

## أهمية التحول الإلكتروني للخدمات في تحسين أداء الإدارة العمومية التجربة التونسية نموذجاً

عبد الغني بن حامد  
مدير معهد العلوم الاقتصادية  
المركز الجامعي ايليزي

عبد الجليل طواهرير  
نائب مدير مركز مكلف بالدراسات وشؤون الطلبة  
المركز الجامعي ايليزي

### الملخص :

أمام محيط يعرف تحولات متواصلة ، تجد الإدارة نفسها، بكل مكوناتها، مدعوة إلى التلاؤم مع هذا السياق وباعتبار أن إن الحكومة الإلكترونية واحدة من الوسائل الرئيسية للارتقاء بجودة الخدمات العامة من خلال رفع مستوى الخدمات الحكومية وتبسيط الإجراءات وتنظيمها فإن العديد من الإدارات العمومية سواء في الدول المتقدمة أو النامية تبنت فكرة الثورة الرقمية بالإضافة إلى وضع مجموعة واسعة من المواد التي تشمل المنشورات وقواعد البيانات والخدمات الحكومية الفعلية بين المواطنين في استخدام الإنترنت هذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر هي الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين، بذلك تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة. وتونس من بين الدول التي عملت على تطوير وتسريع وتحسين مرد ودية في أداء الخدمات الإدارية. إن الطريقة التي اعتمدها في المعالجة تركزت على الوصف المبني على التحليل لدراسة التجربة النموذجية التونسية الكلمات المفتاحية الخدمات الإلكترونية، الإدارة العمومية، الحكومة الإلكترونية بتونس

### Résumé

En face de la proximité de changements continus connus, vous trouverez administration elle-même, avec toutes ses composantes, sont invités à adapter à ce contexte, et considérant que le e-gouvernement et l'un des principaux moyens d'améliorer la qualité des services publics en augmentant le niveau des services publics et la simplification des procédures et de l'organisation de la plupart des administrations publiques, à la fois dans les pays développés ou en développement adopté l'idée de la révolution numérique ainsi que le développement d'une large gamme de matériaux qui comprennent des publications et des bases de données des services publics effectifs parmi les citoyens dans l'utilisation de l'Internet comme reflété dans l'administration publique, qui est est le mécanisme qui entraîne le développement de la roue de l'État et servir les citoyens, ainsi était l'inclusion de la programmation de l'information au sein du format de travail du Département. Et la Tunisie sont parmi les pays qui ont travaillé sur le développement et accélérer la mise à jour régulière et amical dans la prestation de services administratifs. La façon dont nous avons adoptée

dans le traitement basé sur la description basée sur l'analyse de l'étude pilote de l'expérience tunisienne

**Mots clés : e-service , administration public , e-gov tunisie**

#### المقدمة:

لقد عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في جميع المجالات العلمية والتكنولوجية، ونخص بالذكر استخدام الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا البرمجيات التي أحدثت تغيير في الحياة اليومية للإنسان وأصبحت من الركائز الجوهرية والمحول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية. هذا ما انعكس على الإدارة العمومية التي تعتبر هي الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين، بذلك تم إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة. وتونس من بين الدول التي عملت على تطوير وتسريع وتحيين مرد ودية في أداء الخدمات الإدارية، إذ يجعل من الإدارة ضرورة تطوير نظم المعلومات المتكاملة بما فيها التنظيم والمعالجة، وانطلاقا مما سبق، فإنه لا يمكن أن نتصور تقديم خدمات إلكترونية متاحة عبر الشبكة العالمية "الإنترنت" دون اللجوء إلى تبسيط الأدوات والإجراءات وإدخال بعض الحركة والمرونة في إجراءاتها حيث يعتبر الآن مشروع الإدارة أو الحكومة الإلكترونية نتيجة حتمية لتفاعلات مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتبسيط الإجراءات وتحسين وتسهيل العلاقة مع المواطن والإدارة. هذا ما يدفعنا إلى مزج مجموعة من التساؤلات تتمحور حول الجانب النظري للموضوع سواء في ما يخص أهمية الخدمات الإلكترونية في القطاع العام ، ثم دراسة حالة لتونس باعتباره نموذجا ناجحا بالنسبة للدول العربية ودول افريقيا حيث احتلت المرتبة الأولى افريقيا في ميدان الحكومة الإلكترونية حسب تقرير الأمم المتحدة للحكومات الإلكترونية لسنة 2014.

#### إشكالية البحث :

في الوقت الذي أصبح التحول نحو الإدارة الالكترونية يمثل توجهها عالميا ، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية ، التي من بينها الخدمة العمومية الالكترونية ، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير في مناطق منها ، و عرفت تحديات ، وصعوبات في دول أخرى ، و لعل هذه النجاحات، و في مقابلها المعوقات هي بحاجة ماسة إلى القيام ببحوث و دراسات عميقة و دقيقة ، تمكن من معرفة متطلبات<sup>(1)</sup> و مراكز و معالم الإنجازات ، ومواصلة البحث بغية الكشف عن بعض التحديات ، و المعوقات المانعة لتحقيق التحول نحو الخدمة العامة الالكترونية ، وفي الوقت الذي تمثل الخدمات الإلكترونية حلقة جديدة ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث ، إذ يؤدي الاعتماد على هذا البديل إلى إحداث سلسلة من التغيرات المتلاحقة ، بغية زيادة مردودية الخدمة العمومية وتحسين أنشطة المؤسسات العمومية التي تضطلع بالأنشطة والمهام الخدمية.<sup>(2)</sup> وباعتبار التجربة التونسية من بين النماذج الناجحة في الدول النامية ودول شمال افريقيا و من هذا المنطلق تتجلى معالم اشكالية هذه الورقة البحثية فيما يلي:

ماهي دعائم نجاح التجربة التونسية بالنسبة للتحول الإلكتروني في القطاع العمومي؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالخدمات الإلكترونية العمومية ؟
- ماهو واقع الخدمات الإلكترونية العمومية في تونس؟
- ماهي إستراتيجية الحكومة التونسية بالنسبة للخدمات الإلكترونية؟
- ماهي النتائج التي يتم استنتاجها من هذه التجربة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على الخطة التالية:

#### اولا الإطار المفاهيمي للخدمات الإلكترونية العمومية :

"عبارة عن ذلك الفعل أو الأداء المقدم من طرف جهة معينة إلى جهة أخرى ... هو عبارة عن نشاط اقتصادي يخلق القيمة ويوفر فوائد للعملاء". أما مصطلح الخدمة العمومية أو المدنية فيوحي إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، كما تعرف الخدمة العمومية إلى " تلك الخدمة التي تتميز بالتوافر أي تكون متاحة للجميع وتستند على مفهوم المصلحة العامة"، وتضع لمجموعة من القواعد الموضوعية لغرض المصلحة العامة، يمكن تلخيص أهمها في: مبدأ الاستمرارية أي الخدمة العمومية ضمان سير إنتاج الخدمات العمومية دون انقطاع، مبدأ الملائمة والذي يعني تناسب إنتاج المصالح العمومية مع رغبات الجمهور ومبدأ المساواة والذي يعني إلغاء الفروق والامتيازات للأشخاص أمام المصلحة العامة الموضوعية للجميع و يعرفها لوفلوك وويرتز<sup>(3)</sup> بالقول أن الخدمة الإلكترونية هي ذلك الفعل أو الأداء الذي يخلق القيمة ويوفر فوائد للعملاء من خلال العملية التي يتم تخزينها على شكل خوارزمية وتنفذ عادة من قبل البرامج الشبكية"، أما الخدمة الإلكترونية ما هي إلا عملية ترجمة الأداء إلى أرقام خوارزمية عبر الشبكات والوسائل الإلكترونية موجهة نحو العملاء، وهناك من يعرفها على أنها وبناء على هذا يمكن القول أن الخدمة الإلكترونية العمومية ما هي إلا تقديم لخدمات عمومية من قبل الحكومة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مقدمتها شبكة الإنترنت. مما يسمح بتحقيق الكفاءة في العمليات أو من ناحية التحسين في الخدمات الإلكترونية المقدمة من حيث القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المناسب، الكفاءة والجودة في الخدمات المقدمة، سهولة الاتصال بين المواطنين والحكومة وكذلك سهولة وصول المواطنين إلى المعلومات من خلال البوابات الإلكترونية الحكومية المختلفة، وهو الأمر الذي اشارت دراسات بحثية إلى أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الخدمات العمومية من شأنه أن يحقق عدة مزايا أهمها: تحقيق درجة عالية من<sup>(4)</sup> الراحة و الملاءمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه، أو الاتصال المباشر مع تسجيل السرعة في انجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها والسهر على إشباع رغبة المواطن، كما تؤدي إلى محدودية وقلّة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية، كذلك توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري وكذلك البيروقراطية عبر توفير قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة.

ثانيا واقع الخدمة الإلكترونية العمومية في تونس :

1- الإستراتيجية التونسية لتطوير الإدارة الإلكترونية:

لقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات وشبكات إلكترونية في مجال الخدمات العامة ، يحقق مزايا عديدة ، إذ تحقق درجة عالية من الراحة والملاءمة مقارنة بتسليم مع تسجيل (Face- to- Face Contact)، الخدمة وجها لوجه ، أو الاتصال المباشر السرعة في انجاز المهام ، وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها ، والسهر على إشباع رغبة المواطن<sup>(5)</sup>، كما تؤدي إلى محدودية ، وقلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة ، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية ، توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة ، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري، والمرضى البيروقراطي ، من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة ، والتي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكاريه.

إن التوجه للخدمات العامة الإلكترونية، وجعلها بالقرب من المواطنين والزبائن، والشركاء، سيمكن الإدارة الإلكترونية للحكم من تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم، وإقامة روابط اقتصادية محسنة مع المشروعات التجارية ، وكذلك توفير إدارة أكثر كفاءة والتزاماً للمشروعات الحكومية. ومن الأمثلة التي أحدثت نجاحاً في هذا المجال بالنطاقات الأقل نمواً في مجال التكنولوجيا ، نجد الجمهورية التونسية حيث سجل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال نسبة نمو ب % 14,6 سنة 2014 ، وتقدر نسبة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي ب. % 7,6 وترجع أهمية هذه النسب بالأساس إلى الإنجازات التي شهدتها القطاع لاسيما في إطار تنفيذ برنامج عمل الحكومة لسنة 2014 كما وقعت أخيراً اتفاقية تعاون بين هيئتي البريد التونسي والبريد القطري، لتبادل الحوالات المالية الإلكترونية، وتعزيز الخدمات المالية لفائدة الجالية التونسية بقطر، فضلا عن اتفاقية تعاون بين البريد التونسي ومركز الدراسات والبحوث للاتصالات القطري، وتنص على مرافقة البريد التونسي وتمكينه من تصدير خبرات هوقال وزير تكنولوجيا الاتصالات والاقتصاد الرقمي التونسي<sup>(6)</sup>، نعمان الفهري، والذي حضر مراسم توقيع الاتفاقية، وذلك ضمن أعمال الاجتماع الـ29 للجنة العربية الدائمة للبريد الذي تنظمه الأمانة العامة لجامعة الدول العربية بالتعاون مع البريد التونسي، إن المرحلة الراهنة تستوجب مزيداً<sup>(7)</sup> من التعاون بين البلدان العربية لتحقيق ثورة تكنولوجية، وهو ما تعزز بالإطار المبرم بين تونس وقطر في مجال البريد.

وأضاف الفهري أن الإدارة التونسية ستستغني في غضون السنوات الـ 5 المقبلة نهائياً عن المعاملات الورقية، وستحل محلها الخدمات الإلكترونية، كما بحث "الفهري"، على هامش أعمال الاجتماع مع رئيس مؤسسة البريد السعودي، محمد بنتن، آفاق التعاون الثنائي المشترك بين الجانبين وتعزيز العلاقات الاقتصادية والتكنولوجية بين البلدين. من جانبه، أكد مدير عام الديوان الوطني للبريد التونسي، معز شقشوق، ضرورة إرساء استراتيجية عربية لتعميم النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتسهيل الاندماج الرقمي على أن تكون هياكل البريد العربية القاطرة لتحقيق ذلك، مشدداً على الحرص لاستحداث خدمات إلكترونية تتلائم وحاجيات الشباب لتشجيعهم على مزيد من الابتكار. هذا ويذكر أن الاقتصاد الرقمي يساهم في تونس بنسبة 7% في الاقتصاد القومي، فيما توفر الأنشطة المتصلة بهذا

الاقتصاد حوالي 80 ألف فرصة عمل فيما تقدر صادراته بقيمة 950 مليون دينار حاليا. هذا و يعتبر تحديث الإدارة العمومية واحدة من الأهداف ذات الأولوية للحكومة التونسية من أجل ترقية جودة الخدمات المقدمة فكنظيرتها بالدول المتقدمة. و يندرج هذا التحسين في إطار دراسات إستراتيجية حققتها تونس في مجال تطوير الحكومة الإلكترونية وكذلك قصد تلبية متطلبات المواطنين التونسيين المتطورة على نحو متزايد.و قد تم وضع العديد من المشاريع الرائدة في <sup>(8)</sup> هذا السياق MEDENIA ، SIGER ، SICAD ، Galerie Commerciale ، إيداع الضرائب الكترونيا، على سبيل المثال، فكل هذه المناهج الناجحة هي وسيلة لإدخال NTCI في علاقات الإدارة مع المواطنين والشركات. فالنهج التدريجي للإدارة التونسية (معلومات عبر الإنترنت، النماذج عبر الإنترنت والخدمات عبر الإنترنت) يعزز الممارسات الجيدة عبر التعريف بها و البناء على التجارب السابقة الناجحة منها. وقد بدأت هذه السياسة بإعطاء ثمارها في الواقع، فقد فازت تونس بجائزة أفضل مستخدم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) في الإدارات العمومية في البلدان الأفريقية. (TICA) وقد منحت هذه الجائزة إلى نظام إجراءات التجارة الأجنبية التابع لشبكة التجارة في تونس وللمركز الوطني لمراقبة الأدوية، خلال حفل جرى يوم 30 أبريل 2010، في أديس أبابا، مقر اللجنة الاقتصادية لأفريقيا.<sup>(9)</sup> و بالإضافة إلى ذلك، تم منح ملاحظة حسن جدا لمنظومة التسجيل الجامعي عن بعد.كما وضعت وزارة البيئة والمؤسسات التي هي تحت إشرافها (ONAS)، ANPE، CITET، APAL ANGED، BNG) ترغب في توفير نفس الخدمات العمومية التي تقدمها عبر تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتحديث الإدارة العمومية . وذلك لتحسين العلاقة مع المواطن، أداء الأعمال والتواصل بين الحكومة حيث أطلقت وزارة البيئة في سنة 2011 دراسة لوضع مخطط قابل للتنفيذ بـد ف تطوير الإدارة الإلكترونية و تجسيد أهدافها في هذا المجال. حيثيشمل هذا المشروع وزارة البيئة (MEDD) والمؤسسات التي هي تحت الإشراف. لأن هذه المؤسسات تقدم خدمات للشركات و الإدارات العمومية، وتغطي جميع أصحاب المصلحة في نطاق المشروع. وقد شملت الدراسة لتكون منسجمة مع أهداف وزارة البيئة كل المؤسسات التي هي تحت الإشراف من مختلف جوانب المنظمة، بما في ذلك الجانب الإجرائي، و جانب تكنولوجيا المعلومات و الجانب التنظيمي والإنساني والقانوني.

#### قواعد الإستراتيجية التونسية لتطوير الإدارة الإلكترونية

تتمثل هذه المرتكزات في الإطار التنظيمي الذي يجب تطويره لتجسيم إستراتيجية تطوير الإدارة الإلكترونية وتتمثل أساسا في :

- تدعيم النظام المؤسسي الخاص بالإدارة الإلكترونية.
- تحديث الإطار القانوني والرتيبي.
- تطوير النظم المعلوماتية.

#### -تدعيم النظام المؤسسي الخاص بالإدارة الإلكترونية:

يستوجب تجسيم إستراتيجية تطوير الإدارة الإلكترونية دعم الهياكل المؤسساتية المكلفة بالإشراف على تنفيذها وذلك على كل المستويات المركزية والقطاعية والجهوية حيث تمثلت الإستراتيجيات في ما يلي

-تضطلع وحدة الإدارة الإلكترونية بالإشراف الإستراتيجي على تنفيذ الاستراتيجية. وهو ما يحتمّ دعم الوحدة بالموارد البشرية والمالية الضرورية لتمكينها من الإضطلاع بدورها على أكمل وجه.

-ضرورة تويّي كلّ قطاع إعداد إستراتيجية خاصّة به مع مراعاة التوجهات العامة للدراسة الإستراتيجية.

- دعم قدرات الجماعات المحليّة على تطوير الإدارة الإلكترونية من خلال إعداد إستراتيجية خصوصيّة في المجال تخوّل تشخيص الوضع الرّاهن للإدارة الإلكترونية على مستوى المحلّي واقترح الآليات والوسائل الضرورية لتطويرها.

#### -تحديث الإطار القانوني والترتيبي:

قامت تونس بوضع إطار قانوني لتنظيم المبادلات والمعاملات الإلكترونية وخاصة في مجال التجارة الإلكترونية كما قامت بإدراج العديد من الخدمات الإدارية على الخط. لكنّ مع تطوّر المعاملات والخدمات الإلكترونية الإداريّة، تولّدت الحاجة إلى تطوير الإطار التشريعي والترتيبي ليتماشى مع ثلاث متطلبات أساسية وهي:

- سدّ الفراغ التشريعي المتعلق بالإدارة الإلكترونية والتي تم تناولها بصفة غير مكتملة في النصوص السابقة.
- الارتقاء بالإطار القانوني والتنظيمي التونسي إلى مستوى المعايير الدولية.
- توفير الإطار العام المنظّم للخدمات المندمجة التي ستعزّز التبادل الإلكتروني للمعطيات بين الهياكل العموميّة.

#### -تطوير النظم المعلوماتية:

يتمثّل التحديّ الكبير لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية في التوجّه نحو دمج الخدمات بالاعتماد على مقارنة شاملة تهدف إلى جعل النظم المعلوماتية متناغمة (قابلة للتخاطب فيما بينها لتبادل المعطيات). وترتكز هذه المقاربة على التخطيط الإستراتيجي وعلى تطوير منهجية لدمج الخدمات وتحديد إطار عام للتناغم بين نظم المعلومات ووضع خطة لتأمين سلامة المنظومات الإعلامية وخطة وطنية لتركيز الأرشيف الإلكتروني

#### 2-المشاريع الكبرى للإستراتيجية التونسية لتطوير الإدارة الإلكترونية

تكتسي هذه المشاريع صبغة أفقيّة همّ القطاع العمومي بصفة عامة وتتمثّل هذه المشاريع أساسا

في:

#### 1-2-تطوير بوابة الحكومة التونسية:

تهدف هذه البوابة الى تقديم الإدارة من منظور مؤسّساتي، حيث يندرج تطوير بوابة الخدمات الإدارية في إطار مقارنة موجهة نحو الرفع من نسق استعمال الخدمات من قبل مختلف المستعملين من خلال تقديمها وتبويبها وفقا لحاجياتهم. وتمكّن المواطن من التّعرف على الإدارة بالتالي فهي نقطة نفاذ موحّدة لكل من يرغب في الحصول على معلومات عامة حول تونس. كما توفر البوابة

مجموعة المعلومات الصحيحة و المحينة أو البيانات حول القطاع العمومي مَبوَّبة حسب مراكز اهتمام المستعملين.

## 2-2-تقييس وتوحيد الحضور على الواب:

يتطلب التفاعل مع الإدارة بواسطة تكنولوجيات الاتصال والمعلومات تحفيز المستعمل على الإقبال على الخدمات الإدارية الموضوعة على الخط من خلال تمكينه من التعرف على القيمة المضافة التي توفرها هذه الخدمات وبتدعيم ثقته في التعامل مع الإدارة على الخط. وتحقيقا لذلك، لا بدّ من ضبط مرجعية موحدة تحدّد المواصفات والضوابط التي يجب أن تتوفر بمواقع الواب العمومية يتمّ الاعتماد عليها من قبل مختلف الهياكل العمومية خلال قيامهم بصياغة مواقعهم أو بتحسينها وتحسينها.

## 2-3-عملية إدماج الخدمات:

تهدف إستراتيجية الإدارة الإلكترونية إلى توفير الأرضية الملائمة لتيسير الدمج بين الخدمات الإدارية باستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال وذلك لتعميم التبادل الإلكتروني للمعطيات بين الهياكل الإدارية تبسيطا للمعاملات والمسارات الإدارية وتخفيفا على المواطن عناء التنقل بين العديد من المصالح الإدارية للانتفاع بخدمة ما.

## 2-4-موزع المطبوعات الإدارية الذكية:

يمثل وضع المطبوعات الإدارية على الخط أولوية بالنسبة لإستراتيجية تطوير الإدارة الإلكترونية وذلك لكونها تمثل شكلا هاما من أشكال تطوير الإدارة الإلكترونية وتعاملها مع المواطن كما أنها تهيئ الأرضية المناسبة لوضع الخدمات على الخط وذلك عن طريق إدماج المطبوعات الإلكترونية في مسالك لامادية ومندمجة على مستوى نظم المعلومات.

## 2-5-وضع إستراتيجيات قطاعية للإدارة الإلكترونية:

تعتبر كل وزارة مسؤولة على إعداد إستراتيجية قطاعية للإدارة الإلكترونية وذلك بالتعاون مع كلّ المصالح والمؤسسات العمومية الراجعة إليها بالنظر.وتهدف هذه الإستراتيجية القطاعية إلى تحديد الرؤية بالنسبة لكل قطاع في مجال تطوير الخدمات الإدارية واستعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.

## 3-أهداف تفعيل الإستراتيجية التونسية في مجال الخدمات العمومية الإلكترونية

تم تفعيل الإستراتيجية التونسية لتطوير الإدارة الإلكترونية في إطار توجه الحكومة التونسية لتطوير اقتصاد المعرفة وإدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصال في مختلف أوجه حياة التونسيين.إن الأهداف ذات الأولوية لإستراتيجية تطوير الخدمات العمومية الإلكترونية

- تحسين علاقة الإدارة مع المواطنين.
- تطوير المناخ العام للرفع من أداء المؤسسات الاقتصادية.

وقم تم وضع تصور لتحقيق هذه الأهداف من خلال تطوير العديد من الخدمات الإلكترونية وتوسيع النفاذ إليها بالاعتماد على تألية المسارات والإجراءات الإدارية والتي تتطلب تنفيذ عدد من المشاريع الأفقية ذات الطابع الفني لوضع هذه الخدمات على الانترنت من جهة ومشاريع هيكلية وتنظيمية أخرى لتنظيم وتيسير تطوير هذه الخدمات ووضعها على الخط من جهة أخرى. و ذلك بالإضافة إلى

المشاريع التقنية التي يتعين الاضطلاع بها من قبل مختلف قطاعات، وهو ما يعني ضرورة إرساء منظومة متكاملة تشمل عديد الجوانب الفنيّة والتنظيميّة والبشريّة. هذا تتناول الإستراتيجية مختلف هذه الجوانب انطلاقا من دراسة الوضع الراهن<sup>(10)</sup> للإدارة التونسيّة وصولا إلى ضبط خارطة طريق ترسم مختلف الخطط والمشاريع التي يتعيّن تجسيّمها على امتداد خمسة سنوات.

#### أهداف كمية ونوعية

وضع 200 خدمة إدارية جديدة على الخط كما أن الهدف هو الوصول تدريجيا<sup>(11)</sup> وبالنسبة لكل قطاع إلى تحديد مجموعة جديدة من الخدمات لوضعها على الخط وذلك بالأخذ بعين الاعتبار:

- إعادة هندسة الإجراءات
- تحديد القيمة المضافة للخدمة وعائد الاستثمار
- الاستجابة إلى حاجيات المستعملين.
- الرفع من مستوى رضا المستعملين: ترتبط هذه الأهداف بدرجة رضا المستعملين على جودة الخدمات .

#### مراحل تطور الخدمات العمومية الإلكترونيّة

عرفت الخدمات العمومية الإلكترونيّة في تونس تطوّرا يمكن تبويبه ضمن خمسة مراحل أساسيّة، مرحلة أولى تمهيدية تعلّقت بإدخال الإعلامية داخل الإدارة وأربعة مراحل أخرى تمّ خلالها إرساء الدعائم الأولى للإدارة الإلكترونيّة التي حوّلت بدورها تحقيق العديد من الإنجازات في المجال المتجسّم أساسا في ما تمّ وضعه من خدمات عموميّة على الخط.

#### تألية العمل الإداري: المرحلة التمهيديّة (1980 - 1999)

كمرحلة تمهيدية، تمّ الاعتماد على الميكور معلوماتية في العمل الإداري منذ الثمانينات التي مكّنت الإدارة من تطوير العديد من التطبيقات الوطنية الكبرى لتجريد عديد الإجراءات الإداريّة من صبغتها اليدوية التقليدية على غرار:

\*برنامج أدب لمتابعة نفقات الدولة

\*برنامج إنصاف للتصرف في الشؤون الإدارية والمالية للموظفين

\*برنامج رشاد للتصرف في إجراءات بالقيام بالمأموريات بالخارج

كما تميّزت هذه الفترة أيضا بالانطلاق في تنفيذ برنامج تأهيل الإدارة (سنة 1996) الذي تضمّن 20 نقطة من بينها برنامج الإعلامية في الإدارة الذي تمّ تبنيه من قبل كافّة الوزارات<sup>(12)</sup> في إطار مخطّطات وزارية متعلّقة بالإعلاميّة.

#### ربط الإدارة بشبكة الأنترنت (2000 - 2002)

مكن انفتاح الإدارة التونسيّة على تكنولوجيا الانترنت من تطوير عدد من المواقع العموميّة والتي مثّلت الجيل الأوّل من مواقع الواب باعتبار أنّها لم تتعدّ مستوى توفير المعلومة للمواطن لمساعدته على قضاء شؤونه الإداريّة.



### بروز النواة الأولى للإدارة التفاعلية (2003-2005):

خلال هذه المرحلة تمّ تطوير الجيل الثاني من مواقع الواب والتي مكّنت من تطوير آليات التواصل والتفاعل بين الإدارة ومختلف المتعاملين معها ولو بصفة نسبية. على غرار توفير أركان للاتصال عبر الموقع، إتاحة إمكانية تحميل المطبوعات الإدارية وكراسات الشروط على الخط. وقد أدى ذلك ب بروز النواة الأولى للإدارة الاتصالية التي تدعّمت بإرساء الأطر المؤسسية والقانونية الخاصة بها.

### التوجه نحو وضع الخدمات بصفة كلية على الخط (2006-2009)

بفضل ما تمّ تحقيقه من إنجازات في المراحل السابقة أصبحت الإدارة التونسية تتمتع بجاهزية لتطوير عدد من الخدمات بصفة كلية على الخط وقد أدى ذلك إلى بروز الجيل الثالث من مواقع الواب.<sup>(13)</sup> وقد شملت هذه الخدمات العديد من الميادين، وكانت موجّهة بالأساس إلى المواطن والمؤسسة على غرار الترسيم الجامعي على الخط، دفع الفواتير على الخط، الإحداث القانوني للشركات على الخط، منظومة مدنية ( استخراج وثائق الحالة المدنية)، التعليم الافتراضي.

### تقديم خدمات إدارية مندمجة (2009-...)

تمّ مع بداية سنة 2009 ضبط إستراتيجية لتطوير الإدارة الإلكترونية والشروع في تنفيذها قصد توفير جيل جديد من الخدمات الإدارية على الخط تقوم على فكرة الدمج بين نظم المعلومات التابعة لهياكل إدارية مختلفة قصد تيسير تبادل المعطيات بينها وتجنب المتعامل مع الإدارة عناء التنقل بين عديد الهياكل للتمكّن من الانتفاع بخدمة في أقصر الأجل وبأقلّ التكاليف. وانطلاقاً من هذه الفترة تمّ الشروع في تطوير الجيل الرابع من مواقع الواب.

### البرنامج الحالي للإدارة الإلكترونية:

يسعى برنامج الإدارة الإلكترونية في تونس إلى "إرساء إدارة مندمجة تخدم المواطن والتنمية" وذلك من خلال توفير خدمات غايتها تسهيل التعاملات مع الإدارة. و لوضع خدمات تستجيب إلى تطلّعات المواطن ومختلف أطراف الحياة الاجتماعية والاقتصادية لا بدّ من العمل على تحديث الإدارة على كلّ المستويات بالاعتماد على الإمكانيات التي توفرها تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

### أهداف برنامج الإدارة الإلكترونية:

لتجسيد هذا البرنامج تمّ ضبط خطة عمل لتطوير الإدارة الإلكترونية خلال الفترة المقبلة. و تقوم هذه الخطة على عدد من الأهداف الإستراتيجية في المجال والتي تمّ تبويبها كما يلي:

تطوير عدد من الخدمات الإدارية التفاعلية على الخط : الهدف هو الوصول تدريجياً وبالنسبة لكل قطاع إلى تحديد مجموعة جديدة من الخدمات لوضعها على الخط وذلك بالأخذ بعين الاعتبار:

- إعادة هندسة الإجراءات.
- تحديد قيمة الخدمة وعائد الاستثمار.
- الاستجابة إلى حاجيات المستعملين.

تحسين جودة الخدمات الإدارية على الخط: يتنوع ويختلف هذا الهدف حسب طبيعة المستعمل أخذا بعين الاعتبار خصوصية حاجياته وتطلّعاته التي تميّزه عن غيره من المستعملين:

- **المواطنون:** الحرص على تسهيل المعاملات الإداريّة على المواطن وتقريب الإدارة منه من خلال تمكينه من الإطلاع في أي وقت ومن أي مكان على المعلومات الضرورية المتعلقة بإجراءات وشروط الحصول على الخدمة الإداريّة و إتمام الإجراءات والمعاملات الإداريّة إلكترونيًا دون الحاجة للاتصال أو مراجعة الهيكل العمومي أكثر من مرة.
- **رجال الاعمال:** السعي إلى تعزيز مناخ الأعمال في تونس الذي بدوره يمثل شرطًا أساسيًا لدفع الاستثمار الخاص بالبلاد وذلك من خلال إتاحة الإمكانية للمستثمر سواء كان تونسيًا أو أجنبيًا للاتصال بالإدارة إلكترونيًا، بالاعتماد على قنوات متنوعة، للحصول على المعلومة التي يحتاجها بكلّ يسر ولاستكمال المعاملات والإجراءات الإداريّة في أقصر الآجال ودون حاجة للتواجد شخصيًا بالهيكل العمومي المسدي للخدمة.
- **الموظفون:** الرفع من مستوى الكفاءة والفعالية للموظف العمومي بمختلف الهياكل العموميّة من خلال تكوينه على اكتساب الخبرات والمهارات الجديدة التي يحتمها الاستعمال المتزايد لتكنولوجيات المعلومات والاتصال داخل الإدارة وتبسيط الإجراءات بالاعتماد على هذه التكنولوجيات وتمكينه من الحصول على المعلومات التي يحتاجها لإنجاز مهامه وتبادلها مع غيره من الموظفين بأكثر سرعة و نجاعة.

#### خطة العمل:

لتجسيد مختلف هذه الأهداف، تمّ في إطار الخطة الإستراتيجية ضبط خطة عمل تنفيذيّة تقوم على المحاور الأساسيّة التالية:

- دعم الإطار المؤسّساتي المشرف على تنفيذ إستراتيجية تطوير الخدمات العمومية الإلكترونيّة.
- تعديل الإطار القانوني والتربوي وتطويره للاستجابة إلى متطلّبات الخدمات العمومية الإلكترونيّة.
- دمج نظم المعلومات وتأهيلها لجعلها تفاعليّة.
- تطوير البنية الأساسيّة والتجهيزات والمعدّات الإلكترونيّة بالإدارة التونسيّة.
- تكوين الموارد البشريّة وتأهيلها.
- توفير مواصفات ومرجعيات مشتركة وتقاسمها مع كلّ الهياكل المتدخّلة في البرنامج.
- تعميم النفاذ وتيسيره إلى مواقع الواب وما تتضمنه من محتوى.
- تعزيز آليات الاتصال داخل الإدارة وخارجها لتعريف بخدمات الإدارة الإلكترونيّة وتفعيل استعمالها

#### انشاء وحدة الإدارة الإلكترونيّة:

تتولّى وحدة الإدارة الإلكترونيّة التي تمّ إحداثها بالوزارة الأولى سنة 2005 بمتابعة تنفيذ خطة العمل لتطوير الإدارة الإلكترونيّة. وهي بذلك تضطلع بدور المحفّز لمختلف الهياكل العمومية لتطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونيّة و التنسيق بينها قصد تأطير وتوحيد جهودها لتحقيق الأهداف والتوجهات الوطنية في المجال. وللاضطلاع بهذا الدور، تعتمد وحدة الإدارة الإلكترونيّة على فريق يشمل

الاختصاصات التنظيمية والفنية كما يمكنها اللجوء إلى بعض الكفاءات من القطاعين العام أو الخاص كلما اقتضت الضرورة ذلك. وقد قامت هذه الوحدة منذ إحداثها بربط علاقات مع العديد من الخبراء على المستوى العالمي من القطاع العام والخاص وذلك للاستفادة من تجارب الآخرين والاستئناس بها كلما أمكن ذلك. كما تمّ على مستوى كل وزارة تعيين منسق لبرنامج الإدارة الإلكترونية يمثل حلقة الوصل بين الوحدة ووزارته لمتابعة كل المسائل المتعلقة بتنفيذ مشاريع الإدارة الإلكترونية. ولتيسير البثّ في الجوانب الفنية التي تتعلّق بمشاريع الإدارة الإلكترونية ترجع وحدة الإدارة الإلكترونية بالنظر إلى اللجنة الفنية للإدارة الاتصالية كما يمكنها الرجوع إلى اللجنة الوزارية للإدارة الاتصالية للمصادقة على التوجهات العامة التي تهتمّ الإدارة الإلكترونية.

#### الخاتمة :

توجهت التجربة التونسية في مجال الخدمات العمومية الإلكترونية، لتمثل نقطة تحول هامة في وظائف المنظمات العامة خاصة مع ارتفاع عدد طالبي الخدمات في المدن ذات الكثافة السكانية، وبذلك لم تعد هناك حاجة كي يتم التنقل إلى مكان تواجد الخدمة بما يوفر على المواطن التونسي الجهد والوقت واختزال المسافات أثناء طلب الخدمة.

بالتالي فالتجربة التونسية في نموذج الإدارة الإلكترونية قد مثلت إرصاصات أولية تعبر عن وجود رغبة في التحول للخدمات العامة الإلكترونية، وهي بحاجة إلى تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل أكثر في مؤسسات الخدمة العمومية، ودعم مجتمع المعلومات بما يخلق مسارات هامة وحقيقة ترتقي بتشيد الخدمة العمومية.

#### المراجع :

- 1- عبد الفتاح علوي، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية - التجربة الجزائرية كنموذج- الملتقى العلمي حول: جودة الخدمة الإلكترونية في ظل الحوكمة الإلكترونية يومي 29 و 30 أكتوبر 2014
- 2- احمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد7، جامعة ورقلة 2010-2009 ص 35
- 3- جلام كريمة فعالية الحوكمة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية الملتقى الدولي العلمي: جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية حالة البلدان العربية جامعة بوقرة بومرداس يوم 29 و 30 أكتوبر 2014
- 4- تناح رانية الإدارة الإلكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر الواقع والآفاق الملتقى الدولي العلمي: جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية حالة البلدان العربية جامعة بوقرة بومرداس يوم 29 و 30 أكتوبر 2014
- 5- ليان قطيني ، تطبيقات الحوكمة الإلكترونية في مراكز خدمة المواطن ، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية ، سوريا ، سبتمبر 2006 ، ص

- 7- [www.ministeres.tn/index.php?option=com](http://www.ministeres.tn/index.php?option=com) اطلع عليه يوم 16 ماي 2014 على الساعة
- 8- <http://www.tunisie.gov.tn/index.php?ok>
- 9- <http://www.tunisie.gov.tn/index.php?ok>
- 10- [http://www.commerce.gov.tn/Ar/\\_11\\_187](http://www.commerce.gov.tn/Ar/_11_187)12:00 اطلع عليه يوم 19 ماي 2014 على الساعة
- 11- <http://www.tunisie.gov.tn/index.php?ok>12:00 اطلع عليه يوم 16 ماي 2014 على الساعة
- 12- نفس المرجع السابق اطلع عليه يوم 16 ماي 2014 على الساعة 12:00
- 13- [www.ministeres.tn/index.php?option=com](http://www.ministeres.tn/index.php?option=com)16:00 اطلع عليه يوم 12 ماي 2014 على الساعة