

جامعة انواكشوط  
كلية العلوم القانونية والاقتصادية  
القانون العام - شعبة الإدارة المحلية

بحث لنيل إجازة المتريز  
في القانون العام

الحكومة الإلكترونية  
وإمكانية التطبيق في  
موريتانيا

إشراف:

الدكتور: سيدي محمد ولد سيد أب

إعداد الطالب:

محمد يحظيه ولد سيد أحمد ولد باب أحمد

رقم الإيداع: /...../201...

السنة الدراسية 2009\_2010

# الإهداء

إلى الذين سهروا على تربيّتي ورعايتي إلى أبي وأمي إلى سيد أمحمد  
ولد باب أحمد وأمي الحنوننة أمنة بنت التار  
و إلى أخوي: باب أحمد الملقب إدوم والشيخ وإلى الأخوات: فاطم

ومريم

وإلى ابني الصغيرين: الشيخ باي انياس وباب أحمد.

وإلى

أستاذي الشنقيطي نسبا والوطني ولاء الذي كلما عز مطلبني كان هو  
معيني: السيد إسلكو ولد محمدو ولد الطلبة  
أدام الله عليه الصحة والسعادة والهناء  
و إلى كل من ساهم في هذا العمل من الأهل والأقارب والأصدقاء  
وأخص بالذكر:

مدرسة الخلق الرفيع شقيقي الأكبر : السيد محمد ولد شيخنا ولد الشيخ  
ولد عابدين.

والسيد الأستاذ الفاضل : الدكتور والمفكر محمد محمود ولد أماه

وإلى السيد الوجيه محمد ولد امحمد بقرية اعوينات ازبل

و إلى الصديق العزيز : المهندس محمد المختار ولد أصمانه

والأخ الإداري محمد ولد الكيحل

والدكتور الإداري السيد : محمد الأمين ولد عبد الرحمن أستاذ جامعي

والأخت الزميلة :كانكا با بوزارة التعليم الأساسي

وإلى الشيخ بكاي مراسل قناة بي بي سي في موريتانيا

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

# كلمة شكر

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتوجه بفائق الشكر وعظيم الامتنان  
لأستاذي الكبير الدكتور : سيدي محمد ولد سيد أب  
الذي شرفني بقبوله الإشراف على إعداد وتقديم هذا البحث المتواضع  
والذي تحقق بفعل أريحيته في التعامل معي وتجاوبه البناء وغيرته  
على مصلحة الدارس والمدرّس رغم مشاغله الجمعة ووقته الثمين  
الذي لم يبخل به علي إن في القسم أو في المنزل أو عبر الخلوي.  
وقد استفدت فعلا من توجيهاته المستقيمة فيما يتعلق بمبنى ومعنى هذا  
البحث أو بعبارة أخرى فيما يتعلق بالشكل والمضمون.  
كما لا يفوتني أن أتوجه بجزيل الشكر وفائق التقدير إلى الأخوين :  
خونا ولد محمد يسلم مدير أنظمة المعلومات ، ومحمد كابر ولد محمد  
محمود رئيس مصلحة الأمن المعلوماتي اللذين تعاطيا معنا بشكل  
إيجابي في إعداد وانجاز هذا البحث رغم مشاغلهم العملية الجمعة.  
وأرجوا من الله العليّ القدير أن يديم عليهم جميعا الصحة والسعادة  
والهناء

وأن نكون قد وفقنا جميعا لما يرضي الله والوطن والمجتمع  
والله من وراء القصد.

محمد يحظيه ولد باب احمد

## المقدمة

مادامت أهداف علم الإدارة منذ ظهوره في أواخر القرن 19 منصبة على الرفع من زيادة الإنتاجية بكفاءة وفاعلية، فكيف لنا أن نستخدم ثورة الاعلام والاتصالات للرفع من تلك الانتاجية وتوطيد تلك الفعالية؟ وهل يمكن للإدارة الموريتانية المتأخرة حتى في العمل الإداري التقليدي أن تواكب مسيرة دول أخرى تجاوزت مرحلة تسخير التقنية لخدمة المواطن والموظف على حد سواء ؟

وبوصفي طالب حقوق في شعبة الإدارة عندما هممت أن أعد بحثا في تخصصي وجدت اغلب المواضيع ذات الصلة به قد طرقت. وفي رحلة التفكير والبحث عن الإتيان بموضوع جديد يساعد المتلقي على الأقل في إلقاء نظرة عليه لأنه مل المنهج الإتباعي وعمليات النسخ والإصاق وقع اختياري على هذا الموضوع الحديث نسبيا الحكومة الإلكترونية وإمكانية التطبيق في موريتانيا الذي قد يعتبره البعض هروبا مني إلى الأمام عن التخصص القانوني البحت كما ارتأى آخرون علي أن يكون موضوع بحثي هو: دور التقنيات الحديثة في تقريب الخدمات الإدارية مطالبين مني تغيير عنوان البحث وهناك اتجاه ثالث ينظر إلى الموضوع باعتباره ضربا من الوهم و الخيال عصيا على التطبيق خصوصا في بلد كموريتانيا.

وفي الإجابة على هذه الملاحظات ورغم ما أوليها من أهمية فإنني أعتقد أن الحكومة الالكترونية هي شكل من لامركزية الخدمات ولكنه شكل حديث ،وليس ضربا من الخيال فهو واقع ويقين وسيصبح في المستقبل القريب روتينا عاديا كما هو الحال في بعض دولنا العربية والإسلامية كالإمارات وسوريا والبحرين ومصر... الخ

وعلي أساس أن مفهوم الحكومة هو الجهاز الذي من خلاله تقوم الدولة بوظائفها العامة أو ما يمكن أن يعبر عنه بالكيان التنظيمي للسلطة التنفيذية فإن دورها في القيام بهذه الوظائف يتطلب آليات وبما أن الإدارة تتصف بالدينامكية والاستمرارية حيث تتفاعل مع البيئة المحيطة بها وتتأثر بكل ما يستجد ويحدث فيها فقد أصبح من اللازم أن تتكيف الحكومة وتتغير تبعا لما يلبي متطلبات تلك البيئة.

وفي ظل ثورة المعلومات و الاتصالات الحالية وما يطبعها من سرعة ودقة في "حسن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة" بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن لم يكن هناك مجال للعمل الإداري التقليدي ذي النزعة البيروقراطية وهذا ما يعني تحولا للعمل من يدوي إلى إلكتروني وهو ما يجعلنا أمام حكومة إلكترونية. فالحكومة الالكترونية هي الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصال في البناء التنظيمي واستخدام هذه التقنية الحديثة بإشكالها المختلفة لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات وانجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وفاعلية.

وفيما يتعلق بالشق الثاني من العنوان الذي هو: إمكانية تطبيق الحكومة الإلكترونية في موريتانيا، فهو وارد جدا خصوصا في ظل اتساع رقعة البلد جغرافيا وما قد تتكلف الدولة من أعباء مالية لتقديم خدماتها محليا للمواطنين في المناطق النائية. وفي هذا الصدد يجدر التنويه بتجربة جمهورية جزر الرأس الأخضر المجاورة التي وعت أهمية الحكومة الإلكترونية وكانت سباقة في تطبيقها وهو ما عاد عليها بنتائج إيجابية.

كما أن التغطية شبه الكاملة للأراضي الموريتانية بالخلوي أو الهاتف النقال الذي يساعد بدوره على تقديم الخدمات من خلال قدرته على تقديم خدمة الانترنت، وفي غياب أي نوع من التغطيات الأخرى، أمر يجعلنا نعتقد أنه قد يشكل الركيزة والمساعد الأول على تطبيق الحكومة الإلكترونية في موريتانيا. والواقع أن هذا البحث ليس إلا طرحا لأسئلة بسيطة الغرض منها هو إثارة الموضوع على الساحة الوطنية بغية نقاشه ودراسة كل جوانبه الإيجابية والسلبية وتوضيح مزايا الحكومة الإلكترونية ودورها في تطوير الإدارة الموريتانية.

لذا فسنعرض للموضوع من خلال : مدخل تمهيدي عام وفصلين هما:

الحكومة الإلكترونية فصل أول وفيه نتناول المباحث التالية:

1 - مفهوم الحكومة الإلكترونية

2 - أهداف الحكومة الإلكترونية

3 - ضوابط الحكومة الإلكترونية

وإمكانية تطبيق الحكومة الإلكترونية في موريتانيا فصل ثان وفيه نتناول الجاهزية والمعوقات.

## مدخل تمهيدي:

شهدت الألفية الثالثة نمواً متسارعاً في المعطيات المعرفية والتقانة والمعلوماتية وانتشار شبكة الانترنت ومواقع الويب أو شبكة الويب العالمية (World Wide Web) أو "الويب" اختصاراً، وهو ابتكار حديثٌ. يسهل عملية الوصول الى المعلومات على الانترنت من خلال ما يعرف بمصفح الانترنت وهو الذي يمكننا من قراءة المعلومات ولم يكن أحد يتصور قبل عشرين سنة من الآن أن يصل التطور الهائل في ثلاثة قطاعات إلى ما هو عليه اليوم وهي تكنولوجيا الحاسوب تقنية الاتصالات و البرمجة<sup>1</sup>.

لقد أصبحت المعلومات تنتشر على نطاق كبير وبسرعة هائلة لمعرفة واتخاذ القرارات في جميع المجالات ويعتبر موضوعنا "الحكومة الالكترونية" من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية ويشكل حيزاً كبيراً في مستقبل الإدارة خلال السنوات القليلة القادمة ولذلك أصبح موضوعاً حيويًا ويحظى بأهمية بالغة في مختلف دول العالم حيث ينظر إليه بكونه من مكتسبات البشرية في الوقت الحاضر فضلاً عن ما يصب في هذا الموضوع من علوم مكنت الإنسان من تحقيق تطلعاته بل فتحت أمامه رؤى مستقبلية أرحب كشبكة الانترنت التي تم الإعلان عن أول تجربة لها ARPANET في تشرين أول 1972 في المؤتمر الأول للحاسب والاتصالات في العاصمة الأمريكية واشنطن عندما تم ربط حواسيب من 40 مدينة بعضها ببعض عبر الشبكة، وقد لاقت تلك التجربة نجاحاً مبهوراً. وخلال السنوات القليلة التالية قامت هيئة الـ ARPA بتطوير عدة أفكار ومقترحات على الشبكة ومن بينها البريد الالكتروني وبروتوكولات تخاطب متطورة وهي أمور ساعدت على تطبيق الحكومة الالكترونية غير أنه من الصعب الانتقال إلى تطبيق الحكومة الالكترونية بدون جهود وتنظيم وتخطيط لتحقيقها وهو ما سنتعرض له من خلال هذا المدخل التمهيدي:

---

<sup>1</sup> - راجع مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق محمد بن أحمد السديري: العنوان: mas@kaau.sa

1. فما الحكومة الالكترونية؟
2. هل توجد لدينا في موريتانيا أولويات ورؤية أو خارطة واضحة للحكومة الالكترونية وأين توجد موريتانيا من التوجه نحو الحكومة الالكترونية؟
3. كيف يمكن للحكومة الالكترونية أن تحسن من اشتراك المواطن العادي في الحياة العادية؟
4. لماذا نسعى للحكومة الالكترونية؟

**الحكومة الالكترونية:** ليست وصفة جاهزة للاستخدام فهي تستلزم التهيئة المناسبة لمقوماتها العديدة بما في ذلك العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تلعب دورا أساسيا في التوجه نحوها فهي أسلوب حديث لصياغة نسق الإجراءات الإدارية والتنظيمية والخدمية وحركة البيانات والمعلومات بالمؤسسات العامة للدولة وتستلزم تغييرات في القوانين القائمة واستحداث قوانين جديدة وسياسات جديدة.

### 1 - نشأة الحكومة الالكترونية:

بدأت تجربة الحكومة الالكترونية في أواسط الثمانينات في الدول الاسكندنافية وتمثلت هذه التجربة في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها اسم القرى الالكترونية (electronic villges) ويعد لارس Lars من جامعة أودونيس AODNEISS في الدانمارك رائد هذه التجربة وسماها مراكز الخدمة عن بعد ومن رواد المشروع أيضا مايكل ديل DILL صاحب شركة دل التي تمتلك الدور الريادي في ميدان الحلول الالكترونية<sup>1</sup>.

وفي المملكة المتحدة بدأت تجربة الحكومة الالكترونية عام 1989 في مشروع قرية مانشستر بوصفه مرحلة أولى ويهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والمهارية وقد بدأ المشروع فعلا عام 1991 وفي عام 1992 عقد مؤتمر الأكوخ المتباعدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع وقد تبنى مجلس لندن مشروع بوننيل (الاتصالات التقنية عن بعد) الذي أكد على جمع ونشر تقنية المعلومات بوسائل الكترونية كالبريد الالكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات وقد ظهرت محاولات أخرى سنة 1995 في الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية افلوريدا ثم تبع ذلك محاولات في مختلف دول العالم تعززت بدور المفوضية الأوروبية التي قدمت تمويلات تمثلت في دعم مالي ضخم ضمن إطار البرنامج الخامس لتسريع الابتكار والتطوير فأُسست على سبيل المثال مبادرة أوروبا الالكترونية التي حفزت اللجنة المسؤولة باختراع وتطوير الجيل القادم من الثورة التقنية لغرض تسهيل الاستعمال والحث على

<sup>1</sup> - جريدة الصباح الحكومة الالكترونية واقعها وأفاق تطبيقها في العراق الموقع:

المشاريع المرحة منخفضة التكاليف المعتمدة على التقنية وتقديم خدمات حكومية منظمة لمجموعات المستخدمين المختلفة للإدارات العامة (مواطنون - أعمال تجارية - وإدارات بأنفسهم)  
والحكومة الالكترونية كمشروع ضمن هذا التمويل الأوروبي يستهدف تطوير وتكامل البرنامج لإيجاد الحكومة الشاملة على الانترنت<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره (ص2).

# الفصل الأول: الحكومة الالكترونية

## المبحث الأول: مفهوم الحكومة الالكترونية:

يشير مفهوم الحكومة الالكترونية إلى انتقال تقديم الخدمات الحكومية من الصيغة الورقية إلى الصيغة الالكترونية وذلك باستخدام الأجهزة الحاسوبية وشبكات الاتصال والبرمجيات اللازمة وللحديث عن مفهوم الحكومة الالكترونية وما يميزها عن الإدارة الالكترونية سنتعرض للموضوع من خلال المطلبين التاليين:  
المطلب الأول: الإجابة على التساؤلات العشر لفهم الحكومة الالكترونية  
المطلب الثاني: محتوى الحكومة الالكترونية.

## المطلب الأول: الإجابة على التساؤلات العشر

من أهم المفاهيم المفيدة لنجاح الحكومة الالكترونية التعرف على خارطة الطريق لتطبيق هذه الحكومة وبما أن لكل دولة من الدول النامية التي تسعى لتطبيق الحكومة الالكترونية خصوصيتها وفهمها الخاص للحكومة الالكترونية فإن من الأجدى لكل دولة حسب الخبراء في هذا الميدان أن تجيب على التساؤلات العشر التي تعد من القضايا الهامة والمشاكل الشائعة عند التوجه لتطبيق الحكومة الالكترونية، وتعطي الإجابة على هذه التساؤلات خيارات من أجل إدارتها ونجاحها<sup>1</sup>:

وتعكس هذه خارطة التجارب الجماعية لمجموعة مسؤولي الحكومة الالكترونية ذوي الخبرة الواسعة والاطلاع في الكثير من الدول التي طبقت الحكومة الالكترونية.

---

1 - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره (ص/101).

والأسئلة العشر التي تقدمها الخارطة يعتقد ممارسو الحكومة الالكترونية من حول العالم أنها حاسمة وضابطة للعمل على تخطيط وإدارة وقياس ونجاح الحكومة الالكترونية وهي:

**أولاً: لماذا نسعى لبناء حكومة الكترونية؟**

ج: يجب أن نعي أولاً أن الحكومة الالكترونية عبارة عن عملية تحول وأن التقنية هي أدواتها لمساعدة المواطنين والمؤسسات وهي جزء من برنامج إصلاح عام لما هو متعارف عليه في العالم الإداري والاقتصادي الحالي، فهي إعادة صياغة طريقة عمل الحكومة وإدارة المعلومات وخدمة المواطنين<sup>1</sup> ولكنها عملية ليست سهلة وليست قليلة التكلفة فقبل تخصيص الموارد والوقت لتحقيقها يجب أن تتوفر الرغبة الكاملة لدى أصحاب المسؤوليات الإدارية العليا في البلد، كما أنها تتطلب تغيير طريقة وتفكير وعمل الموظفين الإداريين وكيف يتشاركون في المعلومات بين الدوائر المختلفة G2G والمؤسسات التجارية غير الحكومية G2B وكذلك المواطنون الأفراد G2C لذلك فهي تستلزم إعادة هندسة أسلوب العمل الحكومي سواء داخل المؤسسة الواحدة أو فيما بين المؤسسات الحكومية المتعددة<sup>2</sup>

**ثانياً: هل نملك رؤية واضحة وأولويات للحكومة الالكترونية؟**

يمكن أن تشير الحكومة الالكترونية إلى العديد من المواضيع المختلفة لذا فإن خطط الحكومة الالكترونية تأتي أيضاً بأشكال وأحجام مختلفة لذا يجب امتلاك رؤية واضحة للحكومة الالكترونية وذلك من خلال الأهداف العليا أو التطلعات العامة للمجتمع مثل: توفير خدمات حسنة ومتطورة للمواطنين، تحسن معدلات الإنتاج وكفاءة الأجهزة الحكومية، تقوية النظام القانوني وتطبيق القانون، نشر الأولوية الاقتصادية للقطاعات الهامة، تحسين مستوى المعيشة للمجتمعات المتضررة من التنمية، إذ يجب أن لا تكون اسراتيجية الحكومة الالكترونية مجرد خفض كلفة الحكومة أو كلفة أداء العمل الحكومي فقط على الرغم من أهميتها، فيجب إشراك القطاعين الخاص والعام في وضع الرؤية للحكومة الالكترونية ويجب مخاطبة الجميع بها ومناقشتها علانية بواسطة وسائل الإعلام سواء كانت مرئية أو مسموعة أو مقروءة<sup>3</sup>.

**ثالثاً: ما نوع الحكومة التي نستعد لها؟**

نظراً لأن لكل مجتمع حاجاته وأولوياته المختلفة فإنه لا يوجد هناك نموذج واحد للحكومة الالكترونية كما لا يوجد معيار عالمي للاستعداد لها.

1 - الدكتور محمد رحومه الحسناوي: كلية الهندسة جامعة سبه - التخطيط الاستراتيجي

للحكومة الالكترونية البريد الالكتروني: act@ltnet.net

2 - الدكتور محمد أبو القاسم الرتيمي الجمعية الليبية للذكاء الاصطناعي البريد الالكتروني:

[arteimi@yahoo.com](mailto:arteimi@yahoo.com) - التخطيط الاستراتيجي للحكومة الالكترونية -

3 - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق

ذكره (ص/104).

فجاهزية واستعداد كل من المجتمع والحكومة لتطبيق الحكومة الالكترونية يعتمد على الأهداف والقطاعات المحددة كأولوية للتطبيق بالإضافة طبعا إلى وفرة المصادر المالية في الوقت المحدد.

ومن المهم بعد وضوح الرؤية وتحديد القطاعات الأولية للتطبيق - تقييم جاهزية المجتمع لتطبيق الحكومة الالكترونية

وتبدأ الجاهزية للحكومة الالكترونية بوجود إرادة سياسية ويجب أن لا تكون داعمة بالعبارات والقرارات والتوجهات بل بالعمل على التطبيق فلا بد من وجود دعم حقيقي في جميع القطاعات الحكومية يدفع إلى التغيير ويدعم بالموارد المالية اللازمة لذلك مع ضمان سياسة ناجحة للمعلوماتية التي هي مفتاح النجاح الحقيقي للحكومة الالكترونية.

**رابعاً:** هل تتوفر الرغبة السياسية الكاملة لقيادة الحكومة الالكترونية؟ وكما هو الحال لأي مجهودات إصلاح للحكومة التقليدية فإن الرغبة لدى القيادات السياسية من أهم المتطلبات لتنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية. إن النظرة السريعة للتقنية المتوفرة حالياً تعتبر هامة في هذه المرحلة لأن هناك عناصر أخرى للجاهزية للحكومة الالكترونية من ضمنها:

- 1 - البنية التحتية للمعلومات والاتصالات
  - 2 - التشابك وتقنية المعلومات المستخدم في القطاعات الحكومية
  - 3 - الموارد البشرية في الحكومة
  - 4 - الموارد المالية المتوقعة والمخصصة لمشروع الحكومة الالكترونية
  - 5 - مناخ العمل الإلكتروني في القطاعات التجارية
  - 6 - جاهزية المدراء الحكوميين للتغيير.
- ولا يمكن ضمان استمرارية هذه العناصر في ظل وجود معارضة لها. فلا بد من مراعاة كل هذه الأشياء<sup>1</sup>.

**خامساً:** هل تم انتقاء مشاريع الحكومة الالكترونية بالشكل الملائم؟ يعد اختيار مشاريع الحكومة الالكترونية في غاية الأهمية وخاصة المشاريع الأولية إذ يمكن أن يكون المشروع الأولي الناجح بؤرة إشعاع للمحاولات المستقبلية وأن يكون قوة دافعة للأمام لمشاريع أخرى. كما أن من المهم إبراز النجاحات أو بالأول بدل أن نقضي وقتاً طويلاً في وضع رؤى واستراتيجيات وخطط عمل إذ يجب تحديد مسائل مهمة والتعامل معها في شكل مشاريع سريعة للحكومة الالكترونية في غضون عام أو أقل تبرز عمليات إدارية داخلية وعمليات تعامل مع الجمهور (خدمات تفاعلية)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره (ص/106)

<sup>2</sup> - الدكتور محمد أبو القاسم الرتيمي الجمعية الليبية للذكاء الاصطناعي البريد الإلكتروني: [arteimi@yahoo.com](mailto:arteimi@yahoo.com) - التخطيط الاستراتيجي للحكومة الالكترونية - مرجع سبق ذكره

### سادسا: كيف نخطط وندير مشاريع الحكومة الالكترونية؟

تعتبر الإدارة الكفوة ضرورية لنجاح الحكومة الالكترونية كما هو الحال لكافة العمليات الحكومية والتجارية حيث لا بد من تأسيس فريق للحكومة الالكترونية ضمن الحكومة نفسها يكون مدعوما بالصلاحيات التي تسهل مهمته، فبدون وجود فريق للمعرفة الجيدة للإشراف على عملية الحكومة الالكترونية من بدايتها إلى نهايتها تصعب إدارة هذه الموارد وتنفيذ الخطط المعدة وتدبير الأمور بشكل جيد فعلى سبيل المثال النشاطات ضمن الحكومة الالكترونية في الأقسام الحكومية يجب أن تكون مؤسسة لضمان الاستمرار طويل الأجل، فضلا عن وجوب تزويد هذا الفريق بميزانية كافية وبالمراد البشرية والدعم الإداري لممارسة واجبه

### سابعا: كيف يمكن التغلب على المعارضة لمشروع الحكومة الالكترونية؟

قد يعارض المواطنون وحتى الموظفون الحكوميون مشروع الحكومة الالكترونية بحيث يرفضون التكيف مع الإجراءات المستحدثة وقد تكون هذه المشكلة حادة أكثر في الدول النامية حيث تترسخ البيروقراطية وشح الموارد البشرية الأقل مهنية وحرفية والاقتصاد الأقل استقرارا والفرص الأقل وفرة، ولمجابهة هذه الخطوة لا بد من تفهم لماذا يقاوم هؤلاء مشروع الحكومة الالكترونية وقد تكون هناك تشكيلة من الأسباب من أهمها:

- 1 - تخوفهم من أن التقنية ستلغيهم وتستبدلهم وأنهم سيفقدون وظائفهم.
- 2 - خوفهم من عدم مؤالفة التقنية وتخوفهم من اعتبار الآخرين لهم بأنهم أغبياء إذا هم لم يستعملوها بالشكل الصحيح، ويعبر عن هذه الظاهرة بـ (الصدمة التقنية) كما أن الخوف من أن التقنية ستضيف أعمالا وأعباء عليهم أكثر على سبيل المثال:

- المطالبة بالإجابة على البريد الإلكتروني بصفة مستمرة  
- الاعتقاد بأنهم لم يكسبوا شيئا احترافيا من التقنية الجديدة إذا طبقوها ولا شيء يفقدونه إذا رفضوها.

- القلق بأن عمليات الميكنة وآليات العمل الجديدة ستعني فرصا أقل بالنسبة لهم في استلام الرشوة مقابل استخدام نفوذهم لمساعدة بعض الأطراف بطريقة غير نظامية.

ولمعالجة هذه الظاهرة يجب على القياديين في مشروع الحكومة الالكترونية أن يتعرفوا على أسباب المقاومة ويبتكروا خطة للتغلب عليها، من ذلك اتخاذ استراتيجيات عديدة يمكن أن تكون فعالة اعتمادا على الظروف المعينة لكل حالة واعتمادا على الثقافة السائدة في كل مجتمع<sup>1</sup>.

### ثامنا: كيف يمكننا قياس مدى التقدم المحرز؟

<sup>1</sup> - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره (ص/107)

إن تطبيق الحكومة الالكترونية مسؤولية حرجة لأنها تتضمن إنفاقاً للأموال وموارد بشرية ومعلومات والتزاماً سياسياً وهو ما يجعل صانعي القرار السياسي في كل بلد مسئولون عن صرف هذا المال ووضع السياسات وتوصيل الخدمات العامة أو عدم توصيلها، فعندما تبدأ عجلة الحكومة الالكترونية في الدوران فإن الأداء هو المفتاح للنجاح،

واختبار نجاح الحكومة الالكترونية يقاس بمدى تحقيق مشروعها لأهدافه مثل: جودة الخدمات المقدمة ومدى سهولة الوصول إليها كما تقاس هذه الأهداف باستخدام معايير مختلفة مثل حجم المعاملات المنفذة إلكترونياً وسرعة الاستجابة للاستفسارات وعدد الخدمات المقدمة ونسبة تقليل الكلفة على المواطن والحكومة

**تاسعاً:** كيف تكون العلاقة بين الحكومة الالكترونية والقطاع الأهلي أو الخاص؟ لا يمكن للحكومة القيام بمشروع الحكومة الالكترونية بمفردها فالقطاع الخاص يلعب دوراً رئيسياً في هذه العملية من الرؤية والتخطيط إلى مرحلة التطبيق ومراقبة وتقييم الأداء ومن المهم اعتبار القطاع الخاص شريكاً وشريكاً رئيسياً فالحكومة الالكترونية تتطلب خبرة واسعة ومصادر ومساهمات من القطاع الخاص الذي يملك تلك الخبرة والمعرفة ويمكن للشركات أن تعرض وتقدم دروساً ثمينة في كيفية تقديمها للخدمات إلى زبائنها وسرعة الإجابة وإشباع رغبات الزبائن وهو ما يساعد الحكومة على فهم تقديم الخدمة من وجهة النظر التجارية ينبغي أن لا ننظر إلى القطاع الخاص بكونه مجرد مورد مالي فقط بل كمصدر خبرة ومعرفة خصوصاً أن شركات القطاع الخاص واعدة عندما يكون هناك إمكانية لإنشاء عائدات مالية من خدمات الحكومة الالكترونية فالكل يرغب في العائد على الاستثمار، وكلما وجدت ثقة متزايدة بين المواطنين والمسؤولين فهذا يعني تلقي الدعم مثل التدريب بالإضافة إلى فرص جديدة واحترافية في العمل ومكافئات الإجراءات الناجحة والممارسات الجيدة للأعمال وهو عمل مهم للتقليل من هجرة المسؤولين الحكوميين إلى القطاع الخاص<sup>1</sup>.

**عاشراً:** كيف يمكن للحكومة الالكترونية أن تحسن من اشتراك المواطن في الشؤون العامة؟

تعد مشاركة الأفراد والمنظمات غير الحكومية والقطاع الأهلي والخاص عنصراً مهماً كما بينا في السابق في مراحل العمل بالحكومة الالكترونية ويعتقد البعض أن الحكومة الالكترونية تكافئ المشاركة الجماهيرية وليست لحركية (ميكنة الأعمال الحكومية) ويمكن أن تكون المساهمة بعدة طرق مثل:

- 1 - تقديم المقترحات حول خطط الحكومة الالكترونية
- 2 - استجواب المعلومات من مواقع الحكومة
- 3 - المشاركة في حوارات حرة مفتوحة بين الحكومة وبين المواطنين.

<sup>1</sup> - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره (ص/109)

وفي نهاية الأمر فإن المقصودة من الحكومة الالكترونية هو خدمة المواطنين وهم خبراءؤها<sup>1</sup>.

وفي الختام تفصل خارطة الطريق هذه العديد من العقبات التي قد تظهر في طريق الحكومة الالكترونية في الأجهزة الحكومية (المحلية والمركزية) ولأن الحكومة الالكترونية عملية مكلفة ماديا ووقتيا يجب أن يدرك المسئولون هذه المخاطر قبل بدأ هذه المرحلة، فهي مشروع يتطلب التزاما ثابتا وإرادة سياسية ومصادر تمويل وارتباط بين القطاعات الخاصة والعامة (الحكومية) وعلى كل حال فإذا تساءل ممارسو الحكومة الالكترونية وأجابوا على الأسئلة العشرة السابقة الذكر فقد يمكنهم فعلا أن يطوروا نظاما جيدا للحكومة الالكترونية مما سيشكل ويمتن العلاقة بين الجمهور والقطاع الخاص والحكومة بالترويج للأهداف المهمة للمجتمع وجعل الحكومة متجاوبة أكثر مع مواطنيها "مراكز المواطنين"، وحكومة سهلة الاستعمال، الحكومة الالكترونية يمكن أن تكون أداة قوية في تحسين نوعية ومستوى العيش ورفاهية الحياة للمواطنين.

## المطلب الثاني: محتوى الحكومة الالكترونية

يشكل هذا المطلب الحجر الأساس لموضوع الحكومة الالكترونية التي تتميز عن الإدارة الالكترونية بكونها اعم منها حيث يتطرق لأهم الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاحها ومكوناتها التقنية ويتأتى ذلك من خلال توفير البنية التحتية اللازمة لتحديث قطاعات الدولة وتدعيمها بأحدث ما توصلت إليه تقنية الاتصالات والمعلومات للمساعدة في تقديم الخدمات الحكومية الكترونيا وهو ما يستلزم طبعاً أن يتوفر أي مشروع للحكومة الالكترونية على محتوى عام معياري ومحتوى مادي تقني.

### أ - المحتوى العام المعياري:

يمكن تقسيم المحتوى العام المعياري إلى أربعة مكونات أساسية:

#### 1 - الأنشطة الحياتية الرقمية في الحكومة الالكترونية

مكون أول وفيه يمكن التمييز بين محورين

- \* المحور الأول العمل عن بعد من الحضور الزماني والمكاني في الحكومة التقليدية إلى الحضور اللا زماني واللا مكاني في الحكومة الالكترونية
- \* الخدمة عن بعد: أي الانتقال من الخدمة التي تتطلب الحضور الزماني والمكاني في الحكومة التقليدية إلى الخدمة التي تعتمد على الحضور اللا زماني واللا مكاني

<sup>1</sup> - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره (ص/110)

## 2- الثوابت:

- وهي المكون الثاني وفيها يمكن التمييز بين:
- \* الدين: ويعد أساسا في التعامل في كل منظومة حكومية
- \* القانون: تحتاج كل منظومة حكومية إلى قوانين تضبطها
- \* الثقافة: وتمثل أهم التحديات في منظومة الحكومة الالكترونية
- \* التقاليد: وهي في بعض الأحيان تكون عvisة على التغيير

## 3 - العوامل الفاعلة (المتغيرات):

وتقوم على:

- كنه المجتمع: ومن المتوقع حدوث تغيرات كبيرة في تحديد ماهية المجتمعات
- عمر المجتمع: ويلعب دورا في تحقيق سرعة الحكومة الالكترونية
- حجم المجتمع: يتناسب حجم المنظومة طرديا مع حجم المجتمع
- تكوين المجتمع: كلما زادت التصنيفات الاجتماعية تعقدت المنظومة

## 4 - الأنظمة القاعدية (العوامل المساعدة)

وتقوم على:

- النظام الاجتماعي: يحدد أسلوب عمل الحكومة الالكترونية
- النظام السياسي: يحدد أنماط وطبيعة الحكومة الالكترونية
- النظام الاقتصادي: يحدد الكيفية والحجم والقدرة على إنشاء منظومة الحكومة الالكترونية<sup>1</sup>.

## ب - المحتوى المادي التقني:

وهي الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح مشروع الحكومة الالكترونية ويتم من خلالها تحميل المعلومات ونقلها الكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الالكترونية مع ضمان صحتها ومصداقيتها ويعتمد جوهر العمل الالكتروني أساسا على ثلاث خصائص:

### 1 - التخزين:

ونعني به حفظ المعلومات الكبيرة في أحجام صغيرة وتحويل الملفات الورقية إلى ملفات الكترونية صغيرة الحجم.

### 2 - النقل:

ويعني تحديث المعلومات الالكترونية المخزنة بسرعة كبيرة جدا مهما كانت كمياتها بواسطة أجهزة الحاسوب الآلي حيث تم التوصل مؤخرا إلى أنظمة

<sup>1</sup> - راجع منظومة الحكومة الالكترونية الدكتور نوبي محمد حسن كلية العمارة والتخطيط (ص/9-10-11-12-13) مدونته على غوغل (google.ae).

معلوماتية متطورة تحاكي قدرات الإنسان الفعلية والذهنية وقد قامت شبكة المعلومات الدولية بتوحيد جميع شبكات المعلومات في العالم ضمن شبكة واحدة تسمى شبكة الشبكات تستخدم في أي مكان من العالم وقد كان ظهورها الأول عام 1993 حيث توفر مواقع سهلة الاستخدام هذا مع الإشارة إلى وجود اختلافات في إجراءات العمل الإلكتروني وفق درجة تعقد الخدمة المقدمة فقد تتطلب الخدمة إجراءات معقدة ضمن موقع واحد أو مواقع مختلفة كما قد يتم ذلك الكترونياً من دون تدخل الإنسان فيها وإن تدخل فيكون عبر وسيلة الكترونية مثل البريد الإلكتروني وفيما يتعلق بمكونات البيئة التقنية للحكومة الإلكترونية فهي تتركز أساساً على:

- 1 - الحاسب الآلي ممثلاً للعقل بما يوفره من قواعد منطقية ميسرة لتوثيق البيانات والمعلومات وتداولها.
- 2 - نظم الاتصال: الشبكات ممثلاً لشبكة الأعصاب بما توفره من سرعة نقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية والمؤسسات والمديريات المختلفة
- 3 - المعلوماتية (البرمجيات) ممثلاً للمعرفة المتجددة بما توفره من صيغ مبرمجة من المعرفة العالية لمعالجة البيانات وترجمتها إلى معلومات وهنا يتجلى مدى الارتباط بين الحكومة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات ولبيان الصورة أكثر اخترنا الأشكال 1 و 2 حيث يبين الشكل واحد الحكومة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والشكل 2 متغيرات الحكومة الإلكترونية<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - راجع الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي الطبعة 2004 (ص/14-15-16) مسجل تحت الرقم: (15971) بالمدرسة الوطنية للإدارة في موريتانيا



## المبحث الثاني: أهداف الحكومة الالكترونية

من أجل تحديد الأهداف العامة للحكومة الالكترونية تنبغي استشارة الخبراء المختصين في التكنولوجيا والمعلوماتية والشركات العالمية المختصة بهذا العلم خصوصا أنه يتطلب الأسس العلمية والعملية والقانونية حتى تكون الأهداف واضحة ودقيقة وعموما يمكن إجمالها في أربعة أهداف أساسية<sup>1</sup> سنتحدث عنها من خلال رفع الكفاءة والفاعلية داخل القطاع الحكومي مع قلة التكاليف مطلب أول رفع مستوى رضا المستفيدين ومساندة برامج التطوير الاقتصادي مطلب ثان

### المطلب الأول:

## رفع الكفاءة والفاعلية داخل القطاع الحكومي مع قلة التكاليف

إن رفع الكفاءة و الفاعلية للعمليات والإجراءات داخل القطاع الحكومي مع قلة التكاليف يتم من خلال

1 - تحسين مستوى الكفاءة في استخدام وتوظيف تقنية المعلومات حيث أن الحكومة الالكترونية تضم ثلاثة محتويات:

- محتوى معلوماتي

- محتوى خدماتي

- محتوى اتصالي

ومن خلال تجميع كل هذه الأنشطة التفاعلية والتبادلية والمعلوماتية كافة في موقع واحد فإننا نضمن اتصالا دائما بالجمهور 24 يوميا و 7 أيام أسبوعيا و 365 يوم سنويا.

2 - تقليل التكاليف الحكومية:

وهو ما يمكن أن يتم من خلال تحسين وتطوير وهندسة إجراءات الأعمال وهنا ينبغي أن يمتاز الموقع الالكتروني وأن يكون بسيطا في مظهره ويوفر مدخلا على السلطات الثلاث في الدولة: التنفيذية والتشريعية والقضائية ومن خلالها تتوفر مداخل على كافة المؤسسات والهيئات التي تتبع لكل سلطة مما يضمن تسهيل تدفق وسريان الأعمال بشفافية وسهولة عادية ويقلل الإجراءات ويبعد من الإجراءات والمعلومات المكررة ضمن سلاسل حلقات الأعمال، كما أنه فضلا عن هذا يشجع على الوحدة والتكامل والتبادل العام للبيانات مع ضرورة وجود رابط بين الجمهور والدولة طوال الوقت.

<sup>1</sup> - صحيفة الاقتصادية عدد (350) بتاريخ: 22 يونيو 2008 الموقع:

## المطلب الثاني : رفع مستوى رضا المستفيدين ومساندة برامج التطوير الاقتصادي

إن الحديث عن رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدم لهم يقودنا إلى الحديث عن الخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية حيث توجد بعض الخدمات الإلكترونية التي لا تسمح بإمكانية التفاعل مع المواطن مثل الخدمة الصماء: Damp service : وتتمثل في النافذة الإلكترونية في تقديم معلومات عن الخدمات والمعاملات التي تبثها الجهة الحكومية للمواطن وليست هناك إمكانية التفاعل معه.

وهناك خدمة التلكس: وتعني أن يقدم الموقع خدمات متعددة هي أكثر تطوراً مثل رسوم الخدمات التي يمكن أن يسدها المستفيد<sup>1</sup>.

إلا أن المقصود هنا برفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة من طرف الحكومة نعني بها الخدمة المتطورة وهي التطبيق الكامل للحكومة الإلكترونية حيث يكون الموقع الإلكتروني يمثل بنية عمل حية تمثل فعلياً بيئة الجهاز الإداري بالقدرة على تلبية جميع طلبات المستفيدين من خلال هذا الموقع وحينها نكون أمام حكومة إلكترونية تتضمن جانبين هما:  
العمل عن بعد والخدمة عن بعد

- **العمل عن بعد:** ونعني به تجاوز العمل لصيغة تحديد الزمان والمكان لإنجاز العمل أي أن العمل ينجز من دون حضور الموظف في مكان معين بحيث يمكن للموظف تأدية عمله في منزله أو سفره... الخ.
- **الخدمة عن بعد:** وهنا يمكن للمستفيد الاستفادة من الخدمة في المكان والزمان اللذين يرتئيهما دون الارتباط بزمان أو مكان محدد وهو ما يعني أن الخدمة الإلكترونية لا زمانية ولا مكانية وهو ما يمكن أن يتولد عنه مساندة برنامج التطوير الاقتصادي من خلال تسهيل التعاملات بين القطاعات الحكومية وقطاعات الأعمال مع قلة التكاليف والمتابعة المستمرة فضلاً عن زيادة العوائد الربحية للتعاملات الحكومية مع قطاعات الأعمال كما يمكن فتح فرص استثمارية جديدة خاصة بقطاع المعلومات وكذا تحقيق درجة عالية من التكامل بين المشاريع الحكومية والقطاعات الخاصة فيما يخدم الاقتصاد الوطني<sup>2</sup> وفي الأخير يمكن القول بأن الهدف الرئيس الذي تسعى الحكومة الإلكترونية لتحقيقه هو الانطلاق بالخدمات الحكومية والخروج بها من نطاقها الجغرافي وإمكاناتها البشرية المحددة وتوصيلها للمستفيدين في أماكن تواجدهم في المدن والأرياف في وقت قياسي وعلى مدار الساعة.

<sup>1</sup> - راجع الحكومة الإلكترونية واقعها وآفاق تطبيقها في العراق - جريدة الصباح - مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup> - صحيفة الاقتصادية العدد 350 بتاريخ 22 يونيو 2008- مرجع سبق ذكره

## المبحث الثالث: ضوابط تطبيق الحكومة الالكترونية

تعد أغلب المحاولات في مجال تطبيق الحكومة الالكترونية بكرة وفي بداية طريقها رغم أن الحكومة الالكترونية لم تظهر مطلقا من باب الترف المعلوماتي<sup>1</sup> حيث يتطلب تطبيق الحكومة الالكترونية وما يتفرع عنها من أساليب وتقنيات عملية تطوير للأداء الشامل للمؤسسات الحكومية استراتيجيات لنجاح الحكومة الالكترونية بدء من المستوى التخطيطي والتشريعي والتقني والاجتماعي والإداري لأي حكومة عربية تريد أن تصل إلى النجاح الإلكتروني إلا أن هذا يبقى موقوفا على ضرورة تغيير طريقة التفكير الإدارية في مجال العمل العام بحيث تنتقل تدريجيا من البيروقراطية القاتلة إلى الإبداع والشفافية والاحتراف وعموما يمكن تقسيم ضوابط تطبيق الحكومة الالكترونية إلى:

- أهم استراتيجيات تطبيق الحكومة الالكترونية - مطلب أول.
- مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية - مطلب ثان.

### المطلب الأول:

### أهم استراتيجيات تطبيق الحكومة الالكترونية

من أهم الاستراتيجيات الفعالة والحيوية لتطبيق الحكومة الالكترونية وجود إدارة تكون قادرة على تسليم مشروع الحكومة الالكترونية في الوقت المناسب ضمن الميزانية المحددة سلفا وتنسيق الجهود العملية بين الأجهزة الحكومية وبمساعدة ودعم ومشاركات القطاع الخاص.

ومن أهم ضوابط التعاملات الالكترونية في الحكومة الالكترونية المعلومات والبيانات الحكومية التي هي ثروة وطنية ويجب على الجهات الحكومية تميمتها وتصنيفها وفق مستويات ومواصفات استرشادية موحدة.

كما يجب حفظ الوثائق إلكترونية وتفادي الازدواجية والتكرار في قواعد المعلومات والبيانات من أجل تكاملها حسب النوع وحسب الاختصاص بما يضمن عدم تكرار الازدواجية وتضارب المعلومات والبيانات وتعدد المصادر وبما لا يخل بوجود نسخة احتياطية لكل قاعدة بيانات ومعلومات

كما يجب القيام بإدارة قواعد المعلومات والبيانات التابعة للحكومة وتوفير إتاحتها إلكترونيا للجهات الحكومية الأخرى المستفيدة لتمكينها من وجود تكامل وتسهيل تقديم الخدمات الحكومية إلكترونيا.

وفي هذا الإطار يجب وضع وأتباع آلية محددة وواضحة لتحديث المعلومات والبيانات المسجلة في قواعدها لضمان دقتها

1 - عباس بدران الحكومة الالكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق الطبعة 2004 بيروت  
راجع تعليق موقع الجزيرة الإلكتروني معلقا على الكتاب

كما يجب إلزام جميع الموظفين بالمعايير المتعلقة بحماية الخصوصية ولا يجوز الاطلاع على المعلومات والبيانات الخاصة لطالبي الخدمات الحكومية إلا من قبل الموظفين المعنيين بتقديم هذه الخدمات فقط.

وتقوم الجهات الحكومية بما يلزم عمله من أجل ضمان هذا الحق للمستفيد أما فيما يخص الأعمال والخدمات الحكومية فمن الواجب القيام بحصر وتحديد الخدمات التي تقدمها الحكومة ومتطلبات الحصول على هذه الخدمات ووضع النماذج المعتمدة لهذا الغرض في صيغة الكترونية، وكذا توثيق الأعمال والإجراءات الإدارية الخاصة بخدمات الحكومة الالكترونية بشكل واضح ودقيق، فضلا عن اعتماد تقنية المعلومات التي تمكن من قيام كل جهة حكومية بتوفير معلومات وافية عن الخدمات التي تقدمها وأماكن تقديمها وإجراءات الحصول عليها.

ويعد إنشاء بوابة وطنية لخدمات التعاملات الالكترونية الحكومية مدخلا مهما لتسهيل الوصول إلى المعلومات الحكومية والحصول على الخدمات الحكومية كما أن من بين ضوابط التعاملات الالكترونية وجود رقم تعريف موحد بأن يكون لكل شخص ذي صفة طبيعية أو اعتبارية رقم تعريفى موحد يدخل في جميع الأنظمة المعلوماتية بحيث يفي هذا الرقم بمتطلبات جميع الجهات المعنية المتعلقة بالخدمات الالكترونية وتطبيقات التعاملات الالكترونية الحكومية وأن يكون كذلك لكل خدمة حكومية رقم تعريفى موحد يفي بمتطلبات التعاملات الالكترونية الحكومية<sup>1</sup>

إلا أن كل هذا يستدعي موارد بشرية وتخطيطية فبدون فريق المعرفة الجيد للإشراف على عملية الحكومة الالكترونية من بدايتها إلى نهايتها يصعب إدارة هذه الموارد وتنفيذ الخطط المعدة وتبدير الأمور بشكل جيد وعلى سبيل المثال نشاطات ضمن الحكومة الالكترونية في الأقسام الحكومية يجب أن تكون مؤسسة لضمان الاستمرار طويل الأجل أي يجب أن يزود هذا الفريق بميزانية كافية وبالموارد البشرية والدعم الإداري لممارسات واجباته. وخطة عمل تطبيق الحكومة الالكترونية يجب أن تركز على الأقل على ستة عناصر أساسية<sup>2</sup>:

### 1 - تطوير المحتوى:

يضمن ذلك تطوير التطبيقات، معايير مفتوحة لمواجهة بالغة المحلية دليل المستخدم ومواد التعلم الالكتروني.

### 2 - بناءة كفاءة وثيقة:

فالموارد البشرية والبرامج التدريبية يجب تطبيقها على كل المستويات

### 3 - الربط والروابط:

<sup>1</sup> - مجلة الاتصالات الرقمية على موقع : [www.google.ae](http://www.google.ae)

<sup>2</sup> - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره (ص/106).

الشبكات المحلية، وارتباطات الانترنت يجب أن تطبق عبر الوكالات أو المشاريع ذات العلاقة.

4 - قوانين الانترنت:

لا بد من التزود بإطار قانوني يدعم أهداف السياسات ومشاريع الحكومة الإلكترونية

5 - مواجهات الأمامية مع المواطنين:

مزيج صحيح من قنوات التسليم نحتاجها لضمان سهولة الوصول للحكومة الإلكترونية بأسعار زهيدة للمستفيدين.

6 - رأس المال:

خطط عمل الحكومة الإلكترونية يجب أن تحدد العائدات منها، مثل تكلفة الاشتراك والاستخدام الذي يساعد على الوصول وتحديد التوازن المالي أو نقطة التوازن.

## المطلب الثاني:

### مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية

يعد التحول من الطريقة التقليدية في تقديم الخدمات الحكومية إلى الطريقة الآلية بواسطة الانترنت وجميع وسائل الاتصال عملية مطولة ومعقدة وتحتاج إلى تخطيط وتنظيم من خلال مراحل للتطبيق وقد ذكر كل من العالمين الوين ولي في مقالتهما "تطوير وظائف كاملة للحكومة الإلكترونية" نموذج لأربع مراحل رئيسية لتنظيم نمو وضبط وتطوير الحكومة الإلكترونية وسنتعرض لهذه النماذج الأربعة من خلال الفروع الثلاث التالية:

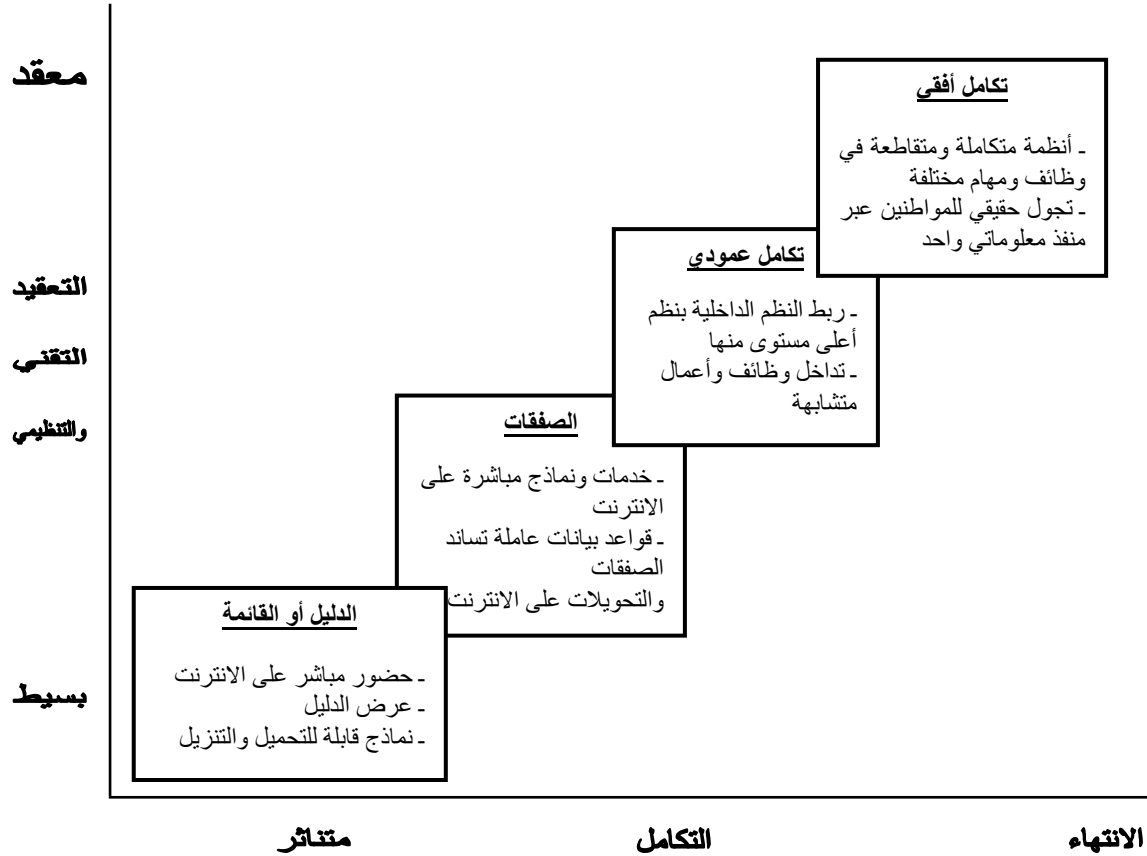
#### الفرع الأول: الفهرسة أو الجدولة

وتقوم هذه المرحلة على أساس المجهودات الأولية للحكومة التي ينبغي أن تركز على إيجاد ظهور لها على الانترنت وينبغي أن تكون جهودها منصبة على تطوير هذا الموقع وتجهيز النماذج التي يقوم المواطنون بإنزالها من على الانترنت وتعبئتها إما مباشرة في الموقع ومن ثم طباعتها أو من خلال إنزالها وتعبئتها حاسوبياً باستخدام برامج مساعدة مختلفة كمعالج النصوص وهذه المرحلة تكون مركزة على الظهور وهي الأكثر أهمية ويجب أن يكون الظهور فيها بشكل جيد وجذاب وأن تكون المعلومات محدودة<sup>1</sup>.

مثال ذلك أن يوجد موقع خاص بإدارة الجوازات لكي تتم فيه تعبئة نماذج تجديد وثائق السفر ووثائق الإصدار وتأشيرات الخروج والعودة وغيرها. وفي خطوة متقدمة من هذه المرحلة وغالباً ما تكون في نهايتها وتكون بدافع طلبات المواطنين والصحافة والقانونيين تبدأ الحكومة بتأسيس الدليل المتسلسل أو

<sup>1</sup> - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الإلكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره (ص94)

المفهرس أو ما يعرف بمرقم الصفحات على الانترنت أو البوابة المحلية والذي تكون فيه الوثائق عادة مبعثرة الكترونيا ومن ثم يعاد تنظيمها ليتمكن المواطنون من البحث عن المعلومات المفصلة والمتعلقة بهم مع الإشارة إلى أن الحكومة في هذه المرحلة قد يكون لديها تخوف تقني أو أمية تقنية لذا فإن الجدولة ستسهل عملية البحث على المواطنين وتضمن سلامة المعلومات الحكومية ويمكن تبسيط وملاحظة هذه المراحل الأربعة من خلال الشكل (3) الآتي الذي يوضح أبعادها ومراحلها:



الشكل: (3) يوضح أبعاد ومراحل تطوير الحكومة الالكترونية<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الصفقات

في هذه المرحلة يجب أن تكون مبادرات الحكومة مركزة على ربط أنظمة الحكومة الداخلية بمواجها مباشرة على الانترنت بحيث تسمح للمواطنين بإنجاز أعمالهم مع الجهات الحكومية الكترونيا وتسمى أيضا هذه المرحلة بالصفقات المستندية للحكومة الالكترونية كما تدعى حكومة الكترونية أساسها الصفقات وترتكز جهود الحكومة الالكترونية في هذه المرحلة على وضع تعايش وعمل مباشر لوصلات قواعد البيانات المرتبطة بالانترنت بحيث على سبيل المثال

<sup>1</sup> - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره (ص95)

يستطيع المواطنون تجديد رخص القيادة ودفع الغرامات على الانترنت وفي ظل تزايد كميات هذه الصفقات الكترونيا فإن على الحكومة أن تعمل على تضافر الجهود لتكامل أنظمة جميع الأجهزة التابعة لها من خلال الانترنت وفي بعض الحالات نجد تبني الأجهزة الحكومية لوصلات مباشرة ومواجهات على الانترنت أو وصلات مباشرة إلى الوظائف المحددة للقطاعات الحكومية على الانترنت الشبكة الداخلية التابعة للقطاع الحكومي وفي الحالات المثالية يجب أن ترسل الصفقات على الشبكة العنكبوتية مباشرة إلى الأنظمة الداخلية للقطاعات الحكومية العاملة مع تقليل التفاعل المباشر ما أمكن مع الموظفين الحكوميين وفي هذه المرحلة تظهر الحكومة على الطرف الآخر من الانترنت على أساس فعال ومتفاعل مع المواطن فهي عملية ذات نهايتين حيث يمكن خدمة المواطن على الانترنت مباشرة عن طريق تمكنه من تعبئة النموذج الذي يريده والحكومة ممثلة في قطاعها تتجاوب مباشرة مع هذا الطلب وتعد عملية التبادل هذه بين المواطن والقطاع الحكومي تمثل خفضا في التكاليف وزيادة في فعالية الأجهزة الحكومية والمواطنين فهي مرحلة تمكن المواطنين من التعامل مع الأجهزة الحكومية مباشرة مما يساهم في خفض ساعات المراجعة وخفض كميات الورق المتداول ويسهل الوصول إلى الحكومة من المناطق النائية والبعيدة وحفظ الوقت المهدر في طوابير الانتظار فضلا عن إمكانية التخاطب مباشرة عبر البريد الالكتروني مع المسؤولين في الإدارات الحكومية وهذا هو التمكين الذي تهدف إليه الحكومة من تقديم الخدمات للمواطنين لمساعدتهم في القيام بأعمالهم بكفاءة وإنجازها بسرعة<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: التكامل العمودي والأفقي

في نهاية المراحل السابقة لاحظنا كيف أنه إذا ما طبقت أصبح بإمكان المواطن أن يتصل بطرف حكومي واحد وينجز أي معاملة تتعلق به وهذه العملية أو الطريقة من محاسنها أن تزيل حالات التكرار والتضاربات في مصادر المعلومات التي تحصل عليها الحكومة من المواطنين وهو الهدف الذي ترغب فيه جميع الجهات الحكومية ويمكن أن يحصل بطريقتين أو مرحلتين هما:

التكامل العمودي والتكامل الأفقي:

ويشير التكامل العمودي أو الرأسي للأجهزة الحكومية المحلية (الولايات المقاطعات.. إلخ) إلى ربط الوظائف المختلفة أو خدمات الحكومة المختلفة وكمثال على التكامل الرأسي نظام تسجيل رخصة السياقة في إدارة المرور أو نظام تسجيل بطاقة الهوية في إدارة الهوية حيث يمكن ربطهما حسب الاختصاص بقاعدة البيانات الوطنية التابعة لإحدى الإدارتين الأنفتي الذكر<sup>2</sup>، والمجازتين

<sup>1</sup> - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره (ص96-97).

<sup>2</sup> - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره (ص98-99).

للتدقيق وكمثال آخر سيكون عملية الحصول على ترخيص للعمل فعندما تكون الأنظمة متكاملة بشكل عمودي فإن أي مواطن يتقدم للحصول على رخصة عمل في مدينة معينة تابعة لمقاطعة أو ولاية حكومية فإن هذه المعلومات تنشر وتسجل في نظام ترخيص العمل التابع للمقاطعة أو الولاية المركزية التابعة بدورها للدولة كوزارة العمل للحصول على رقم تعريفى لرب العمل، وهو ما يساهم كثيرا في تحقيق الوطنية بالنسبة لأي دولة ومراقبتها

وبالمقارنة يعرف التكامل الأفقي كتكامل عبر وظائف وخدمات مختلفة مثال ذلك مؤسسة ترغب في دفع مصاريف حكومية أو غرامات أو إتاوة إلى وكالة حكومية واحدة، أو إلى وكالات حكومية أخرى في نفس الوقت يمكنها ذلك لأن الأنظمة في هذه الوكالات الحكومية تتخاطب ومرتبطة مع بعضها البعض أو لأنها تعمل من نفس قاعدة البيانات

وفي بعض تعاريف مراحل تطوير الحكومة الالكترونية يفترض أن يسبق التكامل الرأسي عبر مستويات مختلفة ضمن وظيفة مماثلة التكامل الأفقي عبر وظائف مختلفة لأن التناقض بين الخدمات المختلفة في الحكومة اكبر من التناقض بين مستويات الحكومة لذلك سيكون إنجاز التكامل الرأسي أولا قبل التكامل الأفقي<sup>1</sup>.

وحيث أن التوجه نحو الأنظمة الحكومية المتكاملة بشكل عمومي ضمن وظيفة مماثلة مرئي وواضح مثل مركز قواعد البيانات الوطنية لبطاقة التعريف الوطنية في موريتانيا التي تستقي معلوماتها من الأشخاص أنفسهم محليا وتتم مركزتها وطنيا لدى مشروع بطاقة التعريف الوطني رغم الفرق الحاصل بيننا في موريتانيا والدول التي قطعت أشواطاً في تطبيق الحكومة الالكترونية.

وبما أن هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة للحكومة الالكترونية "التكامل بشكل عمودي وأفقي" فإنها تمثل حلاً مثالياً للمواطنين حيث تمكنهم من خلال وصولهم للإنترنت من الوصول إلى الخدمات العامة الموجودة في كل مكان من المستويات الحكومية والوظيفية داخل الحكومة بكل شفافية.

وفي المرحلة الثالثة حيث الاتصال وتكامل التقنيات الموجهة فإن ترابط وتكامل الوكالات في الحكومة الرسمية أو المركزية بنظرائها المحليين في الولايات أو المقاطعات أو البلديات وممثليهم فيها تقنياً يكون شبكة من الارتباطات البعيدة من خلال الإنترنت سيكون شرطاً أساسياً.

كما تجدر الإشارة إلى أنه كلما أصبحت الأنظمة في الأجهزة المحلية متكاملة بشكل عمودي تصبح حدود المستويات المختلفة في الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية أقل تميزاً والخطوط بينها تتشابك وتتعدد والوظائف تتبادل وتتصاعد من منظور المواطن وبالتالي يتعقد الموقف ونتيجة لذلك فإن العديد من المستخدمين الحكوميين سوف يتغير دورهم ففي التقليد الحكومي القديم الحكومة غير المتصلة يكون العديد من المستخدمين الحكوميين مسؤولين عن معالجة الصفقات الحكومية

<sup>1</sup> - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره (ص/98-99).

المحلية ولكن عندما تتكامل الأنظمة وتتم مكننة العمليات فإن المستخدمين الحكوميين ستكون عملياتهم مراقبة أكثر من قبل، كعملية مراقبة عامل التجميع في خط إنتاجي فسوف يعرف خطأه مباشرة وسيمتد مجال النشاط والأداء الوظيفي لكل موظف إلى أبعد من حدود قسمه ووظيفته

غير أن التكامل الأفقي في المرحلة الرابعة سيحسن جهود الحكومة لتقديم خدماتها الرعائية والصحية والتعليمية إلى حد كبير، فسوف تتصل قواعد البيانات عبر مناطق وظيفية مختلفة مع بعضها البعض بسهولة ومثالية وتتشارك بالمعلومات بحيث يكون الحصول عليها من جهاز حكومي واحد منتشر في جميع الوظائف الحكومية الأخرى.

كمثال على ذلك عندما يتقدم مواطن ما لطلب الحصول على رخصة قيادة من انواكشوط بعد الانتقال إليها فإن سجله المدني الأساسي يمكن أن ينشر في فروع الخدمات الوظيفية المختلفة في أنحاء موريتانيا وبذلك ليس من واجب هذا المواطن أن يملأ نماذج السجل المدني لكل جهة حكومية يتقدم إليها ولم يكن هناك مطلب لحمل الملف في يده.

ويشير التكامل الأفقي إلى تكامل النظام عبر وظائف مختلفة في تلك العملية تعبئة النماذج والبيانات يمكن أن تؤدي في جهة حكومية واحدة ومن ثم يتم نشرها لجهات حكومية ووظيفة أخرى.

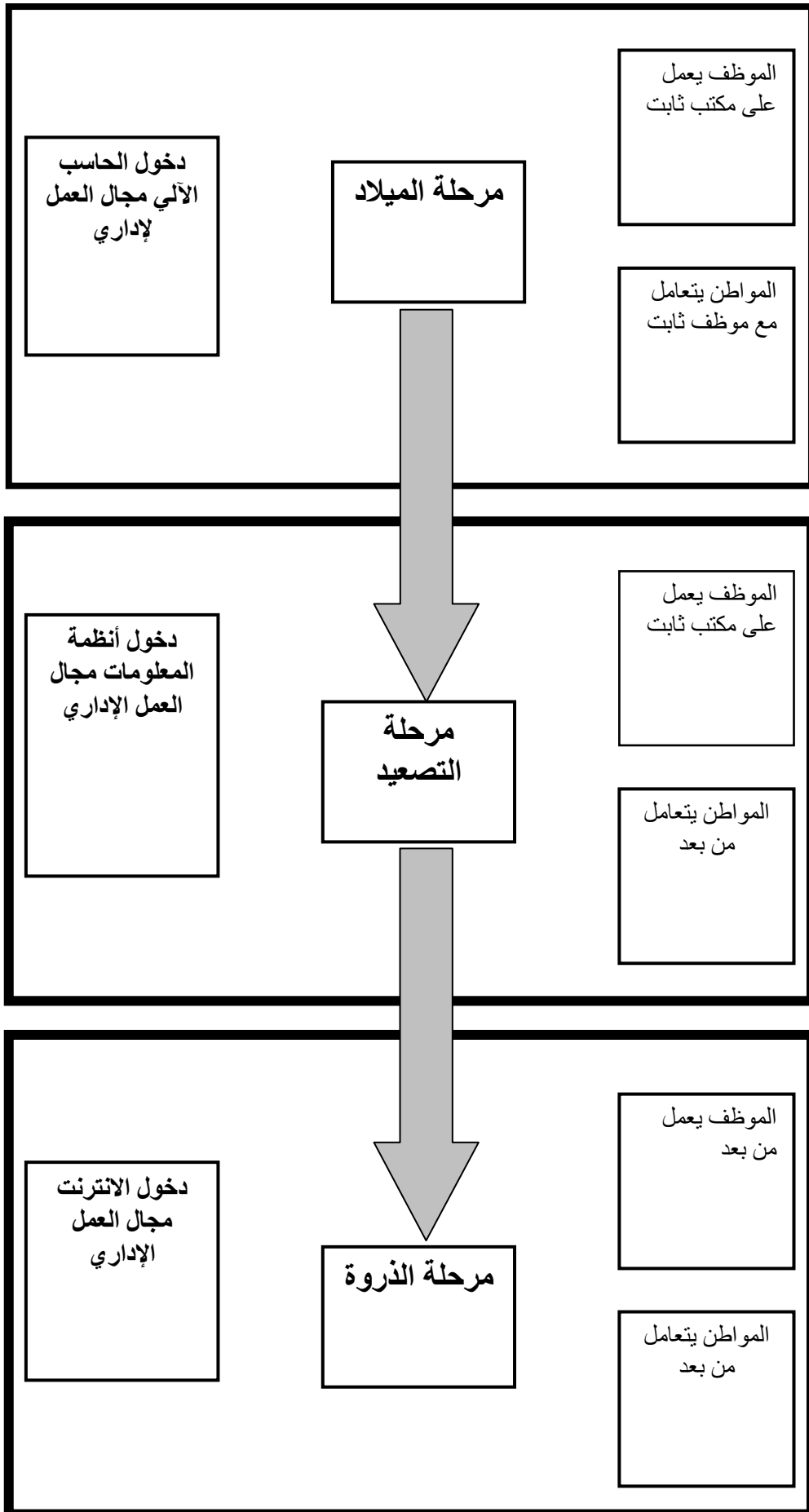
ولكن من المهم أن نقول إن المواطن في موريتانيا قد لا يدرك هذا التكامل الأفقي كبداية لمجتمع خيالي حيث أن البيانات الالكترونية المجمع تستعمل لجمع المعلومات عن الفرد ويبقى الفرد مسيطرا لأن الفرد هو الذي يختار استعمال أو عدم استعمال إمكانيات مواقع الشبكة العنكبوتية<sup>1</sup>.

ولتوضيح أكثر لمراحل الحكومة الالكترونية بطريقة مبسطة يمكن الرجوع إلى الشكل التالي: (4)

:

---

1 - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره (ص/100-101).



# الفصل الثاني:

## إمكانية تطبيق الحكومة الالكترونية في موريتانيا

يعتبر تطوير الإدارة وتحويلها إلى أسلوب عصري يعتمد الأساليب الإلكترونية ويحترم الآجال اللازمة للرد على طلبات المواطنين هدفا ساميا، يطمح إليه كل المواطنين في موريتانيا ولكن التحديات كثيرة والجهود في هذا المجال ما تزال ضعيفة وأولية ولتسليط الضوء على هذا الموضوع بشكل مفصل فإننا سنتناوله من خلال جاهزية موريتانيا لتطبيق الحكومة الالكترونية مبحث أول وأهم معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية في موريتانيا مبحث ثان

### المبحث الأول:

#### جاهزية موريتانيا لتطبيق الحكومة الالكترونية

تشكل تكنولوجيا الاتصال والإعلام وسيلة حتمية لتأمين فعالية وشفافية الإدارة وبما أن الانترنت من أحدث وسائل الاتصال فقد دخل موريتانيا عام 1998 ومنذ دخوله اتخذت السلطات العليا في البلد آنذاك سياسة جريئة تهدف لتطوير هذه الأداة حيث تم إعفاء واردات الأجهزة المعلوماتية من الرسوم الجمركية لسنوات عديدة فضلا عن استحداث قطاع حكومي هو كتابة الدولة لدى الوزير الأول المكلفة بالتقنيات الجديدة سنة 2000 آنذاك التي كلفت بنشر وتطوير استعمال كل هذه التقنيات على كل الأصعدة وبغية التعرض للموضوع بشكل مفصل فسنتناوله من خلال التوجهات التمهيدية للحكومة الالكترونية في موريتانيا مطلب أول وحصيلة الانجازات في هذا المجال مطلب ثان وذلك في ضوء المعلومات المتوفرة لدى القائمين على القطاع<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - مقابلة مع مدير أنظمة المعلومات بالوزارة لدى الوزير الأول المكلفة بعصرنة الإدارة وتقنيات الإعلام والاتصال

## المطلب الأول: التوجهات التمهيديّة للحكومة الإلكترونيّة في موريتانيا

يمكن القول إن أولى التوجهات التمهيديّة للحكومة الإلكترونيّة في موريتانيا: تتمثل فيما يلي:

- 1 - توفير الدولة لبني تحتية: من خلال توفير شبكة معلوماتية تربط جميع الوزارات في الدولة منذ العام 2004 وفي العام 2005 أصبحت هذه الشبكة مرتبطة بمركز محوري موجود في مبنى الحكومة وتابع للوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة بعصرنة الإدارة وتقنيات الإعلام والاتصال ويطلق على هذا المركز اسم "Data center"
- 2 - تم استحداث مديرية عامة لمعلومات الإدارة تتوزع عنها إدارات فرعية من بينها: الإدارة الإلكترونيّة التي قد تكون هي النواة لإدارة الحكومة الإلكترونيّة مستقبلا.
- 3 - كما تتوفر البلاد على مورد بشري تلقى أحدث التكوينات على تقنيات برمجيات ميكروسوفت كما يعمل القطاع جاهدا لتطبيق الاتفاقية المبرمة بين الحكومة الموريتانية وميكروسوفت من أجل تنمية الخدمات على الانترنت ووضع القواعد الأساسية للإدارة الإلكترونيّة فضلا عن مجهود آخر من أجل تعميم التسيير الإلكتروني للبريد الإداري
- 4 - وجود تغطية شبه كاملة لأرض الوطن في مجال الاتصالات من خلال الشبكة الخلوية (النقال) وهي تستخدم بدورها للولوج لخدمات الانترنت والأهم من كل هذا والكلام دائما لمدير أنظمة المعلومات هو التوجهات السياسية للسلطات العليا في البلد لعصرنة الإدارة من ناحية ومحاربة الفساد الإداري والرشوة والمحسوبية والهدر العمومي للأموال من ناحية ثانية وهي توجهات وعوامل تمهيديّة قد تدفع للتخلص من البيروقراطية باتجاه قيام الحكومة الإلكترونيّة، وقد توجت السلطات العليا للبلد هذه الخطوات بالبيان الذي قدمه وزير الداخلية واللامركزية خلال اجتماع مجلس الوزراء<sup>1</sup>: 2009/12/24 المتعلق بحالة تقدم مشروع تأهيل وتأمين الوثائق الوطنيّة ويشمل هذا المشروع إقامة الأدوات المرتبطة بالإطار الوطني للقتية الرقمية وجمع وإصدار عناصر التقييد وكذا إقامة قاعدة أم مؤمنة للحالة المدنيّة مع نظام معلوماتي لمعالجة البصمات وإصدار البطاقات الوطنيّة للهوية وجوازات السفر وبطاقات الإقامة ذات القياس الحيوي، إضافة إلى بطاقات الناخب المطابقة للمعايير الدوليّة، كما يشمل المشروع الوثائق الأخرى كالبطاقة الرماديّة ورخصة السياقة وبطاقة التأمين الصحي فضلا عن خدمات الحكومة الإلكترونيّة وتقديرا لأهمية هذا المشروع أصدر رئيس الجمهوريّة تعليماته إلى الحكومة بالسهر بكل الصرامة والسرعة المطلوبتين على ضمان الشفافية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - انظر جريدة الشعب يوم: 27 دجمبر 2009

<sup>2</sup>مقابلة مع مدير أنظمة المعلومات بالوزارة لدى الوزير الأول المكلفة بعصرنة الإدارة وتقنيات الإعلام والاتصال

في تنفيذ المشروع وذلك وفقا للمعايير الدولية في هذا المجال. كما جدد رئيس الجمهورية تعليماته إلى الحكومة بالعمل على أحداث قطيعة نهائية مع الروتين الإداري والانطلاق في ديناميكية تغيير حقيقية بما يقتضيه ذلك من مبادرات مجددة و وتائر أسرع وأكثر اطرادا في دراسة وتنفيذ ومراقبة ومتابعة المشاريع والبرامج التنموية.

5 - وجود مشاريع قوانين ومشاريع مراسيم قيد المصادقة وذلك لتوفير الإطار القانوني للحكومة الإلكترونية وستعرض مشاريع القوانين على البرلمان وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:

- \* مشروع قانون حول جرائم الانترنت
- \* مشروع قانون حول البيانات الشخصية
- \* مشروع قانون حول التشفير
- \* مشروع قانون توجيهي يتعلق بمجتمع المعلومات
- \* مشروع قانون حول الصفقات الالكترونية

أما مشاريع المراسيم فهي:

- مشروع مرسوم حول التشفير
- مشروع مرسوم حول المعاملات الالكترونية
- مشروع مرسوم حول أدوات الأداء وعمليات التجارة الالكترونية
- مشروع مرسوم حول البيانات الشخصية.

---

<sup>1</sup> - مقابلة مع مدير أنظمة المعلومات بالوزارة لدى الوزير الأول المكلفة بعصرنة الإدارة وتقنيات الإعلام والاتصال، مرجع سبق ذكره  
انظر الموقع الإلكتروني التالي: [www.modernisation.gov.mr](http://www.modernisation.gov.mr)

## المطلب الثاني: حصيلة الانجازات الموريتانية في مجال الحكومة الالكترونية

يمكن القول بأن موريتانيا ما تزال في بداية المرحلة الأولى من مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية وهي مرحلة الحضور المباشر على الانترنت ووجود نوافذ عرض دليل الخدمات ويمكن التمييز في الإنجازات الخدماتية للحكومة الالكترونية في موريتانيا بين خدمات للمواطنين وخدمات للموظفين أو الإداريين

### أ - خدمات للمواطنين:

1 - وفيها تم إنشاء موقع الكتروني يطلق عليه "بوابة الإجراءات الإدارية" ([www.e-services.gov.mr](http://www.e-services.gov.mr)) يمكن المواطنين من طرح بعض الأسئلة والإجابة عليها في حدود ما يربوا على 300 إجراء إداري تمس أغلب المرافق العمومية وهي موزعة حسب طبيعة الخدمة (إدارة، اقتصاد، سياسية، زراعة، صيد، أشياء أخرى... إلخ).

وتعرض الأسئلة دليلا مفصلا للمواطن عن الجهة المعنية بالخدمة والأوراق اللازم توفرها والكلفة والمدة والجهة الوصية في حالة وجود تظلم

2 - وجود قاعدة بيانات لمعادلة الشهادات: حيث تعرض كافة المعادلات التي صادقت عليها الوظيفة العمومية الموريتانية حتى الآن وقد فاق عدد الشهادات المعادلة حتى الآن ما يزيد على: 1000 شهادة

ومع أن الموقع مخصص للقطاع العام ولحملة الشهادات الأجنبية الراغبين في الاكتتاب للوظيفة العمومية فإنه لا مانع من اعتماده كمرجعية للقطاعات الخصوصية ويمكن الوصول إليه عن طريق الرابط التالي:

[www.mouadala.gov.mr](http://www.mouadala.gov.mr)

### 3 - مسابقات دخول الوظيفة العمومية:

ويتميز هذا الموقع بأهمية خاصة نتيجة لعدد رواه حيث يعرض كافة إعلانات الاكتتاب والتغيرات التي تجري عليها بالإضافة إلى نتائج المسابقات ويشترط سحب سيرة ذاتية موحدة من هذا الموقع لقبول كل ترشح وللنفاذ إليه:

[www.concours.gov.mr](http://www.concours.gov.mr)

4 - وجود دليل يحوي معلومات وعناوين ومهام المسؤولين الإداريين للدولة: ويمكن الرجوع إليه عن طريق: [www.annuaire.gov.mr](http://www.annuaire.gov.mr)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - راجع موقع وزارة عصرنة الإدارة [www.modernisation.gov.mr](http://www.modernisation.gov.mr) مرجع سبق ذكره.

## ب - خدمات للموظفين:

يمكن توزيع الخدمات الخاصة بالموظفين إلى ما يلي:

### 1 - وجود نظام رشاد:

وهو نظام تسيير المصاريف العمومية حيث لا يقبل أي صرف للموازنات العمومية دون موافقات إلكترونية متسلسلة ويعود الفضل في استخدام نظام رشاد لوجود بنية تحتية للمعلوماتية آمنة

### 2 - نظام تسيير عمال الدولة:

وهي قاعدة بيانات لتسيير موظفي الدولة وتستخدم من قبل المصالح الوزارية المكلفة بتسيير الموارد البشرية وتوجد على الشبكة الداخلية عن طريق الرابط التالي:

[www.igpe.gov.mr](http://www.igpe.gov.mr)

### 3 - بوابة التكوين عن بعد:

وهي تمكن الموظفين المستخدمين للشبكة المعلوماتية الداخلية على مستوى منطقة انواكشوط خصوصا حاليا من تحسين كفاءاتهم في بعض المجالات المهمة كالمعلوماتية واللغات بما يتلاءم مع طبيعة عملهم وأوقات فراغهم.

ومن المفارقات التي يجدر التنبيه إليه هو عدم تعاطي هؤلاء الموظفين المستهدفين بشكل إيجابي مع هذه الخدمات المجانية التي روعيت فيها خصوصياتهم،

ويمكن الرجوع للخدمة عن طريق الرابط التالي: [www.formation.gov.mr](http://www.formation.gov.mr)

### 4 - نظام تسيير خطط العمل الوزارية:

وهي بوابة تتم من خلالها متابعة تقدم مختلف النشاطات الحكومية ولكل مستوى إداري الحق في الاضطلاع على الخدمات الخاصة بقطاعه حسب الرتبة والتدرج فالوزير الأول مثلا بإمكانه النفاذ لكل قطاعاته الوزارية والوزراء يمكنهم الاضطلاع على وزاراتهم الخاصة بهم والمديرون بإمكان كل واحد منهم النفاذ إلى خفايا إدارته دون مشاهدة خفايا الإدارات الأخرى، وهكذا حسب التدرج<sup>1</sup>.

كما تجدر الإشارة إلى وجود تباين في تفاعل القطاعات الوزارية مع هذه الخدمات وللأسف الشديد فإن أغلب الوزارات لا تستخدم هذه البوابة ويمكن الاطلاع عليها

من خلال: [www.suivi.gov.mr](http://www.suivi.gov.mr)

### 5 - بوابة الدعم الفني:

وهي بوابة من خلالها يمكن الإبلاغ عن كل عطب أو خلل فني على مستوى الشبكات أو الحواسيب الشخصية ومن خلال هذا الموقع يتسنى للمشرفين والفنيين والمبلغين متابعة ومعالجة الخلل ويمكن تصنيف الخلل أو العطب الفني حسب خمس مستويات ويقابل كل مستوى بفترة زمنية قصوى للتدخل، وهي على العنوان التالي:

<sup>1</sup> - راجع موقع وزارة عصرنة الإدارة [www.modernisation.gov.mr](http://www.modernisation.gov.mr) مرجع سبق ذكره.

## 6 - شبكة الانترنت الحكومية:

وهنا يكمن الفرق بين الانترنت الذي هو شبكة عالمية للمعلومات والانترنت الذي هو شبكة داخلية للمعلومات تستخدم نفس تقنيات الانترنت ويستخدم الانترنت الحكومي لتبادل المعلومات داخل القطاع الوزاري نفسه، ومن المؤسف أيضا عزوف معظم الوزارات عن تشغيل هذه الخدمات ورابط هذه الخدمة هو:

<http://web-intranet>

هذا بالإضافة إلى وجود بوابتين إلكترونيتين تعنى إحداهما بتسيير مجلس الوزراء يعني بتسيير الوثائق والقرارات والمراسيم وجدولة مجلس الوزراء وكافة التبادلات الالكترونية على غرار ما هو موجود في تونس التي تمت فيها أتمتة أرشيف مجلس الوزراء لمدة تزيد على العقدين والبوابة الثانية تعنى بالتسيير الإلكتروني للمراسلات الإدارية ويهدف هذا التطبيق إلى ضبط ومتابعة وتسريع ومعالجة المراسلات داخل الإدارة سواء كانت هذه المراسلات صادرة أم واردة ولا يزال من النادر استخدام هذه الخدمات في بلادنا.

## 7 - مشروع بطاقة التعريف الوطنية:

وهي قاعدة بيانات معلوماتية مؤمنة ومحمية ساعدت بشكل كبير في وجود بطاقة تعريف يؤخذ عليها عدم ارتباطها ببقية البوابات وقواعد البيانات الحكومية.

هذه هي أهم حصيلة الإنجازات الموريتانية في مجال الحكومة الالكترونية ويمكن وصفها من وجهة نظرنا الشخصية بأنها خدمة صماء أي أنها لا تسمح للمواطن بالتفاعل والمشاركة فهي تقتصر في نظري على عرض نوافذ الكترونية للمواطن.

---

<sup>1</sup> - راجع مطوية وزارة الوظيفة العمومية وعصرنة الإدارة في موريتانيا

## المبحث الثاني:

### أهم معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية في موريتانيا

ليس من السهل تحول الحكومات التقليدية إلى حكومات إلكترونية حتى وإن وجدت ثقافة مجتمعية ورسمية تتبنى مشروع الحكومة الالكترونية فإنه لا بد من وجود ركائز ومبادئ رئيسية ينبغي توفرها حتى تستطيع الأجهزة التنفيذية في الدولة التحول الصحيح إلى الحكومة الالكترونية هذا بغض النظر عن التحديات العامة التي ستواجهها وسنتناول هذا الموضوع :

من خلال عوائق ركائز التحول للحكومة الالكترونية في موريتانيا - مطلب أول:  
وعوائق في مبادئ التطبيق - مطلب ثان

وأخير تحديات و معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية في موريتانيا - مطلب ثالث

## المطلب الأول:

### عوائق ركائز التحول للحكومة الالكترونية في موريتانيا

وفي هذا المطلب سنتحدث عن أربع نقاط رئيسية هي:

- 1 - توجه القيادة
- 2 - وضوح الرؤية
- 3 - البنية القانونية والرقابية
- 4 - البنية التحتية.

#### 1 - توجه القيادة:

يعتبر وجود قيادة واعية ومتفهمة وقوية مسألة ضرورية لإنجاح مشروع التحول للحكومة الالكترونية بحيث تكون مستقرة وتضمن الالتزام طويل المدى بخطوات ومراحل المشروع من خلال توفير الدعم الحكومي والشعبي له من كل المستويات وفي موريتانيا وللأسف الشديد عاش البلد على دوامة سلسلة من الانقلابات والاضطرابات السياسية غير المستقرة ناهيك عن كونه بلدا لم يعرف في ماضيه ما يسمى بالسلطة المركزية.

كما أن من الضروري وجود مسئولين على قدر متميز من الثقافة والمعرفة بأهمية التحول للنظام الإلكتروني يستوعبون الأهداف الحقيقية والمثمرة المرتبطة به وفي بلادنا تسود ثقافة المحاباة والمحسوبية لدرجة تملك الموظف وعشيرته لكل طرف من السلطة وإن طرأ تغيير طفيف في ظل الحكم الحالي مع أن هذه الثقافة ما تزال تملك بعض أذهان الموظفين في الوطن

## 2 - وضوح الرؤية:

يتطلب التحول للحكومة الإلكترونية وجود رؤية عميقة وواضحة ومشاركة لدى القيادات الحكومية والأطراف المستفيدة من قطاع الأعمال والمؤسسات الأهلية والمواطنين الذين يتوقعون الانتفاع من هذا التحول ولا بد لهذه الرؤية أن تصاغ بالتعاون بين هذه الأطراف لضمان نجاحها وفي موريتانيا وخلال من التقينا هم من الموظفين يعتبرون أن الحكومة الإلكترونية أو الموظف في الحكومة الإلكترونية لا يلي طموح أي أحد فمن يسمع هذه الكلمة يشعر وكأنه يتعامل مع إنسان آلي أو أزرار. وهو ما يعني عدم وجود رؤية واضحة عن هذه الحكومة، وخير شاهد عليه هو عدم استفادتهم من الخدمات المجانية المتوفرة حاليا كما أشرنا سابقاً<sup>1</sup>.

## 3 - البنية القانونية الرقابية:

وهي مسألة أساسية لا بد من وجودها لضمان نجاح مشروعات الحكومة الإلكترونية وذلك لتوفير الحد الأعلى الممكن من المقاييس الرقابية التي تؤمن الخصوصية والأمن المطلوب للمعلومات المتبادلة من الأطراف المستفيدة من الحكومة الإلكترونية كما ينبغي إيجاد البنية القانونية الملائمة للأنشطة الإلكترونية مثل اعتماد التراسل الإلكتروني واعتماد البريد الإلكتروني كوسيلة رسمية للإعلانات وتبادل المعلومات وتوفير تشريعات تقنن التوقيع الإلكتروني كوسيلة إثبات رسمية بالإضافة إلى تشريع قوانين حماية المعلومات الإلكترونية وتجريم الاعتماد عليها بالكشف عن سريتها، أو سوء استغلالها وما يماثلها من جرائم أخرى وفي موريتانيا لا تزال هذه القوانين قيد المصادقة وفي الوقت الذي نعد فيه البحث سمعنا أنها ربما تقدم للبرلمان للمصادقة عليها.

4 - البنية التحتية: المتمثلة في الأدوات اللازمة لتشغيل أنظمة الحكومة الإلكترونية، مثل الأجهزة والمعدات والأنظمة وتمديدات البنية التحتية للخدمة والربط بين جميع المناطق الجغرافية في أنحاء البلاد وفي موريتانيا يلاحظ أن ما هو موجود من هذه البنية التحتية يقتصر لحد الساعة على العاصمة انواكشوط فيما تبقى 12 محافظة أو ولاية 56 مقاطعة و216 بلدية تنتهج على النظام التقليدي هذا بالإضافة إلى محو الأمية الحاسوبية بين الموظفين والمواطنين لضمان التفاعل الصحيح والكامل مع مشاريع وبرامج وخدمات الحكومة الإلكترونية. إلا أن انتشار الهاتف النقال (الشبكة الخلوية) وتغطيتها شبه الكاملة للتراب الوطني يمكن ان يساعد في وجود حكومة الكترونية على النقال

<sup>1</sup> - راجع: جريدة القبس - معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية على الرابط التالي:

<http://www.alqabas.com.kw/ArticlePrint.aspx?id=521948&mode=print>

عن طريق محرك البحث "كوكل".

## المطلب الثاني: عوائق في مبادئ التطبيق

توجد مبادئ أساسية تحكم عملية تطوير مشروع الحكومة الإلكترونية وعلى أساس هذه المبادئ يتم تقييم نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية ومن أهم هذه المبادئ:

**1 - التفكير بالمستفيد لا بالدائرة الحكومية:** حيث إن مهام الحكومة الإلكترونية إعادة التفكير في كيفية تنظيم الخدمة من منظور المواطن والمستفيد والوظائف التي يجب أن تقدمها لهم وهو ما ينبغي أن يكون تصور الحكومة للخدمة منسباً حوله، وحول الوظائف التي يجب أن تقدمها لهم وعلى الحكومة أن تفكر في احتياجات المواطن أولاً.

**2 - إعادة إجراءات هندسة الإجراءات الحكومية وليس حوسبتها:** فالحكومة الإلكترونية من هذا المنظور يجب أن تكون جزء من مشروع إعادة هندسة العمليات الحكومية من جديد وذلك بإعادة النظر في أدوار ووظائف الإدارة الحكومية الإلكترونية فقط وإنما الهدف الحقيقي أن ترافق هذه الأعمال برامج الهندسة الإدارية والإنسانية لتحقيق التنمية المطلوبة<sup>1</sup>.

**3 - الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات:** وهو جزء رئيسي ومهم من مشاريع الحكومة الإلكترونية ويؤدي لتحقيق منافع عالية على المدى المتوسط والبعيد فالإنفاق على البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات والشبكات الرئيسية لها عوائد عظيمة على الدولة في المستقبل وفي موريتانيا فإن الفطور والقصور ما يزالان يطبعان هذا المجال.

## المطلب الثالث:

### تحديات عامة في وجه الحكومة الإلكترونية عربياً مع إسقاطات على موريتانيا

تشير دراسة أجرتها "كلية دبي للإدارة الحكومية الإلكترونية إلى أنه يمكن تصنيف العوائق الرئيسية أمام تطبيق الحكومة الإلكترونية عربياً ضمن تسع فئات رئيسية يمكن إسقاطها على الواقع في موريتانيا هذا فضلاً عن التحديات التقنية المتمثلة في - الحوادث: التي تنشأ بسبب أخطاء الموظفين. مثل، حذف ملفات أساسية ومهمة من على موقع ويب أمراً في غاية السهولة بالنسبة لمدير الموقع.

- الكوارث الطبيعية: كالحرائق والفيضانات.

---

1 - راجع: جريدة القبس - معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية على الرابط التالي:  
<http://www.alqabas.com.kw/ArticlePrint.aspx?id=521948&mode=print>  
عن طريق محرك البحث "كوكل". مرجع سبق ذكره.

- **التخريب (الصناعي أو الفردي):** وهو التخريب المتعمد للنظام بهدف تحقيق مكسب أو بسبب ضغينة قديمة كطرد أحد الموظفين من العمل.

- **السرقية:** وهي سرقة المعلومات الهامة، مثل أرقام بطاقات الاعتماد بهدف تحقيق كسب

- **الاستخدام غير القانوني (القرصنة):** يمكن أن يكون الهدف من القرصنة السرقة، أو التخريب. إلا أنه قد لا تكون هناك أي نية خبيثة وراء عملية القرصنة، بل مجرد تحدٍ بالنسبة للأشخاص المولعين بالتقنيات، كاختراق الأنظمة.

- **الاختطاف:** قد يستخدم مخدم الويب مخدمات أخرى، أو للقيام بهجوم إلكتروني، كإرسال كم ضخم من المعلومات المزيفة من عدة حواسيب

Spammers وبشكل مماثل يمكن لمرسلوا رسائل البريد الإلكتروني المزعجين SPAM أن يقوموا باختطاف مخدم البريد الإلكتروني واستخدامه لإرسال رسائل إلى الأفراد، الأمر الذي يمكن أن يسبب في إلغاء اشتراك الإنترنت الخاص بهم من قبل مزود خدمة الإنترنت، وخاصة إذا اعتقدوا أنهم المسؤولين عن هذا العمل المزعج<sup>1</sup>.

- **فيروسات الحواسيب:** وهي برامج حاسوبية تنتشر بين الأجهزة. إلا أننا هنا سنركز على هذه العوائق التسعة وهي<sup>2</sup>:

**1 - نقص المؤهلات:** يفتقد الكثير من العاملين في القطاعات الحكومية في موريتانيا على غرار من سواهم في الوطن العربي للمعرفة التي تتطلبها عملية التحول إلى الحكومة الإلكترونية وهو ما يبدو على شكل مقاومة قوية للتغيير تقف حائلاً أمام نشر المعرفة الإلكترونية كما يؤازرها عامل هجرة الخبرات من القطاع العام إلى القطاع الخاص أو إلى خارج البلدان العربية وهو ما يفاقم من حدة المشكل.

**2 - الفجوة الرقمية:** حيث تعاني موريتانيا من ضعف معدلات استخدام الإنترنت والحاسوب الشخصي وتقدر دراسة في هذا المجال نسبة مستخدمي الإنترنت في موريتانيا بـ 3% ونفس الشيء ينطبق على الدول العربية. حيث تقدر إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة (UNDBA) عدد مستخدمي الإنترنت في الوطن العربي بعشرة ملايين في حين تقدره مجموعة (مدار للأبحاث) بـ 3.26 مليون

<sup>1</sup> - أ.م.د. علي حسون الطائي استاذ في قسم الادارة العامة كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد عن طريق محرك البحث "كوكل" [forums.iraqcst.com/showthread](http://forums.iraqcst.com/showthread).

<sup>2</sup> - راجع موقع كلية دبي للإدارة الحكومية الإلكترونية على الرابط التالي: <http://www.dir.uaec.com> عن طريق محرك البحث "كوكل"

**3 - ضعف البنية التحتية التكنولوجية:** تفتقر معظم المؤسسات الحكومية في موريتانيا إلى البنية التحتية الملائمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث تقتصر وجود هذه البنية حاليا على العاصمة انواكشوط مع عزوف الكثيرين عن استخدام ونفس الشيء ينطبق على معظم مثيلاتها من الدول العربية حيث لا تزال هذه الدول عاجزة عن تحقيق نوع من مكاملة البنية التحتية بين مختلف دوائرها.

لتمكينها من تحقيق انسيابية في تبادل المعلومات بما يزيد من فعاليتها وجدواها.

**4 - نقص التمويل:** وبعد هذا العامل من الأسباب الأكثر وضوحا التي تدفع دولا عربية عدة ومن بينها موريتانيا إلى إعادة ترتيب أولويات مشروعات الحكومة الإلكترونية بحيث تركز على المشروعات الهادفة لتخفيض النفقات حصرا على حساب المشروعات الأهم على المستوى التمويلي.

بينما تعتمد دول أخرى في مبادرات الحكومة الإلكترونية بشكل شبه كامل على القروض والمساعدات الدولية مما أدى إلى عدم نجاح الكثير من تلك المبادرات في تأسيس حكومة إلكترونية ناجحة ويعود السبب الرئيس في هذا الإخفاق إلى أن المساعدات الدولية تميل عادة إلى إملاء أفضل الممارسات)) ونماذج وآليات التنفيذ المطبقة في الدول الأكثر تطورا من غير مراعاة الاختلافات مع الدول الأخرى والخصوصيات الخاصة بكل دولة.

**5 - اقتصار الأطر التنظيمية:** غالبا ما تكون مبادرة الحكومة الإلكترونية في الدول العربية ممثلة بمشروعات متفرقة تقوم بها مؤسسات حكومة بشكل منفصل كما هو الحال في موريتانيا حيث يقتصر مشروع الحكومة الإلكترونية على الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة بتقنيات الإعلام والاتصال وكأن القطاعات الأخرى خارج اللعبة

**6 - استراتيجيات التطوير والتنمية:** لم تأخذ معظم مبادرات الحكومة الإلكترونية العربية موقعها المناسب ضمن خطة التطوير والإصلاح لأشمل على مستوى الحكومة عامة في دول عربية عديدة

حيث تعجلت بعض هذه الدول في إقرار استراتيجيات الحكومة الإلكترونية في أوائل العقد الحالي واضطرت إلى تعديل هذه الاستراتيجيات خلال السنوات القليلة الفائتة.

**7 - الإطار القانوني:** لا يزال استبدال الوثائق الورقية المعتمدة قانوننا لمصلحة نظيراتها الإلكترونية، مثل الدفع الإلكتروني والتوقيع الرقمي وغيرها، مختفيا أو في مراحله الأولى في جل الدول العربية ومن بينها موريتانيا طبعا وقد أعاق غياب إطار قانوني ناضج وملئم، لهذا النوع من المعاملات تطبيق العديد من الخدمات الإلكترونية الحكومية.

**8 - عدم الاستقرار الحكومي:** ينظر إلى الحكومة الإلكترونية في بعض الدول العربية، على أنها مجرد جزء تكميلي للقطاع العام وليست عنصرا أساسيا لإعادة صياغة وتشكيل المؤسسات الحكومية بل وتعتبر بعض الحكومات التقليدية أن الحكومة الإلكترونية هي أداة تجميلية لتخفيف بعض الضغوط الخارجية المطالبة

بالإصلاح والتحديث وهي نظرة تهميشية تضع الحكومة الإلكترونية في أعلى قائمة المشروعات الحكومية التي يتم التضحية بها إذا ما حدثت أي اضطرابات وفي موريتانيا تعاني من عدم استقرار الحكومات<sup>1</sup>.

**9 - تبني الخدمات الإلكترونية:** يعد تغيير مزاج الرأي العام تجاه قيمة الحكومة الإلكترونية وإقناعه بالثقة في خدماتها عاملاً حاسماً في تقييم نجاح مشروعاتها في كل الدول العربية وهو ما يتطلب من مبادرات الحكومة الإلكترونية تحقيق بنية معينة من الاستخدام لتعكس إنجازات إيجابية في حياة الأفراد والأعمال بما يؤكد تحقيق عائد على الاستثمار وفي هذا الإطار فإن الرؤية العليا للسلطات في هذا البلد ما تزال قاصرة رغم أنها تحسنت أخيراً كما سبقت الإشارة إلى ذلك من خلال نهج البلاد السياسي بعد انتخابات 18 يوليو 2009. وعلى الرغم مما سبق ذكره فإن الأمل يظل قائماً، إذا ما توفر فهم أفضل للعوائق والتحديات التي تعترض سبيل الحكومة الإلكترونية في موريتانيا.

---

1 - راجع موقع كلية دبي للإدارة الحكومية الإلكترونية على الرابط التالي:  
<http://www.dir.uaeec.com> عن طريق محرك البحث "كوكل" مرجع سبق ذكره

## الخاتمة

كخلاصة لما سبق ذكره فإن هذا البحث الذي تناول موضوع الحكومة الإلكترونية بشكل عام من حيث المفهوم والأهداف والضوابط، وإمكانية تطبيقها في موريتانيا بشكل خاص من حيث الجاهزية والمعوقات فإن أملنا أن لا نتوقف الإرادة السياسية لبلادنا عند حد التأهب والجاهزية مع وعينا لما يعترض تطبيق الحكومة الإلكترونية في موريتانيا من عقبات وعراقيل والتي من أهمها على سبيل المثال لا الحصر:

- ❖ عدم وجود بنية تحتية
- ❖ استئراء الفساد الإداري
- ❖ ضعف النظم التعليمية
- ❖ النفاذ غير المتساوي إلى التقنية
- ❖ قلة المصادر التقنية المرتبطة بندرة الوصول إلى الخبرات التقنية والمعلوماتية

ويبقى تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية في موريتانيا بحاجة ماسة لتضافر جهود كل القطاعات الحكومية والأهلية مع ضرورة الإسراع في المصادقة على التشريعات التي تقن مشروع الحكومة الإلكترونية وذلك لضمان سرية البيانات وحماية الخصوصية للفرد وجهة الاختصاص. ومع هذا فلا بد أيضا من وضع أهداف واضحة للحكومة الإلكترونية وتحديد مصادر تمويلها وتعيين قائمين على تطبيق مشروعها وتحفيز العمال السلبيين اتجاه هذا المشروع وتوعيتهم بتهيئة المناخ المناسب لتقبله وتدريبهم على الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة ومطالبتهم بالتكيف مع الموجود من التقنيات الجديدة.

إن عدم الاستقرار السياسي الذي شهدته موريتانيا خلال العقود الماضية يعتبر أيضا عقبة كأداء، إذ يتطلب مشروع الحكومة الإلكترونية استمرار العمل الحكومي المتجانس. غير أن ما حدث بعد انتخابات 18 يوليو 2009 وعودة البلاد للشرعية الدستورية، وفي ظل التوجهات السياسية الحالية للسلطات العليا في البلد والمتمثلة في إصدار تعليمات من رئيس الجمهورية لأعضاء الحكومة بتعميم خدمات الانترنت على كامل التراب الوطني هي بداية بشائر ودافع قوي للتقدم في مشروع تطبيق الحكومة الإلكترونية.

كما أنها قد تدفع بجميع القطاعات الحكومية لمواكبة هذا التوجه إلا أن من الوارد هنا عدم التغافل عن العنصر البشري المسؤول الأول عن نشر التقنية ونشر الوعي بهذه التقنية داخل كل القطاعات والأروقة. كما أنه هو وحده القادر على تحصين التقنية من أي اختراقات قد تعترضها.

والعامل الأهم في نظرنا يبقى هو: وضع ورسم خارطة الطريق نحو الحكومة الإلكترونية التي من خلالها يتضح لنا قرارنا بالإقدام على العالم الرقمي أو عدم الإقدام عليه والواقع أن المستقبل يحمل الجواب.

## افهرس المواضيع

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	كلمة شكر
3	المقدمة
5	مدخل تمهيدي
8	<b>الفصل الأول: الحكومة الإلكترونية</b>
8	المبحث الأول: مفهوم الحكومة الإلكترونية
8	المطلب الأول الإجابة على التساؤلات العشر
13	المطلب الثاني: محتوى الحكومة الإلكترونية
17	المبحث الثاني: أهداف الحكومة الإلكترونية
	المطلب الأول: رفع الكفاءة والفاعلية داخل القطاع الحكومي مع قلة التكاليف
17	المطلب الثاني: رفع مستوى رضا المستفيدين ومساندة برامج التطوير الاقتصادي
18	المبحث الثالث: ضوابط تطبيق الحكومة الإلكترونية
19	المطلب الأول أهم استراتيجيات تطبيق الحكومة الإلكترونية
19	المطلب الثاني: مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية
21	
27	<b>الفصل الثاني: إمكانية تطبيق الحكومة الإلكترونية في موريتانيا</b>
27	المبحث الأول: جاهزية موريتانيا لتطبيق الحكومة الإلكترونية
28	المطلب الأول: التوجهات التمهيديّة للحكومة الإلكترونية في موريتانيا
	المطلب الثاني: حصيلة الإنجازات الموريتانية في مجال الحكومة الإلكترونية
30	
33	المبحث الثاني: أهم معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في موريتانيا
33	المطلب الأول: عوائق ركائز التحول للحكومة الإلكترونية في موريتانيا
35	المطلب الثاني: عوائق في مبادئ التطبيق
	المطلب الثالث: <u>تحديات عامة في وجه الحكومة الإلكترونية عربيا مع</u>
35	<u>إسقاطات على موريتانيا</u>
39	
	الخاتمة

## فهرس المراجع

- الصفحة المرجع
- 3 - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق محمد بن أحمد السديري.
- 4 - جريدة الصباح: الحكومة الالكترونية واقعها وآفاق تطبيقها في العراق الموقع: [WWW.ALSABAHAH.COM](http://WWW.ALSABAHAH.COM)
- 7 - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق
- 8 - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق
- 9 - الدكتور محمد رحومه الحساوي: كلية الهندسة جامعة سبه - التخطيط الاستراتيجي للحكومة الالكترونية
- 9 - الدكتور محمد أبو القاسم الرتيمي الجمعية الليبية للذكاء الاصطناعي البريد الالكتروني: [arteimi@yahoo.com](mailto:arteimi@yahoo.com) - التخطيط الاستراتيجي للحكومة الالكترونية
- 10 - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره
- 10 - الدكتور محمد أبو القاسم الرتيمي الجمعية الليبية للذكاء الاصطناعي البريد الالكتروني: [arteimi@yahoo.com](mailto:arteimi@yahoo.com) - التخطيط الاستراتيجي للحكومة الالكترونية - مرجع سبق ذكره
- 11 - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره
- 12 - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره
- 13 - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره
- 14 - راجع منظومة الحكومة الالكترونية الدكتور نوبي محمد حسن كلية العمارة والتخطيط (ص/9-10-11-12-13) مدونته على غوغل (google.ae).
- 15 - راجع الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي الطبعة 2004 (ص/14-15-16) مسجل تحت الرقم: (15971) بالمدرسة الوطنية للإدارة في موريتانيا
- 16 - راجع الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي الطبعة 2004 (ص/14-15-16) مسجل تحت الرقم: (15971) بالمدرسة الوطنية للإدارة في موريتانيا - مرجع سبق ذكره
- 17 - صحيفة الاقتصادية عدد (350) بتاريخ: 22 يونيو 2008 الموقع: [www.iqtissadiya.com](http://www.iqtissadiya.com)
- 18 - راجع الحكومة الالكترونية واقعها وآفاق تطبيقها في العراق - جريدة الصباح - مرجع سبق ذكره

- 18 - صحيفة الاقتصادية العدد 350 بتاريخ 22 يونيو 2008- مرجع سبق ذكره
- 19 - عباس بدران الحكومة الالكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق الطبعة 2004 بيروت  
راجع تعليق موقع الجزيرة الالكتروني معلقا على الكتاب
- 20 - مجلة الاتصالات الرقمية على موقع : [www.google.ae](http://www.google.ae)
- 20 - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره
- 21 - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره
- 22 - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره
- 23 - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره
- 23 - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره
- 24 - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره
- 25 - مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق: مرجع سبق ذكره
- 27 - مقابلة مع مدير أنظمة المعلومات بالوزارة لدى الوزير الأول المكلفة بعصرنة الإدارة  
وتقنيات الإعلام والاتصال
- 29 - مقابلة مع مدير أنظمة المعلومات بالوزارة لدى الوزير الأول المكلفة بعصرنة الإدارة  
وتقنيات الإعلام والاتصال، مرجع سبق ذكره  
انظر الموقع الالكتروني التالي: [www.modernisation.gov.mr](http://www.modernisation.gov.mr)
- 30 - راجع موقع وزارة عصرنة الإدارة [www.modernisation.gov.mr](http://www.modernisation.gov.mr) مرجع سبق ذكره.
- 31 - راجع موقع وزارة عصرنة الإدارة [www.modernisation.gov.mr](http://www.modernisation.gov.mr) مرجع سبق ذكره.
- 32 - راجع مطوية وزارة الوظيفة العمومية وعصرنة الإدارة في موريتانيا
- 34 - راجع: جريدة القبس - معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية على الرابط التالي:  
<http://www.alqabas.com.kw/ArticlePrint.aspx?id=521948&mode=print>  
عن طريق محرك البحث "كوكل".
- 35 - راجع: جريدة القبس - معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية على الرابط التالي:  
<http://www.alqabas.com.kw/ArticlePrint.aspx?id=521948&mode=print>  
عن طريق محرك البحث "كوكل". مرجع سبق ذكره.

- 36 - أ.م.د. علي حسون الطائي استاذ في قسم الادارة العامة كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد  
عن طريق محرك البحث "كوكل" [forums.iraqcst.com/showthread](http://forums.iraqcst.com/showthread).
- 36 - راجع موقع كلية دبي للإدارة الحكومية الإلكترونية على الرابط التالي:  
<http://www.dir.uaeec.com> عن طريق محرك البحث "كوكل"
- 36 - راجع موقع كلية دبي للإدارة الحكومية الإلكترونية على الرابط التالي:  
<http://www.dir.uaeec.com> عن طريق محرك البحث "كوكل" مرجع سبق ذكره