



جامعة وهران - 2 - محمد بن احمد

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

محاضرات في مادة التنمية الإدارية والخدمة العمومية لطلبة السنة الأولى ماستر علوم سياسية تخصص إدارة عامة

الأستاذ: باعلي واسعيد باحمد

المحاضرة الخامسة

1- مفهوم الحوكمة الإلكترونية

هناك عدة تعاريف للحكومة الإلكترونية منها:

- هي "استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات العمومية، متبوعا بتغييرات على مستوى التنظيم واستعدادات جديدة للأفراد".

- هي " نمط 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 الإلكترونية بما يحقق التنمية المستدامة".

- هي "مجموعة من القرارات التي تبين الإطار الذي يتم فيه تطوير مجتمع أساسه المعرفة، باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال".

- 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".

- هي "مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تندرج ضمنها المعلومات الإلكترونية للإدارة أين تكون الشفافية والنجاعة هي القاعدة الذهبية لخدمة المواطن".

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 وسلوكيات الأفراد. وتهدف إلى تحقيق الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات وتحقيق جودة الخدمات العمومية وتحسين مبدأ الديمقراطية الإلكترونية.

2- مزايا الحوكمة الإلكترونية

من أهم مزايا الحوكمة الإلكترونية، ما يلي:

- إيجاد نماذج جديدة لحل المشاكل السياسية؛ مثل إدارة اللقاءات السياسية من خلال شبكة الأنترنت.
- 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 الأنترنت.
- الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية عن الأداء الحكومي على شبكة الإنترنت 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:
- قلة المشاركة من طرف المواطنين والذي يعود إلى نقص الاطلاع على مواقع الهيئات العمومية.
- التكاليف المرتفعة للبنية التحتية.
- ضعف الرأسمال البشري من حيث الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- قلة انتشار المعلومات.
- غياب إطار قانوني خاص بالحوكمة الإلكترونية.

3- أهداف الحوكمة الإلكترونية

نظرا لأهمية الحوكمة الإلكترونية فلها أهداف استراتيجية تساعد في إدارة شؤون المنظمات والإدارات وتتمثل فيما يلي:

- **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 الإجراءات الإدارية، ولتحقيق ذلك ينبغي توفر معلومات واضحة ومتاحة للجميع بطريقة بسيطة وصالحة للاستخدام.

- **الإدماج والمشاركة:** لكل مواطن الحق في المشاركة في الرأي العام من أجل إتاحة للجميع فرصة الاستفادة من المعلومات والخدمات المتوفرة، ويكون هذا عن طريق برامج الإعلام، أو بإمكان الفرد طرح أفكاره عن طريق الوسائل التكنولوجية من إنترنت، هواتف... الخ.

- **الفاعلية 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 الإجراءات 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 الإلكترونية بتحقيق التنافسية للهيئات الحكومية، تخلق محيط ملائم لتطوير أنشطة جديدة، وبذلك خلق حكومة أكثر ديناميكية، أكثر نشاط، تسمح بتسريع الإجراءات وتحقيق الفعالية وهذا يكون بالاهتمام أكثر بالإبداع والبحث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- **المعرفة:** رفع مستوى المعرفة لدى أفراد المجتمع، لكن لا يمكن للحكومة الإلكترونية حل هذه الإشكالية (المعرفة)، بل قد تهتم ببعض الجوانب فقط وخاصة المتعلقة بإنتاج المعرفة ونشرها، التنظيم والتكوين في ميادين تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إعطاء أساليب جديدة للتعليم. فمن أجل توفير العمل أكثر فعالية وشفافية، يجب على الحكومة الاعتماد على سياسة نشر معلوما متناسقة ومفهومة من طرف المستفيد، وتنويع وسائل نشرها.

4-خطوات وضع استراتيجية الحوكمة الإلكترونية

يمكن تلخيص هذه الخطوات في النقاط التالية :

- توافق المشروع مع المبادئ والتنظيم الداخلي للهيئات الحكومية.

- تحسين فعالية العمليات الديمقراطية.

- توسيع شبكة الاتصال بين المستفيدين والمنظمات الحكومية (هاتف، مواقع إنترنت...)

- الاستناد على الشمولية والابتعاد عن التمييز.
- ضمان الشفافية والاستمرارية بتشجيع المشاركة الإلكترونية.
- التنسيق بين مختلف القطاعات والمستويات الحكومية وتعزيز الاندماج بينها.
- تعزيز 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 والتطوير المستمر.

5- الخصائص الرئيسية لاستراتيجية الحوكمة الإلكترونية

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- 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.
- 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 إدارة جودة الخدمات من أجل زيادة درجة رضا المستفيدين وتقليل الأخطاء.

والجدير بالإشارة، أن الوسيلة الوحيدة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في القطاع العام هو ضرورة وجود قاعدة البيانات المفتوحة، فالبيانات المفتوحة هي الطريق إلى الحكم الراشد الإلكتروني؛ فلا يمكن للفرد ولا المنظمات ولا حتى الحركات السياسية الحزبية أو المستقلة أن تصنع برامج تنموية قابلة للتطبيق بدون معطيات صحيحة وواضحة، أو تشارك في بناء الدولة وهي لا تعلم ما يحاك في كواليس الحكومة، أو تناقش التصرف وليس هناك قاعدة قانونية متطورة و متماسكة ومحيّنة، أو تحكم على النتائج بدون إحصائيات مقارنة، وينبغي على قاعدة البيانات المفتوحة أن تكون صحيحة يمكن التحقق منها، محينة، وقابلة للاستعمال، ولذلك من الضروري إرساء لغة حوار مشتركة لصياغة البيانات العامة في شكل موحد، حتى يتيسر على جميع المستعملين من أفراد، منظمات، وجهات حكومية استغلال البيانات وإثرائها، وهو ما يعرف تقنيا باسم الإطار التوافقي للحكومة الإلكترونية.

6-متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية

تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

أ. تحقيق تفاعل بين الإدارة العمومية والمواطن والأطراف ذات المصلحة الهدف من هذا التفاعل هو إشراك 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 الإجراءات التصحيحية في حالة وجود اهتزاز في الثقة والمصدقية بفعل عوامل سوء التفاهم والمعلومات الخاطئة الصادرة من عمال الإدارة.

- توسيع المشاركة الإلكترونية من خلال تشجيع مشاركة المواطن في المسائل المطروحة، مع إشعارهم بأهمية القضايا المطروحة وإبلاغهم بالإجراءات التي تم اتخاذها، وكذلك تجزئة المسائل المعقدة إلى مكونات سهلة الفهم على المواطنين، والأهم التأكيد من تلك المعلومات والنماذج المنشورة في المواقع الإلكترونية وتحقيق الاتصال في اتجاهين، بنشر عناوين البريد الإلكتروني للأجهزة الحكومية والمسؤولين الحكوميين.

- تعزيز الديمقراطية الإلكترونية من خلال عملية المحاسبة والمساءلة، ويتحقق هذا بتوفير المعلومات الكافية عن أداء الإدارة العمومية ككل عبر الإنترنت والوسائل التكنولوجية المختلفة، ويظهر هذا بنشر منتديات النقاش الإلكتروني 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 الإنترنت، فموضوع

الديمقراطية والمشاركة الإلكترونية 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 الإلكترونية 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 الإدارية التي يجب اجتيازها ولذلك يجب بناء ثقة وإدراك في البداية. ولعل أكبر المخاوف التي تعترى غالبية الأطراف هي في أن التغيير سيؤثر عليهم سلبا.

وتشمل قضية الثقة الإلكترونية جانبين:

الخصوصية أي حماية المعلومات الشخصية، **والأمان** أي حماية مواقع الحكومة من الهجمات وسوء الاستخدام.

ب- 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 للحكومة الإلكترونية.

- 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، السلوكيات، الثقافة... الخ)، مما يولد مقاومة من العاملين خوفا من المجهول، فيجب التعامل مع هذه الوضعية بإظهار الجوانب الإيجابية للتغيير وإشراك العاملين في هذا المشروع.

- تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية لترشيد سلوك الموظف في مهامه والحد من المحسوبية وتحول قيم الشفافية إلى قاعدة أساسية في النسق الاجتماعي، وكذلك شرح أعمال وأنشطة الإدارة وكذا التوفير السريع للمعلومة وسهولة الحصول عليها، وتبرز هنا الحدود ان بين مبدأ السر المهني في مدونة أخلاقيات المهنة وحق المواطن في الحصول على المعلومة، إلى جانب وضع مقاييس الأخلاق بتقنين هذه القاييس 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: هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يتحاورون إلكترونياً أي تبادل المعلومات والبيانات بواسطة الحاسوب وباستخدام الشبكات وضرورة توحيد الوثائق المتعامل بها للتمكن من إدراج التعليقات، وتمثل وظائف العمل الجماعي الإلكتروني في الاهتمام بالرسائل الإلكترونية (كتابتها، إرسالها، استقبالها، ترتيب الرسائل المستقبلية وحفظها وإعداد بيان الاستلام وضمان السرية)، وكذلك تنظيم الاجتماعات عن بعد، تكون على شكل محاضرة عبر الإنترنت من أجل إرسال الأفكار وتوزيع المعلومات الرسمية في لحظة معينة، ويؤدي هذا النمط من العمل إلى اتخاذ قرار جماعي والتفاوض مع الأطراف المستفيدة من الخدمة.

ج- تأهيل الإطار القانوني: سن القوانين التي تؤكد ضرورة تبني الإدارات العمومية للحكومة الإلكترونية من أجل تحسين جودة الخدمة العمومية وتحديد قانون المعاملات الإلكترونية، وهذا بتحديث القوانين بحيث تتلاءم مع استخدام الوثائق والمعاملات الإلكترونية وإنشاء سياسات تدعم إنشاء الحكومة الإلكترونية لتلافي التعقيدات عند الشروع في التنفيذ.

7- النتائج المحتملة من تطبيق الحكومة الإلكترونية

سيسهم تجسيد مبادئ الحكومة الإلكترونية على مستوى الإدارة العمومية في تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال ما يلي:

- تحديث تحويل في إجراءات 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 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 الإنفاق 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 شكاوى 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 الإنترنت، 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 الإتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات التي تقوم بها الإدارة وإمكانية وصول صوت المواطن مباشرة.
- تجسيد التسيير الإلكتروني الذي يهدف إلى ضبط الوثائق الداخلية وتبسيط العمليات الإدارية، وتحسين 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.