



## الإدارة الإلكترونية بالمغرب: بين الأبعاد الإستراتيجية ورهان التنمية

- E-government in Morocco: between strategic dimensions And development update
- l'administration électronique au Maroc: entre les dimensions stratégiques Et mise de développement

أ / جفري مراد

جامعة الحسن الثاني- الدار البيضاء المغرب

[jafirimourad21@gmail.com](mailto:jafirimourad21@gmail.com)

### ملخص

الهدف الرئيسي وراء جهود التطوير للإدارة العامة بالمغرب أولاً وقبل كل شيء هو إنشاء خدمة إدارية حديثة تحدث تغييرات عميقة في العلاقة الوثيقة بين الإدارة ومواطني من ناحية ، والمستثمرين من جهة أخرى. ويتحقق ذلك من خلال تنفيذ آليات متكاملة تسهم في إعادة تأهيل وتطوير الهياكل ، وترشيد الموارد البشرية ، وإنشاء بيئة قانونية وتنظيمية وإدارية ، فضلاً عن تعزيز قدرة المواطنين على تحسين الأداء. استخدام أدوات الكمبيوتر والتعرف على وسائل الاتصال التكنولوجية. ومن الواضح أن هذه التكنولوجيا تمثل رافعة واحدة من بين آخرين للإصلاح الإداري. الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، التنمية، الاستراتيجية.

### Abstract:

The main goal behind the development efforts of the public administration in Morocco and first and foremost is the creation of a modernized administrative service that bring profound changes in the close relationship between the administration and the citizens of on the one hand, and investors on the other. This is achieved through the implementation of integrated mechanisms contributing to the rehabilitation and development of structures, the rationalization of human resources, and the creation of a legal, regulatory and administrative environment, as well as enhancing citizens' capacity to optimize the use of computer tools and become familiar with the technological means of communication. this technology is obviously one lever among others for administrative reform. The main goal behind the development efforts of the public administration in Morocco and first and foremost is the creation of a modernized administrative service that bring profound changes in the close relationship between the administration and the citizens of on the one hand, and investors on the other. This is achieved through

the implementation of integrated mechanisms contributing to the rehabilitation and development of structures, the rationalization of human resources, and the creation of a legal, regulatory and administrative environment, as well as enhancing citizens' capacity to optimize the use of computer tools and become familiar with the technological means of communication. this technology is obviously one lever among others for administrative reform.

**Keywords:** electronic management, development, strategy.

#### *Résumé*

L'objectif principal derrière les efforts de développement de l'administration publique au Maroc et en premier lieu, c'est la création d'un service administratif modernisée qui apportent des changements profonds dans la relation étroite entre l'administration et les citoyens d'une part, et les investisseurs d'autre part. Cela est réalisé par la mise en œuvre des mécanismes intégrés contribuant à la réhabilitation et le développement des structures, la rationalisation des ressources humaines, et la création d'un environnement juridique, réglementaire et administratif, ainsi que de renforcer la capacité des citoyens à optimiser l'utilisation des outils informatique et se familiariser avec les moyens technologiques de communication. cette technologies représente évidemment un levier parmi d'autres pour la réforme administrative.

**Mots-clés:** gestion électronique, développement, stratégie.

## المقدمة

يمكن القول أن الإدارة العمومية بالمغرب تعرف اليوم تغيرات مهمة في ظل الثورة الرقمية، وما يرافق ذلك من إدخال البعد التقني في برامج التحديث والإصلاح الإداري وعلى رأس هذا التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال؛ باستخدامها في مجال التدبير والخدمات الإدارية<sup>1</sup>، في سياق عصرنة المرافق العمومية لتحسين فعاليتها وجعلها تستجيب لحاجيات وانتظارات المرتفقين، وذلك بهدف بناء إدارة معاصرة حديثة من جهة ومن جهة آخر المساهمة بفعالية في ترشيد التسيير الإداري وحماية المرتفقين للمساهمة في التنمية التي ينشدها الجميع<sup>2</sup>.

من منطلق أن مبدأ التجاوب مع احتياجات المواطنين يتطلب الانتقال من نظام إداري بيروقراطي إلى نظام إداري منفتح يأخذ بمبدأ ربط الإدارة بالمرتفقين، بهدف تأمين أفضل الخدمات الإدارية، وأيضا لجعل الإجراءات والتدابير الإدارية تستجيب لحاجيات المواطنين أخذت بعين الاعتبار الأولويات والمواد المتوفرة<sup>3</sup>.

أن ورش رقمنة الإدارة يعد اليوم مدخلا ضروريا لتحقيق التنمية المستدامة ومجابهة الإشكاليات التي تعاني منها الإدارة المغربية، وذلك بهدف السير بها قدما نحو بناء منظومة إدارية

متطورة قادرة على الوفاء بالاحتياجات الآنية والمستقبلية للمرتفقين، وعلى تحقيق انتظاراتهم ومواجهة التحديات التي قد تواجههم عن طريق تنزيل البرامج والإستراتيجيات الوطنية لرقمنة العمل الإداري (المبحث الأول)، وذلك من خلال مواكبة الآفاق المستقبلية للإنجاح إستراتيجية الإدارة الرقمية بالمغرب بالإنفتاح والإستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال (المبحث الثاني).

### المبحث الأول: البرامج والإستراتيجيات الوطنية لرقمنة العمل الإداري

تشكل الإستراتيجية الوطنية لرقمنة العمل الإداري حاليا بالمغرب أساس انطلاق مسلسل الإصلاح والتحديث الإداري برمته، فهي كخيار تدييري أصبحت تفتح الباب أمام إعادة هيكلة المنظومة الإدارية وتطوير عمل المؤسسات والمرافق العمومية بهدف كسب ثقة المواطنين من جهة، والتمكين من رقمنة كافة النشاطات والإجراءات والمعاملات الإدارية وتبسيطها ونقلها من إطار اليدوي إلى الإطار التقني الإلكتروني من جهة أخرى، فهي وإن كانت تشكل الطريق نحو التحديث الإداري، فإنها تبقى القناة الأساسية في مجال تقديم الخدمات العمومية عبر الخط وتثمين الجهود التي تبذلها الإدارات العمومية لتطوير المنظومة المعلوماتية الخاصة بالإدارة وجعلها تستجيب لطموحات الأفراد.

فالإدارة الإلكترونية باتت حديث العالم في القرن الحادي والعشرين، لم ينتظر منها من تسهيل معاملات الأفراد بشكل يخفف عنهم عناء الانتقال بين الإدارات الحكومية بهدف تحقيق الشفافية الإدارية والمساعدة في القضاء على الفساد الإداري والإقتصاد في النفقات بشكل عام<sup>4</sup>.

انطلاقا من هذه المعطيات يمكن القول، أن تطوير استخدام الوسائل الإلكترونية في أعمال الإدارة المغربية، أصبحت لازمة أساسية للسمو بمستوى وجودة الأداء الإداري والتنظيمي في تدبير المرافق العمومية التي تقدم خدماتها للمواطنين عن بعد بغية تحسين نوعية أداءها.

### الفقرة الأولى: برنامج إدارتي

لقد جاء برنامج إدارتي 2010 في سياق الجهود المبذولة من أجل تطوير الإدارة وتقريبها من المواطنين، وأيضا بغاية تسهيل ولوج المرتفقين إلى المرافق العمومية عن طريق تبسيط المساطر الإدارية وتطوير الخدمة العمومية بتبني مناهج تعتمد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

حيث ثم في سياق تنزيل هذا البرنامج وضع آلية للإستقبال الإلكتروني، تتكون من بوابة الخدمات العمومية [www.service-puplic.ma](http://www.service-puplic.ma)، والتي تشتمل على المعلومات المتعلقة بالمساطر والإجراءات الإدارية، إضافة إلى ذلك إحداث مركز للإتصال والتوجيه الإداري، يعنى باستقبال ومعالجة تساؤلات المرتفقين وعموم المواطنين المرتبطة بالمساطر والإجراءات الإدارية.

## 1: الإستراتيجية التي أنبى عليها برنامج إدارتي 2010

إن اعتماد برنامج إدارتي بالمغرب جاء في السياق العام لتطوير وبناء مجتمع المعرفة والإعلام، وأيضاً في إطار تحديث وعصرنة القطاعات الإنتاجية خصوصاً الإدارات والمؤسسات العمومية وقد هدف هذا البرنامج إلى:

- سد الهوة الرقمية جهويا واجتماعيا بتطوير المحتوى الملائم، وتعميم الولوج إلى خدمات الانترنت وخدمات الإتصال بصفة عامة، وتكوين الكفاءات المهنية التي يحتاجها اقتصاد المعرفة؛
- تحسين تموقع المغرب في الساحة الدولية في مجال صناعات التكنولوجيا المرتبطة بالمعلومات والإتصال؛
- تنمية الإدارة الرقمية؛
- تعميم استعمال تكنولوجيا الإتصال؛
- تطوير الصناعات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات<sup>5</sup>.

حيث شكل هذا البرنامج خطوة أولية نحو تكريس مبادئ القرب والشفافية الإدارية والحكامة الجيدة، لتحسين جودة الخدمات العمومية التي تقدم للمواطنين، وأيضاً تحسين علاقة الإدارة بالمرتفقين، كما قام هذا البرنامج على تشجيع استعمال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في مجال التسيير الإداري، وعلى الخصوص إدخال المعلومات إلى الإدارة وربطها بالشبكة باستعمال تكنولوجيا المعلومات<sup>6</sup>.

## 2- الأهداف المعلنة لبرنامج إدارتي 2010

إن رغبة المغرب الإنخراط في مجتمع المعرفة والإعلام، كانت منطلقاً أساسياً نحو تقوية فعالية الإدارة وتسيير وولوج المواطنين إلى الخدمات العمومية عن بعد بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، وذلك لرفع التحديات المستقبلية القائمة على تحسين تموقع المغرب داخل فضاء المجتمع الدولي الرقمي للنهوض بجهود التنمية المستدامة، حيث راعى هذا البرنامج تحقيق العديد من الأهداف الواردة خلال المناظرة الوطنية الأولى حول الإصلاح الإداري لسنة 2001؛ يمكن سرد أهمها في:

- اعتماد ضوابط ومقاييس موحدة للمواقع الإلكترونية وتنميطها؛
- اعتماد معايير موحدة لتقنين عملية التبادل المعلوماتي بين الإدارات وتوحيد وترتيب المسميات والمحتويات والنماذج وكذا مساطر التواصل الإداري؛
- إعداد مشاريع قوانين حول التأشير الإلكترونية؛

- وضع نظام قانوني وتقني كفيل بحماية الحياة الخاصة للمواطنين في استعمال أبنائك المعطيات التي تتوفر عليها الإدارات؛
  - تحسيس المواطن العادي والبسيط وحثه على أهمية استعمال الانترنت كوسيلة سهلة وسريعة للمعاملات الإدارية بتقديم تسهيلات وإغراءات في أثمان التجهيزات والخدمات الإلكترونية؛
  - إعداد مخطط إعلامي للتعريف بدور وأهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تأهيل الإدارة؛
  - الإنتقال بالإدارة من المساطر على الورق إلى المساطر على الخط؛
  - ترشيد وعقلنة طرق اقتناء المعدات والمستلزمات المعلوماتية في إطار تصور وحلول تأخذ بعين الاعتبار الحاجيات الحقيقية للمرافق الإدارية؛
  - إحداث أجهزة لمتابعة التطور التكنولوجي في مجال المعلومات<sup>7</sup>.
- الإلا أن الملاحظة الأساسية بشأن هذا البرنامج أنه شابه مجموعة من الإختلالات على أرض الواقع، بداية بالتأخر في الإنجاز، وغياب إستراتيجية واضحة المعالم وضعف الحكامة، مما دفع القائمين إلى تبني إستراتيجية جديدة هي مخطط المغرب الرقمي 2013.

#### الفقرة الثانية: إستراتيجية المغرب الرقمي 2013

في إطار جعل التكنولوجيا الحديثة للإعلام والإتصال قاطرة للتنمية، وتمكين المغرب من ولوج المجتمع الرقمي العالمي، ثم وضع إستراتيجية جديدة لمجتمع المعلومات والإقتصاد الرقمي (المغرب الرقمي 2013)، امتدت خلال الفترة ما بين 2009-2013، وهدفت هذه الإستراتيجية تعميم استعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والإتصال، وتمكين المواطنين من الإستفادة من خدمات الإنترنت ذي الصبيب العالي، وأيضاً تمكين المقاولات المغربية من خدمات رقمية تضاهي تلك المعمول بها على الصعيد الدولي، وقد تأسست هذه الإستراتيجية على مجموعة من المبادئ وانصبت على تحقيق العديد من الرهانات والأهداف.

#### 1: رهانات إستراتيجية المغرب الرقمي 2013

تتمثل الرهانات الكبرى التي جاءت بها إستراتيجية المغرب الرقمي 2013، في تحويل المجتمع المغربي تدريجياً إلى مجتمع المعلومات<sup>8</sup>، بهدف خلق قيمة مضافة داخل المجتمع وتحسين مستويات العيش والرفاهية الإجتماعية للمواطنين، وقد هدفت هذه الإستراتيجية تطوير الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جميع الميادين سواء الإقتصادية أو المالية أو الإدارية.

### ● الرهانات بالنسبة للمقاولات

في ظل انتشار مظاهر الثورة الرقمية أضحت قدرة المقاولات على جمع وإنتاج المعلومات، الأداة الرئيسية للتنمية الإقتصادية والإنتاجية والتنافسية، حيث أصبحت نسبة النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات في المقاولات، وخاصة المقاولات الصغرى والمتوسطة واستخدامها الواسع والفعال يضطلعان بدور رئيسي في تنمية اقتصاد المعرفة، وتنمية قدرة المقاولات على إنتاج قيمة مضافة هامة وخلق مصادر جديدة للتشغيل.

فقد شكل تحديث النسيج المقاولاتي بالمغرب رهانا كبيرا لإنتشار تكنولوجيا المعلومات، وبتخاذ قرار استخدام نظام المعلومات، تكون المقاولات المغربية قد انخرطت في مسلسل ديناميكي من التحديث التكنولوجي والتنظيمي؛ وذلك من أجل:

- الإستجابة لمتطلبات صناعتها على مستوى الجودة والكلفة والأجال؛
- تطوير نظم جديدة للمهن؛
- رفع مستوى الإنتاجية<sup>9</sup>.

### ● الرهانات بالنسبة للمواطن

لقد أصبح الإعتقاد الراسخ اليوم أنه بواسطة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وشبكة الإنترنت، فإن عملية التواصل والولوج إلى العلم والمعرفة تصبح جد سهلة، إذ علاوة على السرعة والسهولة في الولوج للمعلومة، فإنها تمكن المواطنين من ربح مهم للوقت خاصة بفضل توفر الخدمات عن بعد، لذلك فمن الضروري اطلاع المواطنين على مزايا تكنولوجيا المعلومات، ومنحهم فرص الولوج إليها، وتسهيل تجهيزهم بالمعدات والوسائط الإلكترونية الضرورية، وتمكينهم من الحصول على المعارف اللازمة للإستخدام الملائم لهذه التكنولوجيات.

### ● الرهانات بالنسبة للإدارات

إذا كان للخدمات العمومية وفعاليتها تأثير كبير على الحياة الإقتصادية والإجتماعية والمالية بالمغرب، فقد أصبح من الضروري تقديم هذه الخدمات بطريقة مندمجة وشفافة ومؤمنة حتى يتسنى بفضل تكنولوجيات المعلومات تحويل المجتمع المغربي تدريجيا إلى مجتمع للمعرفة تماشيا مع حاجيات وتطلعات المواطنين والمقاولات.

### 2- أهم مضامين إستراتيجية المغرب الرقمي 2013

يهدف جعل المغرب يتموقع ضمن الدول الرائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتنمية أنشطة صناعية جديدة ذات تقنيات حديثة ومبتكرة للرقى بالعمل الإداري، راهنت السلطات العمومية بالمغرب في سياق بناء مجتمع للمعرفة والإعلام على تطوير الإستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات

الإدارة الإلكترونية بالمغرب: بين الأبعاد الإستراتيجية ورهان التنمية..... / جفري مراد....

والاتصالات في جميع مجالات الحياة الإقتصادية والإجتماعية والإدارية لتخليق حياة المؤسسات العمومية، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وقد حددت أولويات هذه إستراتيجية في:

• التحول الإجتماعي: بتمكين المواطنين من الولوج إلى الأنترنت ذي الصبيب العالي وتشجيع

الولوج إلى المبادلات والمعرفة عن طريق :

- تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والتجهيز بالمعدات الضرورية بالنسبة

للفاعلين في قطاع التعليم؛

- تعبئة الفاعلين العموميين والخواص لتقديم عروض مغرية للولوج إلى تكنولوجيا المعلومات

بالنسبة لكل صنف من الأصناف الإجتماعية والمهنية؛

- تطوير محتوى رقمي وطني.

• انجاز خدمات عمومية موجهة للمتعاملين مع الإدارة: بتقريب الإدارة من حاجيات

المتعاملين معها على مستوى الفعالية والجودة والشفافية، من خلال برنامج طموح للحكومة الإلكترونية يقوم على تنفيذ ثلاث مبادرات رئيسية:

- المبادرة الأولى: إحداث الهيئات القيادية الخاصة ببرنامج الحكومة الإلكترونية؛

- المبادرة الثانية: تنفيذ 15 خدمة ومشاريع رائدة تستهدف تحسين الفعالية وتقليص تكاليف

الإدارة وتبسيط المساطر الإدارية للمقاولات، وأيضاً الخدمات المنشئة لإدارة في خدمة

المواطنين؛

- المبادرة الثالثة: تنفيذ مجموع خدمات ومشاريع الحكومة الإلكترونية في أفق سنة 2013<sup>10</sup>.

• اعتماد المعلومات في المقاولات الصغرى والمتوسطة بزيادة إنتاجيتها وتحسين تنافسيتها

من خلال:

- دعم حوسبة المقاولات الصغرى والمتوسطة في القطاعات ذات الرهانات العالية على مستوى

الناتج الداخلي الخام؛

- تعبئة صناعات القرار العموميين والخواص بتشجيع ومواصلة وتسريع عملية حوسبة المقاولات

الصغرى والمتوسطة؛

- تحسيس المقاولات وتشجيعها على استخدام تكنولوجيا المعلومات<sup>11</sup>.

- تطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات بدعم خلق ونمو فاعلين محليين وبالعامل على بروز

أقطاب امتياز ذات إمكانات تصديرية قوية.

ولإنجاز هذه الأهداف رصدت الحكومة المغربية ميزانية بمبلغ خمسة ملايين و200 مليون درهم،

موزعة على الشكل التالي:

- التحول الاجتماعي : 2128 مليون درهم؛
- إنجاز خدمات عمومية موجهة للمتعاملين مع الإدارة: 2186 مليون درهم؛
- إنتاجية المقاولات 320 مليون درهم؛
- تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات 481 مليون درهم؛
- الثقة الرقمية: 35 مليون درهم؛
- الحكامة بمبلغ 37 مليون درهم<sup>12</sup>.

ومع متم سنة 2013، تكون إستراتيجية – المغرب الرقمي- قد وصلت إلى نهايتها بتحقيق ما يقارب 55%، من الأهداف المسطرة عند إعطاء الإنطلاقة لهذه الإستراتيجية في أكتوبر من سنة 2009؛ إذ تم خلال السنوات الماضية ربط حوالي 2957 مؤسسة تعليمية بشبكة الإنترنت، واعتماد 35 خدمة على الإنترنت في مجال الإدارة الإلكترونية من أصل 89 خدمة التزامات الإستراتيجية باعتمادها مع حلول سنة 2013، زيادة على دعم حوالي 301 مقالة صغرى ومتوسطة في إطار برنامج مساندة تكنولوجيا الإعلام، وهو ما يعادل 75% من مجموع الأهداف المسطرة<sup>13</sup>، ومع ذلك فإن نتائج هذه الإستراتيجية – المغرب الرقمي 2013- عرفت العديد من التعثرات حيث لم يتم الشروع في إنجاز بعض البرامج الموضوعة داخل الآجال، كما أن العديد من البرامج لم تنجز في الفترات المحددة لها سلفا وهذا ما أشار إليه تقرير المجلس الأعلى للحسابات بشأن تقييم استراتيجية المغرب الرقمي 2013<sup>14</sup>.

### المبحث الثاني: متلازمة انفتاح المغرب على المحيط الدولي وتبني الإدارة الإلكترونية

إن نجاح أو فشل ورش رقمنة الإدارة المغربية وتميزها مرتبط ليس فقط بالبيئة الداخلية، وإنما بمدى اندماجها في محيطها الدولي وتفاعلها معه، وقدرتها على الانخراط في السياقات التي أضحت تفرضها الثورة الرقمية، والإنفتاح على التطورات التي تعرفها الساحة الدولية في ميادين إدماج التكنولوجيا الحديثة داخل المجتمع من منطلق أن الإدارة تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعيش فيها<sup>15</sup>.

ويستمد انفتاح الإدارة المغربية على محيطها الداخلي والخارجي أهميته بشكل خاص من أهمية البعد الدولي في التنمية، من خلال سعي المملكة المغربية للانضمام لمبادرة الشراكة من أجل حكومة منفتحة، التي تقوم على تطوير وتجويد الخدمات العمومية لفائدة المواطنين وتحسين مناخ الأعمال وتشجيع جاذبية الإستثمارات الأجنبية، وكذا تفعيل الإدارة الإلكترونية خاصة الجوانب المتعلقة بالحق

في الحصول على المعلومة عن طريق الوسائط الإلكترونية الحديثة وذلك بهدف تقريب الإدارة من احتياجات المرتفقين، بالاستفادة من التجارب والخبرات الناجحة للدول التي استطاعت تبني نموذج ناجح للإدارة الإلكترونية والانخراط الفعلي في شبكة مبادرة الشراكة من أجل حكومة منفتحة (الفقرة الأولى)، وحتى تستطيع كسب رهانات التحديات المطروحة أمامها وتضمن لنفسها قدرات تنافسية عالية تمكنها من الإستجابة لمتطلبات المحيط الدولي والتفاعل معه (الفقرة الثانية) وتعكس المؤشرات الدولية لتطور الإدارة الإلكترونية بالمغرب هذا المعطى (الفقرة الثالثة).

#### الفقرة الأولى: مبادرة الشراكة من أجل حكومة منفتحة

اليوم وفي كل بقاع العالم في الدول المتقدمة كما في الدول النامية، أصبح موضوع تحديث المرافق العمومية من أجل جودة أفضل في الخدمات الإدارية يفرض نفسه بقوة كضرورة تاريخية، فالقواعد التقليدية للتسيير الإداري لم تعد تتكيف مع المتطلبات الجديدة للعصر الحديث<sup>16</sup>، حيث برزت الحاجة إلى مبادرات تنموية لدعم الدينامية الإدارية بتوظيف التقنيات الحديثة للمعلومات كآلية جديدة لتطوير الإدارة العمومية وإعادة هندسة الإجراءات الحكومية لتتناسب مع تطبيقات الحكومة الإلكترونية<sup>17</sup>.

وفي هذا الإطار تعتبر مبادرة الشراكة من أجل حكومة منفتحة، التي أطلقتها الولايات المتحدة الأمريكية والبرازيل في شتنبر 2011، على هامش الدورة السادسة والستين للجمعية العامة لمنظمة الأمم المتحدة<sup>18</sup>، معيارا هاما لتقييم مدى انفتاح إدارات دول العالم على جمهور المرتفقين اعتمادا على مبادئ الحكامة الجيدة في التدبير والتسيير الإداري.

حيث تهدف هذه الشراكة المتعددة الأطراف إلى تعزيز الديمقراطية التشاركية عبر المشاركة الفعالة للمواطنين في اتخاذ القرارات، ودعم الحكامة الجيدة، وترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة<sup>19</sup>، وهي مزايا أساسية تقوم عليها الإدارة الإلكترونية.

ولعل من هنا تأتي الإصلاحات التشريعية والمؤسسية التي باشرها المغرب منذ سنوات لكي تتقاطع مع مختلف الشروط الضرورية للإنضمام إلى هذه المبادرة الدولية، التي هي عبارة عن شبكة تضم حاليا حوالي 64 دولة ملتزمة بمعايير الشفافية والانفتاح وربط المسؤولية بالمحاسبة والحق في الحصول على المعلومة ووضع المواطن في صلب السياسات العمومية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: وحسب تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حول المغرب بتاريخ ابريل 2015، أبرزت أن المغرب حصل على 11 نقطة وعليه الحصول على نقطة أخرى ليصبح مؤهلا للانضمام، حيث يتوجب على البلدان المرشحة للانضمام لهذه المبادرة أن تستوفي 12

ولأجل استيفاء كل الشروط المتعلقة بالإنضمام إلى هذه المبادرة الدولية ولكي يصبح عضوا كامل العضوية، عملت الحكومة المغربية على إنشاء إطار مؤسساتي متطور وتبني إصلاحات عميقة لدعم الجهود المبذولة في مجال الديمقراطية التشاركية لبناء دولة الحق والقانون وتبادل التجارب مع الدول الأعضاء في هذه المبادرة، خصوصا في المجالات ذات الإرتباط بالشفافية والإنتفاع والحكامة الجيدة، مع قيام الجهات المعنية بدراسة التطبيقات والنماذج الناجحة للاستفادة من ايجابياتها وسلبياتها أخذها كل ذلك في سياق إنجاح بناء مجتمع للمعرفة والإعلام بالمملكة.

حيث تهدف هذه المبادرة إلى وضع الآليات الضرورية لخلق مجتمع متقدم، وإشراك المواطنين وفعاليات المجتمع المدني في إعداد السياسات العمومية، بإنشاء مواقع على شبكة الإنترنت وجعل البيانات والمعطيات الإدارية رهن إشارة جمهور المرتفقين بما يساعد في تبسيط الإجراءات الإدارية.

وتعتبر تجربة كل من جمهورية أوكرانيا وجمهورية سلوفاكيا من التجارب المتميزة في الإنتفاع الإداري، حيث قامت هاتين الدولتين بإحداث نظام إلكتروني خاص في هذا الإطار يعرف "بعرائص الإلتماس الإلكترونية" موضوعة على مواقع الإنترنت لديها لكي يتمكن المواطنون بسهولة من إرسال الأفكار والآراء مباشرة إلى صناع القرار السياسي.<sup>20</sup>

لذلك يمكننا القول، وانطلاقا من القوانين المؤطرة لهذه المبادرة أن سعي الحكومة المغربية للإنضمام إليها يتطلب توفر عدة متطلبات مؤهلة وفي مجالات أربع أساسية هي: (الشفافية المالية، النفاذ إلى المعلومات، الكشف عن المداخل والمدخرات بالنسبة للمنتخبين والموظفين السامين وإشراك المواطنين في وضع السياسات العمومية)، وهي الأهداف المرسومة حاليا من طرف المسؤولين المغاربة للإنخراط في هذه المبادرة.

وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أن المملكة الأردنية الهاشمية كانت أول دولة من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التي تنضم لهذه المبادرة لتنضم بعد ذلك تونس سنة 2014، في انتظار المصادقة على انضمام المغرب إلى هذه المبادرة الدولية.

#### الفقرة الثانية: المقاربة النوعية من خلال تجارب الدول العربية الشقيقة

لقد بدأت العديد من الحكومات في تبني - مفاهيم الأعمال الإلكترونية- لإنجاز أنشطتها وأعمالها الإدارية بهدف تقديم خدماتها للمواطنين - وهكذا نشأ مفهوم الإدارة الإلكترونية- وقد تبلور هذا المفهوم عندما أتاحت هذه الإدارات خدماتها للأفراد والمؤسسات والإدارات الحكومية والقطاع

---

نقطة من أصل 16 نقطة، التي تملها المعايير الدنيا الواجب توفرها، ومنها سهولة الولوج إلى المعلومة، وشفافية الميزانية، والتصريح ونشر الممتلكات المنتخبين و الموظفين السامين، وإشراك المواطنين في اتخاذ القرارات.

الخاص عن بعد، حيث انخرط معظمها باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطور القطاعات العمومية وإعادة تكييف أنشطتها الإدارية مع المتغيرات التي أضحت تفرضها الثورة الرقمية، بتحويل مختلف أعمالها إلى أنشطة إلكترونية، حيث يهدف هذا التحول في الأساليب التي تتبعها الحكومات لمباشرة أعمالها إلى اللحاق بالتطورات الهائلة التي قادها القطاع الخاص في العمل الإلكتروني<sup>21</sup>، ومن أبرز التجارب العربية التي قامت بتطبيق نموذج ناجح للإدارة الإلكترونية، نجد تجربة إمارة دبي، وتجربة المملكة الأردنية الهاشمية، والتجربة التونسية، التي استطاعت كلها تحقيق نتائج مهمة في هذا الإطار والإنخراط الفعلي في مبادرة الشراكة من أجل حكومة منفتحة.

تجربة إمارة دبي بالإمارات العربية المتحدة؛ فقد كانت حكومة إمارة دبي أول حكومة عربية تتحول بصورة شبه كلية إلى حكومة إلكترونية اعتباراً من أكتوبر عام 2001 وتخطط لأن تتحول بصفة كلية إلى حكومة إلكترونية في غضون سنوات قليلة.<sup>22</sup>

حيث شمل التحول العديد من خدمات الأجهزة الحكومية وبصورة أعد لها مسبقاً إعداد جيداً على مدى ما يقرب من 19 شهراً، وبصورة يتم التنسيق فيها بين خدمات الإدارات الحكومية، بحيث يتم تنسيق وتطوير أنماط التعامل بين الدوائر الحكومية بشكل تام، اقتناعاً من أن نجاح أي نظام جديد يجب ألا ينفصل عن البيئة التي يطبق فيها<sup>23</sup>، وهذا ما يميز هذه التجربة الرائدة بالعالم العربي والإقليمي.

إن تجربة إمارة دبي تعتبر حالياً من أنجح التجارب العربية في ميدان الإدارة الإلكترونية، حيث استطاعت هذه الإمارة تحقيق العديد من الإنجازات المهمة في ميدان التوظيف الأمثل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل مختلف المرافق العمومية، والدوائر الحكومية داخل الإمارة، بدءاً من ديوان سمو الحاكم، ودائرة المحاكم، وكذلك دائرة المياه والكهرباء والدائرة الصحية والجمارك والموانئ ودائرة بلدية دبي وغيرها<sup>24</sup>.

تجربة المملكة الأردنية الهاشمية، إن برنامج الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية بالأردن، جاء ليبرز الإهتمام الذي توليه السلطات السياسية بالمملكة الأردنية الهاشمية لمشروع تنفيذ برنامج الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني<sup>25</sup>.

ويرمي هذا المشروع إلى الرفع من إنتاجية وكفاءة القطاع العام، وتقديم خدمات أفضل لقطاع الأعمال والأفراد بطريقة تقنية مستحدثة، بغض النظر عن الموقع الجغرافي أو الوضع الإقتصادي أو المستوى التعليمي أو المعرفة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات<sup>26</sup>، بهدف الوصول إلى الاستجابة لمتطلباتهم بأعلى كفاءة ووفقاً للآليات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات، ولتحقيق ذلك ثم العمل على مجموعة من المحاور الرئيسية لعل أهمها:

عتماد تطبيقات ذات علاقة بالخدمات الإلكترونية؛

تعريف وإيجاد وتطوير بنية تحتية تكنولوجية مناسبة؛

تعريف وإيجاد وتطوير هيكلية تشريعية وتنظيمية ملائمة؛

إعادة هندسة الإجراءات بطريقة فاعلة تحقق كفاءة عالية؛

التحول والتطوير في مجال التعليم والتدريب ونقل المعرفة؛

إدارة التغيير وإعادة هيكلة المؤسسات الحكومية.

من هذه الزاوية يمكننا الإستنتاج أن برنامج الحكومة الإلكترونية في المملكة الأردنية الهاشمية

يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>27</sup>:

تحسين مستوى تقديم الخدمات؛

رفع إنتاجية وكفاءة القطاع العام؛

تقديم خدمات أفضل للأفراد وقطاع الأعمال؛

زيادة عائدات الإستثمار؛

توفير المعلومات المطلوبة بدقة عالية في الوقت المناسب؛

توفير البنية التحتية والتكنولوجية اللازمة لتقديم الخدمات إلكترونياً؛

تحسين مستوى أمن وحماية المعلومات<sup>28</sup>.

وتظل التجربة الأردنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تجربة متميزة حيث قطعت الحكومة الأردنية

أشواطاً طويلة في سبيل تحقيق أهداف الحكومة الإلكترونية وبناء هيكلها وتقديمها لخدماتها

للمواطنين وقطاعات الأعمال<sup>29</sup>

التجربة التونسية، إن الإستراتيجية الوطنية للإدارة الإلكترونية بتونس جاءت في إطار التوجه

العام للحكومة التونسية لتطوير اقتصاد المعرفة وإدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في

مختلف أوجه حياة التونسيين<sup>30</sup>.

من منطلق أن توظيفها أضحت أداة ضرورية لإصلاح وتحديث القطاع العام، بهدف إرساء إدارة

أكثر نجاعة وأكثر قرباً من مختلف المتعاملين معها، وهو ما حتم تنفيذ ما جاء بإستراتيجية تطوير

الإدارة الإلكترونية التونسية، التي تسعى إلى دمج تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في العمل الإداري

من أجل توفير خدمات ذات قيمة مضافة لفائدة مختلف فئات المتعاملين معها<sup>31</sup>، وعلى هذا الأساس

فقد هدفت هذه الإستراتيجية لتحقيق الأولويات التالية:

• تحسين علاقة الإدارة مع المواطنين؛

• تطوير المناخ العام للرفع من أداء المؤسسات الإقتصادية؛

- إعادة هندسة الإجراءات الإدارية؛
- الرفع من مستوى رضا المستعملين؛
- الإرتقاء بالإدارة الإلكترونية إلى مستوى المقاييس العالمية المتقدمة<sup>32</sup>.

وكل هذا من خلال تطوير العديد من الخدمات الإلكترونية وتوسيع النفاذ إليها بالإعتماد على رقمنة آلية المساطر والإجراءات الإدارية، والتي تطلبت تنفيذ العديد من المشاريع الأفقية ذات الطابع الفني لتقديم الخدمات الإدارية عن بعد من جهة، ومن جهة أخرى وضع مشاريع هيكلية وتنظيمية للرقى بآليات التنظيم والتسيير الإداري بهدف تطوير نوعية الخدمات، حيث هدفت هذه الإستراتيجية إلى وضع 200 خدمة إدارية جديدة على الخط وتطوير الخدمات الإدارية الموجودة، بالإضافة إلى تطوير ميكانيزمات العمل التقني داخل المؤسسات والإدارات العمومية، بما يعني ضرورة إرساء منظومة متكاملة تشمل العديد من الجوانب الفنية والتنظيمية والبشرية<sup>33</sup>.

فقد سعى برنامج الإدارة الإلكترونية في تونس إلى إرساء إدارة مدمجة تخدم المواطن والتنمية، وذلك من خلال توفير خدمات غايتها تسهيل التعاملات مع الإدارة، بالإعتماد على الإمكانيات التي توفرها تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، وفق خطة عمل لتطوير الإدارة الإلكترونية خلال الفترات المقبلة وتقوم هذه الخطة على عدد من الأهداف الإستراتيجية في هذا المجال والتي ثم تبويبها كما يلي:

- تحديد قيمة الخدمة وعائد الإستثمار؛
- الإستجابة إلى حاجيات المرتفقين؛
- تحسين جودة الخدمات الإدارية على الخط ؛
- تطوير عدد من الخدمات الإدارية التفاعلية على الخط.

وفيما يلي (جدول رقم 1) يوضح مؤشر الجاهزية الشبكية في كل من المغرب والأردن وتونس

خلال سنوات ما بين 2011-2015

2015		2014		2013		2012		2011		مؤشر الجاهزية الشبكية
المؤشر	الترتيب									
3.9	78	3.6	99	3.64	89	3.56	91	3.57	83	المغرب
4.4	44	4.30	52	4.2	47	4.17	47	4.00	50	الأردن
3.8	87	3.9	81	--	--	4.12	50	4.35	35	تونس

The Source: Reports of the World Economic forum measuring the information society

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن مؤشرات الجاهزية الشبكية في الدول الثلاث هي متباينة تبعا لتطور استعمال التكنولوجيا الرقمية الذي يعرفه كل بلد، فإذا كانت المملكة الأردنية الهاشمية قد حققت قفزة نوعية في هذا المجال، حيث أضحى تحتل المرتبة 44 سنة 2015، فإن الوضع في تونس يبدو مختلفا تماما ذلك أن الإنطلاقة القوية لهذا البلد في مجال الجاهزية الشبكية كان سنة 2011 باحتلال المرتبة 35، لم يستمر في السنوات تليها وذلك بالنظر للوضع السياسي والإجتماعي الذي عرفه هذا البلد بفعل ثورة الياسمين، أما في المغرب فإن مؤشرات الجاهزية الشبكية مازالت لم تستجب للطموحات والإنتظارات رغم الجهود التي يتم القيام بها في هذا المجال.

#### الفقرة الثالثة: المؤشرات الدولية لتطور الإدارة الإلكترونية بالمغرب

إن إحدى أهم السمات لقياس مؤشرات تطور الإدارة الإلكترونية بالمغرب هو دراسة مختلف الأرقام والنتائج المعلن عنها من طرف الهيئات المختصة ومدى تطورها عبر السنين، فالمؤشرات المقدمة مثلا من طرف منظمة الأمم المتحدة خلال السنوات الأخيرة تبرز ورغم بعض المشاكل المسجلة تطور هذا الورش الوطني في مجال الجاهزية الإلكترونية بالمغرب.

الجدول رقم (2) التقييم والترتيب الدولي للمغرب من حيث الجاهزية العالمية للحكومة

#### الإلكترونية

2016		2014		2012		2010		
المؤشر	الترتيب	المؤشر	الترتيب	المؤشر	الترتيب	المؤشر	الترتيب	
0.518	85	0.506	82	0.420	120	0.327	126	مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية
0.739	59	0.692	62	0.542	56	0.281	104	مؤشر قياس الشبكة العنكبوتية العالمية
0.342	87	0.3350	93	0.277	92	0.176	93	مؤشر تطور البنية التحتية
0.473	145	0.490	153	0.443	167	0.573	153	مؤشر تنمية رأس المال البشري

The source: Reports of the united Nations on Readiness e-Government<sup>34</sup>

يظهر من خلال هذا الجدول أن المغرب وعلى مدى ستة سنوات الأخيرة حقق تقدما مهما على مستوى مؤشرين أساسيين، هما مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية ومؤشر قياس الشبكة العنكبوتية العالمية، حيث ناجحة في تحسين ترتيبه في هذين المؤشرين بشكل كبير، أما بخصوص المؤشرين الآخرين الذين تعتمدهم هيئة الأمم المتحدة حول الجاهزية الحكومة الإلكترونية، المتعلقين بمؤشر تطور البنية التحتية ومؤشر تنمية رأسمال البشري، فالمغرب مازال لم يحقق ذلك التطور المنشود رغم أهمية هذين المؤشرين وتأثيرهما على إمكانية نجاح ورش المغرب الرقمي، حيث أن بدون تطوير هذين المؤشرين سيظل مشروع بناء مجتمع للمعرفة والإعلام بالمغرب يراوح مكانه.

الجدول رقم (3) تطور مؤشرات النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها بالمغرب خلال سنوات 2008-2010-2012-2016

2016		2012		2010		2008		
المؤشر	الترتيب	المؤشر	الترتيب	المؤشر	الترتيب	المؤشر	الترتيب	
4.60	96	4.09	92	3.55	96	2.68	97	تطور مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال
--	--	4.49	76	04.00	78	3.33	85	مؤشر النفاذ
--	--	2.07	72	1.88	66	1.26	67	مؤشر الاستخدام
2.68	113	4.18	123	4.18	123	4.21	123	مؤشر المهارات

The source: reports of the international telecommunication union on Measuring the information society<sup>35</sup>

يتضح من خلال هذا الجدول أن تطور مؤشرات النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها بالمغرب خلال سنوات 2008-2010-2012-2016، حسب تقارير الإتحاد الدولي للاتصالات حول قياس مجتمع المعلومات، كانت متباينة حيث لم يحقق المغرب قفزة نوعية في هذه المؤشرات الأربعة، ذلك أن الترتيب الدولي للمغرب في مؤشر تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثلا قد عرف تدبدا في السنوات الأخيرة، نفس الأمر بالنسبة للمؤشرات الأخرى مما يتطلب بدل المزيد من الجهود لتحقيق الغايات المسطرة في مجال رقمنة المجتمع المغربي.

## الخاتمة

أن ورش رقمنة الإدارة المغربية، ورغم الأهمية التي أضحي يحتلها في مسار عصرنة العمل الإداري، يعتبر ورشا مفتوحا للتنمية المستدامة من منطلق أن لا تنمية مجتمعية بدون تنمية إدارية، حيث ثم الشروع ومنذ بداية هذه الألفية في تنزيل برامج واستراتيجيات وطنية لبناء إدارة إلكترونية قائمة الذات، ولكن بعد مرور عقدين من الزمن فإن مختلف التقارير الوطنية والدولية تسجل وللأسف أن تنزيل هذا الورش مازال بعيدا عن تحقيق طموحات المرتفقين والاستجابة للمعايير الدولية في مجال الجاهزية الشبكية والنفوذ إلى المعلومات.

مما يبرز أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ليس بالأمر الهين على الإطلاق بل تواجهه العديد من المشكلات الإدارية والمالية والأمنية والتقنية التي تحول دون نجاح ورش رقمنة العمل الإداري.

لذلك يبقى العمل على تجاوز المقاربة الضيقة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية يجعل المواطن هو جوهر العملية، والانتقال من مستوى الخطابات الرسمية وإعلان النوايا إلى مستوى الفعل والمواكبة هو الكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة في هذا المجال لكسب رضى المرتفق وتشجيعه على التعامل بالوسائل الإلكترونية الحديثة في علاقته مع الإدارة العمومية، من منطلق أن استخدام التقنيات الحديثة داخل الإدارة العمومية أضحي ضرورة مستقبلية لمواجهة التحديات الراهنة وتحسين جودة الخدمات العمومية بما يحقق للمجتمع ما يصبو إليه من رقي وازدهار.

## الأحالات والهوامش

<sup>1</sup> ناجي كمال، استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإدارة العمومية المغربية – واقع وأفاق،- رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، أكادال، الرباط، السنة الجامعية 2002 – 2003، ص 8.

<sup>2</sup> نونوي خالد، دور المساطر الإدارية في حل إشكالية التسيير والتعامل مع المرتفق، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس، أكادال، الرباط، سنة 1997- 1999، ص 26.

<sup>3</sup> كامل بربر، إستراتيجية الإصلاح في الإدارة العامة، دار المهمل اللبناني، بيروت، لبنان، سنة 2012، الطبعة الأولى، ص 285.

<sup>4</sup> حازم صلاح الدين عبد الله تعاقد جهة الإدارة عبر الشبكة الانترنيت، دراسة مقارنة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، سنة 2013، ص 55.

<sup>5</sup> الاجتماع الثالث لمجموعة العمل الثانية – الحكومة الالكترونية و تبسيط الإجراءات الإدارية – إستراتيجية – Maroc، دبي 12 13 مارس 2008. منشور بموقع [www.oeid.org/mena/governance](http://www.oeid.org/mena/governance) تاريخ الزيارة 2017/6/19.

<sup>6</sup> ياسين الأخشيدي، الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية بالمغرب، بحث لنيل دبلوم الماستري في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس السويسي، الرباط، الموسم الجامعي 2008-2009- ص 28 .

<sup>7</sup> الإدارة المغربية وتحديات 2010، أرضية المناظرة الوطنية الأولى حول الإصلاح الإداري بالمغرب، ص 195 وما يليها.

<sup>8</sup> عبد الحكيم زروق، التنظيم القانوني للمغرب الرقمي، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب، سنة 2014، الطبعة الأولى، ص 122.

<sup>9</sup> المغرب الرقمي 2013، الإستراتيجية الوطنية لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي 2009-2013، ص 13.

<sup>10</sup> المغرب الرقمي 2013، الإستراتيجية الوطنية لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي 2009-2013، ص 38 وما يليها.

<sup>11</sup> المغرب الرقمي 2013، الإستراتيجية الوطنية لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي 2009-2013، ص 48 وما يليها.

<sup>12</sup> المغرب الرقمي 2013، الإستراتيجية الوطنية لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي 2009-2013، ص 96.

<sup>13</sup> www.alyaoum24.com/169998h/ml Date de Visite 3 mai 2107.

<sup>14</sup> المجلس الأعلى للحسابات، تقرير بشأن تقييم إستراتيجية المغرب الرقمي 2013، تقرير خاص تحت عدد 05/13/CH 4، فبراير 2014، ص 125 وما يليها.

<sup>15</sup> ناصر محمد العديلي، مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء العلمي، مقاومة

الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية: أسبابه وسبل إدارته، معهد الإدارة العامة، سنة 1998، ص 2.

<sup>16</sup> برنوسي سعيدة، دور المعلومات في رفع المردودية الإدارية، بحث لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة، كلية العلوم

القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس، اكدال الرباط، السنة الجامعية 1999.2000، ص 1.

<sup>17</sup> علي محمد عبد العزيز بن درويش، أثر تطبيقات الحكومة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بدولة

الإمارات العربية المتحدة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية

والاجتماعية، جامعة الحسن الثاني، الدار البيضاء السنة الجامعية 2012-2013، ص 109.

<sup>18</sup> مؤتمر الشراكة من أجل الحكومة المنفتحة، منشور بموقع mmsp.gov.ma, actualités تاريخ الزيارة 12 ماي 2017.

<sup>19</sup> تقييم التزامات المغرب في مجالات الشراكة من أجل الحكومة المنفتحة، منشور بموقع www.almaghribia.ma;

content-item بتاريخ 18 ماي 2017.

<sup>20</sup> Consulté le sit web; Read mor, http : iip digital. us embassy. gov /St/ Arabic/ article/

2012/04/2012042328. html/ ixzz3t47Xn4yp. La date 28/05/2017.

<sup>21</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية و نظامها القانوني، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، سنة

2006، ص 20.

<sup>22</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية و نظامها القانوني، مرجع سابق، ص 23.

<sup>23</sup> أمل لطفي حسن جاب الله، أثر الوسائل الإلكترونية، على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية دراسة مقارنة، دار

الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2013، ص- ص 46-47.

<sup>24</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية و نظامها القانوني، مرجع سابق، ص 41.

<sup>25</sup> أسامة احمد المناعسة، جلال محمد الزغبي، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2013، ص 221.

<sup>26</sup> أحمد فتحي الحيث، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2015، ص- ص. 91- 92.

<sup>27</sup> المصدر، الموقع الالكتروني للحكومة الالكترونية الأردنية <http://www.jordan.gov.jo> تاريخ الزيارة 9 ماي 2017.

<sup>28</sup> المصدر، الموقع الالكتروني للحكومة الالكترونية الأردنية <http://www.jordan.gov.jo> تاريخ الزيارة 9 ماي 2017.

<sup>29</sup> أسامة احمد المناعسة، جلال محمد الزغبي، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 221.

<sup>30</sup> لتفصيل أكثر أنظر: الإستراتيجية الوطنية في مجال الإدارة الإلكترونية، على بوابة الحكومة الإلكترونية التونسية على موقع [www.tunisie.gov.tn](http://www.tunisie.gov.tn)، تاريخ الزيارة 11 أبريل 2017.

<sup>31</sup> الإستراتيجية الوطنية في مجال الإدارة الإلكترونية، مأخوذ عن الموقع الإلكتروني :

[www.bawaba.gov.tn/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1467&Itemid=521](http://www.bawaba.gov.tn/index.php?option=com_content&task=view&id=1467&Itemid=521)، تاريخ الزيارة 2017/5/8.

<sup>32</sup> [http://www.tunisie.gov.tn/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1467](http://www.tunisie.gov.tn/index.php?option=com_content&task=view&id=1467)

&Itemid=521. Consulté le: 08/05/2017.

<sup>33</sup> لتفصيل أكثر أنظر: الإستراتيجية الوطنية في مجال الإدارة الإلكترونية، على بوابة الحكومة الإلكترونية التونسية على موقع

[www.tunisie.gov.tn](http://www.tunisie.gov.tn)، تاريخ الزيارة 21 أبريل 2017.

<sup>34</sup> The source: Reports of the united Nations on Readiness e-Government, **site**

**web** <https://publicadministration.un.org/ar/Research/UN-e-Government-Surveys>,

Date of Visit 03 june 2017.

<sup>35</sup> site web; <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/default.aspx>,

Date of Visit 03 june 2017.