغ مالية كبيرة، خاصة ما يتعلق بالبنية التحتية للأجهزة والشبكات وصيانتها وتجديدها، ناهيك عن التكوين المتواصل للموارد البشرية المكلفة بتسيير وصيانة هذه التكنولوجيات.

ث- **المتطلبات الاجتماعية والثقافية**: كما سبق الإشارة إليه، الحكومة الإلكترونية هي في حد ذاتها إصلاح للإدارة العمومية، يتمحور حول توفير خدمات ذات جودة

²⁵ منصور بن صالح الميمان، الخطة الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية، ورقة مقدمة في مؤتمر

التجارة الإلكترونية، الرياض، 2002

²⁶ عبد الله السبيل، التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية، بحث مقدم لندوة الحكومة الإلكترونية،

مسقط، 2003 ، ص 33

تستجيب لما يحتاجه طالبوها، لذلك فإن من أولى ضرورياتها تفاعل المنظمات الحكومية مع الأفراد والمؤسسات، من خلال بناء وإرساء علاقات متبادلة معهم، من خلال التركيز على المشاركة الواسعة،²⁷ عن طريق الأخذ بعين الاعتبار القيم الثقافية والاجتماعية لمختلف الفئات العمرية، ولمختلف المناطق الجغرافية، لكونها تشكل - في حد ذاتها - أحد أسباب نجاح أو فشل الحكومة الإلكترونية. فمفهوم الثقافة لا يرتبط بعناصر مادية ملموسة، إلا أنه يشير إلى إمكانية تلمس أثارها الاجتماعية من خلال سلوكيات الأفراد والجماعات، ومختلف المنظمات الربحية وغير الربحية. لذلك يتطلب التحول المنشود اعتماد برامج للتوعية والتثقيف، بنشر المفاهيم الجديدة ومتطلباتها العملية، بواسطة مختلف الوسائل الممكنة، إذ تتطلب النجاعة المرجوة من تطبيق الحكومة الإلكترونية انتشارها الواسع، دون تمييز يعود إلى عدم التحكم في التكنولوجيات سواء تعلق الأمر بالسن أو الجنس أو المنطقة الجغرافية التي يقطن بها المعني، وهذا يتطلب اعتماد برامج للتوعية والتثقيف وكذا حملات إعلامية وإعلانية كفيلة بخلق التفاعل المطلوب.

II. مؤشرات نجاعة نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر

بداية من مطلع القرن الحالي، تبنت الجزائر سياسة أكثر انفتاحا في مجال البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من خلال إصدار القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أغسطس 2000 المتضمن قانون البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية²⁸، وترسنة من النصوص التطبيقية التي جاءت بتنظيم جديد للقطاع، يسمح بولوج متعاملين خواص في مجال إنشاء واستغلال الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات، مانحا الفرصة لتوفير خدمات الاتصالات ذات القيمة المضافة على غرار بنوك

²⁷ عمر كاراسان، أساليب الإدارة الحكومية والحكومة الإلكترونية، ورقة مقدمة في ندوة الحكومة الإلكترونية الواقع والتحديات، مسقط، 2003

²⁸ الجريدة الرسمية رقم 48 الصادرة بتاريخ 06 أوت 2000، ص 3

المعطيات، المحاضرات عن بعد وغيرها من الخدمات التفاعلية بالنص والصوت والصورة.

ومع بداية سنة 2009، جاءت استراتيجية «الجزائر الإلكترونية 2013» واختصارا «إ.الجزائر 2013» التي عبرت عن الضرورة الملحة لمواكبة باقي الدول في الاستغلال المفيد لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، فلقد جاء فيها بصريح العبارة : «استراتيجية إ.الجزائر 2013 تدخل في إطار تطوير المجتمع الجزائري القائم على العلم والمعرفة مواكبة للتحويلات العميقة والسريعة التي يعرفها العالم»، حيث جاءت لتشمل جميع الميادين المعنية بالسياسة العمومية لتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وهذا نتاجا لاجتماعات تحضيرية مكثفة على مدى ستة أشهر، وبمشاركة ممثلين عن معظم الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية بهذا المجال، مبيّنة أن «وضع الإدارة الإلكترونية حيز التنفيذ من شأنه إعطاء طريقة في الحوكمة أكثر فعالية وأكثر شفافية، من خلال تقديم خدمات إلكترونية يمكنها تسهيل العلاقات المتبادلة التي تربط المواطنين والمؤسسات بالإدارة العمومية».

2- استراتيجية الجزائر الإلكترونية: قراءة في محتوى الوثيقة وواقع التجسيد

اعتبرت هذه الاستراتيجية - عند صدورها- كخيار تنموي وإحدى أهم المشاريع نظرا لأهميتها وللتائج المنتظرة على صعيد تقديم الخدمات العمومية، متناولا بذلك كل المسائل المتعلقة بالبنية التحتية الضرورية للعمل الإداري من جهة وللإقتصاد الرقمي من جهة أخرى، واقترح مرافقة ذلك بتعديلات في القوانين المنظمة لهما، والتأكيد على ضرورة ضمان موارد مالية كافية لتقوية البنية التحتية للاتصالات ولتحسين نوعية خدمات الإنترنت... الخ.

غير أن هذه الاستراتيجية عرفت في تجسيدها منحاً مختلفاً، إذ ومباشرة بعد أول تعديل حكومي بموجب المرسوم الرئاسي رقم 10-149 المؤرخ في 28 ماي 2010، قام وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الجديد بحذف كلمة 2013 من نص

الاستراتيجية لتصبح «استراتيجية الجزائر الإلكترونية» وهذا دلالة على صعوبة التزام وزارته بالمخطط الزمني للتحويل مثلما نصت عليه الوثيقة الأولى.

ونشير إلى أن الوثيقة المتضمنة نص الاستراتيجية ثرية جدا بالمعلومات، حيث تضم ثلاثة عشر (13) فصلا، مرفقة بمقدمة وخاتمة. وتصف الفصول الثلاثة عشر ما سميت «بالمحاور الكبرى» المرقمة من أ إلى م، ويحتوي كل محور على هدف أو عدة «أهداف كبرى» حيث يتفرع كل هدف كبير إلى عدة «أهداف خاصة». وتعالج المحاور الكبرى النشاطات الواجب إنجازها والتي تنصب خاصة حول تكثيف استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية، والمؤسسات الاقتصادية، التدابير الموجهة لتجهيز المواطنين بالتكنولوجيات الضرورية، دفع وتطوير الاقتصاد الرقمي، دعم وتقوية المنشآت القاعدية للاتصالات ذات التدفق العالي والعالي جدا، تطوير الكفاءات البشرية، وكذا والبحث والتطوير والإبداع، مراجعة وتحسين الإطار القانوني، دور قطاع الإعلام والاتصال في التحسيس والتوعية، الاستفادة من الخبرات الأجنبية في هذا الشأن، وميكانيزمات المتابعة والتقييم، وأخيرا الجوانب التنظيمية والمالية المتعلقة بهذه المسألة²⁹.

فبمراجعة كل ما سبق ذكره، ومن تحليل مختلف النصوص والمشاريع المتعلقة بالحكومة الإلكترونية في الجزائر، يتبين جليا أن التصور الرسمي الجزائري للمفهوم محل الدراسة يركز على البعد التكنولوجي (التقني) أكثر من الأبعاد الإدارية، الثقافية والاجتماعية؛ فبالعودة إلى نص «استراتيجية إ.الجزائر 2013» وإن كانت تقدم تصورا لا يختلف عن التعاريف التي ذكرت سابقا، إلا أنها تركز بالدرجة الأولى على تكثيف استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال من قبل الإدارات العمومية والمؤسسات الاقتصادية والمواطنين، على أساس أن هذه التكنولوجيات سوف تؤدي إلى تحول تلقائي في طريقة التنظيم والنشاط الإداري.

²⁹ E-Algérie 2013, synthèse de la stratégie du gouvernement, décembre 2008.

فهذا التصور يعكس تبني هذه الاستراتيجية لنظرة تقتصر على الوسائل والأدوات من دون التركيز على دراسة نتائج التغيير الفعلي في طريقة العمل الإداري، ولا حتى منهجية تسيير مرحلة التغيير من طريقة العمل التقليدية إلى الإلكترونية، والتي لا يمكن إهمالها لأثرها الأکید في نتائج التحول المطلوب، وأكد ذلك رأي المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي بخصوص مشروع هذه الاستراتيجية الصادر بتاريخ 16 سبتمبر 2009 بعد إخطاره من قبل الوزير الأول بتاريخ 14 جانفي 2009، الذي جاء فيه «التركيز الذي يكاد يقتصر على تطوير المنشآت القاعدية يتعارض مع نجاح التجارب في هذا المجال، والتي استندت كلها، من أجل إحداث المؤثرات الدافعة الضرورية لإنعاش النسيج الاقتصادي والاجتماعي والمؤسساتي، إلى وجود مضمون وخدمات ذات قيمة مضافة، من شأنها وحدها أن تخلق الحاجة ثم الانضمام وأخيراً امتلاك الجمهور العريض لهذه الوسائل التكنولوجية الجديدة»³⁰؛ حيث يظهر ذلك بوضوح بإحالة ملف إنشاء وتسيير الحكومة الإلكترونية بكامله إلى وزارة تقنية بحتة تسمى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث نجد أن مهام هذه الأخيرة معبرة على هذا التصور، فمثلا تنص المادة الأولى³¹ من المرسوم التنفيذي رقم 12-12 المؤرخ في 09 جانفي 2012 على " يكلف وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، في إطار السياسة العامة للحكومة وبرنامج عملها، بإعداد عناصر السياسة الوطنية في مجال البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وتشديد مجتمع المعلومات والمعلوماتية والتقنيات السمعية البصرية والنشاطات الفضائية كما يتابع ويراقب تنفيذها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها." وتنص المادة الثانية من نفس المرسوم على «... وبهذه الصفة يكلف بالتشاور مع الدوائر الوزارية المعنية على الخصوص بما يأتي: يقترح على الحكومة استراتيجية "الجزائر الإلكترونية" ويسهر على تنسيق تنفيذها».

³⁰ الجريدة الرسمية رقم 54 لسنة 2009، الصفحة 18

³¹ الجريدة الرسمية رقم 06 لسنة 2012

إن هذا التصور الرسمي الجزائري لمفهوم الحكومة الإلكترونية يندرج ضمن نظرية تكنولوجيايات معلومات التي سبق شرحها أعلاه، والتي تؤمن بأن تحقيق نجاعة الحكومة الإلكترونية لن يتأتى إلا بتكثيف استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال. هذا التصور لا يأخذ بالحسبان دراسة المرحلة الانتقالية للتحويل، ويعتبرها تحصيل حاصل لوجود التكنولوجيايات بوفرة، غير أننا نرى أنه تصور قاصر لمفهوم الحكومة الإلكترونية، فاستبدال الأوراق والأقلام وعلب حفظ الأرشيف، بأدوات جديدة تتمثل في تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، لن يحقق لنا بالضرورة إدارة عمومية فعالة وناجحة، مما يدفعنا إلى القول أن التكنولوجيا لا تحقق بالضرورة تغييرا إيجابيا في طريقة العمل، مثلما تم التأكيد على ذلك في التعاريف السابقة، فالإدارة (الحكومة) الإلكترونية موضوع يتعلق بـ : «الإدارة» بالدرجة الأولى قبل أن يتعلق بـ : «الإلكترونية».

من جهة أخرى، التركيز على الجانب التقني البحث في نص الاستراتيجية لم يجسده واقع التطبيق، إذ مثلا عرفت الجزائر تأخرا كبيرا، مقارنة بباقي دول العالم، في منح التراخيص لإنشاء شبكات الجيل الثالث التي تسمح بالولوج إلى الأنترنت من الهواتف النقالة، إذ كان ذلك مع نهاية 2013 على أن تبلغ التغطية الشاملة للتراب الوطني في غضون سنتين³²، كما أنه إلى غاية تاريخ 30 جوان 2014، لم تبلغ نسبة استخدام الانترنت في الجزائر سوى 17.2% من مجموع الجزائريين، ونسبة تطوير البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية حسب مختلف تقارير الأمم المتحدة بقيت دائما ضعيفة، وفي مؤخرة الترتيب مقارنة بأغلب الدول العربية، وهذا ما سنوضحه أدناه.

³² المرسوم التنفيذي 13 - 405 ، والرسوم التنفيذي 13-406 والرسوم التنفيذي 13-407 المؤرخين في 2 ديسمبر 2013 المتضمنة منح الرخص لشركات اتصالات الجزائر، الوطنية وأوراسكوم بهذا الترتيب مرفقة بدفاتر الشروط الخاصة بها (الجريدة الرسمية رقم 60 لسنة 2013)

3- مؤشرات التحول نحو الحكومة الإلكترونية في الجزائر

تنشر إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة، كل سنتين، نتائج تحقيقاتها الميدانية حول الحكومة الإلكترونية، وبالتالي فهي تقدم تصنيفات نسبية لمدى تطورها في كافة الدول الأعضاء في المنظمة، وهذا وفقاً لمقياس نسبي بناء على مؤشرات مركبة، انطلاقاً من قياس استعدادية وقدرة الإدارات الوطنية لاستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال لتقديم الخدمات العمومية، والذي يعتبر في الأخير دعماً للمكلفين برسم السياسات العامة في صياغة البرامج التنموية لحكوماتهم الإلكترونية.

1-2 مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية (EGDI) والمؤشرات الجزئية المكونة له

يعد مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية (E-Government Development Index (EGDI)) متوسطاً حسابياً مقاساً من ثلاث درجات قياسية هي:

- الوضع التنموي للبنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية (مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية) (TII)

- الموارد البشرية الأساسية بالكمية والنوعية اللازمين (مؤشر رأس المال البشري) (HCI)

- النطاق وجودة الخدمات الإلكترونية (مؤشر الخدمة الإلكترونية) (OSI)

وتعد كل مجموعة من هذه المؤشرات في حد ذاتها مؤشرات مركبة، والتي يمكن استخراجها وتحليلها بشكل مستقل، وبالتالي يحتسب في الأخير مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية وفق المعادلة التالية: $EGDI = 1/3 (OSI_{normalized} + TII_{normalized} + HCI_{normalized})$

الجدول رقم 01: مقارنة بين الجزائر وبعض الدول العربية حسب مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية (EGDI)

البلد	2004		2008		2010		2012		2014	
	المؤشر	المرتبة	المؤشر	المرتبة	المؤشر	المرتبة	المؤشر	المرتبة	المؤشر	المرتبة
الجزائر	0.3248	118	0.3515	121	0.3181	131	0.3608	132	0.310	136
المغرب	0.264	138	0.2944	140	0.3287	126	0,4209	120	0.506	82
تونس	0.3227	120	0.3458	124	0.4826	66	0,4833	103	0.539	75
مصر	0.2653	136	0.4767	79	0.4518	86	0,4611	107	0.512	80
الإمارات	0.4736	60	0.6301	32	0.5349	49	0,7344	28	0.713	32

المرجع: من إعداد الباحثين انطلاقاً من تقارير الأمم المتحدة حول الحكومة الإلكترونية لسنوات 2004، 2008، 2010، 2012، 2014 المتوفرة في موقعها الإلكتروني : www.unpan.org/e-government

من خلال تطور قيمة مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية الخاص بالجزائر، يظهر أنه لم يعرف أي قفزة نوعية رغم كل الإصلاحات المعلنة، إذ بقي يتأرجح بين 0.31 و0.36 وهو ما يعكس عدم تحقيق تحسن في أهم متطلبات توفير الخدمات العمومية الإلكترونية على مدار عشر سنوات كاملة. كما أنه بإجراء مقارنة بسيطة، يظهر جلياً أنه منذ 2004 إلى 2014، تراجعت الجزائر في ترتيبها العالمي من المرتبة 118 إلى المرتبة 136، في الوقت الذي نجد المغرب، تونس، مصر والإمارات العربية المتحدة قد تقدمت كثيراً في

تطويرها لحكوماتها الإلكترونية، إذ نجد أن المغرب انتقل من المرتبة 138 إلى المرتبة 82، وتونس من المرتبة 120 إلى المرتبة 75 ومصر من المرتبة 136 إلى المرتبة 80 .

أ- مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية (*The telecommunication infrastructure index (TII)*)

حسب تقرير الأمم المتحدة حول الحكومة الإلكترونية لسنة 2014، يعتبر هذا المؤشر مكوناً للمتوسط الحسابي من خمس مؤشرات، هي تقدير مستخدمي الإنترنت لكل 100 ساكن، وعدد خطوط الهاتف الثابت الأساسية لكل 100 ساكن، وعدد مستخدمي الهاتف النقال لكل 100 ساكن، وعدد اشتراكات اتصال الإنترنت عريض النطاق اللاسلكي لكل 100 ساكن، وعدد اشتراكات اتصال الإنترنت عريض النطاق الثابت لكل 100 ساكن، وهذا على أساس إحصائيات الاتحاد الدولي للاتصالات الذي يعتبر أحد الفروع المتخصصة للأمم المتحدة.

الجدول رقم 02: تطور عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر من سنة 2000 إلى غاية 30 جوان 2014 .

السنة	عدد مستخدمي الإنترنت	عدد السكان	نسبة مستخدمي الإنترنت
2000	50 000	31 795 500	0.2 %
2005	1 920 000	33 033 546	5.8 %
2007	2 460 000	33 506 567	7.3 %
2008	3 500 000	33 769 669	10.4 %
2009	4 100 000	34 178 188	12.0 %
2010	4 700 000	34 586 184	13.6 %
2012	5 230 000	37 367 266	14 %
2013	6 404 264	38 813 722	16.5 %
2014	6 669 927	38 813 722	17.2 %

المرجع: من إعداد الباحثين انطلاقاً من موقع الإحصائيات العالمي: <http://www.internetworldstats.com/stats1.htm>

ومع هذا، نشير إلى أن عدد مستخدمي الأنترنت في الجزائر لا يزال منخفضا جدا مقارنة بكثير من الدول العربية والإفريقية، إذ نجد نيجيريا (70.3 مليون مستخدم)، مصر (46.2 مليون مستخدم)، جنوب إفريقيا (24.9 مليون مستخدم)، كينيا (21.3 مليون مستخدم)، المغرب (20.2 مليون مستخدم)³³. وبالعودة للحديث عن مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية، الذي سبق شرح مكوناته، نقارن من خلال الجدول التالي قيمة هذا المؤشر بين نفس الدول العربية التي استعملناها في الجدول رقم 01 أعلاه.

الجدول رقم 03: مقارنة بين الجزائر وبعض الدول العربية حسب مؤشر مؤشر البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية

2014	2012	2010	2008	2004	
0,1989	0,1812	0,0412	0,1230	0,033	الجزائر
0,3350	0,2772	0.0584	0,1349	0.061	المغرب
0.3074	0,2886	0.0641	0.1636	0.084	تونس
0.3571	0,2232	0.0414	0.0886	0.066	مصر
0.5932	0,5568	0.1793	0.3813	0.386	الإمارات العربية المتحدة

المرجع: من إعداد الباحثين انطلاقا من تقارير الأمم المتحدة حول الحكومة الإلكترونية لسنوات 2004، 2008، 2010، 2012، 2014 المتوفرة في موقعها الإلكتروني : www.unpan.org/e-government

يظهر من الجدول أعلاه ان الجزائر، سنة 2004، كانت في آخر الترتيب مقارنة بمصر وتونس والمغرب والإمارات العربية المتحدة، وهذا نظرا للتأخر الكبير في تبني سياسة الانفتاح على الاتصالات واسعة النطاق، غير الملاحظ كذلك أن الجزائر سنة 2014 هي كذلك في آخر الترتيب مقارنة بنفس الدول وبفارق كبير جدا يصل إلى الضعف، مما يطرح أكثر من سؤال، خاصة أن التصور الجزائري للحكومة الإلكترونية يندرج

³³ <http://www.internetworldstats.com/stats1.htm>

ضمن نظريات تكنولوجيا المعلومات، التي تركز على جلب التكنولوجيات وتكثيف استعمالها، وظهر ذلك جليا من خلال محتوى استراتيجية الجزائر الإلكترونية التي سبق شرحها. غير أنه يمكن توقع تحسن في هذا المؤشر في التقرير القادم سنة 2016 خاصة بعد منح الجزائر لثلاث رخص لاستغلال الاتصالات من الجيل الثالث، والتي تسمح بالولوج إلى الأنترنت اللاسلكي، مما قد يشكل قفزة نوعية.

ب- مؤشر رأس المال البشري (*HCI*) *The human capital index*

انطلاقا من إحصائيات منظمة الأمم المتحدة للعلوم والثقافة (اليونيسكو)، قدمت الدراسة الاستقصائية الصادرة عن منظمة الأمم المتحدة بخصوص الحكومة الإلكترونية لسنة 2014، مكونين جديدين لمؤشر رأس المال البشري هما : السنوات المتوقعة للدراسة، ومتوسط سنوات الدراسة، وهذا إضافة إلى المقومين الموجودين لمعدل القراءة والكتابة بين الراشدين، ومعدل التسجيل الإجمالي في المراحل الابتدائية والثانوية وما بعد الثانوية، والتي استُخدمت في الدراسات الاستقصائية منذ سنة 2002، والجدول التالي يقارن قيمة هذا المؤشر بين نفس الدول العربية المستعملة سابقا في هذه الدراسة.

الجدول رقم 04: مقارنة بين الجزائر وبعض الدول العربية حسب مؤشر رأس المال البشري

2014	2012	2010	2008	2004	
0.6543	0.5463	0.2435	0.7114	0.690	الجزائر
0.4901	0,4430	0.1894	0.5437	0.500	المغرب
0.6717	0,6841	0.2544	0.7498	0.730	تونس
0.5912	0,5588	0.2301	0.7323	0.630	مصر
0.6657	0,7837	0.2703	0.7908	0.730	الإمارات العربية المتحدة

المرجع: من إعداد الباحثين انطلاقا من تقارير الأمم المتحدة حول الحكومة الإلكترونية لسنوات 2004، 2008، 2010، 2012، 2014 المتوفرة في موقعها الإلكتروني : www.unpan.org/e-government

نشير هنا إلى أن هذا المؤشر الذي تقدمه منظمة اليونسكو لا يتعلق فقط بنسبة الدارسين للتخصصات التي تسمح باستعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الأعمال الإدارية، أو المتخصصين في المجالات التي تتطلبها الحكومة الإلكترونية، وإنما يتعلق بنسبة التعلم في الدول بصفة عامة، وبالتالي لا يمكن لنا تقديم نوعي للأرقام المقدمة في الجدول أعلاه إلا من خلال ربطها بالمؤشرات الأخرى المتعلقة بتطوير الحكومة الإلكترونية، أو تلك المتعلقة بالخدمات الإلكترونية.

ج- مؤشر الخدمة الإلكترونية (OSI) *(The online service index)*

بالأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات الجديدة والناشئة منذ عام 2012 ، تم تحسين الاستبيان الخاص بالدراسة الاستقصائية لعام 2014 لتضمين التطورات الجديدة، مع التركيز على ما يلي:

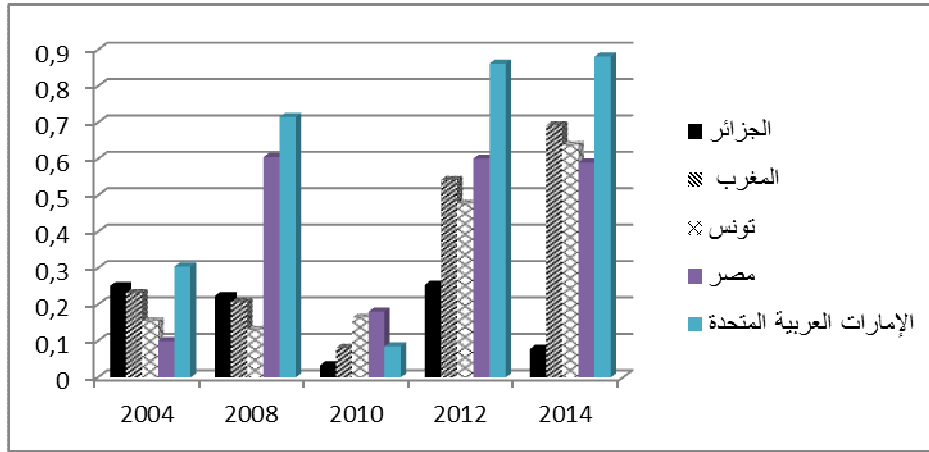
- الأهمية المتزايدة لنهج الحكومة المتكاملة ودمج تقديم الخدمة الإلكترونية؛
 - استخدام الحكومة الإلكترونية لتوفير المعلومات والخدمات للمواطنين بخصوص القضايا المتعلقة بالبيئة؛
 - البنية التحتية الإلكترونية ودورها المساعد في رآب الفجوة الرقمية، مع التأكيد الخاص على توفير الخدمات الإلكترونية الفاعلة لإشراك الجماعات المهمشة والأقل حظاً، كالفقراء وذوي الإعاقة والنساء والأطفال والشباب وكبار السن والأقليات وما إلى ذلك؛
 - التأكيد المتزايد على استخدام الخدمات الإلكترونية ؛
 - التوسع في المشاركة الإلكترونية.
- والجدول التالي يقارن قيمة مؤشر الخدمة الإلكترونية بين نفس الدول العربية السابقة

الجدول رقم 05: مقارنة بين الجزائر وبعض الدول العربية حسب مؤشر الخدمة الإلكترونية

2014	2012	2010	2008	2004	
0.0787	0.2549	0.0335	0.2241	0.251	الجزائر
0.6929	0,5425	0.0810	0.2074	0.232	المغرب
0.6378	0,4771	0.1641	0.1304	0.154	تونس
0.5906	0,6013	0.1803	0.6054	0.100	مصر
0.8819	0,8627	0.0853	0.7157	0.305	الإمارات العربية المتحدة

المرجع: من إعداد الباحثين انطلاقا من تقارير الأمم المتحدة حول الحكومة الإلكترونية لسنوات 2004، 2008، 2010، 2012، 2014 المتوفرة في موقعها الإلكتروني: www.unpan.org/e-government

وفيما يلي رسم بواسطة الأعمدة البيانية حيث يظهر العمود الممثل للجزائر باللون الأسود القاتم:



المرجع: من إعداد الباحثين انطلاقا من الغحصائيات المقدمة في الجدول رقم 06 أعلاه

فمن خلال هذا الرسم، نلاحظ أن الجزائر، سنة 2004، كانت تتفوق من حيث توفير الخدمات الإلكترونية ونوعيتها على كل من مصر وتونس والمغرب، وغير متأخرة كثيرا عن الإمارات العربية المتحدة، غير أنه نلاحظ فيما بعد أن هناك تراجع غير مبرر إذا ما

قارنا قيم المؤشر عبر السنوات المختلفة، وخاصة أن الجزائر كانت تبنت رسميا استراتيجية الجزائر الإلكترونية رسميا ودخولها مرحلة التجسيد ابتداء من سنة 2009، في الوقت الذي نلاحظ أنه حسب تقرير الأمم المتحدة لسنة 2010، الجزائر في آخر الرواق، ونفس الحال في التقارير التي جاءت فيما بعد، وهذا أكبر دليل على عدم جدية استراتيجية التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، وعدم تجسيدها واقعا.

2-2 مؤشر المشاركة الإلكترونية (EPI) (*Electronic participation index*)

يُشتق مؤشر المشاركة الإلكترونية، كمؤشر تكميلي لدراسة الأمم المتحدة الاستقصائية حول الحكومة الإلكترونية، وهو يوسع من نطاق الدراسة، من خلال التركيز على استخدام الخدمات الإلكترونية بهدف:

- تسهيل تقديم المعلومات من قبل الحكومات إلى المواطنين (مشاركة المعلومات الإلكترونية)، وذلك من خلال تمكين جمهور المواطنين من المشاركة عن طريق تزويد المواطنين والمؤسسات بالمعلومات العامة، والنفاز إليها دون طلب أو بناءً عليه؛
- التفاعل مع الجهات المستفيدة (الاستشارات الإلكترونية)، وذلك من خلال إشراك المواطنين ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الاقتصادية في المساهمات والمناقشات حول السياسات والخدمات العامة؛
- التعاون في عمليات صنع القرار (صنع القرارات الإلكترونية)، وذلك من خلال تمكين المواطنين عبر التصميم المشترك لخيارات السياسة والإنتاج المشترك لمقومات الخدمة وطرق التقديم.

ويبحث مؤشر المشاركة الإلكترونية مختلف التسهيلات التي تتبناها الحكومة للإشراك المواطنين في مناقشة الشؤون العمومية من خلال ما تتيحه تكنولوجيات الإعلام والاتصال من فضاءات. والهدف من هذا الإجراء ليس فقط فرض ممارسة إدارية محددة، لكن بالأحرى تقديم وجهة النظر حول كيفية استخدام الدول المختلفة للأدوات

الإلكترونية لتعزيز التفاعل بين المواطنين والحكومة، بالإضافة إلى التفاعل بين المواطنين.

الجدول رقم 06: مقارنة بين الجزائر وبعض الدول العربية حسب مؤشر المشاركة الإلكترونية

2014		2012		2010		2008		2004		
المرتبة	المؤشر	المرتبة	المؤشر	المرتبة	المؤشر	المرتبة	المؤشر	المرتبة	المؤشر	
172	0.0784	124	0,0526	157	0.0143	153	0.0227	99	0.0328	الجزائر
17	0.8039	38	0,3947	86	0.1286	/	0.0000	113	0.0328	المغرب
33	0.6471	42	0,3684	39	0.3000	156	0.0227	145	0.0164	تونس
54	0.5490	15	0,6842	42	0.2857	50	0.2500	129	0.0164	مصر
13	0.8431	14	0,7368	86	0.1286	44	0.2955	96	0.0492	الإمارات العربية

المرجع: من إعداد الباحثين انطلاقاً من تقارير الأمم المتحدة حول الحكومة الإلكترونية لسنوات 2004، 2008، 2010، 2012، 2014 المتوفرة في موقعها الإلكتروني: www.unpan.org/e-government

بقراءة قيمة مؤشر المشاركة الإلكترونية وبمقارنته عبر السنوات، يظهر جلياً أن الجزائر بقيت دوماً متأخرة، إذ في آخر تقرير صادر في هذا الشأن (سنة 2014)، الجزائر في المرتبة 172 عالمياً مقارنة بالإمارات العربية المتحدة (13) والمغرب (17) وتونس (33) ومصر (54)، مما يدل على أنه خلال العشر سنوات الأخيرة، لم تسع الجزائر عملياً لتحسين خدماتها الإلكترونية التفاعلية ولم تعمل على إشراك المواطنين في تطويرها.

الخاتمة

بعد تناولنا لهذا الموضوع المتعلق بمدى نجاعة العمل الإداري باعتماد نظام الحكومة الإلكترونية، يتبين أن الجزائر وبعد ما يقارب 15 سنة من الإنفتاح على تكنولوجيات الإعلام والاتصال واسعة النطاق، لا تزال متأخرة جدا في توفير البنية التحتية الضرورية، خاصة شبكات الاتصالات، وهي أهم المتطلبات التقنية لقيام الحكومة الإلكترونية بحد ذاتها، وبالتالي لا يمكن التعمق في دراسة نجاعة الأعمال الإدارية الإلكترونية لعدم وجودها الواقعي بنفس الشكل الذي تم تعريفه نظريا، إذ نلاحظ أنه حسب آخر تقرير لمنظمة الأمم المتحدة لسنة 2014، تم تسجيل قيمة جد منخفضة لمؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية في الجزائر بنسبة 0.3106 في المرتبة 136 عالميا من مجموع 192 دولة، بعد أن كانت قيمة نفس المؤشر سنة 2004 (أي قبل عشر سنوات) هي 0.3248 أي بتراجع قيمته 0.026، في الوقت الذي عرفت هذه المرحلة تحسن في المؤشرات المالية للجزائر بداية من تخلصها من ثقل المديونية الخارجية، وارتفاع دخلها الوطني المرتبط بارتفاع أسعار المحروقات مقارنة بسنة 2004، ناهيك عن الكثير من الإصلاحات التي باشرتها الجزائر بغية النهوض بقطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وأهمها استراتيجية الجزائر الإلكترونية التي ركزت على توفير التكنولوجيات وبناء مجتمع المعلومات، ومع هذا لم يتعدى مؤشر البنية التحتية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال لسنة 2014 قيمة 0,1989 بنسبة استخدام للأترنت لا تتعدى 17,2 % في الوقت التي سجلت مصر مثلا مؤشرا يقارب ضعف مؤشر الجزائر 0.3571 بنسبة استخدام للأترنت فاقت 53,2%، مما يطرح أكثر من تساؤل عن مدى تجسيد الاستراتيجيات المعلن عن واقعا.

إن هذا التأخر المسجل في التحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية يحول دون دراسة واقتراح مؤشرات لنجاعة العمل الإداري الإلكتروني، وبقينا في دراسة متطلبات تطوير الحكومة الإلكترونية ومؤشراتها التقنية، فبدون توفر بنية تحتية كفيلة بتوفير الخدمات الإلكترونية، لا يمكن دراسة كل ما يتعلق بنجاعة الخدمات المقدمة، فمن خلال كل ما

تناولناه، نستنتج أنه يتطلب تطوير البنية التحتية الضرورية لوجود الحكومة الإلكترونية في الجزائر، تبني استراتيجية حقيقية تتحلى بالجدية في توفير تكنولوجيات الإعلام والاتصال من جهة، وتوفير الموارد المالية التي يتطلبها التحول المستمر، وتكوين الموارد البشرية القادرة على مواكبة كل جديد يتعلق بها، مع ضرورة أن تولي السياسات العمومية أهمية أكبر للخدمات الإدارية الإلكترونية من خلال المواقع على شبكة الأترنت، كبديل كلي عن الخدمات الإدارية العادية، مع تطوير طرق مبتكرة في العمل الإداري تتناسب مع خصوصيات تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وما أفرزته من تحديات، دون الإغفال عن ضرورة المبادرة بإصلاحات تتعلق بالجانب التنظيمي والقانوني داخل الإدارات العمومية تسمح بربح الوقت، تخفيض التكاليف وضبط المسؤوليات في إطار العمل الإداري الإلكتروني الذي سوف توفره الحكومة الإلكترونية مستقبلاً، ويشترط في كل ذلك إرادة سياسية حقيقية، والتي يجب أن تبرز من خلال إظهار ثقة أكبر في الفضاء الإلكتروني، وإصدار قوانين ولوائح تفرض على مسؤولي الإدارات العمومية استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في أداء أعمالهم، مع ضرورة القيام بدراسات دورية لنجاعة العمليات المقدمة، وتقييمها بمنهجية موضوعية من أجل تصحيح الأخطاء وتطوير الخدمات الإدارية.

المراجع

أولاً: باللغة العربية

- ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 2011
- ابو بكر محمود الهوش، نحو حكومة متشابكة بينا الحكومة الإلكترونية، مجلة الدراسات العليا، العدد 16، 2005،
- إيمان محمد الغراب: التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب التقليدي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003،
- رأفت رضوان، الضرائب في عالم الأعمال الإلكترونية، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، العدد 02، 2001،
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
- عباس بدران، الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ط1، 2004
- عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، الجزء الأول، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2003
- عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديد، عمان، 2008،
- عرفات عوجان، الحكومة الإلكترونية، شروط النجاح، مجلة الحاسوب، 2000،
- عبد لله السبيل، التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية، بحث مقدم لندوة الحكومة الإلكترونية، مسقط، 2003،
- عمر كاراسان، أساليب الإدارة الحكومية والحكومة الإلكترونية، ورقة مقدمة في ندوة الحكومة الإلكترونية الواقع والتحديات، مسقط، 2003
- فريد تاردوس: العالم في عصر الإنترنت، دار العلم، بيروت، 2000،
- محمد محمود الطعمنة، د. طارق شريف العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004
- محمد الطويل، الحكومة الإلكترونية كأداة للنظام الحاكم في ظل ثورة تقنية المعلومات والاتصالات، القاهرة، 2005

- منصور بن صالح الميمان، الخطة الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية، ورقة مقدمة في مؤتمر التجارة الإلكترونية، الرياض، 2002

ثانيا: باللغات الأجنبية

- Christine Aidonidis, Giorgio Pauletto, **e-Administration : enjeux et facteurs clés de succès** (GENÈVE, Département des constructions et des technologies de l'information CTI, 2007)
- Eric Peterson, **The Big Book of Key Performance Indicators**, First Edition , 2006,
- Henri SAVALL, de la performance globale, peut-on synchroniser l'économie et la sociale conférence à la 16^{eme} université d'été de l'institut international d'audit social, 27 et 28 aout 1998. Aix en Provence- France.
- Michael Hammer et James Champy, **Le Reengineering**, Dunod, Paris, 1993.
- N. Doniach, **the oxford English arabic dictionary of current usage**, (oxford université, 1972) .
- OCDE, **l'administration électronique : un impératif**, 2004.
- Osborne, David and Ted Gaebler, **reinenting gouvernement** : How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, penguin, new york, 1993
- OCDE (1997a). Des recommandations analogues peuvent être trouvées dans la Recommandation du Conseil de l'OCDE de 1995 concernant l'amélioration de la qualité de la réglementation officielle.
- Pierre GASBAR, Jean-guy MILLET, **apprécier et valoriser les hommes réflexions et pratiques**. 2eme édition liaison, Paris, 1993.