

الإدارة الالكترونية في تونس : المقوّات وآفاق التطوير

Electronic Administration in Tunisia : Parameters and Development Perspectives

Administration électronique en Tunisie : paramètres et perspectives de développement

د. محمد صالح القادري

جامعة منوبة

المعهد العالي للتوثيق

مخبر البحث في علم المعلومات SILAB

متحصل على شهادة الكفاءة في البحث في علم الاجتماع من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتونس، وشهادة الدراسات المعمقة في علم الاجتماع من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتونس، والماجستير في علوم المعلومات من معهد الصحافة وعلوم الإخبار بتونس، وشهادة الدكتوراه في علم الاجتماع من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتونس، وشهادة التأهيل الجامعي من جامعة منوبة. يشغل خطة أستاذ محاضر للتعليم العالي والبحث العلمي في المعهد العالي.



mohadri2016@gmail.com

ملخص : تُمثّل الإدارة الالكترونية إتّجاها جديدا يرتبط بالجوانب النظريّة-العلمية والعملية -التطبيقية التي حملها التحوّل من نظام تقليدي لإدارة المعلومات والوثائق إلى منظومة الكترونية ذكية، أصبحت تُقدّم بديلا يُعَدُّ بتحسين العمل الإداري والارتقاء بجودة الخدمات العمومية من خلال تدريب الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد البيانات والمعلومات اللازمة للعمل. وتركّز الدراسة على ما بات يعرف بالإدارة الاتصالية أو الذكيّة في تونس وتنطلق بتعريف مفهومها وبيان خاصّياتها ومراحل تنفيذها ومقوّاتها. وتستعرض مراحلها وأهدافها وتطبيقاتها وهياكل المساعدة اللازمة لتنفيذ خططها. وهو خيار يستند في مكوّناته وغاياته إلى جملة من المراجع، أهمّها المبادئ الدستورية المتعلقة بدور الإدارة العمومية في تحقيق مبادئ

الحياد والمساواة والتشاركية واستمرارية المرفق العام، وقواعد الشفافية والنزاهة والتجاعة والمساءلة. كما تهتم الدراسة بالعلاقة بين الإدارة الالكترونية وحقّ النفاذ إلى مصادر المعلومات. وتنتهي بتشخيص معوقات برنامج الإدارة الالكترونية وتقديم بعض الاقتراحات لتطويره.

الكلمات المفتاحية : إدارة الكترونية، خدمات على الخط، النفاذ إلى المعلومة، نظم معلوماتية، تونس.

Abstract : E-government is an eminently strategic tool that uses information and communication technologies to improve the service provided to citizens, strengthen the capacity of public officials to meet the imperatives of this project, reduce the risk of misappropriation, favoritism, nepotism and all other forms of corruption. The objectives of the generalization of online services are based on a certain number of references, the most important of which are the constitutional principles relating to the role of the public administration in achieving the principles of neutrality, equality, participation and continuity of the general scheme, as well as the rules of transparency, integrity, efficiency and accountability. The study proposes, also, to define the concept of electronic administration, the characteristics of the project, as a powerful lever of governance, the applications, the stages and technical structures necessary for its implementation. It concludes by highlighting the obstacles to achieving the e-administration and proposes the road map for its promotion and the improvement of its connectivity.

Key words : Electronic Administration, online services, access to information, information systems, Tunisia.

Résumé : L'administration électronique est un vecteur de qualité de service pour les usagers et un outil éminemment stratégique qui use des technologies de l'information et de la communication pour améliorer le service rendu aux citoyens, renforcer la capacité des agents publics eu égard aux impératifs de ce projet, réduire les risques de malversation, de favoritisme, de népotisme et de toute autre forme de corruption. Les objectifs de la généralisation des services en ligne reposent sur un certain nombre de références, dont les plus importantes sont les principes constitutionnels relatifs au rôle de l'administration publique dans la

réalisation des principes de neutralité, d'égalité, de participation et de continuité du dispositif général, ainsi que les règles de transparence, d'intégrité, d'efficacité et de responsabilité. L'étude se propose, aussi, de définir le concept d'administration électronique, les caractéristiques du projet, en tant que puissant levier de la gouvernance, les applications, les étapes et structures techniques nécessaires à sa mise en œuvre. Elle s'achève par souligner les entraves qui s'opposent à la réalisation de l'e-administration et propose la feuille de route pour sa promotion et l'amélioration de sa connectivité.

Mots clés : Administration électronique, Services en ligne, Accès à l'information, Systèmes d'information, Tunisie.

مقدمة

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية. وهي تمثل مقاييسا لمدى مواكبة الإدارة العامة للتغيرات العالمية المتواترة. وقد جاء في "الكتاب الأبيض بعنوان "مؤسسات المستقبل: رهانات التحول الرقمي" (Besson (Madeleine ..., 2016, p9)، الصادر عن معهد الاتصالات بفرنسا سنة 2016، أنّ عناصر هذا التحول تتلخص في مكونات ثلاثة، هي: "الأتمتة" (Automatisation) ولا مادية المحتوى (Dématérialisation) والوساطة (Intermédiation). ولا يمكن فهم وظائف الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها خارج سياق التحول الرقمي العالمي والذي ستشهد فيه مرحلة استخدام الويب 3.0 أو ما سيعرف "بإنترنت الأشياء"¹ (Internet (IdO des Objets ترابط أكثر من خمسين بليون جهاز حاسوب عبر شبكات اتصالات متنقلة عريضة النطاق وفائقة السرعة من الجيل الخامس مع حلول عام 2030 (Aghaei, S., 2012). وتتعدى فكرة الإدارة الإلكترونية مجرد استبدال وسائل العمل القديمة بأخرى جديدة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين المصالح الإدارية المتعددة واستخدامها في تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة على الصعيدين الداخلي والخارجي. ويشمل النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب الاتحاد الدولي للاتصالات نسبة المشتركين من السكان في الهاتف الثابت والمحمول، وحصة المستخدم للإنترنت من خدمة النطاق العريض الدولي للإنترنت، ونسبة البيوت التي لديها حاسوب واتصال بالإنترنت. ويعتبر مؤشر الحكومة الإلكترونية العالمية

¹ يحتوي الويب 3.0 على مكونين رئيسيين، الأول: التكنولوجيا الدلالية والتي تمثل معايير مفتوحة يمكن تطبيقها في مقدمة الويب، والثاني: بيئة الكمبيوتر الاجتماعية التي تسمح بالتعامل البشري مع الآلة وتنظيم عدد كبير من مجتمعات الشبكة الاجتماعية. ويساعد على تقليل المهام البشرية، أي جعل الويب مقروءا بطريقة يفهمها الكمبيوتر وليس فقط الإنسان.

معيّاراً لتقييم الحضور على شبكة الإنترنت ولمدى توفّر مقوّمات نجاح الإدارة الإلكترونية في كلّ البلدان. ولا تسمح تطبيقات الحكومة الإلكترونية بتقديم خدمات سريعة ومريحة للمواطنين فحسب، بل إنّها تسهم في تحسين كفاءة القطاع العام، ورفع مستوى الأداء الإداري وترشيد الإنفاق، وتخفيض التكاليف وتقلّص من حجم المستند الورقي وتزيد في سرعة إنجاز المعاملات وتسهيل الإجراءات الإدارية. كما تؤدي إلى تخطّي الرّتابة في أنظمة عمل القطاع الحكومي وزيادة الشفافية وإمكانية المساءلة، وإلغاء دور الوسطاء في تخليص المعاملات الإدارية للمواطنين، ممّا يوفر الوقت والنفقات، ويضع المواطن في علاقة مباشرة مع الحكومة ودوائرها. وتوفّر البوابات الإلكترونية الحكومية منبرا للتفاعل مع المواطنين والمشاركة الحقيقية في صنع القرار.

أهمية الدراسة وأهدافها : تكمن أهمية الدراسة في التعمّق في المفاهيم والتطبيقات الخاصة بالإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث في تنظيم العمل، يختلف عن الطرق التقليدية المثّبة حالياً. وتشكّل الإدارة الإلكترونية بديلاً جديداً يدفع في اتجاه مراجعة العلاقة بين الدولة والمواطن، انطلاقاً من التغيّر الحاصل في مفاهيم الإدارة ووظائفها، ومضامين الخدمة العامة، كعنوان للتحوّل في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية واقترابها أكثر من المجتمع. ولعلّ هذا ما حدا بالبلدان على اختلاف أنظمتها السياسية ومستويات نموّها، إلى تطوير البنى التحتية المعلوماتية واستخدام التقنية الرّقمية لتركيز الإدارة الإلكترونية وزيادة فاعلية المؤسسات وتسريع الإصلاح الإداري. وتهدف الدراسة إلى:

- بلورة مسارات انتقال الإدارة من إدارة تقليدية تستخدم الورق بالكامل أو تكاد، إلى إدارة إلكترونية أو "هجينّة" تعمل على التخلّص من الوعاء الورقي والتحوّل التدريجي من الأنشطة العادية إلى إدارة إنتاج المعرفة وصناعتها.
- التعرف على أسلوب التحوّل نحو الإدارة الإلكترونية والتّعريف ببرامج الإدارة التونسية واستراتيجية رقمنة أنشطتها وتعصيرها وتجريدها من صبغتها الماديّة عن طريق تطوير خدمات عمومية على الخطّ وسهولة الوصول ومتعدّدة القنوات تتمحور حول حاجيات المواطن والمؤسسة والإدارة.
- تحديد متطلبات الإدارة الإلكترونية في تونس وبيان معوقات تطبيقها وسبل المعالجة لتتأقلم أكثر مع طبيعة المراحل المتجدّدة.

إشكالية الدراسة وأسئلتها : تمثّل الإدارة الإلكترونية إتجاهاً جديداً يرتبط بالجوانب النّظرية-العلمية والعملية-التطبيقية التي حملها التحوّل من نظام تقليدي لإدارة المعلومات والوثائق إلى منظومة إلكترونية ذكية، أصبحت تُقدّم بديلاً يحدّ بتحسين العمل الإداري والارتقاء بجودة الخدمات العمومية من خلال تدريب الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد البيانات والمعلومات اللازمة للعمل. ويسهّل على المتعاملين مع المرافق العامة النّفاذ إلى المعلومة. ويعزز ثقة المواطنين بأجهزة الإدارة العامة. ويعمّق لديهم ثقافة الإصلاح والاستخدام الأمثل للوقت

والمال والجهد. ومن هنا، تحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على وظائف الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في المحيط الإداري التونسي في اتجاه إرساء مقومات الحوكمة الرشيدة. ويمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى شكّلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية؟

- هل أنّ تنفيذ خطة استراتيجية للإدارة الرقمية في تونس يُمثّل خيارا ضروريا لإصلاح هياكل الدولة وأجهزتها لتواكب متغيرات العصر الرقمي وتقطع تدريجيا مع أساليب العمل وقواعد التنظيم القديمة وتؤسس علاقة جديدة في التواصل مع مختلف المتعاملين معها؟

- ماهي التحديات والفرص التي تطرحها عملية التحول الإلكتروني للأنشطة الإدارية ووضع الخدمات على الخط لتضطلع الإدارة بدورها كقاطرة للتنمية؟

أدبيات الدراسة : لئن أصبحت الإدارة الإلكترونية خيارا تبنته دول العالم المتقدمة والمساعدة أو السائرة في طريق النمو وبدرجات متفاوتة، كلّ حسب إمكانياتها اللوجستية والمادية والبشرية، واعتمادا على أوضاعها وخصوصياتها وقدراتها التكنولوجية، وفي حدود ما تمكّنا من الاطلاع عليه من دراسات وبحوث، فإنّ الفجوة الرقمية بين بلدان العالم وسرعة تطوّر التكنولوجيا وصعوبة امتلاكها جعل مشروع الإدارة الذكية لا يصل إلى مراحل متقدمة في أغلب البلدان وخاصة ذات القدرات التقنية المحدودة. وتستأثر تقارير المنظمات والهيئات الإقليمية والدولية وخاصة الصادرة عن منظمة الأمم المتحدة وأجهزتها المتخصصة ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وغيرها خلال الفترة من 2001 إلى 2016، بأغلب الأدبيات المتوفرة في الموضوع. وهي تركز في مجملها على "الترتيب التنافسي العالمي لمؤشرات الحكومة الإلكترونية" واستخدام شبكة الانترنت، وتقدير قياسات الويب والوصول إلى المعلومات والبيانات المفتوحة واستعمالاتها والمشاركة في صنع القرار، ومؤشر قياس البنية التحتية، ورأس المال البشري، ونشر نتائج الاستطلاعات حول الفجوة الرقمية، وإبراز الثّباين في البنية التحتية للاتصالات والرأسمال البشري داخل البلدان وفيما بينها.² وأجمعت هذه التقارير على أنّ التقدّم التقني لم يُفلح في علاج الفوارق الواضحة بين مناطق العالم، وظلّ الثّباين كبيرا بين بلدان حققت درجة منخفضة في "مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية" وأخرى تصدرت المراتب العالمية الأولى. وتنوّعت مقاربات الباحثين العرب والأجانب في تشخيص المشهد الإداري وتقييم الخدمات العمومية. واتفق أغلبهم على ربط نجاح تجربة الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها بسياسة إصلاح النظام الإداري التي تنتهجها الحكومات في معالجة مظاهر تعدّد الأجهزة الإدارية وتشابهاها وازدواجيتها وتضخّم نسب العاملين فيها وتراجع مستويات الخدمات التي تقدّمها للمواطنين. ومنهم من اهتمّ بالمُخْلِين التقني والبشري في تناول الإدارة الإلكترونية مركزا على ردود فعل العاملين بالمصالح

² صدر عن منظمة الأمم المتحدة عام 2016 وشمل 193 بلدا. وقد انتشر مفهوم الحوكمة المفتوحة إثر بروز مبادرة "شراكة الحكومة المفتوحة" وهي مبادرة متعددة الأطراف تمّ الإعلان عنها في 20 سبتمبر 2011 خلال الجلسة الافتتاحية السنوية للجمعية العامة للأمم المتحدة في نيويورك، من قبل ثنائي دول.

الإدارية وخوفهم من التعامل مع وسائل وآليات لم يعهدها والغموض في تأدية بعض المهام والتوسع في استخدام الآلات وإحلالها مكان العمال (قاليون وأندرو، 2000)، أو على توقعاتهم الإيجابية نحو تكنولوجيا المعلومات وطموحهم في اكتساب الخبرة والمهارة اللازمتين لتوفير خدمات أكثر جودة لفائدة المواطنين والمؤسسات واعتبار الاقتصاد الجديد معلوماتي التوجّه (ساوثرن، 2001). ورأت مجموعة أخرى من الباحثين في الحكومة الإلكترونية، باعتبارها اتجاها جديدا في الإدارة المعاصرة، مقياسا لدخول عالم الاقتصاد الرقمي (مالكولم، 2001)، وفرصة للنفاذ إلى البيانات العمومية وتبادل المعلومات (محمود، 2002)، وتعزيز الثقة الرقمية في الخدمات على الخطّ وحمايتها (قاسم، 2003)، وتحديث الإدارة والحدّ من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية (طلال، 2003)، وحلّ الاشكاليات من النواحي الهيكلية والتقنية والبشرية (ياسين، 2009)، وضرورة توظيف الويب 2.0 لتطوير أساليب التنظيم الإداري (ويلبال، 2011)، وحوكمة العمل الإداري لضمان الشفافية (فاشينو، 2013)، وتحسين جودة الخدمة العمومية (ألفان، 2016)، والاستثمار في المعرفة (حسن، 2016). وتشير مجمل الدراسات العربية حول الإدارة الإلكترونية وأغلبها نوقش في إطار أعمال جامعية إلى تعثّر أداء الأجهزة الحكومية نتيجة غياب الإرادة السياسية وخلوّ برامج الإصلاح الإداري في البلدان العربية من التوجّه الاستراتيجي وضعف الحوكمة وعدم التقيد بالقوانين. وتوجد مجموعة من الاستراتيجيات على صعيد المنطقة العربية تبرز فروقا واضحة بين دول المغرب العربي ودول المشرق العربي ودول الخليج. وكلّ ذلك له علاقة بالمناخ والظروف والموارد والإكراهات مثل انتشار الأمية والتفاوت في وجود البنى التحتية، والنقص في التأهيل في مجال المعلومات والاتصالات (مختار، 2007 وغزالي، 2016). وقصّر بعض الباحثين نظرهم على إبراز المشكلات التي تواجه الإدارة الإلكترونية (يوسف، 1994) في بلدان مثل مصر (الهادي، 2006) وتونس والجزائر والمغرب وارتفاع التكاليف المتعلقة بتطوير البنية التحتية وتوفير نُظم اتصالات فعالة لنقل البيانات والمعلومات وتدقّقها من المصالح والدوائر الحكومية إلى جمهور المتعاملين من المواطنين ومنشآت الأعمال ومنظمات المجتمع المدني، وانخفاض الوعي الثقافي والاجتماعي المتعلّق بعمل الإدارة الإلكترونية والتفاوت في الإمكانيات بين من لديهم المقدرة على استخدام الإنترنت ومن لا يملكون نفس المقدرة، سواء كان ذلك بسبب عدم وفرة المعدات أو نتيجة عدم الدراية بتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة. واتخذوا من أربع دول عربية، هي الإمارات والكويت والبحرين ولبنان مثالا للدول ذات القدرة العالية بالنسبة للحكومة الإلكترونية. وباستقراء الاحصائيات والدراسات والتقارير التي تمكّنا من الاطلاع عليها، يتّضح أنّ هناك ندرة في الدراسات العربية التي تعمّقت في الكشف عن إمكانيات الإدارة الإلكترونية وحدودها. واقتصرت هذه المبادرات على الورقات التي تُقدّم في بعض المؤتمرات والندوات لمناقشة موضوعات الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والفجوة الرقمية. وأنّ البحوث المتوفرة في مجملها متقاربة في إبراز أهميّة المقوّم التكنولوجي في توصيف الفجوة الرقمية العربية على الإنترنت وتحديد مظاهرها ومسبباتها (مهري، سهيلة، 2013)، وبالتالي أغفلت تحليل تطبيقات الإدارة الإلكترونية

ومتطلباتها والمعوقات التي تحدّ من فعاليتها. ورغم الجهود المبذولة، من قبل معظم الحكومات العربية لتسريع مشروع الحكومة الإلكترونية، بفتح البوابات التفاعلية، وملء الاستثمارات والطلبات على الإنترنت وتنزيلها وإدخال خدمات متطورة، مثل أرشفة المعلومات الرقمية، مازال هناك تباين شديد بين هذه الدول في مستوى التحول من تقديم الخدمات إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة القيمة المضافة في هذه الخدمات (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسية "الإسكوا"، 2009، صص 2-3). أمّا الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية في تونس، فتبقى نادرة (Trabelsi Iheb, 2012)، مما يحمل على القول بافتقار الإدارة الإلكترونية لاستراتيجية واضحة ومنهجية عمل ملموسة رغم مرور ثلاثة عقود تقريباً منذ إدخال الاعلامية إلى المؤسسات الإدارية الرسمية. ومن هذا المنطلق، تتمثل المهمة التي تمّ ضبطها في إطار الدراسة الاستراتيجية للإدارة الذكية 2020، في تركيز إدارة ناجعة ومفتوحة تقدّم خدمات عمومية عبر إجراءات مبسطة وذات جودة عالية في متناول المواطن والمؤسسة وتساهم مساهمة فاعلة في التنمية. ودعماً لهذا التوجّه، ربطت الوثيقة التوجيهية لمخطط التنمية في تونس للفترة 2020/2016 (الجمهورية التونسية، وزارة التنمية والتعاون الدولي، 2015، ص 42). النمو والنجاح الاقتصادية بالتقدّم في "تنفيذ الإصلاحات الكبرى وخاصة تلك المتصلة بتعصير الإدارة وتطوير الخدمات الإلكترونية وتعزيز الحوكمة المفتوحة والعمل على تأمين المرور إلى "الكل الرقمي". وقد ارتأينا، تركيز اهتمامنا في هذه الدراسة على ما بات يعرف بالإدارة الاتصالية أو الذكية في تونس. وهو خيار يستند في مكوّناته وغاياته إلى جملة من المراجع، أهمّها المبادئ الدستورية المتعلقة بدور الإدارة العمومية خاصة تلك المنصوص عليها بالفصول 12 و14 و15 من دستور 27 جانفي 2014 التي تؤكد على أنّ "الإدارة العمومية تظّل في خدمة المواطن والصالح العام، تُنظّم وتعمل وفق مبادئ الحياد والمساواة والتشاركية واستمرارية المرفق العام، وقواعد الشفافية والنزاهة والنّجاعة والمساءلة" (الجمهورية التونسية، وزارة التنمية والتعاون الدولي، 2015، ص 42). وتعمل الإدارة باعتبارها أداة تنفيذ سياسات الدولة على "تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة، والتوازن بين الجهات، استناداً إلى مؤشرات التنمية واعتماداً على مبدأ التمييز الإيجابي بين الجهات، ومبادئ الخدمات العمومية حسب ما ذكر المعهد الأوربي للإدارة العمومية (2013) والتقارير الدولي للأمم المتحدة حول القطاع العمومي (2015).

منهج الدراسة وهيكلتها : إعتدنا في بحثنا بشكل أساسي على المرواحة بين المنهج الوصفي ومنهج "دراسة الحالة" نظراً لملاءمتهما لبرنامج الإدارة الإلكترونية في البيئة التونسية ولاستجابتها لعمليات رصد الجهود العلمية والفنية والتقنية التي تساعد على تنفيذ استراتيجيتها وتحديد المعوقات التي تحول دون ذلك. وسعيّاً للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيقاً للأهداف المرجوة من البحث، تمّت معالجة الموضوع وفق عناصر متكاملة فيما بينها، تنطلق بتعريف مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان خاصياتها (1)، ثمّ رسمنا مراحل تنفيذها في تونس ومقوماتها (2)، واستعرضنا مراحلها وأهدافها وتطبيقاتها وهياكل المساندة اللازمة لتنفيذ خططها (3)، وتعلّق اهتمامنا بالعلاقة بين الإدارة الإلكترونية وحقّ النفاذ إلى مصادر المعلومات (4)، لنهني دراستنا بتشخيص

معوقات برنامج الإدارة الإلكترونية في تونس وتقديم بعض الاقتراحات لتطوير المشروع(5).

1- تعريف الإدارة الإلكترونية وخصائصها

تشير أدبيات الفكر الإداري إلى حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية، وتؤكد أنّ أغلب التعريفات تتجه إلى بلورة مفهوم الحكومة الإلكترونية (زكي إيمان عبد المحسن، 2009، ص 19). نظرا لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين التعبيرين. ويعكس مشروع الإدارة الإلكترونية أو الحكومة الإلكترونية، حسب إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية "تحوّلا جذريا في الطّرق التي تتّبعها البلدان لمباشرة أعمالها وإعادة ابتكار نفسها لكي تؤدّي مهامّها بشكل فعّال والتكيّف مع مقتضيات الاقتصاد العالمي". فما هو مفهوم الإدارة الإلكترونية (1.1) وما هي خصائصها (1.2)؟

1.1- مفهوم الإدارة الإلكترونية

هناك إسهامات كثيرة لتعريف الإدارة الإلكترونية تركّز على الاستخدام المكثّف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنّظم الخبيرة والنّظم الذكية وتحويلها لتكون الوسيط الأساسي في العمل (جيفري، 1999، وشيفر، 1999، وأوريغي، 2000). ويحيل تعريف الإدارة الإلكترونية e-management، أو "الإدارة الاتصالية"، أو "الإدارة الرّقمية"، أو "إدارة المعلومات"، أو "إدارة"، أو "إدارة"، أو "إدارة"، أو "إدارة الخط"، أو "إدارة الغد"، أو "إدارة دون ورق"، أو "الإدارة الهجينة"، أو "الإدارة الرشيدة"، أو في بعض الاستخدامات "الحكومة الإلكترونية e-gouvernement"، أو "الحكومة الذكية" Smart gov³، التي تطلق على الأعمال الحكومية أو الإدارية التي تتمّ بطريقة إلكترونية، وغير ذلك من المسمّيات، إلى إدارة عصرية تفاعلية ومفتّحة توظّف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتستخدم شبكة الانترنت من أجل اختصار المسالك وتخفيف الإجراءات الإدارية وكسر الحواجز الجغرافية للوصول إلى المعلومة وتحسين خدمات المصالح العمومية ورفع مستوى أدائها وتنويع أنشطتها ودعم الثقة بين الإدارة وبين المواطنين، وتوخي المرونة في الإجراءات وتحقيق النّجاعة في العمل والسّرعة في اتخاذ القرارات، واحترام مواصفات الجودة في أداء المهام المنوطة بالمرفق العمومي على الوجه المطلوب. وتعني الإدارة الإلكترونية "تحوّل المصالح الحكومية وجهات القطاع الخاص والأعمال نحو أداء وظائفها فيما يتّصل بتقديم الخدمات لكلّ أطراف المتعاملين معها، أو فيما بينها بطريقة سهلة ميسّرة من خلال استخدام تقنية المعلومات وتطوّر الاتصالات بالنسبة لكلّ طرف" (حجازي عبد الفتاح بيومي، 2003، ص 46). كما أنّها "ترتبط بقدرة الأجهزة الحكومية على ضمان أمن المعلومات وسريّتها عبر الانترنت وفي أيّ وقت وأيّ مكان" (محمود، صدام جبر، 2002، ص 21). ويعتبر

³ Transparency الشفافية، Responsiveness الاستجابة، Accountability المساءلة، Morality الأخلاقية، Simplicity البساطة

البنك الدولي أنّ الإدارة الإلكترونية: من مقومات "الحكومة الرشيدة"، وأفضل طريقة للتصرّف في الموارد المتاحة بنجاحة وشفافية (World Bank.org...). وتشكّل الإدارة الإلكترونية "موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال، وتميل إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحدّ الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها" (عبود نجم، 2004، ص125). وبصيغة أخرى، يقصد بالإدارة الإلكترونية "التبادل غير المادي للبيانات الرقمية بين المرافق العامّة، وكذلك التبادل الجاري بين المواطنين، من خلال استخدام الأنظمة التفاعلية والتقنيات ذات القيمة المضافة والبيانات المفتوحة. وتعكس الإدارة الإلكترونية كمنظومة رقمية متكاملة عمق التغيير الذي تحمله تكنولوجيا المعلومات من حيث نوعيتها وتطبيقاتها (العوض احمد محمد الحسن، 2010) والمعالجة الرقمية للبيانات واستخدام شبكات الاتصال الواسعة (WAN wide area network)، والمحلية (LAN local area network) لتسهيل النفاذ إلى الخدمة وإتاحتها وتحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني ونقل الرسائل بين الشركات والمكاتب والرّبط بين بلدان ومؤسسات بمناطق متباعدة في العالم. وانطلاقاً من هذه التعريفات للإدارة الإلكترونية، يتبيّن أنّها تتسم بمجموعة من الخصائص تميّزها عن الإدارة التقليدية.

2.1- الخصائص

تعتبر الإدارة العمومية مفهوماً متغيّراً. وهي ترتبط بالتحوّلات الاجتماعية. وترتكز خدمة المرفق العامّ على مجموعة من المبادئ، مثل المساواة، وهي إتاحة الخدمة العمومية لجميع افراد المجتمع دون استثناء أو عوائق وبصورة عادلة (برابنيس، عبد القادر، 2007، ص121). وتعني الاستمرارية في العمل الإداري، ضمان تواصل الخدمة العمومية دون انقطاع. أمّا مبدأ المجانية، فيتعلّق بتقديم الخدمة العمومية دون مقابل كقاعدة أساسية. وتظهر محدّدات تطبيق آلية الإدارة الإلكترونية في التواصل الآني وسرعة الاستجابة والدقة والشفافية والديمومة. وانطلاقاً من أنّ إصلاح المجال الإداري، أصبح يمثّل أحد الأبعاد الجوهرية في فلسفة "الحكم الرشيد"، إلى جانب البعدين السياسي والاقتصادي، فقد ظهرت تصوّرات تقويمية لمفهوم الخدمة العمومية، برزت كشكل جديد لتمثّل تحوّلًا في مفهوم الإدارة العامة وخصائصها بشكل يدعم مبادئ "الحكومة الإلكترونية" (العقابي مازن مهدي حبيب، 2015). وتتميز الإدارة الإلكترونية بالخصائص التالية:

أ- إدارة بلا تنظيمات جامدة

تمثّل شبكة الانترنت طريق العبور للمستقبل (جيتس بيل، 1998). وتشكّل تكنولوجيا المعلومات والاتصال رافعة أساسية لتحديث المصالح الإدارية وتحويلها إلى شبكة من المؤسسات الذكية تقوم على المرونة في العمل والتّجاعة، خلافاً للإدارة التقليدية التي يغلب عليها الجمود والروتينية. ويقتضي الإصلاح الإداري، سنّ التشريعات وتقنين المعاملات وحماية المعطيات مهما كان مصدرها أو شكلها أو طريقة معالجتها (قانون أساسي عدد 63 لسنة 2004 مؤرخ في 27 جويلية 2004). وتستفيد الإدارة التونسية

مثل نظيراتها في العالم من التكنولوجيا الرقمية وشبكات الاتصال وآليات الاقتصاد اللامادي كأحد الأدوات الأساسية لتحقيق الإدماج، والتضامن، والحدائق، والاستدامة لموارد المؤسسة وحسن التصرف فيها تحقيقاً للفاعلية والتميز.

ب- إدارة دون مكان محدّد وبلا زمان

أدى ظهور ما بات يعرف "بالفضاء الافتراضي" إلى تكريس مفهوم "القرية الكونية" وتقليص المسافات بين البلدان. ولم يعد اتخاذ القرار يرتبط بحضور المسؤول الإداري بالمقر الرئيسي للمؤسسة، بل أصبح بإمكانه التدخل لحلّ الإشكاليات الطارئة من بعيد، واتخاذ القرار بغضّ النظر عن الموقع الجغرافي للمرفق العام أو مكان إقامة المواطن. كما لم تعد لفكرة الليل والنهار وفصول السنة والمواعيد والمواقيت نفس التأثير في المشهد الاتصالي الجديد. فهناك شعوب تنام وأخرى تصحو، وحتى تتمكن من التواصل مع بعضها، ومواجهة ما يستجدّ من أحداث، أصبح لزاماً أن تستمرّ الإدارة في العمل خارج التوقيت الرسمي ودون انقطاع.

ج- إدارة لا تعتمد الورق بشكل أساسي

تنتشر المعلومات بشكل سريع وتمنح القوة والسلطة لمن يمتلكها. فالإدارة الالكترونية، بحكم توظيفها لتقنيات الاتصال والمعلومات واستخدامها لشبكة الانترنت والانتفاع بقدراتها ومعالجة وثائقها بالطريقة الالكترونية، تصبح إدارة تتوفر على قواعد معلومات وبيانات و"مواقع ويب" ووثائق رقمية يسهل تبادلها ويتراجع فيها استعمال الورق إلى أدنى حدّ ممكن (كافي مصطفى يوسف، 2011، ص 475)، ويسهل فيها النفاذ إلى المعلومة عن بعد (المرسوم عدد 54 لسنة 2011 المؤرخ في 11 جوان 2011) والوصول إلى الوثائق في نفس الوقت.

د- إدارة تهيئ لاقتصاد جديد

يرتبط الرقي الاقتصادي والاجتماعي بمدى تقلص ظاهرة الفساد. ويتطلب ذلك تدعيم الشفافية والمقاربة التشاركية داخل المنظومة الإدارية. فالسيطرة على الفساد يدعم النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية والبشرية. وقد مكّنت "ميكنة" الإجراءات والمعاملات الإدارية والنفاذ إلى مختلف المعطيات والوثائق الإدارية من تدعيم الشفافية. ويحرص الإداريون في مختلف مواقع العمل على توظيف التقنية الرقمية في تحسين مستويات الإنتاج والإنتاجية وتسريعها وتطوير مهام المؤسسة الاقتصادية والتقييم الشامل لأدائها ورفع كفاءة العاملين بها وتدريبهم على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وتطوير بعض الوظائف التي تستجيب لحاجيات المتعاملين وتهيئتها لمسايرة الاقتصاد الجديد ودعم الاستثمار والرفع من نسق التشغيل وسهولة اتخاذ القرار. وتضطلع الإدارة الالكترونية بدور بارز في تحقيق الانفتاح على الأسواق العالمية.

2- الإدارة الإلكترونية في تونس: مراحل التنفيذ والمقومات

عرفت الإدارة الإلكترونية والحكومة المفتوحة في تونس منذ إحداثها تطورا يمكن تبويبه ضمن مراحل أساسية، انطلقت بإدخال الإعلامية في الإدارة، وتواصلت بربط المصالح الإدارية بشبكة الانترنت، وتجسّمت من خلال ما تمّ وضعه من خدمات عمومية على الخطّ ثم تركيز خدمات إدارية مندمجة.

أولا- مرحلة تفتح الإدارة التونسية على الانترنت

ارتبطت تونس بالإنترنت منذ سنة 1991، عبر المعهد الجهوي لعلوم الإعلام والاتصالات (IRSIT). وتمّ سنة 1993، بعث الشبكة الوطنية للبحث والتكنولوجيا (RNRT) لربط مراكز البحث التونسية. وشهدت سنة 1996، بداية تطبيق برنامج تأهيل الإدارة (الأمر عدد 49 لسنة 1996 المؤرخ في 16 جانفي 1996) وظهور أول مؤسسة تقوم بدور "خادم انترنت" Opérateur، هي الوكالة التونسية للإنترنت (ATI). وتوسّع استخدام الانترنت ليبلغ "مزود خدمات الانترنت" في تونس (الأمر عدد 4773 لسنة 2014 المؤرخ في 26 ديسمبر 2014) حاليا خمسة مزودين ينتمون للقطاع الخاص، يضاف إليهم ستة مزودين تابعين للقطاع العام، علما بأنّ الشركة الوطنية "اتصالات تونس" تبيع خدمات الربط واستغلال كوابلها الهاتفية لمزودي الإنترنت. ويلتزم مزود خدمات الانترنت تجاه الحرفاء بتوفير هذه الخدمة إلى كلّ الطالبين باعتماد الحلول الفنية الأكثر نجاعة وتمكين المشتركين من بيانات واضحة حول موضوع الخدمة وطرق الدخول إليها ومساعدتهم والردّ على استفسارات المشتركين وشكاياتهم ومتابعتها عن طريق نقطة اتصال قارّة. كما أنّ الشبكة الوطنية للألياف البصرية أصبحت تغطّي كامل البلاد التونسية على شكل حلقات (SDH) مرتبطة بمحولات متعدّدة الخدمات. أمّا الوصلات الدولية فتؤمنها كوابل بحريّة للألياف البصرية مرتبطة بأوروبا، وكذلك بواسطة الربط عبر الأقمار الصناعية.

ثانيا- مرحلة تركيز النواة الأولى للإدارة الإلكترونية

مكّن انفتاح الإدارة التونسيّة على الجيل الأوّل من مواقع الويب (1.0) من تطوير عدد من المواقع العموميّة لتوفير المعلومة للمواطن لمساعدته على قضاء شؤونه الإداريّة. وقد أدّى تطوير الجيل الثاني من مواقع الويب (2.0) إلى بروز النواة الأولى للإدارة الإلكترونية وتدعيمها ببعث وحدة الإدارة الإلكترونية سنة 2005 (الأمر عدد 1894 لسنة 2005 مؤرخ في 5 جويلية 2005). وتولّت هذه الوحدة ربط علاقات مع العديد من الخبراء على المستوى العالمي من القطاعين العام والخاص، وذلك للاستفادة من تجاربهم والاستئناس بها كلّما أمكن ذلك. وعيّنت كلّ وزارة منسقا يمثل حلقة الوصل بين الوحدة ووزارته لمتابعة المسائل المتعلّقة بتنفيذ مشاريع الإدارة الإلكترونية وبرامجها. ولتيسير البتّ في الجوانب الفنيّة التي تتعلّق بالمشاريع القطاعيّة للإدارة الإلكترونية، يتمّ التنسيق بين وحدة الإدارة الإلكترونية، واللجنتين الوزارية والفنية للإدارة الاتصاليّة (الأمر عدد 1083 لسنة 2003 المؤرخ في 13 ماي 2003) للمصادقة

على التوجّهات العامة للإدارة الإلكترونية والبّت في الجوانب التقنية والإدارية والقانونية المتعلقة بها وإقرار الحلول الملائمة للصّعوبات التي تعترض إنجاز مشاريعها.

ثالثاً- مرحلة وضع الخدمات الإدارية على الخطّ

تواصل تطوير الجيل الثاني لمواقع الويب من خلال توفير آليات التّواصل والتّفاعل بين الإدارة ومختلف المتعاملين معها. ومع بداية سنة 2010، تمّ الشّروع في اعتماد استراتيجية "إرساء إدارة مندمجة" تقوم عناصرها على الدّمج بين نظم المعلومات التابعة لهياكل إدارية مختلفة والوصول تدريجياً إلى تحديد الخدمات الخاصة بكلّ قطاع لوضعها على الخطّ، وذلك بالأخذ في الاعتبار جوانب: إعادة هندسة الإجراءات، وتحديد قيمة الخدمة وعائد الاستثمار، والاستجابة إلى حاجيات المستعملين، إضافة إلى الإجراءات التي من شأنها توفير المناخ الملائم لتيسير إقبال المواطنين على الخدمات الإدارية عن بعد. وقد شملت هذه الخدمات تحميل المطبوعات الإدارية وكرّاسات الشروط على الخطّ. وتدعمت بأخرى موجهة بالأساس إلى المواطن والمؤسسة على غرار الترسيم الجامعي على الخطّ، واستخراج وثائق الحالة المدنية، والتعليم الافتراضي. ويتطلّب توسّع المعاملات الإلكترونية توفير الإطار القانوني للتبادل الإلكتروني والاعتراف بالإمضاء الإلكتروني وبحجية الوثيقة الإلكترونية (القانون عدد 57 لسنة 2000 مؤرخ في 13 جوان 2000) من التزوير.

رابعاً: المرور من نظام تقليدي لإدارة المعلومات والوثائق إلى نظام إلكتروني

تمثّل الوثائق مصدراً للمعارف يقتضي استمرار إنتاجها التّغلب على مجموعة من العقبات التكنولوجية والقانونية. وأكّد "إعلان فانكوفر حول ذاكرة العالم"⁴ على أهمّية إتاحة التراث الوثائقي الرّقمي وصونه والانتفاع به على المدى الطويل. وبفعل التّطوّرات التي عرفتتها الإدارة الإلكترونية من حيث أساليب العمل والمعالجة الآلية للوثائق وقواعد البيانات الترابطية والنّظم الخبيرة والإجراءات الإدارية المحوسبة والتجارة الإلكترونية، تبلورت اتجاهات مختلفة في تحديد مجال اختصاص العمل الأرشيفي صنّفها الباحث الكندي فيليب بانتان (Bantin Philip C) في نموذجين أساسيين هما: نموذج "الدّورة العمرية" للوثيقة يقابله نموذج "التواصلية الوثائقية" الذي يعتبر نموذجاً مجدداً للعمل الأرشيفي اعتباراً لأسباب ظهوره النّاتجة عن الرّقمنة والاعتماد المتزايد على الوثائق الإلكترونية في العمل الإداري. وجاء هذا النموذج ليعطي الإضافة اللازمة والبدل العملي لمجال مهني اتّسعت رقعة أنشطته بظهور تقنيات المعلومات وتنوّع مخرجاتها الوثائقية متعدّدة الوسائط (Bantin Philip C). وتدفع نظرية بانتان باتجاه عمر رابع

⁴ صدر عن اليونسكو/ جامعة كولومبيا البريطانية (كندا) في مؤتمر دولي بعنوان "ذاكرة العالم في العصر الرّقمي: الرّقمنة والصون"، في الفترة من 26 إلى 28 أيلول/ سبتمبر 2012، تمّ أثناءه استكشاف القضايا الرئيسية التي تؤثر على عملية صون التراث الوثائقي الرّقمي. وقد قام ما يربو على 500 مشارك في هذا المؤتمر بمناقشة الاستراتيجيات التي من شأنها المساهمة على نحو أكبر في حماية الأصول الرّقمية؛ كما أصدروا إعلان فانكوفر المشترك بين اليونسكو وجامعة كولومبيا البريطانية الذي ستتولى اليونسكو تنفيذه بمشاركة الدول الأعضاء فيها والرابطات المهنية والدوائر الصناعية.

للوثيقة يربطه بمرحلة "إنشاء" الوثيقة من قبل التقني والإداري لغايات مشروعة ووفق أنماط عملية متداولة في المؤسسة. وحسب نظرية الدورة العمرية ذات الأربع مراحل فإن الوثيقة خلال المرحلة الأولى (الإنشاء)، والمرحلة الثانية (التداول المكثف) تكون تحت مسؤولية منشئها (الإداري والتقني)، ولا يتدخل الأرشيفي إلا في الناحية التنظيمية، من حيث التصنيف والترتيب لغاية حسن حفظها وسهولة استرجاعها عند الحاجة. وتدخل مسؤولية الأرشيفي بالكامل إثر تنقل الوثيقة إلى مرحلة التداول المنخفض وهي المرحلة الثالثة، حيث يسهر على حفظها كما هو الشأن بالنسبة لمرحلة الحفظ الوسيط بالنسبة للأرشفة الكلاسيكية. أما المرحلة الرابعة والأخيرة للوثيقة الإلكترونية فتقتصر على الأرشيفي المختص دون سواه، فهو العارف بعلوم الأرشفة النهائية والتاريخية (التبيني مبروك). وهكذا، يكون "باننان" قد حدّد الفوارق المهنية بين أخصائي الوثائق الإدارية وأخصائي الوثائق الأرشيفية، واختزل المراحل الأربعة في نموذجين أساسيين، يضم كل واحد منهما مرحلتين. وقد عرّف المشرّع التونسي في الفصل 453 مكرر من مجلة الالتزامات والعقود، الوثيقة الإلكترونية بأنها: "الوثيقة المتكوّنة من مجموعة أحرف وأرقام أو أية إشارات رقمية أخرى بما في ذلك المتبادلة عبر وسائل الاتصال، تكون ذات محتوى يمكن فهمه ومحفوظ على حامل إلكتروني يؤمّن قراءتها والرجوع إليها عند الحاجة. وجاء في الفصل 4 من القانون عدد 83 لسنة 2000 مؤرخ في 9 أوت 2000 يتعلّق بالمبادلات والتجارة الإلكترونية (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 64 بتاريخ 11 أوت 2000، ص ص 2084-2089)، أنه: "يعتمد قانوننا حفظ الوثيقة الإلكترونية كما يعتمد حفظ الوثيقة الكتابية. ويلتزم المرسل بحفظ الوثيقة الإلكترونية في الشكل المرسل به ويلتزم المرسل إليه بحفظ هذه الوثيقة في الشكل الذي تسلمها به. ويتمّ حفظ الوثيقة الإلكترونية على حامل إلكتروني يمكن من الاطلاع على محتواها طيلة مدة صلاحيتها وحفظها في شكلها النهائي بصفة تضمن سلامة محتواها وحفظ المعلومات الخاصة بمصدرها ووجهتها وكذلك تاريخ ومكان إرسالها أو استلامها". وتعدّ الوثيقة الإلكترونية شكلا جديدا من أشكال الكتابة وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها لإحكام أمر ما والتأكد منه بعد تقليص استخدام السند الورقي كوسيلة مادية لتجسيد المعلومة، وإرسالها بعد استبدالها بسندات جديدة تتلاءم مع التطور التكنولوجي، وهي عبارة عن مجموعة من معطيات منظمة في ملفات معلوماتية غير ملموسة، يمكن معالجتها بواسطة الحاسب. ويتمثل الإمضاء في وضع اسم أو علامة خاصّة بخط يد "العائد" نفسه مدمجة بالكُتْبِ المرسوم بها أو إذا كان إلكترونيًا في استعمال منوال تعريف موثوق به يضمن صلة الإمضاء المذكور بالوثيقة الإلكترونية المرتبطة به (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 64 بتاريخ 11 أوت 2000، ص 2084). ففيما يتعلّق بمنظومة التصرف الإلكتروني في الوثائق، تمّ خلال الفترة 2010-2012 اقتناء منظومة للتصرف الإلكتروني في الوثائق وتركيزها بالمركز الوطني للإعلامية على أن يتمّ تعميمها على كلّ المواقع المرتبطة بالشبكة، غير أنّ الهياكل العمومية لم تنخرط في المشروع، واقتصرت استغلال المنظومة على موقعين فقط، هما موقعا وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي، والتكوين المهني والتشغيل. أمّا بخصوص دراسة تعميم الشبكة الإدارية المندمجة على المصالح الإدارية الجهوية، فلم يقع أيّ تسجيل في الموضوع.

3- استراتيجية الإدارة الإلكترونية في تونس: الأهداف والتطبيقات وهياكل المساندة

تتوافق استراتيجية الإدارة الإلكترونية التونسية مع التوجهات العربية والعالمية ذات الصلة. وتهدف إلى توفير الأرضية الملائمة لتقليص مسارات الخدمات الإدارية وتبسيطها ودمجها وتعميم التبادل الإلكتروني للمعطيات بين الهياكل الإدارية. وفي هذا الإطار، تتولى كل وزارة إعداد خطة للإدارة الإلكترونية بالتعاون مع المصالح والمؤسسات العمومية الراجعة إليها بالنظر. وتهدف هذه الخطة إلى تحديد الخدمات الإدارية التي يمكن وضعها على الخط لكل قطاع مع ضبط برنامج عملي للإنجاز وفقاً لروزنامة تنفيذ واضحة. وتستجيب تجربة الإدارة الإلكترونية في تونس إلى أهداف كمية وأخرى نوعية.

- **الأهداف الكمية:** تتعلق بتنظيم استشارات دورية لضبط قائمة في الخدمات الإدارية التي يطلبها المتعامل مع الإدارة يمكن وضعها على الخط، وذلك تطبيقاً لأحكام الأمر عدد 1682 لسنة 2012 المؤرخ في 14 أوت 2012 المتعلق باعتماد مسار تشاركي⁵ لتقييم الإجراءات الإدارية المنظمة لممارسة الأنشطة الاقتصادية ومراجعتها (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 72 بتاريخ 11 سبتمبر 2012، ص ص 2400-2403). وتتضمن هذه الأهداف:

- وضع 200 خدمة على الخط خلال خمس سنوات. وقد تطوّر عدد الخدمات التي تمّ وضعها فعلياً على الخط من قبل الوزارات والهياكل الراجعة لها بالنظر من 86 خدمة سنة 2009 إلى 250 خدمة سنة 2014 ليلبلغ 260 خدمة سنة 2015، منها 20 خدمة مسداة عن طريق الهاتف الجوّال.

- تحديد مجموعة الخدمات المقترحة وضعها على الخط بالنسبة لكل قطاع، وما تحتاجه كل خدمة من موارد مالية وتجهيزات وبرمجيات وكفاءات بشرية وآجال انجاز.

- توزيع استبيانات لتشخيص وتقييم الوضع بصفة دائمة على عينة من المستعملين للخدمات على الخط والعمل على بلوغ سقف 5% سنوياً على الأقل من درجة رضا المستعملين فيما يخص جودة الخدمات المقدّمة لهم مقارنة بالسنة التي سبقتها.

- **الأهداف النوعية:** تتمثل في توفير خدمات إدارية أكثر تفاعلية وتحسين مؤشرات تنافسية الإدارة التونسية ودعم جاهزيتها. وتعتمد وحدة الإدارة الإلكترونية معياراً لتقييم الخدمات على الخط ومتابعة تطورها حسب مستويات نضجها. ولهذا الغرض، تمّ وضع إطار مرجعي وطني لإرساء نظام جودة في معالجة الملفات الإدارية وتكريس مبادئ الحكومة المفتوحة (الجمهورية التونسية، كتابة الدولة للحكومة والوظيفة العمومية،

⁵ تمّ إصدار 3 منشورات تتعلق بتشريك المواطن وهي: منشور عدد 12 لسنة 2011 حول تشريك المتعاملين مع الإدارة في تقييم الخدمات العمومية، ومنشور عدد 13 لسنة 2011 المتعلق بتفعيل المقاربة التشاركية في تريب الخدمات الأساسية، ومنشور عدد 14 لسنة 2011 المتعلق بجودة التشرّعات.

2014، صص13-16) بالمصالح الإدارية العمومية (الأمر عدد 2938 لسنة 2007 مؤرخ في 19 نوفمبر 2007) مطابق للمعايير الدولية، وتجميع المعلومات المتعلقة بتنفيذه، من خلال:

- تقريب الخدمات الإدارية من طالبيها وإلغاء التعريف بالإمضاء والنسخ المطابقة للأصل بالنسبة للوثائق الرسمية باستعمال تقنية رمز الرّد السريع (QR Code)، إضافة إلى تسهيل النّفاذ إلى المعطيات الواردة بمضامين الحالة المدنية والإطلاع عليها وإصدار بطاقة تعريف وطنية تتضمن شريحة ذكية وجواز سفر بيومتري مع ضمان سلامة وسريّة المعطيات.

- دعم الإحاطة بأصحاب الأعمال والمستثمرين تونسيين وأجانب للانتفاع بالامتيازات الجبائية (قانون عدد 8 لسنة 2017 مؤرخ في 14 فيفري 2017) وتمكينهم من الحصول على المعلومة عن بعد ودعم الشراكة بين القطاعين العام والخاص (القانون عدد 49 لسنة 2015 المؤرخ في 27 نوفمبر 2015).

- مزيد الرّفّع من مستوى كفاءة الموظف العمومي وتكوينه في المحاور ذات الصلة بالحكومة المفتوحة وخاصة في الحوكمة ومقاومة الفساد⁶ وتسهيل النّفاذ إلى المعلومة.

1.3- الإدارة الإلكترونية: هياكل المساندة

يتطلّب تنفيذ استراتيجية الإدارة الذكية (الأمر عدد 6 لسنة 2014 مؤرخ في 2 جانفي 2014) في تونس توفير جملة من المقومات على غرار الهيكلية الملائمة لتنظيم الاشراف على إنجاز المشاريع وإحكام التنسيق بين المتدخلين، فضلا عن توفير الموارد المادية اللازمة وتطوير الإطار القانوني، خاصة فيما يتعلّق بحماية المعطيات الشخصية وتنظيم التبادل الإلكتروني وبعث الهياكل الاستشارية والتنسيقية، ومنها اللجنة الوزارية للتجارة الإلكترونية⁷ واللجنة الوطنية الفنية للتجارة الإلكترونية⁸ والمجلس الأعلى للإعلامية والاتصالات⁹. هذا بالإضافة إلى عدد من هياكل المساندة العملية والتقنية، ومنها:

⁶ تمّ تكريس هذه المبادئ والأهداف في الفصل 10 من الدستور التونسي 2014 الذي نصّ على أن الدولة تحرص على "حسن التصرف في المال العمومي... وتعمل على منع الفساد.

⁷ أحدثت سنة 1999، يرأسها رئيس الحكومة وتتولى: متابعة ملف التجارة الإلكترونية، والتنسيق بين المتدخلين في هذا المجال، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتنمية وترويج المنتجات الوطنية وذلك على ضوء مقترحات اللجنة الفنية للتجارة الإلكترونية.

⁸ أحدثت سنة 1999، يرأسها وزير تكنولوجيا الاتصال والاقتصاد الرقمي، خاصة: وتتولى متابعة تنفيذ الإجراءات المتخذة في هذا الميدان من قبل اللجنة الوزارية للتجارة الإلكترونية، والتنسيق بين مختلف الأطراف المتدخلة، ومسايرة المستجدات الوطنية والدولية، والتقييم الدوري لنشاط التجارة الإلكترونية واقتراح كل ما من شأنه النهوض بها وتنميتها.

⁹ أحدث سنة 1996، يتولى إبداء الرأي في توجهات السياسة الوطنية في مجال الإعلامية والاتصالات ودراسة التقرير السنوي حول الإعلامية في القطاع العمومي.

- **المركز الوطني للإعلامية:** يعود إحدائه إلى سنة 1975، وهو من أهم الهياكل المتدخلة في تنفيذ برامج ومشاريع الإدارة الإلكترونية، حيث يتولى تعهّد نظم المعلومات والتطبيقات الوطنية الكبرى وتركيزها وإيوائها ومعالجتها، والقيام بدور صاحب منشأ مفوض لإنجاز كلّ مشاريع الإدارة الإلكترونية. كما يضطلع المركز بدور هام في إعداد ومتابعة إنجاز المخططات الوطنية للمعلوماتية واقتناء التجهيزات والمنتجات والخدمات الإعلامية من طرف الهياكل العمومية والخاصة،¹⁰ وتنفيذ إجراءات إعطاء الموافقة المسبقة لبعث المشاريع المعلوماتية وإنجازها ومتابعتها.¹¹ ويساهم في وضع مختلف مكونات الإدارة الإلكترونية عبر إنجاز شبكة وطنية مندمجة للإدارة ذات تدفق عال، وتوفير خدمات إدارية على الخط. ويحتضن المركز وحدة خاصة بمعالجة المعلومات مرتبطة بـ 3500 حاسوب موزعة على الوزارات والإدارات الجهوية والمؤسسات العمومية، تشغل وفق الرّسم التالي:



المصدر: المركز الوطني للإعلامية، 2013

- **الوكالة التونسية للإنترنت:** أحدثت سنة 1996 للاضطلاع بمهام تسجيل المسميات المتفرّعة من النطاق الدولي الخاص بتونس (tn.) وإدارتها، والإشراف على خدمات الإنترنت وتنميتها وتعميم استعمالها على المستوى الوطني، لفائدة الهياكل الإدارية المركزية العمومية وإيواء مواقع ويب المؤسسات والوكالات الحكومية والجمعيات غير الحكومية. وتتمثل خدمات النفاذ إلى شبكة الإنترنت التي توفرها الوكالة في الرّبط بشبكة الإنترنت عبر "خطوط المشترك الرّقمي المتماثل (SDSL)"،¹² وعن

¹⁰ مناشير الوزير الأول بتاريخ 19 أكتوبر 1977 وبتاريخ 18 جوان 1981 وبتاريخ 24 سبتمبر 1985.

¹¹ مناشير الوزير الأول بتاريخ 18 جوان 1981 وبتاريخ 24 سبتمبر 1985 وبتاريخ 16 أوت 1988 وبتاريخ 15 جانفي 1998.

¹² تكنولوجيا SDSL هي تقنية حديثة تخول النقل المتوازي للمعلومات عن طريق الأسلاك النحاسية للهاتف موفرة بذلك ربط متواصل ب: الإنترنت على عكس تقنية ADSL التي توفر نقل غير متوازي للمعلومات.

طريق الألياف البصرية (FO)، والربط بشبكة الانترنت عن طريق (ADSL PRO)¹³، والخطوط المكرسة (LS)، و"خطوط المشترك الرقمي غير المتماثل (ADSL)". وتدعيما لارتباط تونس بالشبكة الدولية للإنترنت، قامت "اتصالات تونس" سنة 2017 بالرفع من طاقة الربط الدولية إلى 155 جيجابايت في الثانية، مما عزز جودة خدمات الإنترنت وتراسل المعطيات لمستخدمي التدفق العالي ووفر لهم أكثر سهولة في الإبحار والتفاد للإنترنت.

- **الوكالة الوطنية للمصادقة الإلكترونية:** أحدثت سنة 2000، وهي تقوم بوضع اتفاقيات اعتراف متبادلة مع سلطات المصادقة الإلكترونية الأجنبية، والتصرف في شهادات المصادقة الإلكترونية، ومنح تراخيص نشاط لموزعي خدمات المصادقة الإلكترونية، ووضع المواصفات الفنية لحلول الإمضاء، والمصادقة على منظومات التشفير (الأمر عدد 2639 لسنة 2008 المؤرخ في 21 جويلية 2008)، واقتراح حلول لتأمين السلامة في نطاق المصادقة الإلكترونية للشبكات والخدمات عبر الإنترنت والإنترنت، ودعم التكوين في مجال الإمضاء الإلكتروني وتقنيات التوقيع وهيكلة المفتاح العمومي. وقد بلغت شهادات الإمضاء الإلكتروني الصالحة للاستعمال أكثر من 12072 شهادة سنة 2015، مقابل 7 آلاف سنة 2011.

- **الوكالة الوطنية للسلامة المعلوماتية:** تسهر على تنفيذ التوجيهات الوطنية في مجال حماية النظم المعلوماتية والشبكات ومراقبة سلامتها ومتابعة تنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بها، وضمان اليقظة التكنولوجية، ووضع المقاييس وإعداد الأدلة الفنية، والمساهمة في دعم التكوين، والسهر على تنفيذ الترتيب في مجال السلامة المعلوماتية بمختلف الهياكل العمومية والخاصة، باستثناء التطبيقات الخاصة بالدفاع والأمن الوطني، ومتابعة الاتفاقيات الممضاة بين الوكالة ونظرائها في مجال سلامة النظم المعلوماتية. ويبلغ عدد خبراء التدقيق في تونس 397 خبيراً في مجال سلامة الشبكات والنظم المعلوماتية سنة 2015، مقابل 327 سنة 2011، هذا علاوة على وجود 11 مكتب مختص مصادق عليها من قبل الوكالة.

- **المراكز الإعلامية القطاعية:** نذكر من بينها: مركز الإعلامية لوزارة المالية (La loi n° 81-100 du 31/12/1981) ومركز الإعلامية لوزارة الصحة. وهما من بين الهياكل المتدخلّة في تنفيذ برنامج الإدارة الإلكترونية في كلّ من مجالي المالية والصحة. وبالنسبة لبقية القطاعات، يتّضح أنّه إلى موفى سنة 2015 لم تقم سوى خمس وزارات من جملة 24 بإعداد استراتيجياتها القطاعية للإدارة الإلكترونية هي: الوزارات المكلفة بالبيئة، والثقافة، والنقل، والتنمية، والداخلية. ويعود ذلك أساساً إلى ضعف الموارد البشرية والمالية وعدم إحداث وحدات متفرعة لمتابعة المشاريع، حيث تمّ الاقتصار في جلّ الوزارات على تعيين منسق للإدارة الإلكترونية. وفي غياب

¹³ تكنولوجيا ADSL PRO تخول الربط بشبكة الانترنت عبر السعة العالية بأسعار مدروسة وهي موجهة للمؤسسات التي ترغب في تغيير طريقة ربطهم من خط هاتفي عادي إلى خط ذات سعة عالية

استراتيجيات قطاعية، قامت بعض الوزارات بتطوير خدمات إدارية على الخط بمبادرات فردية ودون تحديد مسبق للأهداف والحاجيات ومصادر التمويل، من ذلك أنّ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، شرعت في إعداد دراسة تتعلّق بإحداث بطاقة الطالب الإلكترونية، إلا أنّ المشروع توقّف عند طلب العروض لعدم توقّر الموارد المالية. وأبرزت مقارنة الخدمات الموضوعة على الخط مع عدد الخدمات المضبوطة بقرارات وزارية التفاوت الواضح بين مختلف الوزارات، من ذلك أنّ وزارتي الصحة، والسياحة لم تضعا إلى نهاية سنة 2014 سوى خدمة إدارية وحيدة على الخط من بين 61 خدمة مبرمجة و35 خدمة مسداة.

2.3- الشبكات والتطبيقات والأنظمة الوطنية للإعلام

يتطلّب تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية توفير بنية تحتية للاتصالات وعدد من الشبكات والتطبيقات الكبرى المشتركة أو القطاعية. وتوجد حالياً مجموعة من المنظومات في طور الاستغلال، وأخرى في مراحل تجريبية. ومن بين الشبكات والتطبيقات والأنظمة التي تشهد استغلالاً فعلياً، نذكر:

- شبكة إنصاف (Insaf): تتعلّق بالتصرّف في الشؤون الإدارية والمالية لموظفي الدولة والمؤسسات العمومية منذ انتداب العون إلى غاية إحالته على التقاعد. ويشمل النظام حالياً ما يناهز 650 ألف عون بالمؤسسات العمومية ذات الصيغة الإدارية، و170 ألف عون بالمنشآت العمومية، و33 ألف موظف بالجماعات العمومية. وتتضمّن المنظومة أيضاً قاعدة بيانات تمّد المتصرفين وأصحاب القرار بكلّ ما يتعلّق بموظفيهم من إحصائيات وكشوف ضمن جداول: "إنصاف +".

- شبكة أدب (Adab): تمكّن من تنفيذ الميزانيات العمومية ومتابعة التّفقات في نطاق مبدأ تقسيم المهام بين مختلف المتدخلين، وهم 2000 إدارة و650 ألف إذن بالدفع.

- الشبكة الوطنية الجامعية (Rnu)، والشبكة الوطنية للبحث العلمي والتكنولوجيا (Rnrt)، والشبكة التربوية (Edunet)، والشبكة الوطنية للصحة (Rns)، والشبكة الوطنية الفلاحية (Agrinet)، والشبكة الوطنية للبنوك، وشبكة تونس للتجارة (Tradenet)، وشبكة التشغيل.

كما يتعلّق برنامج الإدارة الإلكترونية في تونس بإنجاز جملة من المشاريع المعلوماتية الوطنية والتطبيقات الوظيفية المندمجة للإدارة، سواء من قبل وحدة الإدارة الإلكترونية برئاسة الحكومة أو وزارة تكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي أو عن طريق الوزارات المعنية. وقد وقع تطوير هذه التطبيقات في إطار المخطط المديرية المعلوماتية المشترك للإعلامية بالإدارة. ومن أهمّ الإنجازات، نذكر:

- الإضبارة الوحيدة (Liasse) (أمر عدد 2620 لسنة 2006 مؤرخ في 2 أكتوبر 2006): نظام آلي مندمج لمعالجة جميع المراحل المتعلقة بالتجارة الخارجية والصّرف والجمارك والنقل، بما في ذلك إجراءات النقل البحري وإيداع ورفع البضائع من الميناء. وهو يمكّن المنخرط في الشبكة من القيام بجميع إجراءات التوريد والتصدير عبر التبادل الإلكتروني للوثائق والمعطيات مع كلّ الأطراف المتدخّلة، عن طريق شبكات

افتراضي. ويصل عدد المنخرطين بالشبكة 1140 يتوزعون على جميع الهياكل المعنية بعمليات التجارة الخارجية: 896 مؤسسة خاصة و28 مؤسسة عمومية، والوسطاء لدى الديوانية (146 وسيطا و37 ناقلا).

- التسجيل عن بعد بمؤسسات التعليم العالي، والتصريح بنتائج الامتحانات الوطنية، والتوجيه الجامعي، والمدرسة الافتراضية، والجامعة الافتراضية.

- التصريح الشهري بالأداءات، والرواق التجاري الافتراضي، والمقاصة عن بعد، ومنظومة متابعة العمل الحكومي (Amen)، ومنظومة رشاد، ومنظومة التصرف في العرائض (Siger)، ومنظومة الديوانية (Sinda)، ومنظومة الخزينة العامة، ومنظومة التصرف في الدين العمومي (سياد)، ومنظومة ترشيد العمليات الجبائية والمتصلة بالمحاسبة العمومية (رفيق)، ومنظومة التصرف المندمج في أملاك الدولة (صايب)، وتطبيقات الإقامة والعيادات الخارجية والفوترة ومخزون الأدوية المركزة بالهيكل الصحية العمومية. أما بالنسبة للأنظمة الوطنية للإعلام، فنذكر:

- نظام الإرشاد والاتصال الإداري عن بعد (sicad) (الأمر عدد 1880 لسنة 1993 بتاريخ 13 سبتمبر 1993) : يوفر إرشادات على الخط حول مختلف الخدمات الإدارية التي تسديها الوزارات والمؤسسات الراجعة لها بالنظر، من حيث شروط الانتفاع بالخدمة والوثائق الواجب توفيرها والمراحل والإجراءات الإدارية والأجل والمراجع التشريعية والترتيبية والمطبوعات الإدارية وكراسات الشروط.

- النّظام الوطني للإعلام القانوني: منظومة النصوص القانونية الصادرة عن المطبعة الرسمية للجمهورية التونسية (أريج)

- النّظام الوطني للإعلام الاقتصادي: يوفر معلومات حيوية حول المؤشرات الاقتصادية للبلاد التونسية. يقوم بتحيينه المعهد الوطني للإحصاء.

- نظام حوسبة وثائق الحالة المدنية (مدنية 1): يعنى بتخزين كلّ رسوم الحالة المدنية من سنة 1800 إلى حدّ الآن، والتصرف فيها واستخراجها محليا من 417 موقعا، وتبادل المعطيات بين المواقع البلدية والدوائر الراجعة بالنظر لهذه البلديات والمعتمديات القائمة محلّ البلديات أو الولايات. ويتمثّل مشروع النّظام الوطني "مدنية 2" في تمكين صناديق الضّمان الاجتماعي من المعطيات الخاصة بالحالة المدنية بالنسبة للمتقاعدين، أي باعتبار 100 ألف منخرط من كلّ صندوق اجتماعي وتوفير الخدمات المتعلقة بالإعلام عند الوفاة.

- بوابة الإدارة والبوابات القطاعية: تمثّل نقطة نفاذ موحّدة ومؤمّنة لكلّ من يرغب في الحصول على معلومات عامّة حول تونس. وقد تمّ تطويرها باعتماد ثمانية محاور أساسية، هي: المستجّدات، والهياكل والمؤسسات العمومية، والإرشاد الإداري، ودليل الإدارة، والخدمات الإدارية، وبيانات ومؤشرات تهمّ القطاع، ومحرك بحث خاص بالقطاع، و"اتصل بنا"، مع إبقاء الحرية لكلّ وزارة لوضع المحتوى المناسب في كلّ محور.

أما بالنسبة للشبكات والتطبيقات والأنظمة التي يقع استغلالها بصفة تجريبية، في انتظار تعميمها تدريجياً، فتكتسي أهمية بالغة في دعم برنامج الإدارة الالكترونية وتطوير الهياكل الإدارية على المستويات التنظيمية والإجرائية والفنية، ومن بينها:

- منظومة المراقبة الجبائية (صادق)، ومنظومة الأمانة العامة للمصاريف، ومنظومة التصرف الالكتروني في الوثائق التي تمكن من استخراج نظير مطابق لأصل العقد، ومنظومة إعداد ميزانية الدولة (أمد).

- المخطط المدير المشترك للإعلامية بالإدارة: يتضمن ثمان تطبيقات، هي: متابعة ملفات التقفد، والتصرف في المخزون، والتصرف في أسطول النقل، والتصرف في المنقولات، والتصرف في الشراءات والصفقات العمومية، والتصرف في الشؤون القانونية والنزاعات، والتصرف في المؤسسات تحت الاشراف، والمنظومة الوطنية للتصرف الالكتروني في المراسلات (وقع تركيزها في مرحلة أولى بست (6) وزارات وتهتم كل من رئاسة الحكومة، ووزارات تكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي، والتنمية، والتكوين المهني، والصحة، والعلاقة مع الهيئات الدستورية، على أن يتم تركيزها ببقية الوزارات تدريجياً).

- منظومة الجغرافية الرقمية (Sig): تتمثل في انجاز قاعدة معطيات مشتركة للشبكات الحضرية (الكهرباء والغاز والماء والتطهير) وقاعدة معطيات حضرية للبلديات (الأنهج، ورخص البناء، ومحطات الحافلات والمترو، والتتوير العمومي...)، وتركيز بنك معلومات يحتوي على خرائط رقمية، ونواة أولى لنظام وطني للمعلومات العقارية بالبلاد التونسية، يضم الملك العمومي والخاص.

3.3- وسائل الدفع الإلكتروني

تم تطويرها لتمكين المستعمل من تفادي إهدار الوقت، وتسهيل قضاء شؤونه، واستخلاص ما بذمته بطريقة سريعة وناجعة. وقد تم منذ سنة 2012 تسويق خدمات الدفع عبر الهاتف الجوال (Mobiflouss) مع المشغل "أوريدو"، و (Mobidinar) مع المشغل "اتصالات تونس"، وذلك قصد تمكين حرفائهما من خلاص فواتير الماء والكهرباء والهاتف. كما تم إصدار بطاقة (Carte visa bon voyage) لتمكين مستعمليها من سحب الأموال بالعملة خارج البلاد من الموزعات الآلية للأوراق المالية أو لدى الفروع البنكية وحجز الإقامة بالفندق خارج تونس عبر الانترنت، وتسديد قيمة المشتريات عبر الآلات الطرفية، واستخلاص الحوالة الدولية (Western union) والمنح الجامعية عبر الويب بواسطة بطاقة (E-dinar smart). كما سجلت عمليات التجارة الالكترونية عبر شبكة الانترنت داخل البلاد وخارجها، اقتناء منتوجات وخدمات عن بعد عبر مختلف المواقع الافتراضية التونسية باستعمال بطاقة الدفع الالكتروني للبريد التونسي DigiCard، وهي بطاقة انطلق ترويجها منذ سنة 2017، وتحوّل لحاملها الدفع المسبق عبر الإنترنت وتطبيقات الهاتف الجوال للبريد التونسي: Didipost و MobiPoste، إلى جانب الشراء من الخارج باعتماد البطاقات الدولية Visa و Master Card، وسحب أموال بواسطة الموزعات الآلية للأوراق المالية DAB وعبر الهاتف الجوال، وخلاص المنح والقروض الجامعية للطلبة E-bourse،

وجرايات التقاعد E-pension بطريقة الكترونية ومؤمنة. ويُمكن للتلاميذ خلاص معاليم التسجيل بالمؤسسات التربوية وبالامتحانات الوطنية وكذلك خدمات المطعم المدرسي والاشتراك بخدمة الإرساليات القصيرة المدرسية SMS، وخدمات أخرى للدفع عبر الهاتف الجوال وتطبيقاته التابعة للبريد التونسي. كما يُمكن للتلاميذ أيضا خلاص مختلف الخدمات المدرسية عن بعد عبر الإنترنت من خلال النفاذ إلى موقع وزارة التربية باستعمال منظومة الدفع الإلكتروني E-dinar التابعة للبريد التونسي. وستعم هذه الخدمة على كلّ المعاملات التجارية اليومية للتقليص من التعامل بالأوراق النقدية. ويمكن كذلك القيام بخدمة استخلاص فواتير الماء والكهرباء والهاتف وغيرها من الفواتير عبر شبكة الانترنت بصورة سهلة وسريعة بالاعتماد على وسائل الدفع الإلكتروني (القانون عدد 51 لسنة 2005 مؤرخ في 27 جوان 2005) المؤمّنة والمتمثلة في: بطاقات الدينار الإلكتروني المتوفرة بمكاتب البريد التونسي، والبطاقات البنكية التونسية الحاملة لعلامة (CIB : Carte Inter-Bancaire) وVisa، Master Card والمرخص لها من قبل خادَم الاستخلاص المؤمّن لنقديّات تونس، والتحويل البريدي CCPNE. وقد طوّرت الشركة التونسية للكهرباء والغاز، والشركة الوطنية لاستغلال وتوزيع المياه، وشركة اتصالات تونس منظومات لتمكين الحرفاء من خلاص معاليم استهلاكهم دون التنقّل مباشرة إلى مصالحها. كما تمّ تعزيز شبكة النقديّات للبريد التونسي باقتناء موزّعات آلية للأوراق المالية تتضمّن وظائف جديدة على غرار استخلاص الحوالات وخلاص فواتير الهاتف والماء والكهرباء.

لئن أولت تونس منذ سنة 1997 أهمية خاصة لتنمية التجارة الإلكترونية واقتصاد المعرفة، فأحدثت لجنة وطنية للتجارة الإلكترونية، وأصدرت سنة 2000 قانونا يتعلّق بالتجارة والمبادلات الإلكترونية، وأنشأت الوكالة الوطنية للمصادقة الإلكترونية، وهي خطوات مهمّة لتطوير هذه النوعية من التجارة، إلا أنّها ما تزال تسير بخطى بطيئة مقارنة بما تشهده التجارة الالكترونية في الدول الغربية من تطوّر سريع. فعدد المواقع التجارية في تونس لا يتجاوز 350 موقعا، وهي تعدّ بالآلاف في بلد مثل فرنسا، وهو ما يوضح نموّ ثقة الفرنسيين في اعتماد منظومة التجارة الالكترونية في حياتهم الاقتصادية. وما تزال عدّة أطراف اقتصادية في تونس تبدي مخاوفها من الاعتماد الكامل على التجارة الإلكترونية، خاصّة على مستوى العقود على اعتبار أنّ المشرع التونسي لم يتعرّض إلى تعريف عقود التجارة الإلكترونية في تنقيح مجلة الالتزامات والعقود وقانون المبادلات والتجارة الإلكترونية الذي أكد في فصله الأول على أنه "يجري على العقود الإلكترونية نظام العقود الكتابية من حيث التعبير عن الإرادة ومفعولها القانوني، وصحتها وقابليتها للتنفيذ في مالا يتعارض وأحكام هذا القانون". وقد أراد المشرع التونسي من خلال هذا الفصل إخضاع مفهوم العقود الإلكترونية إلى مفهوم العقود العادية الرضائية الملزمة للجانبين والتي يعتبر العقد فيها تلاقي الإيجاب والقبول، لكنّ الطبيعة اللامادية والافتراضية لعقود التجارة الإلكترونية تجعل منها عقودا مختلفة لها خصوصيات تخرج بها عن المعتاد. وهو ما يستوجب إتمام المنظومة القانونية القديمة بأحكام جديدة تقتضيها الثورة المعلوماتية وتطوّر تكنولوجيا الرقمنة. وبعيدا عن التجارة الالكترونية التي تخصّ صنف B to G (تجارة تقوم على العلاقة بين المؤسسات والحكومة)، وصنف C to G (تجارة تقوم على العلاقة بين المستهلك والحكومة)، وهي

عمليات "شبه تجارية" تقوم بها المؤسسات الخاصة والأفراد لخلاص الأداءات عبر منظومة التصريح الجبائي عن بعد (e-déclaration)، واستخلاص الفواتير عن بعد، من ذلك فاتورة الماء والكهرباء والغاز وخدمات اتصالات تونس ومزودي خدمات الانترنت، والتسجيل عن بعد بواسطة استخدام الدينار الالكتروني، يبقى نمو التجارة الالكترونية من صنف B to C أو B to B بعيدا عن الطموحات والأمال لأن أكثر من 80 % من المعاملات التجارية تتم بين المؤسسات والحكومة. ويرجع ضعف نمو التجارة الالكترونية بين المؤسسات الصناعية والخدماتية، وبين الأفراد والمؤسسات الخاصة في تونس إلى عدة أسباب أهمها عدم وجود منظومات للدفع صلب المؤسسات، وضعف مهارات العنصر البشري لدى المؤسسات ومحدودية استعمال وسائل الدفع الالكترونية، وبطء سعة الربط بالانترنت، وغياب حملات التعريف بأهمية هذا القطاع. ويتطلب الوضع توفير جملة من الضمانات من قبيل "توفير بنية أساسية متطورة ومندمجة للاتصالات ذات سعة عالية" و"توفير وسائل دفع إلكترونية تتماشى مع متطلبات الاقتصاد العالمي والوضعية الحالية للنقديات والأسواق (د-دينار)، والدفع عن طريق البطاقات البنكية، وبطاقة المنحة السياحية، ومنظومة تحويل الأموال الضخمة"، وذلك بالتوازي مع توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والقادرة على استيعاب حركة التطور العلمي والتكنولوجي" و"وجود الإطار القانوني الملئم على غرار قانون التجارة والمبادلات الإلكترونية والقانون التوجيهي للاقتصاد الرقمي"، بالإضافة إلى اعتماد التجارة الالكترونية في الصفقات العمومية ودعوة المؤسسات العمومية إلى مزيد استعمال منظومة الدفع الالكتروني.

4- الإدارة الالكترونية والنفاذ إلى مصادر المعلومات

تكفل المواثيق والاتفاقات الدولية والتشريعات الوطنية الحق في حرية الرأي والتعبير والنشر والحصول على المعلومة الصحيحة من مصادرها الأصلية. وقد اهتمت الشرعة الدولية لحقوق الإنسان بحق تداول المعلومات وحق المعرفة، حيث نصّ قرار الأمم المتحدة رقم (59) الصادر في عام 1946 وفي أول اجتماع للجمعية العامة على "أن حرية تداول المعلومات من حقوق الإنسان الأساسية"، وهي المعيار الذي تقاس به جميع الحريات التي تتركس الأمم المتحدة جهودها لحمايتها. كما ورد في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان المادة (19) ما يفيد أن "لكل فرد الحق في حرية الرأي والتعبير ويشمل هذا الحق حرية اعتناق الآراء دون تدخل، واستقاء المعلومات وتلقيها ونقلها من خلال أية وسائل بغض النظر عن الحدود..." وأكد العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، الذي أقر من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1966، على نفس المبدأ، حيث نصّت المادة (19) على أن "لكل إنسان حق في حرية التعبير، ويشمل هذا الحق حريته في التماس مختلف ضروب المعلومات والأفكار وتلقيها ونقلها إلى آخرين دونما اعتبار للحدود، سواء شفوية، أو مكتوبة، أو مطبوعة أو في قالب فني بأي وسيلة أخرى يختارها". ويعتبر حق النفاذ إلى المعلومات استحقاقا ديمقراطيا يهدف إلى تكريس مبدأ الشفافية وتوحيد سبل وإجراءات وصول العموم إلى الوثائق الإدارية التي بحوزة الهيكل الإدارية مهما كان تاريخها أو شكلها أو عاؤها. وإزاء هذا التحول، أصبح ضمان هذه الحقوق أمرا ضروريا لتكريس دور أكبر لمشاركة المواطن في تسيير الشأن العام أو ما

يعرف بـ"الديمقراطية التشاركية". وعلى الإدارة اليوم تكييف آليات عملها بالاعتماد على الرقمنة، حتى يستطيع المواطن الاطلاع على المعلومة ونسخها، والقيام بنشرها بجميع الوسائل، والسهر على ضمان ممارسة الحق في الحصول عليها.

1.4- حق الحصول على المعلومة في تونس

أكد الفصل 24 من الدستور التونسي أن "الدولة تحمي الحياة الخاصة، وحرمة المسكن، وسرية المراسلات والاتصالات والمعطيات الشخصية". وأن "لكل مواطن الحرية في اختيار مقر إقامته وفي التنقل داخل الوطن وله الحق في مغادرته". و"تضمن الدولة الحق في الإعلام والحق في النفاذ إلى المعلومة (...). وتسعى إلى ضمان الحق في النفاذ إلى شبكات الاتصال (الفصل 32 من دستور الجمهورية التونسية الصادر في 26 جانفي 2014)". وحرصا على توفير الإطار التشريعي والقانوني المناسب، صدرت عديد النصوص التشريعية والترتيبية لتنظيم الأنشطة الرقمية وإضفاء الحجية القانونية على الوثائق اللامادية وحماية جميع الأطراف المتدخلة في المبادلات الالكترونية، بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية في الميدان، وانفتاح القطاع على الخواص، وإدخال المنافسة في مجال خدمات الاتصال. وفي هذا الإطار، تم إحداث الهيئة الوطنية للاتصالات¹⁴ لتلعب دور الحكم بين مختلف مشغلي شبكات الاتصال على الصعيد الوطني، والوكالة الوطنية للترددات للسهر على تنظيم استعمال الترددات في مجال الاتصالات، واستصدار قانون نموذجي للأقطاب التكنولوجية، وقانون وهيئة وطنية لحماية المعطيات الشخصية، وتنقيح وإتمام بعض أحكام المجلة الجنائية (في خصوص جريمة التدليس لتشمل الوثيقة الالكترونية والميكروفيلم والميكروفيش وإقرار عقوبات ضد الاعتداءات المسلطة على البرمجيات والبيانات المعلوماتية)، وتقنين ممارسة نشاط مزود خدمات المصادقة الالكترونية، وضبط المعطيات التقنية الخاصة بشهادات المصادقة الالكترونية والوثوق بها، وخدمات التوثيق والأرشفة الالكترونية والخدمات الإدارية عن بعد. كما حدّد القانون الأساسي عدد 22 لسنة 2016 مؤرخ في 24 مارس 2016، يتعلق بالحق في النفاذ إلى المعلومة، جملة المبادئ والقواعد المنظمة للنفاذ إلى الوثائق الإدارية التي تنشؤها مصالح الإدارة المركزية والجهوية للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والمنشآت العمومية أو تتحصل عليها في إطار مباشرتها للمرفق

¹⁴ هيكّل منظّم لقطاع الاتصالات أحدث بموجب الفصل 63 من القانون عدد 01 لسنة 2001 المؤرخ في 15 جانفي 2001 المنقّح والمتمّم بالقانون عدد 46 لسنة 2002 المؤرخ في 07 ماي 2002 وبالقانون عدد 01 لسنة 2008 المؤرخ في 08 جانفي 2008 وبالقانون عدد 10 لسنة 2013 المؤرخ في 12 أفريل 2013. تتمثّل مهام الهيئة خاصة في التصرّف في المخطّطات الوطنية للترقيم والعنونة بشكل يضمن توفير حاجات مشغلي الشبكات ومزودي الخدمات، وكذلك نفاذ المستعملين بصفة مبسّطة ومتساوية إلى مختلف الشبكات وخدمات الاتصال، وإبداء الرأي حول طريقة تحديد تعريفات الشبكات والخدمات، ومراقبة احترام الالتزامات الناتجة عن الأحكام التشريعية والترتيبية في ميدان الاتصالات، والنظر في النزاعات المتعلقة بإقامة الشبكات وتشغيلها واستغلالها (الربط البيني والنفاذ إلى الشبكات، وشروط الاستعمال المشترك بين مشغلي الشبكات للبنية الأساسية المتوفرة).

العام،¹⁵ وذلك مهما كان تاريخ هذه الوثائق وشكلها ووعاؤها (القانون عدد 95 لسنة 1988 مؤرخ في 2 أوت 1988). وألزم الهيكل العمومي بأن يُنشر بصفة منتظمة "كل معلومة حول تنظيمه الهيكلي ووظائفه وسياساته وقراراته التي تهّم العموم والإجراءات المتّبعة في مرحلة اتخاذ القرار ومرحلة المراقبة، وضبط قائمة اسمية في أعوانه المكلفين بالإعلام مع توضيح المهام الموكلة إليهم، وبيان اللوائح وأدلة الإجراءات الموضوعّة تحت تصرّف الهيكل العمومي المعني أو المستعملة من قبل أعوانه لأداء مهامهم والخدمات والبرامج المعروضة للعموم ونتائج طلبات العروض العمومية الهامة وقائمة الوثائق بما في ذلك مؤشرات الأداء ونتائج طلبات العروض العمومية الهامة وقائمة الوثائق المتوفرة لديه إلكترونياً ودليل مساعدة المتعاملين مع الإدارة بخصوص إجراءات طلب الحصول على الوثائق الإدارية". ودعا القانون الهيكل العمومي المختص أن ينشر بصفة منتظمة "المعطيات الإحصائية الاقتصادية والاجتماعية بما في ذلك الحسابات الوطنية والمسوحات الإحصائية التفصيلية وكلّ معلومة تخصّ المالية العمومية، بما في ذلك المعطيات المتعلّقة بالاقتصاد الكمي، وتلك التي تهّم المديونية العمومية وأصول ديون الدولة والتوقعات والمعطيات حول النفقات المتوسطة الأمد وكلّ معلومة تتعلّق بتقييمها والتصرف في المالية العمومية، وكذلك المعطيات التفصيلية عن الميزانية على المستويات المركزية والجهوية والمحلية، والمعطيات المتوفرة لدى الهيكل المعني حول الخدمات والبرامج الاجتماعية". ويجب أن تكون الوثائق الإدارية متاحة على الخطّ في شكل يسهل معه النفاذ إليها من قبل العموم وتحيينها مرّة في السنة على الأقلّ وكأما استوجب الأمر ذلك. ويتعيّن على الأعوان المكلفين بالإعلام في الهيكل العمومي مساعدة طالب الخدمة في صورة تعرّضه لصعوبات في إعداد المطلب، والردّ على كلّ مطلب في أجل أقصاه خمسة عشر يوماً. ويكون الرّفص الصّريح للمطلب معللاً. ولكلّ شخص الحقّ في النفاذ إلى الوثائق الإدارية بصفة مجانية. وإذا كان لمطلب النفاذ إلى الوثائق الإدارية تأثير على حياة شخص أو على حرّيته، فعلى الهيكل العمومي الحرص على الردّ بصفة استعجاليه ودون تأخير في أجل لا يتجاوز يومي عمل فعلي. ويجوز للهيكل العمومي أن يرفض تسليم وثيقة قد تُلحق ضرراً بالعلاقات بين الدول أو المنظمات الدولية وبالأمن العام أو الدفاع الوطني وبالكشف عن الجرائم أو الوقاية منها وبإيقاف المتهمين ومحاكمتهم وبحسن سير المرفق القضائي واحترام مبادئ العدل والإنصاف وبنزاهة إجراءات إسناد الصفقات العمومية وبإجراءات المداولة وتبادل الآراء ووجهات النظر أو الفحص أو التجربة أو بالمصالح التجارية والمالية المشروعة للهيكل العمومي المعني. ولا تنطبق الاستثناءات على الوثائق التي أصبحت جزءاً من الملك العام مع مراعاة التشريع الجاري به العمل، وخاصة القانون المتعلّق بالأرشيف،¹⁶ على الوثائق

¹⁵ المرفق العام يعني النشاط الذي تتولاه الدولة أو الأشخاص العامة الأخرى، مباشرة أو تعهد به لآخرين كالأفراد أو الأشخاص المعنوية الخاصة، ولكن تحت إشرافها ومراقبتها وتوجيهها وذلك لإشباع حاجات ذات نفع عام تحقيقاً للصالح العام.

¹⁶ حسب هذا القانون-هو مجموع الوثائق التي أنشأها أو تحصل عليها أثناء ممارسة نشاطه كل شخص طبيعي أو معنوي وكل مرفق عمومي أو هيئة عامة أو خاصة مهما كان تاريخ هذه الوثائق وشكلها

وحدة المجتمع (بالسرور فارس). ورغم وجود قانون يتعلّق بحق النفاذ إلى المعلومة، فإنّ التطبيق بدأ يكشف نقائص كبيرة في ممارسة هذا الحق، إذ أنّ 22 وزارة من أصل 27 لا تحترم مقتضيات النفاذ إلى المعلومة. ومن بينها من تقتصر إلى موقع رسمي يُمكنها من نشر المعطيات المتعلقة بنشاطها ووسائل التواصل معها. وأنّ أرقام الهواتف والفاكس غير مُحَيّنة، كما أنّ كثيرا من الهيئات القضائية بلا مواقع ويب. وتعكس هذه الإجراءات المكانة التي تحتلّها مسألة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية وتطويرها وتعصيرها، لكن لا نرى تقدّما ملموسا في اتجاه هذه النقلة (leaders.com.tn). ويعود المشكل التطبيقي لقانون حقّ النفاذ إلى المعلومة إلى حدّاته وغياب الخبرة لدى المواطنين عن كيفية استخدامه وغياب الخبرة أيضا لدى الإدارة في كيفية تفعيله وتطبيقه.

2.4- النفاذ إلى المعلومة والمشاركة الإلكترونية

تعتبر مواقع الويب البوابة التقنية لتيسير ولوج المواطن إلى المعلومة في أسرع الأجل وبأقلّ التكاليف، فضلا عن تشريكه ومزيد الانفتاح على مشاغله. وهنا تبرز أهمية وضع معايير خاصّة بمواقع الويب العمومية وتقييمها. غير أنّ الواقع يبيّن عدم وجود هوية بصرية موحّدة للمواقع الإلكترونية الرسمية للوزارات، وأنّ 21 % منها لها مواقع ويب خاصة بها. كما أنّ 49 % فحسب من الهياكل التي تشرف عليها الوزارات لديها مواقع ويب في حالة استعمال منها 27 % غير مُحَيّنة. وفي المقابل، قامت بعض الوزارات بإحداث عديد مواقع الويب إلى جانب موقعها الرسمي دون التنسيق بين مختلف هياكلها، وهو ما تمّ الوقوف عليه، مثلا في رئاسة الحكومة، وبوزارة المالية، بالإضافة إلى محدودية التواصل الإلكتروني بين مختلف هياكل الوزارة الواحدة بسبب اختلاف المنظومات المستعملة، وغياب شبكات التواصل الداخلية. وخلافا لمقتضيات القانون المتعلّق بالنفاذ إلى الوثائق الإدارية للهيئات العمومية، برز أنّ الوزارات لا تنشر أسماء رؤساء المصالح ومهامهم. وأنّ 46 % من الوزارات لا تنشر برامج عملها وانجازاتها. ولا تنشر 25 % منها القرارات التي تهّم العموم وقائمة الوثائق المتوفرة إلكترونيا. ولئن تمّ تصميم بعض المواقع في نسختين عربية وفرنسية والبعض الآخر في ثلاث لغات عربية وفرنسية وإنجليزية، فإنّه غالبا ما تكون النسختان الفرنسية والانجليزية غير مُحَيّنتين. كما أنّ أغلب الوزارات لا تتولّى تحيين بعض الخانات بمواقع الويب وأنّ أغلب هذه المواقع لا تحتوي على معرض للأسئلة المتداولة. ويحتوي بعضها على روابط تُحيل إلى صفحات ليست في وضع استعمال أو بصدد الإعداد. ويطرح تطوير المواقع وتحيينها بعض الإشكاليات تتمثّل خاصّة في قِدَم التكنولوجيا المستعملة، ممّا يؤدي إلى صعوبة إدخال تغييرات على المحتوى، زيادة عن عدم إمكانية تحيين الموقع دون الرجوع إلى الشركة التي تولّت إحداثه. وكان ذلك شأن كلّ من وزارتي التنمية والتعاون الدولي، والتجارة. وتبيّن كذلك، أنّ 9 من مواقع واب الهياكل العمومية ليست في حالة استخدام، وأنّ 110 جماعة محلية من جملة 283 يتوفّر لديها موقع واب منها 101 موقعا في حالة استعمال. وفي المقابل اتضح أن بعض البلديات مثل بلدية صيادة والكاف والمرسى تولّت الانفتاح على المجتمع المدني والمواطنين باستعمال الإدارة الإلكترونية في إطار الحوكمة المحلية التشاركية. أمّا فيما يتعلّق بالمراكز الدبلوماسية والقنصلية، فقد قام 8 مراكز فحسب من جملة 89 مركزا بتطوير مواقع

ويب خاصة بها. وتمت معاينة اختلاف بين هذه المواقع من حيث التصميم والمعلومات. وتم تطوير أول موقع واب للبيانات المفتوحة سنة 2012، غير أنّ هذا الموقع لم يمكن في نسخته الأولى من الحصول على النتائج المنتظرة كتمكين الهياكل العمومية من وضع البيانات المفتوحة بطريقة سلسلة، حيث تبين صعوبة نقل البيانات بسبب اختلاف نظم المعلومات بين إدارة وأخرى وداخل الهيكل الواحد. ولم تتولّى عديد الوزارات جرد البيانات التي يمكن نشرها للعموم واعتماد خطة لنشر البيانات المفتوحة. وبقيت المعطيات المضمّنة بهذا الموقع غير محدّثة كما لو أنّها وضعت أول مرة. وعلى صعيد آخر، يحتوي قانون النفاذ إلى المعلومة على فصل مهمّ وهو الفصل 60 الذي ينصّ على "أنّه يتعيّن على الهياكل الخاضعة لأحكام هذا القانون إنجاز موقع واب رسمي ونشر الأدلة المشار إليها بالمطّعة 7 من الفصل 38 في أجل ستة أشهر واستكمال تنظيم أرشيفها في أجل سنة على أقصى تقدير من تاريخ نشر القانون، وذلك إلى جانب تركيز واستغلال منظومة لتصنيف الوثائق الإدارية التي بحوزتها بما ييسّر حقّ النفاذ إلى المعلومة، وذلك في أجل سنة كذلك". ولكنّ أغلب الهياكل لا تلتزم بالأجل، إضافة إلى عدم تطبيق منظومة تصنيف الوثائق الإدارية، فكيف يمكن لإدارة أن تسمح بالنفاذ إلى المعلومة وهي لم تصنّف وثائقها؟

5- الإدارة الإلكترونية: معوقات التطبيق

بين الدافعية إلى التطوير والتجديد في العمل الإداري، والتمسك بالعمل التقليدي للعاملين والمعوقات الوظيفية، تكمن مشكلة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإدارية التونسية. وقد شابت الاستراتيجية الوطنية للإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها منذ انطلاقتها عدّة نقائص، تمثّلت أساسا في عدم بلورتها إلى خطط عمل سنوية قابلة للتنفيذ ومراجعة الأولويات دون تقييم موضوعي للإنجازات، وغياب دراسات دقيقة ومسبقة تحدّد الكلفة وخصوصية المشاريع المدرجة بها. وتبيّن المعطيات المتوفرة بأنّ المشاريع المبرمجة في إطار استراتيجية تونس الرقمية 2020 والمقدر عددها بـ 70 مشروعا كبيرا، حقّقت نسبة إنجاز ضعيفة لا تتعدى 5%، وما زال 20% من هذه المشاريع في طور التنفيذ، فيما بقيت الـ 75% الباقية في مرحلة "فكرة مشروع"، ولم تحقّق أيّ تقدّم يذكر. وقد اتضح أنّ 140 خدمة فقط من جملة 260 تضمّنها المشاريع سنة 2015، أي ما يمثل 53% من مجموع الخدمات الإدارية، اقتصر على المستوى الأول المتمثّل في تجميع "مطلب على الخط" أو على المستوى الثاني متابعة "مطلب خدمة"، وذلك على غرار خدمة التسجيل عن بعد لاقتناء مسكن اجتماعي ومطلب اقتناء مقسم صناعي، في حين أنّ الخدمات المندمجة لا يتجاوز عددها 16 خدمة، وهو ما يمثل 6% فقط من مجموع الخدمات على الخطّ لعدم توفر أرضية موحّدة لتبادل المعلومات، وغياب إطار تنظيمي ملائم للتعامل بين مختلف المتدخلين في إسداء الخدمات. وفي ظلّ عدم توفر منهجية واضحة لتحديد الخدمات على الخطّ ذات الأولوية، والاهتمام بالترتيب على حساب النتائج، تمّ العدول على عديد المشاريع، سواء من بين التي شرعت وحدة الإدارة الإلكترونية في تنفيذها منذ سنة 2011 أو التي لم تتمكّن هياكل وزارية القيام بها نتيجة الأوضاع الانتقالية التي تعيشها تونس في السنوات الأخيرة. وظلّ برنامج تطوير الإدارة الإلكترونية يراوح مكانه نتيجة التفاوت في انتشار الانترنت بين جهات البلاد والتكلفة

العالية للرّبط بالشّبكة، وعدم توفّر وسائل الحماية وأمن المعلومات وحجّية التعاقد والإثبات بالوسائل الالكترونية، واقتصار الإصلاحات على الجوانب القانونية والمؤسّساتية، دون معالجة جمود قواعد التصرف في الموارد البشرية والميزانية، وتضخّم عدد الأعوان العموميين بين موظفين وعاملة، وغياب منظومة تقييم ناجعة لأداء العون العمومي، ممّا أدّى إلى نمطية في التصرف في الموارد البشرية وعزوف من قبل الموظفين على الاجتهاد والتميّز. ورغم الدّور الهامّ الذي يلعبه تكوين الموارد البشرية في ضمان نجاعة تنفيذ مختلف محاور الاستراتيجية والانخراط الفعّال في منظومة الإدارة الالكترونية، لم يحظ هذا الجانب بالعناية الكافية، حيث لم يتسنّ في عديد الحالات تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالتكوين. وهناك سلبات مرتبطة بمحدودية نظام المسار المهني، ووجود منظومة تأجير معقّدة ومتشعّبة وتفتقر إلى التحفيز، مع غياب آليات لربط التأجير بالأداء. وأمام غياب الاستمرارية في تنفيذ برامج الإدارة الالكترونية ومشاريعها، وانعدام استراتيجيات قطاعية واضحة وشاملة وفق حاجيات محدّدة، قامت بعض الوزارات بتطوير خدمات إدارية على الخطّ بمبادرات فردية ودون تحديد مسبق للأهداف والحاجيات ومصادر التّمول، مما أنتج مناخاً مهيأً للمحاباة والرشوة. أمّا على المستوى الجهوي والمحلي، فتشكو الإدارة الالكترونية من معوقات كثيرة، تتمثّل في تأخّر تطبيق الأحكام الدستورية المتعلقة باللامركزية والسلطة المحلية في تونس، وغياب هياكل جهوية للإصلاح الإداري وضعف نسب التّأطير لدى الجماعات المحلية (11%)، ونقص الموارد البشرية التي لا تتجاوز 5% من مجموع الموظفين، وخوفهم من التغيير نتيجة التحوّل من الوعاء الورقي إلى الوعاء الالكتروني بدعوى الخشية من فقدان مراكز عملهم. وبخصوص ميزانية الدولة والهياكل الجهوية والمحلية، فقد تبين أنّه لا يتمّ إفراد مشاريع الإدارة الالكترونية بتمويل خاصّ باستثناء الوزارات التي تقدّم ميزانيته وفق منهجية التصرف حسب الأهداف. هذا بالإضافة إلى ارتفاع عدد الأنظمة الأساسية العامّة والخاصّة في الوظيفة العمومية في تونس، وتوجّه الأعوان نحو الخروج من الأسلاك المشتركة للحصول على منافع مادية في القطاع الخاص، وتداخل المسؤوليات وضعف التنسيق بين القطاعين العام والخاص ووجود إشكالات تتّصل بوسائل الدّفع وقانونيتها كبديل عن الدّفع النقدي وقلة الاعتمادات المالية اللازمة، والتأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات واختلافها من منطقة إلى أخرى، وعدم ملائمة التنظيمات الهيكلية للجماعات المحلية مع صلاحياتها الجديدة ومع خصوصيات كلّ جهة، ومحدودية الصلاحيات المفوضة للجهات في مجال الاستثمار وبعث المؤسسات، وغياب التحفيز على العمل بالجهات وصعوبة الحراك، وضعف التكوين الأساسي والمستمر وتأثيره على صعوبة تنفيذ المقاربة التشاركية على المستويين الجهوي والمحلي، وتعطلّ الإصلاحات وتشتتها، وغياب آليات الاستشارة والمشاركة حول مضمون هذه الإصلاحات وأهدافها وروزنامة تنفيذها، والتفاوت الواضح في التغطية الجغرافية للهياكل الإدارية على مستوى مختلف الولايات والمعتمديات، وبين القطاعات في الحصول على هذه الخدمات. ولم تر هذه الخطّة طريقها إلى التكريس الفعلي لغياب الصبغة الترتيبية والالزامية والدراسات التي تحدّد بدقّة الكلفة التقديرية للمشاريع المقترحة وأجال تنفيذها. وقد استوجب ذلك الإبقاء على الأهداف الكمية وإدخال أهداف نوعية جديدة تتمثّل خاصّة في المشاركة الالكترونية. ودون إجراء أيّ تقييم مرحلي يأخذ

بعين الاعتبار الأولويات والتوجهات التي اقتضتها طبيعة المرحلة الانتقالية لسنة 2011، شهدت سنة 2014 وبشكل متسرع مراجعة جزئية في إطار مشاريع وخدمات خطة العمل الوطنية الثالثة لشراكة الحكومة المفتوحة التي فرضتها عضوية تونس في المبادرة الدولية لشراكة الحكومة المفتوحة للفترة 2015-2016. ونتيجة لكل هذه الإشكاليات، تراجع تصنيف تونس في التقارير الدولية المتعلقة بالقطاع العمومي بين 2010 و2016 من مستوى مؤشر 100/70 إلى 100/40: مؤشر أداء القطاع العمومي (تقرير مؤشرات الحكومة للبنك الدولي) ومن المرتبة 23 دوليا سنة 2010 إلى المرتبة 76: مؤشر أداء المؤسسات العمومية (تقرير التنافسية لمؤتمر دافوس). وكشف تقرير منظمة الأمم المتحدة حول "تقييم تطور الإدارة الإلكترونية" في 193 دولة، وذلك باعتماد مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية "e-GDI"، أن تونس احتلت سنة 2016 المرتبة 72 عالميا والسابعة عربيا¹⁷. ويقيم التقرير تطور الإدارة الإلكترونية في العالم بالاعتماد على ثلاثة مؤشرات فرعية، تعدّ المرتكزات الأساسية لقياس مستوى التنافسية، هي: مواقع الويب، ومؤشر قياس البنية التحتية، ومؤشر رأس المال البشري¹⁸.

الاقتراحات

يتطلب تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية في تونس، توفير جملة من المقومات، تتلخص في الاقتراحات التالية:

- تركيز بنية تحتية اتصالية قادرة على توحيد الربط بين مختلف الشبكات الإدارية مع تحمّل التدفق ذو السعة العالية وتوفير خدمات اتصالية لفائدة الهياكل المرتبطة بالشبكة على غرار خدمات المهاتفة عبر الانترنت والاجتماعات عن بعد وتراسل المعطيات وتأمين التواصل ونقل المعلومات والبيانات بين المؤسسات الإدارية وبينها وبين المواطن.

- تحديث الإطار التشريعي ليتماشى ومتطلبات الاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصال في مجال الخدمات العمومية. ولئن تمّ الشروع في مراجعة الإطار التشريعي للإدارة الإلكترونية بهدف توفير بيئة حرة ومحمية تضمن حماية حقوق جميع الأطراف، فإنه يتعين مزيد تطوير الجوانب القانونية والترتيبية لتتلاءم مع طبيعة المشاريع الرقمية للإدارة الإلكترونية.

¹⁷ يعتبر التقرير أهم مرجع على نطاق عالمي في مجال الحكومة الإلكترونية. وتزداد أهميته في كونه يصدر عن الأمم المتحدة مباشرة واستمر في الصدور منذ إنطلاقه أول مرة سنة 2003. ويتميز التقرير بتضمنه لمؤشر تطور الحكومة الإلكترونية والذي يصنف برامج الحكومة الإلكترونية حول العالم (190 دولة هذا العام) حسب تطورها. ويعتبر مركز دولة ما في هذا المؤشر صورة مباشرة عن مدى تطور الحكومة الإلكترونية فيها.

¹⁸ يصدر تقرير منظمة الأمم المتحدة كل سنتين عن قسم الشؤون الاقتصادية والاجتماعية UNDESA. ويتم من خلال هذا التقرير، تقييم مواقع الويب العمومية على غرار الوزارات العاملة في مجالات الصحة والتربية والتغطية الاجتماعية والشغل والمالية باعتبار أهمية الخدمات التي تقدمها الى المواطن.

- إعداد دراسات تحدّد بدقّة الكلفة التقديرية وخصوصيات المشاريع المدرجة بها ووضع مخطط تنفيذي لكل مشروع يمتد على خمس سنوات مصادق عليه من قبل الحكومة وترجمته إلى برامج عمل سنوية دقيقة وقابلة للتنفيذ.

- وضع الهيكلية الملائمة لتنظيم الإشراف على مشاريع الإدارة الالكترونية وإحكام التنسيق بين المتدخلين، فضلا عن تعبئة التمويلات الضرورية لإنجازها من خلال تطوير مصادر التمويل العمومي في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتعاون الدولي.

- تحفيز الأعوان وتفعيل آليات قياس الأداء والمساءلة والتقييم على جميع المستويات، واعتماد نظام للتصرف في الموارد البشرية يمكن الإدارة من برمجة حاجياتها الكمية والنوعية على المدى القريب والمتوسط والبعيد بطرق علمية دقيقة.

- حث الوزارات على إعداد خططها القطاعية، قبل وضع خدماتها الإدارية على الخط، وفق منهجية واضحة للخدمات ذات الأولوية ومعايير محدّدة، من حيث الحجم والقيمة ومدى استعداد المستعملين لقبولها.

- تحسيس مختلف المتدخلين وخاصة المواطن بأهمية الحصول على خدمة على الخط ذات جودة وفي أحسن الأجل وكسب ثقتهم من خلال ضمان سلامة وسريّة المعطيات، ومزيد حث الهياكل العمومية على إخضاع نظمها وشبكاتها المعلوماتية إلى التدقيق الدوري للسلامة المعلوماتية.

- إحداث هياكل على المستوى الجهوي والمحلي تعنى بالمتابعة والتنسيق قصد ضمان اندماج المشاريع في إطار التوجهات الاستراتيجية العامة للإدارة الالكترونية.

- تكريس الشفافية واعتماد المقاربة التشاركية وحوكمة التصرف في الموارد وحث الإدارة على توفير خدماتها بصورة مبتكرة ووفقا لتطلعات مختلف المتعاملين معها.

- تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف توليد فرص عمل جديدة وتأهيل منتجاتها وخدماتها للتصدير في السوق العالمي.

- اعتماد تعريفات تفاضلية تشجع على الاشتراك بشبكة الأنترنت وتعميم الربط بها على أوسع نطاق (خاصة بمؤسسات التربية، والتعليم العالي وهياكل البحث العلمي والمكتبات العمومية) والتشجيع على اقتناء الحواسيب.

- تحفيز القطاع الخاص على توظيف خدمة الإنترنت وتطبيقات التجارة الالكترونية، بما يسهم في رفع معدلات الإنتاجية وفي تخفيض كلفة التسويق والشراء وتأمين فرص عمل إضافية للشباب.

خاتمة

لم يعد التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية مطلبا ثانويا، سواء في تونس أو في العالم، وإنّما أصبح أولوية حتمتها التغيرات الاقتصادية العالمية وضرورة الدّخول في الفضاء الاتصالي المفتوح، والتوسّع في تحرير الخدمات. وفي الواقع إنّ العالم منذ بداية الثورة

الرقمية منقسم إلى بلدان "غنية معلوماتيا" وأخرى "فقيرة معلوماتيا". وهذا التفاوت في الفرص ومستويات التطور والاختلاف بين من يملك ومن لا يملك فرص النفاذ أو الوصول إلى المعلومات عبر وسائل وتقنيات الاتصال، يُعبّر عنه بمفهوم الفجوة الرقمية. ولفهم هذه الفجوة، ينبغي معرفة التباين في مستويات تطور مجتمع المعلومات بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية وتحليل مؤشرات مثل الحكومة الإلكترونية ومستوى النضج في بناء مجتمع المعلومات وفجوة المحتوى. وبهذا فإن الفجوة الرقمية تزيد من الفوارق الاقتصادية والاجتماعية بين البلدان. ويضمن الاستخدام الناجع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة سرعة التواصل وشفافية المعاملات وبناء شراكات بين قطاعي المال والأعمال ومع الهياكل العمومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، وذلك بهدف تنمية وتشجيع الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبناء مجتمع المعلومات على أسس متينة. ولئن قطعت تونس مثل غيرها من البلدان، خطوات على طريق تركيز الإدارة الإلكترونية، تجسّمت من خلال النهوض بالبنية التحتية الاتصالية، وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين نوعية الخدمات العامة وتحديث الإدارة، وتأهيل منتجاتها وخدماتها، فإن هذا المجهود يحتاج إلى مزيد الدعم على المستوى الوطني والانفتاح على التجارب العربية والعالمية بوضع تشريعات متجانسة ومتكاملة في المجال والتنسيق بين كلّ المتدخلين وتخفيض تكلفة الخدمات الإلكترونية وتحسينها، وهي توجهات تندرج في صميم أهداف القمة العالمية لمجتمع المعلومات والاستراتيجية العربية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويتمثل التحديّ الكبير للاستراتيجية الوطنية للإدارة الإلكترونية في التوجّه نحو دمج الخدمات الإدارية وتحقيق التكامل بين نظم المعلومات وتأمين سلامة المنظومات الإعلامية وتفعيل القانون المتعلق بحماية المعطيات الشخصية وحقوق الملكية الأدبية والفنية، وبالتالي حماية الحياة الخاصة والمعطيات الشخصية وسريّة المرسلات والاتصالات والعناية بالأرشيف الإلكتروني وتسهيل النفاذ إلى المعلومات وحمايتها وتوفير المعطيات والمعلومات والبيانات وجعلها متاحة للمواطنين. وتجدر الإشارة إلى أنّ الجهود المبذولة جميعها حتى الآن في الدول العربية، لا تزال تنصبّ في تطوير مدخلات النظام والتأسيس لبناء مجتمع المعلومات (البنى التحتية، وتجهيز القدرات، والتشبيك، ورفع معدلات النفاذ والاستثمار)، ولم تصل بعد إلى مرحلة الدول المتقدمة بالإفادة من مخرجات مجتمع المعلومات في رفع معدلات النمو الاقتصادي ورفع الإنتاجية في الصناعة والاستخدام التجاري والخدمي الواسع في الصحة والتعليم والمجالات الأخرى. كما أنّ نمو حجم المحتوى الرقمي العربي لا يزال يصطدم بمعوقات عديدة، إذ لم تتمّ بعد رقمنة المعلومات في الإنتاج والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في عدد من الدول العربية، بسبب عدم اكتمال البنية التحتية الأساسية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولا يخلو الطريق من التحديات إلا أنّ تحقيقه لا يخرج من دائرة الممكن.

المراجع

- الأمر عدد 1083 لسنة 2003 المؤرخ في 13 ماي 2003 المتعلق بإحداث لجنة وزارية للإدارة الاتصالية ولجنة فنية للإدارة الاتصالية ويضبط مشمولاتهما وتركيبتهما وطرق تسييرهما (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 40 بتاريخ 20 ماي 2003).
- الأمر عدد 1880 لسنة 1993 بتاريخ 13 سبتمبر 1993 يتعلق بنظام الاتصال والإرشاد الإداري "سيكاد" (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 72 بتاريخ 24 ديسمبر 1993).
- الأمر عدد 1894 لسنة 2005 مؤرخ في 5 جويلية 2005 يتعلق بإحداث وحدة للإدارة الالكترونية بالوزارة الأولى (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 55 بتاريخ 12 جويلية 2005).
- الأمر عدد 2620 لسنة 2006 مؤرخ في 2 أكتوبر 2006 يتعلق بتنقيح الأمر عدد 2470 لسنة 1997 المؤرخ في 22 ديسمبر 1997 المتعلق بإحداث الإضبارة الوحيدة عند توريد وتصدير البضائع والنظام الآلي المندمج لمعالجة إجراءات التجارة الخارجية (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 81 بتاريخ 10 أكتوبر 2006).
- الأمر عدد 2639 لسنة 2008 المؤرخ في 21 جويلية 2008 يتعلق بضبط شروط وإجراءات توريد وتسويق وسائل أو خدمات التشفير عبر شبكات الاتصالات (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 61 بتاريخ 29 جويلية 2008).
- الأمر عدد 2938 لسنة 2007 مؤرخ في 19 نوفمبر 2007 يتعلق بإحداث وحدة لجودة الخدمات الإدارية بالوزارة الأولى (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 94 بتاريخ 23 نوفمبر 2007).
- الأمر عدد 4773 لسنة 2014 المؤرخ في 26 ديسمبر 2014 المتعلق بضبط شروط وإجراءات إسناد ترخيص نشاط مزود خدمات الإنترنت (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 7 بتاريخ 23 جانفي 2015).
- الأمر عدد 49 لسنة 1996 المؤرخ في 16 جانفي 1996 المتعلق بضبط محتوى مخططات تأهيل الإدارة وطريقة إعدادها وإنجازها ومتابعتها (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 7 بتاريخ 23 جانفي 2016).
- الأمر عدد 6 لسنة 2014 مؤرخ في 2 جانفي 2014 يتعلق بإرساء "مشروع تونس الذكية" للنهوض بأنشطة نقل الخدمات خارج بلد المنشأ وإحداث وحدة تصرف حسب الأهداف لإنجاز هذا المشروع (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 2 بتاريخ 7 جانفي 2014).

- الإستراتيجية العربية لمجتمع الاتصالات وتقنية المعلومات، عمان 2001.
- بالسروور فارس، تفعيل حق النفاذ إلى المعلومة في تونس". عرض قدمه: ، مدير عام الإصلاح الإداري برئاسة الحكومة، بالمدرسة الوطنية للإدارة، بتاريخ 15 جانفي 2014. منشور على الموقع:
http://www.ena.nat.tn/fileadmin/user_upload/doc/Chaire_etudes/Access_information_15012014.PDF، تم الاطلاع عليه يوم 8 ماي 2018.
- براينيس عبد القادر، (2007)، التسويق في المؤسسات والخدمات العمومية: دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- بيزان حنان، الصادق، (يناير 2004)، " انسياب المعلومات والمشروع الوطني للمعلومات"، مجلة عالم المعلومات، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات، ع 10.
- التبنيني ميروك، الوثيقة الأرشيفية: من الصلصال إلى الرق إلى الورق إلى الإلكتروني ... وماذا بعد؟، منشور بالموقع: <http://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=9314>، تم الاطلاع عليه يوم 9 أوت 2018.
- الجمهورية التونسية، كتابة الدولة للحكومة والوظيفة العمومية، (2014)، "خطة العمل الوطنية لشراكة الحكومة المفتوحة"، 23 سبتمبر 2014.
- الجمهورية التونسية، وزارة التنمية والتعاون الدولي، (2015)، مشروع الوثيقة التوجيهية لمخطط التنمية 2016-2020 بتاريخ 15 سبتمبر 2015.
- جيتس بيل، (1998) المعلوماتية بعد الانترنت (طريق المستقبل)، ترجمة عبد السلام رضوان. ، الكويت: المجلس الأعلى لثقافة والفنون والآداب. سلسلة المعرفة العدد 231
- حجازي عبد الفتاح بيومي، (2003)، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
- الحسن، حسين بن محمد، (2009)، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. الرياض: مكتبة الملك عبد العزيز العامة.
- حروش، عادل، (2007)، الإدارة الإلكترونية...مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- شريف طلال، (2003)، الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية : دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض.

- الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 64 بتاريخ 11 أوت 2000.
- الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 72 بتاريخ 11 سبتمبر 2012.
- زكي إيمان عبد المحسن، (2009)، **الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل**. عمان: منشورات المنظمة العربية للتنمية.
- صلا قاسم، (2003)، **التحديات الأمنية للحكومة الإلكترونية: دراسة مسحية لتجربة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة**.
- الصيرفي محمد، (2006)، **الإدارة الإلكترونية**. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- عبود نجم، (2004)، **الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات**. الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- غالب، ياسين سعد، (2005)، **الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية**. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- العقابي، مازن مهدي، (2015)، **حبيب الحوكمة الإلكترونية وأبعادها**، بالموقع: <http://www.alnoor.se/article.asp?id=272199>، تم الاطلاع عليه يوم 15 أفريل 2018.
- العمار، عبد الله إبراهيم وعبد الله العسكر وعوض الأسمرى، (1995)، **واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية دراسة ميدانية مقارنة**. الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة.
- العوض احمد محمد الحسن، (2010)، **الإدارة الإلكترونية: المفاهيم-السمات-العناصر، دراسة وثائقية**، المركز القومي للبحوث-الخرطوم. المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية: تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر. طرابلس من 1-4 جوان 2010.
- الفصل 32 من دستور الجمهورية التونسية الصادر في 26 جانفي 2014.
- القانون الأساسي عدد 63 لسنة 2004 مؤرخ في 27 جويلية 2004 يتعلق بحماية المعطيات الشخصية (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 61 بتاريخ 30 جويلية 2004).
- القانون عدد 01 لسنة 2001 المؤرخ في 15 جانفي 2001 المنقح والمتمم بالقانون عدد 46 لسنة 2002 المؤرخ في 07 ماي 2002

- القانون عدد 01 لسنة 2008 المؤرخ في 08 جانفي 2008
- القانون عدد 10 لسنة 2013 المؤرخ في 12 أفريل 2013.
- القانون عدد 49 لسنة 2015 المؤرخ في 27 نوفمبر 2015 يتعلق بعقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 96 بتاريخ 1 ديسمبر 2015).
- القانون عدد 51 لسنة 2005 مؤرخ في 27 جوان 2005 يتعلق بالتحويل الإلكتروني للأموال (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 51 بتاريخ 28 جوان 2005).
- القانون عدد 57 لسنة 2000 مؤرخ في 13 جوان 2000 يتعلق بتنقيح وإتمام بعض فصول من مجلة الالتزامات والعقود (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 48 بتاريخ 16 جوان 2000).
- قانون عدد 8 لسنة 2017 مؤرخ في 14 فيفري 2017 يتعلق بمراجعة منظومة الامتيازات الجبائية (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 15 بتاريخ 21 فيفري 2017).
- القانون عدد 95 لسنة 1988 مؤرخ في 2 أوت 1988 يتعلق بالأرشيف (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 52 بتاريخ 2 أوت 1988).
- قوته، محمد نوري وعبد الحميد احمد دياب، (2001)، الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات. جدة: مطابع الشرق الأوسط.
- كافي مصطفى يوسف، (2011)، الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة، القاهرة: المنهل.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الإسكوا" نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي آسيا، العدد 12، الأمم المتحدة، 4 ديسمبر 2009.
- محمد محمد الهادي، (ديسمبر 2006) " الحكومة الإلكترونية كوسيلة للتنمية والإصلاح الإداري". *cybrarians journal* ، ع 11 متاح في: <http://www.journal.cybrarians.info/index.php?> تم الاطلاع يوم 2 أوت 2018
- محمود، صدام جبر، (ديسمبر 2002)، " الموجة الإلكترونية القادمة :الحكومة الإلكترونية". مجلة الإدار ي، (مسقط): العدد 91 .

- مسرّه انطوان، (1998-1999)، *علاقة المواطن بالإدارة: نماذج في المعاملات والإعلام الإداري*، المكتبة الشرقية، (جزءان).

- المرسوم عدد 54 لسنة 2011 المؤرخ في 11 جوان 2011 المنقح والمتمم للمرسوم عدد 41 لسنة 2011 المؤرخ في 26 ماي 2011 المتعلق بالنفاذ إلى الوثائق الإدارية (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 43 بتاريخ 14 جوان 2011).

- المنجي، زهراء سيف، (مارس 2004)، "الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية : دراسة تحليلية". *الإداري* السنة 26 العدد 96.

- منشور الوزير الأول بتاريخ 18 جوان 1981 وبتاريخ 24 سبتمبر 1985 وبتاريخ 16 أوت 1988 وبتاريخ 15 جانفي 1998.

- منشور الوزير الأول بتاريخ 19 أكتوبر 1977 وبتاريخ 18 جوان 1981 وبتاريخ 24 سبتمبر 1985.

- منشور عدد 12 لسنة 2011 حول تشريك المتعاملين مع الإدارة في تقييم الخدمات العمومية،

- منشور عدد 13 لسنة 2011 المتعلق بتنفيذ المقاربة التشاركية في تقريب الخدمات الأساسية،

- منشور عدد 14 لسنة 2011 المتعلق بجودة التشريعات.

- مهري، سهيلة، (2013 حزيران)، "الفجوة الرقمية العربية على شبكة الانترنت: نظرة من خلال المحتوى الفكري ومعدل النفاذ"، *المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات*، مج 48، ع 2.

- هشام بن عبد الله عباس، (مايو 2001)، "العرب وعصر المعلومات: تحديات ومواجهه" *دراسات عربية في المكتبات وعلم والمعلومات*، مج 6، ع 2.

- الوثائق الخاصة ومخرجات القمة العالمية حول مجتمع المعلومات، جنيف 2003-2005 تونس.

- Aghaei, S., et al. (2012), *Evolution of the World Wide Web: from Web 1.0 to Web 4.0*. International Journal of Web & Semantic Technology (IJWesT). 3(1), 2012.

- Algan, Yann ; Cazenave, Thomas (Dir), (2016), *L'État en mode start-up : le nouvel âge de l'action publique ?* Paris : Eyrolles.

- Bantin Philip C. *Strategies for managing electronic records: a new archival paradigm? An affirmation of our archival traditions ?* ذكره مختار بن هنده في مقال بعنوان : "الخصائص الأرشيفية بين الموقع: الشبكية المحلية ومبادرة الأرشيفات المفتوحة"، منشور على http://www.benhenda.com/publications/2005_alecso_isad-oai.pdf Consulté le 13 avril 2018

- Besson Madeleine, (2016), *Entreprise du futur : les enjeux de la transformation numérique : Livre blanc* publié sous la direction Institut Mines-Télécom..

- Dématérialisation et e-administration : dossier », (Juin 2012), In, *Les cahiers de la fonction publique et de l'administration*, n° 325,.

- Department of Economic and Social Affairs: United Nations E-Government Survey (2016), *E-government in support of sustainable development*. United Nations Department of Economic and Social Affairs (DESA), Division for Public Administration and Development Management (DPADM).

- *Droit de l'administration électronique : des nouveaux droits pour les usagers, les nouvelles règles pour les agents*. Bruxelles, (2011), Bruylant.

- <http://isper.escwa.un.org/Default.aspx?TabId=70&item=32>.

- <http://www.drwaelsaad.com/PDFs/rasael/tech-info%D8%A8.pdf>

- <http://ar.leaders.com.tn/article/2242>, Consulté le 29 juillet 2018

- <http://www.ene.fr/index.php?fr/recherche/Ressources-documentaires/annuaire-sites-internet/administration-NTIC>.

- Iribarne, Patrick, (2008), *La haute performance publique : comment piloter et évaluer les performances des organismes publics*, Paris, AFNOR.
- Kotler, Philip, (2009), *Marketing management*, 13ème édition, Pearson éducation, Paris.
- La loi n° 81-100 du 31/12/1981 : portant loi de finances pour la gestion 1982 : première partie : budget - titre 1 : chapitre 3 : dispositions diverses : centre informatique du ministère du plan et des finances - Art. 78 a 80 (Jort n° 84 du 31/12/1981, p3043).
- Public sector/egov/egovstudies,htm,access,08/06/2005
- Trabelsi Iheb (2012), *L'Open Gov et l'administration publique*. Ecole Nationale d'Administration de Tunis - Cycle Supérieur de formation des Conseillers des Services Publics 2012. In : https://www.memoireonline.com/09/13/7353/m_L-Open-Gov-et-ladministration-publique21.html. Consulté le 5 aout 2018.
- Weibel, Thierry, (2011), *Administration 2.0 ?* Paris : Fondapol.
- World Bank, *A Definition of E-Government*, [Online],www.worldbank.org