

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدّمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
تخصص: سياسات عامة وإدارة محليّة

**دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري:**  
**الولايات المتحدة الأمريكية أنموذجاً**

إعداد الطالب:

حسين ناجي

إشراف الأستاذ:

أ: عبد الكريم عشور

لجنة المناقشة:

- د: السعيد سعيدي: أستاذ محاضر (أ).....رئيساً
- أ: صالح صيد: أستاذ مساعد (أ).....ممتحناً
- أ: عبد الكريم عشور: أستاذ مساعد (أ).....مشرفاً

السنة الجامعية:

2018/2017



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدّمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية  
تخصص: سياسات عامة وإدارة محليّة

**دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري:**  
**الولايات المتحدة الأمريكية أنموذجاً**

إعداد الطالب:

حسين ناجي

إشراف الأستاذ:

أ: عبد الكريم عشور

لجنة المناقشة:

- د: السعيد سعيدي: أستاذ محاضر (أ).....رئيساً
- أ: صالح صيد: أستاذ مساعد (أ).....ممتحناً
- أ: عبد الكريم عشور: أستاذ مساعد (أ).....مشرفاً

السنة الجامعية:

2018/2017

## الاهداء

أهدي هذا العمل لكل الباحثين والدارسين  
وأتمنى أن يكون مفيد لكل من يطلع عليه.

## الشكر

أشكر أستاذي الفاضل عبد الكريم عشور

والأستاذة الفاضلة: سامية منور، التي ساعدتني بالكثير من المراجع

وأشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

في إنجاز وإتمام هذا العمل.

## الملخص:

- تقدم الإدارة الإلكترونية أدوات وتطبيقات جديدة لمكافحة الفساد الإداري، على سبيل المثال: الخدمات الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية، المشتريات الإلكترونية، العدالة الإلكترونية، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتعد كلها آليات ذات كفاءة، وذلك من خلال اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لا سيما فيما يتعلق بمسائل الشفافية إذ تجعل المؤسسات الإدارية العامة مرئية ومفتوحة، وتوفر الوسائل الإلكترونية إمكانية تعزيز الروابط بين المؤسسات الإدارية العامة والمواطنين، من خلال ممارسة المبادئ الحديثة للإدارة، مثل: المشاركة، النظام المفتوح، الشفافية، زيادة الكفاءة وتحسين الأداء، ونؤكد أن المساءلة الحكومية القائمة على الأداء، توجب أن تتشارك الجهود لزيادة مشاركة المواطنين، ولنستكشف هذا المجال، نستعرض مبادرات ومشاريع الإدارة الإلكترونية داخل الولايات المتحدة الأمريكية.

الكلمات المفتاحية للدراسة: الإدارة الإلكترونية، محاربة الفساد الإداري، المشاركة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الشراء الإلكتروني، الإفصاح الإلكتروني، العدالة الإلكترونية، التوقيع الإلكتروني، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## Abstract

- The e-government offers new tools and applications of fighting administrative corruption, for example: E-services, E-participation, E-monitoring, E-procurement, E-justice, E-Human resources management (E-HRM), Now all of these tools and applications are more efficiently facilitated through adopting Information and communication technology (ICT), particularly in regard to transparency matters make Public administrative institutions visible and open. The electronic options mean to foster greater links between Public administrative institutions and citizens. by practice the modern principles of management, such as: participation, open system, transparency, increased efficiency and improved performance, we argue that performance-based government accountability should accompany efforts to increase citizen engagement. We explore this area Review a recent, E-government initiatives and projects in the United States of America.

**Key words:** e-government, fighting corruption, e-services, e-participation, E-monitoring, e-procurement, e-justice, electronic signature, E-Disclosure, e-Human resources management, Information communication technology.

## مقدمة

- أدى التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى ظهور مفاهيم جديدة من بينها مفهوم الإدارة الإلكترونية، والذي أصبح يمثل مجالا واسعا لاهتمامات الباحثين خاصة في حقل الإدارة العامة، ومجال يحظى باهتمام بالغ من الحكومات وصانعي القرار في العديد من الدول، فالثورة المعلوماتية التي أدخلتنا فيما يُسمى بعصر المعلومات، وطورت قطاع الأعمال وغيرت نمط حياة الشعوب، أفرزت أيضا عن نظم إدارية متطورة، تتبنى بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المبادئ والقيم الحديثة التي تدور حول المشاركة والشفافية والتعاون والاهتمام بالأفراد وتفضيلات الجمهور، وفي المقابل هناك أنظمة إدارية تقليدية، بالية وتشتمل على كل مظاهر الفساد، من تعطيل وتعقيد للإجراءات الإدارية، وإساءة لاستخدام الموارد، وتبجيل للمصلحة الخاصة. وأمام ما يحققه تبني الإدارة الإلكترونية، من توفير للموارد وتقليل للتكلفة على المدى الآجل، يقابله زيادة في الإنفاق العام، وتراجع في الموارد المالية والضريبية، كنتائج مباشرة للفساد الإداري، هذه التناقضات وغيرها التي تميز مقارنة المتغيرين، تطرح إمكانية أن تكون الإدارة الإلكترونية، حلا في مواجهة الفساد الإداري، وفي مقابل هذا الطرح البسيط والمختزل؛ حتى وإن تجاهلنا مختلف المتغيرات، التي تتداخل في توجيه ظاهرة الفساد الإداري، نجد أمامنا الكثير من الغموض الذي يلبس، آليات وأدوات الإدارة الإلكترونية، التي يمكن أن تكون حلا في مواجهة ومحاربة الفساد.

## أولا - أهمية الدراسة:

إنَّ حداثة وتطور مجال الإدارة الإلكترونية، واستقطابها للعديد من الدراسات المتباعدة، والتي تناولت تجارب العديد من النماذج المختلفة، جعل من مفهوم الإدارة الإلكترونية كمتغيرٍ مستقل في دراستنا، يفرض أهمية مراجعته وإزالة الغموض عنه، وإذ ربطنا الإدارة الإلكترونية بمتغير الفساد الإداري، فهذا يزيد من أهمية موضوع الدراسة ككل، وذلك لنقص الدراسات الأكاديمية المقدمة بهذا الخصوص، ولجدية ما يثيره من تساؤلات حول حقيقة، وجود تأثير للإدارة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري، أو حتى إيجاد آليات جديدة للقضاء عليه، ففي السنوات الأخيرة، عملت العديد من الحكومات في عدة دول على زيادة الانفتاح والشفافية في أعمالها، وينظر الكثيرون إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs)، وما توفره من إمكانيات وتقنيات باعتبارها، التوجه السليم من حيث التخطيط والأدوات، والوسيلة المريحة من حيث التكلفة، والخيار الأمثل في تعزيز الانفتاح والشفافية والحد من الفساد الإداري، وهذا الاهتمام المتزايد بمجال الإدارة الإلكترونية، وما توفره من آليات إلكترونية وإدارية مستحدثة، مُبرِّره ليس فقط فشل نظم الإدارة التقليدية، وعمق آلياتها في مكافحة الفساد الإداري، وإنما توجه نظم الإدارة الحديثة عموما، إلى توظيف التكنولوجيا والاهتمام بمعايير المشاركة والانفتاح، وتحسين الأداء الحكومي وجودة الخدمات، وذلك وفق اهتمامات وتفضيلات المستفيدين، إذ يتجلى كثيرا دور وأهمية نظام الإدارة الإلكترونية، في تجسيد هذا المسعى، كما قد أعلنت العديد من الدول توجهها، لتبني النظم الإدارية الممارسة في قطاع الأعمال بنجاح، وتطبيقها في مجال الإدارة العامة للدولة، وذلك للعديد من الاعتبارات والتبريرات، وعلى وجه الخصوص اعتبار تلك النظم الإدارية الحديثة، فعالة في مكافحة الفساد الإداري، وهذا ما يجعل من الموضوع ذا أهمية بالغة، فاعتبار أنَّ تطبيق ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ينعكس بشكل مباشر على عمل النظم الإدارية القائمة بإصلاحها وتطويرها، وأكثر من ذلك، إنشاء نظام إداري حديث بطابع إلكتروني، يملك إمكانية إحداث تغيير في مؤسسات الإدارة وعلى المستوى الاجتماعي، في المواقف تجاه ظاهرة الفساد الإداري، هذا يفرض علينا محاولة فهم طبيعة الآليات التي استحدثتها الإدارة

الإلكترونية، وما يمكن أن تحققه من تأثيرات ونتائج على الفساد الإداري، ويمكن أن يتجلى لنا أكثر دور تلك الآليات، من خلال دراسة نموذج الولايات المتحدة، كأحد النماذج السبّاقة والعريقة، في إرساء وممارسة نظم عمل وآليات الإدارة الإلكترونية، والذي يتيح كنموذج كبير وعريق، الفهم الشامل لحقيقة تأثير تلك الآليات، وإمكانية دراستها وتحليلها على العديد من المستويات، سواء على المستوى الفدرالي ومختلف المؤسسات القطاعية، أو على المستوى المحلي ومختلف الوكالات والدوائر التنفيذية للمدن، المقاطعات والولايات.

## ثانيا - أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة توضيح مفاهيم الإدارة الإلكترونية، ومعرفة الآليات التي تُستخدم من خلالها، للحدّ من ظاهرة الفساد الإداري، وأيضاً محاولة الإحاطة بذلك من خلال دراسة مساهمة الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية، ذلك أنّها دولة رائدة وسبّاقة في هذا المجال.

## ثالثا - أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية: تعود هذه الأسباب إلى الميل والاهتمام الشخصي، فكوني موظف إداري، لديّ اهتمام بمعرفة مدى نجاعة الإدارة الإلكترونية كنمط إداري حديث، وكيف ساهمت في الحد من ظاهرة الفساد الإداري.

الأسباب الموضوعية: تعود هذه الأسباب، لكون دراسة الإدارة الإلكترونية أخذت العديد من التباينات خاصة في ظل التطور السريع والمستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs)، وتأثير تلك التطورات والتغيرات على ضبط المفاهيم والتعاريف المقدمة حول الإدارة الإلكترونية، وبالتالي يجب علينا محاولة فهم، تعظيمه كمفهوم يحمل حلول العديد من مشاكل الإدارة التقليدية، والتي من أهمها الفساد؛ وذلك من خلال النموذج الأمريكي كممارسة، فمع ارتباط نظم الإدارة التقليدية، بظاهرة الفساد الإداري وعجز آلياتها التقليدية، في التصدي له والحد من آثاره، يتحتم علينا البحث في نماذج إدارية جديدة وبديلة، لكسر هذه الحلقة والخروج إلى وضع جديد، يخلق آليات فعالة اتجاه التصدي للفساد والقضاء عليه.

## رابعا - دراسات سابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع الإدارة الإلكترونية، كمتغير واحد، خاصة تلك المقدمة باللغة الإنجليزية، وإن كانت تتناول مصطلح الحكومة الإلكترونية، فإنّ ذلك ينعكس على مجالات الإدارة العامة، وبالتالي ما ينطوي تحت الإدارة الحكومية، من مختلف المؤسسات العمومية والأجهزة الحكومية، لكن وجود دراسات تتناول بالخصوص؛ تأثير الإدارة الإلكترونية على ظاهرة الفساد الإداري، فقلّ ما وجدنا دراسات مفردة لهذه العلاقة بين المتغيرين، أو دراسات متوسعة بإسهاب تدرس حقيقة التأثير بينهما، ونجد من بين تلك الدراسات، التي تناولت بالخصوص موضوع تأثير الإدارة الإلكترونية على الفساد الإداري:

كتاب للباحث: عمر موسى جعفر القرشي، بعنوان: أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، الصادر في سنة 2015، إذ تناول دور نظم العمل الرقمية وتأثيرها على الفساد الإداري، ونجد أنّ الباحث أسهب بخصوص تغيير شكل الإدارة، بتطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال ضمان عدة مبادئ تتعلق بالمرافق العامة، منها دوام سير المرافق بانتظام واطراد، ومساواة

الأفراد أمام المرفق العام، وقابلية تطوره وتغييره، بالإضافة إلى تأثير الإدارة الإلكترونية على القرار الإداري، وأغفلت العديد من الآليات الحديثة التي تميز نظام الإدارة الإلكترونية، والتي يمكن أن تؤدي لتأثير فعلي وحقيقي في ظاهرة الفساد الإداري.

مقال للباحث: **عبد الكريم عشور** بعنوان: **دور الحكم الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري: الولايات المتحدة الأمريكية أنموذجاً**، المنشور في العدد: 11 من مجلة المفكر، حيث تناول دور الإدارة الإلكترونية كآلية للقضاء على فساد جهاز الخدمة العمومية، حيث تطرق لما توفره الإدارة الإلكترونية من مزايا، ومركزاً على ما تحققه الخدمات العمومية، وفق نظم العمل في الإدارة الإلكترونية، وهذا ما تجلّى من خلال توسعه عن الخدمات العمومية، في العديد من الولايات الأمريكية، وأنتهى إلى نتيجة أنها تشكل حلاً جزئياً لظاهرة الفساد الإداري، ولم تُفصّل الدراسة في أساليب الرقابة وأشكال المشاركة الإلكترونية، وتنوع بقية الآليات المستحدثة في نمط الإدارة الإلكترونية لمواجهة الفساد الإداري.

مقال مشترك لثلاثة من الباحثين وهم: **"Thlang Sokim"** و **"Xu Xiaolin"** و **"Huang Dong"** تحت عنوان: **E-**

**الحكومة الإلكترونية: مكافحة الفساد والمساهمة في إدارة الحكم الراشد**، منشور في المجلد: 3، العدد: 6، من المجلة الأوروبية للبحث في

العلوم الاجتماعية، حيث طرح الباحثون، مجموعة من الآليات في مكافحة الفساد الإداري، وأكدوا على استخدام تكنولوجيا المعلومات، ونجد أنّ الدراسة كانت ملّمة إلى أبعد الحدود بخصوص آليات مكافحة الفساد، فقد تكلمت عن العديد من المبادرات بهذا الخصوص، مثل: المشتريات الإلكترونية، العدالة الإلكترونية، النظم الضريبية الإلكترونية، السجل الإلكتروني لحالات الفساد... وغيرها من المبادرات، لكن كانت دراسة مختصرة جداً، وبدون تفصيل.

وبناء على ما سبق نحاول في دراستنا تناول ما أغفلته الدراسات السابقة، من آليات متنوعة أفرزتها الإدارة الإلكترونية، في مكافحة الفساد، بنوع من التفصيل، ومن خلال تناول نموذج تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية.

### خامساً - إشكالية الدراسة:

يُنظر للإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين الإنتاجية والكفاءة، داخل المؤسسات، وبخاصة الدوائر والأجهزة العمومية، ومع وجود الفساد الإداري وضعف الأداء، تصبح نظام عمل يُطرح كضرورة، لتبنيه في إطار مشروع للإصلاح الإداري، سواء لانقراض المؤسسة، أو لرفع الكفاءة وزيادة الاستجابة للجمهور، ويمكن فهم الإدارة الإلكترونية على أنها امتداد للإصلاحات لتحسين كفاءة القطاع العام، فقد اتبعت الحكومات في جميع أنحاء العالم، الكفاءة الإدارية، الاستجابة، المشاركة والشفافية... كمبادئ لإرساء الإصلاحات الإدارية، وبالتالي وُضعت الإدارة الإلكترونية في مواجهة وتحديات الفساد الإداري، وبناء على هذا ومن خلال التجربة الأمريكية في تطبيق مشاريع ومبادرات الإدارة الإلكترونية، صغنا الإشكالية الرئيسية التالية:

- **كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري من خلال نموذج الولايات المتحدة الأمريكية؟**

وتحتها نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

ما مفهوم الإدارة الإلكترونية وما مبررات الانتقال إليها؟

ما هي الآليات التي توفرها الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري؟  
ما هي أهم مبادرات ومشاريع الإدارة الإلكترونية التي تحدّ من الفساد الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية؟

**حدود الدراسة:** تتناول هذه الدراسة في الجانب المفاهيمي، الإدارة الإلكترونية وآلياتها المستحدثة في مكافحة الفساد الإداري، مع محاولة اسقاطها على نموذج الولايات المتحدة في الجانب التطبيقي، وعلى الرغم من أنّ هناك عوامل عديدة، داخل الولايات المتحدة قد تؤثر على درجة وتفشي الفساد، مثل الأوضاع السياسية والاجتماعية، ومستوى العولمة...، رغم ذلك فإن هذه الدراسة لا تشمل متغيرات التحكم الأخرى، لأنه من الصعب الامام بها.

**سادسا - فرضيات الدراسة:** حاولنا مقابلة الإشكالية التي تطرحها الدراسة بصياغة الفرضيات التالية:

- الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية هو نتيجة لفشل نمط الإدارة التقليدية في مكافحة الفساد الإداري.
- القضاء على الفساد الإداري مرتبط بتطبيق آليات الإدارة الإلكترونية.
- أدى تطبيق نموذج إدارة الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى تراجع ظاهرة الفساد الإداري بالأجهزة الحكومية.

**سابعا - منهج الدراسة:**

**المنهج الوصفي:** بهدف الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإدارة الإلكترونية، وتحديد مفهوم وأبعاد الفساد الإداري، ومن ثم إظهار مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لآليات العمل في الإدارة الإلكترونية، وتأثيرها على ظاهرة الفساد الإداري، والقيام بعمليات التحليل والاستنتاج للحصول على نتائج علمية وحقيقية.

**منهج دراسة حالة:** وقد تم استخدام هذا المنهج من خلال التطرق للنموذج الأمريكي، مستعينين بأدوات التحليل أيضا، في وصف البيانات والإحصاءات، وقراءة المؤشرات والنسب البيانية المختلفة، للتحقق من طبيعة ودور تطبيقات وآليات الإدارة الإلكترونية، وعلاقتها بالفساد الإداري.

**ثامنا - صعوبات الدراسة:**

على الرغم من تناول موضوع الإدارة الإلكترونية، من العديد من الباحثين والدارسين، إلا أنّ ربطه بالفساد الإداري، لم يأخذ الاهتمام المطلوب، ولم يعالج بشكل أكاديمي أو بإسهاب يفيد الباحثين أو الدارسين، خاصة إذا علمنا أنّ استخدام المؤشرات التي وضعتها المنظمات الدولية المعتمدة، يعطي نتائج وبيانات لا يمكن الادعاء بأنّها موثوقة تماما في الدراسات الأكاديمية، فلذلك يُرجح أنّ إحصاءات نسبية، كما أنّ مصادر البيانات والمعلومات غالبا ما تكون من جهات غير مستقلة، أو أنّ تلك المنظمات الإقليمية والدولية لا تملك الإمكانيات التي تساعد في توفير المعلومات عن الفساد الإداري بشكل دقيق، وهذا ما يؤدي للتشكيك في تقارير مكافحة الفساد الصادرة عن مختلف المنظمات الدولية والإقليمية، فالبيانات المنشورة تعبر عن الحالات المكشوفة، والتي تمّ التأكد من حدوثها، لكن غالبا ما يكون الفساد كالجبل الجليدي، فالشكل الظاهر منه لا يعبر عن حجمه الحقيقي، لهذا نجد أنّ دراسات

الباحثين متباينة أحيانا، وهذا جعلنا لا نُعَوِّل كثيرا في دراستنا على تلك البيانات، وهو ما شكل لنا صعوبة كبيرة، في محاولة الضبط البياني للمحتوى والإثراء الإحصائي للمضمون.

## تاسعا - تقسيم الدراسة:

- ارتأينا تقسيم هذه الدراسة لثلاث فصول، ابتدأناها قبل ذلك ب: **ملخص** حول ما وصلنا إليه وما تدور حوله هذه الدراسة، ثم بدأنا ب: **مقدمة** عامة فيها كل التفاصيل والتقسيمات الخاصة بالدراسة، ومن ثم **الفصل الأول** كمدخل عام للإدارة الإلكترونية والفساد الإداري، مقسم إلى ثلاثة مباحث، تناولنا في الأول: تعريف، نشأة، وخصائص الإدارة الإلكترونية، ومن ثم تكلمنا عن مبادئ، أهداف وعناصر الإدارة الإلكترونية، والتفاعل بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). ثم مبحث ثاني حول تعريف، مظاهر وخصائص الفساد الإداري. ومن بعد ذلك أسبابه وآثاره وطرق مكافحته، وفي المبحث الثالث، تطرقنا إلى الدواعي السياسية، الأمنية، الاقتصادية والاجتماعية للانتقال للإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحديات الإدارة التقليدية وتطور القطاع الخاص ومراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومتطلباتها، من خلال، المتطلبات القانونية والتشريعية والبيئة الإلكترونية وتكوين وتدريب الموارد البشرية، وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- ثم تناولنا في **الفصل الثاني** ميكانيزمات الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، وخصصنا المبحث الأول لآلية الخدمات الإلكترونية، فطرحنا به تعريفها، متطلبات توفيرها، وبوابة تقديمها، ومن ثم دور الخدمات الإلكترونية في تطوير المرفق العام، وفي تفعيل مبدأ الشفافية وفي تفعيل مبدأ المساواة، وفي المبحث الثاني، تناولنا آلية الرقابة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري، فطرحنا تعريف الرقابة الإلكترونية، مميزاتها ودورها في مكافحة الفساد. ومن ثم آلية التوقيع الإلكتروني وتأمين المستندات الإلكترونية، فطرقنا لتعريف التوقيع الإلكتروني ومميزاته، وحماية الوثائق الإدارية من التلاعب في الإدارة الإلكترونية، وتحديث أنظمة العمل ومواجهة التحديات، وتناولنا في المبحث الثالث آلية المشاركة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، وذلك من خلال دور المشاركة الإلكترونية عبر البوابات والمواقع الحكومية، فطرحنا تعريف المشاركة الإلكترونية ومتطلباتها، والبيانات المفتوحة، ومن ثم دور مواقع التواصل الاجتماعي في مكافحة الفساد الإداري، فطرحنا تأثير الذكاء الاصطناعي ودور المواضيع الرائجة وأهمية مواقع التواصل الاجتماعي في محاربة الفساد.

- وفي **الفصل الثالث** والأخير تناولنا إسهامات آلية الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية، فتكلمنا في المبحث الأول عن نظرة عامة حول الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال النشأة الواقع والتحديات، ثم مقوماتها عبر طرح التوجه السياسي والمنظومة القانونية، والثقافة الإلكترونية ومجتمع المعلومات، وتناولنا في المبحث الثاني آليات مكافحة الفساد الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية، عن طريق تقديم للبوابة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية وأهم تفرعاتها وخدماتها و أنظمة التبليغ والشكاوى ضد الفساد، وانتقلنا إلى شكل اتاحة المعلومات والتفاعل مع المؤسسات الحكومية الأمريكية، وطبيعة المعلومات ونظام البيانات الحكومية المفتوحة، والتفاعل على مواقع الحكومة الأمريكية، وفي المبحث الثالث تطرقنا للشفافية وعدة مبادرات إلكترونية في مكافحة الفساد في الولايات المتحدة، عن طريق قراءة في مؤشرات الشفافية للولايات المتحدة، والنظم الإلكترونية المعتمدة وتراجع السلطة التقديرية، بالإضافة للضمانات القانونية وآليات الإثبات الإلكتروني، ثم انتقلنا إلى مبادرات إلكترونية في مواجهة الفساد الإداري داخل الولايات المتحدة الأمريكية، وهي نظام المشتريات الإلكتروني وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية والعدالة الإلكترونية.

**الخاتمة:** وتم التطرق من خلالها إلى أهم النتائج في الدراسة، وصياغة بعض التوصيات.  
**قائمة المراجع:** لتوضيح المصادر المعتمدة في الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية. ثم تطرقنا ل: **قائمة الجداول وقائمة الأشكال:** للتسهيل على القارئ الوصول للبيانات بسهولة، ثم **قائمة الاختصارات:** وفيها توضيح لدلالات أهم المختصرات التي أدرجناها في الدراسة. وأخيرا **فهرس المحتويات:** بغرض التنظيم وتمكين القارئ؛ من الوصول لعناصر وجزئيات الدراسة بسهولة.

الفصل الأول:

مدخل عام للإدارة الإلكترونية

والفساد الإداري

## الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية والفساد الإداري

### تمهيد:

لطالما كان البحث في النظم الإدارية الحديثة، مجالاً خصبا للباحثين، وهدف ضبط النماذج والمفاهيم، التي ترقى بمستوى الإدارة التقليدية، هدفاً واضحاً ومطلباً تفرضه العديد من الظروف، فالحكومات تسعى من جهة لرفع مستوى الرضى عن أدائها، ومن جهة أخرى نجد المواطنين والشركات يتطلعون إلى تحسين مستوى الخدمات الحكومية، خاصة وأنّ التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs) انعكست بشكل مباشر أو غير مباشر على حياة الأفراد في مختلف المجالات، وبخاصة في قطاع الأعمال. وبالتالي فإنّ قصور نظم الإدارة التقليدية، على مجارة هذه التطورات، يفرض بقوة البحث في مجال إيجاد نظم إدارية حديثة تخدم التحديات التي تفرضها التطورات المجتمعية، وتستجيب لها وتشارك فيها، فتمّ إيجاد مفهوم الإدارة الإلكترونية ليخدم هذا التوجه، وليجسد آليات قادرة على تطوير النظم التقليدية في الإدارة، وذلك ليس فقط باعتماد أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs) وإنما بإعادة الهندسة للعمليات الإدارية والحكومية، في منحى يسعى أيضاً للقضاء على الظواهر المعيبة والسلبية في النظم الإدارية القائمة، والتي من أشهرها ظاهرة الفساد الإداري، والتي بدون شكّ تعيق كثيراً تطور وأداء النظم الإدارية القائمة، وبخاصة في الإدارات والدوائر الحكومية، فالفساد الإداري كظاهرة تأخذ العديد من الأشكال، وترتبط فيها العديد من الظروف والعوامل المتداخلة، تنعكس آثارها السلبية العديدة على المستوى الكلي والفردى، إذ تُشكل تهديدات متعدّدة لها أبعاد خطيرة، وتدفع المفكرين والباحثين للدراسة والبحث في المجالات التي تتيح وضع طرق وآليات فعّالة لمكافحته. ويُعدّ البحث في مجال الإدارة الإلكترونية أحد هذه الطرق والتوجهات، فمن الضروري معرفة الإدارة الإلكترونية كنظام إداري حديث وما يمكن أن يمتلكه من مقومات تؤهله لأن يكون نظام ناجح وواعد، كما من الضروري معرفة متطلبات إرسائه لضمان الانتقال الناجح من النظم الإدارية التقليدية القائمة. ومن جهة أخرى فإنّ الإحاطة والالمام بطبيعة الفساد الإداري، ومظاهره وأسبابه يجعل من البحث في آليات مكافحته أسهل وأكثر فعالية.

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

أدّت التطورات الحديثة وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs)، إلى ظهور العديد من المفاهيم الجديدة والحديثة وفي مجالات عديدة، فرضتها الظروف المتغيرة بهدف التطوير والتحسين، والانتقال بمستوى حياة الأفراد والمؤسسات، لنمط أفضل وأقدر على مراعاة متطلباتهم واحتياجاتهم المتنامية، وحتى المتغيرة أحياناً، ومن بين تلك المجالات مجال الإدارة، كما من بين أبرز تلك المفاهيم الجديدة في هذا المجال نجد مفهوم الإدارة الإلكترونية، والذي يعتمد بشكل أساسي على استخدام وتمكين آليات وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs) في إرساء نظام إداري جديد، يخدم احتياجات الأفراد وتطلعاتهم، بإحداث تغيير جوهري في الطريقة التي تعمل بها الدوائر الحكومية والإدارات العمومية وفي كيفية تفاعلها مع مواطنيها.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

تُعدّ مبادرة الإدارة الإلكترونية، أحد نظم الإدارة الحديثة، التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعنصر رئيسي لدعم وتطوير الإدارة العامة، وبالتالي نسعى في هذا المطلب، إلى الوصول لتعريف الإدارة الإلكترونية ومعرفة نشأتها وخصائصها.

## أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية

- يُعدُّ مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الحديثة، التي تستقطب العديد من الباحثين والدارسين مؤخرًا، إلا أنه في العديد من الدراسات يرتبط مدلوله دون تمييز بمصطلحات أخرى؛ خاصة الحكومة الإلكترونية، بالإضافة لمصطلح الحكومة الذكية التي يعتبرها الكثير من الباحثين امتداداً وتطوراً للحكومة الإلكترونية<sup>1</sup>، وبالرغم من هذا الاستخدام الجزائي لهذه المصطلحات إلا أنه يوجد بعض الباحثين يميزون بينها ويؤكدون بأن لها مدلولات مختلفة. لكن غالباً الأصح استخداماً عند تناول ما يصطلح عليه باللغة الإنجليزية E-Government وما نميل له هو مصطلح: "الإدارة الإلكترونية" في ما يشير للإدارة الحكومية، فيرى الدكتور المستشار: عبد الفتاح بيومي حجازي أنه رغم شيوع الترجمة الحرفية لمصطلح الحكومة الإلكترونية - E-Government إلا أن الأدق أن يُقال: الإدارة الإلكترونية وذلك لاحتواء المفهوم القانوني والإداري للأعمال الإلكترونية - E-Business، وهذا ما تؤيده أيضاً دراسة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD، في تعريفها لمصطلح: الحكومة الإلكترونية - E-Government: "يركز مصطلح «الحكومة الإلكترونية» على استخدام الحكومات لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة والتي تطبق على نطاق كامل الوظائف الحكومية. وخاصة إمكانات الربط الشبكي التي توفرها الإنترنت، وما يتعلق بتكنولوجيات لديها القدرة على تحويل عمليات الحكومة وهيكلها"<sup>2</sup>. كما أن وظيفة الحكومة هي إجمالاً وضع السياسة العامة، وهي مهمة يغلب عليها طابع العمل الذهني الخلاق الذي يقوم به العقل البشري. وليس الكمبيوتر أو النظام الآلي، الذي ربما يساعد في إعداد البيانات والمعلومات التي تسهل رسم السياسة العامة لكن لا يتجاوز ذلك ليحل محل العقل البشري.<sup>3</sup>

- كما لا يوجد إجماع حول تعريف موحد للإدارة الإلكترونية، ولقد وردت العديد من التعاريف التي حاول أصحابها الإلمام بما يمكن أن يندرج تحت مفهوم الإدارة الإلكترونية؛ فعرفت Elizabeth G. Hill المحللة القانونية الأمريكية لمكتب التحليل القانوني لولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، بأن الإدارة الإلكترونية هي: عملية نقل تفاعل الأعمال بين الجمهور والحكومة من خلال استخدام الأنظمة الآلية وشبكة الإنترنت - The World Wide Web.<sup>4</sup>

ويُبين هذا التعريف الاصطلاحي طرفين هما الحكومة والجمهور ووسيلة التفاعل بينهما بالأنظمة الآلية وشبكة الأنترنت، ويبدو هذا التعريف رغم بساطته ملماً إلى حد بعيد بأطراف ومقومات الإدارة الإلكترونية، إلا أنه يُفهم منه أن الربط عن طريق شبكة الأنترنت هو مقوم أساسي، في حين أنه يمكن أن يوجد مصالح إدارية غير مربوطة بشبكة الأنترنت، ونجدها مترابطة بشبكات محلية ومع ذلك كانت تقدّم خدمات إلكترونية نوعية مثل: بعض البنوك ومكاتب البريد دون ربط بشبكة الأنترنت، في فترة ليست ببعيدة في الولايات المتحدة الأمريكية ذاتها والعديد من الدول الأخرى.

<sup>1</sup> فهد بن ناصر العبود، الحكومة الذكية: التطبيق العملي للتعاملات الإلكترونية الحكومية، الرياض: العبيكان للنشر، 2016، ص 11.

<sup>2</sup> The Organisation for Economic Co-operation and Development, **E-government: Analysis Framework and Methodology**, Paris: OECD Public Management Service, Public Management Committee, 2001. P2.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح: دراسة متصلة في شأن الإدارة الإلكترونية التنظيم - البناء - الأهداف - المعوقات - الحلول، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008، ص 23.

<sup>4</sup> Elizabeth G. Hill, "E-Government" in California Providing Services to Citizens Through the Internet, California: Legislative Analyst's Office, 2001. P2.

- كما يوجد تعريف تبنته الحكومة البريطانية، ويقوم على أساس أنّ الإدارة الإلكترونية: هي قيام الإدارات الحكومية المحلية بتقديم خدمات عبر أدوات ووسائل إلكترونية وتحتوي هذه الوسائل الإلكترونية على خطوط اتصال هاتف أو إنترنت، وبغض النظر عن طريقة استخدامها (حاسوب آلي أو جهاز مرئي رقمي أو أي أداة أخرى).<sup>1</sup>

ورغم أنّ هذا التعريف حاول الاستفاضة، وأيضاً عدم تحديد وسائل الاستخدام، على اعتبار تطور الأدوات المستمر، والذي لا يمكن التنبؤ به أحياناً، إلا أنّ التعريف قام بتحديد وسائل الاتصال عبر خطوط الهاتف أو الإنترنت فيكون أهمل الاتصال عبر الساتلايت والشبكات المحلية والتطور المحتمل في هذا المجال أيضاً، وكذلك أهمل الجمهور المستهدف بالخدمات الحكومية.

كما عرف الأستاذ الدكتور: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية بأنّها: "منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات"<sup>2</sup>. ويضيف بأنّها تتصف بالديناميكية وتقوم بإنجاز الأعمال والوظائف الإدارية، من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرار، ويتم ذلك عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs)، كما تقوم بعملية ربط المنظمة بفتة المؤثرين (الموردين، مشترين، عملاء، منافسين، أجهزة وهيئات حكومية)، وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى.

ونجد أنّ هذا التعريف يتوسع ليشمل العديد من المتغيرات التي يمكن أن تدخل في دراسة الإدارة الإلكترونية، من خلال التحول بالوظائف الإدارية للنمط الإلكتروني الجديد، والفعال بناءً على طبيعة إنجازها، كونها تتم إلكترونياً بشكل حديث، دقيق ومختصر للوقت... كما قد توسع في تفصيل الجمهور الخارجي للإدارة الإلكترونية، بما يشير بتوسع المفهوم لاحتوائه مكونات قطاع الأعمال، ولكن في هذا التعريف المركب وفي التوضيحات الموسعة التي تليه، لا يوجد تصنيف واضح، فيما يخص أطراف العلاقة التي تبنى الإدارة الإلكترونية، فقد جعل الجمهور الداخلي والخارجي للإدارة الإلكترونية سواء تحت مسمى المؤثرين، في حين يتجاهل التعريف الأدوار والعلاقات التي تحكم الجهات المكونة للإدارة الإلكترونية، ويؤكّد على الشبكات واستخدام الإنترنت.

ويورد البنك العالمي تعريفاً جيّداً يلقي استحسان العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإلكترونية حيث حدد الحكومة أو الإدارة الإلكترونية على أنّها: "حكومة تملك أو تشغل أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs) التي تحوّل العلاقات مع المواطنين، القطاع الخاص و/ أو الوكالات الحكومية الأخرى من أجل ترقية تمكين المواطنين، وتحسين تقديم الخدمات، وتعزيز المساءلة، وزيادة الشفافية، أو تحسين كفاءة الحكومة".<sup>3</sup>

ونجد في هذا التعريف للإدارة الإلكترونية ربط مباشر بخصائص الحكم الرشيد، وتفسير ذلك أنّ الإدارة الإلكترونية، تمثل منهجاً في عصرنة الإدارة، وذلك لتحقيق التنمية الإدارية ومنها الوصول للتنمية الشاملة، وبالتالي كان منطقياً توظيف خصائص الحكم الرشيد؛ حتى لا يكون تعريف الإدارة الإلكترونية كأنّه فقط توظيف للتكنولوجيا في الحكومات والإدارات التقليدية، فيتعدى ذلك بتفعيل خصائص الرشادة في الحكومات الحديثة.

وقد وصف أيضاً البنك العالمي الإدارة الإلكترونية بأنّها: مصطلح يُستعمل لوصف مجموعة واسعة من التطبيقات والأهداف. للاستخدام العملي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs) الأكثر ابتكاراً، مثل الإنترنت، في تقديم خدمات حكومية تتسم

<sup>1</sup> عمر موسى جعفر القريشي، أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2015، ص 21.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار البازوري العلمية، 2009، ص 12.

<sup>3</sup> Roberto Panzardi and Carlos Calcopietro, Enrique Fanta Ivanovic. **New-economy sector study: Electronic government and governance - lessons from Argentina (English)**. Washington-DC: World Bank, 2002. P2.

بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة، (معلومات ومعارف). وهي أيضا التزام لا لبس فيه من جانب صانعي القرار بتعزيز الشراكة بين المواطنين، الخواص والقطاع العام.<sup>1</sup>

ونجد أنّ تعاريف البنك العالمي ألمت بالعديد من العناصر الأساسية في الإدارة الإلكترونية، بحيث حددت الأطراف: فمن جهة الدوائر أو الوكالات الحكومية والقطاع العام، ومن جهة أخرى المواطنين والقطاع الخاص، وكانت التعاريف ضابطة وفي نفس الوقت مرنة لتستوعب التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs)، فلم تُحدّد مثلا طبيعة الأنظمة الآلية أو الشبكات المستخدمة، وبالتالي يمكن أن تستوعب هذه التعاريف حتى المفاهيم الحديثة المقدمة حول الحكومة الذكية، لانتشار الأجهزة المحمولة والذكية وكثرة استخدامها. وشبكات الاتصال الحديثة المسخرة لذلك، شبكات الجيل الرابع 4G وشبكات الجيل الخامس 5G.

كما طرح كل من: "Chao. Tang" و "Muruga Perumal. R" الباحثين في جامعة ماكو بإقليم هونغ كونغ، تعريف للإدارة الإلكترونية بأنّها: استخدام القطاع العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs) (بما في ذلك الشبكة العالمية، والأجهزة المحمولة، والمحتوى الرقمي، وما إلى ذلك) لتحسين وتعزيز كفاءة وفعالية تقديم المعلومات والخدمات للمواطنين والمنظمات وقطاع الأعمال. وأكثر من ذلك أنّها تسهل الوصول إلى عملية الإدارة وتُشجّع المشاركة النشطة للمواطنين. وليس فقط تحول أسلوب الإدارة الحكومية إلى شكل رقمي. كما تعني الإدارة الإلكترونية أيضا تحوّل العلاقة بين الإدارات العمومية والمواطنين وقطاع الأعمال، بطريقة أكثر تفاعلية وتعاونية. ويمكن تصنيف مجالات الحكومة، بتطبيق الإدارة الإلكترونية على أساس علاقة الحكومة مع مختلف أصحاب المصلحة مثل: المواطنين وقطاع الأعمال والأجهزة الحكومية الأخرى، والموظفين الحكوميين وهذه العلاقات يُشار إليها بالرموز التالية<sup>2</sup>:

- G2C: (حكومة مع المواطنين-government to citizens)
- G2B: (حكومة مع قطاع الأعمال-governments to businesses)
- G2G: (حكومة مع حكومة-government to government)\*

ويعتبر هذا التعريف من التعاريف الجيدة والتي أحاطت واستفاضت في تحديد الأدوات والعلاقات في الإدارة الإلكترونية، لكن قد تكون تحت مسمى القطاع العام، مؤسسات تابعة لقطاع الأعمال، وبالتالي يجدر الإشارة، أنّ التعريف يفترض أنّ القطاع العام هو مجموع المرافق العمومية والإدارات العمومية خارج قطاع الأعمال؛ والتي تؤدي خدمة حكومية صرفه.

ومن خلال التعريفات والتوضيحات السابقة، يمكننا تقديم تعريف للإدارة الإلكترونية فحواه أنّها: عملية نقل تفاعل الأعمال والخدمات الحكومية بين كل من الإدارات العمومية، المواطنين وقطاع الأعمال؛ وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> CHAO Tang, MURUGA Perumal. R, "The Characteristics and Values of E-governance and the Role of E-democracy", **International Journal of Humanities and Management Sciences**, Vol: 1, Issue 1, International Scientific Academy of Engineering & Technology (ISAET), 2013, P142. Online Version available at: <http://www.isaet.org/images/extraimages/IJHMS%200101234.pdf>

\* **G2C-علاقة الحكومة بالمواطنين**: إنّ من أهم مبررات إرساء الحكومة في شكلها الإلكتروني، هو تطوير علاقة الحكومة مع المواطنين وتحسين خدماتها العامة، وفق الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. **G2G-علاقة الحكومة بالحكومة**: وهو مجال تتم فيه الحكومة بتوفير بيئة إلكترونية مناسبة للعمل الحكومي وعلاقات العمل الداخلية، لزيادة كفاءة الإدارة العامة. و**G2B-علاقة الحكومة بقطاع الأعمال**: وذلك من خلال طرق ووسائل متعدّدة ترتبط بأدوار الحكومة ومساحة تأثير أجهزتها الإدارية والتنفيذية، التي تستند إلى قاعدة تقنية متطورة، ونظم معلومات محوسبة وشبكات اتصالات رقمية تسهل تلبية احتياجات قطاع الأعمال. لمزيد من المعلومات راجع: كتاب محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009. ص 86-90.

والاتصالات (ICTs)، بهدف تفعيل المشاركة، وتحسين الخدمات، وتقوية الرقابة، وزيادة الشفافية، لرفع الكفاءة والفعالية لدى الحكومة.

### ثانيا: نشأة الإدارة الإلكترونية

في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، ومع ظهور ما أصطلح عليه بالثورة المعلوماتية شهد العالم تقدما متسارعا في مجال التكنولوجيا عامة، وبشكل خاص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ مازال هذا التقدم مستمرا وبشكل متسارع أكثر مما سبق، فقد أدى دخول التكنولوجيا المتطورة في الكثير من مجالات الحياة إلى تغيير الطريقة التي يعيش بها الناس، وكيفية عملهم، وكيفية قيام الشركات والأفراد بالأعمال التجارية، وهذا التطور الحاصل خاصة في قطاع الأعمال، أفرز ضرورة تطوير الخدمات التي تقدمها الحكومة، وتدرك الحكومات أنه من خلال تطبيق نفس المبادئ والتكنولوجيات التي تغذي ثورة الأعمال الإلكترونية، فإنها يمكن أن تحقق تحولا ماثلا في المجال الإداري والمؤسسات الحكومية. خاصة مع إمكانية مساعدة شركات تكنولوجيا المعلومات الكبيرة، وبالتالي الارتقاء بالجانب الإداري وإيجاد فكرة الإدارة الإلكترونية.

ونستطيع القول أنّ بدايات الإدارة الإلكترونية وخاصة في جانب (أتمتة المكاتب) بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية منذ سنة 1960<sup>1</sup> عندما ابتكرت الشركة العملاقة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح، هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Word Processing) وأنّ أول برهان على أهمية ما تم طرحه، ظهر سنة 1964 عندما انتهجت هذه الشركة، جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST كاختصار ل: (الشريط المغنط-Magnetic Tape) / (جهاز الطباعة المختار - Selectric Typewriter) حيث كانت هذه الطباعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطباعة، يتم تخزين الكلمات على الشريط المغنط، وبالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة، ووفرت هذه العملية جهد كبير خاصة عندما يتطلب الأمر ارسال نفس الرسالة الى عدد كبير من العملاء<sup>2</sup>.

وبدأت فكرة الإدارة الإلكترونية كأحد النظم الحديثة في الإدارة تطرح نفسها في عام 1992 أثناء الحملة الانتخابية للرئيس الأمريكي "بيل كلينتون - Bill Clinton" حين أعلن أنّه يريد أن يجعل من التطور المتسارع في مجال المعلومات، حجر زاوية في البنية الأساسية القومية، وفي سنة 1993 كانت الولايات المتحدة الأمريكية أول من بدأ الخطوات الأولى في تنفيذ الإدارة الإلكترونية<sup>3</sup>. وتاريخيا، كانت الخدمة الحكومية تشكل هاجسا لدى المواطنين؛ فعندما يتحتم اتصالهم بالإدارات العمومية، يتوقعون فترات انتظار طويلة وإجراءات مرهقة. وأحيانا يتعرضون للاستغلال مما يجعلهم ضحايا لفساد الأعوان والأجهزة الإدارية... فقد كانت واحدة من أعظم المشاكل لأي شخص لديه تعامل مع الحكومة، هو تعقيدها الشديد. وأحد الأسباب الرئيسية لعدم الكفاءة في القطاع العام يرجع إلى أنّه رغم التسلسل الهرمي للإدارات العمومية، إلّا أنّ غالبية الخدمات المقدمة من طرف تلك الإدارات تحتاج تعاوننا معقدا بين موظفي الخدمة العمومية المنتمين لمصالح وتخصصات إدارية مختلفة، والناس اليوم في العديد من الدول المتقدمة، بواسطة رسالة

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل للنشر، 2008، ص 32.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 32-33.

<sup>3</sup> مصطفى بوشامة، مداخلة بعنوان: "الحكومة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات... نحو حكومة إلكترونية - دراسة حالة بعض التجارب الدولية النموذجية -"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و14 ماي 2013، البلدة: جامعة سعد دحلب، 2013. ص 2.

إلكترونية عبر بريد إلكتروني يتصلون بأصدقائهم وزملائهم والعملاء الذين يتعاملون معهم، ويستطيعون تنظيم تنقلاتهم البرية البحرية والجوية، وطلب الكتب وتذاكر السينما أو المسرح وحتى شراء البقالة الأسبوعية على الإنترنت، وهم يديرون شؤونهم المالية الشخصية عبر الإنترنت وذلك في أوقات اليوم التي تناسبهم، وليس ما يناسب مصرفهم، فالناس الآن يعملون في بيئة متسارعة، فإذا قام الفرد بإرسال رسالة بريد إلكتروني، فإنه يتوقع عموماً استجابة بسرعة معقولة.<sup>1</sup>

وتزيد هذه التجارب من توقعات المواطنين بتحسين الخدمة من حكوماتهم، ومع تزايد استخدام الناس لجودة الخدمة المقدمة من طرف قطاع الأعمال على سبيل المثال مقدمي الخدمات، وتجار التجزئة على شبكة الإنترنت، فقد زاد الضغط على الحكومات للتغيير، بسبب المعايير السيئة في القطاع العام. فزيادة تدني مستوى الرضى لدى المواطنين على الأداء والخدمة الحكومية كان يشكل ضغطاً مباشراً على الإدارة والحكومة التقليدية. فالمواطنون يريدون الراحة، ومراعاة احتياجاتهم والمشاركة بالتمكين لهم في إدارة شؤونهم. فإذا أصبحت هذه هي المعايير المعتمدة في القطاع العام، فإن ذلك لن يجعل الحياة أسهل، بل سيغير جذريا الطريقة التي ينظر بها الناس إلى الحكومة نفسها.

ومعنى ذلك بشكل عام أنّ أعمال الإدارة الإلكترونية بدأت في قطاع الأعمال ثم انتقلت إلى الإدارات العمومية والدوائر الحكومية، وخاصة من خلال انتشار شبكة الأنترنت.<sup>2</sup>

وببساطة فإن استخدام التكنولوجيا لتعزيز الوصول إلى الخدمات الحكومية وتقديمها لصالح المواطنين وشركاء الأعمال والموظفين، توفر نمط جديد من الخدمة العامة حيث تُقدّم جميع الإدارات العمومية خدمة حديثة ومتكاملة وسلسة، والعلاقة مبنية على شراكة بين الحكومات والمواطنين.

فمع توفر الإنترنت حلت العديد من المشاكل الإدارية، والآن على نحو متزايد؛ تدرك الحكومات أنها ستضطر إلى بناء بوابات إلكترونية على الأنترنت، والتي تكون قادرة على توفير محطة واحدة لجميع احتياجات المواطن، وربما في السنوات القليلة القادمة ستنتهي الإدارات الحكومية التي لا تعتمد وتتكيف بشكل استباقي مع تكنولوجيا الأنترنت في شكل يمكن استخدامه والتعرف عليه.<sup>3</sup>

### ثالثاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية، خطوة ضرورية باتجاه رفع كفاءة الإدارة العامة، وكذا تحديث آليات الخدمات الحكومية، وبشكل عام فإنّ إرساء وممارسة الإدارة الإلكترونية تتميز بالخصائص التالية:

- ✓ يمكن توفير بوابات إلكترونية حكومية رسمية على شبكة الأنترنت يكون فيها تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية، فيما يشبه مجتمعات الدوائر الحكومية.
- ✓ تُمكن الإدارة الإلكترونية من تحقيق سرعة وفعالية في عمليات الربط والتنسيق والأداء والإنجاز بين دوائر الحكومة ذاتها ولكل دائرة حكومية على حده.<sup>4</sup>

✓ اختصار مراحل العمل الإداري، فلا شك أنّ العمل الإداري التقليدي يتسم بالعديد من التعقيدات الإدارية وذلك لأنه يحتاج في معظم الأحيان إلى إعداده من جهة والمراجعة والمصادقة قد تكون من جهة أخرى، وربما يتطلب العمل تدخل أكثر من

<sup>1</sup> Rachel SILCOCK, "what is e-Government?", **Parliamentary Affairs**, Volume: 54, Issue: 1, England-Oxford: Oxford University Press, 2001, P 88.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص 22.

<sup>3</sup> Rachel SILCOCK, **Op. cit.**, P100-101.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006، ص 69.

- جهة إدارية في مرحلة واحدة، هذا فضلا عن حالة الموظف القائم بأداء الخدمة والذي قد يحصل على إجازة أو لا يتواجد في مكان عمله ومن ثم يتعطل أداء الخدمة من يوم إلى آخر.
- ✓ تخفيض تكاليف الإجراءات الإدارية؛ إذ يلاحظ أن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة جدا من الأوراق والمستندات والأدوات الكتابية، وعرضه على أكثر من موظف، سواء للإعلام أو التوقيع. ومن شأن ذلك كله الرفع من تكاليف أداء الخدمة.<sup>1</sup>
- ✓ تُحقّق الإدارة الإلكترونية إمكانية الاتصال الدائم بصفة سريعة وفعالة مع جمهورها من المواطنين وقطاع الأعمال (24 ساعة في اليوم 7 أيام في الأسبوع وطيلة السنة).
- ✓ توفر المعلومات وإمكانية الوصول إليها، وتأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدمية للجمهور. وأيضا إمكانية توظيف هذه المعلومات في صالح عملية صناعة القرارات.<sup>2</sup>
- ✓ تحقيق عوائد أفضل من الأنشطة الحكومية ذات العائد التجاري<sup>3</sup>؛ إذ أنّ توفر الخدمات التجارية وإمكانية إجراء العمليات عن بعد، دون ضرورة المداومة البشرية، وبشكل مستمر دون انقطاع باعتماد الخدمات الإلكترونية على الخط - Online، فإذا كان ذلك يقلّل من الإنفاق على استمرار الخدمات التجارية من جهة، فهو يرفع أيضا العوائد المالية من جهة أخرى.
- ✓ اعتماد نماذج إلكترونية وتطبيقات ذكية واتحائها على الخط - Online، تقيّد بالتقليل من العمل الورقي للمعاملات الإدارية، وتوفير معلومات إلكترونية دقيقة وسهلة المراجعة.
- ✓ تحقيق مستوى عالي جدا من رضى الجمهور مقارنة بالنمط التقليدي للخدمة الحكومية.
- ✓ توفر المعلومات والبيانات الإلكترونية عن المعاملات الإدارية، يُقلّل من المراسلات الإدارية بين الجهات الحكومية، لإمكانية المراجعة والوصول لتلك البيانات والمعلومات من الجهات الوصية إلكترونيا؛ كما أنّ ذلك من شأنه أن يقلّص من عوائق اتخاذ القرار.<sup>4</sup>
- ✓ تحقيق الشفافية داخل الإدارات العمومية، فهي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي توفر إمكانية المراجعة الدورية للخدمات الحكومية<sup>5</sup>، بالإضافة للمعلومات والبيانات الإلكترونية المتاحة عن النشاطات الحكومية؛ لمستخدمي الخدمة العمومية على سبيل الإعلام أو التوجيه.
- ✓ مواكبة التطورات الإلكترونية، يساعد أكثر على الارتباط بالخارج، مما يساعد الإدارات الوطنية والمحلية، على استقطاب الاستثمارات الأجنبية، وربط المهاجرين للخارج بوطنهم، وجذب السياح...، مما يرفع قدرة الحكومات على التنافس الاقتصادي، وجذب العمل التجاري العالمي، فكلما انتشر استخدام التقنية ازدادت التوقعات والآمال بتقديم خدمات أفضل وبطريقة مريحة أكثر.

<sup>1</sup> قيدوم أبو بكر محمد الصديق، معمري خيرة، "الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة"، مجلة: الريادة لاقتصاديات الأعمال، مجلد: 03، العدد: 4، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 2017. ص 51.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، مزهر شعبان العاني، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2014، ص 188.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق. ص 69.

<sup>4</sup> شوقي ناجي جواد، مزهر شعبان العاني، مرجع سابق، ص 182.

<sup>5</sup> عبد الكريم عشور، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية: في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية: الحقوق والعلوم السياسية، قسنطينة: جامعة منتوري، 2010، ص 19.

✓ إنّ الإدارة الإلكترونية تتخطى حدود المكان،<sup>1</sup> فتكسر الحواجز الجغرافية، وتلك العوائق المتعلقة بالأفراد، كالمهارات اللغوية وضعف التعامل المباشر ونقص المعرفة الفردية، وعدم القدرة على التنقل والدفع...

### المطلب الثاني: مقومات الإدارة الإلكترونية

تتميّز الإدارة الإلكترونية بعدة مبادئ وأسس، وُضعت بغرض تحقيق العديد من الأهداف أثناء إرساء وممارسة الإدارة الإلكترونية، وأيضاً كنظام إداري حديث، تملك مجموعة من العناصر التي تميّزها عن نظم الإدارة التقليدية، وكل ذلك يشكّل إجمالاً مقومات للإدارة الإلكترونية.

### أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية مبنية على عملية تحول: حيث يتم تطبيق عمليات الحوسبة والرقمنة للأعمال الورقية، فيتوفر إمكانية معالجتها ومراجعتها إلكترونياً. كما تمتد عملية التحول أيضاً لأكثر من ذلك فيجب أن تتمحور حول العناصر التالية:

- \* نھج الإدارة الذي كان يركز على الدائرة الحكومية أصبح يقابله نھج يركز على المستفيد من الخدمة العمومية.
- \* ونھج الإدارة الذي كان يركز على توجيه العمل الإداري، أصبح يقابله نھج يركز على توجيه الخدمة العمومية.
- \* كما أنّ الاهتمام القائم على تقدير المخرجات أصبح يقابله اهتمام قائم على تقدير النتائج من تلك المخرجات.
- \* بالإضافة إلى أنّ الإدارة التقليدية تظهر في أداء الدوائر الحكومية في حين أنّ الإدارة الإلكترونية تظهر في العرض المتكامل بين الدوائر الحكومية والمستفيد.<sup>2</sup>

الإدارة الإلكترونية تتطلب نهجاً شاملاً: حيث لا يمكن أن تقتصر على مجال واحد من مجالات الإدارة، بل هي نهج يتعدى بحسب الباحث الهندي J. Satyanarayana إلى سبعة مجالات في الإدارة وهي:

- إدارة عملية الإصلاح
- إدارة الموارد - إدارة المشتريات
- إدارة التكنولوجيا - إدارة المعرفة
- إدارة التغيير - إدارة البرامج<sup>3</sup>

كما أنّ الإدارة الإلكترونية، بكلّ ما يمكن أن تمثله بتطبيق أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبكلّ ما يمكن أن تعنيه كأحد النظم الإدارية الحديثة تتمحور حول أربعة أسس وهي:

- أفراد - People
- معالجة - Process
- تقنية - Technology
- موارد - Resources

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، مزهر شعبان العاني، مرجع سابق، ص 187.

<sup>2</sup> J Satyanarayana, **E-Government: The Science of the Possible**, India-New Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd, 2004. P 213-218.

<sup>3</sup> Idem.

وكل نماذج تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمحور حول ستة (6) أساسيات تبدأ بحرف C باللغة الإنجليزية "Connectivity, Capital, Citizen Interface, Cyberlaw, Content, Capacity"؛ ومعناها بالعربي على التوالي:

اتصال، رأسمال، واجهة المواطن، قانون الانترنت، المحتوى، السعة.<sup>1</sup>

إعادة هندسة العمليات الحكومية:<sup>2</sup> government process re-engineering (GPR) ويطلق عليها اختصاراً بـ: الهندرة\* وذلك بناءً على دراسة وتقييم العمليات الحكومية والإدارية القائمة، ومن ثم إعادة هندستها وتصميمها، بحيث يتم وضع الأدوار والوظائف الجديدة للدوائر الحكومية والإدارات العمومية، بما يلائم الاحتياجات المتغيرة والمتزايدة للمواطنين وقطاع الأعمال، والدوائر الحكومية والإدارات العمومية فيما بينها، والهدف من إعادة هندسة العمليات الحكومية والإدارية، هو لتحسين الأداء الحكومي عن طريق<sup>3</sup>:

✓ تحسين اهتمام وخبرة المواطن.

✓ تقليل تعقيد العمليات، بتقليل التكلفة ووقت تقديم الخدمات.

✓ زيادة مستويات الشفافية.

✓ تخفيف الأعباء الإدارية.

✓ تبني أفضل الممارسات.

ولكن لا يمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية بديلاً تاماً ونهائياً للإدارة التقليدية، وبخاصة في المراحل الأولى من تطوير نظم الإدارة الإلكترونية<sup>4</sup>. وسيتم الاستفاضة بعنوان منفرد آخر في هذا المبحث، حول التفاعل بين الهندرة والإدارة الإلكترونية.

**التطور والتحسين المستمر:** وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأنّ الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد التفوق في مجال المنافسة أو بقصد رفع مستوى الرضى لدى الجمهور، وفي جميع الحالات، فإن العملاء هم من لهم الأولوية من هذا التحسين المستمر والمتواصل.<sup>5</sup>

**الرؤية الاستراتيجية لصناع القرار:** فمشروع كبير مثل الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود رؤية استراتيجية شاملة وأهداف استراتيجية قابلة للتحقيق في المدى الزمني المستهدف<sup>6</sup>، ومن أمثلة ذلك ما قامت به القيادة البريطانية؛ حيث وضعت سنة 2005 كحد أقصى

<sup>1</sup>Idem.

<sup>2</sup> عبد اللطيف باري، عبد الكريم عشور، "الحكومة الإلكترونية بين فرص النجاح ومعوقات التطبيق"، مجلة: العلوم الإنسانية، العدد: 29، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2013، ص 174.

\* الهندرة: كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين؛ (هندسة) و (إدارة)، ويقابلها في اللغة الإنجليزية مصطلح: Reengineering والمقصود بها إعادة هندسة العمليات، وهي كمفهوم إداري مفهوم حديث انطلق في بداية التسعينات من القرن العشرين. بالتدقيق سنة 1992 أين نشر المؤلفين الأمريكيين Michael Hammer وChampy James كتابهما: Reengineering the corporation - هندرة الشركات. لمزيد من المعلومات راجع: محمد سعيد، الهندرة: هندسة العمليات الإدارية، الأردن-عمان: دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، 2016، ص 6-7.

3 Department of Electronics and Information Technology- Government of India ,**E-governance Capacity Building: Government Process Re-engineering**, India-Hyderabad: National Institute for Smart Government, 2012. P 7.

<sup>4</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009. ص 86.

<sup>5</sup> حماد مختار، "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية: العلوم السياسية والاعلام، الجزائر: جامعة يوسف بن خدة، 2007، ص 16.

<sup>6</sup> نفس المرجع. ص 85.

للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، وأيضاً القيادة في الامارات العربية المتحدة التي أعطت منظومتها الإدارية مهلة سنة ونصف انتهت في سنة 2002<sup>1</sup>

الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يعتبر الاستثمار في هذا المجال جزء من مشروع الإدارة الإلكترونية، وسيؤدي إلى تحقيق عائد في الأجل المتوسط والبعيد، فيجب النظر إلى الإنفاق في هذا المجال على أنه استثمار له عوائد من خلال المنافع المكتسبة لتنفيذ الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.

التوازن بين شفافية المعلومات وخصوصية المواطن: من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، يتوفر حجم بيانات كبير ودقيق للقائمين على الخدمات الإلكترونية، لكن يجب ضمان عدم إساءة الاستخدام من الموظفين، وإتاحة البيانات والمعلومات يكون بما يضمن خصوصية العملاء ووفق ما تستدعيه الخدمة المطلوبة، ويتأتى ذلك من خلال القوانين والتشريعات التي تحكم وتنظم عمل الإدارة الإلكترونية<sup>3</sup>.

### ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية

تعدد أهداف الإدارة الإلكترونية، بتعدد المميزات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد تناوّلها الباحثين بالعديد من التفصيل، لكن يمكن تصنيفها تحت خطوط رئيسية، كما قام بذلك الفريق العامل على الحكومة الإلكترونية في العالم النامي المسمى: "The Working Group on e-Government in the Developing World" \* حيث صنّف هذه الأهداف إلى خمس أهداف رئيسية، فهي تتجاوز مجرد كفاءة العمليات الحكومية إلى عمليات الإصلاح والتنمية الشاملة، وخصوصية لا يتم طرح هذه الأهداف في أي ترتيب معين من حيث الأهمية، بل يجب على كل حكومة تحديد أولوياتها في الإدارة الإلكترونية.

#### 1. توفير بيئة عمل أفضل:

تعتبر التكنولوجيا حافزاً مثيراً في زيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي، خاصة في المجتمعات الريفية الفقيرة، ويساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحكومة، عن طريق إنشاء بنية تحتية للحكومة الإلكترونية في توفير بيئة ملائمة للأعمال التجارية من خلال تبسيط التفاعل وتحسينه بين الحكومة وقطاع الأعمال، وخاصة ما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمن خلال التخلص من المماثلة والإجراءات الورقية الكثيرة، في الإجراءات والتأكيد على تقديم الخدمات بشكل فوري وفعال، توفر الإدارة الإلكترونية الظروف التي تجذب المستثمرين / الاستثمار. ويعتمد هذا الهدف اعتماداً كبيراً على الدولة، ونقاط قوتها في مجال الصناعة ومميزاتها التنافسية العالمية، إذ ينبغي دمجها في استراتيجية الإدارة الإلكترونية للبلد، مع توحيد الدوائر الحكومية والأجهزة الإدارية، والخدمات العامة من أجل تعزيز هذه القطاعات. فالشراء الإلكتروني -E-procurement، على سبيل المثال، يمكن أن يفتح أسواقاً جديدة أمام الشركات المحلية عن طريق فتح عملية المشتريات الحكومية، مما يجعلها أكثر تنافسية ونزاهة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص 181.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 85-86.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 86.

\* يتبع "الفريق العامل على الحكومة الإلكترونية في الدول النامية" للمنظمة المستقلة المسماة: مجلس المحيط الهادي للسياسة الدولية، للاطلاع أكثر عن المنظمة يمكنكم مراجعة الموقع الإلكتروني الرسمي لهم على نطاق: <https://www.pacificcouncil.org/about> ، ويتكون مشروع "الفريق العامل على الحكومة الإلكترونية في الدول النامية" من 23 باحث و5 مشاركين داعمين للمشروع، ومديرين له. لمعلومات أكثر يمكن مراجعة المنشور الإلكتروني على الرابط التالي:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan005030.pdf>

<sup>4</sup> إبراهيم سليمان، الحكومة الإلكترونية، عمان: دار يافا للنشر والتوزيع، 2010، ص 92-93.

## 2. العميل على الخط، وليس في خط:

بمعنى أنّ العميل والمستفيد من الخدمة الحكومية يكون متصلا عبر الأنترنت، وليس في طابور، وهذا يشير إلى التسليم الفعال للسلع والخدمات العامة للمواطنين عن طريق الاستجابة السريعة للإدارة، والتدخل المباشر يكون محدود من قبل أفراد الخدمة العمومية.

## 3. تعزيز الحكم الراشد وتوسيع المشاركة العامة:

شجعت العديد من الدراسات في مجال الحكم الراشد، على استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يشير إلى أنّها تفرز عددا من النتائج التي تعزز وتقوي الحكم الراشد<sup>1</sup>، إذ يتم تقديم الإدارة الإلكترونية كطريقة لتعزيز استجابة المؤسسات الحكومية لمطالب المواطنين المتزايدة، وتشمل هذه المطالب تحسين الوصول إلى الخدمات العامة، والكفاءة المؤسسية العامة، وتدابير أمنية أكثر صرامة، ويشير تقرير الإدارة الإلكترونية للبلدان النامية - The Electronic Government for Developing Countries report الصادر عن (الاتحاد الدولي للاتصالات) سنة 2008 إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات استعمالا فعالا لخدمة المواطنين عبر الأنترنت، هو تحدّد عظيم أمام عدة حكومات وخاصة بالبلدان النامية، ويجد المسؤولون الحكوميون أنفسهم معرضين لعدة مخاطر وشكوك حول تطوير وتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، وذلك بسبب تعقيد التكنولوجيا، والروتين التنظيمي البطيء والمتغلغل في الأجهزة الإدارية، وكذلك بسبب سلوك الأفراد تجاه قبول التكنولوجيا والتغيير عموما<sup>2</sup>.

وتُعدّ الإدارة الإلكترونية كنظام إداري حديث، عاملا مهما وواعدا في تعزيز الحكم الراشد من خلال<sup>3</sup>:

- ✓ المساهمة في بناء علاقات أفضل بين الحكومة والجمهور من خلال جعل التفاعل مع المواطنين أكثر سلاسة وأسهل وأكثر فعالية، وتركز على ربط النظام الإداري الداخلي للحكومة، بواجهات الإنترنت والسماح للمواطنين بالتعامل مع الحكومة إلكترونياً.
- ✓ ومع التوجه نحو توظيف الآلات والأنظمة الآلية والربط الشبكي، تفخر الحكومات بتحقيق تخفيضات هامة في التكاليف، من ناحية الوقت والموارد.
- ✓ وضوح الإجراءات والعمليات الإدارية، في نظام الإدارة الإلكترونية، يزيد أيضاً من الشفافية وتمكين المواطنين من المساءلة ومتابعة الأساليب والأعمال الحكومية.

وقد أجرى Bhatnagar Subhash في سنة 2004 تقييما لاثني عشر مشروع، للإدارة الإلكترونية في بلدان نامية، وبيّن أن هذه المشاريع تقود إلى تحقيق الحكم الراشد<sup>4</sup>، ويظهر ذلك من تحسن ملموس في العديد من المؤشرات، من خلال ارتفاع مؤشرات الشفافية وتقلص مؤشرات الفساد، ونقص تكاليف الأعمال الحكومية، ويُلاحظ أيضاً تحسين جودة الخدمات؛ وهذا يؤكد أنّ الإدارة الإلكترونية، هي سبيل جيد للوصول إلى الحكم الراشد وتعزيزه، بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن جهة أخرى، اتضح

<sup>1</sup> Driss Kettani and Bernard Moulin, **E-Government for Good Governance in Developing Countries: Empirical Evidence from the eFev Project**, United Kingdom-London: Anthem Press, IDRC, 2014. P47.

<sup>2</sup> **Idem.**

<sup>3</sup> José Rodrigo and Alejandro Elias, **Systems Thinking and E-Participation: ICT in the Governance of Society**, Pennsylvania-Hershey: Information Science Reference, 2010. P6.

<sup>4</sup> Driss Kettani and Bernard Moulin, **Op. cit.**, P48.

أن عددا كبيرا من أنظمة الإدارة الإلكترونية المنتشرة في البلدان النامية، عاجزة عن تحقيق الحكم الراشد لأسباب مختلفة، وأن هذا قد يكون راجعا إلى<sup>1</sup>:

✓ استخدام الأدوات والتكنولوجيات استخداما غير ملائم.

✓ القطيعة التامة بين المانحين الدوليين والمشرفين الحكوميين على المشروع من جهة، والمستفيدين والواقع الميداني من جهة ثانية.

✓ الاعتماد المفرط للمقاربات الحكومية المفروضة من فوق، والتي لا تراعي احتياجات المستعملين/المواطنين.

كما أن تعزيز الشفافية والمساءلة في الحكومة من خلال انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة والعمليات الحكومية يتيح الفرص أمام المواطنين للمشاركة بنشاط أكبر في عمليات صنع السياسات، وصناعة القرار في الحكومة، وكأداة رئيسية في بناء تقليد الشفافية والحكم الراشد، يمكن للإدارة الإلكترونية تعزيز مكافحة الفساد؛ ومع ذلك، فإن الإدارة الإلكترونية في حد ذاتها لن تضع حداً للفساد، فيجب أن تكون مصحوبة بآليات أخرى لتكون فعالة بشكل كامل.<sup>2</sup>

في نفس الوقت، تسهل الإدارة الإلكترونية التسليم السريع للمعلومات الكاملة، ويساعد نشر المعلومات على نطاق واسع في تمكين المواطنين وتسهيل اتخاذ القرارات المستنيرة، حيث أنّ توفر شفافية المعلومات لن تؤدي إلى المزيد من الديمقراطية فحسب، بل ستغرس أيضاً الشعور بالمساءلة بين قادة الحكومات، وتجعل من مؤسسات وأدوات الحكم أكثر فعالية.

#### 4. تحسين إنتاجية وكفاءة الدوائر الحكومية:

إعادة هندسة العمليات والإجراءات اللازمة للحد من الإجراءات الروتينية، وتسهيل تقديم الخدمات، وزيادة إنتاجية الجهاز الإداري، وتقليص النفقات هي فوائد متأصلة في تطبيق الإدارة الإلكترونية. وبشكل أكثر تحديداً، يمكن أن تساعد الإدارة الإلكترونية في:

✓ زيادة إنتاجية الموظفين الحكوميين: والحد من النفقات العامة من عدد أقل من المكاتب وتقليل إدارة الورق، وتحسين

القدرة على إدارة التخطيط من قبل الحكومة (باستخدام أدوات أفضل وتحسين الوصول إلى المعلومات الهامة، على سبيل المثال، في تخطيط المدن من خلال استخدام نظم المعلومات الجغرافية)، وزيادة الإيرادات حيث أن مؤسسات قطاع الأعمال والمواطنين يتقدمون فعلياً للحصول على المزيد من التراخيص، نظراً لكون العملية أكثر سهولة وأقل فساداً.<sup>3</sup>

✓ تحقيق وفرة في التكاليف على المدى المتوسط إلى المدى الطويل: أما على المدى القصير؛ فنجد أن الموظفين والتكاليف تتجه إلى الزيادة، لأن الحكومة يجب أن توفر منصات تسليم متعددة تواكب المتطلبات الجديدة (هذا الأمر مرتبط بالنمطين سواء الإدارة التقليدية أو الإدارة الإلكترونية) أثناء الانتقال الأولي.

✓ تبسيط الإجراءات الحكومية: لقد تطورت وتعقدت معظم العمليات الحكومية على مدى سنوات عديدة، فعادة ما تتضمن العديد من الخطوات والمهام والأنشطة، وهدف تبسيط العمليات الحكومية يكون من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تزيل الإجراءات الزائدة عن الحاجة وتساعد على تقليل الروتين، فتتضح أكثر المهام والأدوار المناطة بالموظفين، وتتقوى عمليات الاتصال والتواصل، مما يزيل الغموض والتعقيدات في الإجراءات الإدارية، ويساعد في تنمية مهارات وتبادل خبرات العمل الإداري.

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Patricia J. Pascual, **E-government - Series: e-Primers for the Information Economy, Society and Polity**, Philippines-Manila: e-ASEAN Task Force, 2003. P 11.

<sup>3</sup> Idem.

## 5. ترقية نوعية الحياة المجتمعية:

تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للحكومة الوصول إلى المجتمعات المهمشة وتحسين نوعية حياتهم؛ وهذا يعني تمكينهم من خلال مشاركتهم في العملية السياسية، وكذلك إمكانية توفير السلع والخدمات العامة التي هم بحاجة إليها. في نهاية المطاف، فإن هدف الإدارة الإلكترونية بشكل عام؛ هو تعزيز التفاعل بين الجهات الثلاث الفاعلة والرئيسية في المجتمع المعاصر - الحكومة، المواطنين وقطاع الأعمال - من أجل تحفيز التقدم السياسي والاجتماعي والاقتصادي في البلاد.

### ثالثاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية كما عرفنا من التعريفات السابقة منظومة تفاعلية بين الدوائر الحكومية، المواطنين وقطاع الأعمال، ويجدر الإشارة إلى أنّ هذه المنظومة تتكون إجمالاً في ثلاثة عناصر وهي:

المعلوماتية، الاتصالية والخدماتية.<sup>1</sup>

**1. المعلوماتية (Informatics):** لقد أصبح مصطلح المعلوماتية مرتبطاً بالعديد من المجالات المختلفة في المجتمعات البشرية، مما أدى إلى تطورها بشكل ملحوظ؛ لأنها اعتمدت على توفير كافة الطرق المناسبة لاستخدام الأجهزة الإلكترونية الحديثة، وخصوصاً الحواسيب التي صارت جزءاً رئيسياً من أجزاء الحياة اليومية، وهذا ما ظهر واضحاً؛ بسبب وجودها بأغلب الأماكن كالمنازل، والمدارس، ومنشآت العمل، وغيرها، لذلك صار للمعلوماتية تأثير كبير على حياة الإنسان، وكل فرد يستفيد من أدواتها، ووسائلها بالطريقة التي تتوافق مع المجال الذي يستخدمها فيه، وقد عرفت أجهزة الحاسب الآلي وتعرف العديد من التطورات بشكل مستمر. كما في عام 1994 دخلت الأنترنت مرحلة تجارية، الأمر الذي أعطى بعداً تجارياً للحاسب الشخصي.<sup>2</sup> وبعدها أحر للنظم المعلوماتية، فتعددت الشركات المنتجة للحواسيب الآلية، ووقر جو التنافس، توافق في أسعارها والتي أصبحت في متناول الأشخاص البسطاء، كما توفير جو التنافس تسارعا في تطورها ومواكبتها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة بعد ظهور حواسيب الجيل الخامس وما بعده،<sup>3</sup> فلقد أسست المعلوماتية لانتشار فكر ثقافي يعتمد عليها، فأطلق عليها مسمى الثقافة المعلوماتية، والتي تشير إلى استخدام كافة الأدوات، والوسائل التكنولوجية الحديثة في الحصول على المعلومات، فصار من الممكن لأي شخص يمتلك اتصالاً مع شبكة الإنترنت، أن يحصل على المعلومة التي يريدتها خلال فترة زمنية قصيرة، ليصبح من السهل وجود ثقافة معلوماتية عند جميع الأفراد مهما كانت أعمارهم، أو مستوياتهم التعليمية.

**2. الاتصالية:** هي أداة ربط ضخمة للأنظمة الآلية القائمة، تتمثل في شبكات محلية مغلقة، أو شبكات مفتوحة، وهي بمختلف أشكالها توفر سرعة نقل البيانات والمعلومات، بين مختلف الأجهزة والمديرية المختلفة.<sup>4</sup> وأيضاً هذه الشبكات قابلة للتطور، فيجري التكلم الآن عن سباق الحكومات والشركات، في الدول المتطورة لتطوير البنية التحتية لشبكات الجيل

<sup>1</sup> عادل حرحوش المرعجي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2007، ص 28.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص 37.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 38.

<sup>4</sup> عادل حرحوش المرعجي، وآخرون، مرجع سابق، ص 30.

الخامس، فقد بدأت بعض الشركات بإجراء تجاربها على شبكات الجيل الخامس التي تمثل مستقبل الاتصالات مع بداية العقد الثالث للألفية الجديدة.<sup>1</sup>

**3. الخدماتية:** بهذا العنصر يتأكد أحد أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية، الذي تكلمنا عنه في عملية التحول، وهو أولوية العميل، فالخدماتية هو ما ينبغي أن تقدمه المنظمات التي تسيطر على تطبيق الإلكترونيات في أداء أعمالها، بأسرع وأفضل ما يمكن، إذ أنّ التحول النوعي الذي أدى إلى بروز عصر الخدمة الإلكترونية، وهو مفهوم يجد مكانه في نقطة التقاء اتجاهين استراتيجيين مهمين للغاية، الأول: تحول أو انتقال الاقتصاد بشكل عام من السلع إلى الخدمات، أما الثاني: يتجسد في التوسع السريع في اقتصاد المعلومات والشبكات الإلكترونية.<sup>2</sup>

#### رابعا: التفاعل بين الهندرة والإدارة الإلكترونية

من منظور تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحكومية، نجد أن تطبيقها في الدول المتطورة حسن من كفاءة الأعمال الحكومية في الثمانينيات، لكنّها لم تعطها الدور الكامل وظلّ تدخلها محدود، والسبب هو أنه لم يكن هناك إعادة هندسة للعمليات الحكومية. أمّا في منتصف التسعينات، نجد أنّ العديد من الحكومات في البلدان المتقدمة أقدمت على طرح مفاهيم وطرق إعادة هندسة العمليات الحكومية (الهندرة) - (The Government Process Reengineering (GPR)، عن طريق استخدام نظرية إعادة هندسة عمليات الشركات (BPR)، المستوحاة من قطاع الأعمال، وكان ذلك لتحليل وإعادة تصميم العمليات الإدارية، داخل الدوائر الحكومية ذاتها، وبينها وبين بقية الإدارات العمومية. وذلك خلال مسار الإجراءات الإدارية والحكومية، للتقليل أو حتى القضاء على الأنشطة والإجراءات الإضافية والتي بدون قيمة، فالدوائر الحكومية تصل من خلال الهندرة، إلى إلغاء العديد من الإجراءات الإدارية التقليدية الوسيطة، وضغط، وتبسيط، ودمج مجموعة متنوعة من العمليات الإدارية والتجارية، وتقليل التصنيفات للعديد من الوظائف، وتصقل موظفين "متعددي المهارات"، مما يجعل نجاعة الإدارة الحكومية تُسجل تحسن ملحوظ.<sup>3</sup> إنّ هدف إعادة هندسة الإجراءات الحكومية (GPR) هو إصلاح واسع النطاق للحكومات، مبني على فلسفة الحكومة، المبدأ، الهيكل، السلوك، من أجل تحسين الأداء الحكومي وجودة الخدمة. ليس فقط عمل تنظيمي سهل لتبسيط وإعادة هيكلة الحكومات. إعادة هندسة الإجراءات الحكومية (GPR) هو بيئة سياسية وإدارية مقصودة، من أجل مراجعة عمليات الإدارة الإلكترونية بإعادة النظر وإعادة التفكير، من خلال تنظيف وتبسيط العمليات لتحقيق التكامل الأصلي بهدف تحسين معتبر في مستوى الأعمال الحكومية.

تهدف الحكومة عن طريق استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمشاركة في عملية الإصلاح الإداري بغية تحسين الخصائص الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى تحسين الخدمة العمومية، وإذا لم يتحقق هذين الهدفين لا يمكن أن نصل لتحقيق

<sup>1</sup> فراس اللو، استثمارات بمليارات الدولارات.. لماذا تتجه الدول والشركات لـ "الجيل الخامس"؟، نشر بتاريخ: 27-12-2017. نقلا عن:

<http://midan.aljazeera.net/miscellaneous/technology/2017/12/22/-ل-والشركات-الدول-تتجه-لماذا-مليارات-الدولارات-لماذا-تتجه-الدول-والشركات-ل->

[الجيل-الخامس](#)

<sup>2</sup> عادل حرحوش المرغجي، وآخرون، مرجع سابق، ص 31.

<sup>3</sup> Zhigang Li, Fengyue Yang, "The E-government Information Model Based on GPR", **Procedia Computer Science journal**, Vol: 91. Amsterdam: Elsevier B.V. 2016. P 193-194.

الإدارة الإلكترونية. فهي بالأساس عملية حكومية إدارية تهدف لتحسين أداء الإدارة، ومستوى الرضا العام، ويمكن إنجاز مفهوم الهندرة في العناصر الأربعة الأساسية الآتية<sup>1</sup>:

- إعادة التفكير بصورة أساسية.

- إعادة التصميم بصورة جذرية.

- نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء المختلفة.

- التركيز على العمليات وليس الإدارات أو المهام فقط.

باختصار، فإن تطوير الإدارة الإلكترونية وإعادة هندسة العمليات الحكومية يكملان بعضهما البعض، فيتطلب إعادة هندسة العمليات الحكومية تسريع بناء نظام الإدارة الإلكترونية، والاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وموارد المعلومات المتاحة، مما يطرح نظم العمل الآلية بقوة، حيث غالبا ما يتم تبني العديد من التطبيقات البرمجية والأجهزة الآلية، لأداء أعمال إدارية قائمة، أو التعديل عليها أو التخلي عنها، كما يمكن إنشاء مهام إدارية جديدة، ومن منظور المعلوماتية الحكومية، فإن ما يُعتبر ضمنا تنظيميا للإدارة الإلكترونية هو عملية إعادة هندسة العمليات الحكومية<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للفساد الإداري

الفساد الإداري هو ظاهرة معقدة متعددة الأبعاد تنشأ من عدة أسباب متداخلة، مما يؤدي إلى العديد من التأثيرات، والتي تظهر في مجموعة متنوعة من الأدوار والجوانب. وبالنظر إلى أهمية هذا الموضوع في مختلف البلدان، فقد أُجريت دراسات مستفيضة في السنوات الأخيرة لتحديد أسباب هذه المعضلة وخصائصها والتحقق من المظاهر والأشكال التي تأخذها، وآثارها المتعددة والأبعاد التي تأخذها، والأهم سبل وآليات مكافحتها الفعالة، فنجد أن الفساد الإداري، كظاهرة سلبية يُعبّر عن حالة فشل إداري، تتطلب هذه الظاهرة فهمها والإحاطة بها قبل التكلم عن آليات وطرق مكافحتها.

### المطلب الأول: مفهوم الفساد الإداري

نتناول في هذا المطلب تعاريف للفساد الإداري، وأهم المظاهر والأشكال التي يتخذها، بالإضافة إلى أهم خصائصه، فالإحاطة بمفهوم الفساد، تتيح تكوين تصور أفضل لآليات وطرق مكافحته.

### أولا: تعريف الفساد الإداري

لم يتفق الباحثين على إيجاد تعريف موحد للفساد الإداري، فيتم تقديم تعريفات له بشكل مختلف، وتؤثر في غالب الدارسين لظاهرة الفساد الإداري، مجتمعاتهم وثقافتهم والقيم الأخلاقية المختلفة عندهم، وأيضا الصعوبة في إيجاد تعريف موحد ومتفق عليه ترجع لأسباب أخرى من أهمها؛ تعقيد ظاهرة الفساد الإداري ذاتها وتشعب معاملها وأسبابها، واختلاف مناهج دراستها وتعدد أشكال التعبير عنها، كما أنّ الفساد الإداري بحسب الدكتور سالم القحطاني، مفهوم واسع جدا لا يمكن أن يحويه تعريف واحد وهو يدور حول الإخلال بشرف ومهنية الوظيفة، وبالقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الشخص<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فضيلة بوطورة، نوفل ساميلي، "مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة): دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد: 6، الحلقة: جامعة عشور زيان، 2017، ص 193.

<sup>2</sup> Zhigang Li, Fengyue Yang, *Op. cit.*, P 195.

<sup>3</sup> مازن ليلو راضي، حمزة حسن الطائي، الفساد الإداري في الوظيفة العامة، عمان: دار مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، 21.

لذلك أعطيت عدة تعريف لهذه الظاهرة، ومن ضمن تلك التعاريف: نجد تعريف مقبولة نوعاً ما من عدد من الباحثين عالمياً؛ التعريف الأول وهو المقدم من قبل البنك الدولي: "إن الفساد الإداري هو إساءة استخدام السلطات الحكومية لتلبية الاحتياجات الشخصية"<sup>1</sup> وأيضاً تعريف منظمة الشفافية الدولية: "الفساد الإداري هو سوء استخدام للقوى الإدارية (السلطة العامة) من أجل الحصول على منافع شخصية (خاصة)"<sup>2</sup>.

ونجد أن التعريفين يفترضان أن الفساد الإداري يقتصر فقط على القطاع العام دون الخاص، لكن الواقع يؤكد وجود فساد إداري ضمن نشاطات القطاع الخاص، خاصة تلك النشاطات التي تضبطها القوانين العامة للدولة، والتي قد تتداخل في مجال عملها مع الدوائر الحكومية والإدارات العمومية، وكذلك قد لا ينطوي سوء استخدام السلطة العامة من قبل الموظف العمومي على مصلحة شخصية، ولكن قد تكون لمصلحة أقاربه أو أصدقائه ...

كما يُعرّف الفساد الإداري أنه: كل تصرف يتم على خلاف ما يقتضيه الاستغلال الأمثل للموارد، ليشمل تصرف القطاعين العام والخاص والتي يترتب عليها إهدار الموارد الاقتصادية في المجتمع، سواء كان السبب تحقيق منفعة خاصة أو مجرد إهمال<sup>3</sup>.

ونجد أنّ هذا التعريف رغم محاولته عدم تجاهل القطاع الخاص، إلا أنه ساوى بين الفساد الإداري الذي يكون غايته تحقيق منفعة خاصة بالإضافة للإضرار العمدي بالمصلحة العامة من جهة، مع الإهمال الذي يضر طبعاً بالمصلحة العامة لكن دون قصد من جهة أخرى، فالبعض يعتبر الإهمال: أنه انحراف إداري؛ ينتهك فيه الموظف القانون والأنظمة دون قصد سيء، وقد يكون ذلك الإهمال بسبب اللامبالاة أو ضعف الكفاءة، وهذا الانحراف لا يرق إلى مستوى الفساد الإداري، وقد يُعاقب عليه القانون في الكثير من الحالات، لكن أكيد يتطلب المعالجة وإلا تحوّل إلى فساد إداري حقيقي<sup>4</sup>.

وقد عرف المفكر "صموئيل هنتينغتون -S. Huntington" الفساد الإداري بأنه: "سلوك الموظف العام عندما ينحرف عن المعايير المتفق عليها، لتحقيق أهداف وغايات خاصة"<sup>5</sup>

كما أورد المفكر "جوزيف ناي -Joseph NAY" كتعريف للفساد الإداري أنه: "سلوك مخالف للواجب الرسمي، بسبب المصلحة الشخصية، مثل العائلة أو القرابة أو الصداقة، أو الاستفادة المادية أو استغلال المنصب، ومخالفة التعليمات بغرض ممارسة النفوذ والتأثير الشخصي، ويدفع هذا السلوك إلى استعمال الرشوة أو المكافأة لمنع عدالة أو موضوعية

<sup>1</sup> Samie'e Darooneh M, Taboli, H.R and Ehsani A, "Administrative corruption: why and how?", **International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science**, Volume 1, Issue 12, Kerman: Iranian South East of Advanced Research Center (ISEARC), 2013, P 2569.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> عز الدين بن تركي، منصف شرقي، مداخلة بعنوان: "الفساد الإداري: أسبابه، آثاره وطرق مكافحته: إشارة لنحارب بعض الدول"، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بيسكرة، يومي: 6 و7 ماي 2012. ص 3.

<sup>4</sup> مفتاح صالح، معارف فريدة، مداخلة بعنوان: "الفساد الإداري والمالي: أسبابه، مظاهره ومؤشرات قياسه"، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بيسكرة، يومي: 6 و7 ماي 2012. ص 4.

<sup>5</sup> عبد الحليم بن مشري وعمر فرحاتي، "الفساد الإداري مدخل مفاهيمي"، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد: 5، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2009. ص 11.

شخص معين في مركز محترم، وكذا يشتمل على سوء استخدام المال العام مثل التوزيع غير القانوني للموارد العامة، من أجل الاستفادة الخاصة"<sup>1</sup>.

كما عُرّف في وثيقة مكافحة الفساد لتحسين إدارة الحكم الصادرة عن شعبة التطوير الإداري وإدارة الحكم في مكتب السياسات الائتمائية الصادرة عن منظمة الأمم المتحدة بأنه إساءة استعمال القوة العمومية أو المنصب أو السلطة للمنفعة الخاصة وأوضحت الوثيقة أن حصول الإساءة قد تكون عن طريق الرشوة أو الابتزاز أو استغلال النفوذ أو المحسوبية أو الاختلاس<sup>2</sup>.

وتتقارب كل هذه التعريفات في توصيف ظاهرة الفساد الإداري، فهي تعتبرها بشكل عام كظاهرة غير مقبولة اجتماعيا، فرغم ارتباطها بالسلوك البشري، إلا أنّها تعبّر في وجه آخر عن تهديد للمصلحة العامة، فبمخالفة القوانين التي وضعت لتحديد وضبط الخدمة العمومية، ومخالفة آليات ولوائح عمل الدوائر والإدارات والأعوان القائمين عليها، وإساءة استخدام النفوذ والموارد المسخرة لذلك، كل ذلك من شأنه أن يهدر المصلحة العامة.

بالتالي يمكن أن نخلص إلى أنّ التعريف الإجرائي للفساد الإداري هو: "استغلال للموارد، والنفوذ المسخر للخدمة العمومية، بما يخالف القانون لتحقيق مصالح خاصة وضيقة".

### ثانيا: مظاهر الفساد الإداري

يرى أستاذ الدراسات المقارنة للسياسات الأوروبية والأمريكية في جامعة واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية، "أرنولد هايدنهايم" - Arnold J. Heidenheimer، أنّ المخالفات الأكثر شيوعاً التي تؤدي إلى الفساد الإداري هي:

Fraud	✓ التزوير	Bribery	✓ الرشوة
Extortion	✓ التعسف	Embezzlement	✓ الاختلاس
Nepotism	✓ المحسوبية	Cheating	✓ الغش والتدليس
Corruption with and without robbery	✓ الفساد مع وبدون سرقة <sup>3</sup>	Blackmail	✓ الابتزاز

1. الرشوة - Bribery: وتعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمير أو تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصول المهنة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 13.

<sup>2</sup> حاكم محسن محمد، بحث بعنوان: "الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية في العراق"، نقلا عن كتاب: أبحاث الملتقى الدولي العلمي السابع حول: الفساد الإداري والمالي... المشكلة وسبل العلاج، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، يومي: 15-16 ماي 2012، الجزائر: الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي، 2012. ص 73.

<sup>3</sup> Samie'e Darooneh M and others, **Op. cit.**, p 2569-2570

2. الاختلاس - Embezzlement: باستخدام الصلاحيات الممنوحة للشخص أو الاحتيال أو استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة بشكل سري من غير وجه حق أو تمرير السلع عبر منافذ السوق السوداء والمساعدة على التهرب الضريبي أو تهريب الثروات الوطنية<sup>1</sup>.

3. الغش والتدليس - Cheating: وهو التلاعب بالبيانات والمعطيات أو اخفائها أو اظهار معلومات مُضَلَّلة أو بيانات غير صحيحة.

4. الابتزاز - Blackmail: بغرض الحصول على المال من العملاء بطرق غير قانونية، يستغل القائم على الخدمة العمومية موقعه الوظيفي بتبريرات قانونية أو إدارية، لتعطيل الإجراءات الإدارية أو ممالطتها، وبشكل غير رسمي قد يطلب مكاسب مقابل تسريع الإجراءات الإدارية، أو جدولتها على حساب معاملات أخرى.

5. التزوير - Fraud: ممارسة التزوير هو كل فعل أو إغفال، بما في ذلك التحريف، الذي يُضلل عن قصد أو غير قصد أو يحاول تضليل، طرفًا ما للحصول على مكاسب مالية أو غير ذلك، أو لتجنب أداء الواجب والالتزام<sup>2</sup>.

6. التعسف - Extortion: ويتجلى التعسف في إساءة استخدام المنصب الوظيفي، بممارسة الغصب والاكراه على العملاء، بهدف تحقيق مكاسب شخصية، وقد يكون ذلك بتخويفهم من تبعات القرارات الإدارية على مصالحهم، أو توجيه القرارات بما يضر فعلا مصالح عملاء محددين لاعتبارات شخصية<sup>3</sup>.

7. المحسوبية - Nepotism: أي خدمة المصالح الضيقة للتنظيمات (الأحزاب أو المناطق والأقاليم أو العائلات المتنفذة) من خلال نفوذهم أو مكانتهم دون استحقاقهم لها أصلاً<sup>4</sup>.

8. الفساد مع وبدون سرقة - Corruption with and without robbery: هذه المخالفة للفساد الإداري، تتجلى بنمطين، ففي النمط الأول؛ حالة الفساد بدون سرقة؛ نجد الموظف يقدم الخدمة الحكومية، أعلى من سعرها الرسمي، ويتحمل العميل فرق السعر "رشوة"، وهنا تظهر مكاسب الموظف ضد مصلحة العميل، فمثلا: لو شاحنات تنقل البضائع عبر الحدود، وموظف الجمارك يطلب سعر أعلى من الرسوم الجمركية لتسهيل دخولها، فإذا دفع العميل مضطرا في هذه الحالة المبلغ الإضافي، ربما لأن تأخر دخول السلعة يُسبب خسائر للشركة المستوردة، ستكون مكاسب موظف الجمارك ضد مصلحة العميل المستورد.

وفي الصورة الثانية؛ وهي حالة الفساد مع السرقة؛ فلا يقدم الموظف أي عائد للحكومة من الخدمات الحكومية، وسعر الخدمة يأخذه الموظف، وربما يأخذ أقل من السعر الرسمي للخدمة.

<sup>1</sup> طارق الحاج، بحث بعنوان: "مظاهر الفساد المالي والإداري"، نقلا عن كتاب: أبحاث الملتقى الدولي العلمي السابع حول: الفساد الإداري والمالي... المشكلة وسبل العلاج، مرجع سابق. ص 130.

<sup>2</sup> The World Bank, "what is Fraud and Corruption?", Published on: [W.D.P], access on: 16-03-2018, available at: <http://www.worldbank.org/en/about/unit/integrity-vice-presidency/what-is-fraud-and-corruption>

<sup>3</sup> إبراهيم توهامي، ناجي ليتيم، مداخلة بعنوان: قراءة تحليلية في مضامين وأبعاد ودلالات الفساد الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بيسكرة، يومي: 6 و7 ماي 2012. ص 13-14.

<sup>4</sup> طارق الحاج، بحث بعنوان: "مظاهر الفساد المالي والإداري"، نقلا عن كتاب: أبحاث الملتقى الدولي العلمي السابع حول: الفساد الإداري والمالي... المشكلة وسبل العلاج، مرجع سابق. ص 130.

ويتكلم هنا كل من "شليفر - Shleifer" و"فيشني - Vishny" عن أثر ضغط المنافسة، حيث أنّ ذلك يُشجّع الفساد الإداري مع السُرقة، ولا يشجّع الفساد الإداري بدون سرقة، نستخدم مثالنا السابق للتوضيح: لو فرضنا أنّ هناك شاحنات نقل بضائع تمرّ على الحدود، وطلب موظف الجمارك سعر أعلى من الرسوم الجمركية، لمرور الشاحنة بحمولتها، فمن يدفع لن يقدر على المنافسة في السوق لارتفاع تكلفة السلعة، فالمرجح في هذه الحالة، أن الفساد سيكون بالنمط الثاني، بأن يأخذ الموظف رشوة صغيرة لإعفاء العميل من الرسوم الجمركية الرسمية، فتلتقي مصلحة الموظف والعميل بما يضرّ المصلحة العامة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: خصائص الفساد الإداري

تعدد خصائص الفساد الإداري، ويمكن أن نورد أهمها في النقاط التالية:

**الفساد الإداري سلوك منحرف:** يتضمن الفساد الإداري انتهاك للواجب العام وانحراف عن المعايير الأخلاقية في العمل، وبذلك يكون الفعل الفاسد بمثابة السلوك المعادي، سواء كان رسمي أو غير رسمي، بحيث يحقق مكاسب مادية أو معنوية بدون وجه حق، للجهة أو الهيئة التي تقوم به، ومن جهة أخرى يعتبر خسارة مادية أو أدبية للجمهور من ناحية، والتنظيمات الإدارية من ناحية أخرى.<sup>2</sup>

وتعدّ أيضاً ظاهرة الفساد الإداري من ناحية انتهاك القوانين أو مخالفة اللوائح التنظيمية والقيم الاجتماعية، سلوك منحرف؛ فهي كظاهرة أيضاً تعكس خلل أخلاقي لدى الشخص الفاسد، بغض النظر عن الأسباب الأخرى، وما يؤكّد ذلك؛ وجود أشخاص في نفس ظروف الشخص الفاسد، ولم يرتكبوا الأفعال الفاسدة التي أقدم عليها.

كما هناك من يعتبر أن أكثر ما يفسّر الفساد الإداري هو الانحراف في استعمال السلطة في القرارات الإدارية، وبالتالي فهو وصف لعب من العيوب التي تشوب الكثير من القرارات الإدارية، نظراً لأن مُصدِرُ القرار هو إنسان معرض للخطأ والنسيان، إلى جانب إمكانية أن تسوقه نزواته، ويتغلب عليه هواه أثناء عمله، فينحرف في استعمال سلطته أثناء إصداره لقرار معين، كان الأصل في إصداره هو ابتغاء المصلحة العامة، وما خصصه القانون للإدارة من هدف كان ينبغي عليه استهدافه، حيث يحدد القانون للإدارة أهدافاً معينة على مصدر القرار أن يجعلها غايته، وإلا كان قراره مشوباً بعيب الانحراف لمخالفة القانون الذي حدد الهدف<sup>3</sup>.

**تعدد أطراف الفساد الإداري:** يُصبح الفساد الإداري غالباً عملاً منظماً، يشترك فيه أكثر من شخص، فمنهم أطراف أصليين، ومنهم من هم أطراف ثانويين؛ إذ أنّ الأطراف الأصليين هم الأطراف المستفيدين والمستغلين، أما الأطراف الثانويين هم الوكلاء الذين يسهلون عملية الفساد للأطراف الأصليين، بحيث تتم أعمالهم بصورة مخططة ومنظمة، ويصعب معها إدراك كافة جوانب الفساد الإداري وإجراءاته، بسبب تعدد أطرافه، مما يجعل منه عملية معقدة وصعبة المكافحة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Andrei Shleifer Robert W. Vishny, *The Quarterly Journal of Economics*, Oxford: Oxford University Press, 1993. P 602-603.

<sup>2</sup> عمر موسى جعفر القرشي، مرجع سابق، ص 101.

<sup>3</sup> حسن محمد علي حسن البنان، مبدأ قابلية قواعد المرافق العامة للتغيير والتطوير: دراسة مقارنة، القاهرة: المركز القومي للإصدارات القانونية، 2014، ص 87-88.

<sup>4</sup> أحمد مصطفى صبيح، الرقابة المالية والإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري، القاهرة: مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، 2016. ص 143.

سرية عمليات الفساد الإداري: عادة ما تتم إجراءات وعمليات الفساد الإداري، في إطار من السرية والخوف، وغالبا ما تؤدي عمليات الكشف عن الفساد الإداري، إلى كشف جزئي عن الحقيقة، دون معرفتها كاملة، ففي هذا السياق أثبتت الدراسات أنّ الصفقات الكبيرة محل الفساد تكون معقدة وغير مباشرة، تغري كبار الموظفين، على الاقبال على الفساد والمغامرة، لأنّ احتمالات الشكوك حولها تكون ضعيفة.<sup>1</sup>

اعتماد الفساد الإداري على التحايل والخبديعة وخيانة الثقة: تعتمد الإجراءات الإدارية في عمليات الفساد الإداري على الاحتيال والخبديعة، كاصطناع المستندات والالتفاف حول القواعد واللوائح، بهدف تحقيق مكاسب غير مشروعة، أو إعطاء معلومات خاطئة أو مغالطة، كل ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زعزعة الثقة في القائمين على الخدمة العمومية، والتي من المفروض أن يتحلى بها كل موظف يستلم وظيفة أو منصب، ليؤدي خدمة للعملاء سواء في القطاع العام أو حتى الخاص.<sup>2</sup>

تغذي الفساد الإداري من الأوضاع الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية السائدة: بطبيعة الحال، لا يولد أي إنسان مجرما، منتهكا أو مُفسداً، ولكن الظروف الاجتماعية والاقتصادية غير المتوازنة تساعد في أن يأخذ الفساد شكله الإداري، فالمؤسسات الحكومية وغير الحكومية نتيجة لتلك الظروف غير المتوازنة؛ يسعى القائمون على الخدمة العمومية داخلها، إلى ترتيب أولوية مصالحهم الشخصية أمام المصلحة العامة، فعندما لا يكون هناك أمن اجتماعي أو اقتصادي أو سياسي أو أمل في مستقبل آمن، فإن السائد داخل تلك المؤسسات سيكون الحفاظ على الذات والنزعة الضيقة والحزبية؛ وهذا ما يقوّي البحث والتموضع بنظرة إيجابية وتفاؤل في منظومة الفساد الإداري. خاصة لما تتصف الأنظمة السياسية كأنظمة رسمية فاسدة في العالم. ففي ظل مجتمع استهلاكي اليوم، تسارعت فيه وتيرة النمو المفرط للاحتياجات المادية، وأيضا وتيرة الميل لإشباعها، فأصبح المال هو الأولوية الأولى، خاصة لمن لا يستطيعون رفع مداخيلهم، ويجدون أن الطرق القانونية لجلب المال أغلقت أمامهم، فكيف يمكنهم الوفاء بمتطلباتهم المتزايدة؟<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: آثار الفساد الإداري وطرق مكافحته

إنّ تعدّد آثار الفساد الإداري، والأبعاد الوخيمة التي يتركها على العديد من الجوانب، لا يستدعي فقط توصيف لهذه الآثار، بل قبل ذلك مراجعة أسبابه والعوامل التي أدت إلى ظهوره وانتشاره، ومن محاولة الإحاطة بمختلف آثاره، والتطرق إلى طرق مكافحته.

### أولاً: أسباب الفساد الإداري في نظم الإدارة التقليدية

قبل أن نعرف آثار الفساد الإداري وآليات مكافحته، وحتى تكون هناك معالجة فعّالة وشاملة له يفترض بنا معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهوره وانتشاره، خاصة في نظم الإدارة التقليدية، أين يتكلم الكثيرون عن التعايش مع الظاهرة كحتمية، مع ما يشبه الإقرار بفشل طرق القضاء عليها، وظهور حلّ المساعي المبذولة من صانعي القرار؛ وكأنّها محاولات يائسة للتقليل من آثار ظاهرة الفساد الإداري، ورمّا التسليم أحيانا أخرى بعدم جدوى حتّى تلك المحاولات، والاعتراف بالفساد الإداري كظاهرة سلبية، تتنامى داخل الدوائر الحكومية والمؤسسات العمومية والخاصة، إذ تتعلق بأسباب مركبة ومعقدة إلى حدّ بعيد، لا تستدعي فقط معالجة الأسباب التي تتعلق بالتنظيم المؤسسي والسلوك الوظيفي داخل تلك الهيئات والمنظمات المعنية بظاهرة الفساد، وإنّما أيضا هناك أسباب تتعلق

<sup>1</sup> مفتاح صالح، معاري فريدة، مرجع سابق، ص 8.

<sup>2</sup> حسن محمد علي حسن البنان، مرجع سابق، ص 145.

<sup>3</sup> Samie'e Darooneh M and others, **Op. cit.**, p 2569-2570.

بالبيئة والظروف التي تتواجد بها تلك الهيئات والمنظمات. لذا سنقوم بمحاولة للإلمام بمختلف تلك العوامل والأسباب، والتي يمكن الإشارة إلى أهمها كما يلي:

### أسباب مؤسسية وتنظيمية<sup>1</sup>:

ثقافة المنظمة: إن عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية و متماسكة وإيجابية تؤدي إلى التزام عال والتحلي بأخلاقيات إدارية سامية، قد يكون سببا لممارسات فاسدة حيث أن اغلب هذه الثقافات التنظيمية يرافقها شيوع ثقافة الفساد في المنظمة أو الإدارة الحكومية.

حجم المنظمة: غالبا ما يكون كبر الحجم خصوصا في الإدارات العمومية مرتبطا بوجود ترهل إداري وبطالة مقنعة وبيروقراطية عالية، وهذه كلها تؤدي بدورها إلى ممارسات غير قانونية وسلوكيات فساد إداري لا يمكن السيطرة عليها بسهولة.

ضعف النظام الرقابي: حيث يجعل من الممارسات الفاسدة، مثل عمل روتيني ساري يمر دون مساءلة أو حساب، فمؤسسات الأعمال والإدارات العمومية مدعوة لإعادة النظر باستمرار في نظمها الرقابية وأساليب تقييم الأداء لديها، فقد تطورت هذه النظم كثيرا وأصبح متاحا للمسؤولين الكثير من الأدوات الفاعلة التي تساعد في ضبط حالات الفساد الإداري.

العلاقة مع المسؤولين في الإدارات العليا: وهذه قد تكون سببا لممارسات إدارية فاسدة تنتج عن استغلال النفوذ لهؤلاء المسؤولين والاحتماء بهم سواء كانت العلاقة قرابة أو ارتباط مصالح أو صداقة.

طبيعة العمل المؤسسي: إن درجة وضوح العمل وأهداف المؤسسات ومنظمات الأعمال، وشفافية عملها له أثر كبير في تقليل حالات الفساد الإداري، أما المؤسسات التي تقتضي طبيعة عملها الكثير من السرية والسرعة، ولديها موارد كثيرة بعيدة عن الرقابة الشعبية والإعلامية، فإن حالات الفساد الإداري تكثر فيها ويمكن إخفاؤها بسهولة.

المياكل التنظيمية وهياكل السلطة: إن عدم وضوح الصلاحيات والسلطات وعدم تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة العمل وعدم وجود وصف وظيفي واضح، يزيد من احتمال ممارسة الفساد الإداري في منظمات من هذا النوع أكثر من غيره.

البطالة المقنعة: إن وجود أعداد كبيرة من العاملين لا يمارسون أعمالا فعلية قد يكون سببا وراء تفنن هؤلاء الموظفين في تعقيد سير المعاملات لغرض الابتزاز والرشوة والوساطة وغيرها.

استغلال المناصب الوظيفية<sup>2</sup>: إن شعور الموظف -خاصة في الإدارات العليا- من أن منصبه هو فرصة يجب أن يستغلها لفترة محددة تجعل منه أكثر ميلا، لممارسات الفساد الإداري لغرض الإثراء، وبناء النفوذ وتوطيد العلاقات مع الآخرين على حساب مصلحة المنظمة والنزاهة والعدالة.

العوامل البيئية<sup>3</sup>: تعتبر من أهم الأسباب التي تقف وراء حالات الفساد الإداري أو تساهم في تعزيزها بسبب كثرتها وتعقدتها وتشابكها، وفيما يلي إشارة إلى أهم هذه العوامل.

<sup>1</sup> عز الدين بن تركي، منصف شرقي، مرجع سابق. ص 7-8.

<sup>2</sup> محمد صادق إسماعيل، الفساد الإداري في العالم العربي: مفهومه وأبعاده المختلفة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014. ص 16.

<sup>3</sup> عز الدين بن تركي، منصف شرقي، مرجع سابق. ص 8-9.

عوامل البيئة السياسية: يعتبر هذا البعد من أكثر الأبعاد دعماً للفساد الإداري خاصة في الدول النامية، فهيمنة السياسة الفاسدين على مختلف نواحي الحياة هي السبب في انتشار حالات الفساد الإداري، وتمثل أهم ملامح هذه البيئة السياسية الفاسدة في عدم الاستقرار السياسي، وعدم وجود دستور دائم، سيطرة الدولة على وسائل الإعلام، ضعف مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها<sup>1</sup>..

عوامل البيئة الاقتصادية: يشكل الاقتصاد عموماً مدخلاً لممارسة حالات الفساد الإداري بأشكاله المتنوعة، فالسياسات الاقتصادية والنقدية المرتجلة للدولة والأزمات الاقتصادية يسبب الحروب والكوارث أو سوء التخطيط قد تكون مدخلاً يشجع الفساد، وبصفة عامة، يمكن اعتبار المشاكل الاقتصادية كالاختكار، الندرة، المضاربة، السوق السوداء، سهولة عمليات تبييض الأموال، انخفاض الأجور، تدهور قيمة العملة، محدودية فرص الاستثمار، وعدم فعالية نظم الرقابة الاقتصادية والمالية في المؤسسات من أهم العوامل الاقتصادية المساعدة في انتشار الفساد الإداري.

عوامل البيئة الاجتماعية: فإذا ما كانت العوامل الاجتماعية غير ناضجة ومشوهة؛ فإنها ستشكل بكل تأكيد مدخلاً واسعاً لممارسات إدارية فاسدة على مختلف المستويات، ومن الضروري الإشارة هنا أن العوامل الاجتماعية قد لا يتم الانتباه لها ولأثرها مثل العوامل الاقتصادية وذلك بسبب وقوع المجتمع تحت تأثير ظاهرة القبول الاجتماعي لهذه العوامل، ومن أهم العوامل الاجتماعية المحتمل تسببها في الفساد الإداري نذكر القيم المشوهة السائدة في المجتمع، وظاهرة الولاء للعشيرة والقبيلة<sup>2</sup>، شيوع ثقافة الفساد في المجتمع، فقدان الحراك الاجتماعي وجمود التفكير والتحجر وعدم قبول التغيير، وانعدام المساواة السائدة، والفقر وزيادة عدد السكان وشح الموارد واستنزافها والتعصب الطائفي والديني.

عوامل البيئة القانونية والتشريعية: يمكن أن تساهم هذه البيئة إلى حد كبير في انتشار حالات الفساد الإداري إذا كانت تتصف بعدم النزاهة وعدم الاستقلالية والخضوع الكامل للسلطة التنفيذية والسياسية في الدولة، ويمكن أن نلخص أهم منافذ الفساد الإداري ضمن أبعاد هذه البيئة إلى مختلف القوانين التعسفية، والتغيير المستمر فيها، والثنائية في تفسير القوانين، وضعف الجهاز القضائي.

عوامل البيئة الثقافية: يمكن أن تكون البيئة الثقافية بعناصرها وأبعادها المتعددة دافعاً للفساد الإداري خصوصاً في الدول النامية، فكلما اتسمت البيئة الثقافية بالانغلاق والخوف من الانفتاح والميل إلى الجمود والتحجر فإنّ بذور الفساد الإداري ستتمو فيها وتنتشر بسرعة، وبشكل يُعقّد وسائل مكافحتها وعلاجها. فللمؤسسات التربوية والدينية والإعلامية دور كبير في بناء قيم ثقافية إيجابية، أو العكس والتي قد تكون سبباً رئيسياً في انتشار الفساد الإداري<sup>3</sup>.

### ثانياً: آثار الفساد الإداري

إن للفساد الإداري آثار كبيرة على الدول والمجتمعات سواء كانت الدول المتقدمة أو الدول النامية وفي جميع مناحي الحياة، ويمكن محاولة الإحاطة بهذه الآثار عموماً، مع التركيز على الجوانب البيروقراطية والتنظيم الإداري في النقاط التالية:

<sup>1</sup> علي العسي وهشام ليرة، "أساليب مكافحة الفساد الإداري والمالي وحوكمة الشركات مع الإشارة إلى تجربة شركة أن سي أ- روية - الجزائر"، مجلة: البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد: 3، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 2017، ص 119.

<sup>2</sup> عمار بوجلل، "استراتيجيات مكافحة الفساد السياسي والإداري: تعريف الفساد وتحديد عوامل وجوده"، مجلة: المعيار، العدد: 25، قسنطينة: جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، 2010، ص 20.

<sup>3</sup> عز الدين بن تركي، منصف شرقي، مرجع سابق، ص 9.

**تحويل التخطيط إلى عملية صورية:** إذ يُعدّ التخطيط من أهم وظائف الدوائر الحكومية والأجهزة الإدارية على الإطلاق، إلا أنه يمكن القول بأن انتشار ظاهرة الفساد الإداري، بالإضافة إلى التحديات الإدارية الأخرى، تجعل من التخطيط عملية صورية أو شكلية في تلك المؤسسات، وبالتالي تضعف دوره في التنمية الإدارية وبخاصة دول العالم الثالث، فلقد اعتادت الأجهزة المركزية للتخطيط أن ترسل في فترة زمنية محددة من العام نماذج للتخطيط للدوائر الحكومية، وذلك بغرض تعبئة هذه النماذج ومن ثم إعادتها إليها بغرض إعداد الخطة الشاملة سواء أكانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل. هذا الإجراء في حقيقة الأمر فقد مصداقيته سواء بالنسبة لأجهزة التخطيط المركزية أو للدوائر الحكومية الأخرى وذلك بسبب أن هذه الخطط في الغالب لا ترتبط إطلاقاً بالناحية المالية، حيث إنّ الأجهزة المستولة عن الميزانيات تمارس دورها بعيداً عن أجهزة التخطيط، كما أنها لا تعكس في واقع الأمر طموحات وتطلعات التنمية بشقيها الشامل والإداري، وفي الغالب مرّ ذلك هو السلطة التقديرية لمتخذي القرار، والتي تعبّر غالباً عن مقاومة للخطط، باعتبار أنّها تمثل لهم قيوداً، يمكن على أساسها أن تتم محاسبتهم في نهاية الفترة الزمنية للخطة، لذا وبعيداً عن التخطيط فإنّ الكثير من ذوي النفوذ في الدوائر الحكومية يقاومون الخطط أشد المقام، وذلك ما يجعلهم في منأى عن المسؤوليات والمحاسبات، كما يُسهّل لهم في الوقت نفسه فرص طرح خططهم وأولوياتهم التي قد تخدم مصالح الأجهزة التي يعملون بها فقط، أو مصالح أشخاص محددين أو ربما مصالحهم الشخصية<sup>1</sup>.

**عدم فعالية جهود التنظيم الإداري:** إنّ النتائج الناجمة عن جهود التنظيم الإداري، في كثير من الأحيان تنتهي عند كتابة تقارير الدراسات الخاصة بها، ومن ثم تحفظ ولا يتم الالتفات إليها إطلاقاً؛ إلا في حالات محدّدة. وهذا يعود أيضاً إلى التأثير القوي، الذي يتركه الفساد الإداري على ممارسة الدوائر الحكومية لأنشطتها، ومقاومة أي تغيير أو إصلاح إداري؛ وإعاقة برامج التطوير الإداري<sup>2</sup>، التي تحظى بتأييد الإدارة العليا، وتسعى لتجديد عملياتها وتغيير ثقافة المنظمة، ومقاومة كل ما من شأنه أن ينقل هذه المؤسسات إلى الطريق، الذي يساعد على تحقيقها لأهدافها وبما يحقق في الوقت نفسه رضا المستفيد من الخدمات التي توفرها. بل يمكن القول، في الوقت نفسه، أنّ الإصرار على بقاء الجهاز الحكومي على ما هو عليه من سوء الحال في كثير من دول العالم مرده في واقع الأمر إلى وجود الكثير من المنتسبين لهذا الجهاز الذين يستفيدون من هذا الواقع مادياً ومعنوياً. فتعقيد الإجراءات على سبيل المثال يُعدّ مورداً مادياً ومعنوياً لكثير من موظفي الأجهزة الإدارية، الذين يستغلون طول هذه الإجراءات وتعقيدها لتقديم خدماتهم للأشخاص المحتاجين لخدمة الإدارة العمومية، مقابل تحقيق مكاسب مادية ومعنوية لهم. كذلك فإنّ وجود الأنظمة العتيقة، التي تمثل لكثير من العاملين في الدوائر الحكومية، فرصة اختراق هذه الأنظمة أو تجاوزها والتحايل عليها، وهم بذلك في مأمن عن أي محاسبة أو رادع يردعهم عن التصرفات التي يقومون بها<sup>3</sup>.

**تدني أداء مؤسسات الخدمة العمومية:** تواجه مؤسسات الخدمة العمومية العديد من المشاكل، المرتبطة بمختلف نشاطاتها، ولعل تلك المشاكل أثرت بشكل أساسي في صياغة مفهوم الخدمة العمومية الرشيدة والنزيهة، وأوجدت سمات التعقيدات البيروقراطية الشديدة والاضطرابات الإدارية، كمحصلة لغياب مرونة الإدارة في مؤسسات الخدمة العامة، ولتوضيح وبيان كيف أدى الفساد

<sup>1</sup> عبد الرحمن أحمد هيجان، مداخلة بعنوان: "الفساد وأثره على الجهاز الحكومي"، المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد، أيام: 6-8 أكتوبر 2003، السعودية-الرياض: مركز البحوث والدراسات قسم الندوات واللقاءات العلمية، 2003. ص 12-13.

<sup>2</sup> محمد عبد الرحيم المحاسنة وسامي عبد الكريم الحربي، "أثر الفساد الإداري في عرقلة برامج التطوير الإداري"، مجلة دراسات إدارية، العراق-البصرة: جامعة البصرة، 2014. ص 133.

<sup>3</sup> عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 13-15.

الإداري إلى التأثير على مؤسسات الإدارة العمومية يمكن الانطلاق من مشاكل الخدمة العمومية، والتي تعبر في فحواها عن نتائج انتشار الفساد داخل الأجهزة المكلفة بإشباع حاجات المواطنين من الخدمات، حيث يواجه المواطن في المؤسسات الخدمية مشاكل كثيرة منها: الروتين القاتل، وتعقيدات الإجراءات الإدارية، مما يضفي على الخدمة طابع التأخير في إنجاز المعاملات، وتدني مستوى العاملين؛ بسبب ضعف مستواهم العلمي، وقلة الخبرة والتجربة في ميدان العمل الإداري، ونقص الأجهزة والمعدات الخاصة بالخدمة العامة، أي ضعف التجهيز، وعدم التكيف مع التغيير، مما ولد فجوة تقنية قاتلة أضرت بالخدمة العامة، وشيوع ظاهرة شخصنة القطاع العام، والتلاعب بالدرجات الوظيفية واستغلال الموارد المالية والتجهيزات الإدارية للأغراض الشخصية، دون خدمة الصالح العام، وشيوع ظاهرة العشوائية داخل مؤسسات الخدمة العامة، بسبب احتكار العمل الإداري من قبل التقليديين، واستفحال ظاهرة الرشوة، والعلاقات المصلحية المتبادلة بين الموظف والمواطن، وضعف الراي العام والإعلام مما زاد من التماذي والانغلاق وعدم قبول الحوار بين المؤسسات الخدمية والمتعاملين، ورفض التغيير والتجديد من قبل الموظفين القدامى وبالتالي اضطهاد المبدعين والمبتكرين وأنصار التغيير الإداري الباحثين عن النوعية والجودة<sup>1</sup>.

**الإخلال بواجبات الموظف في الوظيفة العامة:** إن وجود الفساد الإداري يُعدُّ أحد الأسباب المؤدية إلى الإخلال بواجبات الوظيفة العامة؛ فيتم الإهمال أو التقاعس عن تحمل الأعباء التي يجب أن يقوم بها الموظف لحسن سير العمل، بحيث ينقلب التقصير والسلوك السلبي إلى ممارسة مشروعة في كثير من الأحيان، أو حتى لو لم تكن مشروعة فإنه يتم غض الطرف عنها، وفي المقابل قد يسعى الموظف إلى تحقيق مكاسب مادية ومعنوية، نتيجة لهذا التقصير والتعطيل للوظيفة والمصلحة العامة<sup>2</sup>.

**الانحراف بمقاصد القرار عن المصلحة العامة:** في ظل انتشار الفساد الإداري، يصبح من الصعب أن يتم تنفيذ القرارات بما يخدم المصلحة العامة، فتصبح المؤسسات تحت سيطرة المستفيدين من انتشار الفساد، ومجموعات الضغط والمصالح الضيقة، والتي تملك في كثير من الأحيان القدرة على الوصول إلى المعلومات الدقيقة عن المشاريع المهمة في الدوائر الحكومية، أو تلك البرامج التي تنوي الحكومة تنفيذها بغرض خدمة الصالح العام. إلى جانب القدرة على بناء شبكة واسعة من العلاقات غير الرسمية التي تمكّنها من إقناع متخذي القرار بمطالب ورغبات جماعة الضغط حتى لو كانت هذه الرغبات والمطالب تتعارض مع المصلحة العامة<sup>3</sup>.

**إعاقة جهود الرقابة الإدارية:** في كثير من الأحيان يتم تعطيل الأجهزة الرقابية، عن القيام بأدوارها الفعلية وذلك من خلال عدم تزويدها بالتقارير المطلوبة عن سير الدوائر الحكومية، لتمتد على ضوء هذه التقارير من مراقبة وتطوير أداء تلك الدوائر، بما يحقق الغاية النهائية لإنشائها، بل إنها وإن زُودت بهذه التقارير فهي في الغالب تقارير قديمة، يصعب إصلاح ما تتضمنه من أخطاء وملاحظات ويجعل تتبع هذه التقارير أمراً روتينياً لا يضيف للدوائر الحكومية أي قيمة فعلية، وهناك ملاحظة أخرى تتعلق بإعاقة جهود الرقابة الإدارية بسبب انتشار الفساد في الدوائر الحكومية تتمثل في أن الرقابة كثير ما تكون موجهة نحو فئة محدودة من الموظفين الذين هم في الواقع ضحايا الفساد، وليسوا المحركين الأساسيين له وغالباً ما يكونون من صغار الموظفين، على أنّ المشكلة الكبرى

<sup>1</sup> حازم حمد موسى الجنابي، "جودة الإدارة السياسية: بين اعتمادية الإدارة الإلكترونية ونوعية الحكم الرشيد"، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، المجلد: 5، العدد:

19، العراق-كركوك: جامعة كركوك، 2016. ص 189-192.

<sup>2</sup> مازن ليلو راضي، حمزة حسن الطائي، مرجع سابق، ص 90-92.

<sup>3</sup> عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 16-18.

لانتشار الفساد الإداري بخصوص جهود الرقابة الإدارية، هو أن تصبح أجهزة الرقابة الإدارية ذاتها جزءاً من الفساد الإداري، وأحياناً أخرى سبباً فيه<sup>1</sup>.

**تراجع إيرادات الدولة (هدر المال العام):** ويتم ذلك عندما يقوم الموظف المعني بقبول الرشوة، أو اعتماد المحسوبة أو الواسطة من أجل أن يتجاهل أو يخفض جزء من إيرادات الدولة مثل الضرائب المستحقة على النشاطات الاقتصادية المختلفة والمتعددة، كما أن الخزينة العمومية عرضة لأن يُهدر منها جزء كبير عندما يكون هناك دعم مادي إلى فئات غير مستحقة، تحصل على هذا الدعم نتيجة الفساد الإداري، وكل هذا يؤثر على النشاط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للدولة<sup>2</sup>.

**التأثير السلبي على النمو الاقتصادي:** ويكون ذلك بتراجع معدل نمو الدخل القومي نظراً لأن الفساد يؤدي إلى تراجع معدلات الادخار والاستثمار، ومن ثم زيادة القيمة المضافة\* إلى الدخل القومي سنوياً<sup>3</sup>، حيث تشير الدراسات إلى انخفاض معدلات الاستثمار ومن ثم جميع الطلب الكلي، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات النمو الاقتصادي، وهروب رؤوس الأموال للخارج وما يتبع ذلك من ازدياد حجم الفقر والبطالة، فيعطل الفساد فرص التراكم الاستثماري المنتج في الأصول البشرية والمادية، ويُقوي من قيم وسلوك الربح السريع من خلال توظيف الربح على الحظوة من وجهي القوة (السلطة والثروة)، بدلاً من العمل المنتج المحقق للمصلحة العامة. ما يؤدي لجو من عدم اليقين ويُؤثر بشكل مباشر على أنشطة الشركات بشكل عام، والمشروعات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، بوصف الفساد الإداري عقبة رئيسية أمام نشاطها<sup>4</sup>.

فالفساد الإداري يشكل خطر معاكس لعملية التنمية حيث يؤدي إلى استنزاف الموارد، ويؤدي إلى وقوع اختلالات في البنى الأساسية التي تتركز عليها عملية التنمية، وتختلف آثار الفساد باختلاف مستويات التنمية الاقتصادية، فهو لا يُجْلَف نفس الآثار في البلدان المتقدمة والبلدان النامية، وقد اختلفت النظريات الاقتصادية في دراستها لآثار الفساد على البلدان النامية، إذ أشارت بعض النظريات إلى أن الفساد قد يحقق بعض الآثار الإيجابية، وأطلق أصحاب هذا الطرح على نظريتهم اسم نظرية الفساد المنتج أو النظرية البنوية (Structuralist Theory) وتشير النظرية إلى ضرورة وجود قدر من الفساد في المجتمعات المتخلفة لتدليل بعض الصعاب والتحديات الإدارية حتى تخرج بعض القرارات والمشروعات للنور، وإلى حيز التنفيذ من دون إبطاء يضر بالإنتاج والاستثمار. ويعتقد هؤلاء بأن وجود قدر من الفساد قد يكون محبباً لسبيين؛ أولاً: لأنه يمثل علاوة (عمولة) للموظف الذي أُنجز مهمة ما، فالرشوة التي تحصل عليها تدفعه للعمل أكثر، والسبب الثاني هو: أن الرشوة تسمح للمقاولين بتجنب الإجراءات الإدارية البيروقراطية، ووفق النظر بهذا التوجه؛ فإنّ الفساد في البلدان النامية التي تعاني العديد من الاختلالات يمكن أن تزيد من الفعالية الاقتصادية، ويؤكد هذا الطرح المفكر العالمي "صموئيل هنتينغتون - S. Huntington" إذ يرى بأن الفساد (خصوصاً في دول الجنوب) له أثر إيجابي لا

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 19-21.

<sup>2</sup> مناوّر حداد، بحث بعنوان: "أثر الفساد الإداري والمالي على مؤسسات الدولة وسبل معالجته"، نقلاً عن كتاب: أبحاث الملتقى الدولي العلمي السابع حول: الفساد الإداري والمالي... المشكلة وسبل العلاج، مرجع سابق، ص 292.

\* القيمة المضافة: هي الفرق بين سعر التكلفة وسعر البيع، وهي ضريبة مركبة تفرض على تكلفة الإنتاج.

<sup>3</sup> الطيب داودي، هاجر بربط، بحث بعنوان: "طرق علاج الفساد المالي والإداري بين المنظور الإسلامي ومنظور الإدارات الحديثة"، نقلاً عن كتاب: أبحاث الملتقى الدولي العلمي السابع حول: الفساد الإداري والمالي... المشكلة وسبل العلاج، مرجع سابق، ص 252.

<sup>4</sup> وارث محمد، "الفساد وأثره على الفقر: إشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة: دفاتر السياسة والقانون، العدد: 8، ورقة: جامعة قاصدي مرباح، 2013، ص 94.

يمكن إنكاره لمساهمته في اندماج فئات المجتمع وشرائحه، وتحقيقه للاستقرار وتعجيله للنمو الاقتصادي والتطور، فالفساد وسيلة لتجاوز القوانين التقليدية والتنظيم البيروقراطي الذي يعوق التقدم الاقتصادي<sup>1</sup>.

**هدر الثروة الوطنية وتضخيم النفقات:** فحالات الفساد الإداري تُضخّم النفقات غير الضرورية، ولا تبالي بأوجه الانفاق، ولا يتم التعامل بالثروة الوطنية بذلك الاهتمام والعناية التي تتطلبها.

**توسيع الفجوة بين الفقراء والأغنياء:**<sup>2</sup> وذلك من خلال تراجع مستويات المعيشة، فاستغلال الأغنياء والمتنفذين لفساد الموظفين، للتهرب من دفع الضرائب، يؤدي بأصحاب الثروة إلى زيادة ثرواتهم<sup>3</sup> ويكون ذلك على حساب تقلص الإيرادات الحكومية التي قد توجه إلى نفقات عامة أساسية يُقصد بها رفع المستوى المعيشي للطبقات المحرومة.

**تزايد الصراعات والخلافات:** ويكون ذلك بسبب تضارب المصالح الضيقة مع بعضها من جهة، وتعارضها مع المصلحة العامة من جهة أخرى، وذلك سواء داخل الإدارات العمومية والدوائر الحكومية أو مع العملاء والمستفيدين من الخدمة العمومية.

**تراجع الأخلاقيات وارتفاع نسبة الجريمة:** الفساد الإداري يُعرف بالأصل من ارتفاع نسبة الجريمة وخاصة جرائم التزوير والكسب غير المشروع، وكذلك إضعاف قوة وسيادة التشريعات القانونية التي تحارب الفساد والمفسدين، فيؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية وإلى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع، وبروز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لانحيار القيم وعدم تكافؤ الفرص. كما أنّ تراجع الأخلاقيات، يدفع نحو الصراع بين طبقات المجتمع والتأسيس لخطر اجتماعي، خاصة عندما يصبح الفساد رائجاً في المجتمع، وهذا يعني أن المجتمع قد تغيرت أولوياته الأخلاقية فيتقدم الفساد على غيره، ويُضاف إلى ذلك ظهور وبروز النقمة والأحقاد التي تتكون بين أفراد المجتمع وخاصة عندما تدخل الرشوة والفساد إلى القضاء والسلطة القضائية، وهذا الأمر بشكل احتقاناً بين أفراد المجتمع كما يشكل أيضاً تشوها اجتماعياً خطراً<sup>4</sup>.

**تدني الأوضاع البيئية والمعايير الإنسانية:** حيث أنّ الأنظمة التي ينتشر فيها الفساد الإداري، يغلب فيها الطابع الربحي على الصفقات التجارية والعمليات الانتاجية، ويتم تجاوز معايير السلامة الصحية، الغذائية والأمنية...، كما تصبح فيها قوانين حماية البيئة وحقوق الحيوان، بدون أهمية وبدون فعالية، لأنّها لا تستقطب اهتمام المواطنين والقيادة السياسية، وليس هناك صرامة في تطبيق العقوبات الأمر الذي يؤدي إلى استمرار عمليات التلويث الصناعي، والاضرار بالبيئة<sup>5</sup>.

### ثالثاً: طرق مكافحة الفساد الإداري

إن عملية مكافحة الفساد الإداري، يجب أن تكون عملية شاملة، بحيث لا يكون الإصلاح الإداري، جزئياً، أو يُعنى فقط بمجال محدد، فيجب أن يكون على كل صعيد، سواء على مستوى أخلاقيات العمل، أو نظم الإدارة المتبعة، أو النظم التشريعية والقانونية،

<sup>1</sup> ناجي بن حسين، بحث بعنوان: "تحليل ظاهرة الفساد وسياسات مكافحته: إشارة لحالة الجزائر"، "مظاهر الفساد المالي والإداري"، نقلا عن كتاب: أبحاث الملتقى الدولي العلمي السابع حول: الفساد الإداري والمالي... المشكلة وسبل العلاج، مرجع سابق. ص 94.

<sup>2</sup> مناور حداد، مرجع سابق. ص 292.

<sup>3</sup> الطيب داودي، هاجر بربطل، مرجع سابق. ص 253.

<sup>4</sup> مناور حداد، مرجع سابق. ص 287-290.

<sup>5</sup> ناجي بن حسين، مرجع سابق، ص 97.

أو حتى بتوسيع الفعاليات ومشاركة مكونات المجتمع المدني والمواطنين. وأيضاً لا تكون تلك الآليات على اعتبارات كلية فقط، بل يجب أن تتعدى ذلك لتفاصيل وآليات العمل الإداري، عن طريق أدوات تساعد على إرساء المساءلة وتعزيز الشفافية وتقوية المحاسبة الفعالة؛ ويمكن التفصيل حول طرق وآليات مكافحة الفساد الإداري عبر النقاط التالية:

**إصلاح المنظومة القانونية والتشريعية:** ويكون ذلك بدراسة وتقييم التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد لمعرفة مدى فاعليتها واقتراح مشاريع، التعديلات لها لمواكبتها للاتفاقيات والمعاهدات الدولية التي صادقت عليها الدولة أو انضمت إليها؛ وجدير بالذكر هنا، الإشارة إلى الجهود الأمامية التي تسعى هيئة الأمم المتحدة لتفعيلها، حتى تجعل من عملية مكافحة الفساد عملية عالمية ودولية أكثر منها عملية محلية، فحجاءت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في نوفمبر 2003، والتي تضم 175 دولة و71 مادة مقسمة إلى 08 فصول تهدف من خلالها إلى وضع تدابير لمنع الفساد وتجريم بعض التصرفات وتعزيز التعاون الدولي القضائي، الذي يأخذ شكل الوقاية وملاحقة المجرمين والمساعدة القانونية المتبادلة والتعاون في مجال تنفيذ القانون وتوفير آليات فعالة لاسترداد الموجودات والمساعدة التقنية وتبادل المعلومات وآليات تنفيذ الاتفاقية<sup>1</sup>. كما أنّ المنظومة القانونية والتشريعية المحلية لا يجب أن تكفّر بالإصلاحات المستوحاة من الاتفاقيات والمعاهدات الدولية بل يجب أن تعمل الإدارات والدوائر الحكومية على تسهيل إجراءات تلقي التقارير والبلاغات والشكاوى بخصوص جرائم الفساد الإداري المقدمة إليها، ودراستها والتحرّي حولها والتصرف فيها وفقاً للتشريعات النافذة، كما يجب التحقيق مع مرتكبي جرائم الفساد الإداري وإحالتهم إلى القضاء. بالإضافة إلى ضرورة اتخاذ كافة الإجراءات القانونية اللازمة لإلغاء أو فسخ أي عقد تكون الدولة طرفاً فيه أو سحب امتياز أو غير ذلك من الارتباطات إذا تبين أنها قد أبرمت بناءً على مخالفة لأحكام القوانين النافذة أو تلحق ضرراً بالصالح العام، واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لاسترداد الأموال والعائدات الناتجة عن جرائم الفساد الإداري وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة قانوناً<sup>2</sup>.

**تطبيق نظم الإدارة الحديثة:** تتعدد وتنوع نظم الإدارات الحديثة، وهي مفاهيم تمّ إيجادها بتوسع الدراسات ومناهج الإدارة، وذلك في سبيل تحقيق التنمية الإدارية ومنها التنمية الشاملة، فانتشرت هذه المفاهيم عبر عمليات الإصلاح الإداري، ومحاولات تطوير نظم الإدارة التقليدية، خاصة في ظلّ نجاعة العديد من تطبيقاتها في الدول المتقدمة، وتوفر ظروف انتشارها في عصر الانفتاح التكنولوجي الذي نعيشه، ومدى فاعليتها في رفع كفاءة المنظمات والأجهزة الإدارية التي تطبقها، وبالتالي هي تعكس من ناحية أخرى، آليات فعالة أيضاً في مواجهة ظاهرة الفساد الإداري، ومن تلك النظم الحديثة نذكر:

✓ **إدارة الذات:** ويقصد بها الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وتوفير التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف، فيجب على الفرد أن يعمل جاهداً في إدارة ذاته ليعبدها عن الشبهات والطرق غير المشروعة، محققاً بذلك أهدافه وفق أهداف المنظمة بأساليب مشروعة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> هندا غزوي، "الجهود العربية والدولية لمكافحة الفساد من منظور قانوني"، مجلة: البحوث والدراسات الإنسانية، العدد: 12، الجزائر-سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955، 2016، ص 72.

<sup>2</sup> Anti-Corruption and Integrity in the Arab Countries, "Strategy and Action Plan – Yemen" (Arabic), 19-03-2018, p 12-13, Retrieved from:

[http://www.undp-aciac.org/publications/Strategy%20and%20Action%20Plan%20-%20Yemen%20\(Arabic\).pdf](http://www.undp-aciac.org/publications/Strategy%20and%20Action%20Plan%20-%20Yemen%20(Arabic).pdf)

<sup>3</sup> إيمان صوفي، مريم فوراري، مداخلة بعنوان: "أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية"، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بيسكرة، يومي: 6 و7 ماي 2012. ص 8.

✓ **إدارة التغيير:** ويقصد بها سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، ونجد أن درجة المعاناة من قسوة الوضع المعاش بسبب الفساد الإداري يوجب علينا الاستفادة من إدارة التغيير؛ للانتقال بالوضع إلى نقطة توازن أفضل<sup>1</sup>.

✓ **إدارة الأزمات:** لا يعتبر الفساد الإداري أزمة بحد ذاته فقط بل هو مولد لأزمات متعددة داخل المنظمة، ولعلاج الفساد الإداري من منظور (إدارة الأزمات). يمكن إتباع الخطوات التالية:

- I. تكوين فريق عمل متكامل يعمل بتعاون للقضاء على الفساد الإداري ومسبباته داخل المنظمة.
- II. حل المشكلات المصاحبة للفساد الإداري بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة للخروج من الأزمة<sup>2</sup>.

✓ **الإدارة بالمشاركة:** ويقصد بها المشاركة في القدرات والأداء مع الجميع والاعتماد على الإجماع، فيجب على كل فرد في المنظمة أن يكون له رأي وصوت مسموع حتى يعتبر نفسه جزءاً من المنظمة ويتولد في داخله الولاء لها، فتحقيق أهداف المنظمة يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين بالمنشأة مع الإدارة، مما يجعل أهداف وخدمات المنظمة تلقى إجماع وقبول لدى الموظفين، فالنمط التسلسلي للإدارة يقوي شعور الاغتراب لدى العاملين، مما يدفعهم للتفكير في كيفية التملص من الالتزامات، والبحث عن الثغرات القانونية والتنظيمية التي يمكنهم من خلالها تحقيق مصالحهم الخاصة، في حين أنّ نظام الإدارة بالمشاركة يُشعر الموظف أنّ مصلحته تتماشى مع المصلحة العامة، مما يُعزز الرضى الوظيفي، وشعور الانتماء للمنظمة، ويعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية، من أحدث أشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر البشري، ولم يكن الاهتمام بهذا الأسلوب وليد المصادفة، بل كان نتيجة منطقية للتطور التقني والإداري والاجتماعي الذي شهدته نهاية القرن العشرين، علاوة على انتشار مفاهيم الديمقراطية في كافة المجالات<sup>3</sup>.

✓ **إدارة الجودة:** والهدف من خلال نظام إدارة الجودة هو التحسين المستمر، وذلك لا يقتصر فقط على الخدمة أو السلعة، بل يتعداه ليشمل مستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي وتنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة بين العاملين في المنشأة، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، فمن بين أهم مبادئ إدارة الجودة هو التحسين المستمر<sup>4</sup>، فيتطلب المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات، وعملية تحسين مستمرة للموظفين وأدوات الإنتاج والخدمات والسلع المقدمة بدون توقف، بدلا من الاقتصار على استخدام المعايير وعمليات التحسين بعد وقوع الأخطاء، فإذا راعت المنظمة الجودة في أدائها على المستوى التنظيمي، وعلى مستوى الخدمات المقدمة ابتعدت عن العديد من مسببات الفساد الإداري.

<sup>1</sup> معمر بوطاللي، سايب زيتوني، " الإصلاح الإداري الإلكتروني كسبيل لمكافحة الفساد الإداري والمالي في الإدارة العمومية"، مجلة: دفاتر اقتصادية، العدد: 4، الجلفة: جامعة عشور زيان، 2012. ص 145.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية (اعمال المؤتمرات)، آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري: بحوث واوراق عمل الملتقى العربي الثالث، المنعقد في الرباط بالمملكة المغربية في ماي 2008، القاهرة: جامعة الدول العربية، 2009، ص 44.

<sup>3</sup> محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية: الإدارة، بريطانيا: جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009. ص 12. ملف متاح على: <http://stclements.edu/grad/gradrefai.pdf>

<sup>4</sup> الياس بوضياف، عزالدين بن تركي، مداخلة بعنوان: "آفاق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية"، ملتقى دولي حول: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، قسنطينة: جامعة منتوري، 2010. ص 5-6.

✓ **إدارة الاتصالات:** ويعني الاتصال تبادل المعلومات ووجهات النظر والتعبير عن المشاعر والأحاسيس، وفي إدارة الاتصالات يجب تشجيع الأسئلة وتبادل الأفكار، المطروحة بين الموظفين وتوجيه النقد للعمل الخاطئ في الوقت المناسب وإيجاد مناخ إيجابي للاتصال يسمح بتقبل أفكار الآخرين، حيث أنه من أحد مسببات الفساد الإداري هو عدم كفاية الاتصالات بين الرئيس ومروؤسيه، وكان لابد من الاهتمام بإدارة الاتصالات وممارستها بفعالية في النظم الإدارية الحديثة، حتى يستطيع المدير أن يُقوِّم الوضع الخاطئ داخل المنظمة في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

✓ **الإدارة بالأهداف:** وهذا النظام يؤكد على ضرورة العمل الجماعي بروح الفريق، والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمروؤوس، وبحقق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف، حيث أنه من أحد أسباب الفساد الإداري غموض الأهداف وعدم وضوحها، وجب على كل منظمة تسعى إلى علاج ظاهرة الفساد الإداري أن تمارس أسلوب الإدارة بالأهداف.

✓ **إدارة الإبداع:** يجب دعم روح المبادرة والمشاركة، ودراسة المقترحات الجديدة، والعمل على التنوع والتجديد والتطوير في نظم العمل، حيث أنّ أحد أسباب الفساد الإداري، هو دفن الإبداع لموظفي الإدارات العمومية، سواء كانوا رؤساء أو مروؤسين، بأولوية القوانين الجافة وتكريس روتين العمل الإداري، ومقاومة الأفكار الجديدة، مما يدفع الموظف الإداري إلى التعطيل كنوع من الاحتجاج على نمط العمل القائم، كما يجب العمل على دفع الرئيس لدعم الإبداع لدى مروؤسيه، وليس مقاومته من خلال سعيه للحفاظ على منصبه، فيلجأ لتعطيل ترقيتهم مثلاً أو نسب إبداعاتهم لنفسه<sup>2</sup>.

✓ **إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):** وتُعرف على أنّها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة<sup>3</sup>، وهو منهج لتحقيق تطوير أساسي يهدف لرفع أداء المنظمات بأساليب فعالة غير تقليدية، وغالباً ما يعتمد الأساليب الكمية والأجهزة والتكنولوجيات الحديثة، والأنظمة الآلية، فالهندرة تتعلق بكيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير نمط عمل الموظفين، من متمركزين حول المهمة إلى أفراد عاملين متعدّدي المهارات، وكيفية تغيير المديرين من مشرفين إلى مدربين، وكيفية تغيير نظم وإجراءات العمل من أجل زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية<sup>4</sup>. فنحن إذن بصدد أحد أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية، والتي تتجلى كأحد أبرز النظم الإدارية الحديثة في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري، من خلال التأسيس لمبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

**دعم القيم الأخلاقية والمجتمعية التي تنبذ الفساد الإداري:** إن تقويم السلوك الوظيفي مسؤولية تتطلب إمكانيات وقدرات وكفاءات عالية من أجل إحداث التغيير الإيجابي برغبة من الموظفين، أي باستخدام أساليب تحفيزية مختلفة من شأنها أن تجعل الموظف يُحكِّم ضميره؛ بإقباله على عمله برضى وحماس كبير، ورغم أنّ أخلاقيات العمل في الأساس تعتمد على سلوك الموظف ذاته، إلا أنّ دور القيادة الإدارية، يتجلى من خلال أنّها في الأصل تشكل قدوة حسنة؛ فيُعد القائد المرجع الأول والأهم لجميع الموظفين لذلك

<sup>1</sup> إيمان صوفي، مريم قوراري، مرجع سابق، ص 9.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية (اعمال المؤتمرات)، مرجع سابق، ص 45.

<sup>3</sup> اياد علي الدجني، "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية - دراسة حالة)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 29، العدد: 1، دمشق: جامعة دمشق، 2013، ص 323.

<sup>4</sup> شيراز حايك سي خاييف، "إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - موبيليس"، مجلة: أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد: 17، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2015، ص 81-82.

ينبغي عليه أن يكون المثل الأعلى لمرؤوسيه في الكفاءة الوظيفية، وقبل ذلك اختياره أو تعيينه أساسا يكون لأخلاقه ونزاهته بالإضافة لكفاءته ومؤهلاته طبعاً، فيمارس مهامه على أساس احترام القانون، ويُقيم العدل والمساواة بين المرؤوسين، وأن يستشير معاونيه ومرؤوسيه كنوع من تعزيز المشاركة في الإدارة واتخاذ القرار، وأن يعمل على إدارة الصراع ونشر التوعية ضد الفساد الإداري بين الموظفين، ويتحقق ذلك بالبحث عن الأسباب المؤدية إلى وجود الصراعات وإيجاد حلول لها، ونشر ثقافة الإصلاح الإداري وتوعية الموظفين بضرورة التحلي بأخلاق العمل، والابتعاد عن الانحرافات ويغرس في نفوسهم حب العمل وإتقانه وزيادة ولائهم للمؤسسة<sup>1</sup>.

**التوعية المجتمعية وتفعيل المشاركة خارج الإطار الرسمي:** على اعتبار أنّ عملية مكافحة الفساد الإداري - كما أشرنا سابقاً- هي عملية شاملة، فلا يمكن محاصرة جرائم الفساد ومكافحتها إلا بتظافر جهود الفواعل الرسمية من جهة؛ سواء المؤسسات والهيئات الحكومية أو القضائية المستقلة المخصصة لذلك، ومن جهة أخرى جهود الفواعل غير الرسمية على تعددها سواء كانت جهود للمواطنين، النقابات، منظمات المجتمع المدني، الأحزاب السياسية ومؤسسات الاعلام...، فيجب الاهتمام بتوعية حقوق الإنسان وإشراك هذه الفواعل غير الرسمية في عملية مكافحة الفساد الإداري، ومن أجل تحقيق هذه الغاية، يمكن أن نعمل الآليات التي تستخدمها بناء على ما ورد في نص اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد<sup>2</sup>:

#### ✓ **المساهمة في اتخاذ القرار:** من أجل إضفاء مزيد من الشفافية، تلعب الفواعل غير الرسمية دوراً هاماً في مكافحة الفساد

الإداري والوقاية منه، وذلك من خلال مشاركة الفواعل الرسمية في اتخاذ القرار، وكذلك إشراك المواطنين في تسيير الشؤون العمومية وإشراكهم في تحمل المسؤولية، ومن ثم تمكينهم من الاطلاع عن قرب على المعلومات المتعلقة بالميزانية ومعرفة كيفية صرف الأموال العامة.

#### ✓ **التحسيس:** إن فكرة المجتمع المدني أصبحت تقوم اليوم على مفهوم المواطنة، الذي يقتضي إشراك المواطن في تسيير الشؤون

العامة، لذلك فإنه يستوجب أن تقوم مختلف الفواعل غير الرسمية بحملات للتحسيس ولشرح مخاطر جرائم الفساد الإداري وآثارها المدمرة على التنمية، والقيام بأنشطة إعلامية تسهم في عدم التسامح مع الفساد الإداري، ومع الأشخاص الضالعين فيه، وينبغي أن توجه هذه الحملات لفائدة الشباب من خلال وسائل الإعلام والاتصال، ومن خلال برامج تربية وتعليمية تحذر من هذه المخاطر وتعرف بأسبابه وآثاره السيئة والمدمرة.

#### ✓ **الحصول على المعلومات:** من أجل إضفاء الشفافية في تسيير الشؤون العامة ينبغي على هيئات المجتمع المدني وكذا

وسائل الإعلام الحصول على المعلومات المتعلقة بالفساد الإداري ونشرها وتعميمها، وتمكينها من ذلك، ودور هذه الوسائل هام في كشف الممارسات المتعلقة بالفساد والمفسدين، وهذه مسؤولية حساسة وخطيرة لا تقل في أهميتها عن مسؤولية الأجهزة الرسمية في محاربة ومكافحة الفساد المالي والإداري، بل وأحياناً يأخذ دور وسائل الإعلام في مكافحة ظاهرة الفساد المالي والإداري بعداً اجتماعي وسياسي أكبر كونه ذا أثر أوسع وبعد شعبي وجماهيري مباشر وواضح مما ينعكس مباشرة في تأثيراتها على الساحة المحلية وبجميع أبعادها. ولكن ينبغي الإشارة إلى احترام الخصوصية عند نشر هذه المعلومات،

<sup>1</sup> سامية بعيسى وميلود بري، مداخلة بعنوان: "دور ثقافة التطوير الذاتي للموظفين في تطوير الفساد الإداري: مدخل التحلي بأخلاقيات العمل"، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بيسكرة، يومي: 6 و7 ماي 2012. ص 9-12.

<sup>2</sup> رضا هميسي، "دور المجتمع المدني في الوقاية من جرائم الفساد ومكافحتها"، مجلة: دفاتر السياسة والقانون، العدد: 1، ورقة: جامعة قاصدي مرباح، 2009. ص 265-266.

ومراعاة حقوق الآخرين أو سمعتهم، وفي هذا الخصوص فإن على الجهات الرسمية أن تضمن تيسير الحصول على المعلومات بصفة فعلية وقانونية.

✓ **الرصد:** هو وسيلة فعالة تمكن الفواعل غير الرسمية من خلال فضح الممارسات الفاسدة، وتعبئة الرأي العام، بحيث يمكن أن تقوم بمراقبة كيفية صرف المال العام وإبرام الصفقات، ومراقبة الأحزاب السياسية وتمويل الحملات الانتخابية.

**تعزيز الشفافية وإرساء المساءلة والمحاسبة:** إنّ الشفافية كمبدأ هي وسيلة ناجحة للقضاء على الفساد الإداري بمختلف مجالاته وأشكاله، وهي باختصار شديد تعني الوضوح وعكسها الضبابية، وتصدر منظمة الشفافية الدولية سنوياً، مؤشر الشفافية أو النظرة للفساد منذ سنة 1995 لتعكس درجة التحسن في ممارسات الإدارة الحكومية والشركات العالمية لغرض تعزيز الشفافية وجهود محاربة الفساد، ويحاول المؤشر عبر مجموعة من عمليات المسح، ومصادر معلومات معتمدة؛ تحديد مدى تفشي الفساد في الدولة<sup>1</sup>، فيظل الفساد هو العدو الرئيسي للشفافية، فهي تعبّر عن حق كل مواطن يرغب في الوصول للمعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار، كما أنّ الأنظمة التي تتمتع بالشفافية؛ تركز هذا الحق بامتلاكها قنوات مفتوحة بين المسؤولين عن الخدمة العمومية وبين المستفيدين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناولهم<sup>2</sup>. كما يُعرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنّها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتعريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وبالتالي هي تؤسس لنوع من روح المسؤولية لدى الموظفين، وفي العلاقات العمل بينهم، وعلاقتهم مع المستفيدين من الخدمة العمومية، وإذا ما أُريد أن تكون المساءلة فاعلة ولها ثمارها فلا بد أن يعقبها شكل من أشكال المحاسبة، بحيث يكون هناك إجراءات فعلية يتم اتخاذها إزاء الأنشطة والخدمات الحكومية، تكون خاضعة لمجموعة من القواعد، المبادئ والأسس المحاسبية، التي تساعد في التعرف على نواحي النشاط الحكومي، وفرض الرقابة المالية والقانونية على الإيرادات والمصروفات العامة في حدود القوانين والتعليمات الصادرة من السلطات المختصة<sup>3</sup>، بحيث يكون هناك واجب الكشف عن كيفية التصرف في المسؤولية المعطاة، من خلال تقديم كشف حساب أو تقارير عن نتائج وأهداف، تم الاتفاق على شروطها مسبقاً، من حيث النوع، الكلفة، التوقيت والجودة. وعلى هذا النحو، فالمحاسبة مكتملة للمساءلة بسعيها إلى تحسين أداء المؤسسات والارتقاء بها عبر المراقبة المستمرة، والتدقيق وإدارة المخاطر<sup>4</sup>.

### المبحث الثالث: تحدي الانتقال للإدارة الإلكترونية

إنّ الانتشار الواسع لنماذج الأعمال الجديدة والاستخدام المكثف للأعمال الإلكترونية، والنمو المضطرد للتجارة الإلكترونية والأنشطة الرقمية الأخرى، يشير إلى حاجة هذه المجالات وما يرتبط بها من تكنولوجيا ونظم وأدوات إلى إدارة حديثة تستند أيضاً إلى توظيف التطورات الحاصلة في التكنولوجيا، والارتقاء لمستوى تطلعات الأفراد والمؤسسات، وتجاوز التحديات القائمة في الإدارة العمومية

<sup>1</sup> بيجوش حسين، طويل ياسمين، مداخلة بعنوان: "الإجراءات المتبعة في مكافحة الفساد والهيئات المعنية بذلك"، ملتقى دولي حول: حول الفساد المالي والإداري المشكلة وسبل العلاج، يومي: 15 و16 ماي 2012، الجزائر-سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955، 2012.

<sup>2</sup> أمال غنو، "تفعيل الشفافية الإدارية كآلية لمكافحة الفساد الإداري"، مجلة: المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد: 10، باتنة: جامعة الحاج لخضر، 2017. ص 229.

<sup>3</sup> إسماعيل خليل إسماعيل، نائل حسن عدس، المحاسبة الحكومية، عمان: دار البازوري العلمية، 2010. ص 30.

<sup>4</sup> فارس بن علوش بن بادي السبيعي، " دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: فلسفة في العلوم الأمنية، قسم: العلوم الإدارية، كلية: الدراسات العليا، السعودية-الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010. ص 142.

التقليدية، وإيجاد نظام إداري حديث وفعال، وارسائه وفق مراحل تعكس التخطيط الاستراتيجي للقيادة، في منحى لتكريس فكر إداري خلاق، ومنهج جديد في العمل، وممارسات مبتكرة، وحلول شاملة للأعمال، أي هناك حاجة ملحة للإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: دواعي الانتقال للإدارة الإلكترونية

في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات المعرفة والرقي بمستوى الخدمات وتحقيق الرفاه ومواكبة التطورات...، والتي حالياً تعتمد بشكل أساسي على التقنيات الحديثة في استخدام المعلومات لرفع مستوى الأداء، تُطرح أمامنا العديد من الظروف والأسباب التي تستدعي الانتقال لنمط الإدارة الإلكترونية، فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسيلة بقاء، وأداة لا يمكن الاستغناء عنها، في عالم مفتوح ويعتمد على القدرة التنافسية كميّار للتقدم والازدهار، وهذا ما يطرح ضرورة البحث عن العوامل، التي تدفع إلى زيادة كفاءة وفعالية أداء الحكومات والإدارات العمومية.

#### أولاً: الدواعي السياسية، الأمنية، الاقتصادية والاجتماعية:

إن تأثير تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أخذ العديد من الأبعاد السياسية، الأمنية، الاقتصادية، والاجتماعية...، بالإضافة إلى أنه وضع العديد من التحديات أمام الأفراد والمؤسسات، وأيضاً تلك التحديات تنوعت وتعدّدت بحسب الأبعاد التي أخذها التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ففي بعدها الاجتماعي قد ساعدت في تغيير جذري في حياة الأفراد، فزادت في رفع تطلعات وآمال الأفراد والمؤسسات، وفي تحسين مستوى معيشتهم وطريقة حياتهم وأداء أعمالهم، وحفّضت من مستوى رضاهم عن الأداء التقليدي للإدارات الحكومية، فلم يعد عامل السرعة ولا الجودة في صالح الإدارات التقليدية، وأصبح لدينا واقع ثقافي واجتماعي جديد يفرض تطلعاته بقوة، كما أنّ البعد السياسي يتحلى أكثر من خلال ذلك الحراك الاجتماعي والسياسي الذي تشهده العديد من المجتمعات النامية، بعد الاطلاع على الآخر، وزيادة سخط المجتمعات على أوضاعها المتدنية، ووضوح رفضها لمستوى الأداء الحكومي المحلي، وسعيها لتحقيق تحولات ديمقراطية؛ توقّر أداء حكومي يحاكي الأداء المتوفر في الدول المتقدمة. أما إذا نظرنا إلى التحديات التي أفرزها البعد الاقتصادي لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فنجدها عديدة وربما هي أهمها، كونها تشكل حتمية للأفراد والمؤسسات على اعتبار أهمية المال وارتباطه بأي شيء سواء على مستوى الفرد أو الحكومة، فمنذ منتصف التسعينات كانت خصائص الأعمال والأصول وقدرات الإنتاج والتسويق والتوزيع المادية تتراجع في الأهمية المتعلقة بإنشاء القيمة، في مقابل تطور وتوسع الأعمال الإلكترونية في أبعادها الافتراضية والرقمية<sup>1</sup>، كما أنّ العالم يتوجه إلى سوق عالمية واحدة، وتعزيز التجارة الإلكترونية وإزالة الحواجز أمام حرية ومرونة تحويل الأموال، ونقل السلع والتكنولوجيا<sup>2</sup>. أما بخصوص الأبعاد الأمنية، فإنّ التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قد عزّز بشكل غير مباشر من قوة ونفوذ الجماعات الإجرامية والإرهابية، سواء من ناحية تنظيمها، اتصالاتها، تمويلها وسائلها وأدواتها<sup>3</sup>...، ومن الضروري أيضاً امتلاك ما يُمكن من ردعها والتصدي لها، وأيضاً يعتبر امتلاك منظومة متماسكة ومتطورة في جميع القطاعات العمومية، نقطة قوة تسهّل عمليات المراقبة والمتابعة من الأجهزة الأمنية.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق. ص 64.

<sup>2</sup> محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية: دار الفكر والقانون رؤية طباعة نشر توزيع، 2011. ص 23.

<sup>3</sup> Joshua Baron and others, **National Security Implications of Virtual Currency**, Santa Monica: the RAND Corporation, 2015. P 67.

بالإضافة للدور الخارجي من خلال تزايد المنافسة على إعادة صياغة الحكومة إلكترونياً، كمؤشر على تقدّم المجتمعات، ودعم الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوربي لهذا التوجه وإدراجه في أجندات عمل المنظمة العالمية للتجارة، بالإضافة لدعم البنك العالمي لمشاريع الإدارة الإلكترونية في العديد من الدول النامية<sup>1</sup>.

### ثانياً: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يعدّ التطور الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs)، تطوراً متسارعاً يُفرز تحديات كبيرة أمام كل فرد أو نظام، لتأثيراته على العديد من مجالات الحياة، فضرورة مواكبته تعدّ أمراً لا مناص منه، على اعتبار أنّ هذا المجال هو أحد أهم مرتكزات القدرة على البقاء والمنافسة وتحسين الخدمات، ورغم التطور المستمر للمفاهيم والأساليب والتطبيقات التي تنطوي عليها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل سريع جداً، فإنّها عموماً يمكن أن تغطي أي منتج يخزن المعلومات أو يعالجها أو يسترجعها أو يرسلها أو يتلقاها إلكترونياً في شكل رقمي، على سبيل المثال أجهزة الكمبيوتر الشخصية، والتلفزيون الرقمي، والبريد الإلكتروني، الهواتف الذكية والروبوتات...

في مجال الأعمال التجارية، غالباً ما يتم تصنيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى نوعين أساسيين من المنتجات:

- التقنيات التقليدية المعتمدة على الكمبيوتر (أشياء يمكنك القيام بها عادة على أجهزة الكمبيوتر الشخصية أو استخدام أجهزة الكمبيوتر في المنزل أو في العمل)

- تقنيات الاتصالات الرقمية (التي تسمح للناس والمؤسسات بالتواصل وتبادل المعلومات رقمياً)<sup>2</sup>

**التقنيات التقليدية المعتمدة على الكمبيوتر:** ويمكن أن تتضمن تطبيقات وبرامج الكمبيوتر الافتراضية، أو الحزم المكتبية التي توفرها شركات البرمجة المختصة في هذا المجال مثل شركة ميكروسوفت - Microsoft\*

معالجة النصوص: على سبيل المثال MS Word لكتابة الرسائل والتقارير وغيرها.

جداول البيانات: على سبيل المثال MS Excel لتحليل البيانات المالية، والحسابات، وإنشاء نماذج التنبؤ وغيرها.

برامج قواعد البيانات: مثل Oracle / MS SQL Server / Access لإدارة التاريخ بأشكال عديدة من القوائم الأساسية (مثل جهات اتصال العملاء إلى الأدلة الإرشادية)

برامج العرض التقديمي: على سبيل المثال MS Power point لتقديم العروض

برامج النشر المكتبي: على سبيل المثال، Adobe InDesign / Quark Express / MS Publisher لإنشاء المنشورات والمجلات والمستندات المعقدة الأخرى.

<sup>1</sup>كمال رزيق، سهام مداور، مداخلة بعنوان: "الحكومة الإلكترونية نحو حياة أفضل: عرض تجربة البحرين نموذجاً"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و14 ماي 2013، البلدة: جامعة سعد دحلب، 2013. ص 4.

<sup>2</sup> The Online Educational Publisher "tutor2u", "What is ICT?", Published on: [W.D.P], access on: 01-03-2018, available at: <https://www.tutor2u.net/business/reference/what-is-ict>

\* شركة Microsoft وتعرف اختصاراً باسم (MS) هي: شركة تكنولوجيا متعددة الجنسيات مقرها في ريدموند، واشنطن. تقوم بتطوير وتصنيع ومنح تراخيص ودعم وبيع برامج الكمبيوتر والإلكترونيات الاستهلاكية وأجهزة الكمبيوتر الشخصية وتقديم الخدمات. منتجاتها المعروفة والأكثر شهرة هي: أنظمة التشغيل Microsoft Windows، ومجموعة الحزم المكتبية Microsoft Office، وتعتبر أكبر شركة منتجة للبرامج وتطبيقات الكمبيوتر في العالم من حيث الإيرادات، وواحدة من أكثر الشركات قيمة في العالم. لمزيد من المعلومات: <https://www.microsoft.com/en-gb/about/companyinfo>

برامج الرسومات: على سبيل المثال، Adobe Photoshop و Illustrator لإنشاء وتحرير الصور مثل الشعارات أو الرسومات أو الصور لاستخدامها في النشر المكتبي (DTP)<sup>1</sup> أو مواقع الويب أو المنشورات الأخرى.

- كما أنّ هناك تطبيقات متخصصة:

حزمة محاسبة: على سبيل المثال Sage / Oracle لإدارة حسابات المؤسسات.

التصميم بمساعدة الكمبيوتر (CAD): للمساعدة في عمليات التصميم، توجد برامج متخصصة لعدة أنواع من التصميم مثل الهندسة المعمارية والهندسة الرياضية والإلكترونيات وإنشاء الطرق...

إدارة علاقات العملاء (CRM): وتندرج تحتها العديد من التطبيقات التي تسمح للمؤسسات بفهم عملائها بشكل أفضل عن طريق جمع وتحليل البيانات مثل عادات الشراء وما يفضلونه من خصائص منتجاتها... الخ. وغالباً ما تربط العملاء بتطبيقات البرامج التي توفر الاتصال بمراكز الخدمة أو المساعدة أو تطلب بطاقات العضوية أو الانتماء كنوع من التغذية العكسية للمؤسسة.

تقنيات الاتصالات الرقمية: كثيراً ما يتم توصيل البيانات بالوسائل الإلكترونية، وعادة ما يكون ذلك عبر المسافات عن طريق شبكات إرسال واستقبال وبعض الأجهزة، والأسلاك ووصلات الساتلايت. والملاحظ أنّ التكنولوجيات المستخدمة في الاتصالات تكون في الغالب معقدة، لذا لسنا بحاجة لأن نفصل فيها، لكن هناك جوانب من الاتصالات الرقمية التي يجب أن نكون على علم بها. وتتعلق في المقام الأول بنوعين من الشبكات وطرق الاتصال بالإنترنت:

الشبكات الداخلية - Internal networks: عادة ما يشار إليها باسم شبكة المنطقة المحلية - local area network (LAN)<sup>2</sup>، وهي شبكة تتطوي على ربط عدد من الأجهزة (أجهزة الإدخال والإخراج بالإضافة إلى معالجة الكمبيوتر) معا داخل مكتب أو مبنى، والهدف من الشبكة المحلية هو أن تكون قادرة على مشاركة مرافق الأجهزة مثل الطابعات أو المساحات الضوئية، وتطبيقات البرامج والبيانات. هذا النوع من الشبكات قيم جدا، في بيئة المكتب حيث يحتاج الموظفين الزملاء للوصول إلى برامج العمل الإلكترونية وقواعد البيانات المشتركة.

الشبكات الخارجية - External networks: وتظهر ضرورة هذه الشبكات عندما تحتاج للتواصل مع شخص خارج شبكتك الداخلية، في هذه الحالة ستحتاج إلى أن تكون جزءاً من شبكة واسعة النطاق - wide area network (WAN). والإنترنت هو شبكة واسعة النطاق لأقصى حد - إذ أنّها شبكة شاسعة من مجموعة شبكات.

و إذا أتينا لطبيعة أغلب الأعمال والإجراءات الإدارية، فنجدها تعتمد على تداول المعلومات والبيانات وتعدد المراسلات والاتصالات بين مختلف الهيئات التي تراجع المعاملات الإدارية، لذا يُعد الهاتف، الانترنت، والأنظمة الآلية والشبكية... الوسط المناسب لتداول هذه المعلومات، وتطويرها ومعالجتها، في حين أثبتت التجارب أن مراجعتها بشريا في الإدارات التقليدية، مراجعة مكلفة من ناحية الوقت والجهد، كما أنّ هناك احتمال وقوع نسبة مرتفعة من الخطأ، خاصة في حالات المعاملات الكبيرة التي تتطلب مراجعة بيانات ومعلومات ضخمة، وقراءات إحصائية متعدّدة، في حين أنّ المعالجة الآلية، والتي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ تؤدي إلى التقليل من تلك الأعباء وتخفيض تكلفة الإنتاج من ناحية الوقت والجهد والموارد، وتوفّر خدمات وسلع

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 173.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص 40-41.

بنسب خطأ قليلة أو معدومة، خاصة الخدمة الإدارية المتعلقة بالاتصال المباشر بالوسطاء والمتعاملين فتكون الخدمة أكثر دقة وفعالية<sup>1</sup>، كما أنّ التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة أو أي إدارة قد يوسع من قاعدة الزبائن والمتعاملين، ويرفع من القدرة التنافسية لها ويساعد في تلميع علامتها التجارية، ويضفي عليها حالة من المصداقية في جودة الخدمة، مما ينعكس إيجاباً على دخل المؤسسة في أي قطاع إجمالاً.

بالإضافة إلى ذلك يُعدّ من الضرورة بما كان توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة والإدارات، والتي يفرضها توجه نحو توظيف استخدام الأساليب الكمية والتقنية الحديثة في تحليل المعلومات والبيانات للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات، فيجعل ذلك من شأن تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حتمية وليس خيار.

كما أنّ هناك تزايد في المنافسة بين المؤسسات يفرض ضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس، والتي لا يمكن أن توفرها إلاّ التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

كما توسع ونجح الأعمال على نطاق واسع، يفرض هذه الحتمية، لضمان الاتصال المستمر بين العاملين وضمان التنسيق والاتصال بين الإدارة المركزية من جهة والفروع والمرافق من جهة أخرى.

فلا يمكن أن نتجاهل هذا التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي في وقت سابق ليس ببعيد تفوق على كل التوقعات وحتى على الخيال، فالأجهزة المتصلة بالإنترنت الآن تجاوزت عدد البشر، فالآن هناك 328 مليون جهاز متصل بالإنترنت كل شهر، ولهذا السبب أيضًا يُقدّر الباحثون أنه سيكون هناك 50 مليار جهاز متصل بحلول عام 2020، نمط الحياة المتصل هذا يعني أنه قد يكون هناك 500 جهاز في كل منزل متصل بالويب بحلول عام 2022، فيمكن ربط كل تلفزيون، ومصباح كهربائي وقفل وترموستات وأيضاً الهواتف والسيارات وأغلب الأجهزة الحديثة مع دائرة إلكترونية بشبكة الويب معاً<sup>2</sup>، مع إمكانية العثور من خلال الشبكة على دعم وخدمات من المطوّرين، هذا التطور أوجد نمط رفاه من الحياة، يتطلب معه رفع مستوى الخدمات الحكومية والإدارات العمومية بشكل حتمي.

### ثالثاً: تحديات الإدارة العمومية التقليدية وتطور القطاع الخاص

الإدارة التقليدية بشكل بسيط هي تلك الإدارة التي يتم تنفيذ الأعمال فيها، بالمعاملات الورقية كما هو متعارف عليه في نظم الإدارة حتى العقد الأخير من القرن العشرين، وذلك ما يتطلب وجود مستودعات كبيرة لحفظ المعاملات الورقية، في ملفات ومجلدات ومكاتب<sup>3</sup>، والإجراءات الإدارية فيها تتسم بالتعقيد وتأخذ وقت طويل حتى يتم إنهاؤها، فعلى سبيل المثال: طالب متخرج، يطلب نسخة ثانية من كشف نقاط لأحد سنواته الدراسية فيلزمه في نظام الإدارة التقليدية:

- 1- الذهاب للجامعة التي درس بها لتسجيل طلبه.
- 2- تقديم طلب خطي لرئيس مصلحة التدريس أو القسم مع ضرورة الاضطلاع على النموذج الإداري المقبول والمعلومات المطلوبة فيه.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، عماد بوقلاشي، عادل مستوي، مداخلة بعنوان: " نحو عصرة الخدمة العمومية في ظل الإدارة الالكترونية بالجزائر"، ملتقى دولي حول: جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية - حالة البلدان العربية -، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة، يومي 29 و30 أكتوبر 2014. ص 5.

<sup>2</sup> Michael Yardney, "how many devices are connected to the Internet?", Published on: 29 September 2016, access on: 02-03-2018, available at: <https://propertyupdate.com.au/many-devices-connected-internet-infographic>

<sup>3</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق. ص 67.

- 3- موافقة رئيس مصلحة التدريس أو القسم وإرسال الطلب مع الموافقة للموظف المكلف بالمعاملة الورقية.
  - 4- مباشرة الموظف المكلف بالمعاملة الورقية بطلب إتاحة محاضر المداورات الورقية من أمين مصلحة الشهادات أو الأرشيف، ليعمل بها كشف النقاط المطلوب.
  - 5- إعداد كشف النقاط، وتأكيد الموظف أو رئيس المصلحة على صحة البيانات الواردة فيه بعد مراجعتها ويكون التأكيد عن طريق المصادقة عليها غالباً.
  - 6- إرساله لرئيس القسم للختم والتوقيع.
  - 7- إرجاع محاضر المداورات الورقية لمصلحة الأرشيف أو الشهادات.
  - 8- الاحتفاظ بنسخة ورقية أخرى عن كشف النقاط المستخرج على مستوى المصلحة وتسجيله في البريد الصادر.
  - 9- تسليم الكشف عند عودة صاحب الطلب في موعد استلامه.
- ونلاحظ أكثر من تسعة خطوات وإجراءات إدارية، لتنفيذ خدمة واحدة، من المفروض أنها من أبسط العمليات الإدارية، وربما تتعدد أكثر عند ضياع الطلب قبل الخطوة الرابعة أو الكشف المستخرج قبل الخطوة الأخيرة، أو عدم وجود أحد الموظفين الذي له علاقة بهذه الخطوات.
- بالإضافة للعديد من السلبات التي تتسم بها الإدارة العمومية التقليدية والتي يمكن أن نذكر منها:
- ✓ تلف بعض المعاملات الورقية بسبب التقادم أو بعض العوامل كالرطوبة والغبار وأحياناً بعض الحوادث كتسريبات المياه أو الحرائق أو انهيار البنايات.
  - ✓ صعوبة الحصول على معلومات من هذه المعاملات في بعض الأحيان.
  - ✓ التكاليف الباهظة لصيانة المعاملات الورقية وإصلاح التالف منها.
  - ✓ إمكانية ضياع بعض المعاملات سهواً أو عمداً.
  - ✓ توفير أماكن وقاعات كبيرة لحفظ المعاملات الورقية.<sup>1</sup>
  - ✓ ائتمان وثائق هامة في عهدة أمناء محددين، يزيد من تعقيد الإجراءات الإدارية، في حال استدعت الحاجة لاستخدامها.
  - ✓ ارتفاع معدلات الغياب ومعدلات ترك العمل ونسبة حالات المرض.
  - ✓ ارتفاع معدلات إصابات العمل.
  - ✓ ارتفاع نسبة مشاجرات العمال أثناء العمل وسوء العلاقة بين المشرفين والعمال.
  - ✓ انخفاض معدل إنتاج العامل وارتفاع نسبة الإنتاج المعيب وزيادة نسبة الفاقد في الخدمات<sup>2</sup>
  - ✓ عدم الالتزام بالموضوعية في إعداد تقارير الأداء للعاملين وزيادة الإنذارات والعقوبات.
  - ✓ عدم وجود تنسيق بين أعمال الأقسام أو الإدارات
  - ✓ عدم الالتزام بمواعيد التسليم للعملاء
  - ✓ تسلط الإدارة العليا وعدم تفويضها للسلطة.

<sup>1</sup> نفس المرجع. ص 68.

<sup>2</sup> سعيد بن معلا العمري، "المطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: العلوم الإدارية، قسم: العلوم الإدارية، كلية: الدراسات العليا، السعودية-الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 11-12.

✓ أداء الأعمال في جو تكثر فيه الشائعات وتنقص فيه المصداقية.

في حين أنّ القطاع الخاص بناء على عدّة متغيرات من أبرزها المنافسة وتعظيم الأرباح، كان سباقاً في الاستفادة مما يُوفّره التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فاستطاعت العديد من المؤسسات والشركات، خاصة في قطاع الأعمال توفير سلع وخدمات نوعية تحظى برضى كبير لدى العملاء، مما أوجد هوة واضحة في الأداء بينه وبين القطاع العمومي. ففي الدول التي يُشكّل فيها الخواص النسبة الأغلب في قطاع الأعمال، أصبح التحدي أمام القطاع العام مسألة بقاء، فكانت ضرورة التخلي عن الاستثمار لحساب القطاع الخاص، عن طريق الخصخصة، أو إعادة هندسة الأعمال الإدارية، لتقوية القدرة على المنافسة، في حين يقلّ تأثير هذا التحدي في الدول التي يشكل فيها القطاع الخاص نسبة ضعيفة من قطاع الأعمال. وعموماً التطور الحاصل في قطاع الأعمال، لا يمكن أن يكون بمعزل عن الإدارات العمومية والدوائر الحكومية، وإلا شكلت عائقاً أمامه، فطبيعة العديد من الأدوار الأصيلة لدى الحكومة، لها طابع إداري ومرتببط بقطاع الأعمال، ولا يمكن لها إلا وأن تواكب ما يحدث من تطورات في قطاع الأعمال وتلبية احتياجات المستفيدين من الخدمة العمومية بالأتمتة الجديدة والتطورات الحاصلة. فأغلب الطرق والوسائل والأساليب التي تعتمدها الإدارة التقليدية، تتجه نحو الأفل، نتيجة لظهور ممارسات وأساليب الإدارة الإلكترونية، وشيوع تبنيها من قبل العديد من المنظمات والمؤسسات، بفعل التحديات المعاصرة التي تفرضها بيئة الابتعاات المتلاحقة والمنافسة المحتدمة، التي غيّرت العديد من الأدوار والمهام، فلم تعد الإدارة تسيير وفق التجارب السابقة ومراقبة الافراد وأدائهم، ولم تعد تشكل الخبرة الإدارية، عائقاً أمام الموظفين الجدد، بل أصبحت تسيير وفق معطيات التقنية وتطورها<sup>1</sup>.

#### رابعا: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

تتعدّد الدراسات التي تتناول مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك بحسب التخطيط الاستراتيجي ورؤية القيادة، والأهداف الموضوعية لمشروع الإدارة الإلكترونية، والتي أحيانا تتوسع لمؤازرة المسؤولين وصانعي القرار، فتنتقل من متغيرات محلية وذات خصوصيات، تتعلق في الغالب بعمليات التحول الهيكلي للدوائر الحكومية والإدارات العمومية<sup>2</sup>، لذا سنتناول بإيجاز أهم الدراسات التي تناولت هذه المراحل، وبحسب تصنيفات شاملة لها في عمليات إرساء الإدارة الإلكترونية.

- مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية طبقا لدراسة البنك الدولي والتي تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

**مرحلة النشر:** إن في هذه المرحلة يتم نشر هائل من المعلومات مثل التشريعات والأنظمة والنماذج من خلال الانترنت ووسائل التكنولوجيا المتقدمة، وتكون هذه المعلومات موجهة للمواطنين ورجال الأعمال.

**مرحلة التفاعل:** هذه المرحلة تتيح الاتصال المتبادل بين الحكومة والمواطنين من خلال استخدام البريد الإلكتروني، ومشاركة المواطن في عملية الحاكمة من خلال التعاطي مع صانعي القرار عبر عملية التفاعل.

**مرحلة التبادل:** حيث تسمح هذه المرحلة بعملية التبادل المالي بين المواطن والحكومة، وهي تشبه التجارة الإلكترونية في القطاع الخاص.

<sup>1</sup> عادل حرحوش المرزجي، وآخرون، مرجع سابق. ص 10.

<sup>2</sup> جمال عمروة، حمدي مرنيش، مداخلة بعنوان: "آثار ومتطلبات الحكومة الإلكترونية: تجارب بعض الدول العربية"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و 14 ماي 2013، البلدة: جامعة سعد دحلب، 2013. ص 5.

<sup>3</sup> أحمد لعمي، خيرة الداوي، "مراحل ومعوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية"، مجلة: المؤسسة، العدد: 1، الجزائر: جامعة ابراهيم سلطان شيبوط (الجزائر 3)، 2012. ص 62.

- وتحدّد دراسة هيئة الأمم مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية بحسب المراحل التالية<sup>1</sup>:

**مرحلة الظهور الناشئ:** تتصف هذه المرحلة بتوفير موقع على الانترنت تعرض خلاله المعلومات التي تتصف بمحدوديتها وبكونها أساسية.

**مرحلة الظهور المتقدم:** في هذه المرحلة يتم تزويد الخدمات المباشرة بقاعدة بيانات تشتمل على معلومات حالية وأرشيفية إلى جانب تزويد الموقع بمظاهر المساعدة وخارطة الموقع.

**مرحلة الظهور التفاعلي:** في هذه المرحلة يتم الحصول على الخدمات بشكل مباشر، مثل تسهيل عمليات التحميل المباشرة، والتوقيع الإلكتروني ويستطيع الفرد الاتصال بالمكاتب المعنية عبر البريد الإلكتروني وهذا يتطلب العمل على تحديث الموقع بشكل منتظم.

**مرحلة الظهور التبادلي:** في هذه المرحلة يتم إجراء التبادل المالي مع الحكومة والمؤسسات المعنية مثل دفع الرسوم والمخالفات والضرائب.

**مرحلة الظهور الشبكي:** في هذه المرحلة تمثل أعلى درجات التقدم في تطبيق مبادرة الإدارة الحكومية الإلكترونية التي تتصف بتحقيق التكامل بين كل من مختلف الجهات الحكومية والاعمال والجهات الحكومية والمواطنين، وتستطيع الحكومة مشاركة المجتمع من خلال توظيف استخدام نماذج الملاحظات على الموقع، أو من خلال استخدام آلية الاستشارة المباشرة، بالتالي فهذه المرحلة تساهم في تشكل النظام الاستشاري والجماعي المشارك في اتخاذ القرار.

### المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية

تتعدّد متطلبات الإدارة الإلكترونية، كما تتفاوت درجة أهمية تلك المتطلبات، لكن من الضروري أن يكون هناك تكامل فيما بينها، فلا يمكن إهمال المتطلبات القانونية والتشريعية، إذ يجب إيجاد الفضاء القانوني المناسب، لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، كما من الضروري مراعاة البيئة الإلكترونية، والعمل على ردم العوائق وتجاوز التحديات التي تفرضها، بالإضافة إلى تدريب الأفراد القائمين على تطبيق وممارسة مشاريع الإدارة الإلكترونية، والتخطيط لمواجهة التحديات التي تفرضها والمخاطر المحتملة في التنفيذ.

### أولاً: المتطلبات القانونية والتشريعية

من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية هي إيجاد إطار تشريعي متكامل، ومنظومة قانونية تتماشى مع نظام الإدارة الجديد، بما يضمن مراعاة المستجدات ويستوعب التطور المستمر في آليات عمل الإدارة الإلكترونية، ويجدر الإشارة إلى أنّ العديد من الحكومات قد سارعت حتى قبل تبني تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، وكاستجابة لتطور قطاع الأعمال؛ إلى إيجاد تشريعات تتعلق بالتجارة والجرائم الإلكترونية، وتمّ اعتماد برامج تدريب وتدريب للقضاة وأعوأهم<sup>2</sup>، وحتى الاستعانة بتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في مجالات الخبراء القضائيين والضبط القضائي والتحقيق والشرطة العلمية ...

كما يجب ألاّ تكون النصوص القانونية والمفاهيم التشريعية، حجر عثرة أمام الإصلاح الإداري، أو عائقاً من عوائق انطلاق الإدارة الإلكترونية، بل يجب أن تكون محفزاً لاعتماد الأعمال والمعاملات الإلكترونية.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 63.

<sup>2</sup> عبد الباسط بن عبيد، مداخلة بعنوان: "أهمية تدريب الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و14 ماي 2013، البلدة: جامعة سعد دحلب، 2013. ص 8.

ويتجه العديد من فقهاء القانون؛ إلى التأكيد على ضرورة القيام بعملية مسح أو حصر تشريعي للقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات من قبل هيئات متخصصة بالمعلوماتية والقانون، وذلك لمعرفة مدى مواكبتها مع نظام الإدارة الإلكترونية أو إن كانت لا تتوافق معها، وفي الوقت نفسه تقترح تشريعات جديدة أو تعديلات للتشريعات القائمة<sup>1</sup>.

فيجب إعطاء مشروعية للأعمال الإلكترونية، والهدف من ذلك تحديد ما هو محظور منها، فكثيرا ما تصطدم سلطات التحقيق في عملها، بجرائم إلكترونية عن طريق التقنيات الحديثة لا يمكن إيجاد غطاء تشريعي يُجرّمها.

ضرورة إلزام الجهات الإدارية والحكومية قانونيا، بأن تتحول للإدارة الإلكترونية عن طريق ميكنة الأعمال والإجراءات الإدارية لديها. إضفاء الصفة الرسمية على الوثائق والبيانات الإلكترونية، لكي يسهل الاعتماد عليها والتعامل بها وعدم تجاهل القيمة الثبوتية لها بتوفير شروط حفظها وسلامتها، وشروط توثيقها، وبالتالي من الضروري إثبات قيمتها في النصوص القانونية والتشريعات، كدلائل إثبات تساوي تلك القيمة التي تتمتع بها الوثائق والمستندات الورقية في الإدارة التقليدية<sup>2</sup>.

كما يجب تحديد الشروط التي يجب توافرها حتى يمكن للموظف الوصول للملفات الإلكترونية والبيانات الخاصة بالمواطنين، وتحديد ما يمكن إتاحتها للموظفين والمصالح الإدارية من بيانات تفيد الخدمة المطلوبة فقط مع ضمان احترام خصوصية العملاء وأمنهم.

السماح بإمكانية الوفاء الإلكتروني للالتزامات المواطن، من خلال إيجاد آليات لرسوم الخدمات بدلا من الدفع النقدي، وفي نفس الوقت توفير حماية وأمان لطرق الدفع الإلكترونية من التزوير وإساءة الاستخدام<sup>3</sup>.

وعموما يمكن القول أنّ الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى ثورة تشريعية، تنتقل بالقوانين والتشريعات من أن تكون عائقا أمام تطبيقها، إلى أن تكون داعما لإرسائها وممارستها.

## ثانيا: البيئة الإلكترونية

تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى تهيئة البيئة المناسبة، حتى يكون تطبيقها ناجحا، وتُحقق أهدافها بدون أن تكون هناك عوائق تهدد بفشلها ومن بين هذه المتطلبات:

**التخطيط الاستراتيجي والرؤية الواضحة:** يحتاج تأسيس نظام الإدارة الإلكترونية إلى وجود استراتيجية واضحة ومصممة لتحكم سير تطبيق النظام في مراحله المختلفة، وذلك لتحديد ملامح الإدارة الإلكترونية والرؤية المرسومة لها والأهداف المتوخى تحقيقها بوضوح، وهنا يتجلى دور القيادة السياسية في تهيئة البيئة اللازمة لعملية التحول والانتقال للإدارة الإلكترونية، والقيادة التنفيذية التي تتولى عملية التغيير في الثقافة والتنظيم لإنجاز الأمور المهمة لإرساء برامج الإدارة الإلكترونية<sup>4</sup>.

**التمويل والمتابعة المستمرة:** يجب توفير التمويل اللازم، والذي يتوافق مع حجم مشروع ضخم كتطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>5</sup>، وليس ذلك فقط بل يتعدى الأمر للدعم والمتابعة المستمرة<sup>6</sup>، فطبيعة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يطرح تحدي

<sup>1</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص 183.

<sup>2</sup> حنان براهيم، "المخرجات الإلكترونية كدليل إثبات"، مجلة: المفكر، العدد: 9، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2013. ص 146.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص 184.

<sup>4</sup> الزهرة بودريش، نعيمة بن عبد الرحمن، مداخلة بعنوان: "الإطار المفاهيمي والنظري للحكومة الإلكترونية" الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و14 ماي 2013، البلدة: جامعة سعد دحلب، 2013. ص 10-11.

<sup>5</sup> يوسف مسعداوي، مداخلة بعنوان: "الحكومة الإلكترونية واستراتيجيات تطبيقها في الدول العربية" الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في

الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و14 ماي 2013، البلدة: جامعة سعد دحلب، 2013. ص 10.

<sup>6</sup> مصطفى بوشامة، مرجع سابق، ص 8.

كبير وهو ضرورة القيام بعمليات التحديث المستمرة، سواء على مستوى العتاد والتطبيقات والبرامج الإلكترونية المعتمدة، أو تكوين وتدريب الأفراد على المهارات والتقنيات الحديثة.

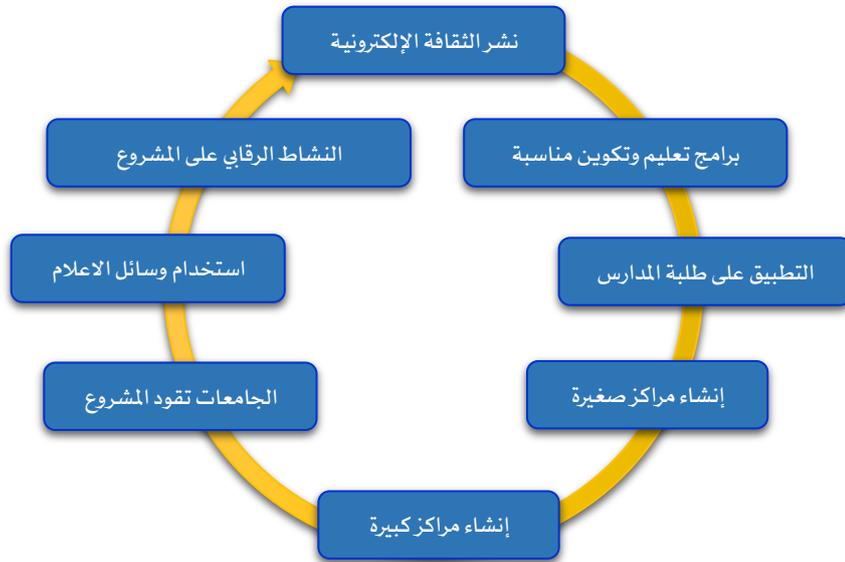
**البنية التحتية:** الإدارة الإلكترونية تتطلب مستوى مناسب من الأجهزة الإلكترونية، التي تمكن من توفير الخدمات المطلوبة، مع الربط الشبكي لها سواء سلكيا أو غير سلكي، وتأمين شبكة حديثة للاتصالات والبيانات تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين الإدارات العمومية نفسها، وبينها وبين المستخدمين من جهة أخرى.

وبالتالي البنية التحتية هنا، لا تعني فقط الجانب الذي يخص الإدارات العمومية، بل الجانب الذي يتيح إمكانية الاستفادة من الخدمة العمومية للعملاء سواء أفراد أو شركات ومنظمات قطاع الأعمال<sup>1</sup>.

### التوعية المجتمعية والثقافة الإلكترونية:

من أجل نشر الثقافة الإلكترونية بالاتجاه الصحيح، يُنصح بتوكيل جهة معينة أو جهاز متخصص يقوم على النشر الفعلي للثقافة الإلكترونية، خاصة في الجزء المتعلق بتسهيل التطبيق والممارسة، لآليات عمل الإدارة الإلكترونية، فالتوعية المجتمعية، يمكن أن تسهم إسهاما فاعلا في زيادة تقبل أفراد المجتمع لتطبيقات الإدارة الإلكترونية والاستفادة منها، وثقافة ممارسة واستخدام ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs) لتعزيز بناء مجتمع معلوماتي<sup>2</sup>. ويمكن أن يتأتى ذلك عبر مشروع يؤكد على أنّ سلوكيات الأفراد قد تشبعت بهذه الثقافة، ويضمن استمراريتها، وذلك عن طريق نقاط أساسية أخرى، قد تكون أبسط وأوضح في الشكل التالي<sup>3</sup>:

الشكل رقم (1): نشر واستمرارية الثقافة الإلكترونية.



المصدر: من كتاب: الإدارة الإلكترونية ل: شوقي ناجي جواد، مزهر شعبان العاني، ص 162/ بتصرف.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2015، ص 32.

<sup>2</sup> أحمد علاش، زهية قرامطية، مداخلة بعنوان: "معوقات التحول إلى الحكومة الإلكترونية"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و 14 ماي 2013، البلدة: جامعة سعد دحلب، 2013، ص 9.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد، مزهر شعبان العاني، مرجع سابق، ص 161-162.

فكما نلاحظ في الشكل رقم (1)، فإنّ نشر الثقافة الإلكترونية، يعتمد على رؤية قريبة تركّز على دور الجامعات ووسائل الاعلام، ورؤية أخرى بتوجه بعيد المدى، يعتمد بشكل أساسي على مؤسسات التنشئة الاجتماعية، في سعي لإيجاد مجتمع معلوماتي تعتبر فيه الثقافة الإلكترونية أحد أبرز خصائصه.

### ثالثا: تكوين وتدريب الموارد البشرية

يجب تكوين وتدريب الموظفين والقائمين على الإدارات العمومية من خلال تنمية قدراتهم على أداء الأعمال والخدمات في نظام الإدارة الإلكترونية، بشكل سليم وفعال، وإعطائهم المهارات اللازمة لاستخدام الأجهزة والوسائل الإلكترونية، وإدارة الشبكات وقواعد البيانات، بما ينسجم مع البيئة الإلكترونية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ويفضّل أن تطبق عمليات التدريب والتكوين بواسطة معاهد أو مراكز متخصصة، تشرف عليها الحكومة<sup>1</sup>، حتى تخدم الرؤية الاستراتيجية للقيادة السياسية وتنسجم مع ما توفره من إمكانيات في الإدارات العمومية، فكما عرفنا سابقا أنّ من بين أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية، هي كونها عملية شاملة ومتناسقة، فكما تُعنى بالتقنية تُعنى أيضا بالأفراد القائمين عليها، بشكل منسجم.

وتأتي أهمية التكوين والتدريب للموارد البشرية، لإرساء الإدارة الإلكترونية، من عدّة أسباب أهمها:

تغيّر الوظائف الإدارية والمهارات المطلوبة<sup>2</sup>، وذلك بسبب الاعتماد أكثر على الوسائل والأساليب الإلكترونية في تنفيذ الأعمال، فتختفي بعض الوظائف وتدمج وظائف أخرى، ويتم توفير وظائف جديدة تعتمد على المعرفة التقنية. فلا بدّ من توافر الفرد القادر على التعامل مع الوسائل والأساليب الإلكترونية مما يعني ضرورة توفير فئات من العاملين لم تعرفهم الإدارة التقليدية كالمبرمجين ومدخلي المعلومات وتقنيين، مديرين، مستشارين ووسطاء في مجال البيانات والمعلومات<sup>3</sup>.

عدم مواءمة مراكز التكوين والتعليم في برامجها للتطور الحاصل في مجال البيئة الإلكترونية، ففي كثير من الأحيان البرامج التعليمية والتكوينية - خاصة في الدول المتخلفة - نجدها بحاجة لتحديث أو لا تتناسب مع ما يتطلب من مؤهلات في الموظف عند تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما أنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب موظفين تكون لهم القدرة على إدارة الخدمة العمومية وفق ما يُرضي العملاء، وبالتالي يحتاجون إلى معلومات وظيفية متخصصة عن عملهم بالذات، ومهارات تعلم أساسية تمكنهم من متابعة عمليات التطوير في الخدمات والسلع التي يقدمونها.

وعليه للتفصيل أكثر حول المهارات المطلوبة في ظل الإدارة الإلكترونية، والتي تختلف عن المهارات المطلوبة في أداء الأعمال في الإدارة التقليدية، يمكننا إجمالها في خمس مهارات<sup>4</sup>:

المهارات التحليلية: وهي مهارات تحليل وتفسير الأسلوب الإجرائي المتبع في أداء العمل وانسياب المعلومات، بالإضافة لتحديد المشكلات وتحليلها، بغرض الكشف عن أسبابها من خلال العديد من الإجراءات التي من بينها استطلاع رأي المواطنين ومراجعة الأداء.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> محمد بن أحمد بن محمد الفزازي، "أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسيات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، اللاذقية: جامعة تشرين، 2009. ص 101.

<sup>3</sup> عادل حرحوش المرفجي، وآخرون، مرجع سابق، ص 121.

<sup>4</sup> عبد الباسط بن عبيد، مداخلة بعنوان: "أهمية تدريب الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و14 ماي 2013، البلدة: جامعة سعد دحلح، 2013. ص 10.

مهارات إدارة المعلومات: وتمثل القدرة على تصنيف وفرز وفهرسة المعلومات، ونقلها وتحويلها، بالإضافة لمعرفة أساليب حمايتها، وتصميم قواعد البيانات وتخزينها وعرضها بشكل منظم ومناسب لاستخدامها.

المهارات الفنية: وهي مهارات ترتبط بإمكانية تصميم النظم الإلكترونية المتوافقة مع البنية التحتية القائمة، وتحويل المعلومات من نظام لآخر، أو من صيغة لأخرى لتمكين استخدامها بطرق جديدة وهذا يعتبر أمراً مهماً، لاعتبارات التطور والتحديثات المستمرة لنظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأيضاً المهارات المتعلقة بتصميم الشبكات لتوسيع نطاق الخدمة، وفي الغالب يتطلب هذا الأمر خبراء وموظفين ماهرين، وأحياناً لهم اتصال مباشر بشركات ومراكز ومخابر البحث والتطوير الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

مهارات الاتصال والتقديم: تتجلى الحاجة لهذه المهارات من أجل التسويق لمشروع الإدارة الإلكترونية، واستقطاب الدعم اللازم من كافة الأطراف التي لها علاقة بنظام الإدارة الإلكترونية من موظفين وعملاء.

مهارات إدارة المشروع: وتشتمل على قدرات التخطيط والتنظيم وتحديد الموارد الضرورية، ومتابعة العمل وقياس النتائج، والرقابة على جودة وتكلفة خدمات الإدارة الإلكترونية.

#### رابعاً: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية

من المهم معرفة التحديات التي قد تتسبب في تعطيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، أو ربما فشلها وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها، والتحديات إجمالاً تكون حول النقائص المسجلة فيما تكلمنا عنه سابقاً بخصوص متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى تحديات مرتبطة بخصائص الإدارة الإلكترونية ذاتها وآليات عملها، وتحديات مرتبطة بالقدرة على تجاوز المخاطر المحتملة عند تطبيقها وممارستها، لذا يمكننا أيضاً تصنيف هذه التحديات كما يلي:

**تحديات قانونية وتشريعية**: وتتجلى هذه التحديات في النقص التشريعي الكبير الذي يجب أن يُوَظَر عملية الانتقال للإدارة الإلكترونية أو ممارستها، وتضع أمام الفقهاء القانونيين تحديات عديدة من أهمها<sup>1</sup>:

التحقق من الهوية عبر الشبكات: حيث يمثل غياب إطار قانوني بالتحقق من الهوية عن بعد، عقبة تقف في طريق إتمام المعاملات عبر الشبكات.

السداد الإلكتروني: فتتعدّد المشكلات القانونية للتبادلات التجارية، ودفع الفواتير والرسوم الحكومية المختلفة، حيث يعتمد نظام السداد الإلكتروني في الدول المتقدمة بصفة أساسية على بطاقات الائتمان، في نطاق ضيق، كما لا تزال المخاوف قائمة من استخدام بطاقات الائتمان في السداد عبر الشبكات، ومن جهة أخرى غالباً ما يتم التحذير من اعتماد العملات الإلكترونية التي أوجدها التطور الحاصل في بيئة الأعمال، والتي في نفس الوقت لم تلق الدعم الرسمي لعدد كبير من الجهات الرسمية والحكومات، وحتى ممنوع التعامل بها في بعض الدول، مما أبقاها عملة ذات انتشار محدود، رغم أنّها توفّر حماية الخصوصية للمستفيد وسهولة في التحويل والتعامل الإلكتروني... لكن امتيازاتها في حدّ ذاتها، هي ما وفّرت إمكانية تعزيز النفوذ السياسي والاقتصادي للمجموعات الإرهابية

<sup>1</sup> عمر موسى جعفر القرشي، مرجع سابق، ص 75.

والإجرامية، من خلال نشر عملة افتراضية تستعمل كما تستعمل أيّ عملة في العمليات الاقتصادية المنتظمة<sup>1</sup> مما جعل هناك تخطب بين داعمي القوانين التي تحمي الخصوصية، والقوانين التي تدعم الرقابة على المعاملات والمبادلات النقدية إلكترونياً.

كما تتضح أيضاً تحديات قانونية أخرى مثل:

صعوبة توثيق المعاملات والعلاقات بين الإدارات العمومية نفسها من جهة، وبينها وبين المستفيد من الخدمات من جهة أخرى، وثمة إشكالات في ميدان حماية المراسلات الإلكترونية، خاصة في ظل غياب استراتيجيات أمن شمولية<sup>2</sup>.

قصور النصوص التشريعية والقانونية وقواعد المساءلة الجنائية في التعاطي مع الجرائم الإلكترونية، وعدم وجود تعريف موحد لها، بالإضافة لتضارب الجهود في مواجهة هذا التحدي سواء من الجهات الدولية أو المحلية<sup>3</sup>.

### تحديات البيئة الإلكترونية:

كما يتطلب مشروع الإدارة الإلكترونية موارد مالية كبيرة نسبياً، وذلك لعمليات التخطيط والاستثمارات وتنسيق المشاريع، وبناء البنية التحتية... وغالباً ما تضع القيادة كأولوية المشاريع الهادفة لتقليل النفقات، وبالتالي قد يتم الإخلال بمبدأ شمولية مشاريع في الإدارة الإلكترونية، بسبب نقص الموارد ويكون هناك إهمال لمشاريعها ذات الأهداف التنموية.

ومشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج غالباً إلى استثمارات وتمويل طويل الأمد، وعوائده لا تكون مباشرة، مما قد يشكل عدم توافق مع المنهج التقليدي للموازنة، كونها لسنة واحدة وتنطوي على برنامج واضح وتعد موضوع محاسبة ورقابة<sup>4</sup>.

وتعد عملية ميكنة نظم المعلومات، وإعادة هندسة العمليات الإدارية القائمة، من العمليات التي تتطلب مراجعة متخصصة ولا يتم باستيراد نماذج جاهزة دون مراعاة الخصوصيات القائمة، وعدم وضوح المعايير والمواصفات الخاصة للإدارات العمومية، يعد عائق كبير أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>5</sup>.

كما لا يجب أن نغفل جانب العملاء أو المستفيدين من الخدمة العمومية، وعدم إمكانية وصول الخدمة لاعتبارات عديدة يجب أن توضع بعين الاعتبار، منها ما هو متعلق بمدى تغطية وتعميم الاتصالات والربط الشبكي بالمناطق النائية والمعزولة<sup>6</sup>، هذا من جهة ومن جهة أخرى تحدي مراعاة مستوى وقدرات الأفراد سواء الأفراد العاديين والذين لا يملكون المهارات الأساسية في استعمال التقنية، أو الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة.

<sup>1</sup> Joshua Baron and others, *Op. cit.*, P 67.

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السلمي، مرجع سابق، ص 97-98.

<sup>3</sup> عبد الله دغش العجمي، "المشكلات العملية والقانونية للجرائم الإلكترونية: دراسة مقارنة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: القانون العام، قسم: القانون العام، كلية: الحقوق، عمان-الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص 120.

<sup>4</sup> عمر موسى جعفر القرشي، مرجع سابق، ص 76.

<sup>5</sup> مسعود دراوسي، آدم بن مسعود، مداخلة بعنوان: "الحكومة الإلكترونية متطلباتها ومعوقات تطبيقها"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و14 ماي 2013، البلدة: جامعة سعد دحلب، 2013، ص 15.

<sup>6</sup> نفس المرجع. ص 16.

ضعف إدارة المعرفة<sup>1</sup> والتي من المفروض أن تبرز أهميتها من خلال توفير المعلومات لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن إطار تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا يفسر ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يظهر معه عدم استعداد المجتمع لتقبلها.

بالإضافة لضرورة توفير العديد من المتطلبات الإلكترونية سواء لضمان استمرارية الخدمة، أو لتأمينها وحمايتها، والتي قد تتطلب تمويل إضافي أو خبرات متخصصة أو أدوات وتقنيات قد لا تتوفر محليا، مثل ما توفره الشركات المتخصصة في توفير الخوادم التي تتحمل ضغط التصفح العالي، والشركات المتخصصة في توفير خدمة الأنترنت وإنشاء البروتوكولات وعناوين الأنترنت... بالإضافة إلى ضرورة التحديث المستمر لأنظمة التشغيل لأجهزة الكمبيوتر، والبرامج المضادة للفيروسات، وعمل النسخ الاحتياطية للمعلومات الهامة<sup>2</sup>.

**التحديات المتعلقة بالموظفين:** إذ يمكن أن تظهر العديد من التحديات، حيث مازال الكثير من القيادات الإدارية، يجهل أمور أساسية في موضوع الإدارة الإلكترونية، ويؤثر ذلك على سير عمل الإدارات العمومية لعدم وضوح السياسات والأهداف لهم في النظام الجديد.

فمستلزمات الإدارة الإلكترونية التي تفرض تغييرات جذرية، سواء في التنظيم أو في طريقة العمل، تفرز في نفس الوقت مقاومة للتغيير<sup>3</sup>، فأغلب الموظفين والقادة الإداريين الذين لهم تأثير في الإدارات والهيئات العاملين بها هم من أصحاب الخبرة والمؤهلات التقليدية.

العدد الكبير من الموظفين الذين لا يملكون الحد الأدنى من المعرفة بالوسائل والبرامج الإلكترونية، وقلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل إدارتهم ومؤسساتهم كالجامعات، والمكتبات والمستشفيات..

عزوف الخبراء والكفاءات المتميزة، خاصة ذات التأهيل التقني العالي، عن العمل في القطاع العام والإدارات والهيئات الحكومية، لضعف الرواتب وقلة الحوافز، وتسربها للأعمال الخاصة أو القطاع الخاص<sup>4</sup>.

- كما هناك العديد من التخوفات والمخاطر إجمالا في تطبيق الإدارة الإلكترونية، تجعل من عمليات تجاوزها أو التحكم بها تحديات في حد ذاتها نذكر منها<sup>5</sup>:

إساءة الاستخدام أو هجمات بنية التخريب أو حتى الحروب الإلكترونية؛ فالإدارة الإلكترونية تعتبر فضاء مفتوح، يتداخل فيه جمهورها الداخلي (إداريين، أعوان، تقنيين...) وجمهورها الخارجي (مواطنين، مؤسسات، حكومات وأفراد أجنبي)، وقد تكون فيه عرضة لإساءة الاستخدام من طرف موظف مثلا بإتاحة معلومات خاصة بشخص ما، لطرف ثالث مهما كانت النية، بالتالي يحدث انتهاك لخصوصيته... ومن الممكن مهاجمة أنظمة الإدارة الإلكترونية من داخلها عبر أحد الموظفين الغاضبين أو المنتفعين من منفعة

<sup>1</sup> مبارك لسوس، مداخلة بعنوان: "مقومات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و14 ماي 2013، البلدة: جامعة سعد دحلبي، 2013، ص 8.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 74.

<sup>3</sup> مسعود دراوسي، آدم بن مسعود، مرجع سابق، ص 15.

<sup>4</sup> عبد الباسط بن عبيد، مرجع سابق، ص 8.

<sup>5</sup> محمد راتول، محمد ناصف، مداخلة بعنوان: "متطلبات الحكومة الإلكترونية لمواجهة تحديات نجاحها"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و14 ماي 2013، البلدة: جامعة سعد دحلبي، 2013، ص 9.

خاصة من المحكوم، أو من الخارج عبر مجموعات الهاكرز أو مجموعات إجرامية وارهابية أو حتى أجهزة الاستخبارات الأجنبية، وصولاً إلى الشركات التجارية والمنظمات الربحية التي قد تسعى للحصول على معلومات تجارية وتنافسية، وقد أثبتت التجارب أنّ هذه المخاطر واردة جدا حتى عند الدول الرائدة في مجال الإدارة الإلكترونية.

كما هناك أخطار عرضية تتعلق بعيوب التصميم والتشغيل، في مختلف مكونات الإدارة الإلكترونية من الشبكات وطريقة تصميمها إلى البرمجيات المستخدمة وخوارزميات التشفير... وأخطار أخرى تتعلق بالكوارث الطبيعية التي قد تلحق الضرر بتلك الأنظمة الإلكترونية، وعليه أن تُدرس البدائل ويتم توفيرها في حال توقفت الخدمة الأصلية<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى أنّ التطور الحاصل، في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يحتاج متابعة من المختصين، وغالبا ما يكون هناك ثغرات في أنظمة العمل والتي تحتاج إلى متابعة، وخبرة في مجال أمن وحماية المعلومات.

### خلاصة الفصل الأول:

إنّ الانتقال للإدارة الإلكترونية، ضرورة تحتمها فشل أشكال الإدارة التقليدية، ليس فقط في تحقيق أهداف المؤسسات أو ضعف أدائها، بل أكثر من ذلك في تفشي الفساد الإداري، الذي أصبح من الصعب أو شبه المستحيل، التعاطي معه بالأساليب التقليدية، التي أثبتت ضعفها وعدم فعاليتها، وأمام هذا العجز للنظم التقليدية، في التصدي للفساد وتفعيل نظم العمل القائمة، نجد في المقابل مبادرات الإدارة الإلكترونية، التي تتبنى آليات عمل جديدة، أثبتت نجاحها في قطاع الأعمال، من خلال الاستفادة مما توفره التطورات الحديثة، في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، سواء من أنظمة عمل آلية، أو نظم اتصالات متطورة، تضمن التواصل المستمر والفعال، على أساس ربط شبكي سلكي وغير سلكي، وأكثر من ذلك، فإنّ الإدارة الإلكترونية، تؤسس للمفاهيم الحديثة والديمقراطية للإدارة وتتناغم معها، فهي تدعم أولوية الجمهور وتفضيلاته، وتعتمد معايير المشاركة والتعاون مع الجمهور، وتعمل بشكل أكثر انفتاح، من خلال تقليل تعقيد العمليات والإجراءات الإدارية والورقية، وتقلل من التكلفة ووقت تقديم الخدمات، وتطبق أفضل الممارسات، وتتبنى مبدأ زيادة مستويات الشفافية في الإدارة، وفق آليات عمل جديدة وغير تقليدية. وهذا يدفعنا للتساؤل حول طبيعة هذه الآليات، وحقيقة ومساهمتها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 11.

الفصل الثاني:

ميكانيزمات الإدارة الإلكترونية في

مكافحة الفساد الإداري

## الفصل الثاني: ميكانيزمات الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري

### تمهيد:

عند تطبيق الإدارة الإلكترونية كنموذج إداري حديث، فغالبا ما تؤدي التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى تغيير العديد من أنماط العمليات الإدارية، فعند إعادة هندسة العمليات الإدارية، لا يمكن أن نكتف بالنظرة التقليدية للفساد الإداري، فالفساد ممكن أيضا أن يأخذ أبعاد جديدة، وأدوات مستحدثة ومظاهر غير مألوفة، لذا فإن من أهم ما وفرته تلك التطورات التكنولوجية، هي الآليات الجديدة التي تواجه ظاهرة الفساد الإداري، في شكله التقليدي وفي أشكاله المستحدثة، فقد أوجدت التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نمط جديد في الخدمات العمومية، يعتمد على الأنظمة البرمجية والأجهزة الآلية، أصطلح عليها الخدمات الإلكترونية، والتي تقلص من التعامل المباشر بين الموظف والمستخدم، وتجعل من الآلة أو خدمات الويب في الواجهة، ونمط جديد في الرقابة الإدارية، يعتمد على الأدوات التقنية والخصائص البرمجية والشبكية، أصطلح عليه بالرقابة الإلكترونية، والتي توفر القدرة على تتبع ومراقبة البيانات، مهما كان حجمها ودرجة تشابكها وتعقيدها؛ سواء كان هذا التعقيد والتشابك بعدد الإجراءات الإدارية المتخذة، أو الأطراف المتداخلة في إخراج وإنتاج الخدمات المقدمّة، بالإضافة إلى التوقيع الإلكتروني كضمانات تقنية لإتمام المعاملات من جهة العملاء كمستفيدين من الخدمات الإلكترونية العامة، وأيضا كضمانات من جهة مزودي الخدمة، والتي تكون كأداة تتبع لتحديد المسؤولية الإدارية، وحجة إثبات قانونية في نظام الإدارة الجديد، وبما أنّ نظام الإدارة الإلكترونية، يُؤسس لنظام إداري مفتوح يهتم بآراء وتوجهات المستفيدين من الخدمات العمومية، ويفتح قنوات تقنية وإلكترونية لحظية وفعالة، فهو أيضا يوفر آلية جديدة في مكافحة الفساد الإداري، عن طريق المشاركة الإلكترونية، والتي توفر إمكانية توسيع مجتمع مكافحة الفساد، وتقوية أدواته وزيادة فعاليته، وبالتالي فإنّ التكنولوجيا تفرز أدوات وآليات جديدة، لم تعدها الإدارة التقليدية في مكافحة الفساد الإداري.

### المبحث الأول: آلية الخدمات الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري

نقدّم في هذا المبحث لمحة عامة عن التوجهات التي ساهمت في تطور مفهوم الخدمة الإلكترونية، هذه الخدمة التي تنفذ باستخدام عناصر مهمة في مجالات الأتمتة والبرمجة، والمتطلبات الواجب توفرها، لأدائها بالشكل المرضي والمطلوب، فاستمراريتها تعد ضمان لسير المرفق العام وتحقيق الغاية من الخدمات العمومية، متناولين من خلال ذلك أهمية أداء الخدمات الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، خاصة الخدمات الإلكترونية، سواء في شكل الخدمات الآلية، أو الخدمات البرمجية وخدمات الأنترنت بشكل عام، وذلك عبر البوابات الإلكترونية، والتي تعبّر عن الواجهة الجديدة والقنوات الإلكترونية الحديثة، لمؤسسات الحكومة والأجهزة الإدارية الرسمية، في نظام الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: مفهوم الخدمات الإلكترونية

إنّ تطور الخدمات العمومية، بتبني وممارسة ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من موارد وأدوات تقنية وآلية، واتصالات حديثة وربط شبكي سلبي وغير سلبي، أسس لمفهوم جديد في تقديم الخدمات العمومية، بشكل آلي وإلكتروني، مرّ بالعديد من المراحل حتى وصل إلى خدمات عبر الأنترنت، وفق واقع كان يعدّ من الخيال، باتجاه إرضاء العملاء المستفيدين من الخدمات

العمومية، ولا يستدعي الكثير من المتطلبات، وقلل من التنقل ومواجهة الموظفين ومكاتب الخدمة، وانتقل بالأفراد إلى ممارسات أكثر عبر مواجهة الماكينات، ومواجهة شاشات الكمبيوتر في تحصيل الخدمات، خاصة عبر ما يُعرف بالبوابات الإلكترونية.

### أولاً: تعريف الخدمات الإلكترونية

الخدمة الإلكترونية - E-services والمصطلح باللغة الإنجليزية اختصاراً لكلمتي: **electronic service**، والتي تعدّ أحد أبرز النتائج الظاهرة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs) وذلك في مختلف المجالات. ومع ذلك، من الصعب تقديم تعريف دقيق للخدمة الإلكترونية لأن الباحثين يستخدمون تعريفات مختلفة لوصف الخدمة الإلكترونية، وعلى الرغم من هذه التعريفات المختلفة، يمكن القول بأنهم جميعاً يتفقون على دور التكنولوجيا في تسهيل تقديم الخدمات مما يجعلها أكثر من خدمات إلكترونية<sup>1</sup>. فتعدّ الخدمات الإلكترونية أحد أشكال تطور الخدمات العمومية، ففي الوقت الحاضر، أصبحت معظم الدول المتقدمة؛ اقتصاديات قائمة على الخدمات من حيث توزيع الأشخاص العاملين. وإذا أردنا فهم التطور الذي أوجد لنا مفهوم الخدمات الإلكترونية، بشكل عام فهو التطور الحاصل في الخدمة العمومية ذاتها، والتي كانت في الماضي يتم تقديمها من قبل البشر إلى البشر، والتقدم الحاصل في أنظمة الكمبيوتر والبرمجيات الآلية، في السنوات الستين الماضية، سمح للأنظمة الآلية وخاصة أجهزة الكمبيوتر بتقديم الخدمات إلى البشر. لذا قبل وضع تعريف محدّد للخدمات الإلكترونية فلنحاول معرفة التطور الذي حدث في الخدمة العمومية، وأوجد لنا مفهوم الخدمات الإلكترونية.

**الخدمات كأتمتة الأعمال:** لقد عرفت الخدمات العمومية تطورات عديدة، ويمكن أن نصفها إجمالاً بظهور الأتمتة والخدمات الذاتية في العشرينات من القرن العشرين، وظهور الخدمات المدعومة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs) في السبعينات، وبعدها كان توفر شبكة الأنترنت التي بدأت في التسعينات، وأدت إلى انتشار واسع لنطاق الخدمات التي أصبحت توصف في غالبها بالخدمات الإلكترونية.

وإذا ما حاولنا التفصيل في هذا التحول الحاصل في طبيعة الخدمات العمومية، التي كانت في العصور القديمة، تُقدّم بالاعتماد على الموارد البشرية؛ ندرك أنه ومع ارتفاع تكاليف زيادة العمالة في البلدان الصناعية، وفي ظل المنافسة كانت الشركات تبحث عن طرق جديدة لتقديم الخدمات مع تقليل نسبة العمالة، فكان الجواب الأتمتة.

**أتمتة - Automation:** ولقد أدخلت الصناعة التحويلية بالفعل التشغيل الآلي في عمليات الإنتاج في أوائل القرن العشرين، وفي نفس الوقت، تم تقديم آلات البيع الميكانيكية ل: الطوابع البريدية، البطاقات البريدية، التذاكر، السجائر، الحلوى... فلم يعد هناك طلب على موظفي المبيعات. وفي الاتصالات الهاتفية، مع اختراع أنظمة التحويل الحديثة، أصبح ممكناً للمتصل طلب الرقم الذي يريده مباشرة ويتم توجيهه آلياً، دون الاعتماد على موزع الهاتف (عامل التحويل) ليقوم بتحويل المكالمات له. فلم تعد هناك حاجة لموزعي الهاتف أيضاً... وهكذا.

**خدمة ذاتية (إخدم نفسك بنفسك) - Self Service:** وتشترك الأمثلة التي سقناها سابقاً وغيرها حول أتمتة الخدمة، في أن الشخص الذي يقوم بتقديم الخدمة، تم استبداله بواسطة جهاز، وتولى العميل الدور المباشر دون وسيط؛ والذي كان الموظف التقليدي القائم على الخدمة. كانت هذه بداية الخدمة الذاتية كنتيجة مباشرة لأتمتة الخدمة، وحتى لو لم يقبل جميع العملاء، الخدمات الذاتية

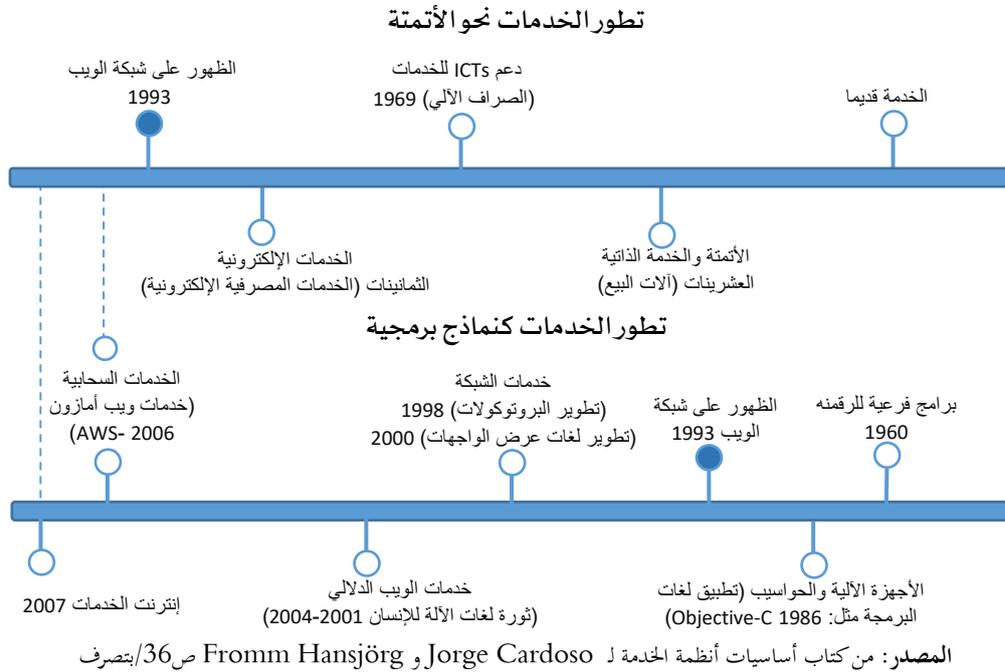
<sup>1</sup> Terezia Kvasnicova, Iveta Kremenova, Juraj Fabus, "From an Analysis of e-services Definitions and Classifications to the Proposal of New e-service Classification", **Procedia Economics and Finance journal**, Vol: 39. Amsterdam: Elsevier for Information and Analytics. 2016. P 193.

من البداية، فقد كانت مزايا الخدمات الذاتية في وقت قريب، تحظى بتقدير العديد من العملاء؛ فألات تقديم الخدمات - بخلاف المتاجر أو المكاتب التي بها موظف خدمة - لا ساعات عمل محدّدة لها، فهي عادة ما تكون متاحة 24 ساعة في اليوم و7 أيام في الأسبوع، كما أنه عند استخدام الخدمة الذاتية، يكون العميل في مواجهة الخدمة تمامًا وهو من يتحكم فيها، ولا يشعر العميل بالتعجل أو التأثر أو الضغط من قبل موظف الخدمة، كما يمكن للعميل أن يغير رأيه بسهولة ويقطع عملية الخدمة<sup>1</sup>.

وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بشكل كبير في التطور الحاصل في الخدمات العمومية، على مر السنين الأخيرة، وأفرزت كل موجة من الابتكارات حلول لتنفيذ أنشطة وخدمات بشكل آلي وإلكتروني، كان يتم تنفيذها من طرف البشر. ويبدو من المقبول تبني التوجه الذي يحدد الخدمات الإلكترونية على النحو التالي بأنّها: "...الأعمال، أو الجهود، أو الأداء الذي تتوسطه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتشمل هذه الخدمة الإلكترونية عنصر خدمة التبضع الإلكتروني ودعم العملاء وتقديم الخدمات"<sup>2</sup>. ويعكس هذا التوجه ثلاثة مكونات رئيسية للخدمة الإلكترونية: مزود الخدمة وملتقي الخدمة وقنوات تقديم الخدمة. - إن المكوّن الثالث وهو قناة تقديم الخدمة، بما فيها من أجهزة آلية وشبكات، هو ما يعطي القيمة والأهمية للخدمة الإلكترونية، وحاليا تُعدّ الأنترنت هي القناة الرئيسية لتقديم الخدمات الإلكترونية بينما تعتبر القنوات التقليدية الأخرى قنوات ثانوية (مثل مركز الاتصال والفاكس والهاتف والتلفزيون...)، وعدم وجود تعريف موحد لمفهوم الخدمة، متعلق بعدة صعوبات ترتبط بحقيقة أن تطور الخدمات له منظورين متباينتين لدى الباحثين وهما<sup>3</sup>:

- الخدمات الإلكترونية كنتاج لأتمتة الأنشطة الاقتصادية والخدمة الذاتية.
- الخدمات الإلكترونية كنتاج لتحسين نماذج البرمجة في مجال علوم الحاسوب (الكومبيوتر).

الشكل رقم (2): تطور الخدمات الإلكترونية



<sup>1</sup> Jorge Cardoso and others, **Fundamentals of Service Systems**, Switzerland-Cham: Springer International Publishing, 2015, P 37.

<sup>2</sup> Jennifer Rowley, "An analysis of the e-service literature: towards a research agenda", **Internet Research journal**, Vol. 16 Issue: 3, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2006. P 339-359.

<sup>3</sup> Jorge Cardoso and others, **Op. cit.**, P 36-37.

ويمكن فهم ما يطرحه أصحاب وجهتي النظر، حول تطور الخدمات العمومية من خلال الشكل رقم (2) أعلاه؛ فالمنظور الأول يؤكد على أنّ الخدمات التقليدية، مثل: خدمات البريد والبنوك وخدمات التداول استفادت من تكنولوجيا الأتمتة والمعلومات على مر السنين، لإتاحة أشكال جديدة من الخدمة العمومية في مثل ما يُعرف ب: التسوق الإلكتروني، والخدمات المصرفية الإلكترونية... والمنظور الثاني يؤكد على أنّ شكل الخدمات مرتبط بمجالات تطوير البرمجيات وأنظمة التوزيع، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى خدمات برمجية مثل خدمات الويب<sup>1</sup>. إذن فالاختلاف يظهر في اعتماد الأول التطور الحاصل في قطاع الأعمال بعد استفادته من التكنولوجيا. بينما الثاني يرى التطور مرتبط بالتكنولوجيا وخاصة البرمجيات وأنظمة التوزيع واسقاطه على قطاع الأعمال والإدارة العامة. في حين أنّ الأصح هو رأي ثالث يؤمن بنوع من التقاطع بين الرأيين، ويظهر ذلك في الخطوط المتقطعة في الشكل رقم (2). خاصة مع التطور الذي أصبحت معه الخدمات الإلكترونية متداخلة، ومع إعادة هندسة العمليات الإدارية، في الدوائر الحكومية، فلم يعد التطور برمجي وتكنولوجي محض، فهناك احتياجات ومتطلبات إدارية، كما هناك ميول وتوجهات للعملاء، تساهم في تحديد نوعية وطبيعة الخدمات الإلكترونية، ومن ناحية أخرى أيضا لا يمكن إنكار خدمات الويب والتطبيقات البرمجية بصفة عامة، وتأثيرها المباشر على شكل وجودة الخدمات الإلكترونية.

وبهذا التوجه يُقدّم كلٌّ من: "Jorge Cardoso" و "Hansjörg Fromm" تعريف للخدمات الإلكترونية على أنّها: نظام خدمة (يحتوي عناصر، هياكل، نمط، وغرض) والتي يتمّ كل من أسلوب وتنفيذ عناصرها باستخدام الأتمتة وتقنيات البرمجة<sup>2</sup>. مؤشر الخدمات عبر الأنترنت (OSI): يعدّ هذا المؤشر من أهم مكونات مؤشر أشمل لتطور الإدارة الإلكترونية، والذي يُرمز له ب: E-Government Development Index (EGDI)، المعتمد في الأمم المتحدة لقياس مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs)، في تقديم الخدمات العمومية، فمؤشر الخدمات عبر الأنترنت-Online Service Index والذي يُرمز له ب: (OSI)، يستند على استقصاء شامل للتواجد على شبكة الأنترنت، لكل الدول الأعضاء في الأمم المتحدة وعددها 193 بحسب المسح المنشور في سنة 2016. فيتم المسح بتقييم الخصائص التقنية لمواقع الويب الحكومية، بالإضافة إلى سياسات واستراتيجيات الإدارة الإلكترونية المطبقة في القطاعات العامة والخاصة، في تقديم الخدمات العمومية داخل الدول الأعضاء. والنتائج تُوضع في جداول وتُعرض كمجموعة قيم قياسية تُؤشر على مقياس من صفر إلى واحد؛ فنجد أنّ: القيمة واحد يقابلها أعلى تصنيف لمؤشر الخدمات عبر الإنترنت والصفر يقابله التصنيف الأدنى. كما هو الحال مع مؤشر تطور الإدارة الإلكترونية (EGDI) نفسه<sup>3</sup>.

وبما أن جميع دول العالم الآن، لديها حضور على الإنترنت فأثناء التقييم في سنة 2016، فقد تمكّن المسح من تغطية عالمية بنسبة 100٪، فكانت 32 دولة (17 ٪) لديها مؤشر الخدمة عبر الأنترنت (OSI) عالي جدا (أكثر من 0.75). مسجلا 10 دول إضافية مقارنة بمسح 2014، وبالمثل؛ هناك زيادة من 43 إلى 56 دولة لديها مؤشر الخدمة عبر الإنترنت (OSI) عالي (بين 0.50 إلى 0.75). ويستمر الاتجاه الإيجابي مع وصول المزيد من البلدان إلى مستويات أعلى من الخدمات عبر الأنترنت، وهذا ما نلاحظه من خلال المقارنة في الشكل التالي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Idem.

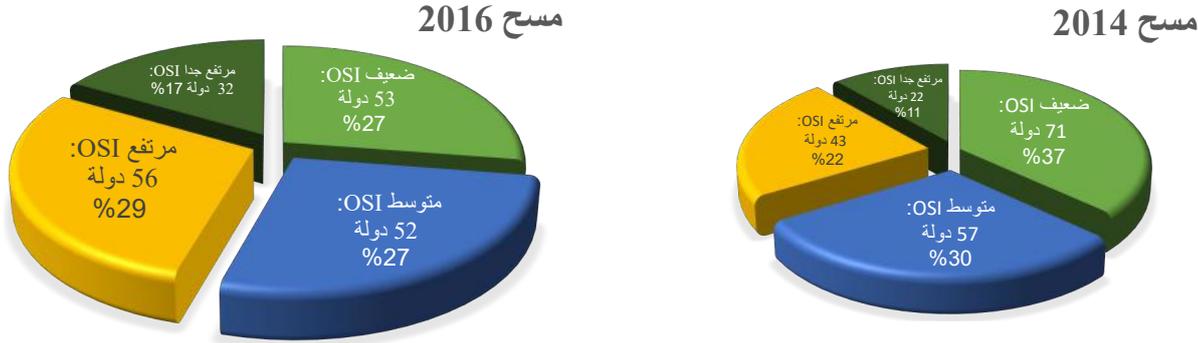
<sup>2</sup> Ibid, P 42.

<sup>3</sup> UNITED NATIONS, E-Government Survey 2016: E-Government in Support of Sustainable Development, New York: UN Publications, 2016. P 79.

<sup>4</sup> Ibid, P 80.

الشكل رقم (3): نمو مؤشر الخدمات عبر الإنترنت في دول العالم.

مؤشر OSI مرتفع جدا /أكثر من (0.75) مؤشر OSI مرتفع /بين (0.50 و0.75) مؤشر OSI متوسط /بين (0.25 و0.50) مؤشر OSI ضعيف /أقل من (0.25)



المصدر: منشور الأمم المتحدة للإدارة الإلكترونية 2016 E-Government Survey /بتصرف

والأكيد أنه إذا ما تمّ توفير البيئة الإلكترونية المناسبة، للاعتماد على نظام الإدارة الإلكترونية، سواء المستلزمات الفنية والتقنية، أو الكفاءات المؤهلة والمدربة في الموارد البشرية، بالإضافة إلى متطلباتها القانونية والتشريعية الملزمة، وبذلك توفير المحيط الملائم لجانبي جمهور الإدارة الإلكترونية؛ من جانب جمهورها الداخلي -مقدمي الخدمة الإلكترونية-، وجمهورها الخارجي -المستفيدين منها-، فإنه لا حدود للمعلومات والخدمات الإلكترونية التي يمكن توفيرها، إلا ربّما في بعض الحالات الاستثنائية، مثل الدواعي الأمنية التي قد تتطلب معاملة مباشرة وتقليدية<sup>1</sup>.

#### ثانيا: متطلبات توفير الخدمات الإلكترونية

تتنوع الخدمات الإلكترونية، بين الخدمات الآلية عبر الماكينات، أين يمكن سحب النقود كاستلام الأجر والمنح للعمال والموظفين أو عمل فحص للحسابات البنكية والبريدية أو تحويل النقود أو حتى دفع الفواتير، ببطاقات الائتمان أو الاشتراك... وأيضا إجراء عمليات أخرى كالحجز أو الشراء أو مراجعة الأخبار أو الخرائط أو الطقس أو إجراء مكالمات أو أخذ صور فوتوغرافية... وأيضا هناك خدمات الويب والخدمات السحابية والذكية والتي تعتبر خدمات أوسع بخيارات أكبر، وأيضا من خلال ما عرفناه عن الخدمة الإلكترونية سابقا، ندرک أنّ توجه التطور الحاصل في الخدمات الإلكترونية حتى الآن، هو باتجاه تكريس مبدأ (الوجه مقابل الشاشة - face-to-screen services)، في تقديم الخدمات، بدلا من مبدأ (الوجه مقابل الوجه - face-to-face services)، والحد من استخدام الموظفين والتقليل من التعامل المباشر معهم، وتسخير الأدوات والأساليب التكنولوجية قدر الإمكان، وعادة من هنا يُمكن تمييز التكنولوجيا المطلوب توفرها، لإمكانية الاستفادة من الخدمات الإلكترونية، والتي يمكن أن نصنفها إلى ثلاثة مكونات هيكلية<sup>2</sup>:

- ✓ المكونات الإلكترونية على جانب العميل.
- ✓ المكونات الإلكترونية على جانب مزود الخدمة.
- ✓ خط اتصال إلكتروني أو شبكة اتصال تربط بين العميل ومزود الخدمة.

المكونات الإلكترونية على جانب العميل: تتمثل إجمالا في جهاز أو أداة تُمكن العميل من الاستفادة من الخدمة الإلكترونية، ففي حالة الخدمة عبر الماكينات ستكون بطاقات الائتمان والاشتراك، والتي تحمل رقم تعريف إلكتروني للعميل - Citizen's

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> Jorge Cardoso and others, Op. cit., P 40.

Electronic ID<sup>1</sup>، حتى تتمكن ماكينة مزود الخدمة من التعرف عليه، وفي حالة خدمات الويب يحتاج العميل جهاز يتيح له الاتصال والتعامل مع مواقع وبوابات الخدمات عبر الويب، ويمكن أن يكون ذلك عبر جهاز كمبيوتر شخصي أو كمبيوتر لوحي أو هاتف ذكي...، ويتم استخدام شبكة الويب للولوج لنظام المعلومات الخاص بمزود الخدمة الإلكترونية المتاحة عبر الأنترنت.

**المكونات الإلكترونية على جانب مزود الخدمة:** تتمثل غالباً في أنظمة المعلومات والتقنيين القائمين عليها، حيث تتطلب الخدمة الإلكترونية دمج أنظمة المعلومات في الأعمال اليومية للدوائر الحكومية ومنظمات قطاع الأعمال، لدعم التبادلات بين مختلف أطراف الإدارة الإلكترونية، وضرورة تحديث وإدارة هذه الأنظمة، فيقوم عليها تقنيين ومختصين في مجال الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، حيث تعتمد الشركات والدوائر الحكومية على تطوير أنظمة المعلومات الخاصة بها، وذلك للحفاظ على علاقتها مع العملاء وثقتهم<sup>2</sup>.

كما يمكن أن يوفر مزود الخدمة موظف تقني يتابع ويُجيب على الانشغالات والحالات الخاصة التي لا تستجيب لها الأنظمة الآلية وتستدعي تخطي الدعم والمساعدة البرمجية، وتُحتم التدخل البشري. كما الجدير بالذكر ضرورة امتلاك أدوات وتقنيات التحكم في أنظمة المعلومات، بحيث تجعل من قدرة معالجتها عبر الأنظمة الآلية والبرمجيات ممكنة، وأيضاً الأفراد المؤهلين للتعامل مع أنظمة المعلومات، وجعل إتاحتها للاطلاع البشري عبر أدوات وأجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ممكناً، خاصة مع تطور خدمة الويب الدلالي - **The Semantic Web**؛ والذي يعد ثورة في عالم المعلومات، إذ أنه أحدث نقلة في معالجة المعلومات، عن طريق تحقيق فهم الويب لمعاني ودلالات الكلمات التي يعالجها ويسترجعها؛ فلم يقتصر الأمر في التعامل مع الآلة، على ما كان عليه في السابق من خلال التعرف على اللغة الثنائية (صفر وواحد)، دون فهم لدلالات المكتوب عبر الويب. وقد تبع هذا التطور، تطوراً كبيراً في نظم استرجاع المعلومات المستخدمة مع الجيل الجديد من الويب والمتصفحات المتعددة والتي يتعامل معها المستخدم باللغة البشرية التي يفهمها هو. حيث ظهر ما يعرف بالبحث الدلالي - **Semantic search** ومحركات البحث التي تقدم هذا النوع من البحث<sup>3</sup>، فكلما كان التحكم كبير في هذا المجال، ساهم ذلك في تحسين نوع الخدمة الإلكترونية التي يقدمها مُزود الخدمة.

**خط اتصال إلكتروني أو شبكة اتصال تربط بين العميل ومزود الخدمة:** تتنوع قنوات تقديم الخدمات الإلكترونية بحسب نوع الخدمة، كما يمكن أن تتطور بتطور تقنيات وأدوات الاتصال، فالخدمات التي تعتمد على الماكينات والأجهزة الآلية التابعة لمزود الخدمة، غالباً ما تكون مبروطة بشبكة اتصال خاصة أو محلية، تتيح للعميل الوصول إلى نظام المعلومات الخاص بمزود الخدمة، كما يمكن أن تكون مبروطة بشبكة الأنترنت، فيكون نظام الإتاحة أرحب وأوسع ونقاط الولوج متوفرة في كل مكان يتوفر على اتصال بشبكة الأنترنت. فلطالما أكد المراقبون السياسيون تأثير التكنولوجيا الجديدة على تقديم خدمات القطاع العام والتأثير على مواقف المواطنين حول الحكومة، وبالتالي يجب أن تضمن الدوائر الحكومية والإدارات العمومية الاستفادة من الميزات التفاعلية لشبكة الويب العالمية لتحسين تقديم الخدمات، وسرعة الاستجابة، والتوعية العامة. بالإضافة إلى ذلك، رفع قدرة الإدارة الإلكترونية على التأثير في آراء المواطنين حول الحكومة وثقتهم في فعالية تقديم الخدمات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Gregor Bühler, Enrico Entschew and Marcel Selhorst, " Security Versus Usability – User-Friendly Qualified Signatures Based on German ID Cards", **ISSE 2014 Securing Electronic Business Processes: Highlights of the Information Security Solutions Europe 2014 Conference**, Germany-Wiesbaden: Springer DE, 2014. P97.

<sup>2</sup> Cecilia Erixon, "**Information System Providers and Business Relationships: A Study on The Impact of Connections**", Doctoral Thesis, Sweden-Västerås: Mälardalen University Press Dissertations, 2012. P4.

<sup>3</sup> Bo Leuf, **The Semantic Web: Crafting Infrastructure for Agency**, New Jersey: John Wiley & Sons Ltd, 2006, P31.

<sup>4</sup> Darrell M. Wes, "E-Government and the Transformation of Service Delivery and Citizen Attitudes", **Public Administration Review**, Volume:64, Issue1, New Jersey: Wiley-Blackwell, 2004. P15.

### ثالثاً: بوابة الخدمات الإلكترونية

خلال السنوات القليلة الماضية، تم تقديم العديد من المقالات البحثية المنشورة باللغات الأجنبية، بهدف التحديد الدقيق لمدلول ما يُصطلح عليه ببوابة إلكترونية-E-Portal أو بوابات الإنترنت-Web Portals، واستندت التعاريف على وجهات نظر متنوعة، ومع ذلك كان هناك عنصر مشترك؛ هو الاتفاق على أن البوابة الإلكترونية هي "بوابة إلى شبكة الويب العالمية"<sup>1</sup> ويتم تعريفها أيضاً على أنها نقطة دخول إلى المحتوى عبر الإنترنت، وتطوّر مفهوم البوابة عبر عدد من الممارسات والتوجهات في مجال الإنترنت، فأصبحت لديها العديد من الخصائص، والتي تُعرف من خلال الخدمات التي توفرها، ولكن تتميز أساساً بتركيزها على الاحتياجات الفردية للعملاء وتقديم الوصول إلى الإنترنت بوقفة واحدة-one-stop Internet access، من خلال توفير عدد من الخدمات، مثل البحث والتسوق والبريد الإلكتروني والألعاب، والمواقع الأخرى<sup>2</sup>

وغالباً ما يتم استخدام كلمة بوابة - Portal، لمواقع الويب التي تعمل كمدخل إلى مستودع معلومات حول أي موضوع تقريباً على شبكة الإنترنت؛ وبعض من أكثر البوابات الشعبية التي يتم تصفحها على الويب هي مواقع مثل: Yahoo و MSN و Online America أو ما يعرف اختصاراً بـ (AOL) والعديد من البوابات الأخرى، إلى جانب احتوائها على تصنيفات إلكترونية ومحركات بحث، وهي مواقع في الغالب تعود لشركات متخصصة في استخدام وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطوّرت تلك الشركات وتضخمت من خلال تواجدها على الشبكة العالمية، بالاستفادة من حجم المستخدمين وكونها سبّاقة في هذا المجال، وقد حاولت العديد من الحكومات الرسمية للدول، تبني هذا التوجه أيضاً فظهرت العديد من البوابات الحكومية الرسمية التي تقدّم الخدمات، خاصة تلك الخدمات الأصيلية المرتبطة بالدوائر الحكومية والإدارات العمومية، وتلقى بوابات الحكومات الرسمية تقدير كبير من المختصين في مجال التكنولوجيا، والأهم من ذلك العديد من المستخدمين يستفيدون من الخدمات التي تقدمها، إذ يبرز مبدأ أساسي واحد يؤسس لكل المبادئ الأخرى التي تقوم عليها: "يجب أن يكون موقع الويب الحكومي المُصمّم جيداً، من السهولة بما كان حتى يجد المواطنون المعلومات والخدمات التي يحتاجون إليها"<sup>3</sup>، ويمكن أن نذكر ترتيب أحسن ثمانية بوابات إلكترونية للخدمات الحكومية في العالم بحسب دراسة مسحية لموقع DigitalGov\*، في سنة 2014، والذي كتب محرّره Joshua Chambers حول هذا الترتيب: "هذه المواقع هي الأفضل في العالم لأنها مصممة لتكون عملية، بسيطة، سريعة وقابلة للتكيف"<sup>4</sup>، ونورد لكم الترتيب وفق الجدول التالي:

نطاق بوابة الخدمات الإلكترونية	الحكومة	الرقم
<a href="http://www.gov.uk">www.gov.uk</a>	حكومة المملكة المتحدة	01
<a href="http://www.australia.gov.au">www.australia.gov.au</a>	حكومة أستراليا	02
<a href="http://www.gov.hk/en">www.gov.hk/en</a>	حكومة إقليم هونغ كونغ	03
<a href="http://www.govt.nz">www.govt.nz</a>	حكومة نيوزيلاندا	04
<a href="http://www.ecitizen.gov.sg">www.ecitizen.gov.sg</a>	حكومة سنغافورة	05
<a href="http://www.norge.no/en">www.norge.no/en</a>	حكومة النرويج	06
<a href="http://www.gov.kr/portal">www.gov.kr/portal</a>	حكومة كوريا الجنوبية	07
<a href="http://www.usa.gov">www.usa.gov</a>	حكومة الولايات المتحدة الأمريكية	08

الجدول رقم (1): ترتيب أحسن ثمانية بوابات إلكترونية للخدمات الحكومية في العالم.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على إحصائيات 2014. من موقع DigitalGov.

<sup>1</sup> Arthur Tatnall, **Web portals: the new gateways to Internet information and services**, London: Idea Group Inc publishing, 2005. P81.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Darlene Meskell, "**The Best E-gov Websites in the World**", Published on: 12 December 2014, access on: 23-03-2018, available at: <https://www.digitalgov.gov/2014/12/31/the-best-e-gov-websites-in-the-world/>

\* موقع DigitalGov يعمل على تزويد الأفراد في الحكومة بالأدوات والأساليب والممارسات وإرشادات السياسة التي يحتاجونها لتقديم خدمات رقمية فعالة وسهلة المنال.

<sup>4</sup> Idem.

- وبوابات الخدمات الحكومية على شبكة الأنترنت؛ هي بمثابة مداخل متكاملة لممارسة صلاحيات الجمهور، والتي يتمكن من خلالها مستخدمين أكثر من الوصول إلى المعلومات والخدمات وغيرها من التطبيقات المتاحة. فالطرق التقليدية غالباً ما تفشل في تزويد المستخدمين بنوع المعلومات أو مستوى الخدمة التي يحتاجونها، وتعلق القيود غالباً بالقدرة على: إنشاء، وصول، بحث، استخراج، تفسير معالجة وصيانة مصادر المعلومات؛ وهذه بدورها تؤدي إلى ارتفاع تكاليف الصيانة والنفقات العامة، ومحدودية قدرة الجهات الخارجية على إعادة استخدام المعلومات، بالإضافة إلى الطبيعة الإشكالية لإدراج أنواع جديدة وحديثة من المعلومات، إلخ<sup>1</sup>. لكن تقنيات الويب الدلالي لديها القدرة على التغلب على هذه القيود، وتوفير إمكانية تصميم وتنفيذ البوابات الدلالية، لمعرفة معنى الويب الدلالي فهو عبارة عن مبادرة واتفاقية تخص أهم منظمة أنترنت دولية وهي: "رابطة الشبكة العالمية - World Wide Web Consortium" والتي يرمز لها ب: (W3C)\* ووفقاً لمدير المنظمة بيرنرز لي - Tim Berners-Lee وآخرون. "إنّ نطاق الويب الحالي الذي تعطى فيه المعلومات بشكل جيد، يعرف معناه من خلال تمكين أجهزة الكمبيوتر والناس من العمل في تعاون بشكل أفضل"<sup>2</sup>. فقدرة الويب الدلالي تظهر من خلال إضافة معنى إلى المعلومات، فهي مخزنة ومتاحة بطريقة، ممكنة البحث فيها ومعالجتها بلغة بشرية، بالإضافة إلى التطورات الحديثة في أساسيات الويب الدلالي، والتي توفر ميكانيزمات لعرض المعرفة الدلالية، وتحقيق التبادل والتعاون في التطبيقات البرمجية المستندة إلى شبكة الويب.

إذ أنّ البوابات الدلالية تسمح بتحسين مشاركة المعلومات وتبادلها مع مجتمع المستخدمين، كما أنّ موارد هذه البوابات يمكن فهرستها باستخدام النطاق التصنيفي للويب، وعرض واجهة منظمة ومفهومة للمستخدمين، فهذا يتيح التصفح، البحث، الاستعلام والاستدلال على كيفية الاستفادة الكاملة من النص والمعلومات الدلالية التي تؤدي إلى مزيد من دقة النتائج، وعلاوة على ذلك، فإنه يسمح بسهولة التحديث لهيكل البوابة الإلكترونية، فضلاً عن إمكانيات للمشاركة وإعادة الاستخدام؛ نظراً لأنه يفصل محتوى البوابة عن البنية، ويوفر روابط لتبويب فرعي أو أكثر عن البوابة الرئيسية أو روابط لصفحات أخرى خارجية، وكلّ هذا يوفر بيانات غنية عن المستخدمين، يمكن قراءتها وتحليلها من الموظفين المختصين والقائمين على البوابات الإلكترونية، لتوفير تغذية عكسية- feedback، عن سلوك المستخدمين على سبيل المثال: (عدد زيارة الصفحات، مدة البقاء على البوابة، عدد النقرات وكيفية التفاعلات مع خدمات عمومية محددة، وما إلى ذلك) ويمكن استخدام هذه الملاحظات و المعلومات لتحسين الخدمات ومساعدة المستخدمين. فوفقاً للباحثين Chen Qimei و Wells William D، يمكن اعتبار مواقف المستخدمين، تجاه البوابة الإلكترونية من خلال الاستجابة بشكل إيجابي أو سلبى أثناء حالة التصفح، ويشمل هذا المقياس العالمي لتقييم المواقع بشكل عام؛ تدابير تتعلق بقدرة البوابة على إنشاء علاقة مع المستخدم، والنية لإعادة زيارة البوابة الإلكترونية، والرضا عن الخدمة التي توفرها، والراحة مع التصفح، والحكم بإيجابية على حقيقة أن تصفح الموقع هو وسيلة جيدة لقضاء بعض الوقت. وعلى الرغم من أن هذا

<sup>1</sup> Hakikur Rahman, **E-Government Readiness for Information and Service Exchange: Utilizing Progressive Information Communication Technologies**, Pennsylvania-Hershey: Information Science Reference, 2010. P249.

\* اتحاد شبكة الويب العالمية (W3C)- **World Wide Web Consortium** هي منظمة دولية حيث يعمل عضو المنظمة وطاقمه الدوام الكامل، ويكون فيه العمل العام الجماعي على تطوير معايير الويب. يقودها مخترع الويب والمدير تيم بيرنرز لي-Tim Berners-Lee والرئيس التنفيذي جيفري جاني-Jeffrey Jaffe، فمهمة W3C هي قيادة الويب إلى كامل إمكاناتها، للاطلاع على معلومات أكثر يمكن مراجعة موقعهم الرسمي على الطاق التالي: <https://www.w3.org>

<sup>2</sup> Hakikur Rahman, **Op. cit.**, P249-250.

المقياس المبني كاملاً على موقف المستخدم تجاه البوابة الإلكترونية، يُعتبر مقياس موثوق به، غير أنّ الباحثين اعترفاً بأنه لا يستطيع تقديم صورة كاملة لأحكام المستهلكين المتعلقة بتجربة استخدام البوابة الإلكترونية<sup>1</sup>.

وتوفر بوابة الإدارة الإلكترونية نقطة ولوج واحدة، حيث يتمكن المواطنون من الوصول إلى مجموعة شاملة من الخدمات الحكومية، والميزة الرئيسية للبوابة هي أنها تدمج العديد من الخدمات عبر الإنترنت، والتي يحتاجها العملاء (المواطنين / الشركات) في آليات عملها بالكامل، وتقدم هذه الخدمات في شكل يعكس التسلسل الذي تحتاج إليه هذه الخدمات من قبل العملاء. وغالباً ما تتطور خدمات البوابة الإلكترونية الحكومية عبر سنوات، فعادة ما تبدأ من نشر معلومات حكومية عامة، ثم تتبعها خدمات تفاعلية باستخدام رسائل البريد الإلكتروني والأدوات الأخرى، وخدمات أكثر تطوراً تتضمن إجراء المعاملات، ويتم إنشاء البوابات باستخدام ثلاثة مكونات رئيسية هي<sup>2</sup>:

**تطبيقات واجهة العملاء:** وهي التطبيقات الأساسية لتوفير المعلومات والتفاعل والمعاملة، لخدمة احتياجات جمهور الإدارة الإلكترونية. **أدوات توفير المعلومات:** إذ تُمكن هذه الأدوات من وضع المعايير وإمكانية التشغيل البيئي بين الدوائر الحكومية والإدارات العمومية، على المستوى الفني والدلالي ومستوى الأعمال. فهذه الأدوات لا تقوم فقط بتسهيل الوصول إلى المعلومات، ولكنها تساعد أيضاً، على إنشاء توجه نحو توحيد وتكامل الخدمات والعمليات الحكومية، ومن أمثلة ذلك: قوالب لإدخال النص، وأدوات لإضافة صور، وبعض الأشكال الشائعة، ونصوص قياسية لإحلاء المسؤولية.

**أدوات إضافية ذات قيمة:** وهي في الأساس أدوات لتسهيل المعاملات عبر الإنترنت، إذ يتم استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات الإضافية المهمة في المداخل؛ على سبيل المثال: حلول الدفع وتسهيلات الاشتراك، "التغذية العكسية" وأنظمة الدعم والتقديم الإلكتروني لبعض النماذج، ومحرك بحث وهو أداة إضافية ذات قيمة ومهمة للبوابة. مع نمو الوظائف والخدمات المقدمة في البوابات، فإن طلب المستخدم للعثور على المعلومات الصحيحة بسرعة، هو أمر في تزايد وبالتالي فإن محركات البحث الجيدة مع أدوات تصفح سهلة الاستخدام، تصبح فارقة وحاسمة لتحسين تجربة المستخدم.

وعادة ما يركز المصممون على تطبيقات واجهة العملاء. وكثيراً ما يُنظر إلى المكونين الباقين على أنهما يفرضان تكاليف وقيوداً إضافية على تصميم الخدمات، ومع ذلك، لتطوير بوابة موجهة للمستخدم توفر خدمات متعددة بطريقة متكاملة، يلعب المكونان الأخيران دوراً هاماً، وتتم مقارنة البوابات أحياناً بمراكز التسوق، حيث تجرى المتاجر المختلفة أعمالها في نفس الموقع وتستفيد من البنية التحتية مثل المصاعد ومكيفات الهواء لزيادة راحة العملاء. والأمر بالمثل؛ في البوابات الإلكترونية، إذ توفر منصة مشتركة لمزودي الخدمات المتعددين، حيث يمكنهم الاستفادة من أدوات توفير المعلومات والأدوات الإضافية ذات القيمة، لتعزيز تجربة المستخدم.

### المطلب الثاني: دور الخدمات الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري

تعتبر الخدمات الإلكترونية ميزة لنمط الإدارة الإلكترونية، تنتقل من خلالها بالمفهوم التقليدي في معاملة الجمهور، إلى واقع يكرّس اهتمامات الجمهور والتوجه نحو إرضائه، وذلك عبر سرعة تقديم السلعة أو الخدمة، بالإضافة إلى جودتها وقلة تكلفتها، وهذا يعتبر

<sup>1</sup> Gregory Bressolles and Jacques Nantel, "The Measurement of Electronic Service Quality: Improvements and Application", **International Journal of E-Business Research**, Volume:4, Issue:3, USA-Pennsylvania: IGI Global, 2008. P9.

<sup>2</sup> Subhash Bhatnagar, **Unlocking E-Government Potential: Concepts, Cases and Practical Insights**, India-New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd, 2009. P301-302.

في حدّ ذاته إنجازا في التصدي للفساد، الذي يظهر في نمط الإدارة التقليدية، من خلال سوء السلع والخدمات وبطئها وارتفاع تكلفتها، ومن جهة أخرى توفر طريقة تقديم الخدمات الإلكترونية، أحد أهم المزايا في الحد من الفساد، وهي تقليل التفاعل بين المستفيد من الخدمة والموظف القائم على تقديمها.

### أولا: دور الخدمات الإلكترونية في تطوير المرفق العام

ضمن التوجهات العديدة لتطوير تسيير المرافق العامة، برزت الحاجة إلى البحث عن بدائل للتسيير التقليدي وهو ما تركز في تجارب العديد من الدول، مثل الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، بحثا عن أنماط التسيير التي توفر إمكانية رفع أداء المرافق العمومية والخدمية، فكان بذلك تكريس الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كبديل لإصلاح وظائف وأنشطة القطاع العام<sup>1</sup>، لذا تقوم العديد من الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية بتجسيد عدة مشاريع هامة في مجال عصرنه المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، وتهدف في مجملها إلى تحسين أداء الخدمة العمومية وجعلها تتميز بالفعالية والشفافية، وأيضاً تهدف إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية<sup>2</sup>، فالخدمة العمومية بنمطها الإلكتروني الحديث، هي توجه يفرض أحد أهم الآليات التي يعمل من خلالها نموذج الإدارة الإلكترونية، في الحدّ من ظاهرة الفساد الإداري، والحد من كلّ العوامل التي لها آثار سلبية على أداء المرافق العامة، وتتعلّق بالسلوكيات البشرية، كسوء التقدير والخيارات الخاطئة مما يفرض خدمات سيئة أو دون التوقعات، أو تُعرض العملاء للابتزاز أو باقي مظاهر الفساد، فنظام الإدارة الإلكترونية الذي يُكرس تقديم الخدمات العمومية إلكترونياً، يضمن بهذه الآلية التقليل من الاتصال بين الموظفين الفاسدين والمواطنين كمستخدمين للخدمة العمومية، وفي الواقع طريقة تقديم الخدمات عبر الأجهزة الآلية وعبر الأنترنت تزداد معها نسبة الأمان من التعسف في استخدام السلطة من الموظفين وتراجع مظاهر الفساد كالاتّياز وطلب الرشوة، والمحسوبية والمحاباة في تقديم الخدمات، والواقع يؤكّد هذه الفرضيات، ففي "باكستان" على سبيل المثال، يخضع قسم الضرائب بأكمله لإعادة هندسة لعملياته الإدارية ويجري إدخال أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذه الخطوة كان غرضها المعلن هو الحد من الاتصال بين جامعي الضرائب من جهة ودافعي الضرائب من جهة أخرى، وفي "الفلبين" قسم الميزانية والإدارة أنشأ نظاماً إلكترونياً عبر الأنترنت للمشتريات الإلكترونية يسمح بالمزايدة العامة للموردين، هذا النظام المتاح على الأنترنت رفع من مؤشرات الشفافية في عمليات التحويل. وفي كوريا الجنوبية الخدمات الإلكترونية حتمت من تغيير كيفية تسيير المرافق العامة لتقديم خدمات توافقت تطلعات المستخدمين، فتمّ عمل تحسينات للتطبيقات المدنية للمواطنين العاديين، بمراجعة تلك التطبيقات للحصول على تصاريح أو موافقات حيث من المرجح أن يحدث الفساد؛ كما تسمح أيضاً بطرح أسئلة في حالة اكتشاف مخالفات<sup>3</sup>. ويمكن أن تؤثر الخدمات الإلكترونية على الفساد الإداري، الواقع في المرافق العامة عن طريق حفظ بيانات إلكترونية

<sup>1</sup> عبد الكريم عشور، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> راشدة موساوي. المكّي دراجي، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر: دراسة لنموذجين قطاعيين -العدالة-الداخلية والجماعات المحلية"، مجلة: العلوم القانونية والسياسية، العدد: 17، الوادي: جامعة حمة لخضر، 2018. ص 32.

<sup>3</sup> Tony Carrizales, Marc Holzer, Aroon Manoharan, "Worldwide E-Governance: A Longitudinal Assessment of Municipal Web Sites and the Digital Divide", (AEGR) E-Government Research: Policy and Management, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2008. P100.

مفصلة عن المعاملات الإلكترونية، لتحقيق إمكانية المتابعة في حال عدم الالتزام بالإجراءات التقنية والإدارية، وتأكيد استبعاد تقدير المسؤولين في عملية صنع القرار، مما يقلل من فرص استغلال المنصب الوظيفي أيضاً<sup>1</sup>.

من ناحية أخرى، يمكننا القول بأن هناك صلة بين الفساد الإداري ومستوى استعداد المرافق العامة لتطبيق مبادرة الإدارة الإلكترونية، أي أنه من غير المعقول أن نتوقع تعزيز وتنفيذ مبادرة الإدارة الإلكترونية، في مرافق عمومية ذات مستوى عالٍ من الفساد، لأنّ العراقيل ببساطة ستكون من مصدر مؤكّد يأتي من الموظفين الفاسدين، وذلك لإعاقة تطوير الخدمات، حفاظاً على مكاسبهم في الوضع القائم، وبالتالي لتطوير المرافق العامة، بهدف إرساء آليات الحصول على خدمات إلكترونية ذات جودة ونوعية، يستلزم بالدرجة الأولى عملية إصلاح إداري وإعادة هندسة للعمليات الإدارية، وبالتالي نجد أنّ تأثير الخدمات الإلكترونية، يمتد ليكون له تأثير قبلي في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري، وليس فقط أثناء تسيير المرفق العام.

### ثانياً: دور الخدمات الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية

يُوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مفهومه البسيط، فوائد ذات أهمية يمكن ملاحظتها، كاختصار الوقت والتكلفة ورقمنة الأعمال الإدارية، إذ يجعل المعلومات والخدمات الحكومية في متناول المواطنين، لكن هذا لا يعتبر إلاّ تمهيداً لحقيقة الإدارة الإلكترونية كنظام إداري حديث، وإن ركّزت على أتمتة العمليات الحالية ونقل الخدمات الحكومية وتوفيرها عبر الأنترنت. إلاّ أنّ هذا التطوير يهدف لإعادة تصميم جذري؛ لكيفية عمل وأداء الحكومة وما يوفره القطاع العام؛ ففي النهاية يتم تغيير الطريقة والكيفية التي تتفاعل وتتعامل الحكومات بها مع مواطنيها.

فالخدمات الإلكترونية التي يتم تقديمها بشكل آلي وبرمجي، لا تعبّر في ظاهرها إلاّ عن بساطة وآلية الإجراءات الإدارية، وإنّه لأمر جيد عندما تكون البيانات الحكومية متاحة للمواطنين ومكونات قطاع الأعمال، دون سرية أو غموض، بحيث يمكن للصحفيين ومكونات المجتمع المدني ممارسة الرقابة والكشف عن التجاوزات في الأعمال والمشاريع الحكومية، والتوعية وتسليط الضوء على تأثير جماعات الضغط<sup>2</sup>.

فقد أدت ثورة المعلومات والاتصالات إلى اعتبار السرية مجرد ميراث تاريخي للإدارة، وأن مواكبة هذه الثورة تستدعي العمل من خلال إدارة تتحول فيها العلاقة بين الإدارات العامة والجمهور، إلى علاقة شفافة بدلاً من السرية والكنمات؛ معنى ذلك أن علاقة الإدارة الإلكترونية بالجمهور تتحول في ظل الشفافية إلى علاقة تشاورية ترسي دعائم الديمقراطية الإدارية التي تتيح للجمهور حق مشاركة الإدارة في أداء عملها وحقه في فهم تصرفاتها مادام بإمكانه الاطلاع على وثائقها، كما أنّ الخدمات الإلكترونية تضمن من خلال أدوات وتقنيات توفيرها، تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية، فتصبح واضحة وبسيطة للمستخدم، كون أنّ تعقيد الإجراءات الإدارية يُعدّ من عناصر الفساد، في نظام الإدارة التقليدي للدولة، إذ أنّها ترفع من تكاليف أداء الخدمات الحكومية، وتزيد من التعقيد البيروقراطي للجهات الإدارية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Zlatko J. Kovačić, "A Brave New E-World? An Exploratory Analysis of Worldwide E-Government Readiness, Level of Democracy, Corruption, and Globalization", (AEGR) Current Issues and Trends in E-Government Research, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2007. P184-185.

<sup>2</sup> Daniel Lathrop and Laurel Ruma, **Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice**, California: O'Reilly Media-Inc, 2010. P25.

<sup>3</sup> نصيرة ربيع، "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية"، مجلة: الحقوق والعلوم السياسية، العدد: 8، ج: 2، حنشلة: جامعة عباس لغرور، 2017. ص 975-976.

لكن إذا كنّا أكثر تدقيقاً، فالبساطة والوضوح لا يعني بالضرورة؛ فهم المواطنين لطبيعة الإجراءات الإدارية والتقنية لتوفير الخدمات الإلكترونية، فنعرف أنه يتم تقديم الخدمات لهم فيما يشبه صناديق سوداء، وذلك راجع لكون أغلبية المواطنين غير مدركين لكيفية إجراء عمليات الخدمة داخلياً، وبهذا الواقع فمعدّل الشفافية في تنفيذ الخدمة أقل من 50٪، وهذا يدلّ على الحاجة أكثر للشفافية، وإن كانت الحكومات تسعى لتكريس مفهوم الإفصاح الإلكتروني بتقديم بيانات أساسية عن وكالاتها، إلا أنّها غالباً تُحجم عن المعلومات والخدمات التي تُمكنّ المواطنين من مساءلتها ومحاسبتها<sup>1</sup>.

وعليه حتى تأخذ الخدمات الإلكترونية والمعلومات المتاحة شكلها الفعال والحقيقي في نظام الإدارة الإلكترونية، للحدّ من ظاهرة الفساد الإداري فيجب أن تضمن تجسيد مضمون الشفافية عن طريق<sup>2</sup>:

- ✓ الالتزام بتزويد المواطنين ومكونات قطاع الأعمال بالبيانات والمعلومات والأنظمة والتشريعات.
- ✓ إتاحة الاطلاع على اجتماعات ومداومات القطاعات الحكومية، ومعرفة ما يدور في الدوائر الحكومية والمرافق العامة.
- ✓ وجوب تسبب القرارات الإدارية (توضيح سبب اتخاذها).
- ✓ إتاحة المعلومات حول عناصر الذمة المالية لكبار المسؤولين.
- ✓ التمكين من معرفة طرق وآليات المساءلة ومواعيد الطعن (واجب التوجيه والإرشاد والمساعدة).
- ✓ حق مشاركة المواطنين ومكونات قطاع الأعمال في إدارة الشؤون العامة ورسم السياسات والأنظمة والتشريعات واتخاذ القرارات.

فلجعل الحكومات والإدارات المحلية تتصف بمسؤولية أكبر، يجب جعل المعلومات المالية المتاحة على البوابات الرسمية، ذات صلة وتحتوي تفاصيل كافية، حتى تكون مفيدة للرصد من المواطنين العاديين ومكونات قطاع الأعمال، وعليه يجب أن تشمل<sup>3</sup>:

- ✓ المبلغ الإجمالي للأموال العامة المتاحة.
- ✓ آليات التوزيع بين المناطق.
- ✓ الكيانات المسؤولة عن توزيع وتوجيه الأموال في كل مستوى للجهاز الحكومي والإداري.
- ✓ كميات الموارد المحددة التي يتلقاها الموردون المحليون للخدمات العامة، وحجم المخصصات المالية لهم من الميزانية.

وهذا ما يسمح بزيادة وصول الجمهور إلى المعلومات، ويجعل الحكومة وموظفيها أكثر عرضة لمساءلة المواطنين، فالخدمات الإلكترونية والمعلومات التي يتم تقديمها عبر الإنترنت والهواتف الإلكترونية والذكية ووسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي، والمراكز المجتمعية (سواء عبر الخدمة الذاتية أو مساعدة الآخرين)، والأجهزة اللاسلكية، تصبح دعامة أساسية لمفهوم الشفافية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Jorge Cardoso and others, **Op. cit.**, P48.

<sup>2</sup> فارس بن علوش بن بادي السبيعي، مرجع سابق، ص 33.

<sup>3</sup> Jorge Martinez-Vazquez, Javier Arze del Granado and Jameson Boex, **Fighting Corruption in The Public Sector**, Amsterdam: Elsevier B.V., 2007. P95.

<sup>4</sup> Fredrick Edward Kitoogo and Constantine Bitwayiki, "E-Justice Implementation at a National Scale: The Ugandan Case", **First International ICST Conference about: E-Infrastructures and E-Services on Developing Countries**, Maputo, Mozambique, December 3-4, 2009, Germany: © ICST+Springer, 2010. P42.

كما أن تشابك أنظمة الخدمات الإلكترونية مع بعضها، بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يُوفّر ما يشبه الجهاز العصبي، في آليات تقديم الخدمات بشكلها الإلكتروني، والتي ترتبط بنمط متكامل بين مختلف آليات وبرمجيات تقديم الخدمات، وهذا التكامل هو ما يُعزّز ثقافة المنظمة ويُكرّس مبدأ الشفافية، ويجعل من الأدوار والمهام واضحة، وهو أيضا ما يُقوّي الشعور بالانتماء لدى الموظف، وتقدير الجهود، التعاون والقيادة المشتركة، والأهم أنّ الترابط الذي يضمن استقرار وثبات الشبكات معا، هو ما يؤسّس للمشاركة النهائية والأهداف المشتركة داخل المنظمة (منطق: ربح-ربح)<sup>1</sup>. وعليه فإنّ أي خلل في إجراءات هذا النظام بسبب حالة فساد أو ما شابه، سيؤثر على ديناميكية الخدمة الإلكترونية والنظام ككل؛ بالتالي عدم إمكانية التستر على حالات الفساد الإداري مع توفر القدرة على كشفها.

وفي ظل هذا التوجه في تقديم معلومات وخدمات إلكترونية، تساهم بشكل فعال في الحدّ من ظاهرة الفساد الإداري داخل القطاع العام، فيجب ألاّ يكون هناك إهمال للخدمات التي تقدّمها مؤسسات القطاع الخاص الكبرى كشركات الاتصالات، البنوك، المصنّعين، مزودي الخدمات الصحية ومنتجي الأغذية وشركات الأدوية وما شابهها فالكثير من إجراءاتها تتميّز بالغموض والسرية، خصوصا في الدول التي يضعف فيها عامل المنافسة، ويكون فيها الفساد في مستويات عليا في الدولة، على غرار العديد من الدول ذات الأنظمة الاستبدادية ودول العالم الثالث، فيكون إظهار رداءة الخدمات وضعف القطاع العام، بهدف إضعاف الحكومة ووضعها في صورة حكومة فاسدة ولا تتمتع بالكفاءة، لتقوية القطاع الخاص المحسوب على جهات معيّنة، ولتحقيق مكاسب لجهات فاسدة<sup>2</sup>.

### ثالثا: دور الخدمات الإلكترونية في تفعيل مبدأ المساواة

الواقع الإلكتروني الجديد في تقديم الخدمة العامة لمتنفعيها، من كافة أطراف المجتمع المعني، يمنع المحاباة والانحياز لصالح جهة أو طرف أو مجموعة أو فرد معين على حساب الآخرين، وذلك لأن الإدارة الإلكترونية تتم وفق إرشادات وتعليمات محددة الكترونيا بشكل مسبق، لا يمكن التلاعب بها من قبل أي كان ولصالح أي كان، مما يجعل مبدأ الحياد هو أساس تقديم الخدمات الإلكترونية<sup>3</sup>.

وهذه الأفكار تجدد صدق في توصيات لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة، والمجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة، بهدف تطبيق مبدأ المساواة وجعله مفعّل بشكل إيجابي، فالخدمات الإلكترونية هي الضامن لإرساء هذه المبادرة، إذ يري كلّ من Nadia Hijab و Raúl Zambrano أنّ هناك خمسة مداخل رئيسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يمكن أن توفرها بشكل يُعزّز مبادرة الإدارة الإلكترونية<sup>4</sup>:

- ✓ تعزيز المساواة بين الجنسين.
- ✓ تصميم سياسات واستراتيجيات الإدارة الإلكترونية
- ✓ تقديم الخدمات الإلكترونية الأساسية
- ✓ المشاركة الإلكترونية للمواطنين، وبشكل أكثر تحديداً، من الفئات المهمشة والنساء والشباب

<sup>1</sup> Cristina Mele and Francesco Polese, "Key Dimensions of Service Systems in Value-Creating Networks", **The Science of Service Systems**, USA-New York: Springer Science+Business Media-LLC, 2011. P54.

<sup>2</sup> Daniel Lathrop and Laurel Ruma, **Op. cit.**, P105-106.

<sup>3</sup> نصيرة ربيع، مرجع سابق، ص 976-977.

<sup>4</sup> Nadia Hijab and Raúl Zambrano, **Primers in Gender and Democratic Governance Gender-Responsive E-governance: Exploring the Transformative Potential**, New York: United Nations Development Programme, 2008. P3.

✓ الوصول إلى المعلومات والخدمات عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ويتم تعريف المساواة في الخدمة على أنها نفس مستوى جودة الخدمات المقدمة لجميع المستخدمين دون تمييز على أساس العرق أو الجنس، ويتم اعتبار الخدمة أقل جودة بشكل عام عندما يتلقى بعض المستخدمين مستوى أقل من الخدمة مقارنة مع مستخدمين آخرين، ويمكن وضع معايير بأبعاد الجودة الثلاثة في الخدمة الإلكترونية التي يمكن ضمان مبدأ المساواة من خلالها والتي نذكر منها<sup>1</sup>:

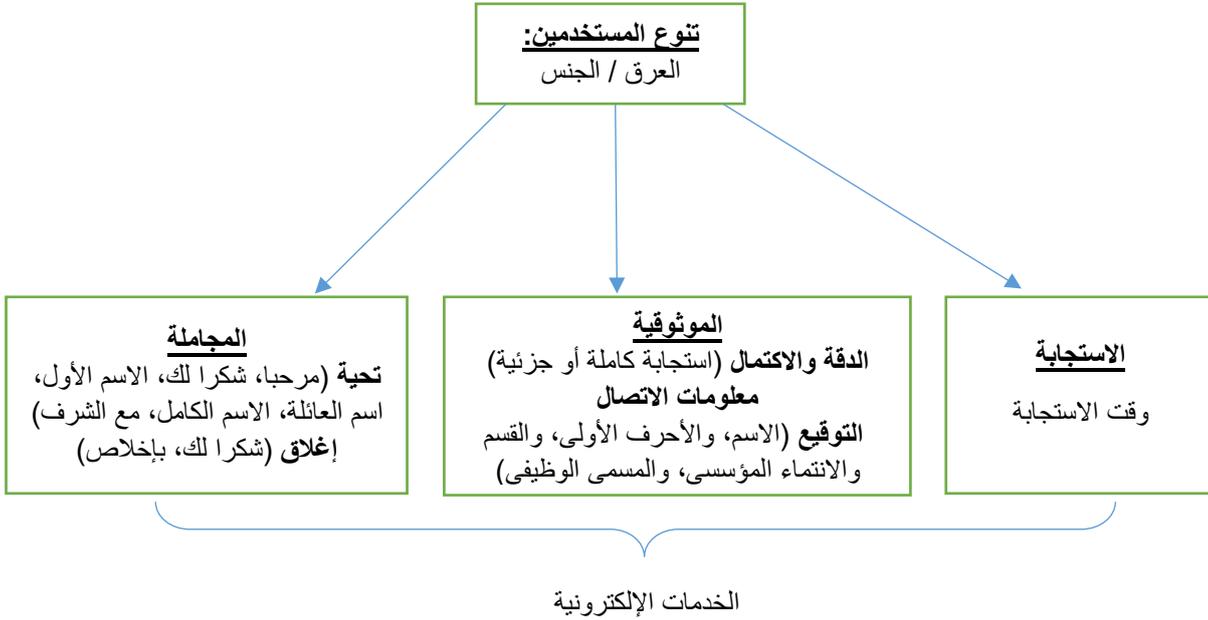
✓ تلقي جميع مجموعات المستخدمين ردًا في الوقت المناسب.

✓ حصول جميع مجموعات المستخدمين على نفس المستوى من الخدمة الفعالة والموثوقة.

✓ ينال جميع مجموعات المستخدمين على جودة مجاملة متساوية من الخدمات الإلكترونية.

ويمكن توضيح هذه المعايير بأبعاد الجودة الثلاثة، حول الخدمات الإلكترونية، وهي الاستجابة، الموثوقية، والمجاملة، من خلال العديد من التفاصيل، والتي نوضح بعضها منها على سبيل المثال، من خلال الشكل التالي<sup>2</sup>:

الشكل رقم (4): العلاقة بين تنوع المستخدم وجودة الخدمة الإلكترونية.



المصدر: من دراسة: "الجودة الإلكترونية والمساواة في الخدمات الإلكترونية" لـ: "Pnina Shachaf" و"Shannon M. Oltmann" /بتصرف.

وعلى هذا الأساس أجريت العديد من الدراسات حول تأثير النمط الجديد في تقديم الخدمات العمومية، حيث أنّ دراسة أمريكية، راجعت الخدمات الإلكترونية في المكتبات العمومية داخل الولايات المتحدة الأمريكية، وقدرة تلك الخدمات على الحد من مظاهر التفريق بين المستخدمين، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم العثور على أي شيء مهم يؤكد الاختلاف في الاستفادة من الخدمات الإلكترونية للمكتبات العمومية، وفق معيار نوعية الخدمات الإلكترونية، بناء على اختلافات المستخدمين من ناحية العرق أو الجنس، حيث أنّ جميع مجموعات المستخدمين تحصلوا على مؤشرات متساوية في جودة الخدمة الإلكترونية، من حيث المجاملة، الموثوقية

<sup>1</sup> Pnina Shachaf and Shannon M. Oltmann, "E-Quality and E-Service Equality", **Proceedings of the Fortieth Annual Hawaii International Conference on System Sciences**, New York: the IEEE Computer Society, 2008. P247.

<sup>2</sup> **Ibid**, P248.

والاستجابة. وبالتالي كان الاستنتاج أن البيئة الافتراضية للخدمات الإلكترونية، لديها القدرة على تمكين أفضل لإرساء مبدأ المساواة دون تمييز على أرض الواقع، سواء كان ذلك على أساس العمر، الإعاقة، العرق، الجنس، الطائفة أو البلد الأصلي<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: آلية الرقابة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري

إنّ نمط الرقابة الإلكترونية-E-monitoring كمنط إداري حديث، يعتمد في إرسائه على نظم الرقابة الإلكترونية، والتي تعتمد على أجهزة وتقنيات أساسية كحدّ أدنى، وتؤسّس لسلوك غير تقليدي يُعبر عن بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية، التي نسعى من خلال إرسائها؛ إلى تخطي كل تحديات التنمية الإدارية، والتي من أهمها الفساد الإداري، وعليه فإنّ التوجه القائم على دعم الرقابة الإلكترونية، هو توجه يؤسس لأحد أهم الآليات التي من خلالها، تتم عمليات مكافحة الفساد الإداري، والتي توفر القدرة على كشف وتتبع حالات الفساد، كما يُعتبر من أهم الآليات المساعدة على تكامل آلية الرقابة الإلكترونية هو التوقيع الإلكتروني، والذي يمكن من خلاله أن يكون للمؤسسة، أدوات التتبع لآثار إجراء المعاملات، فالآليات العمل في الإدارة الإلكترونية، تكون مترابطة وضامنة لسير العمليات والإجراءات التقنية والإدارية.

### المطلب الأول: آلية الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري

لا يعتبر تكريس الرقابة الإلكترونية، نوع من التراجع في مبادئ المشاركة والانفتاح الذي تؤسس له الإدارة الإلكترونية، وإنما إرساء لعوامل تساعد على تحديد المسؤوليات، والتوجه نحو تفعيل التعاون والمشاركة، وضبط السلوكيات التي تؤثر على التعاون والشفافية، وليس فقط قياس الأداء والاهتمام بالآليات العمل والإنتاج، كما تؤسس الرقابة الإلكترونية وفق نظم آلية متعدّدة، يمكن التحكم فيها وفق مبادئ الإدارة الإلكترونية، لإرساء آليات عمل فعالة في كشف ومواجهة الفساد.

### أولاً: تعريف الرقابة الإلكترونية

تختلف التعريفات المقدّمة عن الرقابة الإلكترونية، نظراً لتعدّد أنظمة الرقابة الإلكترونية التي تطبقها المؤسسات، والتي تحدّدها غالباً طبيعة تلك المؤسسات ونشاطها، والقوانين والضابطة واللوائح التنظيمية الداخلية، مما يجعلنا بصدد وجهات نظر متعدّدة وحتى مختلفة أحياناً... فغالباً نشاط وطبيعة المؤسسة هو ما يحدّد معايير التمييز بين خصوصية الموظف من جهة ومصصلحة الخدمة والمؤسسة من جهة أخرى، وبين ما يعتبر أسرار الوظيفة والمؤسسة من جهة، أو معلومات عادية يمكن إتاحتها للجمهور من جهة أخرى، لذا هناك من يدعم الأنظمة الرقابية الإلكترونية ويراهم كحافز لزيادة الأداء عند الموظفين، وهناك من يراها انتهاكاً لخصوصيتهم، ويزيد في توترهم وحجم ضغط العمل عليهم.

ومن ناحية أخرى نجد نظم الرقابة الإلكترونية تأخذ العديد من الأشكال، وربما حتّى لا يمكن حصرها في دراسة مفردة ومخصصة لهذا الغرض، فهناك عدّة شركات تُصنّع العديد من الأجهزة، وتُصمّم وتُبرمج العديد من التقنيات والبرمجيات المخصصة للرقابة والمراقبة، فمنها ما تمّ تصميمه ليراجع الأعمال التقليدية، كعمليات تسجيل الحضور، عن طريق أجهزة قراءة البصمة الإلكترونية، أو قراءة البطاقات التعريفية... ومراقبة تحركات الموظفين داخل المؤسسة عن طريق كمرات المراقبة... أو مراقبة تنقل مركبات المؤسسة عن

<sup>1</sup> Ibid, P256.

طريق نظام تتبع المركبات GPS...<sup>1</sup> كما أنّ هناك نظم رقابة إلكترونية، تتابع الأعمال الإدارية المستحدثة في نظام الإدارة الإلكترونية، مثل أنظمة لمراقبة وفحص البريد الإلكتروني للموظفين، ومراقبة وحجب مواقع إلكترونية معينة، فالرقابة الإلكترونية يمكن أن توفر إمكانية مراجعة فورية لكل موظف على حده مع خيار التغذية العكسية المستمرة، للمشرف أو الهيئة المختصة بالرقابة، وهذه التغذية العكسية يمكن برمجتها لكي يساهم فيها المستفيد من الخدمة، كما أنّ نظم الرقابة الإلكترونية يمكن أن تساهم في التحكم بإنتاج الموظف وسلوكه، على سبيل المثال: يمكن لنظام الرقابة الإلكتروني أن يُظهر على شاشة الكمبيوتر بشكل آلي تذكير لموظف مقصّر في أدائه، بأنّه لا يعمل بسرعة مثل المعيار المتفق عليه، بدل أن يتجول المشرف بين الموظفين فينبه من انتبه له فقط، كما أنّ أنظمة الرقابة الإلكترونية يمكنها توفير مقاييس عديدة، فورية وموضوعية لأداء الموظف.

إذن فالرقابة الإلكترونية هي: "عملية رقابة مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف بشكل آني، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، وهذا ما يزيد من القدرة على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسات"<sup>2</sup>.

وتُعرّف أيضا: بأنها رقابة تتميز بقدرة أكثر على معرفة المتغيّرات الخاصة، بالتنفيذ أولا بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجّل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت، مما يُمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ، والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة، لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت، إلى المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة، وهذا ما يمكن أن يقدم لها مزايا كثيرة<sup>3</sup>.

لقد أفرز القرن العشرين في العديد من الدول وخاصة في بدايته، عن تضخم الأجهزة الإدارية، إثر شيوع الأنظمة القومية، لكن مع نهايته، حدث وأن تراجع أدوار الدولة، وصاحب ذلك زيادة في تفشي الفساد الإداري على كل المستويات، خاصة في الدوائر الحكومية والإدارات العمومية، ومع معايير قطاع الأعمال، والتي كانت تنحج إلى مزيد من الحرية، والحد من أدوار الدولة، زاد تنفيذ الفساد والمفسدين، لكن هذا التطور هو ما أوجد أيضا البحث في مجال الرقابة والتحكم، فحتى منطلق اقتصاد السوق الذي تتبناه أغلب مكونات قطاع الأعمال، يتطلب الثقة والفرص العادلة، لتوفير مناخ مناسب للعمل، فانتشار الفساد يُعتبر نوع من أنواع التقييد، بالتالي فإنّ ظهور الرقابة الإلكترونية في نظم الإدارة الإلكترونية تعدّ تطورا وليس تراجعاً.

فالرقابة الإدارية في شكلها التقليدي تمثل إحدى وظائف الإدارة المهمة، والتي ترتبط بضمان تنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بأهداف المنظمة، وعلى ذلك فإنّها عملية مستمرة لموازنة الإنجاز الفعلي مع المخطط له، للوقوف على التحديات إن وجدت، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمواجهتها بعد تشخيص أسباب تلك العوائق. وبهذا تكون موجهة للماضي لأنها تبدأ بعد التخطيط والتنفيذ للوقوف على ما تمّ إنجازه مقارنة مع ما خطط له، والرقابة في الواقع لا تتم إلا بصفة دورية وهذا يعني أنه ليس بالإمكان إجراء التصحيح

<sup>1</sup> J.M Stanton and E.M Weiss, "Electronic monitoring in their own words: an exploratory study of employees' experiences with new types of surveillance", **E-Journal: Computers in Human Behavior**, Volume 16, Issue 4, Amsterdam: Elsevier Science, 2000, P436.

<sup>2</sup> عبد الناصر موسى، محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر"، **مجلة الباحث**، العدد: 9، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 2011، ص 96.

<sup>3</sup> العياشي زرار، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية"، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد: 15، العدد: 1، الديوانية: جامعة القادسية، 2013، ص 39.

الفوري، حيث يتم التصحيح بعد الوقوف على واقع المنجز من الخطة وتأشير العوائق إن وجدت، ومن ثم كتابة تقرير بهذا الشأن إلى الإدارة العليا لكي تتولى بدورها إجراء التصحيح المفترض، وتلك عملية تستغرق وقتاً طويلاً فضلاً عن إنها تترك هوة أو فجوة في الأداء بين تأريخ كتابة التقرير وبين التصحيح، ومن شأن هذه الهوة أن تتراكم بها كثير من المشكلات أو العوائق الجديدة التي أغفلها التقرير المذكور وهي بانتظار التقرير الدوري القادم.

وأغلب هذه التحديات والسلبيات التي تعترى واقع الرقابة الإدارية في شكلها التقليدي، والتي كانت تشكل مجالاً خصباً لنمو حالات الفساد الإداري، تخطتها الرقابة الإلكترونية، عن طريق العديد من المميزات التي جعلت منها صورة متطورة للرقابة الإدارية، ومن الضروري الانتقال إليها. بل يجب ضمان استمراريتها وتطويرها.

### ثانياً: وصف لنظم ومميزات الرقابة الإلكترونية

تعدُّ نظم الرقابة الإلكترونية (ECSs)- Electronic Control Systems ظاهرة منتشرة على نحو متزايد داخل العديد من المؤسسات والمنظمات التي تعتمد نظم الإدارة الإلكترونية، وتعمل على توظيف التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتستخدم نظم الرقابة الإلكترونية (ECSs) بشكل عام لثلاثة أغراض<sup>1</sup>:

- ✓ قياس الأداء الوظيفي
- ✓ منع السرقة ومختلف مظاهر الفساد الإداري
- ✓ إنفاذ القوانين واللوائح التنظيمية لمكان العمل.

وعلى الرغم من الاهتمام المتنامي بمفاهيم البيئية الإلكترونية، إلا أنه بحسب Bennett وKidwell Roland E Jr وNathan لم يكن هناك الكثير من الأبحاث المنهجية الميدانية، بخصوص دراسة تأثير أنظمة الرقابة الإلكترونية على علاقات العمل بين الموظفين، وردود فعلهم اتجاه عملية الرقابة الإلكترونية، خاصة في بدايات التوجه لتطبيق نظم الإدارة الإلكترونية، مثل دراسة نتائج تأثيرها على الرضا الوظيفي، وفي نفس الوقت تمّ تبيين الدراسات المبكرة التي تقدّم تصورات عن زيادة نزاهة الإجراءات الإدارية وزيادة الفعالية للموظفين.

وإن كان الهدف من أنظمة الرقابة الإلكترونية في قطاع الأعمال، يتجه أكثر نحو الرقابة على العمال والموظفين، بغرض قياس الأداء الوظيفي لزيادة الإنتاج، وأحياناً بطرق وآليات قد لا تبدو مجبذة، مما قد يشكل تهديد على خصوصية الموظفين، فهي في الدوائر الحكومية والإدارات العمومية، تتجه أكثر نحو غرض إنفاذ القوانين واللوائح التنظيمية لمكان العمل، ومنع السرقة ومختلف مظاهر الفساد الإداري، لكن تبقى الرقابة الإلكترونية تشكل امتداداً لمهام الرقابة الإدارية في شكلها التقليدي.

إذ يتبين لنا أنه كلما زاد اعتماد المنظمات على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، كلما اتضح أن كلا من المراقب الإداري التقليدي، ومراقب نظم المعلومات ليسا منفصلين عن بعضهم البعض<sup>2</sup>، واليوم فكل من المراقبين الإداريين ومراقبي نظم المعلومات

<sup>1</sup> Kidwell Roland E Jr and Bennett Nathan, "Employee reactions to electronic control systems: The role of procedural fairness", **Group & Organization Management journal**, Volume: 19, issue: 2, California: SAGE Publications, 1994. P203.

<sup>2</sup> ساكار ظاهر عمر أمين، "تفعيل دور نظام الرقابة الداخلية في ظل بيئة التجارة الإلكترونية"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 2، العدد: 2، كركوك: جامعة كركوك، 2012. ص 148.

لديهم الخبرات والكفاءات التي تمكنهم من المساهمة في تنمية ونجاح الإدارة الإلكترونية، إذ تعتمد الهيئات الرقابية والمشرفين، على توظيف الكفاءات الإدارية التي تملك الخبرات والمهارات التقنية، التي تمكنهم من اقتراح الرقابة الإلكترونية المحتملة، وتقييم الرقابة الإلكترونية الحالية.

وبشكل عام تظهر حليا مقاومة الموظفين، للرقابة الإلكترونية ونظمها المختلفة، بغض النظر عن المؤسسة أو القطاع، وذلك لاعتبارات عديدة تتمحور حول الطبيعة البشرية، منها كون الإنسان ليس كآلة من ناحية الأداء، فهو كما يمر بظروف نفسية قد تؤثر على أدائه، أيضا قد يبدع خارج المعايير الآلية للعمل ويقوم بمبادرات مفيدة لنشاط المؤسسة، أو يمكن أن يقوم بعمل مفيد لا يمكن قياسه أو تسمينه بأنظمة الرقابة الإلكترونية.

كما يُظهر الموظفون تحابوا سلبيا لكل ما يمكن أن يجعلهم تحت الرقابة أو يقيّد حريتهم في العمل، وكل ما زادت معرفتهم بما يمكن أن توفره نظم الرقابة الإلكترونية للمشرف الإداري أو الهيئات المختصة بالرقابة، زادت مقاومتهم ورفضهم فأنظمة الرقابة الإلكترونية يمكنها أن تجمع العديد من المعلومات بشكل غير مباشر عن الموظفين في مكان العمل، فيجادل المسؤولون وأصحاب المؤسسات على أنه لا غنى عن الرقابة الإلكترونية، وذلك لأمن المنظمة وأدائها الفعّال، لكن من جهة أخرى، يؤكد الموظفون أن الرقابة الإلكترونية والمراقبة في مكان العمل هي نظام ينتهك خصوصيتهم.

ودرجة جدية وأهمية الرقابة الإلكترونية، هي ما تفرض ضرورة تجاوز هذا الخلاف المطروح، وبالتالي فإن إحدى الطرق التي يمكن من خلالها تجاوز هذا الإشكال؛ هي وضع سياسة مكتوبة وواضحة ومتوازنة، يكون من شأنها التوعية بجدية تنفيذ الرقابة الإلكترونية \_ E-monitoring والمراقبة الإلكترونية \_ E-Surveillance في مكان العمل، ومدى مسؤولية الطرفين في هذا النظام، ويجب أن يكون هذا جزء من عقد عمل الموظف، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى موازنة التوجهين المختلفين<sup>1</sup>.

### ثالثا: دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري

إنّ استخدام نظم الرقابة الإلكترونية لمراقبة أداء الموظف، هو توجه إداري عرف زيادة كبيرة في السنوات الأخيرة، لسببين رئيسيين<sup>2</sup>: التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تجعل من عملية الرقابة الإلكترونية سهلة وسريعة، وأيضا بسبب القلق المتزايد من المسؤولين والرأي العام، والتوجهات المناهضة داخل مكونات المجتمع المدني والإعلام، تجاه تفشي ظاهرة الفساد الإداري. هذه الظاهرة التي تطورت أدواتها ومظاهرها، فأثرت بشكل سلبي كبير على أداء المنظمات، وتحقيق الأهداف، وتسببت في هدر الأموال. فأمام عدم نجاعة الآليات التقليدية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، وفي مقابل تفشي هذه الظاهرة وحتى تطورها؛ كان البحث في تطبيق وممارسة الرقابة الإلكترونية، على الأعمال الإدارية والخدمات الإلكترونية حتمية -وإذا ما دققنا- تفرضا العديد من المعطيات والمستجدات الفرعية الأخرى المتعلقة بالفساد الإداري، وليس تحدياته التقليدية فقط، لكن بشكل عام فإنّ عملية

<sup>1</sup> Ikonne Chinyere N and Ikonne Chiemela N, "Workplace E-Monitoring and Surveillance of Employees: Indirect Tool of Information Gathering", **International Journal of Science and Research**, Volume 3 Issue 10, Chhattisgarh: [W.P], 2014, P. Online Version available at: <https://www.ijsr.net/archive/v3i10/T0NUMTQ2ODg=.pdf>

<sup>2</sup> Michael J. Smith and Benjamin C. Amick, "Electronic Monitoring at the Workplace: Implications for Employee Control and Job Stress", **Book: Job Control and Worker Health**, New Jersey: John Wiley & Sons Ltd, 1989. P275.

تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي تتميز بكونها عملية شاملة، تفرض الرقابة الإلكترونية كآلية أساسية في مجابهة هذه الظاهرة ويمكن أن يتجلى ذلك من خلال ما يلي:

✓ تمارس الرقابة الإلكترونية على الأعمال الإدارية في الوقت الحقيقي<sup>1</sup>، فغالبا ما يملك المشرف على الأعمال الإدارية، أو الهيئات الإدارية المكلفة بالرقابة، إمكانية الولوج لنظام العمل الإلكتروني، لمراقبة نسبة الإنجاز أو عدد المعاملات التي تم مراجعتها، أو الحسابات الإلكترونية النشطة الخاصة بالموظفين أو تلك التي تكون غير نشطة، مما يعني إمكانية رصد التقصير، التهاون وتعطيل الخدمات... مما لا يترك مجال للقائم على الخدمة في التعسف في استخدام السلطة الإدارية للمنصب الوظيفي، وباقي مظاهر الفساد الإداري كالاتزاز والرشوة.

✓ في بعض النظم الرقابية يمكن حتى برمجة رقابة إلكترونية قبلية وآلية؛ كأن يتم وضع تقنيات برمجية تُنبه المشرف في حال ولوج أحد الموظفين لبيانات حساسة، أو جعل الأعمال الإدارية تمرّ على هيئة رقابية إلكترونية قبل أن تصبح نافذة. وفي كثير من الأحيان عند عملية التوظيف يتم طلب العديد من المعلومات والتي يمكن أن يتم عن طريقها عمل ملف إلكتروني لطالب العمل، مثل رقم الضمان الاجتماعي، تاريخه المهني، وأرقام اتصالاته عند الطوارئ<sup>2</sup>... وحتى إخضاعه لاختبارات في مهاراته التقنية، وفق نماذج اختبارات يمكن قياسها كميًا، وجمع معلومات كثيرة عن طالب العمل بتجربة ميدانية، والتي يسهل تقييمها، ووفقا لتلك الاختبارات، يمكن إجراء قرارات إدارية كالتوظيف، أو التوجيه لمصالح معيّنة، أو إخضاعه لتربص خاص أو فترة تدريب محدّدة أو تكوين معيّن... كل هذا من شأنه أن يحافظ على موارد المنظمة وسير عملها، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية دون محسوبية أو محاباة، وإرساء مفهوم الرجل المناسب في المكان المناسب.

✓ نظم الرقابة الإلكترونية تعتمد على وسائل تقنية تقدم معلومات كافية وسريعة عن الأداء الفعلي للأفراد والمنظمة على حد سواء، مما يعني سهولة تحديد المسؤولية، والقضاء على مظاهر الاتكالية ومقاومة التعاون بين العاملين في تقديم الخدمات وأداء الأعمال، بالتالي يمكن متابعة ورصد نشاطات الموظفين، وتوجيههم بما يخدم أهداف المنظمة، فكل ذلك يساهم من ناحية أخرى في تحسين علاقات العمل، والتقليل من الصراعات التي تعيق تحقيق أهداف المنظمة، والحفاظ على الكفاءات، مما يُوفّر جو عمل ملائم جدا يُقلّل كثيرا من الأجواء التي تساعد على انتشار الفساد الإداري.

✓ يمكن للرقابة الإلكترونية أن تقدم معلومات مهمة من خلال تقارير مختصرة ودورية تقف على الأخطاء وتصحيحها في وقت مبكر، وكذا المخالفات والتنبيه بها مباشرة، وحتى اتخاذ إجراءات آلية من قبيل الأمن والحماية مثل حجب الموظف من الولوج لنظام المعلومات، بسبب مخالفة معينة.

✓ باعتبار الرقابة الإلكترونية مراقبة مسبقة، آنية وحتى مستمرة، فهي تُحوّل دون الإهمال والسرقات والتبذير وسوء الاستخدام، وتساعد في الإجراءات التي تحافظ على موارد المنظمة<sup>3</sup>، وكون الرقابة الإلكترونية رقابة مستمرة وليست دورية، هذا يزيد في فعاليتها بشكل كبير مقارنة مع الرقابة التقليدية اتجاه جميع مظاهر الفساد الإداري.

<sup>1</sup> عبد الناصر موسى، محمد قريشي، مرجع سابق. ص 96.

<sup>2</sup> J.M Stanton and E.M Weiss, **Op. cit.**, P436.

<sup>3</sup> أحلام محمد شوّاي، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد: 24، العدد: 4، الحلة: جامعة بابل، 2016، ص 3401.

- ✓ الوضوح في الإجراءات المتعلقة بإنجاز الأعمال الإدارية كالعقوبات والمكافآت، والتي تتطلب متابعة ومراقبة المشرف أو الهيئات الإدارية الرقابية، كأن يتم جدولة أعمال إدارية مستقبلية بوقت محدد، وبناء قرارات إدارية على قدرة الالتزام بذلك، مثل: صرف منحة كمكافأة، أو خصم من الأجر كعقوبة، ويكون ذلك ببضع فقرات وليس بإعداد التقارير، ما يُشجع الموظف على الالتزام بالأعمال الإدارية للحصول على مكاسب، وتجنبه الأعمال المخالفة والفاصلة.
- ✓ قائمة على تأكيد الثقة<sup>1</sup>؛ بحيث غالباً ما تتسبب الرقابة التقليدية، في عدم الثقة بين الموظفين وصعوبة التمييز بين ما هو شخصي وما هو في إطار عمل. فالرقابة الإلكترونية تتصف بالآلية الحيادية والموضوعية، وهذا يقلل من الخلافات الشخصية والنزاعات، ويساعد في تحسين علاقات العمل، بما يزيد الفعالية اتجاه المخالفات الحقيقية ومظاهر الفساد الإداري.
- ✓ تتصف الرقابة الإلكترونية بأنها تتم بدرجة عالية من الأمان، كون أنّ العديد من مظاهر الفساد الإداري في نظم الإدارة التقليدية، لا ترجع إلى عدم وجود رقابة، وإنما بتواطؤ الأفراد المكلفين بعملية الرقابة، لكن في نظم الرقابة الإلكترونية، فإنّ معيار الآلية والتقنية هو الغالب، مما يوفر نظام رقابي آمن وأكثر فعالية ومصداقية، فلا يكون طرفاً من أطراف الفساد.
- ✓ باعتبار أنّ الكثير من مظاهر الفساد الإداري، تصنّف كجرائم في العديد من القوانين والتشريعات، فإنّ الرقابة الإلكترونية من خلال أجهزتها المتطورة، مثل: كمرات التسجيل والمراقبة، وأنظمة فلترية وتسجيل المكالمات على الهاتف، وتسجيل الإجراءات الإدارية الإلكترونية وإمكانية تعقبها والعودة لها، وبرمجيات الويب والتعقب الشبكي... تعتبر من أقوى الأدلة وأكثرها مصداقية أمام القضاء، كما أنّ العديد من الموظفين، يتشجعون للفساد نتيجة ضعف الرقابة وإمكانية أن يقوموا بعمليات فساد دون ترك أدلة، وهذا الأمر أصبح ضيقاً في مجال الرقابة الإلكترونية، مما يعطي أماناً أكثر لدى مختلف المنظمات التي تعتمد نظم الرقابة الإلكترونية<sup>2</sup>.
- ✓ فعالية الإجراءات الإلكترونية في الكشف عن التلاعب بالبيانات، مع إعادة تأمينها وتحديد من المسؤول، وكل ذلك توفره شروط تخزين البيانات والحفاظ عليها، حسب متطلبات الرقابة الإلكترونية على أمن قواعد البيانات، ووجود فحص دوري لنسخ البيانات الاحتياطية<sup>3</sup>.
- ✓ توفر الرقابة الإلكترونية نظم رقابية إلكترونية، يمكن من خلالها تحسيد مفهوم الرقابة الوقائية<sup>4</sup> بشكل أكثر واقعية، من خلال ضمان الالتزام بإنفاذ القوانين، وتخفيض معدلات المخاطر التي تتعرض لها المنظمة نتيجة الفساد الإداري، وإظهار التحكم في آليات العمل ومتابعة أداء العاملين والموظفين، هي مؤشرات قوية على تسبيق الوقاية قبل معالجة مظاهر الفساد. ويرتبط هذا النوع من الرقابة برقابة التطبيقات على العمليات والبيانات المستخدمة في النظام المحاسبي الذي يستخدم الكمبيوتر، لذا تكون متخصصة بالنسبة لكل مجال من مجالات تطبيقها على حده، ويستخدم هذا النوع من الرقابة، لمتابعة إجراءات التنفيذ يوميا للتأكد من اكتمال وصحة السجلات المحاسبية، ودقة القيود المسجلة فيها والناجئة عن كل من التشغيل اليدوي والمبرمج بالرغم من أن الرقابة على التطبيقات تؤثر على هدف أو أهداف قليلة من أهداف المراجعة

<sup>1</sup> نفس المرجع.

<sup>2</sup> Paul Brookes, **Electronic Surveillance Devices**, 2nd Edition, Oxford: Newnes an imprint of Butterworth-Heinemann, 2001. P4.

<sup>3</sup> خولة حسين حمدان وميثاق هادي هاشم، "برنامج تدقيق مقترح لنظام مقاصة الصكوك الإلكترونية (ACH)"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد: 12، العدد: 41، بغداد: جامعة بغداد، 2017. ص 82.

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد أمين الإمام وصادق راشد الشمري، "تفعيل أنظمة الرقابة المصرفية وتطويرها وفق المعايير الدولية: نظام CRAFT نموذجاً"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 90، بغداد: الجامعة المستنصرية، 2011. ص 359.

المرتبطة بالعملية المالية، فمثلا عملية احتساب الرواتب، نجد أن معظم رقابة التطبيق تعمل على منع أنواع متعددة من التحريفات أو كشفها، في كل مراحل التطبيق باستخدام الكمبيوتر بمعنى تطبيق لتجسيد الرقابة الوقائية<sup>1</sup>.

✓ إن تطور البرامج والتطبيقات المكتبية التي يتم العمل وفقا لها، بالإضافة إلى تطور مهارات العاملين والموظفين، أدى من جهة أخرى إلى تطور آليات الغش والتلاعب، بالتالي من الضروري اعتماد نظام رقابي قادر على مجاراة هذه التطورات، وطبعا من الامتياز أن أنظمة الرقابة الإلكترونية، في الغالب تعتمد نفس التقنيات والآليات التي يعتمد عليها الموظفون والعاملون في أداء مهامهم، بالتالي تملك إمكانية التدقيق والمراقبة الإلكترونية بفعالية وبنفس آليات العمل؛ إذ يمكن جمع أدلة الإثبات على المخالفات ومختلف مظاهر الفساد، وفهم النشاط الفاسد والتفطن له بسهولة، والتوصية بسد الثغرات وتأمين أنظمة العمل والمعلومات<sup>2</sup>.

✓ إن ممارسة أنشطة الرقابة الإلكترونية في نظام الإدارة الإلكترونية، يساعد كثيرا في ترسيخ فكرة: "الجودة مسؤولية الجميع"<sup>3</sup> من خلال اشتراك الأقسام كافة في تحقيقها، لهذا تهتم بمراجعة أداء الموظفين والعاملين، وترفع مستوى التوقعات والخدمات المقدمة، ما يُفرض معايير عالية للعمل، لا تساعد في انتشار الفساد، بل على العكس تُحيد العناصر الفاسدة، وتُقلل تأثيرها على جودة الخدمات والسلع. كما تساعد الرقابة الإلكترونية في انحراط الجميع بما فيهم العملاء، بحيث يتم تمكينهم من تتبع الخدمات والسلع، عن طريق أدوات التعقب-Tracking tools، مما يقلل احتمالات التأخير والتعاس من الموظفين<sup>4</sup>.

واستنادا إلى ما سبق يمكن القول؛ أن اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال الاستفادة من الأدوات والتقنيات التي يوفرها التطور السريع والحاصل في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاسيما التطبيقات البرمجية في مجال الكمبيوتر وشبكات الاتصال، يمكن أن يوفر آلية رقابة إلكترونية فعالة في مكافحة الفساد الإداري، تدفع بالموظفين والعاملين، إلى الاهتمام أكثر بالتعاون وتحسين العلاقات، واحترام القوانين وأنظمة العمل، بحيث تنعكس إيجابا على الأداء الوظيفي والارتقاء به بعيدا عن كل مظاهر الفساد الإداري.

### المطلب الثاني: آلية التوقيع الإلكتروني وتأمين المستندات الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري

إن تطور نظم العمل الإداري، بممارسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أفرز عن العديد من الآليات والتقنيات، التي تساهم في إعطاء الحجية للمعاملات الإلكترونية من جهة، ومن جهة أخرى لحماية البيانات والمستندات الإلكترونية، وتأمين أجهزة وأدوات العمل، سواء كان التأمين والحماية، لأنظمة العمل الآلية، أو شبكات وأدوات نقل البيانات، فالبينة التي تعمل بها نظم الإدارة

<sup>1</sup> إنصاف محمود رشيد وانتصار عبد الرضا عبد الله، "إجراءات رقابة التطبيق في ظل استخدام الحاسوب: حالة دراسية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل"، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد: 4، العدد: 1، الموصل: كلية الحداثة الجامعة، 2009. ص 130.

<sup>2</sup> عباس نوار كحيط الموسوي، "مدى كفاءة وفاعلية أساليب التدقيق الخارجي في ظل التشغيل الإلكتروني لنظم المعلومات الحاسوبية"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكوت: جامعة واسط، 2009. ص 122-123.

<sup>3</sup> ميسر إبراهيم أحمد وهدي عبد الرحيم حسين، "اشتقاق الأبعاد الحاكمة في جودة الإدارة الإلكترونية: مؤشر مقترح"، مجلة: تنمية الرافدين، المجلد: 30، العدد: 90، الموصل: جامعة الموصل، 2008. ص 17.

<sup>4</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق. ص 282. ص 284.

الإلكترونية، تحتاج العديد من الضمانات القانونية والأمنية، من جهة العميل ومن جهة موزع الخدمة، خاصة في مواجهة الفساد الإداري، في أدواته وأشكاله الجديدة، التي تعتمد على الثغرات في الأنظمة التكنولوجية.

### أولاً: تعريف التوقيع الإلكتروني ومميزاته

يُعتبر مفهوم التوقيع الإلكتروني، من المفاهيم غير المتفق عليها، وحتى متضاربة أحياناً أخرى، حيث يعتبره الدكتور في القانون محمد المرسي زهرة، بديل حديث للتوقيع التقليدي حيث يقول: "التوقيع الإلكتروني هو التوقيع الناتج عن اتباع إجراءات محددة تؤدي في النهاية إلى نتيجة معروفة مقدماً، ويكون مجموع هذه الإجراءات هو البديل الحديث للتوقيع بمفهومه التقليدي"<sup>1</sup>.

وهناك من لا يعتبره صورة عن التوقيع التقليدي، ويراه مختلفاً عنه، فيقول الباحث Minihan Jim "التوقيع الإلكتروني هو طريقة لتوقيع الوثائق الإلكترونية، ولمساعدة مستقبل الرسالة من التحقق من مصدر الرسالة ومن هوية المرسل، بالإضافة إلى التحقق من أن محتوى الرسالة لم يجري عليه أي تغيير أثناء إرسالها بعد توقيع المرسل عليها، حيث أن تقنية التوقيع الإلكتروني تمنع المرسل من انكار توقيعها أو جحوده من إرسال الرسالة. فالتوقيع الإلكتروني ليس صورة عن التوقيع التقليدي وإنما هو عبارة عن تأشيرة على الوثيقة- (Marking a Document)، من قبل المرسل ويتم التحقق منه باستخدام المفتاح الخاص (Private key) من قبل المرسل، ويتم التحقق منه باستخدام المفتاح العام- (Public Key) من قبل مستقبل الرسالة"<sup>2</sup>.

إذن التوقيع الإلكتروني يوفر إمكانية التحقق من طرفي المعاملة، وفي الوقت الحقيقي دون شرط الحضور للمؤسسة التي تقدم الخدمة، حتى يتم إجراء المعاملة، ويقول أيضاً عبد الفتاح بيومي حجازي بأن: "التوقيع الإلكتروني عبارة عن حروف أو أرقام أو رموز أو إشارات لها طابع منفرد وتسمح بتحديد شخص صاحب التوقيع وتمييزه عن غيره"<sup>3</sup>.

وبالتالي فهو لا يأخذ شكل التوقيع التقليدي فقط، بل يأخذ العديد من الأشكال وتتم إجراءاته والعمل به عبر العديد من الوسائط التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي توفر إمكانية التحقق من سلامة المعاملة من جهة طرفيها.

ويعتبر من أهم مجالات تطبيق التوقيع الإلكتروني، نظم العمل في الإدارة الإلكترونية، حيث تشمل المعاملات الإدارية الحكومية وخدمات المواطنين بشكل عام ومنها التصاريح المختلفة والخدمات التي تقدمها الجمارك والضرائب ومصالح الأحوال المدنية، وكذلك ما يقدم إلى تلك الدوائر الحكومية والإدارات العمومية من طلبات؛ والتي من الممكن ووفقاً لمشروع الإدارة الإلكترونية؛ أن تتم عن طريق المحررات الإلكترونية التي تصدرها الجهات المشار إليها، ويتم توقيعها من قبل الموظفين العموميين في هذه الجهات مما يضمن على تلك المحررات الإلكترونية الحكومية، صفة المحررات الرسمية بسبب قيام الموظف العام بالتوقيع عليها إلكترونياً. ويستهدف هذا كله رفع كفاءة العمل الإداري، والارتقاء بمستوى أداء الخدمات الحكومية بما يتفق مع إيقاع العصر<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 374.

<sup>2</sup> صلاح عبد الحكيم المصري، "متطلبات استخدام التوقيع الإلكتروني في إدارة مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، قسم: إدارة الأعمال، كلية: التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة، 2007، ص 18.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص 523.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة، دمشق: دار ومؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، 2011، ص 334.

ولكي يتضح مفهوم التوقيع الإلكتروني أكثر، نتناول باختصار بعض الأشكال والصور الحالية التي يأخذها التوقيع الإلكتروني، والقابلة للتطور مستقبلاً فنذكر منها:

**التوقيع الرقمي:** وهو عبارة عن معلومات وبيانات متصلة بصاحب التوقيع، تأخذ العديد من الأشكال وتعمل مع نظام عمل الخدمة الإلكترونية، بطريقة مشفرة وفق خوارزميات رياضية، والتي تضمن عبر وسيط إلكتروني التحقق من معلومات صاحب التوقيع، وذلك بأن يُوقَّر المفتاح العام والمفتاح السري الخاصين به<sup>1</sup>.

**التوقيع بالقلم الإلكتروني:** ومعناه نقل توقيع اليد إلى نظام المعلومات للتعرف عليه وتمثيل المعاملة، وذلك عن طريق نظام آلي أو إلكتروني يمكن من عملية إدخال التوقيع على النظام، وغالباً ما يكون ذلك بواسطة قلم إلكتروني، أو المسح الضوئي للتوقيعات الورقية، وأيضاً يعطي النظام إمكانية التحقق من صدقيته<sup>2</sup>.

**التوقيع البيومترية:** وهذا النوع من التوقيع يعتمد على نظام آلي أو إلكتروني، للتعرف على المميزات الشخصية والطبيعية للمستخدمين بعدة طرق، والذي يفترض أنّ الأفراد مميّزون جسدياً وسلوكياً، وتشتمل تلك الطرق على سبيل المثال ما يلي: البصمة الشخصية، مسع العين البشرية، التحقق من مستوى ونبرة الصوت، خواص اليد البشرية، التعرف على الوجه البشري...<sup>3</sup>

وأغلب القوانين أجهت نحو الاعتراف بالحجية القانونية للمحركات الإلكترونية، مساوية لتلك الممنوحة للمحركات التقليدية، وكذلك تمّ منح التوقيع الإلكتروني ذات الحجية المقررة للتوقيع العادي، وبخصوص الشروط الواجب توفرها في التوقيع الإلكتروني، لإعطائه الحجية القانونية والاعتراف به هي<sup>4</sup>:

- ✓ ارتباط التوقيع الإلكتروني بمزود الخدمة دون غيره.
- ✓ سيطرة مزود الخدمة دون غيره على الوسيط الإلكتروني.
- ✓ إمكانية اكتشاف أي تعديل أو تغيير في بيانات المحرر أو التوقيع الإلكتروني.

### ثانياً: التوقيع الإلكتروني وحماية الوثائق الإدارية من التلاعب في الإدارة الإلكترونية

ينبغي على مختلف المؤسسات والمنظمات في إطار تطبيق وممارسة الإدارة الإلكترونية، أن تتأكد من الإبقاء على وثائقها الإلكترونية وحفظها، وجعلها متاحة، مقروءة ومفهومة طوال الوقت بغض النظر عن الوسيط المخزنة عليه، وعلى الرغم مما تقدمه النظم الإلكترونية من مزايا مهمة للمنظمات، إلا أن التحديث المستمر والدوري لقواعد البيانات من وقت لآخر، وذلك للتطورات المتلاحقة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قد يمثل خطراً على الوثائق والمعلومات الإلكترونية، الأمر الذي يفرض الحاجة إلى تأمينها وحمايتها.

<sup>1</sup> Jonathan Katz, **Digital Signatures**, USA-New York: Springer Science +Business Media, 2010. P3.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق. ص 383.

<sup>3</sup> إبراهيم سليمان، مرجع سابق، ص 64.

<sup>4</sup> أيمن عبد الله فكري، الجرائم المعلوماتية: دراسة مقارنة في التشريعات العربية والأجنبية، السعودية-الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد، 2014. ص 411.

بالإضافة إلى المخاطر التي يتسبب فيها العنصر البشري، عن قصد بهدف تحقيق مصالح ضيقة والمتعلقة بالغش والتلاعب، أو عن غير قصد نتيجة إهمال، سهو أو عدم الكفاءة، إذ تعدّ المخاطر الناتجة عن العنصر البشري هي المخاطر الأعلى مقارنة مع بقية المخاطر، التي تسبب مشاكل متعلقة بأمن وسلامة الوثائق الإلكترونية<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف أمن وحماية الوثائق في ضوء القيود وتحديد صلاحية الاستخدام بأنه "تلك المهام المعنية بحماية الوثائق والملفات والنظم من الوصول غير المصرح به و/ أو الأضرار أو الخسائر الناجمة عن الحريق والمياه والسرقة والتشويه غير المصرح به أو تحويرها أو تدميرها"<sup>2</sup>.

وأمام التحديات والمخاطر المختلفة التي تواجهها، الوثائق الإدارية في شكلها الإلكتروني، أو أمن المعلومات والخدمات الإلكترونية المقدمّة، والمعاملات التي تتم عبر البوابات الرسمية والحكومية، أو حتى في قطاع الأعمال؛ فإنّ التوقيع الإلكتروني يوفرّ ثلاثة خدمات أمنية أساسية، والتي من خلالها يتم التمكين من المتطلبات الضرورية لإجراء المعاملات وإبرام العقود عبر الإنترنت، بشكل آمن بعيدا عن حالات الاحتيال والتزوير والغش والعديد من المظاهر الأخرى للفساد الإداري، وهي<sup>3</sup>:

✓ مصداقية البيانات - (Data Authentication)

✓ تكامل البيانات - (Data Integrity)

✓ عدم التنصل - (Non-Repudiation)

فالتوقيع الإلكتروني يهدف إلى الحد من مشكلة الأمن والخصوصية، خاصة على الشبكات المفتوحة عبر الأنترنت، وحتى الشبكات المغلقة، فاللجوء إلى التوقيع الإلكتروني يعمل على توفير مستوى متقدم من الأمن والخصوصية لكسب ثقة مزودي الخدمة العمومية أو المستفيدين منها عبر شبكة الإنترنت والشبكات المحلية للمؤسسات، فالأمن يشكل حاجسا لدى مستخدمي الخدمات الإلكترونية سواء كانوا مزودين للخدمة أو مستفيدين منها، والثغرات الأمنية في مجال تقنيات وبرمجيات أنظمة المعلومات والاتصالات غير معروفة بشكل محدد، فكل تطور يحصل، وإن كان هدفه أحيانا لسد ثغرات قديمة في الأنظمة الإلكترونية للعمل، إلا أنّه غالبا ما يفرز عن ثغرات جديدة، والتي يمكن أن يستفيد منها الفاسدون للولوج للأنظمة الإلكترونية للعمل، والتلاعب بالبيانات أو تخريبها أو سرقتها، سواء كانوا من الموظفين داخل المؤسسة أو أفراد من خارجها، لاستخدامها في أغراض شخصية وغير قانونية مثل: الابتزاز أو التزوير أو استخدام البيانات للتحايل ... وغالبا ما يكون لهم خبرات تقنية أو يتعاون معهم من يملكون تلك الخبرات.

كما أنّ هناك أخطار كثيرة لمؤسسات الخدمة، خاصة التي توفّر خدماتها عبر الإنترنت، فهي مجال مفتوح ولا يخضع لسيطرة وضمانات الجهات الرسمية ويعتبر الاتصال عبر الإنترنت غير آمن، للمستفيد ومزود الخدمة معا، لذلك يُعتبر انتقال البيانات عبر الإنترنت غير آمن نسبيا، إذ يزيد من التوقعات في اعتراضها أو تحريفها من طرف ثالث<sup>4</sup>، فالمعلومات الحساسة يمكن استهدافها وقراءتها من قبل جهات غير مخول لهم الاطلاع عليها، أو استخدامها بطرق فاسدة وضارة، ومن جهة أخرى فكلما طرقي الخدمة، يحتاجان إلى الحجية

<sup>1</sup> أشرف عبد المحسن الشريف، "أمن وحماية المستندات الإلكترونية على بوابة الحكومات العربية"، مجلة اعلم، العدد: 16، تونس: الاتحاد العربي للمكاتب والمعلومات، 2016، ص 97.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 94.

<sup>3</sup> صلاح عبد الحكيم المصري، مرجع سابق، ص 17.

<sup>4</sup> Jonathan Katz, Op. cit., P3.

في إثبات التعاملات، فيجب أن تستند الاتفاقيات المبرمة، بين المستفيد من الخدمات الحكومية وبين مزودها إلى الحجية القانونية، والتي مفترض أن تكون ملزمة لطرفي العقد وألاً تكون محل خلاف بينهما فيما بعد.

### ثالثاً: تحديث أنظمة العمل ومواجهة التحديات في الإدارة الإلكترونية

هناك العديد من العوائق المحتملة المتعلقة بتنفيذ الإدارة الإلكترونية، تفرز العديد من التحديات التي يمكن أن تشكل منفاذاً للفساد الإداري، خاصة في المراحل الانتقالية، حيث أنّ هذه العوائق قد تصبح تبريرات لوجود مظاهر الفساد في نظام الإدارة الإلكترونية، لذا يُعدّ تجاوز هذه التحديات، من أبرز الإنجازات في تأمين أنظمة العمل، تجاه الفساد الإداري، بنمطه الجديد والمتطور داخل نظام الإدارة الإلكترونية، ويمكن إيجاز هذه العوائق كما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ يوجد مخاوف بشأن عدم كفاية أنظمة الأمان والخصوصية للبيانات.
- ✓ عدم المساواة في الوصول إلى تكنولوجيا الكمبيوتر من قبل المواطنين.
- ✓ ارتفاع التكاليف الأولية لإرساء مبادرة الإدارة الإلكترونية.
- ✓ مقاومة التغيير.

فمسؤولية الإدارة تتركز على تأمين المخاوف، ومواجهة هذه التحديات وإزالة العوائق، التي يمكن أن تؤدي إلى منافذ للفساد الإداري، بالعمل على ضمان الخصوصية والأمان للبيانات في نظام الإدارة الإلكترونية، وإزالة الفجوة الثقافية بين المواطنين المستخدمين لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتخطيط جيداً ودراسة التكلفة الحقيقية؛ لعملية الانتقال وتطبيق وممارسة نظام الإدارة الإلكترونية، وضرورة عمل إصلاح إداري مع العمل على التوعية بنظام الإدارة الإلكترونية.

فتعتبر قضية المسؤولية الإدارية من القضايا الجديدة منذ نشأة الإدارة العامة، ويعتبر الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية من التحولات التي تعيد طرح هذه القضية من جديد، بحيث تطرح بقوة تساؤل حول الطرق والاجراءات اللازمة لحماية المعلومات والوثائق، وحماية المعلومات الحكومية على مستوى الأنظمة والبرامج، فلا شك أن برامج وأنظمة الكمبيوتر المستخدمة في أية منظمة تكون دائماً عرضة للتهديد، من قبل أشخاص غير مصرح لهم، لمحاولة اتلافها أو التغيير فيها أو محاولة الحصول على نسخ منها، لذا فإنه يجب التركيز على حماية هذه البرامج والأنظمة وإبعاد أي خطر قد يهدد أمنها وسلامتها ومن أهم الإجراءات التي تساعد على ذلك ضرورة تحديد الأشخاص المصرح لهم بالاطلاع على برامج وأنظمة العمل الإلكترونية داخل المنظمة، كما يجب الاحتفاظ بنسخة احتياطية للبرامج والأنظمة والبيانات، في مكان آمن خارج المؤسسة مع ضرورة تحديث البيانات بصفة دورية.

كما يُفضّل تسجيل الأخطاء والمخالفات التي تحدث ومراجعتها لتفادي حدوثها مستقبلاً، واعتماد نظم رقابة إلكترونية حديثة وفعالة، تواكب التحديات الجديدة التي تُفرزها أنظمة العمل الإلكترونية، مع ضرورة قيام إدارة المنظمة بالاستفادة من التقدم التكنولوجي في مجال تخزين المعلومات حيث تتوافر الآن وسائل ذات قدرة عالية على تخزين المعلومات، وبأحجام هائلة على حسابات سحابية محمية أو سيرفرات حكومية، والتي تساعد في تبني التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة الإلكترونية، مثل مفهوم: البيانات

<sup>1</sup> Rhoda C. Joseph and David P. Kitlan, "Key Issues in E-Government and Public Administration", **Handbook of Research on Public Information Technology**, Pennsylvania-Hershey: Information Science Reference, 2008. P5.

الضخمة- BIG DATA<sup>1</sup>، والذي يساعد الحكومة على بناء إدارة إلكترونية ذكية من خلال توفير خدمات أسرع، وبطريقة فعالة وموثوقة، وتشتمل الأنظمة الإلكترونية للعمل على برامج وتطبيقات توفر إمكانية التتبع للمستخدمين، والتي تتيح معلومات عن وقت الاستخدام ووقت إنهاء الاستخدام على أن يتم كل ذلك على المستويات العليا، والاحتفاظ به للرجوع إليه عند الضرورة. ويشكل الأفراد العاملون على النظام الآلي أو الشبكات في المنظمة، أحد التهديدات القوية التي يمكن أن تؤثر على أمن وسلامة المعلومات. فقد يرتكب الفرد خطأ عند استخدام النظام أو أثناء إعداد وتجهيز البرامج مما يقلل من فاعليتها كما يجب عدم إغفال نقطة مهمة، وهي أنه من المحتمل أن يكون أحد الأفراد العاملين على النظام الآلي فاسداً، فيصبح من أكبر التهديدات على المؤسسة وما تحتويه من برامج وأنظمة وبيانات، لذا فإن من أهم الإجراءات التي يمكن أن تساعد المنظمات على حماية المعلومات من تهديد بعض العاملين لديها ما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ التحري الدقيق عن كل شخص، يتقدم لوظيفة ترتبط بإدارة الأنظمة الآلية والشبكات في المنظمة وخاصة المرشحين.
- ✓ الحرص على توظيف المؤهلين علمياً وعملياً، ما أمكن لتقليل احتمال الوقوع في الخطأ أثناء العمل.
- ✓ إعطاء الأفراد العاملين على النظام الآلي والشبكات، دورات تدريبية وتعليمية تتعلق بأمن وسلامة المعلومات، وخاصة الجدد منهم.
- ✓ ضرورة إصدار النشرات الدورية المتعلقة بالنواحي الأمنية، والتأكد من أن كل موظف لديه الخلفية الأمنية والقدرة على مواجهة أي تهديد لأمن وسلامة المعلومات.
- ✓ يفضل أن تقوم المنظمة بالاشتراك بالدوريات التي تنشر وتعلق بأمن وسلامة المعلومات ليطلع موظفي المنظمة على كل جديد وتطور حاصل في مجال أمن وسلامة المعلومات.
- ✓ إخضاع المرشحين ومحلي النظم للمراقبة، وبصفة مستمرة من قبل مشرف صاحب خبرة طويلة في هذا المجال وإشعارهم بأنهم خاضعون للمراقبة الأمنية المستمرة من قبل إدارة المنظمة.
- ✓ إبعاد أي فرد من العاملين يمكن أن يهدد أمن وسلامة المعلومات، كما يجب أن توقع الإدارة عقوبات رادعة لكل مخالف منهم.
- ✓ عند انتهاء مدة عمل، أو إنهاء خدمات أحد الموظفين العاملين على النظام الآلي والشبكات، فيجب إبعاده عن المواقع الحساسة في المؤسسة مع ضرورة قيامه بتسليم جميع ما يحتفظ به من مفاتيح أو بطاقات ممغنطة للدخول والخروج من وإلى المنظمة كما يجب على إدارة المنظمة أن تقوم بإلغاء أو تعطيل جميع الحسابات والأرقام والرموز السرية الخاصة به، والتي تمكنه من الولوج إلى الأنظمة الآلية أو الشبكية للعمل.
- ✓ أخذ ضمانات وتعهدات من الموظف المنتهية خدماته في المنظمة بالمحافظة على أسرار العمل التي كان يطلع عليها، وخاصة البرامج والأنظمة.

<sup>1</sup> Zaher Al-Sai and Laith Mohammad Abualigah, "Big Data and E-government: A review", **The 8th International Conference on Information Technology (ICIT)**, Amman: Al-Zaytoonah University of Jordan, 2017. P581-582.

<sup>2</sup> أشرف عبد المحسن الشريف، مرجع سابق، ص 101.

كما يوجد العديد من أدوات ووسائل الحماية التقنية والبرمجية، التي تستخدم لتأمين وحماية المعلومات والأنظمة الإلكترونية للعمل، والتي تمنع محاولات الدخول غير المشروع وتحد منها بقدر الإمكان كبرامج الجدران النارية والبطاقات الممغنطة وبرامج مكافحة الفيروسات وتنحصر أهم تلك الوسائل التقنية والبرمجية فيما يلي<sup>1</sup>:

**برامج الجدران النارية\_Firewalls** وأدوات كشف الاختراقات: وهي برامج إلكترونية تقوم على عزل الشبكة المحلية عن الشبكات الخارجية جزئياً أو كلياً، وهي عبارة عن مرشحات تتبع صلاحية وحدود الاستخدام للمصرح لهم فقط باستخدام النظام، وتعدّ الجدران النارية، برامج وتقنيات ذات فاعلية في منع محاولات الاختراق والتعدي، من خلال النقاط التالية:

- ✓ حماية وتأمين البيانات الموجودة على الأجهزة
- ✓ تقوم بتشفير البيانات عند إرسالها عبر الشبكات فقط
- ✓ توفير الاحتياطات اللازمة لحماية بيانات المستخدمين المخزنة على أجهزتهم.

وتُدعم الجدران النارية أيضاً بأدوات كشف الاختراقات، والتي تُعتبر بمثابة حماية مبكرة لنظام العمل الإلكتروني، والتي تحتاج إلى إدارة ومتابعة أكبر من قبل مراقب يُنظم المعلومات، وأيضاً من قبل القائمين على تقييم أمن نظم المعلومات والاتصالات في المؤسسة.

**مضادات الفيروسات ومكافحات التجسس\*\_antivirus and anti-malware**: هي عبارة عن تطبيقات برمجية للوقاية من الفيروسات وملفات التجسس المختلفة والقضاء عليها عند اكتشافها، وتعمل تحديثات آلية عبر شبكة الأنترنت، من خوادم شركات الأمن والحماية الإلكترونية المصنّعة لها، لزيادة قدرتها وكفاءتها على مكافحة الفيروسات وملفات التجسس الجديدة. وتقوم برامج الأمن والحماية الإلكترونية باستخدام تقنية البحث عن الفيروسات وملفات التجسس؛ من خلال فحص السلوك ومراقبة جميع الملفات الموجودة على الجهاز برصد أي تغيير يحدث من خلال تقنية اختبار التكامل ببناء سجل يتضمن أسماء جميع الملفات الموجودة على الكمبيوتر وحجمها وتاريخها ومتابعة أي تغيير أو نشاط غريب عليها.

**التشفير والإخفاء\_Encryption and Concealment**: يقصد بتشفير المعلومات تحويلها إلى رموز غير مفهومة وغير ذات معنى، لمنع غير المرخص لهم من فهمها حتى عند الاطلاع عليها. فعملية التشفير تتضمن تحويل النصوص العادية إلى نصوص مشفرة، أما الإخفاء فيستهدف المعلومات المتبادلة، فتصبح لا يمكن رؤيتها أو ملاحظتها إلا لمن لديه معلومة عنها. وعكس تلك العمليات بمعنى فكّ التشفير وإظهار البيانات، يكون ممكناً من خلال إتاحة ذلك عبر أنظمة العمل، وتعتبر عمليتي الإخفاء والتشفير من الوسائل المهمة لضمان أمن المعلومات حيث يستخدمان للتغلب على عدد كبير من الأخطار.

**توفير نظام احتياطي\_Back-up System**: نتيجة لما قد تُحدثه انهيارات أنظمة العمل الإلكترونية، من آثار سيئة على المؤسسات، وخصوصاً لما تعرفه أنظمة الكمبيوتر، من تهديدات عديدة قد تستهدف أو تصيب آلية عملها، والتي قد تصل إلى حد

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 101-105.

\* لقد تطورت أدوات المجرمين الإلكترونيين، فابتكروا طرقاً للوصول إلى برامج ضارة أحدث وأكثر تعقيداً، بخلاف الفيروسات التقليدية البسيطة، فلدينا الآن العديد من تصنيفات البرمجيات الخبيثة، والملفات الضارة مثل: أحصنة طروادة-trojan horses، برامج الاعلانات-adware، برامج الفدية-ransomware، برامج تجسس-spyware، برامج الرعب-scareware، ديدان-worms، ... الخ. فمجرمي الإنترنت يحاولون بكل الطرق الممكنة اختراق الشبكات والأنظمة، والاطلاع على جميع أنواع البيانات والمعلومات، بهدف بيعها أو استخدامها بشكل غير قانوني.

الانخيار والتعطل التام والشامل، فإنه لا بد من توفير نظام احتياطي لنظام العمل الإلكتروني لضمان استمرارية الخدمات التي تقدمها المؤسسة، كما من الضروري تحديث نظام النسخة الاحتياطية كل مرة، وتجربته لضمان عمله بنفس الجودة في الحالات الطارئة.

### المبحث الثالث: آلية المشاركة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري

التحدي الكبير الذي كان يواجه نظم الإدارة التقليدية، هو العجز الديمقراطي المفترض، والذي يحكم على جمود العلاقات بين الإدارة العمومية والمواطنين، مما يزيد السخط على نتائج السياسة العامة، وانتشار الفساد ومعه عدم الثقة في الحكومة والأجهزة الإدارية، لذلك فإن الهدف في نظام الإدارة الإلكترونية؛ هو إعادة ربط المواطنين بصنع السياسة العامة بطريقة أفضل، وهنا تكمن أهمية المشاركة الإلكترونية في تحسين طبيعة الديمقراطية التمثيلية، وجعلها ديمقراطية مباشرة أكثر، لأنه يسهل للمواطنين عن طريق أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الاتصال مباشرة مع صانعي القرار أو الدوائر الحكومية والإدارات العمومية، وبالتالي ممارسة الضغط لتفعيل هيئات مكافحة الفساد، وتعبئة الجهات المسؤولة تجاه مظاهر وحالات الفساد، وهناك أيضا سبب ثاني تظهر فيه أهمية المشاركة الإلكترونية؛ إذ يجب استغلال المعرفة والقدرات لدى المواطنين، لأن تعقيد عملية صنع القرار يتطلب المزيد من الخبرة، علاوة على ذلك، فإن العديد من الأشخاص الذين يشعرون بالقلق اتجاه آليات صنع القرار، أو تأثير الفساد على القرارات، ونوعية الخدمات المقدمة، أمور تُحتم أن يكون للأفراد دور أكبر، بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية صنع القرار، لذا فإن إجراءات التواصل والمشاركة الإلكترونية، تشمل المواطنين والسلطات العامة بعلاقة تفاعلية وغير جامدة.

### المطلب الأول: دور المشاركة الإلكترونية عبر البوابات والمواقع الحكومية في مكافحة الفساد الإداري

إنّ عمليات مكافحة الفساد الإداري في النظم التقليدية، غالبا ما أثبتت فشلها بسبب ضيق دائرة المشاركين والمساهمين، في هذه العمليات، ومع نظام الإدارة الإلكترونية، تتوفر إمكانية توسيع هذه الدائرة إلى أبعد الحدود، وهذا ما توفره المشاركة الإلكترونية، كآلية جديدة ومبتكرة وفعالة، والتي لم تكتف أيضا بالقنوات الرسمية عبر البوابات الحكومية الإلكترونية، وانتقلت إلى حيث يتواجد الجمهور ويتحكمون بشكل أكبر، في مواقع التواصل الاجتماعي، باعتبارها فضاء اعلامي إلكتروني حر وأكثر تأثيرا.

### أولا: تعريف المشاركة الإلكترونية

على مدى السنوات القليلة الماضية، تعاونت العديد من المؤسسات الأمامية والدولية، بشكل مكثف لتحديد سياسات، بغرض تطوير آليات صنع القرار وجعلها أكثر شفافية، وقادرة على تعزيز مفهوم الجودة وسهولة الوصول إلى آليات التشريع ومراكز صنع القرار، بهدف التأكيد على أن البيئة التنظيمية بسيطة وواضحة، مع إمكانية تجنّب الجمهور الأعباء الإدارية، ومشاركتهم بفعالية مباشرة، وفق ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في آليات صنع السياسة العامة، وتحسين الخدمات العمومية.

ومن بين التعاريف المقدمة للمشاركة الإلكترونية -E-participation، أنّها تشير إلى وسائل المشاركة المدعومة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات المتعلقة بالإدارة، وصنع السياسات العامة وعملية صناعة القرار وتقديم الخدمات وتوفير المعلومات والتشاور والمداومات، إلخ. ويمكن تقسيم المشاركة الإلكترونية إلى ثلاثة مستويات من المشاركة العامة وهي: المشاركة العامة بالمعلومات، المشاركة العامة بالتشاور والمشاركة العامة بالتعاون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> The Baltic Institute of Finland, "e-Participation", Published on: [W.D.P], access on: 24-04-2018, available at: <http://eparticipation.eu/information/e-participation/>

كما يُنظر للمشاركة الإلكترونية بأنها المشاركة في الحوكمة المجتمعية، وكيف يجب أن يمارسها الناس، فالعديد من المجتمعات الحديثة ليست سوى معسكرات مراقبة، عن طريق استخدام أدوات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تحت اسم الديمقراطية<sup>1</sup>. وترتبط المشاركة الإلكترونية، بمفهوم واسع يضم مشاركة المواطنين في عمليات ديمقراطية تتعلق على سبيل المثال: بالقرارات السياسية وصنع السياسات العامة والعملية الانتخابية، كما تشمل مشاركة المواطنين في تمثيل اهتماماتهم وميولهم في تطوير الخدمات الإلكترونية العامة<sup>2</sup>.

ويُعرفها ديوان المحاسبة الإماراتي بأنها: "عملية إشراك الجمهور والمتعاملين من خلال تقنية المعلومات والاتصالات في آليات العمل الحكومي من حيث تصميم وتنفيذ وتقييم السياسات والخدمات، وكذلك المشاركة في صنع القرار لجعل الإدارة الحكومية تشاركية وشاملة وتعاونية وهادفة من أجل تحقيق رضا المتعاملين وسعادة المجتمع"<sup>3</sup> وبالتالي فإنّ الأبعاد التي تعطيها هذه التعريفات، هي اعتماد المشاركة الإلكترونية على وسائل تكنولوجية بشكل أساسي، لضمان أداء الأدوار العامة للمشاركين، سواء مشاركة عامة معلوماتية، مشاركة عامة تشاورية، مشاركة عامة تعاونية، فالمواطن ومكونات قطاع الأعمال تنتقل هنا من مستقبل للخدمات العمومية الإلكترونية، أو متأثر بالسياسات العامة، إلى فاعل في جودة الخدمات العامة الإلكترونية، ومؤثر بالسياسات العامة.

وفي الواقع يُلاحظ أنّ قنوات الاتصال، لممارسة المشاركة الإلكترونية، تعدت تلك القنوات الرسمية عبر البوابات الإلكترونية، أو المواقع الرسمية للدوائر والإدارات الحكومية، إلى صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي التجارية المختلفة، مثل: فيسبوك-Facebook و تويتر-Twitter، بحيث تنشئ الجهات الرسمية والحكومية حسابات على تلك المواقع باسمها، وتتصل بإدارة تلك المواقع لتوثيق حساباتها\*، وهذا التوجه تعتمده العديد من الحكومات، في محاولة للاتصال أكثر بمواطنيها، وإثبات وجودها في ذلك الفضاء الواسع، الذي أثبت قدرته على التأثير في التوجهات العامة، فقد استقطب العديد من الأفراد، وأنشأ نوع جديد من العلاقات بينهم، والتي أصبحت تؤثر بشكل واضح في ميولهم وتوجهاتهم، وستتناول هذا الدور والتأثير بالتفصيل في المطلب الثاني من آليات المشاركة الإلكترونية، الذي سنفرده لدور المشاركة الإلكترونية عبر مواقع ووسائل التواصل الاجتماعي.

### ثانياً: متطلبات المشاركة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري

بشكل عام، تميل مفاهيم تقديم الخدمات العامة، إلى التركيز على دور المواطنين كعملاء للمنظمات الحكومية، بدلاً من مفاهيم أخرى تتعلق على سبيل المثال؛ بوضعهم كدفاعيين للضرائب أو ناخبين أو سكان للمقاطعات أو الولايات ومع ذلك، في معظم الحالات، يختلف دور العملاء للدوائر الحكومية والإدارات العمومية، اختلافاً كبيراً عن دور الزبائن للمؤسسات في قطاع الأعمال.

<sup>1</sup> José Rodrigo and Alejandro Elias, **Op. cit.**, P xvii.

<sup>2</sup> Jesper Holgersson, Karin Axelsson and Ulf Melin, "External User Inclusion in Public e-Service Development: Exploring the Current Practice in Sweden", **Electronic Government: 16th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2017, St. Petersburg, Russia, September 4-7, 2017, Proceedings**, Cham-Switzerland: IFIP International Federation for Information Processing, 2017, P61.

<sup>3</sup> هيئة تنظيم الاتصالات لدولة الإمارات العربية المتحدة، الدليل الإرشادي لممارسات المشاركة الإلكترونية والتواصل الاجتماعي: في الجهات الحكومية لدولة الإمارات العربية المتحدة، ط 2، 2016، ص 6، نسخة إلكترونية آخر تعديل عليها 13 جويلية 2017، تم الاطلاع عليها بتاريخ: 22-04-2018، ومتحصل عليها من البوابة الإلكترونية الرسمية للإمارات العربية المتحدة: [https://www.government.ae/-/media/E-Participation-and-Social-Media\\_ara.ashx](https://www.government.ae/-/media/E-Participation-and-Social-Media_ara.ashx)

\* يُعتبر التوثيق في وسائل التواصل الاجتماعي عامّة، هو إثبات هويّات الأشخاص المهتمين والعلامات التجارية على مواقع التواصل الاجتماعي، إذ أنّ تلك المواقع تعمل على توثيق الحسابات باستمرار ليسهل على المستخدمين العثور على من يبحثون عنهم، وحتى لا يسهل انتحال الشخصيات العامة. كما يتم التركيز على المستخدمين الذين يكثر البحث عنهم في مؤسسات ومجالات مختلفة كالحكومة، والسياسة، والدين، والصحافة، والإعلام، والرياضة، والأعمال التجارية ومجالات الاهتمام الرئيسية الأخرى.

وبالتالي؛ حتى يقدم المواطن مختلف أدواره في نظام الإدارة الإلكترونية، بدلاً من مفهوم العميل فقط، على الدوائر الحكومية والإدارات العمومية أن تستفيد من الهياكل والعلاقات الناشئة حديثاً، كنتيجة لتنفيذ تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، للتعامل مع الأدوار المختلفة للمواطن في نفس الوقت، لذلك يمكن لخدمات الحكومة الإلكترونية المستجيبة، أن تأخذ في الاعتبار بشكل أفضل، الاحتياجات المتنوعة للمواطنين في علاقاتهم المختلفة مع الحكومة، وتمكينهم من المعلومات التي تساعدهم في معرفة آليات صنع القرار، ومتابعة أداء الدوائر الحكومية وتفعيل دورهم في المراقبة على أداؤها، وتحقيق ارتباط أكثر بالهيئات الرقابية والمسؤولين، من خلال الاستفادة مما توفره التكنولوجيا، بالتالي يكون لهم دور فعال في الكشف عن الفساد، وحتى دون الحاجة إلى جعل المواطن يدرك أنه يقوم بهذه الأدوار المختلفة، ويمكن أن يتجلى ذلك من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

**التغذية العكسية على الخط-Online Feedback:** تهدف إلى توسيع مستوى وحجم مساهمة المواطنين في صناعة القرار العام، فالسعي وراء تحصيل آراء الناس حول الأداء الحكومي ليس كافياً، فمن المهم بالنسبة للمواطنين أن يكونوا على علم بما أصبحت عليه مساهمتهم وجهودهم في المشاركة الإلكترونية، والتغذية العكسية الملائمة بشأن مشاركة المواطنين، يمكن أن تسهم في الشفافية العامة، والمساءلة وانفتاح الحكومة وتوفير المزيد من الحوافز للمشاركة أكثر، فيجب أن تكون مختلف عمليات التعليقات في الوقت المناسب وشاملة وشخصية (إذا لزم الأمر) وآمنة وذات مصداقية، إذ أن توفير آلية ملائمة للتغذية العكسية كجزء من نظام المشاركة الإلكترونية سيوفر للمواطنين فكرة واضحة عما يمكن أن يتوقعوه، من حيث تعليقات الدوائر الحكومية على مدخلاتهم، بالإضافة إلى درجة النظر إلى مدخلاتهم في تطوير سياسة الحكومة، وتحسين الخدمات، ومتابعة ردود الفعل اتجاه مزاعم الفساد، كما يمكن تقديم ملاحظات سواء أثناء أو بعد التشاور.

**الموارد والاستثمار:** غالباً ما تعتبر الأدوات التكنولوجية، التي تمكن المواطنين من ممارسة المشاركة الإلكترونية أدوات تتطلب استثماراً مالياً ضخماً ولا يحقق عائداً مالياً مباشراً، فمن المهم فهم الآثار المالية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لدعم المشاركة السياسية مباشرة من مرحلة التخطيط.

**الإشراف:** يُعد الإشراف أمراً مهمّاً لفعالية المشاركة الإلكترونية عبر الإنترنت، وهذا ينطوي على تحديد دور (أدوار) كل مجموعة من الفاعلين في عملية المشاركة، ووضع قواعد شاملة لتوجيه أعمال كل فرد في النظام، إذ يجب أن يُنظر للمشرفين على أنهم مصدر موثوق به وغير متحيز، فهم يُعتبرون مصدر لشرعية العملية برمتها، ووضع تدابير لضمان نزاهة المشاركين.

**العوامل التكنولوجية:** كما توفر العوامل التكنولوجية أدوات أساسية في تفعيل دور المواطن وذلك من خلال:

- ✓ **إمكانية الوصول:** إذ يجب أن يكون ممكناً للمواطن عبر البوابات أو المواقع الإلكترونية، الوصول إلى أدوات المشاركة الإلكترونية، مع إمكانية الوصول للمعلومات الحكومية من خلاله، مع مبادئ عامة توجيهية لمواقع الويب، والتي تشمل تصميم الموقع وتنظيمه وتبويبه، بالإضافة إلى إرشادات فيما يخص الوسائط الإلكترونية الضرورية للاطلاع على مختلف أنواع الوثائق والملفات التي توفرها البوابة الحكومية.
- ✓ **سهولة الاستخدام والمنفعة:** سهولة الاستخدام لها علاقة بكيفية تعامل المستخدمين مع واجهة البوابات الحكومية، والمنفعة تتجلى من خلال الخدمات التي توفرها تلك البوابات فغالباً هناك نظام شكاوى يمكن الوصول له عبر واجهة المستخدم.

<sup>1</sup>Aderonke A. Oni and Adekunle O. Okunoye, "Critical Success Factors in E-Democracy Implementation", **Encyclopedia of Information Science and Technology**, Fourth Edition, Pennsylvania-Hershey: Information Science Reference, 2018. P3565.

- كما هناك شروط أكثر تخصيصاً يجب توافرها في البوابات الحكومية، أو قنوات وأنظمة المشاركة الإلكترونية<sup>1</sup>:
- ✓ **الكفاءة:** وهذا ينطوي على إعطاء المستخدمين فهم واضح لعملهم على الموقع، لأداء المهام ببساطة على لوحة المفاتيح، مع معدل استجابة سريعة وتدقيق جيد للبيانات.
  - ✓ **البديهية:** يمكن وصف ذلك بأنه النمط التفاعلي لقنوات التشابك عبر الإنترنت، وهو وجود نمط وتناسق في كل جزء من النظام، وهو أمر مهم لمساعدة المستخدمين، على الولوج بسهولة في كل مرة يقومون بتسجيل الدخول.
  - ✓ **الدعم:** من الممكن أن يقوم الإنسان بارتكاب الأخطاء، والنظام الجيد مُصمّم لمساعد المستخدمين على اكتشاف أخطائهم مبكراً والتراجع عنها بسهولة، ويجب أن تتضمن قنوات المشاركة عبر الإنترنت ذكاء إلكتروني لتقديم التوجيهات/ الإرشادات / المواد المرجعية.
  - ✓ **الرضا:** يحتاج المستخدمون إلى الشعور بالتحكم وتجربة بعض الارتياح أثناء استخدام قنوات المشاركة الإلكترونية.
  - ✓ **وضوح المحتوى وسهولة التصفح:** هذا معيار آخر للاستخدام يجب أن تلبيه أنظمة المشاركة الإلكترونية، وهو مهم جداً بسبب ضخامة المعلومات المتوفرة على مواقع المشاركة الإلكترونية.
  - ✓ **الأمان:** يتضمن ذلك إرشادات ضد التهديدات مثل: المخترقين والفيروسات وملفات التجسس، فكل نشاط على الإنترنت يكون عرضة لهذه الهجمات؛ ولكن خطر وطبيعة التعرض للإصابة بأي نوع من تلك الهجمات، يختلف بناءً على منصة التنفيذ وآليات الأمان المضمّنة في الموقع الإلكتروني أو نظام عمله.
  - ✓ **قابلية التشغيل البيئي:** تستلزم المشاركة الإلكترونية تعدد استخدام قنوات الاتصال المختلفة التي تتراوح بين رسائل البريد الإلكتروني البسيطة وأدوات التداول المعقدة عبر الإنترنت مثل: المنتدى الإلكتروني، والالتماس الإلكتروني، واللوحات الإلكترونية ... إلخ.
  - ✓ **التخصيص وإمكانية وضع الطابع الشخصي:** بحيث يُعطى لمستخدم نظام المشاركة الإلكترونية، الحرية في تمكين النقاط بيانات عنه، تُساعد في تسهيل استخدامه لقنوات المشاركة، وتخزين تلك البيانات بناءً على تفضيلاته، لتقديم توصيات آلية له وإظهار تخصيصاته في الزيارة المستقبلية، وهذا يعطي نوع من الارتباط مع المستخدم ويحافظ عليه.

### ثالثاً: البيانات المفتوحة ونظام المشاركة الإلكترونية لمكافحة الفساد الإداري

تعكس الإدارة الإلكترونية رؤية نهائية للإدارة العامة، لا يكون فيها فقط تجميع للخدمات الحكومية في بوابة واحدة، وإنما أيضاً انفتاح غير مسبوق للبيانات والمعلومات الحكومية، والذي يسمح للدوائر الحكومية، المواطنين ومكونات قطاع الأعمال ... الحصول على المعلومات والبيانات الحكومية من منازلهم، مكاتبهم أو حتى أثناء التنقل باستخدام وسائط وأدوات مختلفة، وتتطلب هذه الرؤية أن تكون جميع السلطات العامة مترابطة، وأن المواطن قادر على الوصول للمعلومات من خلال وقفة واحدة--Online One Stop Government، حتى لو كانت هذه المعلومات يتم توفيرها بالفعل من قبل عدّة دوائر حكومية أو إدارات عمومية مختلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Ibid, P3566-3567.

<sup>2</sup> Maria A. Wimmer and Efthimios Tambouris, "Online One-Stop Government: A working framework and requirements", **Information Systems: The e-Business Challenge**, USA-New York: Springer Science+Business Media-LLC, 2002, P117.

حيث أنّ تطبيق نظام البيانات المفتوحة يوفر كم هائل من الملفات والوثائق التي تضم محتوى للاستخدام وإعادة الاستخدام، مثل إمكانية ادراجها على المواقع الإلكترونية، كإحدى الوسائل المساعدة في توفير بيانات ومعلومات عن الجهات الحكومية، ويكون ذلك من خلال نشر جميع المعلومات الخاصة بتنظيم الإدارات العامة، المتمثلة في الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة، بما فيها المعلومات الخاصة بتشغيلها وأدائها ووظائفها، وعمليات اتخاذ القرار فيها، وكل ما يتعلق بتفاصيل الميزانية والإحصاءات والمعلومات الخاصة بالإيرادات والنفقات، وتفاصيل العمليات المالية للحكومة، والتقارير الخاصة بمؤشرات الأداء والإحصاءات، والدراسات الخاصة بأعمال الجهات الحكومية، بالإضافة إلى نشر جميع القوانين والقرارات واللوائح والتعاميم والسياسات والإصدارات والنشرات الخاصة بهذه الجهات، إلى جانب نشر الأخبار والفعاليات ذات الصلة بالجهات العامة، ومع التوجه نحو تخزين البيانات والمعلومات و إتاحتها للجمهور، ظهر للوجود مستودعات مركزية للبيانات الدقيقة، وتطبيق أدوات فعالة للبحث واستخراج البيانات والمعلومات<sup>1</sup>. يُعدّ نظام إتاحة المعلومات للجمهور، من المبادئ الأساسية التي تركز عليها وثيقة الأمم المتحدة في مكافحة الفساد وتناولها في العديد من موادها، كأساس لضمان التدابير الرئيسية في مكافحة الفساد، ويتوقع من الدوائر الحكومية عند اتباع سياسات البيانات المفتوحة على مواقعها الإلكترونية، الالتزام بالموجّهات التالية في الحد الأدنى<sup>2</sup>:

- ✓ أن تغطي البيانات المنشورة خدمات وأنشطة الجهة الحكومية والتي من شأنها أن تكون ذات قيمة للمتعامل/زائر الموقع.
- ✓ أن يتمكن زائر الموقع من الوصول للبيانات من دون أية عوائق (على سبيل المثال: عائق طلب التسجيل).
- ✓ أن تكون البيانات منشورة بصيغة ملفات قابلة للاقتطاع بطريقة "قص لصق" وكذلك قابلة للتحميل (downloadable).
- ✓ من الصيغ المفضلة للملفات المستخدمة للبيانات المتاحة كل من Word و Excel لكونها تعطي الحرية الكاملة للمستخدمين.
- ✓ أن يتاح لزائر الموقع إمكانية إبداء الرأي في البيانات المنشورة.
- ✓ أن تكون البيانات منشورة بصورة تسهل قراءتها.
- ✓ أن يتاح لمستخدم الموقع إمكانية معرفة نوع وحجم الملف وكذلك الزمن اللازم لتحميله قبل البدء بتحميله.
- ✓ في حالة كون الملف يحتاج إلى برنامج متخصص لتشغيله، يجب تنبيه مستخدم الموقع لذلك.
- ✓ إتاحة كل ما هو ممكن من منصات التفاعل مع مستخدمي البيانات، ووضع وصلات لمنابر إلكترونية يتم فيها مناقشة تلك البيانات مثل المنتديات والمدونات وصفحات فيسبوك إلخ
- ✓ يجب أن تحتوي صفحة البيانات المفتوحة، على سياسة البيانات المفتوحة؛ التي تمنح المستخدمين ترخيصاً واضحاً لا لبس فيه لاستخدام البيانات وتوزيعها إلخ.

<sup>1</sup> Rakesh K. Arora and Manoj K. Gupta, "e-Governance using Data Warehousing and Data Mining", **International Journal of Computer Applications**, Volume: 169, New York: Foundation of Computer Science, 2017. P29.

<sup>2</sup> هيئة تنظيم الاتصالات لدولة الإمارات العربية المتحدة، الدليل الإرشادي لمواصفات البيانات المفتوحة: في الجهات الحكومية لدولة الإمارات العربية المتحدة، ط 2، 2016 ص 4-5، نسخة إلكترونية آخر تعديل عليها 01 يناير 2017، تم الاطلاع عليها بتاريخ: 24-04-2018، ومتحصل عليها من البوابة الإلكترونية الرسمية للإمارات العربية المتحدة: [https://www.government.ae/-/media/Assessment\\_Report\\_SILver\\_V1\\_0.ashx](https://www.government.ae/-/media/Assessment_Report_SILver_V1_0.ashx)

والهدف بالطبع من عرض المعلومات والبيانات الحكومية، هو لإرساء الشفافية في آليات العمل الحكومية والإدارية القائمة، بالإضافة لتمكين مختلف الفواعل غير الرسمية للمواطنين وقطاع الأعمال، إلى جانب الفواعل الرسمية من أداء مبادرات ومشاركات تُعنى بالبدائل وعملية صناعة وتنفيذ القرار، وهذا ما نصت عليه المادة 13 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، والتي تحث على مشاركة المجتمع، وتقتصر تدابير لضمان هذه المشاركة منها<sup>1</sup>:

- تعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرار وتشجيع إسهام الناس فيها.
- ضمان تيسير حصول الناس فعلياً على المعلومات.
- احترام وتعزيز وحماية حرية التماس المعلومات المتعلقة بالفساد وتلقيها ونشرها وتعميمها.

وبالتالي فإنّ أنظمة المشاركة الإلكترونية، تعدّ أحد أكبر المقومات لتعزيز هذه التدابير في نظام الإدارة الإلكترونية، فلكي تكون المعلومات والبيانات فعالة، يجب أن توفرّ قنوات المشاركة الإلكترونية؛ العديد من القدرات لتوظيفها، وفق آليات تضمن الفعالية في مكافحة الفساد الإداري، فنذكر من تلك القدرات<sup>2</sup>:

- ✓ القدرة على التعلم والتعرف من خلال المعلومات والارشادات المتاحة، على أي شيء متعلق بالتكاليف الحقيقية لدورة حياة كل مشروع أو نظام أو منتج أو خدمة: اقتصادية، اجتماعية، بيئية ...
- ✓ القدرة على تجميع المعلومات لإلقاء الضوء على الخيارات البديلة، ضمن إطار التوافق الذي يسعى إلى تحقيق ميزانية متوازنة وبالتالي مستدامة.
- ✓ إمكانية الوصول لجميع التشريعات ومختلف القرارات التنفيذية على كافة المستويات (محلياً وعالمياً) والتركيز على المعطيات والمعلومات المتعلقة بالعملية السياسية أثناء تطويرها وليس بعدها.
- ✓ التمكين من الرقابة على عمليات التنفيذ والنتائج، وتحميل المديرين التنفيذيين والمشرعين المسؤولية عن قراراتهم.
- ✓ إتاحة التدخل لعكس التنفيذ، أو وقف الأعمال التي تظهر لها نتائج ومؤشرات تسيير بشكل سيء، أو استدعاء السلطة التنفيذية أو المشرع الذي فشل في تحقيق المصلحة العامة على النحو المحدد من قبل الجمهور.

ويُعد اعتماد نظام البيانات المفتوحة مع تفعيل المشاركة الإلكترونية، من الممارسات التي تعكس رغبة الحكومة، في التطوير المستمر لأعمالها من خلال الانفتاح على المتعاملين وتوفير كافة ما يحتاجونه من بيانات ومعلومات بشكل شفاف وسلس وبصورة تمكنهم من الاطلاع والمتابعة والمساهمة بالرأي، في جودة الخدمات والأنشطة التي تقوم بها انسجاماً مع أهداف استراتيجية العمل الحكومي. وتتنوع تجارب العديد من الدول، حول آليات ونظم المشاركة الإلكترونية، بحسب القوانين والتشريعات المحلية، مما يجعل من التفاصيل حول كيفية المشاركة عبر البوابات الإلكترونية، تتنوع من دولة لأخرى، وأحياناً من بوابة إلكترونية لأخرى، فمثلاً يوفر ديوان المحاسبة الإماراتي، إمكانية تسجيل حساب للمستخدم، ليكون بإمكانه اللوج للوحة المناقشة، والمشاركة في القضايا المطروحة للنقاش، أو طرح موضوع كقضية جديدة، وأيضاً تتيح البوابة إمكانية التبليغ عن حالات الاحتيال عن طريق نموذج إلكتروني، متوفر في تبويب الخدمات الإلكترونية، ويتطلب بيانات معينة لصاحب التبليغ كما يظهر في الصورة التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> الجمعية العامة للأمم المتحدة، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، القرار رقم: 4/58، الأمم المتحدة، 21 نوفمبر 2003.

<sup>2</sup> Robert David Steele, **The Open-Source Everything Manifesto: Transparency, Truth, and Trust**, Berkeley-California: Evolver Editions an imprint of North Atlantic Books, 2012. P62.

<sup>3</sup> ديوان المحاسبة الإماراتي، الإبلاغ عن احتيال، تصفح بتاريخ: 25-04-2018، نموذج إلكتروني متوفر على:

<http://saiuae.gov.ae/en/EServiceForms/Fruad%20Report%20Arabic.pdf>

الشكل رقم (5): النموذج الإلكتروني للإبلاغ عن احتيال.

الإبلاغ عن احتيال

البريد الإلكتروني\*

الإسم الأول

اسم العائلة

الهاتف

كيف ترغب في التعرف عن نفسك؟

ما هي الجهة الحكومية الاتحادية المعنية؟\*

مصدر الادعاء الخاص بك؟

أين تم ارتكاب المخالفة؟

هل تم الإبلاغ عن هذا الادعاء مسبقاً؟

إذا كانت الإجابة نعم، يرجى ذكر الجهة التي تم إبلاغها بذلك وعلى تم الإبلاغ

وصف لتقرير الإحتيال

هل ترغب بالإبلاغ عن احتيال عن طريق إجراء مقابلة سرية؟

إذا كانت الإجابة نعم، يرجى اختيار نوع المقابلة السرية:

مقابلة سرية مع إدارة مكافحة الفساد

مقابلة سرية مع رئيس ديوان المحاسبة

في حال اختيار إجراء مقابلة سرية مع إدارة مكافحة الفساد يرجى إرسال الطلب على أي من الخاويين التالية:

البريد الإلكتروني FraudOne@saiuae.gov.ae

الهاتف 00971 2 6994 111

الفاكس 00971 2 6359 998

صندوق البريد 3320، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة

وفي حال تم اختيار إجراء مقابلة سرية مع رئيس ديوان المحاسبة يرجى التفضل بملء البيانات أدناه:

الإسم الكامل \*

الهاتف \*

رقم الهوية \*

المصدر: من الموقع الإلكتروني لديوان المحاسبة الإماراتي.

بالإضافة لإمكانية التواصل مع المدققين، في تبويب منفرد وخاص بمكافحة الفساد، وتذييل آخر في نفس التبويب فيه توضيح للإجراءات المتخذة في عمليات التحقيق والأجهزة المختصة في مجال مكافحة الفساد المالي.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية، كل فرد يمكن أن يؤدي دوره بنفسه، سواء كمجهول أو باسمه الحقيقي، بالتالي فإنه سيُقرّر مستوى مشاركته، فإذا اختار أن يكون جزءاً من عملية اتخاذ القرار الجماعية في أي قضية معينة أو في أي موقع معين، فلديه الحق في الوصول لكل المعلومات والأدوات اللازمة لإجراء النقاشات والمداولات. والمعرفات المرئية الوحيدة هي الرمز البريدي والتفضيل السياسي، وهذا أمر ضروري من أجل تنظيم وترتيب الاهتمامات والتفضيلات والآراء، حسب الموقع الجغرافي والانتماء السياسي وبطبيعة الحال القضية المطروحة. وبعد التجميع حسب الأفضلية السياسية، تباشر المجموعات الأكبر بإظهار التكاليف الحقيقية لأي خيارات يقترحونها، وتُجري عملية حوار تداولية على المستوى الكلي (عدد محدود من قنوات ومكونات الصوت الجمعة، بدلاً من الكل يتحدث في وقت واحد)، فمن المتوقع أن يقدم المرشحون أهدافاً واضحة للسياسة مع افتراضات الميزانية الخاصة بهم، وذلك للمقارنة مع كل من الميزانيات القائمة والميزانية "التوافقية" التي يتم إنشاؤها عبر الإنترنت، ويمكن تحقيق التوافق بسهولة، كميزانيات الائتلاف والتحالفات، التي تختار بعض الحلول والبدائل السياسية من مرشح واحد، وبدائل أخرى من مرشح آخر<sup>1</sup>.

وبالتالي فالامتيازات التي توفرها آلية المشاركة الإلكترونية، أتمها تساعد في تحسين كيفية وضع السياسات وتنفيذها، فتجعل من مظاهر الفساد أضعف تأثيراً وأقل انتشاراً، وتساعد على جعل غرف السلطة واتخاذ القرار أكثر انفتاحاً، والمسؤولين والموظفين أكثر عرضة للمساءلة، وبما يتم إعادة توظيف المواطنين في العمل الديمقراطي...، لكن لا يمكن تجاهل أمرين<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Robert David Steele, **Op. cit.**, P96.

<sup>2</sup> Daniel Lathrop and Laurel Ruma, **Op. cit.**, P106.

الأول: هو أن نظام البيانات المفتوحة، وإن كان مدفوعاً لتكريس الشفافية الحكومية، وفق نظرة تقدمية وتحريية فقد يساهم التركيز المفرط على الفساد والأخطاء الحكومية، في إضعاف مصداقية الحكومة وتعزيز فكرة عدم كفاءتها.

والثاني: هو أن هذا التوجه لجعل البيانات الحكومية مفتوحة، وتفعيل المشاركة الإلكترونية للأفراد بما يخدم المصلحة العامة، لا يُقابلها نفس قوة الطرح والتوجه اتجاه مكونات قطاع الأعمال، خاصة في المؤسسات الخاصة الكبرى "البنوك، المصنعين، مزودي الخدمات الصحية ومنتجي الأغذية وشركات الأدوية وما شابهها" حيث تبقى سياسة الغموض والسرية هي الغالبة، ومشاركة المواطنين في قرارات وسياسات تلك المؤسسات، يحكمها العامل الربحي كأولوية، خاصة في دول العالم النامي؛ حيث يضعف الوعي وتأثير الثقافة المجتمعية، فتهدد تلك المؤسسات الخاصة بفسادها صحة ورفاهية المواطنين.

### المطلب الثاني: دور مواقع التواصل الاجتماعي في محاربة الفساد الإداري

تكتسب مواقع التواصل الاجتماعي، قوة تأثيرها من قدرتها على استقطاب الجماهير، وعدد المتفاعلين مع الخدمات التي تقدمها، وتعتبر مواقع تعتمد بالأصل على الشبكات الافتراضية، الناجمة عن العلاقات التي ينشئها المستخدمين، من خلال أدوات المشاركة التي توفرها تلك المواقع، والتي أصبحت ذات تأثير أقوى من وسائل الاعلام التقليدية، فالفضاء الافتراضي للتواصل الاجتماعي، أصبح يستقطب أغلب المؤسسات الإعلامية ومختلف المنظمات والمؤسسات غير الرسمية، وحتى الرسمية والحكومية منها، لإثبات وجودها، واستغلالها لقدرة تأثير هذه الوسائل، في توجهات الرأي العام من جهة، وتمكين الأفراد من التواصل بشكل أسرع وأكثر تأثيراً من جهة أخرى.

### أولاً: تعريف وسائل التواصل الاجتماعي

يُعد مفهوم مواقع التواصل الاجتماعي من المفاهيم غير الثابتة في الأدبيات نظراً لتداخل الآراء والاتجاهات في دراسته ونظراً للتطورات المتسارعة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فغالبا ما عكست المفاهيم المقدمة حول مواقع التواصل الاجتماعي، التطور التقني الذي طرأ على استخدام التكنولوجيا، وأطلق عموماً على كل ما يمكن استخدامه في التقاء وتواصل الأفراد والجماعات على الشبكة العنكبوتية العملاقة. والمفهوم يتكون من مصطلحين، التواصل والاجتماعي، وأحياناً يُستخدم مصطلح الشبكات بدل من مصطلح مواقع، لأن هذه المواقع أحياناً ما توصف بأنها "شبكات التواصل الاجتماعي"، مما يوحي بالاتساع والعمومية في مجال الاتصالات، لكن استخدام مصطلح "مواقع التواصل الاجتماعي" أكثر تحديداً، ويشير إلى نوع معين ومحدد من منصات أو مواقع التواصل الاجتماعي الموجودة على شبكة الانترنت<sup>1</sup>.

فهي كيانات اجتماعية تتكون من أشخاص أو مؤسسات اجتماعية، ترتبط فيما بينها بروابط ناجمة عن تفاعلاتهم المتبادلة، ويستعمل لفظ الشبكة الاجتماعية للدلالة على مواقع انترنت تسمح لمستخدمها بالتسجيل وإنشاء هوية افتراضية، تدعى بـ **Profile**، ويُطلق على هذه المواقع صفة اجتماعية لأنها تسمح بتبادل الرسائل العامة والخاصة، الروابط التفاعلية، الفيديوهات، الصور الألعاب، بين المشتركين، ويبقى قوام الشبكات الاجتماعية هو امكانية توسيع دائرة الأصدقاء والعلاقات<sup>2</sup>.

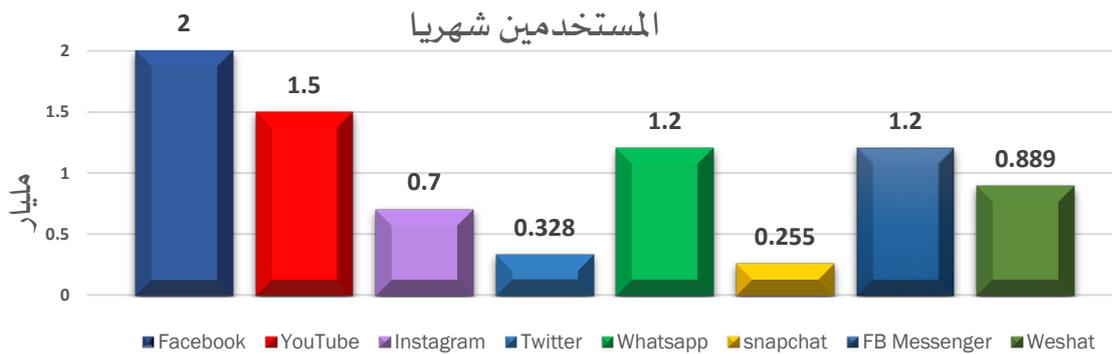
<sup>1</sup> قاسم علوان سعيد الزبيدي وخير الله سبهان عبد الله الجبوري، "دور مواقع التواصل الاجتماعي في ثورة 25 يناير 2011 المصرية"، مجلة تكريت للعلوم السياسية، المجلد: 2، العدد: 2، تكريت: جامعة تكريت، 2015. ص 5.

<sup>2</sup> ميني نور الدين وصلاح عائشة، "المواطنة الرقمية: عندما تصبح مواقع التواصل الاجتماعي فضاء للنقاش العمومي"، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد: 11، سطيف: جامعة محمد لمن دباغين، 2015. ص 333-334.

من خلال ما سبق يمكن أن نقدم التعريف الإجرائي التالي: مواقع التواصل الاجتماعي هي مواقع إلكترونية تسمح لمستخدميها بإنشاء صفحات خاصة بهم، وطرح محتوى جديد أو مشاركة محتوى الآخرين، وتعمل وفق منظومة ربط شبكي اجتماعي، تعتمد على الذكاء الاصطناعي، في اقتراح الصفحات والمحتويات الأخرى، وذلك بناء على البيانات التي يعطيها المستخدم، وخياراته وتفضيلاته أثناء استخدام الموقع.

وتعدّ مواقع التواصل الاجتماعي، هي المواقع الإلكترونية الأكثر انتشارًا اليوم على شبكة الإنترنت، وحتى أنّ الانتشار والنجاح الذي عرفته، كان له أثر سلبي على نسبة المستخدمين للبوابات، المنتديات والمواقع الإلكترونية الأخرى، وذلك لما تمتلكه مواقع التواصل الاجتماعي من ميزات تفاعلية، سواء بالتفاعل مع المحتويات المنشورة أو المساهمة في إنشاء المحتوى، وسرعة الوصول للمعلومة وتلقيها وسهولة التعامل معها، وقد كان الهدف الوحيد لإنشاء منصات ومواقع التواصل الاجتماعي، وضع المستخدمين على اتصال مع مستخدمين آخرين، ومن أوائل مواقع التواصل الاجتماعية، هما: موقع Friendster (2002)، و MySpace (2003)، والموقعان يعملان كدليل شخصي؛ حيث يمكن لأعضائهم مقابلة أصدقاء آخرين من خلال شبكة المعارف، ومع ذلك فإن أول خدمة ويب حقيقية كان من شأنها أن غيرت مفهوم وقوة مواقع التواصل الاجتماعي عبر شبكة الإنترنت، كانت هي خدمة Facebook (2004)، إذ وُلد الموقع كشبكة مقيّدة خاصة بالطلبة والباحثين الأمريكيين في جامعة هارفرد، ثمّ كان انتشاره في جميع أنحاء العالم بعد أنّ تم إزالة القيود على التسجيل في عام 2006، وبعد خمسة سنوات، أصبح الموقع أكبر منصة اجتماعية تضم حوالي مليار مستخدم سنة 2011<sup>1</sup>، ونجاح الموقع يستند أساسا على خصائصه، حيث أنّ ملف المستخدم ليس مجرد حساب للاتصال بالأصدقاء، ولكنه أيضا فضاء حيث يمكن للمستخدمين التعبير عن أنفسهم بنشر النصوص والصور ومقاطع الفيديو، والموقع يسجّل في الربع الأول من سنة 2018 أكثر من 2.1 مليار مستخدم نشط شهريا<sup>2</sup>، بالإضافة لمواقع أخرى لها حضور قوي مثل: YouTube و Twitter... وغيرها، وتشير الدراسات والإحصائيات إلى ارتفاع معدل استخدام مواقع التواصل الاجتماعي بشكل متصاعد<sup>3</sup>:

الشكل رقم (6): عدد المستخدمين النشطين شهريا، لأكثر مواقع التواصل الاجتماعي استخداما.



المصدر: من مقال: "فيسبوك يملك 2 مليار مستخدم شهريا... ومسؤولية" ل: Josh Constine // بتصرف.

<sup>1</sup> José Luis Ortega, **Social Network Sites for Scientists: A Quantitative Survey**, Amsterdam: Chandos Publishing is an imprint of Elsevier, 2016. P3.

<sup>2</sup> The Statistics Portal, Facebook: "number of monthly active users worldwide 2008-2018", Published on: [W.D.P], access on: 26-04-2018, available at: <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>

<sup>3</sup> Josh Constine, "Facebook now has 2 billion monthly users... and responsibility" Published on: 27 June 2017, access on: 26-04-2018, available at: <https://techcrunch.com/2017/06/27/facebook-2-billion-users/>

وقد تعددت استخدامات مواقع التواصل الاجتماعي، بين التواصل والتفاعل الاجتماعي، والتسلية والترفيه وقضاء أوقات الفراغ، والبحث عن وظائف، بالإضافة إلى الاستخدامات الإعلامية المتعددة لهذه المواقع الاجتماعية، التي أصبحت تنافس وسائل الإعلام الأخرى في عدد المستخدمين والمتابعين لها.

وفي ظل الحجم الكبير للبيانات المتداولة على مواقع التواصل الاجتماعي، واختلافها في نفس الوقت، نشأ توجه جديد لدى المستخدمين، فقد وُلدت مواقع التواصل الاجتماعي العمودية-Vertical social networks، التي تشكل الآن التحدي التالي في توجه مواقع التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت، والتي يظهر عليها تخصص أكبر، إذ تحتوي على خدمات جديدة ومحددة، فهي مواقع اجتماعية أكثر تخصصاً مثل: (Wave) للمشاريع الصغيرة، و(LinkedIn) للمهنيين، و(GitHub) للمبرمجين، و(Spiceworks) للمهندسين و(Doximity) للأطباء، و(Behance) للمصممين والفنانين، و(ResearchGate) للباحثين، وهذه المواقع وغيرها، تقريبا تظهر في كل مكان، وإن تمّ حجبتها في مكان ما، يظهر لها بديل بموقع مشابه لنشاطها ويقدم نفس الخدمة<sup>1</sup>.

وبناء على دراسة أعدّها ديوان الاتصالات البريطاني، تُؤكد أنّ نمو شبكات التواصل الاجتماعي السريع وانتشارها الحالي يشير إلى أنّها أهم تقنيات الاتصال السائدة حالياً لكثير من الناس، وتشير بعض الأرقام إلى أن من بين 50 موقع الأكثر زيارة نجد 10 مواقع للتواصل الاجتماعي، وقد توجّه الكثير من الأفراد والمؤسسات الإعلامية وغير الإعلامية إلى إنشاء صفحات عبر هذه المواقع من أجل التواجد وإثبات الوجود فقط، وتجنب التهميش والتخلف عن الآخرين والحفاظ على تواصلها مع الجمهور فأصبح التواجد على صفحات فيسبوك- و تويتز- وغيرها من مواقع التواصل الاجتماعي، ضرورة في إطار مجازة التطورات المجتمعية الحاصلة<sup>2</sup>.

### ثانياً: الذكاء الاصطناعي ودور المواضيع الراجعة في مكافحة الفساد الإداري

يُعرف Elaine Rich الذكاء الاصطناعي-Artificial Intelligence بأنه: دراسة كيفية جعل الأنظمة الآلية، تعمل الأشياء التي يفعلها البشر، وفي نفس الوقت بشكل أفضل<sup>3</sup>. ويرتبط الذكاء الاصطناعي غالباً بمفهوم البيانات الضخمة، والتي تساعد خوارزميات مواقع التواصل الاجتماعي، على التعرف على تفضيلات المستخدم، وما يود أن يشاهده أو يتفاعل معه، بناء على خوارزميات مبرمجة على أسس معينة مثل: وقت البقاء على صفحة المحتوى الموجود أثناء التصفح، وعدد نقرات التفاعل وطبيعة التفاعل، إذ يفترض مبرمجي الخوارزميات أنّ المواضيع الهامة، والتي تستقطب اهتمام المستخدمين تأخذ وقت من المتابع، وتشجعه على التفاعل معه بإيجابية مثل تسجيل الإعجاب أو كتابة التعليقات، فلا يغلق نافذة الموضوع بسرعة، أو يتفاعل معه بسلبية، فإذا حدث هذا فإنّه قد يعني العكس، بأنّ الموضوع لا يستقطب اهتمام المستخدمين، وربما حتى مزعج وغير مفيد لهم، وبناء على كلّ ذلك، وعلى البيانات التي يعطيها المستخدم عنه من مكان تواجدّه وقائمة أصدقائه، وتاريخ تصفحه، وعناوين ال IP التي استخدمها\*،

<sup>1</sup> José Luis Ortega, **Op. cit.**, P3.

<sup>2</sup> حكيم غريب، مداخلة بعنوان: "مخاطر مواقع التواصل الاجتماعي على الأمن المجتمعي: الرهانات والاستراتيجيات"، ندوة نقاشية علمية دولية حول: "عولمة الاعلام السياسي وتحديات الأمن القومي للدول النامية"، يوم: 11 أبريل 2017، ورقة: جامعة قاصدي مرباح، 2017. ص 4.

<sup>3</sup> Wolfgang Ertel, **Introduction to Artificial Intelligence**, Second Edition, Translated by: Nathanael Black, Switzerland-Cham: Springer International Publishing AG, 2017. P2.

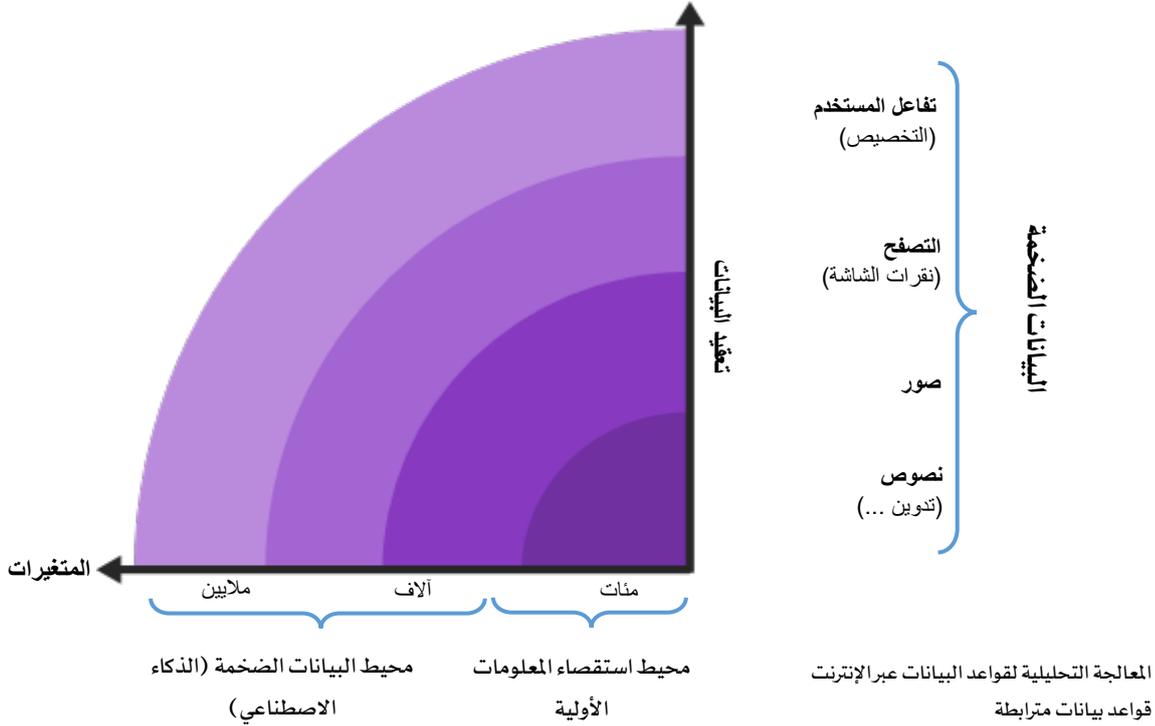
\* IP: ويُقصد به بروتوكول الانترنت-Internet Protocol، والمعلومات التي يمكن أن يعطيها، عن المستخدم هي: البلد الذي يتصل منه المستخدم، الجهة المسؤولة عن الانترنت في البلد، ومزود خدمة الانترنت للمستخدم، ورقم المستخدم عند مزود الخدمة.

تعطي للذكاء الاصطناعي، إمكانية أن يقترح للمستخدم مواضيع تهمه، أو ملفات مستخدمين آخرين وصفحات قد تكون مرتبطة به، ولتبسيط مفهوم البيانات الضخمة نتابع هذا الشكل<sup>1</sup>:

الشكل رقم (7): البيانات الضخمة وتنوع البيانات/بتصرف.

## البيانات الضخمة = مجموعة أكبر من البيانات

قدمت البيانات الضخمة مجموعة واسعة من البيانات (في المضمون والشكل)، والتي زاد تعقيدها من خلال التضخم في حجمها، وتعتبر حلول الذكاء الاصطناعي هي أفضل الحلول لاستخراج قيم منها حتى الآن.



المصدر: من كتاب: الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة: ولادة ذكاء جديد، ل: Fernando Iafate / بتصرف

ويعتبر وقت وعدد المشاهدات للمواضيع وحجم التفاعل معها ...، مجموعة عوامل تفرز على مواقع التواصل الاجتماعي، ما يُعرف بالمواضيع الشائعة-Trending Topics، التي تدعمها خوارزميات تلك المواقع، فتجعلها تنصدر المواضيع الأكثر استقطاباً، لمستخدمي المنصة أو الموقع.

ونجد أن أغلب المواضيع التي تنصدر مواقع التواصل الاجتماعي، هي مواضيع مثيرة للاهتمام، بمعنى مواضيع غير تقليدية كالأخبار العادية، وإنما تعتبر مواضيع ساخنة ومثيرة للجدل، وتستقطب حجم كبير من تفاعل مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي، ومن بين تلك الأخبار، نجد أخبار الفساد، فقد أثبت التطور التكنولوجي أنّ السرية والغموض، التي تحاط بالفساد باتت من الماضي، فالتطور التكنولوجي الذي أتاح الأجهزة المحمولة، والهواتف الذكية والكميرات ... جعل من الممكن للعديد من الأشخاص، تسجيل أحداث فساد أو إثباتها بشكل غير رسمي، دون إذن من السلطات القضائية، ونشرها دون خوف وأحياناً بهويات غير معروفة...

<sup>1</sup> Fernando Iafate, **Artificial Intelligence and Big Data: The Birth of a New Intelligence**, v:8, New Jersey: ISTE Ltd and John Wiley & Sons Inc, 2018. P44.

فتستقطب اهتمام مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي، فتصبح موضوعاً رائجاً ومتداولاً وحتى أنّ النقاش حوله، ينتقل في كثير من الأحيان لوسائل الاعلام التقليدية، وفي بعض الحالات إلى المؤسسات الحكومية والمجالس المنتخبة، وفرضت مواقع التواصل الاجتماعي قوتها كمصدر للأخبار حتى لوسائل الاعلام التقليدية، وأصبحت عليها العديد من الصفحات كمصادر أخبار موثوقة ولها وزنها ومتابعيها، دون أن تعترف بطابو هات الاعلام التقليدي، الذي تحكمه قوانين الاعلام المحلية، ولم تعد تتحفظ عن أخبار الفساد العديدة والمتنوعة، والتي تُنشر غالباً على شكل فضائح أو تسريبات، وأثبتت الوقائع والعديد من التجارب أنّ أعتى وأقوى المؤسسات لم تسلم من التسريبات، مثل مؤسسة الاستخبارات الأمريكية والتي نشر لها موقع ويكيليكس-WikiLeaks العديد من الوثائق المسرّبة<sup>1</sup>.

وبالتالي فإنّ المستخدم انتقل من متلقي للأخبار، إلى مساهم في إنشائها وبغض النظر عن الفوضى والتضارب، التي تفرزها الأخبار الكاذبة، إلا أنّ تأثير مواقع التواصل الاجتماعي تأثير كبير لا يمكن إنكاره، فلها دور فعال في الكشف عن بعض بؤر الفساد ومواقع المخالفات سواء على مستوى المؤسسات أو الأشخاص، والتي تحت صناع القرار على اتخاذ الإجراءات والتدابير، التي من شأنها التحقق من تلك المخالفات، وإيجاد سبل لحلها بل ومتابعة ومعاينة مرتكبيها ومحاولة استئصال بؤر الفساد بكل أشكاله، ولعل المميز في أن تلك الوسائل، غالباً ما تتناول الحقائق والوقائع والأحداث، كما هي في واقع الحياة اليومية دون أن تكون خاضعة لسيناريو سياسي أو أيديولوجي معين، يخفل بالكثير من التزيين والتنميق والتزييف المخالف للواقع، وبالتالي تنقل كل التجاوزات الحاصلة التي تمس المصلحة العامة، سواء كان ذلك في جوانب الخدمات والمصالح والأنظمة وما يحدث من اختراقات للقوانين التي تحكم المواطن والمسؤول، مما جعل فاعلية هذه الوسائل والقائمين عليها على أهمية عالية لدى المجتمع والمسؤولين<sup>2</sup>.

فالمسؤولين والموظفين الفاسدين الآن أصبحوا يتخوفون، من الفضائح التي أصبح لها انتشار كبير، بسبب مواقع التواصل الاجتماعي، والتي أصبحت المواضيع الشائعة فيها، هي مواضيع الشارع أيضاً، فحالة فساد مكشوفة مصورة أو مسجلة أو تنشر عنها وثائق، لن تمر بالطرق التقليدية عن طريق القضاء والعقوبات الإدارية فقط، وإنما هناك نظرة المجتمع التي تبقى تلاحق المفسد، كما هناك ضمان أكثر لتسريع الإجراءات القانونية والإدارية، مع تشديد العقوبات، لحجم الانتشار واهتمام الرأي العام والاستقطاب الاعلامي.

### ثالثاً: أهمية مواقع التواصل الاجتماعي في مكافحة الفساد الإداري

أصبحت شبكات التواصل الاجتماعي في الوقت الراهن ذات أهمية بالغة، وتعدّ من أقوى أدوات المشاركة الإلكترونية، وتلعب دور كبيراً، في التأثير على بعض الممارسات التي تدخل ضمن الفساد الإداري، سواء بالضغط عن طريق الكشف والفضح، أو الاصلاح بالنصح والإرشاد وحملات التوعية ونشر القيم والثقافة المناهضة للفساد، وباتت مواقع التواصل الاجتماعي، وسيلة وأداة لتغيير بعض هذه الممارسات، اضافة الى أنّها أصبحت منبرا للدفاع عن القضايا ونشر المطالب ورفع التظلمات، وتتحمل هذه الشبكات عبر مستخدميها مسؤولية في مكافحة الفساد بكافة أشكاله، فهي فيما تنشره تُعد إنذار أولياً ومصدراً مهماً، للكشف عن الفساد وفضح من يمارسه ويقوم عليه، نظراً لما تتميز به هذه الشبكات من السرعة في إيصال المعلومة والتفاعلية العالية التي تتسم بها؛ وهذا الإنذار

<sup>1</sup> هيئة الإذاعة البريطانية، "تسريبات ويكيليكس: الموقع ينشر أكبر مجموعة على الإطلاق من الوثائق السرية للاستخبارات الأمريكية"، نشر بتاريخ: 17 مارس 2017،

تصفح بتاريخ: 2018/05/02، متوفر على: <http://www.bbc.com/arabic/world-39196046>

<sup>2</sup> عواض الخديدي، "مواقع التواصل.. رقيب مجتمعي يكافح الفساد"، نشر بتاريخ: 09 جانفي 2016، تصفح بتاريخ: 2018/05/02، متوفر على:

<http://www.al-madina.com/article/425025>

الاجتماعي للجهات المعنية يعد نموذجاً مثالياً لكشف كل أشكال الفساد، و سيبص في المصلحة العامة، خاصة في الحالات التي تتعلق بتوثيق الفساد الإداري، وفضح ممارساته على أوسع نطاق، وذلك من خلال ما يتداوله مستخدمي هذه الشبكات عن بعض جوانب سوء تنفيذ المشاريع الخدمية والتجاوزات والقصور في الأداء في بعض القطاعات الحكومية والخاصة<sup>1</sup>.

قد تبدو مواقع التواصل الاجتماعي وجهود مكافحة الفساد وكأنها شراكة غريبة، خاصة و أنها تقود المشاركة الإلكترونية خارج الإطار الرسمي، ولكن مع استمرار تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومع تزايد انتشار الأجهزة المحمولة بشكل كبير للوصول إلى المعلومات، أصبحت وسائل الإعلام الاجتماعية أكثر ارتباطاً بمحاولات إحباط الفساد، وقدم "صوت صائدي الفساد على مواقع التواصل الاجتماعي"، وهي حلقة نقاش في مؤتمر التحالف الدولي للباحثين عن الفساد - **International Corruption Hunters Alliance (ICHA)**، الذي استضافته مجموعة البنك العالمي، ملخصاً جيداً لأهمية مواقع التواصل الاجتماعي، للتواصل بشأن مكافحة الفساد، وقدموا تحليلاً مثيراً لدور تلك المواقع وبعض القصص لدعم مطالبهم.

إذ تخدم وسائل ومواقع التواصل الاجتماعي، في مجال مكافحة الفساد، غرضين متميزين وفقاً للهيئة<sup>2</sup>:

✓ التحليل، التعليق والدعوة

✓ التحقيق والتزود بالمصادر

يأخذ الغرض الأول: شكل مشاركات المدونات، والمراجعات القانونية والعروض التقديمية، التي تنقل المعرفة أو تسعى إلى نشر الكلمة حول موضوع معين، وتعمل مثل هذه التبادلات لتحسين التحليل وجعل الإبلاغ عن جهود مكافحة الفساد أكثر قوة، كما تشير العديد من الآراء والمتابعين إلى أن وكالات إنفاذ القانون والحكومات تقرأ في كثير من الأحيان، المدونات مثل مدونة: **The FCPA Blog**، وصفحات التواصل الاجتماعي المهتمة بحالات الفساد، لمواكبة التحديثات في مجتمع مكافحة الفساد.

ويأخذ الغرض الثاني: شكل تحقيقات مواقع التواصل الاجتماعي، والاستعانة بالمصادر عبر مواقع الويب التي تسمح للمتطوعين أو المستخدمين النهائيين بتقديم المعلومات والتعليقات. فمثلاً الموقع الإلكتروني الهندي باسم "أنا دفعت رشوة - **I Paid a Bribe**"، هو موقع يقوم بجمع تقارير مجهولة الهوية عن الرشاوى المدفوعة، ورساوى مطلوبة ولكنها غير مدفوعة، ورساوى كانت متوقعة ولكنها لم تدفع، كما يوجد الموقع الإلكتروني الروسي: "**RosPil**"، وهو موقع إلكتروني يقدم للمتطوعين منصة لتحليل عقود ومناقصات الحكومة الروسية، لمعرفة إشارات الفساد في المشتريات والصفقات الحكومية.

وتتيح مواقع التواصل الاجتماعي فرصة، لشكل من أشكال المعارضة البيروقراطية، والتي تعبر عن محاولات إجراء تغيير بالمؤسسات، من طرف أشخاص يعملون بها وليس لديهم سلطة فيها، وهم الذين يرفضون الفساد دون أن يكون لهم سلطة للتصدي له، أو يتخوفون من ردة فعل زملائهم المرتبطين بحالات الفساد، وهذا ما يؤدي إلى ظهور "كاشف الفساد" أو ما يصطلح عليه بـ: **Whistleblower**، وهو مصطلح معناه الحرفي: "نافخ الصافرة"، وهو أحد أنماط السلوك الذاتي والإداري غير الرسمي؛ الذي يصدر من بعض الموظفين الذين يستطيعون بدوافع النزاهة أو الأخلاق، أو لوعي وطني وحب الصالح العام أو وفاء لقسم اليمين،

<sup>1</sup> تركي بن عبد الوهاب بن عبد الله العبد الوهاب، " أثر شبكات التواصل الاجتماعي في كشف الفساد الإداري من وجهة نظر العاملين في الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: العلوم الإدارية، قسم: العلوم الإدارية، كلية: الدراسات العليا، السعودية-الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013، ص 52.

<sup>2</sup> Roxanne Bauer, "**Mobilizing Social Media to Fight Corruption**", Published on: 12 November 2014, access on: 27-04-2018, available at: <http://blogs.worldbank.org/publicsphere/mobilizing-social-media-fight-corruption>

أن يبادروا بالكشف عما يرونه ويعايشونه من ممارسات فاسدة، وتصرفات غير أخلاقية تضر بمنظمتهم وتسيء إلى سمعتها، أو تضر بالعاملين أو المتعاملين معها، ومن ثم فإنها تستوجب المراجعة والتصحيح، قبل فوات الأوان<sup>1</sup>.

وعندما لا يبادر المسؤولون في الجهات الحكومية إلى التحرك واتخاذ اللازم لمنع الفساد ومحاسبة المسؤولين عنه، فإن كشفها خارج إطار الجهة الرسمية باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي يكون مبررا، ولكن قد يتعرض هؤلاء المتطوعون لبعض العواقب بسبب مواقفهم الصريحة أمام قضايا الفساد، فعند رصد وتوثيق بعض التجاوزات وبثها عبر مواقع التواصل الاجتماعي في سبيل اثباتها، قد يتعرض كاشف الفساد هنا للمتابعة القضائية، حيث أن بعض الجهات الحكومية لا تتقبل النقد وإبداء الرأي، ومن ينتقد من الموظفين يصبح عرضة للجزاء والتضييق، فغياب الأنظمة وافتقاد الحماية لكاشف الفساد داخل بيئة العمل أو خارجها، تعرض الموظف أو المواطن للمساءلة، إذ أنّ المحامي والمستشار القانوني بلجنة الدفاع وحقوق الإنسان محمد التميّاط<sup>2</sup> يرى -رغم أهمية مواقع التواصل الاجتماعي- أنّها سلاح ذو حدين، من حيث مخالفة مستخدميها في حالات كشف الفساد، لكثير من الأمور في نظام وقوانين الجرائم المعلوماتية وجهل الكثيرين بذلك، فبدلا من أن يكون كاشف الفساد طالبا لإنفاذ القانون، يُصبح مطلوباً لإنفاذ القانون عليه، حيث إنّ نشر كثير من الأمور بدون إذن قضائي يُعد من التشهير، وذلك جريمة في نظام الجرائم المعلوماتية، وعند ذلك يصبح ناشر هذا الخبر مخالف وقد يحاسب في حال طالب "المشهر به" بذلك.

ومع أن مواقع التواصل الاجتماعي تظهر كأدوات مفيدة في المشاركة الإلكترونية، لكن يجب النظر لها كعنصر واحد فقط في جهود مكافحة الفساد، فيكون التواصل عبر مواقع التواصل الاجتماعي أكثر فعالية، عندما يتم دمجها في إطار استراتيجية أوسع للمشاركة الإلكترونية والإصلاح الإداري، وتسهل تواصله بالمؤسسات الرسمية مع حماية وضمانات قانونية، وأيضا بمؤسسات قطاع الأعمال وهذا يتطلب بناء تعاون ودعم أوسع من الحكومة والقطاع الخاص. فيمكن لمواقع التواصل الاجتماعي أن تدعم كيفية تضايف هذه الجهات حول قضية ما، ولكنها لا تستطيع بمفردها الدفاع عن تشريعات مكافحة الفساد، أو اتخاذ إجراءات لإنفاذها والامتثال لها. وبالتالي يجب أن يتصل أي جهد لمكافحة الفساد على قنوات متعددة، بما في ذلك مواقع التواصل الاجتماعي.

### خلاصة الفصل الثاني:

الإدارة الإلكترونية كنظام إداري حديث ومعاصر، يؤسس للعديد من الآليات المبتكرة وغير التقليدية، التي أنشئت لترقية وتطوير نظم العمل، والتي يمكن أن تتخطى العديد من معوقات التنمية الإدارية، وتواجه العديد من العراقيل التي تعيق نجاح مختلف المؤسسات والمنظمات، هذه العراقيل والتحديات التي من أهمها الفساد الإداري، لذا أوجدت الإدارة الإلكترونية، آلية الخدمات الإلكترونية، والتي يتم توزيعها بطريقة أسرع وبكلفة أقل، مع الحد من تفاعل المستفيد مع الموظف، وتفعيل أكثر لدور الأجهزة الآلية ونظم الاتصالات الحديثة، كما تؤسس الإدارة الإلكترونية لمفهوم الرقابة الإلكترونية، حيث تعمل نظم الرقابة الإلكترونية، بأدوات متعدّدة لتحسين الأداء وكشف الفساد، وتوفر الإدارة الإلكترونية ضمانات قانونية وتشريعية، لأداء الأعمال كالتوقيع الإلكتروني، وأنظمة آلية وبرمجية لتأمين البيانات والوثائق الإلكترونية، وسد الثغرات التي يمكن أن يستفيد منها الفساد حتى بأشكاله وأدواته الجديدة. وأوجدت الإدارة الإلكترونية أيضا أدوات المشاركة الإلكترونية، حيث أصبح الجمهور مشاركا في الإدارة، ومساهما في تحسين نوعية الخدمات، وأكثر من ذلك يتم تمكينه، عن طريق نظم المعلومات المفتوحة، من إمكانية المساءلة والتبليغ عن الفساد بأشكال عديدة.

<sup>1</sup> تركي بن عبد الوهاب بن عبد الله العبد الوهاب، مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup> عواض الخديدي، مرجع سابق.

الفصل الثالث:

# إسهامات آلية الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية

## الفصل الثالث: إسهامات آلية الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية

### تمهيد:

تمثل الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث، مشروع عززته البيئة والثقافة الإلكترونية لدى المجتمع الأمريكي، وهذا ما عبّرت عنه مختلف المبادرات، القوانين والأموال التي سخرت لتحسيد هذا التوجه، داخل الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك للارتقاء بنظم الإدارة التقليدية، ومواجهة مختلف العوائق والتحديات، وإيجاد آليات جديدة وفعالة ضد الفساد الإداري، هذه التي تعدّ أحد أبرز تلك التحديات، وتتم هذه الجهود من خلال الاستفادة من شبكة الأنترنت، في تقديم الخدمات أو إتاحة المعلومات والبيانات للجمهور، وإرساء مبادئ المشاركة، التعاون، الرقابة والشفافية للارتقاء بالنتائج ومستوى الأداء والجودة، ونوعية الخدمات. وهذا ما ضمّن للولايات المتحدة انتقاليها لمرحلة جديدة في مكافحة الفساد الإداري، تؤكد على الإجراءات العملية في توجيه الوكالات الحكومية والدوائر التنفيذية، لجعلها أكثر انفتاحاً للمشاركة والمساءلة والمحاسبة والمراقبة... خارج الأطر التقليدية، وبشكل يضمن فعالية الإجراءات بنتائج فعلية وحقيقية، فأغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية الأمريكية، كانت وليدة بيئتها والدراسات التي خلصت إليها، مؤسساتها ومراكزها في البحث والتطوير، للارتقاء بالأعمال الإدارية ومواجهة التحديات، التي تعيق تحقيق الأهداف أو تشوه التوجهات الحكومية، لذا كانت الولايات المتحدة الأمريكية، سباقة في مجالات عدّة ليس فقط بالتشريعات القانونية، أو البرامج والسياسات الحكومية، بل بأنماط عمل لم تكن معروفة في السابق، مثل إنشاء بوابة إلكترونية لتقديم الخدمات والتفاعل مع الجمهور، أو اعتماد الشراء الإلكتروني للمشتريات الحكومية، أو مبادرات أخرى مختلفة مثل العدالة الإلكترونية، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وغيرها، من المبادرات التي تؤكد على عراقة ورسوخ التجربة الأمريكية، في تطبيق وممارسة الإدارة الإلكترونية باتجاه مكافحة الفساد الإداري.

### المبحث الأول: نظرة عامة حول الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية

تعدّ مبادرة الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة تجسيدا، لرؤية لدى القيادة الأمريكية، تعززها طموحات المجتمع الأمريكي، وتطور قطاع الأعمال وتكنولوجيات المعلومات، فمهّدت للرؤية الاستراتيجية، بترسانة من التشريعات والقوانين، التي تخدم هذا التوجه، كما مؤّلت الإدارات الأمريكية المبادرات المختلفة، لتطوير وتحديث الإجراءات والاعمال الإدارية والحكومية.

### المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية

بالإضافة للسبق الأمريكي في تجسيد رؤية ومبادرات الإدارة الإلكترونية، كنظام إداري حديث، من خلاله يمكن تحقيق التنمية الإدارية ومن ثم التنمية الشاملة، أيضا سجلت الولايات المتحدة ريادتها، في تخطي التحديات التي خلقتها النظم التقليدية للإدارة، أمام إرساء وممارسة النظم الحديثة في الإدارة، سواء من ناحية حجم المبادرات وتكاليفها، أو الجدية والشمولية والتنسيق بين مختلف القطاعات.

### أولا: نشأة الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية

إنّ ارتباط نشأة الإدارة الإلكترونية، بالولايات المتحدة الأمريكية تدعمه العديد من الوقائع والأحداث التاريخية، التي عبّرت عن توجهات الإدارة الأمريكية، في أن تكون سباقة ورائدة في هذا المجال، فكان نظام الضمان الاجتماعي الذي طوره إدارة الضمان الاجتماعي في الولايات المتحدة الأمريكية، من أوائل المشاريع الضخمة للحكومة في أواخر الخمسينيات، واستمر حتى الستينيات، مع تحسن تكنولوجيا المعلومات بشكل ثابت، وبدء من البطاقات المثقوبة وآلات الفرز التلقائية، طورت إدارة الضمان الاجتماعي علاقة خاصة مع شركة IBM، فكانت إدارة الضمان الاجتماعي رائدة في استخدام تكنولوجيا المعلومات خلال معظم هذه الفترة،

على الرغم من أن معظم عملياتها وأنشطتها الإدارية، مثلها مثل المنظمات الأخرى التي تتعامل مع البيانات، كانت في وقت متأخر من عام 1971، لا تزال تعتمد بشكل كبير على الورق، وكانت إدارة الضمان الاجتماعي قبل ذلك في السنوات القليلة الأولى، 1935 - 1939، بدأت في إنشاء سمعة باعتبارها وكالة عالية الكفاءة وبإدارة جيدة، وتمكنت من توظيف موظفين مؤهلين تأهيلاً جيداً، ووضعت معايير عالية لأمن البيانات والخصوصية والاستجابة لاحتياجات العملاء، والحفاظ على تكاليف إدارية منخفضة، بعد ذلك أصبحت إدارة الضمان الاجتماعي تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية. فاحتياجاتها من معدات مناولة البيانات امتدت أو تجاوزت حدود التكنولوجيا المتاحة آنذاك، وتمكنت الوكالة من العمل بشكل وثيق مع الشركات المصنعة لدفع أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا، وكان المفوضون من المديرين ذوي الخبرة، وقد حافظوا على توازن جيد بين الاهتمام بالعمليات اليومية والإصرار على التخطيط بعيد المدى للتطور التكنولوجي<sup>1</sup>. بالإضافة لنماذج عديدة من الإدارات والمؤسسات العمومية الأخرى، التي تبنت مفهوم الأتمتة مبكراً لممارسة أنشطتها.

في مارس 1993، صرح الرئيس: "بيل كلينتون-Bill Clinton" بأنه يعزّم "إعادة اختراع الحكومة" عندما أعلن أن هدف إدارته هو جعل الحكومة الفيدرالية بأكملها أقل تكلفة وأكثر كفاءة، وأنه يسعى إلى تغيير الثقافة البيروقراطية السائدة وقتها، وبعد ذلك، وضع الرئيس كلينتون المشروع في يد نائبه "أل غور-Al Gore" مع مهلة ستة أشهر لتقديم اقتراح للخطة، وتم إصدار استعراض للأداء الوطني بأول تقرير في سبتمبر، 1993<sup>2</sup> والذي تضمن 384 توصية لتحسين أداء الإدارة العامة في الحكومة الفيدرالية بأكملها، وكان ذلك نتاج أشهر من التشاور مع مختلف الإدارات الحكومية والاجتماعات داخل إدارة كلينتون، والتي حصرت مقترحات التقرير النهائي في 2000 صفحة.

وبالتالي في بداية تسعينات القرن الماضي، استخدمت الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية، شأنها شأن الكثير من دول العالم، تكنولوجيا المعلومات لأتمتة عمليات المكاتب الخلفية-Back-Office Operations\*، مع القليل من التركيز على أتمتة وظائف "مواجهة العملاء" مثل نشر المعلومات أو تقديم الخدمات، ومن نواح عديدة عكس هذا التركيز الاستراتيجي عقلية المعالجة المركزية التي كانت تهيمن على سياسة واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات الفيدرالية، منذ ستينيات القرن الماضي المتعلقة بمور قانون Brooks لعام 1949. فبموجب هذا القانون، تعدّ وكالة فدرالية واحدة، مسؤولة عن الحصول على تكنولوجيا المعلومات، نيابةً عن الوكالات الفيدرالية فيما يخص إدارة الخدمات العامة<sup>3</sup>، فعلى الرغم من أن إدارة الخدمات العامة، لديها عملية تفصيلية لتفويض سلطة المشتريات هذه إلى الوكالات الفيدرالية، إلا أن هذه الدرجة من المركزية في ترشيد تكنولوجيا المعلومات، تمثل تركيزاً

<sup>1</sup> Tanya Gupta and Roberto Panzardi, **The Role of E-Government in Building Democratic Governance: with a Special Focus on Latin America**, Washington-DC: World Bank, 2008. P14-15.

<sup>2</sup> Leslie Lenkowsky and James L. Perry, "Reinventing Government: The Case of National Service", **Public Administration Review**, Volume:60, Issue4, New Jersey: Wiley-Blackwell, 2000. P298.

\* عمليات المكاتب الخلفية - back-office operations وأيضاً تسمى عمليات الغرف الخلفية - Backroom Operations: هي مجموعة الوظائف والعمليات التي يقوم بها مزود الخدمة، لتسهيل المعالجة اليومية من طرف العملاء وللاستفادة من الخدمات. حيث تكون كواليس العمل؛ التي تنتج لنا السلعة أو الخدمة النهائية المعروفة عند العملاء وهي عكس مكاتب الواجهة، لمزيد من المعلومات راجع المصدر:

Zahid Khalid, **Optimizing Back Office Operations: Best Practices to Maximize Profitability**, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010, P11.

<sup>3</sup> The National Research Council, **Social Security Administration Electronic Service Provision: A Strategic Assessment**, Washington, DC: The National Academies Press, 2007. P150

على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتوفير المال في عمليات المكاتب الخلفية. ونتيجة لذلك كانت المعايير الأساسية لتقييم استثمارات تكنولوجيا المعلومات هي تقليل الكلفة ورفع الكفاءة، ولذلك تم تبرير جميع الأنظمة المتبعة على أساس "أقل تكلفة". وهذا التوجه هو ما أشرنا له سابقاً، أنّ الإدارة الإلكترونية، بمفهوم أتمتة المكاتب بدأ في الستينات في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>، ثم ركزت جهود تكنولوجيا المعلومات المشتركة بين الوكالات الفدرالية على جهود الدمج، مثل: المركز المالي الوطني التابع لوزارة الزراعة فيما يتعلق بكشوف المرتبات والمحاسبة، والذي سعى إلى توحيد النظم المالية القائمة على المنتجات التجارية الجاهزة، والقضاء على أنظمة الموظفين المزدوجة.

ومع أواخر التسعينات، توجه الاهتمام باتجاه العلاقة مع جمهور الإدارة الإلكترونية، فبدأ المجلس الفدرالي لمدراء المعلومات؛ التأكيد على مشاريع تكنولوجيا المعلومات؛ التي تقدم "خدمة للمواطن". وفي نفس الوقت تقريباً، كانت الإدارة تجري عملية مراجعة الأداء الوطني التي انطلقت سنة 1993، ثم عُرفت سنة 1997 باسم (الشراكة الوطنية لإعادة اختراع الحكومة)، والتي ركزت بشدة على تمكين الحكومة من تكنولوجيا المعلومات. وتحت قيادة نائب الرئيس "آل غور-Al Gore"، نشرت الشراكة الوطنية لإعادة اختراع الحكومة، مخططاً لتطوير برنامج الإدارة الإلكترونية يسمى: الولوج إلى أمريكا-Access America، فكانت هذه واحدة من المناسبات الأولى التي بدأت فيها الحكومة الفيدرالية، في معالجة ما يشار إليه الآن باسم الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>. تمثل المشاريع التي تم تحديدها في برنامج Access America، خروجاً عن التركيز التاريخي على رفع كفاءة الأجهزة الإدارية وتقليل تكلفة الأعمال الإدارية، فشملت المبادرة الأولى تحسين تقديم الخدمات من خلال التكنولوجيا، ثم الاهتمام بالمشاركة وأنظمة المعلومات المفتوحة، وهذا ما عبّر عنه موقع The first gov<sup>\*</sup>، وهو ما أعتبر وقتها البوابة الحكومية الرسمية الأولى للولايات المتحدة الأمريكية.

### ثانياً: واقع الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية

عملت الشراكة الوطنية لإعادة اختراع الحكومة، مع الوكالات الفدرالية، متمثلة في المجلس الفدرالي لمدراء المعلومات، ومجلس الامتياز في الحكومة، لتنفيذ أمر الرئيس الصادر في ديسمبر 1999 لمنح جميع الأمريكيين فرصة أكبر للوصول إلى حكومتهم من خلال توسيع نطاق استخدام الإدارة الإلكترونية، فأفرز ذلك واقع جديد تجلّى في العديد من النتائج نذكر منها<sup>3</sup>: أصبحت المعلومات الحكومية متاحة بوقفة واحدة، ففي 24 جوان سنة 2000، أعلن الرئيس كلينتون في خطابه على شبكة الإنترنت أمام الأمة الأمريكية، عن خطة لإنشاء بوابة إنترنت واحدة لتوصيل المستخدمين إلى جميع المواقع الحكومية. وفرض الرئيس تحدى على الحكومة للعمل بجد في إنشاء موقع إلكتروني، يسمح للمواطنين بالعثور على كل المعلومات والخدمات وما توفره الحكومة الفدرالية، في موقع واحد سهل الاستخدام، ويكون البحث عن المعلومات الحكومية بشكل أسرع وأكثر كفاءة من أي وقت مضى، وكان الأجل لإنهاء ذلك في غضون 90 يوماً. وتم إطلاق الموقع في الموعد المحدد في سبتمبر 2000.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> The National Research Council, **Op. cit.**, P150.

\* النطاق الإلكتروني حالياً لا يعمل وتم استبداله بالنطاق الإلكتروني: www.usa.gov، ويمكن الاطلاع على النطاق السابق من موقع أرشيف، متوفر على:

<http://web.archive.org/web/20070106080706/http://www.firstgov.gov:80/About.shtml>

<sup>3</sup> National Partnership for Reinventing Government, " **Results of Electronic Government Initiatives**",

Published on: 12 January 2001, access on: 04-05-2018, available at:

<https://govinfo.library.unt.edu/npr/initiati/it/egovresults.html>

وبهذه البوابة تجلّى أبرز أشكال الحكومة الفدرالية على الإنترنت؛ فكان الهدف من مبادرة الإدارة الإلكترونية، أن توفر الحكومة الفيدرالية أعلى مستوى من الجودة للشعب الأميركي، للمساعدة في جعل الخدمات الحكومية في متناول عملائها، فعملت الشراكة الوطنية لإعادة اختراع الحكومة، مع مجلس إدارة الرئيس على وضع 500 نموذج للخدمات الحكومية الأكثر استخداماً على البوابة الإلكترونية، مما يسهل كثيراً على الجمهور التعامل مع الإدارة الإلكترونية.

وتمّ إتاحة البريد الإلكتروني للموظفين العموميين؛ وكان ذلك تطبيقاً للالتزامات الوكالات الفدرالية بمبدأ "وضع العملاء أولاً"، لضمان أن جميع الدوائر الحكومية والإدارات العمومية، توفر عناوين بريد إلكتروني متخصصة للبرامج أو المنظمات رفيعة المستوى داخل الوكالات، وذلك كأولوية عالية لتطوير حلول خدمة العملاء في بيئة الإنترنت؛ وبالتالي يتمثل أحد ركائز هذه الحلول في توفير وصول أكبر لموظفي الوكالة من خلال استخدام البريد الإلكتروني. بالإضافة إلى ذلك، لتقدم خدمة أفضل لجمهور الإدارة الإلكترونية، أنشأ المجلس الفدرالي لمدرء المعلومات الصفحات البيضاء الفيدرالية-Federal White Pages، إذ توفر لأي شخص متصفح للبوابة الإلكترونية عبر الأنترنت، الوصول المجاني إلى قاعدة بيانات قابلة للبحث، توفر معلومات اتصال عبر الهاتف والبريد الإلكتروني لأكثر من 400.000 مسؤول فيدرالي في 20 إدارة ووكالة، وتكمل جهود الصفحات البيضاء الصفحات الزرقاء الاتحادية-Federal Blue Pages التابعة لإدارة الخدمات العامة، والتي تسمح للمواطنين بالبحث عن جهات اتصال تنظيمية أو خدمة حكومية محددة.

كما تمّ التعريف بأفضل الممارسات؛ إذ أنّ تحديد وتبني الإدارة للتقنيات والعمليات التجارية للقطاع الخاص والقطاع العام وفق التصنيف العالمي، هو أمر أساسي في تغيير الطريقة التي تتعامل بها الإدارة الإلكترونية مع قطاع الأعمال، إذ تقوم العديد من الوكالات بتطوير خطط استراتيجية لتكثيف عملياتها التجارية بشكل أفضل، ومتابعة البدائل التجارية، وتقليص الوظائف الزائدة عن الحاجة، وتبسيط المنظمات. وقد استفادت العديد من الوكالات الحكومية والإدارات العمومية من خدمات الخبراء في الشركات الاستشارية الرائدة في مجال أفضل الممارسات في القطاعين العام والخاص مثل مجموعة غارتنر-The Gartner Group، ومؤسسة بنتون-The Benton Foundation. وفي نفس السياق تمّ إنشاء قاعدة بيانات قابلة للبحث على الويب عن "قصص النجاح في الإدارة الإلكترونية". أكثر من 200 قصة نجاح متعلقة بأنشطة الإدارة الإلكترونية على المستويات الفيدرالية، الولاية والمحلية. ومع حلول نهاية عام 2000، كان ما يقرب من 40 مليون أمريكي يتعاملون مع الوكالات الحكومية والإدارات العمومية إلكترونياً. وذلك على أساس منتظم، ويحصل الناس على المعلومات لحل المشاكل وتوضيح الانشغالات بأنفسهم من خلال الإنترنت، الهواتف، ومن خلال أكشاك الأحياء<sup>1</sup>.

إذ أصبح المجتمع الأمريكي يعيش في مجتمع مترابط بشكل متزايد، حيث أنتجت الإنترنت تحسينات هائلة في الكفاءة وخدمة العملاء، فيستخدم الناس الهاتف والإنترنت للحصول على الخدمة 24 ساعة في اليوم، سبعة أيام في الأسبوع. إذ أنّ أكثر من 60% من مستخدمي الإنترنت في الولايات المتحدة الأمريكية، يتفاعلون مع المواقع الحكومية، وقد وفرت الحكومة الإلكترونية على دافعي الضرائب مبالغ كبيرة من المال، مع إضافة قيمة لتجربة المواطنين مع الإدارة وخدمة احتياجاتهم بشكل أفضل، ونتيجة لذلك، فقد جعلت الرئاسة الأمريكية "توسيع الإدارة الإلكترونية" جزءاً لا يتجزأ من جدول أعمال الإدارة لجعلها أكثر تركيزاً على المواطنين والنتائج.

<sup>1</sup> John F. Sargent, Jr, **Federal Chief Technology Officer in the Obama Administration: Options and Issues for Consideration**, USA-Pennsylvania: DIANE Publishing, 2011. P7.

بعد تشكيل فريق عمل يعرف باسم Quicksilver\* في عام 2001، في إدارة جورج بوش-George W. Bush، قد شوهد التزام غير مسبوق بتنفيذ مبادرة الإدارة الإلكترونية لوضع خارطة طريق لتطبيقها وممارستها. وقد تم تكليف فريق Quicksilver بتحديد العوائق الرئيسية أمام الحكومة، وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها للتغلب على هذه العوائق، وتطوير بنية تقنية المعلومات، التي ستكون ضرورية لإدماج الخدمات الحكومية المختلفة، والمعلومات عبر العديد من الوكالات، واستمرت مبادرات Quicksilver في إدارة "باراك أوباما-Barack Obama"، تركز على بناء بنية تحتية جديدة للإنترنت واستخدام تكنولوجيا المعلومات الجديدة لتحسين الانفتاح والشفافية في العمليات الحكومية، وجاء في مذكرة الرئيس لعام 2009 لرؤساء الدوائر التنفيذية والوكالات الحكومية، "إن إدارتي ملتزمة بإنشاء مستوى غير مسبوق من الانفتاح في الحكومة، وسنعمل معاً لضمان ثقة الجمهور وإنشاء نظام للشفافية، المشاركة العامة، التعاون، والانفتاح الذي سيعزز ديمقراطيتنا ويعزز الكفاءة والفعالية في الحكومة"<sup>1</sup>، ويُرى نفس التوجه وربما إمكانية، تحسينه في ما يخص إدارة الرئيس الحالي دونالد ترامب-Donald Trump، إذ يقول رئيس ومؤسس مركز البيانات المفتوحة جويل غورين-Joel Gurin: "نحن نتوقع أن الكثير من برامج البيانات المفتوحة ستستمر ... فهناك الكثير من الدعم داخل الوكالات الحكومية لسياسات البيانات المفتوحة الموسعة"<sup>2</sup>.

وقد تجاوز الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات الفيدرالية في الولايات المتحدة 48 مليار دولار في عام 2002 و52 مليار دولار عام 2003. ويوفر هذا المستوى من الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات فرصاً هائلة لتحويل الإدارة إلى إدارة إلكترونية تركز على المواطن؛ وبالفعل فإن جزءاً كبيراً من الإنفاق الفيدرالي الحالي على تكنولوجيا المعلومات مخصص لمبادرات الإنترنت، حيث يقدم أكثر من 35 مليون صفحة ويب عبر الإنترنت في أكثر من 22000 موقع ويب، لكن النهج السابق للإدارة الأمريكية، في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالتركيز على الوكالات الحكومية والإدارات العمومية، قد حدّت من مكاسب الأداء الحكومي وقدرته على خدمة المواطنين. والآن قد حققت الحكومة الفيدرالية طريقة جديدة، تتعامل بها مع المواطنين باستخدام الإدارة الإلكترونية، من خلال تسهيل حصول المواطنين على الخدمة والتفاعل مع الحكومة الفيدرالية؛ وتحسين كفاءة وفعالية الإدارة؛ وتحسين استجابة الوكالات الحكومية والإدارات العمومية للمواطنين.<sup>3</sup>

و من خلال العديد من المبادرات عبر الوكالات الفيدرالية، في مجالات عديدة تمّ توفير مليارات من الدولارات، التي كانت تضاعف في استثمارات زائدة عن الحاجة، وفي أعمال ورقية وحتى إلكترونية، ترهق المواطن وترفع تكاليف الأعمال الإدارية، وتجعل منها أعمال معقدة وطويلة، فمثلاً: يمكن لجمهور الإدارة الذي يحاول الحصول على منح للتنمية الاقتصادية، أن يقدم أكثر من 1000 نموذج في أكثر من 250 مكتباً فيدرالياً، وكل نموذج يحتوي على بيانات متشابهة، وقد أوجدت بنية الأعمال هذه مشكلة، فهي تنشئ

\* مبادرات Quicksilver هي مصطلح ابتدعه إدارة بوش في جدول أعمال الرئيس، بين عامي 2001 و2002. تميز جدول أعمال الرئيس بوش بتقديمه لأربعة عشر مجالاً مختلفاً للتحسين في الحكومة الفيدرالية. أما الجزء الرابع من تلك المجالات فكان يسمى "الحكومة الإلكترونية الموسعة" وكان يتعلق بتحويل إدارة الرئيس بوش إلى الحكم الإلكتروني، وقد شكلت مبادرات "Quicksilver" بداية عهد الإدارة الإلكترونية على نطاق واسع في المستوى الفيدرالي. المصدر:

Peter Hernon, Rowena Cullen and Harold Relyea, **Comparative perspectives on e-government: serving today and building for tomorrow**, Maryland-Lanham: Scarecrow Press, 2006. P39.

<sup>1</sup> Kelvin Joseph Bwalya, Tanya Du Plessis and Chris Rensleigh, "The "Quicksilver Initiatives" as a Framework for e-Government Strategy Design in Developing Economies", **Digital Democracy: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**, Volume:1, USA-Pennsylvania: IGI Global, 2012. P277.

<sup>2</sup> Chase Gunter, " **The future of open data in the Trump administration**", Published on: 23 February 2017, access on: 27-05-2018, available at: <https://fcw.com/articles/2017/02/23/open-data-trump-future.aspx>

<sup>3</sup> Hunter, M. Gordon, **Strategic Use of Information Technology for Global Organizations**, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2007. P287.

أنشطة وعمليات مكررة، مما يؤدي إلى أعباء وتكاليف غير ضرورية على المواطنين وحكومات الولايات والحكومات المحلية والشركات والموظفين الفدراليين<sup>1</sup>. وبالتالي فإن تلك المبادرات، عززت التعامل بأدوات وتقنيات الإدارة الإلكترونية، وجعلت من المواطنين أكثر ارتباطا بالإدارات العمومية، وأكثر ثقة في الخدمات الحكومية، فالآن يتعامل أكثر من 88 مليون مستخدم شهريا، وبشكل منتظم مع الوكالات الحكومية والإدارات العمومية إلكترونيا عبر الأنترنت، داخل وخارج الولايات المتحدة الأمريكية من خلال البوابة الإلكترونية الرسمية فقط<sup>2</sup>.

### ثالثا: التحديات التي واجهت تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية

شمل إطار عمل "الإدارة الإلكترونية" للرئيس كلينتون ثلاث استراتيجيات لزيادة الوصول إلى المعلومات الحكومية<sup>3</sup>:

- ✓ ضمان الخصوصية والأمان.
- ✓ زيادة استخدام الأتمتة في المعاملات والخدمات داخل الوكالات الحكومية والإدارات العمومية.
- ✓ اعتماد النقاط المشتركة في مبادرات الإدارة الإلكترونية.

لكن حين تطبيق وممارسة الإدارة الإلكترونية، في الولايات المتحدة الأمريكية واجهتها العديد من التحديات أهمها<sup>4</sup>:  
تذبذب في رؤية القيادة السياسية لهدف الولوج واتاحة المعلومات الحكومية، إذ لم توفر الإدارة الإلكترونية في بدايتها لجمهورها سوى القليل من الدعم (أو التوضيح) لرسوم الخدمة الشاملة على فواتير هواتفهم، أما برامج إدارة "الفجوة الرقمية"، فقد ألغت تمويلها إدارة الرئيس بوش-George W. Bush من ميزانية السنة المالية 2003 دون خوف من رد الفعل الشعبي أو حتى ملاحظة الرأي العام.

تباينات في تحقيق هدف توفير التكاليف، إذ تعتبر المشتريات الإلكترونية، لدى الدوائر الحكومية والإدارات العمومية، حجر الزاوية في هذا الهدف، لكن الوقائع في بدايتها أثبتت مدى ضعف تجسيد هذا المبدأ، حيث أظهر مسح أجراه المعهد الوطني للمشتريات الحكومية في أبريل عام 2002 عدم زيادة في نسبة المشتريات الحكومية، باستخدام المشتريات الإلكترونية بين عامي 2001 و2002، وحتى أنه في ولاية كارولينا الجنوبية، تم التخلي عن نظام المشتريات الإلكترونية في جويلية 2002.  
ترجع الآمال بخصوص الحفاظ على الخصوصية لدى الأفراد وتعاملاتهم، وفي الواقع هذه لم تعد مشكلة ذات أولوية، حيث يدعم جمهور ما بعد 11 سبتمبر عمليات التنصت الإلكترونية غير المسبوق، وتتبع أجهزة الكمبيوتر، وإزالة المعلومات الحكومية، وحتى إلى "تطهير" المواقع بطرق كانت، مثيرة للجدل قبل تلك الأحداث على الأقل.

تعزير الديمقراطية والمشاركة الإلكترونية كان دون الآمال المرجوة؛ إذ يتحفظ الكثيرون عن النتائج التي قادت إليها، نماذج وأدوات المشاركة الإلكترونية، فمثلا نموذج سانتا مونيكا-Santa Monica، والذي طرح كنموذج مثالي لتجسيد الديمقراطية الإلكترونية، بعد نهاية تأثير الزخم الإعلامي، وحجم الدعاية الكبير على وسائل الاعلام، جاء المسؤولون عن الانتخابات لطرح رؤيتهم وتقييمهم

<sup>1</sup> Jay D White, **Managing Information in the Public Sector**, New York-Armonk: M.E. Sharpe, Inc, 2007. P107.

<sup>2</sup> Analytics.usa.gov, "**Top traffic sources (30 days)**", Published on: 05 May 2018-(updating daily), access on: 05-05-2018, available at: <https://analytics.usa.gov/data/live/top-traffic-sources-30-days.csv>

<sup>3</sup> The National Partnership for Reinventing, "**Access America: E-Gov**", Published on: January 2001, access on: 05-05-2018, available at: <https://govinfo.library.unt.edu/npr/initiati/it/index.htm>

<sup>4</sup> Alexei Pavlichev and G. David Garson, **Digital Government: Principles and Best Practices**, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Publishing, 2014. P7.

لها، بأنها كانت أدوات للمُراوغين والسياسيين الفاسدين الذين لا يمثلون المجتمع وليسوا مفيدین له، وامتطوا الموجة كوسيلة توفر لهم هدف إعادة الانتخاب.

إن الغرض من ذكر هذه السلبيات للإدارة الإلكترونية الحكومية في الولايات المتحدة، ليس في دحض وجهة نظر "الثورة الأمريكية الجديدة" للإدارة الإلكترونية، وإنما في مواجهة الآراء المتطرفة التي تتكلم عن تحقيق إدارة خيالية، ومن جهة أخرى لا يمكن اعتبار تجربة الإدارة الإلكترونية الأمريكية فشلاً، وإنما عند النظر لها كتجربة هناك حاجة إلى "التحقق من الواقع"، فرمما يكون أعظم أعداء للإدارة الإلكترونية في الوقت الراهن هم أنصارها، من خلال المطالبة بمزيد من التصورات المثالية، أكثر مما يمكن تقديمه بشكل واقعي.

### المطلب الثاني: مقومات الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية

تعطي الإدارة الأمريكية أولوية واهتمام بالغاً لنظام الإدارة الإلكترونية، ففي بدايات تطبيق مبادرة الإدارة الإلكترونية، غالباً ما كانت تحتل الولايات المتحدة المرتبة الأولى، بين أكثر دول الإدارات الإلكترونية تطوراً في العالم، في حين أن العديد من هذه الاستطلاعات تؤكد على أهمية القضايا التكنولوجية، مثل مواقع الويب ومعايير البيانات القابلة للتشغيل المتبادل والحماية الأمنية، فهناك اهتمام أقل بكثير بالبيئة التشريعية التي تسهل أو تعرقل تطوير الحكومة الإلكترونية على المستوى المحلي، ومدى الوعي المجتمعي بوسائل وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### أولاً: التوجه السياسي والمنظومة القانونية

شهدت التسعينيات ظهور أفكار جديدة في الإدارة العامة والتي تستخدم أساليب قطاع الأعمال سواء في شقه الخاص أو العام، مع التركيز على التوجهات الاقتصادية والإدارية، واعتبرت القيادة السياسية أن الإدارة الإلكترونية هي الخطوة التالية في ترشيد الأنشطة الحكومية لإنشاء إدارة عامة جديدة؛ فسيطرت العديد من المبادئ، عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العامة، مبادئ مثل: الكفاءة والمساءلة واللامركزية والتسويق، وتحت ضغوطات مالية كبيرة، وبنفس العوامل الدافعة لسياسات الإدارة العامة الجديدة، اعتبرت القيادة السياسية مبادرة الإدارة الإلكترونية، كإجراء لخفض التكاليف وزيادة الكفاءة والمساهمة في ترشيد الإدارة العامة، واعتبرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ذلك الوقت بمثابة المفتاح لإعادة تجديد الإدارة العامة وإعادة تنشيطها، وأداة قوية لزيادة كفاءة آليات السوق من حيث انخفاض تكاليف المعاملات وتحسين الكفاءة وزيادة إمكانية الخدمات الموجهة نحو العملاء. فأصبحت مبادرة الإدارة الإلكترونية وفق مبدأ "توسيع الإدارة الإلكترونية"، تعدّ أحد المفاتيح الخمسة لجدول أعمال الرئاسة والتي هي<sup>1</sup>:

- ✓ الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري
- ✓ مصادر تنافسية
- ✓ تحسين الأداء المالي
- ✓ توسيع الإدارة الإلكترونية
- ✓ تكامل الميزانية والأداء.

<sup>1</sup> David E. McNabb, **Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government**, New York-Armonk: M.E. Sharpe, Inc, 2006. P259.

كما ترجم هذا التوجه السياسي منظومة من القوانين، التي تفرض التوجه نحو إرساء وممارسة الإدارة الإلكترونية، ويرجع الفضل للكثير منها، في إنجاح التجربة وجعلها تجربة رائدة، فقد حدّد قانون الأداء العالي المحسوب لعام 1991 أهدافاً شاملة، وأجاز تمويلياً لأداء عالي محسوب وتبني برنامج اتصالات طموح، والذي سعت له المصالح الفيدرالية والصناعية والأكاديمية منذ عام 1989، كما نص القانون على إنشاء شبكة وطنية للبحوث والتعليم، ودعم الاتصالات على نطاق واسع وتقاسم الموارد؛ بين المؤسسات والأفراد العاملين في البحوث غير المصنفة في الولايات المتحدة، ولكن كثير من الاعتبارات يُعدّ هذا التوجه هو الدافع الأساسي لجعل الإنترنت تعمل وتتطور إلى شكلها الدولي الناضج<sup>1</sup>.

وضعت القوانين والتشريعات التي تسعى إلى تشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل الوكالات الحكومية والإدارات العمومية، بهدف تحسين كفاءة الأعمال الحكومية وتقليل تكلفتها، وضمان الإدارة السليمة لهذه التقنيات والأنظمة التي تخدمها، وحماتها من التخريب المادي، وأمان وخصوصية معلوماتها، ومن بين هذه القوانين والتشريعات التي تؤسس لهذا التوجه:

#### ✓ قانون الخصوصية:

مع قانون الخصوصية لعام 1974، حصل الكونغرس على بعض قيم الخصوصية التقليدية، حيث تم إنشاء ترتيبات يمكن بموجبها للمواطنين الأمريكيين، والأجانب المقيمين بشكل دائم، الوصول إلى الوكالات الفيدرالية للأغراض التصحيحية، لتوافق المعلومات المتاحة عنهم قانون الخصوصية، وأن يتم تنقيح معظم السجلات التي واصلت الوكالات الفيدرالية الاحتفاظ بها، وأرسى القانون عدداً من المبادئ في الاستخدام العادل للمعلومات، والتي تُقيّد استخدام الحكومة لمعلومات التعريف الشخصية، وبالتالي حماية الأفراد من اختراق خصوصيتهم إلى حد ما. تزامن هذا العمل مع الاستخدام المتزايد لقواعد البيانات الإلكترونية في الحكومة، وما زال القانون يلعب دوراً هاماً في سياسة المعلومات، مع نمو الإنترنت وسهولة نقل البيانات والمعلومات، ويوفر القانون ترتيبات إنفاذ مدنية وجنائية على حد سواء<sup>2</sup>.

#### ✓ قانون تخفيض الأوراق:

سُنّ قانون تخفيض الأعمال الورقية الأصلي لعام 1980<sup>3</sup> بشكل أساسي من أجل تخليص الجمهور من المتطلبات الورقية المتزايدة لجمع المعلومات والإبلاغ عنها للحكومة الفيدرالية، كما عززت تنسيق أنشطة إدارة المعلومات على نطاق واسع في الحكومة، من قبل مدير مكتب الإدارة والميزانية، وحدّد مسؤوليات إدارة المعلومات للوكالات التنفيذية. وقد ركّزت الإدارة على قانون تخفيض الأوراق؛ بالتدقيق والتعديل في عام 1986، وقد مرّ القانون بالعديد من عمليات التدقيق والتعديل<sup>4</sup>، هذه التعديلات صقلت مفهوم "إدارة موارد المعلومات"؛ هذا المفهوم الأساسي، تلقى مزيداً من التعريف والشرح في قانون تخفيض الأوراق لعام 1995، مما جعل من إدارة موارد المعلومات، أداة لإدارة عملية توزيع الأنشطة، المتعلقة بالمعلومات، وذلك من خلال أداء البرامج، وإدارة الموارد المرتبطة

<sup>1</sup> Patricia M. Figliola, **Federal Networking and Information Technology Research and Development Program (NITRD): Funding Issues and Activities**, USA-Pennsylvania: DIANE Publishing, 2010. P12.

<sup>2</sup> Linda D. Koontz, **Privacy Act: OMB Leadership Needed to Improve Agency Compliance**, USA-Pennsylvania: DIANE Publishing, 2003. P6-7.

<sup>3</sup> United States Government Accountability Office, **Paperwork Reduction Act: New Approach May Be Needed to Reduce Government Burden on Public: Report to Congressional Requesters**, USA-Pennsylvania: DIANE Publishing, 2005. P9.

<sup>4</sup> William F. Funk, Jeffrey S. Lubbers and Charles Pou, **Federal Administrative Procedure Sourcebook**, Chicago-Illinois: American Bar Association, 2008. P977-987.

بما مثل: الموظفين، التجهيزات، الموارد المالية والتكنولوجية. ويعكس هذا التطور الحاصل في قانون تخفيض الأوراق، خاصة بعد تعديل سنة 1995، بداية جهد لإدارة معلومات إلكترونية أفضل، ودعم تكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>.

#### ✓ قانون أمن الكمبيوتر:

إدراكًا لتزايد استخدام أجهزة الكمبيوتر من قِبل الوكالات الفيدرالية، وقابلية تلف المعلومات المخزنة على الكمبيوتر، بما في ذلك الوصول غير المصرح به للمعلومات الشخصية، أصدر الكونغرس قانون أمان الكمبيوتر لعام 1987. ويقتضي القانون، من كل وكالة اتحادية وضع خطط أمنية لأنظمة الكمبيوتر الخاصة بها، التي تحتوي على معلومات حساسة، وتخضع هذه الخطط للمراجعة من قبل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا، التابع لوزارة التجارة، ويتم تقديم ملخص، مع خطط الميزانية العامة لتقنية المعلومات، بالاشتراك مع مكتب الإدارة والميزانية، ويحق للمعهد الوطني للمعايير والتقنية وضع معايير أمنية لجميع أنظمة الكمبيوتر الفيدرالية، باستثناء تلك التي تحتوي على معلومات استخباراتية، أو معلومات تشفيرية، أو معلومات عسكرية أو أمنية معينة، أو معلومات مُصرح بها تحديدًا، وفقًا للمعايير المحددة بموجب أمر تنفيذي أو قانون يظل ساريًا لصالح الدفاع الوطني أو السياسات الخارجية، ويتم توجيه كل وكالة فدرالية إلى تزويد جميع الموظفين المعنيين؛ بإدارة أو استخدام أو تشغيل أنظمة الكمبيوتر لديها، مع التدريب الدوري الإلزامي في مجال الوعي بأمن الكمبيوتر، وممارسة أمن وحماية مقبولة لأجهزة الكمبيوتر المستخدمة<sup>2</sup>.

#### ✓ قانون مطابقة الكمبيوتر وحماية الخصوصية:

المقارنة الحوسبة للسجلات تكون لغرض الإنشاء أو التحقق من قانونية برامج الموارد الفيدرالية، أو لاسترداد المدفوعات أو الديون المتأخرة في إطار هذه البرامج، وقد عدّل الكونغرس قانون الخصوصية في عام 1988، لتنظيم استخدام مطابقة الكمبيوتر، التي أجرتها الوكالات الفيدرالية أو استخدام سجلات فدرالية خاضعة للقانون. وتنظّم التعديلات، التي أُطلق عليها قانون مطابقة الحاسوب وحماية الخصوصية لعام 1988، استخدام المطابقة الحاسوبية من قِبل الوكالات الفيدرالية؛ التي تتضمن سجلات تعريف شخصية محفوظة في نظام سجلات يخضع لقانون الخصوصية. ولأمان نتائج برامج المطابقة، يجب على كل وكالة تجري أو تشارك في برنامج مطابق أن تنشئ مجلسًا لنزاهة البيانات، يتألف من كبار مسؤولي الوكالة، للإشراف على عمليات البرنامج وتنسيقها، بما في ذلك تنفيذ بعض عمليات المراجعة المحددة والموافقة والمسئولية عن التقارير<sup>3</sup>.

#### ✓ تعديلات لقانون حرية المعلومات الإلكترونية:

أصدر الكونغرس قانون حرية المعلومات الأصلي في عام 1966، ووضعه مكان قسم المعلومات العامة بقانون الإجراءات الإدارية، الذي وجد أنه غير فعال في تزويد الجمهور، بوسائل للوصول إلى سجلات الوكالة التنفيذية غير المنشورة. وقد تم تعديل قانون حرية المعلومات بعد ذلك في أعوام 1974، 1976، 1986، و1996<sup>4</sup> وكانت التعديلات الأخيرة هي تعديلات حرية المعلومات الإلكترونية، والتي مع تعديلات أخرى، تؤكد على قابلية تطبيق القانون للسجلات في الصيغة أو الشكل الإلكتروني، وتتطلب

<sup>1</sup> United States Government Accountability Office, **Op. cit.**, P13.

<sup>2</sup> Robert c. Newman, **Computer Security: Protecting Digital Resources**, Massachusetts-Burlington: Jones & Bartlett Publishers, 2009. P352.

<sup>3</sup> Mary Maureen Brown and G. David Garson, **Public Information Management and E-Government: Policy and Issues**, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2013. P24-25.

<sup>4</sup> William F. Funk, Jeffrey S. Lubbers and Charles Pou, **Op. cit.**, P507.

الاستجابة تقدم مواد بدون قيود، وذلك بالصيغة أو الشكل الذي يريده صاحب الطلب. وتفويض ما يسمى بغرف القراءة الإلكترونية، التي يمكن للجمهور الوصول إليها عبر الإنترنت لفحص سجلات الوكالة المهمة والواضحة.

### ✓ قانون Clinger-Cohen:

في عام 1996، تم تعديل قانون تخفيض الأوراق، عن طريق تشريع جديد لإصلاح نظام الشراء لتكنولوجيا المعلومات، ونتيجة لدمج مشروع قانون مماثلين، تم الوصول لمقترح واحد، تم تضمينه في قانون سلطة الدفاع الوطني للسنة المالية 1996. وقد تضمن مشروع القانون الثنائي: قسمين، فكان القسم الأول كبنود إصلاح الاحتياز الفيدرالي لعام 1996، والقسم الثاني كبنود إصلاح إدارة تكنولوجيا المعلومات لعام 1996، وتم تسميته بعد ذلك بقانون Clinger-Cohen على شرف المشرعين الذين عملا على رعاية التشريع الأصلي.

وكثيراً ما يُذكر أن القانون الأكثر الماماً، بما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات هو قانون Clinger-Cohen، الذي تم توقيعه في عام 1996، بعد 5 سنوات فقط من تطوير شبكة الويب العالمية (1991). وفي وقت كانت فيه الاستخدامات المحتملة للإنترنت؛ قد بدأ التعرف عليها للتو من قبل الشريحة الأكبر من جمهور الإدارة، وتركز أحكام قانون Clinger-Cohen بشكل أساسي؛ على مجموعة ضيقة من القضايا، بما في ذلك تطبيق اللامركزية في إدارة تقنية المعلومات داخل الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة، واختبار تجربي لتقنية المعلومات الجديدة والإجراءات القانونية للمشتريات، وإنشاء وظيفة كبير موظفي المعلومات، في الوكالات والإدارات الرئيسية<sup>1</sup>.

إذ يجعل قانون Clinger-Cohen كل وكالة مسؤولة عن اكتساب تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها، ويتطلب ذلك شراء أفضل التكنولوجيا وأكثرها فعالية، وأقلها من حيث التكلفة. ويضطلع بذلك كبير موظفي المعلومات، لكل وكالة تنفيذية، وهو من يجدد بعض الواجبات والمؤهلات المطلوبة، لإتمام الإجراءات الخاصة بمشتريات تكنولوجيا المعلومات، وفق أحكام أخرى توضح وتُفصّل بعض المسؤوليات المنصوص عليها في قانون تخفيض الأوراق. على سبيل المثال: واجبات التخطيط للموارد المالية ومراقبة الاستثمار، وفق قانون Clinger-Cohen يُكلف بها كبير موظفي المعلومات، لكن تُحوّل إلى مدير مكتب الإدارة والميزانية، لمراعاة المتطلبات الواجب توفرها لكي تصبح نافذة، ويتم إنجاز هذه الواجبات تحت قانون تخفيض الأوراق، وبالموازاة مع ذلك فعلى كبير موظفي المعلومات؛ تشجيع استخدام الإدارة القائمة على الأداء والنتائج، في الوفاء بهذه الواجبات<sup>2</sup>.

### ✓ الأمر التنفيذي رقم 13011 المتعلق بإدارة تكنولوجيا المعلومات الفيدرالية:

أصدر الرئيس بيل كلينتون الأمر التنفيذي رقم 13011، المؤرخ في: 16 جويلية 1996، لتحسين إدارة تكنولوجيا المعلومات الفيدرالية، وتعزيز نهج منسق لتطبيقها واستخدامها عبر السلطة التنفيذية. بالإضافة إلى تحسين إدارة نظم المعلومات الخاصة بوكالاتها، بما في ذلك الحصول على تكنولوجيا المعلومات، من خلال تنفيذ الأحكام ذات الصلة من قانون تخفيض الأوراق، وقانون Clinger-Cohen، وتم توجيه الوكالات، لإعادة تركيز إدارة تكنولوجيا المعلومات لدعم مهماتها الاستراتيجية، وإعادة التفكير مع إعادة هيكلة الطريقة التي يؤدون بها وظائفهم، قبل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم مبادرة الإدارة الإلكترونية. وشملت

<sup>1</sup> Jeffrey W. Seifert and Harold C. Relyea, "EGovernment Act of 2002 in the United States", **Encyclopedia of digital government**, volume:2, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2007, P476.

<sup>2</sup> G. David Garson, **Modern Public Information Technology Systems: Issues and Challenges**, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2007, P146.

الأهداف الأخرى المباشرة للوكالات التعاون في استخدام تكنولوجيا المعلومات، لتحسين إنتاجية البرامج الفيدرالية وتوفير بنية تحتية حكومية واسعة منسقة وقابلة للتشغيل المشترك وآمنة ومشاركة، يتم توفيرها ودعمها من قبل مجموعة متنوعة من موردي القطاع الخاص والأسلاك المدربة تدريباً جيداً من محترفي تكنولوجيا المعلومات، كما تم توسيع فرص لتنمية المهارات، وفرص التطوير الوظيفي لمتخصصي تكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>.

وشملت المسؤوليات الجديدة لرؤساء الوكالات؛ استخدام تكنولوجيا المعلومات بفعالية لتحسين أداء المهام، والخدمات العامة، وتعزيز جودة القرارات المتعلقة باستخدام موارد المعلومات، وذلك بهدف تلبية احتياجات الوظائف والمهام من خلال عمليات التحليل المتكامل، والتخطيط وإعداد الميزانية وعمليات التقييم.

### ✓ القرار الرئاسي التوجيهي 63 المتعلق بحماية البنية التحتية الحيوية:

في 22 ماي 1998، أصدر البيت الأبيض القرار الرئاسي التوجيهي 63، وهو وثيقة أمنية مصنفة، حول حماية البنية التحتية الحيوية. كان ذلك نتاج تقييم مشترك بين الوكالات، وحسب توصيات لجنة الرئيس، بخصوص حماية البنية التحتية الحساسة. وقد حدد القرار هدف؛ زيادة الأمن بشكل كبير للأنظمة الحكومية بحلول عام 2000، وهدف إنشاء بنية تحتية لنظام معلومات موثوق ومتربط وآمن بحلول عام 2003. وللمساعدة في تحقيق الحماية كهدف محوري، أنشئ بموجب هذا القرار الرئاسي، مُنْسِقاً قومياً للأمن وحماية البنية التحتية، وأوكل له مهام إضافية أخرى، تُعنى بالمساعدة في التنسيق لبرنامج وطني متعلق بالتوعية والتثقيف، وأنشطة الشؤون التشريعية والعامة<sup>2</sup>.

### ✓ التعديلات على قانون إعادة التأهيل:

ينص أحد أحكام التعديلات التي أُدخلت عام 1998، على قانون إعادة التأهيل لعام 1973، ما يتضمن إلزام الوكالات الفيدرالية، بشراء وصيانة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والمعلومات، التي توفر إمكانية الولوج للأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة - بما في ذلك الموظفين الاتحاديين وأفراد العامة-، مقارنة بما هو متاح للأفراد الطبيعيين بدون إعاقات<sup>3</sup>.

### ✓ قانون القضاء على الأوراق الحكومية:

تم إصدار تعديلات إضافية على قانون تخفيض الأوراق في عام 1998، باسم قانون القضاء على العمل الورقي الحكومي، والذي تم تضمينه في قانون الاعتمادات التكميلية الموحدة والطوارئ لعام 1999. إذ يجعل القانون، من مدير مكتب الإدارة والميزانية مسؤولاً عن؛ توفير التوجيه والإشراف على نطاق واسع فيما يتعلق بالحكومة، واكتساب واستخدام تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك تقنيات المعلومات البديلة التي توفر تقلص المعلومات الإلكترونية أو صيانتها أو الكشف عنها، كبديل للورق واستخدام وقبول التوقيعات الإلكترونية. وتم تحديد موعد نهائي مدته خمس سنوات للوكالات الحكومية لتطبيق هذه الإجراءات.

وأيضاً فصل القانون الإجراءات الإدارية والقانونية، التي تحد من الأعمال الورقية، وإجراءات التجارة الإلكترونية، والخصوصية الفردية، وأمان وصحة المعاملات. وتم تكليف جهات إدارية بالإبلاغ عن نتائج هذه الإجراءات بشكل دوري إلى الكونغرس. وأخيراً فإن

<sup>1</sup> Albert Gore, **Access America: Reengineering Through Information Technology**, USA-Pennsylvania: DIANE Publishing, 1997. PA1.

<sup>2</sup> Leslie High, " Fact Sheet: Protecting America's Critical Infrastructures", **E-journal U.S. Foreign Policy Agenda**, Volume: 3, Number:3, USA-Pennsylvania: DIANE Publishing, 1998. P33.

<sup>3</sup> Peter Herson, Robert E. Dugan and John A. Shuler, **U.S. Government on the Web: Getting the Information You Need**, California- Santa Barbara: Libraries Unlimited, 2003, P388.

السجلات الإلكترونية، أو التوقيعات الإلكترونية أو غير ذلك، من أشكال التوثيق الإلكتروني المستخدمة وفقاً لهذه الإجراءات، والتي يتم تقديمها أو صيانتها، وفقاً لأحكام قانون القضاء على الأوراق الحكومية، لا تُحرم من الأثر القانوني أو الصلاحية أو قابلية التطبيق، وبالتالي فإنّ هذا القانون أعطى أيضاً الحجية القانونية للسجلات في شكلها الإلكتروني<sup>1</sup>.

#### ✓ توضيحات مكتب الإدارة والميزانية حول خصوصية المواقع الإلكترونية الفدرالية:

جاء في مذكرة بتاريخ 2 جوان 1999، من مدير مكتب الإدارة والميزانية، إلى رؤساء الإدارات والوكالات التنفيذية طلب يوضح فيه؛ إلزام الوكالات الحكومية بنشر سياسات خصوصية واضحة على المواقع الإلكترونية الفيدرالية، وضرورة تقديم إرشادات لهذا الإجراء. حيث يجب أن تقوم مثل هذه السياسات؛ بإخطار زوّار الموقع بشكل واضح على المعلومات التي تجمعها الوكالة عن الأفراد، وسبب قيام الوكالة بجمعها، وكيف ستستخدمها. ووفقاً لما جاء في المذكرة أيضاً؛ يجب على الوكالات بموجب قانون الخصوصية، حماية حق الأفراد في الحفاظ على خصوصيتهم عندما، تجمع المواقع الإلكترونية الفدرالية معلومات شخصية عنهم. وتم أيضاً إصدار مذكرة إضافية في نفس السياق، بتاريخ 22 جوان 2000 من قبل مكتب الإدارة والميزانية كتذكير للوكالات بأنهم، بموجب التوجيهات السابقة، يمكنهم استخدام ملفات تعريف الارتباط- "cookies" أو وسائل آلية أخرى لجمع المعلومات، فقط في حال أعطوا إشعاراً واضحاً للمستخدمين بتلك الأنشطة في جمع المعلومات<sup>2</sup>.

#### ثانياً: قانون الإدارة الإلكترونية 2002

لأهمية هذا القانون باعتباره أول قانون يتناول مفهوم الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر وصريح، يحتاج منا وقفة للتفصيل والتحليل، فمن خلال أهم التشريعات والنصوص القانونية، التي مهدت لإنشاء البيئة التشريعية والقانونية الملائمة، لإرساء وممارسة الإدارة الإلكترونية، يظهر هذا القانون باعتباره القانون الأبرز، الذي وضع الأرضية التشريعية القوية، لإرساء الإدارة الإلكترونية، إذ عكفت الولايات المتحدة منذ فترة طويلة على معالجة مشكلة كيفية التنسيق المركزي، لمجموعة متنوعة وأحياناً غير متجانسة من الإدارات والوكالات لتحقيق كفاءات محسنة، مع الحفاظ على مستوى من المرونة يتيح لهذه الكيانات تنفيذ مسؤولياتها المتخصصة على نحو فعال، ويمكن أن يكون هذا التحدي أكثر صعوبة من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات في الحكومة. وذلك من خلال إعادة هيكلة الحدود التنظيمية، للوكالات الحكومية والإدارات العمومية، والتي كانت شبه معزولة وغير منسّقة، بمبادرات فردية متفرقة وغير مترابطة، في شكل يطلق عليه "جزر الأتمتة- Islands of Automation". ولمكافحة هذه المشاكل، تحاول الحكومات الوطنية استخدام الوسائل التشريعية لمواءمة التنافر بين المبادرات المستقلة، ووضع معايير قياسية للتنسيق والرقابة<sup>3</sup>.

في 17 ديسمبر 2002، وقع الرئيس جورج دبليو بوش-George W. Bush على قانون الإدارة الإلكترونية لعام 2002 ليصبح قانوناً نافذاً. وعلى الرغم من وجود العديد من القوانين الحالية فيما يتعلق بقضايا مثل إدارة تكنولوجيا المعلومات، والخصوصية، وأمن المعلومات، فإن قانون الإدارة الإلكترونية لعام 2002 هو أول قانون أمريكي يتناول الإدارة الإلكترونية تحديداً في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Ibid, P288-289.

<sup>2</sup> Alexei Pavlichev and G. David Garson, *Op. cit.*, P30.

<sup>3</sup> Jeffrey W. Seifert and Harold C. Relyea, *Op. cit.*, P476.

<sup>4</sup> Idem.

وتتصف أحكام هذا القانون، بمزيد من التفصيل وتتناول مجموعة واسعة من القضايا، مما يشير إلى أن تكامل تكنولوجيا المعلومات في العمليات الحكومية، قد وصل إلى نقطة تحول حاسمة. وتشمل بعض هذه الأحكام أمن المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات والتدريب، والفجوة الرقمية، وإنشاء مكتب للإدارة الإلكترونية لتنسيق ومراقبة مبادرات الإدارة الإلكترونية على مستوى الحكومة، بالإضافة إلى مهام أخرى.

في أواخر عام 2000، تم تعديل قانون تخفيض الأوراق، ومع المتطلبات الحكومية الجديدة لأمن المعلومات. تم استبدال هذه الأحكام لاحقاً -التي انتهت صلاحيتها تلقائياً- بمتطلبات مماثلة تم تحديدها في قانون الإدارة الإلكترونية لعام 2002. باستثناء أنظمة الأمن القومي، يكون مدير مكتب الإدارة والميزانية، مسؤولاً عن الإشراف على سياسات وممارسات أمن المعلومات في الوكالات الحكومية، ويجب على كل وكالة أن تطور وتوثق وتنفذ برنامج أمن المعلومات، الذي وافق عليه مدير مكتب الإدارة والميزانية، بتوفير الأمن لأنظمة المعلومات، وتوفير المعطيات التي تدعم أجهزتها وعملياتها، بالإضافة إلى أن كل وكالة بالتشاور مع مدير مكتب الإدارة والميزانية، ومن خلال خطة الأداء التي ينص عليها قانون أداء ونتائج الحكومة\*، يجب أن تشمل وصف للفترات الزمنية والموارد اللازمة لتنفيذ برنامجها الأمني، وعلى كل وكالة أن تجري تقييماً سنوياً مستقلاً، لبرامج وممارسات أمن المعلومات لديها، لتحديد مدى فعاليتها<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى أحكامه الأمنية، يحتوي قانون الإدارة الإلكترونية على عدد من المستجدات الأخرى حول: الإدارة والخصوصية ...، وتشمل التطورات الإدارية إنشاء مكتب للإدارة الإلكترونية، داخل مكتب الإدارة والميزانية، لتعزيز، تنسيق وتخطيط الخدمات الحكومية الإلكترونية، وإدارة تدفق المعلومات المرتبطة بها. ويتم بشكل قانوني تفويض صندوق الإدارة الإلكترونية، لمجلس كبار موظفي المعلومات، ويتم تكليف مدير الخدمات العامة بإنشاء وتعزيز برنامج على مستوى الحكومة لتشجيع الابتكار والتميز من قبل المتعاقدين والموردين، في تسهيل وتطوير الخدمات والعمليات الحكومية الإلكترونية. ومن بين المسؤوليات الأخرى، يتعين على الوكالات تطوير معايير الأداء، التي توضح كيف تُمكن الإدارة الإلكترونية من تحقيق تقدم نحو أداء مهامها، ونحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومدى قانونية عمليات التفويض من خلالها. وينص القانون أيضاً على وجود نظام مواقع الويب للمحاكم الفيدرالية، فضلاً عن تحديد الحد الأدنى لمحتواها من المعلومات، ويشجع على استخدام المواقع الإلكترونية، الطلبات الإلكترونية، والإفصاحات الإلكترونية- Electronic Disclosures من قبل الهيئات التنظيمية. كما تم تكليف برامج لتنمية القوى العاملة الفدرالية لتكنولوجيا المعلومات وتبادل العاملين في الأسلاك التقنية بين القطاعين العام والخاص<sup>2</sup>.

وفي الأساس تم سن قانون الحكومة الإلكترونية لعام 2002، لتعزيز الوصول إلى المعلومات الحكومية وتقديم المعلومات والخدمات للمواطنين والموظفين، بالإضافة للوكالات الحكومية والمؤسسات الأخرى، ولتحقيق هذا الهدف، يخصص القانون 345 مليون دولار على مدى 4 سنوات لمبادرات الإدارة الإلكترونية. كما أنه يعطي تأثيراً كبيراً لمكتب الإدارة والميزانية لضمان احتواء استثمارات

\* قانون أداء ونتائج الحكومة لعام 1993 (GPR) The Government Performance and Results Act 1993: هو قانون صدر في عام 1993 في الولايات المتحدة، وهو واحدة من سلسلة من القوانين المصممة لتحسين إدارة وأداء الحكومة. ويتطلب من الوكالات المشاركة في؛ مهام إدارة الأداء مثل تحديد الأهداف وقياس النتائج والإبلاغ عن تقدمها. ومن أجل الامتثال لهذا القانون، تقوم الوكالات بإعداد خطط استراتيجية وخطط أداء وإجراء تحليل فجوات للمشاريع. والتخطيط الاستراتيجي، ووضع إطار لتقارير الوكالات، وذلك لإظهار التقدم الذي تحرزه نحو تحقيق أهدافها. لمعلومات أكثر راجع المصدر:

National Academy of Sciences, **Implementing the Government Performance and Results Act for Research: A Status Report**, USA- Washington-D.C: National Academies Press, 2001. P1.

<sup>1</sup> Peter Heron, Robert E. Dugan and John A. Shuler, **Op. cit.**, P391.

<sup>2</sup> **Ibid**, P391-392.

تكنولوجيا المعلومات، في كافة مجالات الحكومة الفيدرالية، على استراتيجية تقوم على مشاركة المواطنين، وقياس الأداء عبر الوكالات الحكومية. وكما هو محدد في القانون، فإن الإدارة الإلكترونية تشير إلى استخدام الوكالات الحكومية والإدارات العمومية، لتطبيقات الإنترنت المستندة إلى الويب وتقنيات المعلومات الأخرى، إلى جانب العمليات التي تنفذ هذه التقنيات لأجل<sup>1</sup>:

- ✓ تعزيز الوصول إلى المعلومات والخدمات العمومية وتقديمها للجمهور والوكالات الحكومية والمؤسسات العمومية الأخرى.
- ✓ إحداث تحسينات في العمليات الحكومية والإدارية التي قد تشمل الفعالية أو الكفاءة أو جودة الخدمة أو عمليات التحويل وإعادة الهيكلة.

بالإضافة إلى اعتبار الولايات المتحدة الأمريكية سبّاقة في تشريعات الإدارة الإلكترونية، فإن قانون الإدارة الإلكترونية لسنة 2002، يتميز بتوسع المجالات التي يعالجها، ورؤية بعيدة المدى، ويعكس محاولة لتنسيق مجموعة واسعة من المشاريع الفردية، مع الاستفادة من التغييرات الأوسع التي تحدث في القطاع العام، حيث تتجه الحكومات نحو نموذج الحكم الذي يدعوه كل من: " Stephen Goldsmith" و "William D. Eggers": "الحكم من خلال الشبكة-Governing by Network".<sup>2</sup> وتكملة واستمراراً لمنحى قانون Clinger-Cohen، والذي يعدّ قانون أكثر تواضعاً في نطاقه من قانون الإدارة الإلكترونية، هذا القانون الذي يُعدّ قانوناً سارياً، باعتباره الأداة التشريعية الأساسية لتوجيه، عمليات تطبيق إدارة تكنولوجيا المعلومات الفيدرالية، وذلك عن طريق إنشاء كيانات إدارية جديدة، وتوحيد السياسات والممارسات عبر الإجراءات التي تكون بين الدوائر الحكومية، وتقنين الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وأيضاً تقنين العلاقات بين الوكالات والإدارات العمومية، وتعزيز مجموعة متنوعة من المبادرات لتوفير المعلومات والخدمات الحكومية على الإنترنت؛ وهذا لا يعدّ تناقضاً مع مساعي توحيد السياسات، بل يُعتبر ذلك استمراراً للجهود المبذولة لتحقيق كفاءات أكبر، وللحد من عمليات التكرار يكون الأمر من خلال تحسين التنسيق بين المؤسسات الحكومية، وعن طريق موازنة استثمارات تكنولوجيا المعلومات<sup>2</sup>.

من ناحية أخرى، إذا كانت بعض مبادرات ومشاريع الإدارة الإلكترونية، منفصلة عن قانون الإدارة الإلكترونية، فإن بعض أهداف تلك المبادرات والمشاريع تعززها أحكام القانون. على سبيل المثال<sup>3</sup>: مبادرات Quicksilver الخاصة بإدارة بوش، إذ يتناول القسم رقم 216 من قانون الإدارة الإلكترونية، وضع بروتوكولات مشتركة لنظم المعلومات الجغرافية، وهو أيضاً أحد أهداف مشروع المحطة الأرضية الجغرافية في مبادرات Quicksilver. ويوجه القسم رقم 203 من القانون الوكالات الحكومية إلى اعتماد طرق التوقيع الإلكتروني، وبالمثل سعت مبادرة التوثيق الإلكتروني إلى تطوير نهج على مستوى الإدارة لنظم الهوية الإلكترونية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن بعض أحكام القانون الأوسع نطاقاً، مثل تلك المتعلقة بوضع مبادئ توجيهية للخصوصية ومعايير أمن المعلومات، وتحديد وسائل لإزالة الفوارق في الوصول إلى الإنترنت بين المواطنين، هي أحكام تسهم في البنية التحتية التكنولوجية والتنظيمية اللازمة، لدعم الإدارة الإلكترونية بشكل عام.

<sup>1</sup> Mary Maureen Brown and G. David Garson, **Op. cit.**, P27.

\* حيث يطرح المفكرين، في كتابهما: -الحكم عبر شبكة الأنترنت: الشكل الجديد للقطاع العام-؛ قضايا جديدة تدور حول تنامي الحكم عبر الأنترنت، والشكل الجديد للإدارة والتسيير في القطاع العام، لمزيد من المعلومات راجع المصدر:

Stephen Goldsmith and William D. Eggers, **Governing by Network: The New Shape of the Public Sector**, USA-Massachusetts: Brookings Institution Press, 2004.

<sup>2</sup> Jeffrey W. Seifert and Harold C. Relyea, **Op. cit.**, P478-479.

<sup>3</sup> Peter Hernon, Rowena Cullen and Harold Relyea, **Comparative perspectives on e-government: serving today and building for tomorrow**, Maryland-Lanham: Scarecrow Press, 2006. P39.

إنّ الوتيرة السريعة للتغير التكنولوجي والسعي إلى تطبيق تلك المبادرات، أدى إلى إثارة عدد من القضايا أثناء التنفيذ، وهذه القضايا قد تنشأ رغم إشراف الكونغرس، فهي متعلقة بالسلطة التقديرية حول كفاءة التنفيذ، وتشمل إحدى هذه القضايا توظيف مديري تكنولوجيا المعلومات والاحتفاظ بهم، على مستوى مدير كبار موظفي المعلومات ومدير المشروع، وذلك للحاجة إليهم غالباً في المستويات العليا لصناعة القرار. ومع ازدياد اندماج مشاريع تكنولوجيا المعلومات في وظيفة الإدارة أو الوكالة، تطوّر دور رؤساء قسم المعلومات كذلك. وبحسب ما ورد يجري استدعاء الرؤساء التنفيذيين في مجال تكنولوجيا المعلومات، ليس فقط من أجل خبراتهم التكنولوجية، ولكن أيضاً لتوفير قيادة استراتيجية في مجالات السياسة والميزانية والرقابة على العقود، فيمكن أن يكون لعلاقة رئيس قسم المعلومات مع صانعي القرار في الأقسام العليا، أهمية كبيرة في تنفيذ مبادرات الإدارة الإلكترونية بنجاح، وهذا يشير إلى أن عملية اختيار مدير قسم المعلومات لدى مكتب كبير موظفي المعلومات، يحتاج للتدقيق في نقاط القوة والضعف في سيرة الموظف عند اختياره، ومدى فهمه بعمق سياق ووظائف المنظمة، وحتى تعيين مرشح من القطاع الخاص، الذي قد يجلب أوسع مجموعة من الخبرات ووجهات النظر للموقف. وبالمثل فإن زيادة حجم وتعقيد مشاريع تكنولوجيا المعلومات، قد أبرزت الحاجة إلى مدراء مشاريع لديهم القدرة على تنفيذ هذه المبادرات. في حين من غير المألوف أن تكون إدارة مشروع تكنولوجيا المعلومات، مجرد واحدة من عدة مهام تم توكيلها لأحد الموظفين، فقد اقترح بعض المراقبين أن مشروعات تكنولوجيا المعلومات التي تتضمن ميزانيات تبلغ 5 ملايين دولار أو أكبر يجب أن يكون لها مديرون مخصصون يعملون بدوام كامل. كما أثّرت إمكانية طلب مدراء لمشروعات تكنولوجيا المعلومات الفيدرالية، حاصلين على شكل من أشكال الشهادات المهنية المختصة. بالإضافة إلى قضايا أخرى متعلقة بأمن المعلومات، وقابلية التشغيل البيئي للتكنولوجيا، والتوفيق بين المتطلبات المتباينة أحياناً للإدارة الإلكترونية والأمن الوطني، وقياس أداء الحكومة الإلكترونية، وعمليات تقييم ومراقبة جودة مشروع تكنولوجيا المعلومات، الخاص بمؤسسة تكنولوجيا المعلومات، وموازنة أساليب التمويل المشترك بين الوكالات مع مصالح الرقابة.<sup>1</sup>

يمثل قانون الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة إلى حد ما، مثلاً على محاولة القيادة السياسية لتسخير كل الإمكانيات للتحويل لنظام الإدارة الإلكترونية. وبحكم النطاق الواسع لهذا القانون وأحكامه المتنوعة، فإنّه يعاين من بعض المشاكل نفسها التي شرّع لمعالجتها. ومع بقاء العديد من أحكامه في المراحل الأولى والمتوسطة من التنفيذ، لا يزال هناك عدد من العقبات التكنولوجية والتنظيمية الهامة. ومع ذلك، فإن قانون الإدارة الإلكترونية، بالاشتراك مع مبادرات السلطة التنفيذية، مثل تلك المتعلقة بتطوير بنية المؤسسات الفدرالية، فقد تقدمت الإدارة الإلكترونية بشكل كبير في الولايات المتحدة. وتشمل بعض تلك الإنجازات، ما هو معروف من زيادة تقديم، المعلومات والخدمات الإلكترونية الحكومية عبر الإنترنت، وتحسين التعاون بين الإدارات، وزيادة التركيز على أمن المعلومات. وساهم في ذلك أيضاً جهود التنفيذ المستمرة، فضلاً عن درجة الرقابة التي تمارسها الهيئة التشريعية الوطنية.<sup>2</sup>

### ثالثاً: الثقافة الإلكترونية ومجتمع المعلومات

يُعد المجتمع الأمريكي من المجتمعات السبّاقة والمتفوقة، في مجال استخدام التكنولوجيا في الحياة اليومية، فقد كانت الولايات المتحدة الأمريكية، مهداً لاستثمارات الشركات العملاقة والرائدة، مثل: Apple، Microsoft، IBM وغيرها من الشركات، التي كانت تتنافس فيما بينها، لكسب الفرد الأمريكي كمستخدم لمنتجاتها، فيُعدّ الأمريكيان هم أوّل من عرفوا واستخدموا الحاسبات

<sup>1</sup> Jeffrey W. Seifert and Harold C. Relyea, **Op. cit.**, P479-480.

<sup>2</sup> **Ibid**, P480.

الشخصية، وغيرها من الاختراعات والابتكارات التي كانت حكرًا على السوق الأمريكية في بدايتها، وكانت تعدّ ابتكارات موجهة لأشخاص معينين، فقد كانت مكلفة وتتطلب استخدامًا متخصصًا في نمط حياة معين، وكان هؤلاء شريحة يمكن التعويل على استهلاكها عكس الأسواق في الدول الأخرى، بالإضافة إلى أنّ تلك الاختراعات أصبحت لها متطلبات، من أدوات وشبكات وأجهزة أخرى متوفرة ومتكاملة فقط في السوق الأمريكية، وتماشت مع بدايتها البنية التحتية في الولايات المتحدة، عكس العديد من الدول الأخرى، لتبرز نمط حياة جديدة ومختلفة.

فنجح شركة Apple على سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية، كان نجاحًا فريدًا من نوعه، فلم تكن الشركة تهتم لوضعها في السوق، وإنما كانت تهتم أكثر بالابتكارات والاختراعات الجديدة، التي تُقدّم لعملائها تجارب فريدة ومميّزة، في تصميم الأعمال والشبكات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومختلف المنتجات والخدمات مثل: iPod، و iPhone و iPad، ومتاجر Apple ... كلها منتجات وخدمات، أصبحت تشكل جزءًا من ثقافة جيل كامل في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>.

وقد أدى تنامي البنية التحتية للمعلومات إلى نمو بمعدّل غير عادي، لأدوات تدفق وتخزين المعلومات، على سبيل المثال: ذكرت مجلة الأعمال Fortune أن الاتصالات الهاتفية الدولية من وإلى الولايات المتحدة نمت بنسبة 500 في المائة بين عامي 1981 و1991، بمعنى من 500 مليون اتصال إلى 2.5 مليار<sup>2</sup>.

لذا يُعدّ الفرد الأمريكي والمؤسسات الأمريكية، منسجمين إلى أبعد الحدود في ممارسة تقنيات وأدوات تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما عزّز الثقافة الإلكترونية لدى المستخدم الأمريكي، وساعد في الوصول إلى بناء مجتمع معلومات، قادر على أن يواكب ظروف التحول في مفاهيم الإدارة، والتعامل مع الإجراءات الحكومية في شكلها الإلكتروني، خاصة أمام استهداف المواطن الأمريكي كمستخدم وكمشارك، في مشروع ومبادرات الإدارة الإلكترونية، والملاحظ أنّ تغيير نمط حياة الفرد الأمريكي، وزيادة متطلباته المعيشية في مجالات التعليم، الغذاء، الصحة، النقل، السياحة والترفيه ... لم يجعلها حياة معقّدة، فتزايدت الحاجة للمعلومات وفق نمط الحياة الجديدة، جعل التحدي الأكبر هو القدرة على توفير المعلومات وتقديم الخدمات، بطرق تُسهّل وتواكب التطورات الجديدة. وفي الوقت الحاضر يُعدّ استخدام شبكة الأنترنت، مصدر أغلب المعلومات للعديد من الأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية، أكثر من استخدام الجرائد، المجلات والتلفزيون كمصادر للمعلومات<sup>3</sup>.

وهذا التوجه لدى الأفراد في الحصول على المعلومات والخدمات عبر شبكة الأنترنت، وبشكل خاص فيما يتعلق بتفاعل الناس مع هيئاتهم الحكومية. هو ما دفع الرئيس Bill Clinton لإصدار الأمر التنفيذي 13011 سنة 1996، لتوجيه الحكومة الفيدرالية للولايات المتحدة، للتحرك بقوة مع استراتيجيات الاستفادة من الإنترنت، وكانت من بين الدراسات المبكّرة التي عاجلت الحضور المتنامي للمستخدمين الأمريكيين لمواقع الويب الحكومية، هي دراسة Birdsell و Muzzio سنة 1999، حيث تمّ تصنيف محاور الاستقطاب، إلى ثلاثة فئات عامة، كانت تجذب اهتمام الأفراد الأمريكيين<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Giorgio De Michelis, "Business Designers, Organizational Networks and ICT", **Lecture Notes in Information Systems and Organisation**, Volume: 23, Switzerland-Cham: Springer International Publishing AG, 2018. P15-16.

<sup>2</sup> Frank Webster, **Theories of The Information Society**, 4 Edition, United Kingdom-Abingdon: Routledge Taylor & Francis Group, 2014. P82.

<sup>3</sup> Bernard J. Jansen, Amanda Spink and Will Berkheiser, "How People Search for Governmental Information on the Web", **Encyclopedia of digital government**, volume:3, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2007, P933.

<sup>4</sup> **Idem**.

✓ توفير المعلومات

✓ تسليم النماذج

✓ إجراء المعاملات

وفي عام 2004، نسبة 29٪ من الأمريكيين قالوا إنهم زاروا موقعًا حكوميًا على شبكة الإنترنت، لغرض الاتصال ببعض المؤسسات الحكومية، وأرسل 18٪ بريد إلكتروني و22٪ استخدموا وسائل أخرى متعددة، ويبدو واضحًا أن شبكة الإنترنت هي القناة الرئيسية للوصول إلى المعلومات الحكومية وربما حتى الخدمات. وتعدّ محركات البحث هي الأساس لدى الأفراد في تحديد مواقع الويب، وتعتبر عمليات تطوير البحث الدلالي؛ هي ما ساعدت في تنامي ارتباط المواطن الأمريكي أكثر بمحركات البحث، لأنها أصبحت أكثر سهولة في الفهم والاستخدام، ومع المنافسة وتراجع أسعار الأدوات والأجهزة التكنولوجية، اتسعت أيضًا فئة المستخدمين لأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لأنها أصبحت في متناول شريحة أكبر.

فأصبح الوصول إلى أجهزة الكمبيوتر وشارك الإنترنت عبر النطاق الواسع، مهم بشكل متزايد للأمريكيين في ممارسة حياتهم اليومية، إذ تُستخدم هذه التكنولوجيا في مجموعة متنوعة من الأنشطة، بما في ذلك الوصول إلى المعلومات الصحية، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت، واختيار مكان للعيش فيه، والتقدم للوظائف، والبحث عن الخدمات الحكومية، وأخذ الدروس أونلاين... كما أن الوصول إلى إنترنت النطاق الواسع، له أيضًا آثار إيجابية على التمكين الفردي وتطور المفاهيم والقيم المجتمعية الأمريكية<sup>1</sup>.

وأكثر من ذلك تساهم بشكل كبير، في تقبل القرارات الحكومية التي تهدف إلى إرساء، وممارسة أنظمة عمل الإدارة الإلكترونية، وتضعف من مقاومة التغيير لدى الأفراد، وهذا ما يشجع التوجه الحكومي بالتسريع لعمليات التغيير والتطوير، مثل: ما قامت به شعبة الخدمات العامة الأمريكية، في بداية إرساء الإدارة الإلكترونية، حيث أصدرت قرارًا بتحويل جميع المعاملات الخاصة بالسفر والحجز، إلى خدمات إلكترونية بشكل موحد على مستوى الدولة، ووضعت حد أقصى سبتمبر 2006 لإتمام العملية<sup>2</sup>.

ويسجل المجتمع الأمريكي حاليًا مؤشرات عالية، في استخدام تكنولوجيات المعلومات، تتجاوز أحيانًا التعداد السكاني المقدّر بأكثر من 327 مليون نسمة<sup>3</sup> في شهر جوان 2018، حيث يسجل اشتراكات الهاتف النقال بأكثر من 395 مليون مشترك في سنة 2016، واشتراكات الهاتف الثابت بأكثر من 121 مليون مشترك، بمعدل يتجاوز 37 مشترك من كل 100 فرد أمريكي<sup>4</sup>. كما يُعدّ المجتمع الأمريكي من أكثر المجتمعات، ارتباطًا بشبكة الإنترنت خاصة في الساحل الغربي، والمدن الكبرى في الساحل الشرقي. وهذا وفق مسح قامت به اللجنة الأمريكية للمسح، التابعة لمكتب التعداد للولايات المتحدة. وقد شمل المسح العائلات الساكنة داخل الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك كان سنة 2015، وقد تمّ نشر الإحصاءات على موقع مكتب التعداد للولايات المتحدة

<sup>1</sup> Camille Ryan and Jamie M. Lewis, " Computer and Internet Use in the United States: 2015", **American Community Survey Reports**, Issued September 2017, Maryland- Suitland: U.S. Census Bureau, 2017. P1. Available online at: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2017/acs/acs-37.pdf>

<sup>2</sup> عبد الكريم عاشور، " دور الحكم الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري: الولايات المتحدة الأمريكية أمودجا"، *مجلة المفكر*، العدد: 11، بسكرة: جامعة محمد خضير، 2014، ص 466.

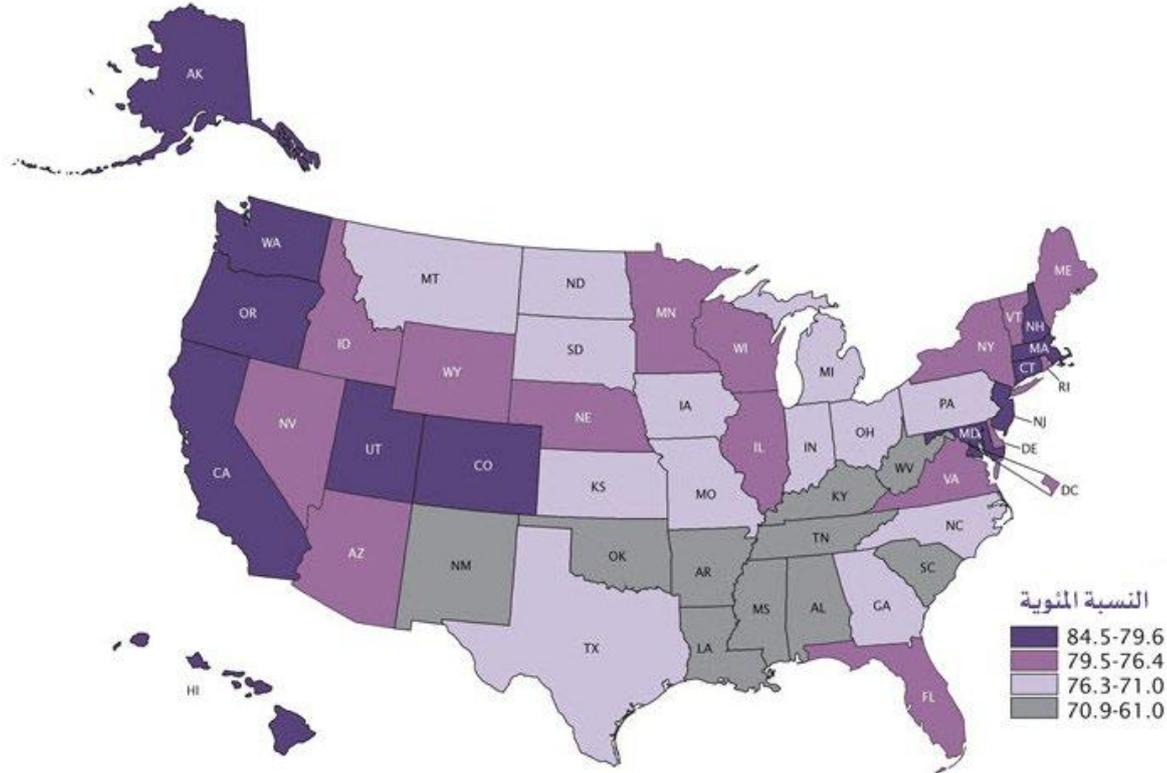
<sup>3</sup> United States Census Bureau, "The United States population on June 6, 2018 was: 327,860,818", Published on: 07 June 2018, access on: 07-06-2018, available at: <https://www.census.gov/popclock/>

<sup>4</sup> The World Bank, "World Bank Open Data: Free and open access to global development data", research by: United States Country and Mobile cellular subscriptions, Fixed telephone subscriptions and Fixed telephone subscriptions (per 100 people) Indicator, Search engine, access on: 07-06-2018, available at: <https://data.worldbank.org/>

في شهر سبتمبر من سنة 2017. وقد كانت النسب مرتفعة جدا، حتى في الولايات التي سجلت نسب أقل مقارنة مع الولايات الأخرى، فقد كانت أضعف نسبة هي 61 أسرة لديهم اشتراك بالإنترنت من بين 100 أسرة. كما في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (8): نسبة الأسر التي لديها اشتراك إنترنت عريض النطاق حسب كل ولاية.

### نسبة الأسر التي لديها اشتراك إنترنت عريض النطاق حسب كل ولاية



يشير النطاق العريض للإنترنت إلى الأسر التي تقول "نعم" إلى واحد أو أكثر من الأنواع التالية من الاشتراكات: DSL أو خط ثابت أو الألياف البصرية أو النطاق العريض المتنقل أو الأطباق اللاقطة للقمر الصناعي أو اللاسلكي الثابت.

المصدر: U.S. Census Bureau- 2015 American Community Survey/بتصرف

كما يمثل عدد مستخدمي الإنترنت، في الولايات المتحدة الأمريكية، 88.5% من إجمالي السكان، ويحتلون المرتبة الثالثة عالميا، من ناحية عدد المستخدمين، بعد الصين والهند، وبمعدل زيادة 1.1% وهو معدل أعلى من معدل الزيادة السكانية المقدّر بـ 0.73%. وتعدّ هذه الإحصائيات، مؤشرات جيّدة على نضج وتنامي الثقافة الإلكترونية ومجتمع المعلومات، وإذا ما تمّ مقارنتها مع المعدلات العالمية والتعداد السكاني، فالمعدلات المتزايدة لمستخدمي الإنترنت، والتي تشهدها بعض مجتمعات الدول النامية مثل: الهند، مالي، موريتانيا وليبيريا... فهي تعبر غالبا عن تحلف مجتمعات تلك الدول، عن السبق الذي عرفه المجتمع الأمريكي، والذي

<sup>1</sup> United States Census Bureau, "The Digital Divide: Percentage of Households with Broadband Internet Subscription by State", Published on: 11 September 2017, access on: 08-05-2018, available at: <https://www.census.gov/library/visualizations/2017/comm/internet-map.html>

عرف هذا التنامي في بداية عصر الأنترنت، ويتضح ذلك من نسبة مستخدمي شبكة الأنترنت مع إجمالي عدد السكان راجع الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (2): مستخدمي الأنترنت في الولايات المتحدة وبعض الدول الأخرى.

الترتيب	البلد	عدد مستخدمي الأنترنت في 2016	نسبة المستخدمين (بالنسبة للسكان)	عدد السكان سنة 2016	عدد من لا يستخدمون الأنترنت	نسبة زيادة المستخدمين في السنة	زيادة عدد المستخدمين في السنة	معدل الزيادة السكانية
1	الصين	721,434,547	52.20%	1,382,323,332	660,888,785	2.20%	15,520,515	0.46%
2	الهند	462,124,989	34.80%	1,326,801,576	864,676,587	30.50%	108,010,242	1.20%
3	الولايات المتحدة	286,942,362	88.50%	324,118,787	37,176,425	1.10%	3,229,955	0.73%
4	البرازيل	139,111,185	66.40%	209,567,920	70,456,735	5.10%	6,753,879	0.83%
5	اليابان	115,111,595	91.10%	126,323,715	11,212,120	0.10%	117,385	-0.20%
6	روسيا	102,258,256	71.30%	143,439,832	41,181,576	0.30%	330,067	-0.01%
22	مصر	30,835,256	33%	93,383,574	62,548,318	3.30%	990,548	2.05%
33	المغرب	20,068,556	57.60%	34,817,065	14,748,509	1.70%	342,534	1.28%
48	الجزائر	7,937,913	19.70%	40,375,954	32,438,041	4.30%	329,755	1.79%
120	ميانمار	1,353,649	2.50%	54,363,426	53,009,777	6.10%	77,334	0.87%
142	نيجر	439,164	2.10%	20,715,285	20,276,121	6.70%	27,514	4.10%
158	غينيا	236,932	1.80%	12,947,122	12,710,190	4.70%	10,688	2.68%
169	بروندي	167,512	1.50%	11,552,561	11,385,049	5.10%	8,133	3.34%
171	سيراليون	160,188	2.40%	6,592,102	6,431,914	6.60%	9,921	2.15%
201	جزر مارشال	10,709	20.20%	53,069	42,360	5.60%	565	0.14%
	المعدل العالمي	3,366,542,060	45.62%	7,380,316,026	4,013,773,966	2.51%	185,458,221	1.25%

المصدر: (www.InternetLiveStats.com) / Internet Live Stats / بتصرف

### المبحث الثاني: آليات مكافحة الفساد الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية

تعددت آليات مكافحة الفساد الإداري، داخل الولايات المتحدة الأمريكية، كأى نظام يسعى إلى الحد من هذه الظاهرة السلبية، لكن ما يميّز منها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، هو تلك الآليات التي تعدّ آليات استحدثت واستجذبت وفق نظم العمل الآلية، ومبادئ نظم الإدارة الحديثة، والتي تبحث حول حقيقة دورها وفعاليتها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، وتعدّ هذه الآليات كغيرها مما ارتبط بممارسات الإدارة الإلكترونية، مجالاً للسبق الأمريكي، سواء من ناحية نقل الخدمات الحكومية إلى الأنترنت، أو إتاحة المعلومات والبيانات للجمهور، وتفعيل أدواره في المشاركة والتعاون، وتقييم الأداء بمعطيات وبيانات، تُنشر بشفافية وتُساعد في تمكينه من ممارسة الرقابة والمساءلة، بما يرتقي بالنتائج ويرفع مستوى الأداء والجودة.

### المطلب الأول: البوابة الإلكترونية الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية

تعدّ البوابة الأمريكية من حيث المبادرة، هي أولى المبادرات المقدمة في العالم، حول نقل الخدمات الحكومية والتواصل مباشرة مع الجمهور عبر شبكة الأنترنت، ومع استفادتها كمبادرة مبتكرة من الأبحاث العلمية في مجال الأنترنت، فهي استفادت أيضاً من التوجهات والقناعات لدى القيادات السياسية، وتوجهات الأفراد والثقافة السائدة، ونمو قطاع الأعمال وفق ما يُخدم ويُعزز التواصل

<sup>1</sup> Internet Live Stats, "Internet Users by Country (2016)", Published on: [W.D.P], access on: 07-06-2018, available at: <http://www.internetlivestats.com/internet-users-by-country/>

الشبكي، بالإضافة إلى سيطرة الولايات المتحدة على شبكة الأنترنت، والتي اعتبرت إلى وقت ليس ببعيد مجال سياديا حساسا، ولم ترفع الولايات المتحدة سيطرتها على الشبكة، إلا في أول أكتوبر، 2016<sup>1</sup> حين لم تعد الشركة غير الربحية المسؤولة عن بروتوكولات الأنترنت (ICANN)، the Internet Corporation for Assigned Names and Numbers، تحت إشراف وزارة التجارة الأمريكية، والتي مقرها في لوس أنجلوس ولاية كاليفورنيا داخل الولايات المتحدة.

### أولا: وصف للبوابة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية

يتم تقديم البوابة الإلكترونية الأمريكية، من خلال أنها موقع إلكتروني ينشئ وينظم المعلومات والخدمات الحكومية اللازمة في الوقت المناسب، وتجعلها في متناول الجميع في أي وقت وفي أي مكان، عبر القناة التي يفضلها المستخدم، وتعتبر هي الدليل الرسمي للمعلومات والخدمات الحكومية.<sup>2</sup>

في ديسمبر 1999، أصدر المكتب الرئاسي مذكرة بعنوان "الحكومة الإلكترونية التي حفزت على تطوير gov.gov FirstGov" عن طريق الدعوة إلى بوابة على مستوى الحكومة يمكن الوصول إليها حسب نوع الخدمة أو المعلومات المطلوبة، وكانت رؤيتها تتمثل في توفير ما يشبه المتجر بوقفة واحدة متكاملة، يعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، ونقطة دخول سهلة الاستخدام إلى جميع الموارد المتاحة عبر الإنترنت (سواء كانت معلومات أو بيانات أو خدمة) تقدمها الحكومة الفيدرالية.<sup>3</sup>

ولقد كان إرساء الإدارة الإلكترونية، بفكرة البوابة الإلكترونية في الولايات المتحدة، ممكناً بسبب البيئة المؤسسية الناضجة (الإطار القانوني والسياسي)، والتي كانت مهيأة بتسارعة من القوانين والمراسيم والتوجيهات التي كانت قائمة عندما كان يتم التخطيط لإطلاق البوابة الإلكترونية.

ولقد كان للعديد من الأشخاص والمنظمات يد العون، في إنشاء البوابة الحكومية الشاملة والحائزة على تقدير كبير وجوائز تُخص البوابات الحكومية، من بينهم أشخاص ومؤسسات فيدرالية<sup>4</sup>: (شعبة الخدمات العامة الأمريكية، مجلس كبار موظفي المعلومات الفيدرالي، الشراكة الوطنية لإعادة اختراع الحكومة مع نائب الرئيس آل غور-Al gore، ومجلس خدمات تكنولوجيا المعلومات الحكومية، وشركات صناعة معلومات القطاع الخاص، ومؤسسة البحث الفيدرالية). وتعدّ البوابة الإلكترونية USA.gov منتج مشترك بين الوكالات تديره USAGov (والتي سابقا كانت تعرف بمركز المعلومات الفيدرالي للمواطن)، وهو قسم من إدارة الخدمات العامة الأمريكية خدمة تحويل التكنولوجيا. وقد بدأ ذلك بمبادرة من منظم المشاريع في الإنترنت الدكتور إيريك بروير-Eric Brewer، الذي تم تمويل أبحاثه في وقت مبكر من قبل وزارة الدفاع، إذ قام بتقديم عرض بالتبرع بمحرك بحث قوي للحكومة. وقد ساعدت تلك الهدية في تسريع العمل الحكومي السابق، لإنشاء بوابة إلكترونية على مستوى الحكومة<sup>5</sup>.

في جوان 2000، أعلن الرئيس Bill Clinton عن هدية من مؤسسة البحث الفيدرالية، وهي منظمة غير ربحية أنشأها Eric Brewer، وأوعز بأن يتم إطلاق بوابة الويب الرسمية للولايات المتحدة في غضون 90 يوماً. بدأ موقع USA.gov على

<sup>1</sup> Dave Lee, "Has the US just given away the internet?", BBC News Services, Published on: 1 October 2016, access on: 07-06-2018, available at: <https://www.bbc.com/news/technology-37527719>

<sup>2</sup> USA.gov, "About USA.gov", Published on: [W.D.P], access on: 07-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/about>

<sup>3</sup> Kelvin Joseph Bwalya, Tanya Du Plessis and Chris Rensleigh, **Op. cit.**, P276.

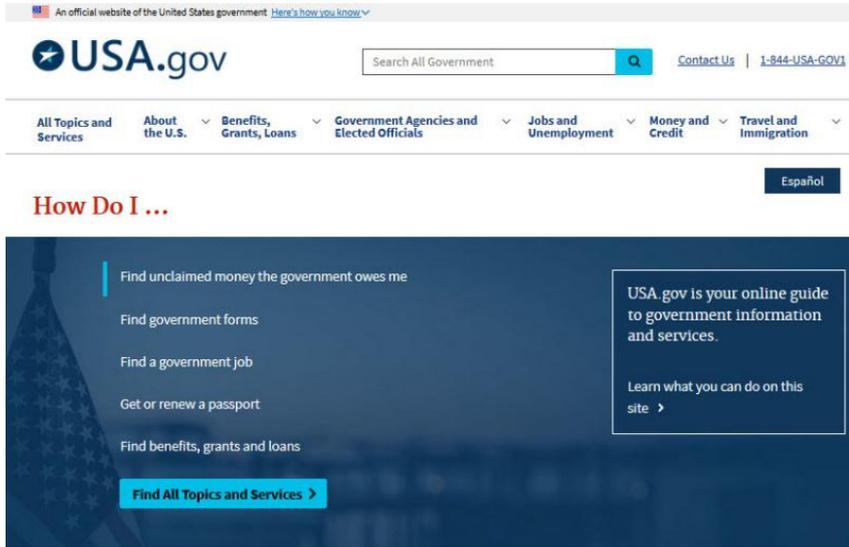
<sup>4</sup> **Idem.**

<sup>5</sup> USA.gov, "About the Website USA.gov", Published on: [W.D.P], access on: 07-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/history-of-website>

الإنترنت في 22 سبتمبر 2000 تحت اسم FirstGov.gov. ومولت الوكالة الحكومية للخدمات العامة الإدارية، و22 وكالة فدرالية المبادرة في عامي 2001 و2002، تمّ تم تكليف USA.gov بموجب التشريع من خلال القسم 204 من قانون الحكومة الإلكترونية لعام 2002، ابتداء من نفس سنة نشر القانون، وتلقت البوابة USA.gov اعتمادات سنوية من الكونغرس الأمريكي. وفي جانفي 2007، تمّ تغيير اسم البوابة من FirstGov.gov إلى اسمها الرسمي حاليا USA.gov.<sup>1</sup> إنّ إطلاق البوابة الإلكترونية الأمريكية، كان بحجم مبدئي قدره 47 مليون صفحة ويب خاصة بالدوائر ووكالات الحكومة الفيدرالية للولايات المتحدة. وقد تم وصف البوابة بأنّها النقطة الأولى الموثوقة والوحيدة لخدمة المواطنين والمشروعات، وللدخول إلى الخدمات الفيدرالية وموارد المعلومات.<sup>2</sup>

### ثانيا: أهم التفرّيعات في البوابة الإلكترونية للولايات المتحدة الأمريكية

تتواجد البوابة الإلكترونية الرسمية للولايات المتحدة الأمريكية، على نطاق: usa.gov، وتتميّز واجهتها بالبساطة، وسهولة الاستخدام، متوفرة بواجهة استخدام افتراضية باللغة الإنجليزية، بالإضافة إلى زر لتحويل واجهة الاستخدام إلى اللّغة الإسبانية، ويتمتع موقع البوابة؛ بواجهة ذات تصميم حديث، باستخدام ألوان العلم الأمريكي، مع أيقونات تفاعلية ممتازة، وسرعة عالية في الاستجابة، وهو بدون إعلانات تجارية، واجهته تنقسم إلى سبعة (7) أشرطة مستطيلة، تظهر ثلاثة منها افتراضيا على شاشة الكمبيوتر، وأربعة أخرى عند إنزال الصفحة للأسفل، يحمل في الشريط العلوي الأول لوغو-Logo بسيط، يحمل اسم نطاق الموقع، مع خانة صغيرة مخصصة لكتابة كلمات البحث، كما هو واضح في الصورة التالية:



الشكل رقم (9): واجهة البوابة الإلكترونية

الحكومة للولايات المتحدة الأمريكية

المصدر: <https://www.usa.gov>

بالإضافة إلى رقم هاتف البوابة، وزر للاتصال يوفر أيضا الاتصال عبر الهاتف، خاصية الدردشة-Chat، والبريد الإلكتروني، ونماذج إلكترونية لمراسلة الجهات الإدارية والحكومية. وتحت الشريط العلوي شريط آخر، يحوي سبعة (7) تبويبات فرعية ظاهرة على الصفحة. التبويب الأول يحمل اسم جميع معلومات وخدمات حكومة الولايات المتحدة، ويضم جميع التبويبات الفرعية الأخرى وعددها ستة عشر (16) تبويبا، الستة (6) الظاهرة على الصفحة وعشرة (10) إضافية، والتبويبات الظاهرة هي إجمالا بالعناوين التالية:

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Kelvin Joseph Bwalya, Tanya Du Plessis and Chris Rensleigh, **Op. cit.**, P276.

- حول الولايات المتحدة
- فوائد، منح، قروض
- الوكالات الحكومية والمسؤولين المنتخبين
- الوظائف والبطالة
- المال والائتمان
- السفر والهجرة

والتبويبات الإضافية بهذه العناوين<sup>1</sup>:

- قضايا المستهلك
- الكوارث والطوارئ
- الأرض والبيئة
- التعليم
- الصحة
- الإسكان
- القوانين والقضايا القانونية
- الجيش وقدماء المحاربين
- أعمال صغيرة
- التصويت والانتخابات

وبعد ذلك شريط مستطيل عريض، يحوي على أهم الخدمات والتوجيهات التي تدرج تحت سؤال: كيف أفعل...؟ ومنها التساؤلات القائمة حول: كيفية تحصيل الأموال التي قد تكون مستحقة للمواطنين ولم يتم المطالبة بها من الحكومة، الحصول على نماذج حكومية مصنفة بحسب الوكالات الحكومية، كيفية إيجاد وظيفة بالحكومة الفدرالية، عملية الحصول على جواز سفر أمريكي أو تجديده، وكيفية الاستفادة من المنح، الفوائد، والقروض الحكومية.

ثمّ شريط تحت تساؤل يحمل عنوان: ما الجديد...؟

يحوي عناوين مقالات مقترحة من إدارة البوابة، مزوّدة بصورة مصغّرة مع نبذة صغيرة عن المقال، والمقالات ليست ذات مجال خاص ومحدّد، فهي غالباً ما تتناول مواضيع عامة، يُعتقد باهتمام المستخدمين الأمريكيين بها وبفائدتها، والعناوين تعتبر غير ثابتة، ويتم تحديثها بشكل دوري.

الشكل رقم (10): أمثلة عن المواضيع المقترحة على البوابة الإلكترونية لحكومية الولايات المتحدة الأمريكية





**Recognize The Signs of Suicide and Find Help**

Suicide is the second leading cause of death in people between the ages of 15 to 34 in the United States, according to a new study from the Centers for Disease Control (CDC).



**Preventing Addiction: Share Your Story**

During National Prevention Week, May 13-19, the Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA) encourages families to take action today for a healthier tomorrow.



**Get Help with Living Expenses**

Learn about federal government benefit programs for low income earners that can help pay for food, housing, healthcare, and other expenses.



**A Healthy Prescription For a Healthy Home**

Feeling ill? Some health issues could be connected to the health of your home. Learn how to give your home a checkup.



**USAGov's 6 Things to Know Before You Start Paying Off Your Student Loans**

Here are six great tips from StudentAid.gov that can help you start the process of paying off your student loans.

المصدر: <https://www.usa.gov/features>

<sup>1</sup> USA.gov, "U.S. Government Services and Information", Published on: [W.D.P], access on: 07-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/topics>

ثمّ شريط آخر أسفل ذلك، يحوي بعض العناوين أغلبها للمساعدة على الاتصال والتفاعل أكثر مع المستخدمين وهي كالآتي:

- نبذة حول البوابة USA.gov
- من نحن وإشعارات الموقع
- وسائل الإعلام
- للمطورين
- فهرس الموقع
- أسأل البوابة سؤال
- اتصل بالرقم الخاص بالبوابة
- راسلنا
- دردش معنا
- En Español لتغيير واجهة الموقع للإسبانية

الشكل رقم (11): شريط للتسجيل في الموقع والاتصال ومعلومات أخرى.

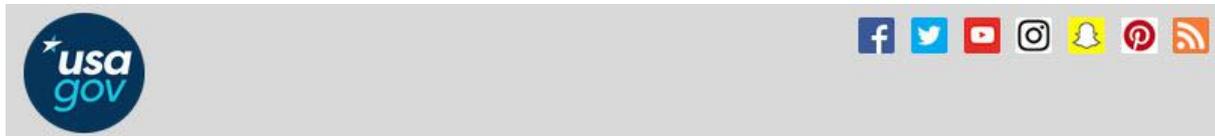
The screenshot shows the USA.gov website interface. On the left, there are links for 'About USA.gov', 'About Us and Site Notices', 'For the Media', 'For Developers', and 'Site Index'. In the center, there is a section titled 'Ask USA.gov a Question' with links for 'Call 1-844-USAGOV1 (1-844-872-4681)', 'Email Us', 'Chat with Us', and 'En Español'. On the right, there is a 'Sign up' section with a text input field for 'Your email address' and a blue 'Sign up' button.

المصدر: <https://www.usa.gov>

بالإضافة لخانة للتسجيل على الموقع، عبر البريد الإلكتروني. ويلاحظ على العناوين الواردة في العديد من الأشرطة، التكرار غالباً في واجهة الموقع الإلكتروني، لأنّ هذه العناوين عبارة عن مفاتيح لاستخدام البوابة، فتصبح ظاهرة أمام الزوار، إذ لا يحتاجون للبحث عنها، فبمجرد النقر عليها تفتح التويب الذي يريدونه، وهي غالباً أمور كثيرة الاستخدام، وتسهّل التعامل مع البوابة لكل المستخدمين وحتى الزوار.

ثمّ يأتي شريط عليه أيقونات، للصفحات والملفات الرسمية للبوابة، على أشهر مواقع التواصل الاجتماعي، وهذه الأيقونات للمواقع التالية بالتحديد: [Facebook](#), [twitter](#), [YouTube](#), [Instagram](#), [snapchat](#) و [Pinterest](#).

الشكل رقم (12): شريط أيقونات متضمنة روابط لصفحات مواقع التواصل الاجتماعي للبوابة.



المصدر: <https://www.usa.gov>

ثمّ شريط أخير يحوي زر يعود بالمتصفح لأعلى الصفحة، ويحوي الشريط أيضاً عبارة: الدليل الرسمي للمعلومات والخدمات الحكومية، كتأكيد على الصفة الرسمية للموقع.

### ثالثاً: الخدمات الإلكترونية المتاحة على البوابة الإلكترونية الأمريكية

تتعدّد وتنوع الخدمات التي يقدّمها موقع البوابة الإلكترونية الأمريكية، والتي يتم تقديمها، في شكل سهل وبسيط، مفهومة ومنظمة بطريقة يسهل الوصول إليها، أحياناً بشروحات وتوضيحات بالتصاميم المعلوماتية، أو ما يسمى: إنفو جرافيك-infographic ، مع الخيارات المتاحة والبرامج المخصصة لتلك الخدمات، والتوضيحات والمعلومات الشاملة عنها، والتي تساعد المستخدم على تحديد خياراته بطريقة شفافة وبدون تدليس، وذلك بحسب الخصائص والمعطيات المتوفرة لديه، نذكر بعض تلك الخدمات والمعلومات على سبيل المثال لا الحصر:

**الإعانات، المنح، والقروض الحكومية:** وتحت تبويب هذه الخدمة توفر البوابة العديد من الخدمات الأخرى، والتي منها؛ العثور على مسكن للإيجار بأسعار معقولة، إذ يمكن للأشخاص ذوي الدخل المنخفض وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة، الحصول على مساعدة من وزارة الإسكان والتنمية الحضرية في الولايات المتحدة، للتمكن من الحصول على مساكن للإيجار بأسعار معقولة، فوزارة الإسكان والتعمير في الولايات المتحدة، لا تملك تأجير الممتلكات، إنّما تعطي الأموال للولايات وأصحاب المباني، الذين بدورهم يوفرون فرص إسكان لمنخفضي الدخل<sup>1</sup>. بالإضافة إلى الإعانات الحكومية؛ بحيث تتيح البوابة توضيحات، لكيفية الحصول على معلومات حول البرامج الحكومية التي قد تساعد على دفع ثمن الغذاء والمسكن والرعاية الصحية، ونفقات المعيشة الأساسية الأخرى، وتوضيحات عن المتطلبات وشروط الأهلية للاستفادة، من برامج مثل: الرعاية الاجتماعية، والمساعدات الطبية...، وكيفية التقدم بطلب للحصول عليها<sup>2</sup>. كما توفر البوابة تحت خدمة الإعانات والقروض والمنح الحكومية، المساعدات المالية للطلاب؛ إذ يتم توفير توجيهات للطلبة، إذا كانوا بحاجة إلى المساعدة في دفع تكاليف الدراسة في الكليات أو المدارس الفنية أو المهنية، واعطائهم فرص البحث عن الخيارات التي قد تكون متوفرة أمام الطلبة، للحصول عليها من الحكومة الفيدرالية والمصادر الأخرى. وتوفر معلومات عن قروض الطلاب الفيدرالية بشكل عام، وتفضيلها على القروض الخاصة، وعن كيفية إكمال طلب الحصول على المعونة الفيدرالية، أو تطبيق مجاني لمعونة الطلاب الفيدرالية<sup>3</sup>.

بالإضافة للعديد من المعلومات والخدمات المتعلقة بالإعانات، المنح، والقروض الحكومية، مثل: المساعدات الغذائية، مساعدات في دفع الفواتير، البرامج والفوائد العسكرية، التقاعد، مساعدات ومنح البطالة، وأسئلة ومعلومات عن الضمان الاجتماعي<sup>4</sup>.

**قضايا المستهلك:** بهذه الخدمة يمكن للمستخدم الحصول على العديد من التوجيهات والمعلومات حول كيفية تقديم الشكاوى، وأيضاً نماذج لتقديم الشكاوى الإلكترونية، والحصول على دليل مساعد لإجراءات المستهلك، وكيفية حماية المستهلك من السلع المستردة لعيوب أو عدم احترام المعايير، وتوعية للمستخدمين بكيفية الحماية من الغش والاحتيال، وكيفية التعامل والتبليغ عن تلك الحالات، وعلى معلومات عن عمليات التأمين، والضرائب وتحصيل المستحقات المالية.

<sup>1</sup> USA.gov, " Find Affordable Rental Housing", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/finding-home>

<sup>2</sup> USA.gov, " Government Benefits", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/benefits>

<sup>3</sup> USA.gov, " Financial Aid for Students", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/financial-aid>

<sup>4</sup> USA.gov, " Government Benefits, Grants, and Loans", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/benefits-grants-loans>

**التعليم:** توفر البوابة العثور على معلومات حكومية حول التعليم بما في ذلك التعليم الابتدائي والثانوي والعالي، وحتى رعاية الطفل مثل العثور على الموارد حول التبني، والرعاية وغيرها من الحالات المتعلقة بالأطفال والمراهقين، وأيضا ما يتعلق بالمكتبات والمحفوظات فيمكن من خلال البوابة البحث عن المكتبات العامة والولائية والفدرالية، بالإضافة إلى التعرف على الأكاديميات والكليات العسكرية، التي تدرّب ضباط المستقبل والأطباء والمهندسين وغيرهم من المهنيين العسكريين. وتوفّر البوابة أيضا مصادر وموارد للمعلمين مثل خطط الدروس والأنشطة المفيدة الأخرى<sup>1</sup>.

**الصحة:** البحث عن الموارد الصحية من الحكومة، مثل البحث عن الأطباء والمرافق الطبية، والتعرف على المزيد حول التأمين الصحي، والحصول على إجابات للأسئلة الشائعة حول شراء الأدوية واستخدامها، والبحث عن خدمات الصحة العقلية، بما في ذلك العلاج من إدمان المخدرات والكحول، والتعرف على التطعيمات والمساعدة في الحصول عليها وعلى إرشادات بخصوصها<sup>2</sup>.

**الإسكان:** من خلال البوابة يمكن الحصول على معلومات وخدمات لإيجاد منزل والاحتفاظ به، مثل المساعدة على الإسكان بأسعار معقولة بالإيجار أو السكن العام، وتعلم بعض الأساسيات حول تجنب ومعالجة حبس الرهن، والتعريف بالبرامج الحكومية التي تسهّل شراء منزل، والبحث عن موارد الإسكان كالإعانات التي تستهدف مجموعات معينة من الجمهور، والتحذير من الاحتيالات والغش عند شراء أو رهن منزل، بالإضافة لتعلم بعض الأساسيات حول الرهون العقارية، كما تقدّم البوابة إمكانية البحث عن الموارد للمساعدة عند الانتقال وتغيير السكن، وتوفر معلومات عن تأمين الملكية، والبحث عن المساعدة في إصلاح أو إجراء تحسينات على السكن<sup>3</sup>.

**الوظائف والبطالة:** توفر البوابة إمكانية التعرف على بعض قوانين وقضايا التوظيف المهمة، وكيف يبحث طالب العمل عن وظيفة في القطاع الخاص والحكومة الفدرالية، وتوفر فرص للخدمة العامة والتطوع، ومعلومات للبحث ومقاطع الفيديو للتعرف على المجالات المهنية المختلفة، وتعلم بعض الأساسيات حول منح التقاعد، وتعلم الخطوات لبدء مشروع تجاري صغير، والحصول على مساعدة مالية من الحكومة، وتساعد البوابة المستخدمين على اكتشاف بعض البرامج والموارد التي يمكن أن تساعدكم إذا فقدوا وظائفهم، وأكثر من ذلك<sup>4</sup>.

**الوكالات الحكومية والمسؤولين المنتخبين:** توفر إمكانية إيجاد معلومات عن الوكالات الحكومية الفيدرالية والولائية والمحلية والمسؤولين المنتخبين، وطرق الاتصال بهم، بطريقة منظمة وسهلة، سواء بحسب الموضوع، أو حسب الترتيب الأبجدي لأسماء الوكالات، بالإضافة للتعرف على عملية ميزانية الحكومة الفيدرالية، من خطة ميزانية الرئيس وصياغة فواتير التمويل إلى غاية توقيع الرئيس، والتعرف على فائض المبيعات والمقتنيات والعناصر الأخرى المتاحة من خلال المزاد أو الشراء.

<sup>1</sup> USA.gov, "Education", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at:

<https://www.usa.gov/education>

<sup>2</sup> USA.gov, "Health", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/health>

<sup>3</sup> USA.gov, "Housing", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at:

<https://www.usa.gov/housing>

<sup>4</sup> USA.gov, "Jobs and Unemployment", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at:

<https://www.usa.gov/jobs-and-unemployment>

**التصويت والانتخابات:** توضح البوابة شروط التصويت والانتخاب الشائعة، وتوفر عملية البحث عن موقع بلدي أو موقع مكتب الانتخابات المحلية، وتمكين المستخدم من زيارة موقع مكتبه الانتخابي، للحصول على إرشادات حول التصويت على مستوى الولاية، ومعلومات أخرى مثل: التسجيل للتصويت وعملية التأكد من التسجيل، وكيفية التصويت، والغياب والتصويت المبكر، والتصويت في يوم الانتخابات، وتعرض التعرف على القوانين التي تحمي حق المستخدم، في التصويت وإدارة عملية الانتخابات، والعثور على نتائج الانتخابات الفيدرالية السابقة، ومعرفة كيف تطورت العادات الانتخابية وطرق التصويت.<sup>1</sup>

**القوانين والقضايا القانونية:** تعرض البوابة الإلكترونية؛ التعرف على كيفية الإبلاغ عن جريمة، وتحديد موقع سجين فيدرالي، والبحث عن قوانين أمريكية شائعة، وتقديم شكوى ضد الموظفين والمؤسسات والإدارات الحكومية.

**الجيش وقدماء المحاربين:** عن طريق البوابة يمكن التعرف على المزيد حول المساعدة، للمحاربين القدماء وأعضاء الخدمة العسكرية، والانضمام إلى الجيش، والعديد من المعلومات الأخرى في هذا المجال.

**المال والائتمان:** توفر البوابة كيفية التعرف على الضرائب والمال التي قد تدين به الحكومة للمستخدم، والاستثمار، والمساعدة الائتمانية، والمزيد من الخدمات والمعلومات الأخرى بهذا الصدد.

**مشاريع صغيرة:** تضع البوابة الخطوات لبدء مشروع تجاري صغير، والحصول على مساعدة مالية من الحكومة، ومعلومات ضريبية تفيد المستثمرين، وحتى كيفية بدأ مشاريع بمنظمات غير ربحية ...

**السفر والهجرة:** توفر البوابة كيفية التعرف على الإقامة في الولايات المتحدة والبطاقات الخضراء ومتطلبات الجنسية، التأشيرات والسياح والزوار المؤقتون، والترفيه والسفر داخل الولايات المتحدة، والبحث عن المعلومات الحكومية المطلوبة بشكل متكرر في هذا المجال.<sup>2</sup>

**الكوارث والطوارئ:** إذ توفر البوابة تعلم كيفية الاستعداد والتعافي من الكوارث وحالات الطوارئ.

**الأرض والبيئة:** تتيح البوابة البحث عن معلومات حكومية حول الطاقة والتكنولوجيا الخضراء والتلوث والحياة البرية والعديد من المعلومات بهذا الخصوص.

#### **رابعا: أنظمة التبليغ والشكاوى ضد الفساد عبر البوابة الإلكترونية الأمريكية**

تتيح البوابة الإلكترونية الأمريكية العديد من المعلومات، حول تعلم كيفية الادعاء وتقديم شكاوى بطرق أكثر فعالية لحل مشاكل المواطنين، وتمكينهم من المساهمة في تحسين نوعية الخدمات والسلع، ومحاربة سوء الاستخدام والأخطاء المرتكبة في حق المواطنين، وتدني مستوى الخدمات، وعدم احترام معايير الجودة، سواء كان ذلك في الدوائر التنفيذية، أو الوكالات الحكومية، أو حتى في مؤسسات وشركات القطاع الخاص، وبالتالي فإن مساهمة المواطن عبر البوابة الإلكترونية، كمستفيد ومستهلك تكون بنطاق واسع، يُعبر عن يقظة عامة وتواصل مستمر، لتفعيل أدوار الأجهزة الحكومية المسؤولة عن مكافحة الفساد، وإنفاذ القوانين، إذ نجد من

<sup>1</sup> USA.gov, "Voting and Elections", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at:

<https://www.usa.gov/voting>

<sup>2</sup> USA.gov, "Travel and Immigration", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at:

<https://www.usa.gov/travel-and-immigration>

خلال ما تطرحه البوابة الإلكترونية، حول قضايا المواطنين كمستفيدين ومستهلكين، أنظمة ونماذج مختلفة لتقديم الشكاوى الإلكترونية، أو الاتصال بالجهات الوصية لإنفاذ القانون<sup>1</sup>؛ حيث يحوي نظام الشكاوى العديد من المعلومات والشروحات التعريفية، والعديد من النماذج والتفريعات لما يمكن أن يساعد الزوار والمستخدمين، لمعرفة حقوقهم وكيفية المساهمة في الحفاظ عليها واستردادها، إذ يتم التوضيح لمستخدمي البوابة الإلكترونية، كيفية تقديم شكوى إلى الحكومة الفيدرالية أو المحلية ووكالاتها التنفيذية، ويتم تمكينهم من تقديم شكاوى بحسب العديد من الحالات منها<sup>2</sup>:

**الحوادث مع المركبات الحكومية:** إذا كان المواطن قد تورط في حادث مع مركبة حكومية، يتم تقديم معلومات مساعدة له، بتقديم رقم هاتف للتبليغ عن التلف الحاصل لمركبته أو ممتلكاته، في دوام العمل بالجهة المختصة، وخارج أوقات الدوام يتم الإبلاغ عبر شركة Wright Express، وأيضا الاتصال بمركز إدارة الحوادث، لتلقي المساعدة، كما يتم الإبلاغ عن الحادث إلى الشرطة المحلية (حيث وقع الحادث).

**تقديم شكوى حول وكالة إنفاذ القانون أو الشرطة:** إذا كان المواطن قد تعرض لتعسف من الشرطة، يتم توضيح معلومات وخطوات عملية، يجب القيام بها وهي: الاتصال بوكالة إنفاذ القانون المعنية، عبر إرسال شكوى كتابية إلى رئيس الشرطة أو رئيس وكالة إنفاذ القانون المعنية، مع ضرورة إرسال نسخة من تلك الشكاوى إلى قسم الشؤون الداخلية في وكالة إنفاذ القانون، مع تنبيه وتأکید على المواطن بأن يحتفظ بنسخة لنفسه.

وفي حال ظلت المشكلة بدون حل، فتطرح البوابة الإلكترونية على المواطن، كيفية تقديم شكوى إلى قسم الحقوق المدنية التابع لوزارة العدل الأمريكية، وباعتبار أنّ كل نزاع قانوني محتمل، يحتاج إلى محامي مرخص، تقدّم له كيفية العثور على محام ومساعدة قانونية بأسعار معقولة<sup>3</sup>.

**الشكاوى ضد القضاة:** أيضا البوابة تضع معلومات حول كيفية تقديم شكوى ضد قاض اتحادي، تحت مزاعم التعسف في استخدام نفوذه، أو تعرضه لإعاقة أو ضغوط تؤثر على قدرته كقاضي على أداء واجباته القضائية. وثُبِه البوابة الإلكترونية إلى كيفية تقديم شكوى حول القضاة الفدراليين، لأن قواعد تقديم الشكاوى حول قضاة الولايات أو القضاة المحليين قد تختلف وذلك حسب الولاية، لكن تضع كيفية الاتصال بحكومة الولاية<sup>4</sup>؛ لمعرفة المزيد حول كيفية تقديم الشكاوى على الصعيد المحلي (المقاطعة أو الولاية).

**تقديم شكوى حول العقود الحكومية الفدرالية:** هناك العديد من لوائح التعاقد الحكومية المعمول بها والتي توفر البدائل عند حدوث قضايا، بما في ذلك النزاعات والاحتجاجات.

ففي حال النزاعات يجب على موظف التعاقد المعين لعقد محدد؛ قبل كلّ شيء معالجة أي أسئلة حول شروط وأحكام ذلك العقد، إذا كان هناك خلاف بين موظف التعاقد والمقاول أو المورد بناءً على تفسيرات مختلفة للعقد، فإن العقد نفسه سيقدّم معلومات

<sup>1</sup> USA.gov, " **Consumer Issues**", Published on: [W.D.P], access on: 09-06-2018, available at:

<https://www.usa.gov/consumer>

<sup>2</sup> USA.gov, " **Complaints Against the Government**", Published on: [W.D.P], access on: 09-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/complaint-against-government>

<sup>3</sup> USA.gov, " **Find a Lawyer and Affordable Legal Aid**", Published on: [W.D.P], access on: 09-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/legal-aid>

<sup>4</sup> USA.gov, " **State Government**", Published on: [W.D.P], access on: 09-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/states-and-territories>

حول كيفية حل النزاعات. والنزاعات هي قضايا أو خلافات بين المقاول أو المورد مع الموظف المتعاقد الذي ينشأ بعد منح العقد، كما يجب تقديم الادعاءات محل النزاع كتابة إلى موظف التعاقد.

أما في حال احتجاجات حول العروض؛ فتتم عندما يرغب المتضرر، في الطعن بقرار أو اقتراح منح عقد لشراء السلع والخدمات أو الطعن في شروط التماس عقد، إذ تُوضَّح المعلومات على البوابة، بأنه من المفضل دائماً حل المشكلات على مستوى الوكالات المتعاقدة، وإذا لم يتم حل المشكلة، أو ربما كانت هناك حالات فساد على مستوى الوكالة، أو عدم وجود مصداقية في التعامل، توجه البوابة المستخدمين إلى إمكانية، تقديم احتجاج على عرض الأسعار مع مكتب المحاسبة الحكومي في الولايات المتحدة، مع تنويه بأن هناك مواعيد نهائية صارمة بشأن التقديمات واللوائح المتعلقة بالاحتجاجات.

وبخصوص شكاوى التمييز، إذا كان للعميل شكوى بشأن التمييز في التوظيف المرتبط بعقد حكومي فدرالي، يمكنه تقديم شكوى تتعلق بالتمييز أو الاتصال بالمكتب الإقليمي أو المحلي التابع لمكتب برامج الامتثال الفدرالية للعقود.

**الإبلاغ عن إساءة استخدام الأموال الفدرالية:** فإذا كان العميل يريد الإبلاغ عن ادعاءات بالاحتيال أو إهدار المال العام، أو إساءة الاستخدام أو سوء إدارة الأموال الفيدرالية، يمكن الاعتماد على صفحة مخصصة للتبليغ عن الاحتيال<sup>1</sup>، تابعة لمكتب المحاسبة الحكومي في الولايات المتحدة، أو يُوجه من خلال البوابة الإلكترونية، إلى تقديم تقرير إلى مكتب المحاسبة الحكومي، ويكون ذلك وفق نموذج إلكتروني، يملأ المستخدم فيه مجموعة من البيانات، ويظهر النموذج كما في الشكل التالي<sup>2</sup>:

الشكل رقم (13): نموذج التقرير الإلكتروني الفدرالي عن الاحتيال، التبديد، المخالفات وسوء الإدارة.

Although it is not necessary, you may provide your name and address or pseudonym if you wish.

A field with an asterisk (\*) is required.

E-mail address	<input type="text"/>
First Name	<input type="text"/>
Last Name	<input type="text"/>
Street Address	<input type="text"/>
Building	<input type="text"/>
Room	<input type="text"/>
City and State	<input type="text"/>
* How do you wish to be identified?	<input type="text"/>
* What federal agency is involved?	<input type="text"/>
* In what area did the wrongdoing occur?	<input type="text"/>
* Which best describes the subject of your allegations?	<input type="text"/>
* The nature of your allegation is best represented by:	<input type="text"/>

The United States Government Accountability Office : المصدر

<sup>1</sup> The United States government accountability office, "How to Report Fraud", Published on: [W.D.P], access on: 09-06-2018, available at: <https://www.gao.gov/fraudnet>

<sup>2</sup> The United States government accountability office, "Report Federal Fraud, Waste, Abuse and Mismanagement", Published on: [W.D.P], access on: 09-06-2018, available at: <https://www.gao.gov/cgi-bin/fraudnet.cgi>

وتورد البوابة الإلكترونية، مجموعة توضيحات على شكل أمثلة عمّا يمكن تقديمه من معلومات في الشكاوى الإلكترونية، وفيما يلي بعض من تلك الأمثلة<sup>1</sup>:

- ✓ نوع الأموال أو البرامج الفيدرالية المتضمنة وأي قيود أو قواعد أو لوائح محددة تتعلق بها.
- ✓ ماذا فعل الفرد/الأفراد؟ بمعنى تضمين أي شيء قد فعله الفرد لتجنب الكشف عنه.
- ✓ الأسماء والمناصب والمنظمات المشاركة في حالة الفساد، وكذلك أسماء الأفراد المعنيين، مثل تضمين الاسم والعنوان وأرقام الهاتف، إن أمكن.
- ✓ تاريخ/تواريخ حالة أو حالات الفساد أو الخطأ.

وعند تقديم معلومات بشأن المتعاقد و / أو الاحتيال الممنوح، فتضع البوابة أنه من المفيد تقديم: اسم وعنوان المقاولين الأساسيين والفرعيين. طبيعة الخطأ (على سبيل المثال، إساءة الاستخدام المتعمد للأموال العامة لأغراض أخرى، أو سوء تقدير التكاليف، أو التسعير المعيب، أو تضارب المصالح...).

نوع العقد (على سبيل المثال، الرسوم الثابتة أو التكلفة الإضافية...).

أرقام العطاء أو العقد أو المنحة؛ تاريخ العقد أو المنحة، اسم الوكالة الرسمية المسؤولة عن العقد أو المنحة، والتكلفة وشروط العقد... ارسال التقارير حول الغش والاحتيال: يتمّ التوضيح عبر البوابة الإلكترونية، إلى أنّ الغش يؤثر على كل جزء من الحياة، فالمؤسسات والأفراد الذين يعتمدون على الغش، يحاولون خداع المستخدمين من خلال أموالهم ومعلوماتهم الشخصية، كما أن أكثر أنواع الاحتيال شيوعاً تندرج تحت هذه الفئات<sup>2</sup>:

- |                      |   |                      |
|----------------------|---|----------------------|
| الخدمات المصرفية     | — | التسويق الشامل       |
| الإفلاس              | — | جواز السفر والتأشيرة |
| الصحة                | — | البريد العادي        |
| السكن والرهن العقاري | — | التسويق عبر الهاتف   |
| الهجرة               | — | الهاتف               |
| الأنترنيت            | — |                      |

وتوفر البوابة الإلكترونية الأمريكية إمكانية الاتصال بفرقة العمل المعنية بالإنصاف من الاحتيال المالي، والتعرف على عدّة مظاهر أخرى لأنواع الاحتيال، بالإضافة إلى ما يجب فعله إذا كنت ضحية احتيال.

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> USA.gov, " Report Scams and Frauds: Common Types of Fraud", Published on: [W.D.P], access on: 10-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/stop-scams-frauds>

فلقد أنشأ الرئيس "بارك أوباما-Barack Obama" فرقة العمل المعنية بالإنصاف من الاحتيال المالي، وفقا للأمر التنفيذي 13519، في نوفمبر 2009<sup>1</sup> لإجراء تحقيقات وملاحقات قضائية ومنسقة، لعمليات الاحتيال المالي، وتحقيق أقصى حد من القدرة على استعادة عائدات عمليات الاحتيال هذه، والحصول على عقاب عادل وفَعَال لمرتكبيها.

"الاحتيال المالي" واسع النطاق، لذا تمتد أعمال فرقة العمل لتشمل الاحتيال المصرفي، والاحتيال في الرهن العقاري، وغيرها من عمليات الاحتيال والتمييز في القروض، تزوير الأوراق المالية والسلع. التخطيط للتقاعد باحتيال، الاحتيال بالبريد والاتصالات السلكية، جرائم ضريبية وغسيل الأموال، انتهاكات لقانون الادعاءات الخاطئة، والمنافسة غير العادلة... ومع وجود أكثر من 20 وكالة اتحادية، و94 من مكاتب المدعي العام في الولايات المتحدة، والشركاء الحكوميين والمحليين، فإن فرقة العمل هي أوسع تحالف، من وكالات إنفاذ القانون والتحقيق والتنظيم، التي تم تجميعها على الإطلاق في الولايات المتحدة الأمريكية لمكافحة الاحتيال المالي<sup>2</sup>.

ومع وجود أنواع كثيرة من عمليات الغش والاحتيال، يصعب معرفة مكان الإبلاغ عن كل نوع، لذا تطرح البوابة الإلكترونية مجموعة خطوات منها: تقديم تقرير لإدارة الشرطة المحلية، طرح إمكانية الاتصال بمكتب حماية المستهلك بالولاية، والإبلاغ عن أنواع معينة من عمليات الغش والاحتيال إلى وكالات فرض القانون الفيدرالية، لا تستطيع الوكالات الفيدرالية عادةً التصرف بالنيابة عن المتضرر، ولكن يمكنها استخدام الشكاوى لتسجيل أخطاء الاستخدام. فهذا يساعدهم على اتخاذ إجراءات ضد شركة أو صناعة معينة. لذا تطرح البوابة الإلكترونية عدد كبير من أنواع الاحتيال، وبناء على تلك الأنواع تحدد نوع الجهة المختصة، وتضع معلومات وكيفية الاتصال بها<sup>3</sup>.

**الإبلاغ عن الاحتيال الضريبي المشتبه به:** تعرض البوابة على الزوار والمستخدمين، الإبلاغ في حالة معرفة شخص أو نشاط تجاري لا يمثل لقوانين الضرائب الفدرالية أو حتى الشك في ذلك، لمصلحة الضرائب الداخلية، وتعرض كتحفيز للتبليغ؛ إمكانية تأهيل من يقوم بعملية التبليغ والذي عرفناه سابقا بـ: (كاشف الفساد)، أو ما يُعرف بـ **Whistleblower-الصارفة**، لـ "جائزة المُخبر - Whistleblower Informant Award"<sup>4</sup>.

كما تعدُّ سرقة الهوية المتعلقة بالضرائب (ID) هي شكل آخر من أشكال التزوير الضريبي، إذ يحدث ذلك عندما يسرق شخص ما رقم التأمين الاجتماعي الخاص بشخص آخر للحصول على ضرائب مستردة أو وظيفة... وعن هذا النوع من الاحتيال تعرض البوابة استخدام نموذج إلكتروني دقيق وواضح، كما تضع توجيهات ومعلومات عن كيفية تجنب سرقة المعرف الضريبي، والتعرف على الخطوات اللازمة للإبلاغ في حال سرقة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> The White House, "Establishment of the Financial Fraud Enforcement Task Force", Executive Order 13519, 17 November, 2009.

<sup>2</sup> The Financial Fraud Enforcement Task Force, "About the Task Force", Updated on 8 February, 2017, access on: 10-06-2018, available at: <https://www.stopfraud.gov/sf/about-task-force>

<sup>3</sup> USA.gov, " Report Scams and Frauds", Published on: [W.D.P], access on: 10-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/stop-scams-frauds>

<sup>4</sup> The Internal Revenue Service (IRS), " Whistleblower - Informant Award", Updated on 8 May, 2018, access on: 10-06-2018, available at: <https://www.irs.gov/compliance/whistleblower-informant-award>

<sup>5</sup> USA.gov, " Report Scams and Frauds: Report Suspected Tax Fraud", Published on: [W.D.P], access on: 10-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/stop-scams-frauds>

**الإبلاغ عن حالات الفساد في خدمة البريد الأمريكي:** إن دائرة التفتيش البريدي في الولايات المتحدة هي وكالة إنفاذ القانون الفيدرالية التي تحمي نظام البريد، وتضع البوابة إمكانية الاتصال بهم للإبلاغ عن حالات سرقة البريد المرسل أو المستقبل، أو حالات الاحتيال المختلفة...، تتعامل خدمة البريد الأمريكي ومفتشها العام ووكالة فحص البريد في الولايات المتحدة مع الشكاوى المتعلقة بالقضايا المتعلقة بالخدمة. أما إذا كان للعميل تعليق أو شكوى حول تغيير رئيسي في السياسة، مثل أسعار البريد، فله حسب البوابة الإلكترونية الأمريكية، الاتصال بلجنة تنظيم البريد، باستخدام نموذج الاتصال الخاص بهم<sup>1</sup> عبر الإنترنت.

**تقديم شكوى المستهلك ضد الشركات:** إذ تطرح البوابة الخطوات التي يجب اتخاذها ومن يتعين على المستهلك الاتصال به إذا كان بحاجة إلى تقديم شكوى ضد شركة بشأن عملية شراء، وتتيح بشكل مبسط التصميم المعلوماتية (إنفو غرافيك- infographic) لكيفية تقديم شكوى المستهلك، وخطوات لتقديم شكوى ضد الشركة، كما تعرض تقديم شكوى حول المشتريات عبر الإنترنت، وتطرح برامج حل النزاعات، مع تنويه لأهمية الاطلاع على شروط إلزامية التحكيم بحسب العقد مع الشركة أو شروط الخدمة التي توفرها<sup>2</sup>.

ومن بين تلك الشركات، شركات الرهن العقاري، إذ يقوم مكتب الحماية المالية للمستهلك، بفرض قانون تكافؤ الفرص الائتمانية، إذ يحظر هذا القانون على المقرضين إنكار الائتمان بسبب خصائص معينة، وتعرض البوابة الإلكترونية للمتضرر، تقديم شكوى إلى مكتب الحماية المالية للمستهلك، إذا رفض أحد المقرضين طلب الرهن العقاري لأسباب عنصرية أو غير موضوعية\*.

كما تقوم وزارة الإسكان والتنمية الحضرية، بتطبيق قانون الإسكان العادل، إذ يحظر هذا القانون التمييز في حالات الاستئجار أو الشراء أو تأمين التمويل للمنزل، وقد يكون للولاية الذي يسكن بها المستفيد قانوناً مشابهاً أيضاً، وتعرض البوابة الإلكترونية، إمكانية تقديم شكوى إلى وزارة الإسكان والتنمية الحضرية، ومكتب الإسكان العادل في ولاية سكن المتضرر، في حال كانت شركة الرهن العقاري، تميز ضده لأسباب عنصرية أو غير موضوعية.

ويفرض مكتب الحماية المالية للمستهلك عدة قوانين، مثل قانون الحقيقة في الإقراض، وقانون إجراءات التسوية العقارية، هذه القوانين تتطلب من المقرضين؛ الكشف عن معلومات لمشتري المساكن قبل الشراء، وعلى طول مدة الرهن العقاري. وتعرض البوابة الإلكترونية تقديم شكوى لمكتب الحماية المالية للمستهلك، إذا كان للعميل مشكلة مع الرهن العقاري الجديد أو الحالي<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: إتاحة المعلومات والتفاعل مع المؤسسات الحكومية الأمريكية

من أهم ما يميز به النموذج الأمريكي، في تطبيق وممارسة الإدارة الإلكترونية، هو كونه سباقاً في مجال الانفتاح ونشر المعلومات وجعلها متاحة أمام الجمهور، وهذا ما جعل الولايات المتحدة تظهر كنموذج رائد في تفكيك الحواجز القديمة بين الحكومة الفيدرالية

<sup>1</sup> Postal Regulatory Commission, "Seeking Help for A Rate or Service Inquiry?", Published on: [W.D.P], access on: 11-06-2018, available at: <https://www.prc.gov/contact>

<sup>2</sup> USA.gov, "Filing a Consumer Complaint", Updated on: 14 March, 2018, access on: 11-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/consumer-complaints>

\* تذكر الأسباب العنصرية وغير الموضوعية على سبيل المثال بالتمييز على أساس: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، وجود أطفال، اللون، العرق، الجنسية أو الأثنية، الدين، العجز، تلقي دخل من برامج المساعدة العامة... المصدر:

USA.gov, " Complaints About Banks and Lenders: Complaints About Mortgage Companies", Updated on: 20 March, 2018, access on: 11-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/complaints-lender>

<sup>3</sup> Idem.

والشعب الذي تخدمه، وأظهرت القيادة السياسة من خلال العديد من التوجيهات والتعليمات، عزمها في توجيه الوكالات الحكومية والأجهزة الإدارية، إلى اتخاذ خطوات فورية ومحددة لفتح أبوابها وبياناتها أمام الشعب الأمريكي، باتجاه عهد جديد من الحكومة المفتوحة والخاضعة للمحاسبة تهدف إلى سد الفجوة بين الشعب الأمريكي وإدارته.

### أولاً: طبيعة المعلومات على المواقع الحكومية الأمريكية

تختلف الإدارات والوكالات التنفيذية الفيدرالية، بشكل كبير في كمية ونوع المعلومات التي يقدمونها عبر الإنترنت، ولكن يمكن العثور على بعض المحتوى القياسي عادةً في هذه المواقع، ويمكن أن نورد هنا قائمة بنوع المحتوى أو الميزات التي قد يجدها المرء في مواقع الوكالات الفيدرالية، والنقاط التالية أدناه على سبيل المثال لا الحصر<sup>1</sup>:

- ✓ معلومات المجلس الاستشاري.
- ✓ تاريخ الوكالة.
- ✓ السير الذاتية لقيادة الوكالة.
- ✓ خطابات قادة الوكالة وإقرار الكونغرس.
- ✓ الميزانية والتقرير السنوي والخطة الاستراتيجية.
- ✓ الفرص التجارية في المجالات الخاصة بالوكالات الحكومية: المشتريات، التعاقد، وبرامج نقل التكنولوجيا.
- ✓ قواعد البيانات المتعلقة بالرسالة التنظيمية أو البحثية أو التوعوية للوكالة.
- ✓ موارد التعليم، والمعلومات المهنية، وصفحات مصممة للأطفال.
- ✓ نموذج البريد الإلكتروني لتقديم: التعليقات أو الأسئلة التوظيف أو تسجيل الاشتراك أو فرص التدريب، ونماذج لتطبيقات البرامج أو المتطلبات التنظيمية أو أغراض أخرى (قامت العديد من الوكالات آلياً بتطبيق برنامجها أو عمليات الإيداع التنظيمية).
- ✓ قانون حرية المعلومات: النسخ والمعلومات عن الوثائق الشائعة، التي طلبت من قبل عبر قانون حرية المعلومات.
- ✓ قسم أسئلة متكررة عن البرامج أو الخدمات.
- ✓ معلومات عن المنح.
- ✓ معلومات وتقارير من مكتب المفتش العام للوكالة.
- ✓ القوانين واللوائح التي تعمل بموجبها الوكالة أو التي تكون مسؤولة عن إنفاذها.
- ✓ القرارات القانونية أو الإدارية، والأحكام والتوجيهات الصادرة عن الوكالة.
- ✓ روابط مواقع ويب غير حكومية حول مواضيع متعلقة بعمل الوكالة.
- ✓ روابط إلى الوكالات الفدرالية والولائية والقبلية ذات الصلة.
- ✓ روابط إلى وجود الوكالة على مواقع إلكترونية لطرف ثالث مثل: Facebook أو YouTube ...
- ✓ روابط إلى صفحات الويب الخاصة بإدارات الوكالة أو الأقسام أو المكاتب الإقليمية.

<sup>1</sup> Mary Meghan Ryan, **The United States Government Internet Directory 2017**, Maryland-Lanham: Bernan Press-Rowman & Littlefield, 2017. P XXIII- XXIV.

- ✓ خدمات الأخبار بما في ذلك تنبيهات البريد الإلكتروني، وخدمات RSS، ومدونات الوكالات، والفيديو على الإنترنت، والبث عبر الإنترنت...
- ✓ الوثائق الرسمية والمنشورات والمطبوعات الإرشادية.
- ✓ النشرات الصحفية، ومواد لوسائل الإعلام، وصحف الوقائع والأحداث، والصور الرقمية المتعلقة بأعمال الوكالات.
- ✓ توصيفات ومعلومات لبرنامج عمل.
- ✓ منشورات باللغة الإسبانية أو لغات إضافية.
- ✓ ميزة البحث عن الموقع ومؤشر الموقع.
- ✓ إحصاءات عن البرامج أو خدمة السكان.

كما يُطلب من الوكالات تقديم محتوى معين على الويب، مثل المعلومات المتعلقة بميكلها التنظيمي وإجراءات قانون حرية المعلومات الخاصة بها، وفي عهد الرئيس أوباما، طُلب من الدوائر والوكالات الحكومية على مستوى مجلس الوزراء تقديم معلومات عن إنفاق قانون الانعاش\* الخاص بها؛ فمثلاً: موقع وزارة الطاقة الأمريكية، يضع في تبويب خاص بتطبيق قانون الانعاش، وصفاً شاملاً عن حجم الإنفاق والإنجازات المحققة. ورد فيه ما يلي:

"من خلال قانون الانعاش، استثمرت وزارة الطاقة أكثر من 31 مليار دولار لدعم مجموعة واسعة من مشاريع الطاقة النظيفة في جميع أنحاء البلاد - من خلال الاستثمار في الشبكة الذكية وتطوير مركبات وقود بديلة لمساعدة أصحاب المنازل والشركات على خفض تكاليفهم المخصصة لاستهلاك الطاقة، وترقية كفاءة الطاقة ونشر تقنيات احتجاز الكربون وتخزينه، وساعدت برامج الإدارة على إنشاء مصادر جديدة للطاقة، والحفاظ على الموارد، وصف الأمة لقيادة اقتصاد الطاقة العالمي"<sup>1</sup>.

وعادة ما يتم إضافة دليل فرعي، مثل هذه المعلومات، كما تم توجيه الإدارات لإظهار عمليات تقدّمهم نحو الممارسات والمعلومات الحكومية المفتوحة.<sup>2</sup>

وفي 29 مارس 2012، أعلن مكتب سياسات العلوم والتكنولوجيا في البيت الأبيض، عن مبادرة البحث والتطوير في "البيانات الضخمة-The Big Data" لبلورة استراتيجية واضحة للأعمال بالنسبة للحكومة، حيث بلغت الميزانية الإجمالية 200 مليون دولار أمريكي، المكرسة للبحث والتطوير، وبناء على هذه المبادرة، سيعمل مشروع مشترك جديد، تدعمه مؤسسة العلوم الوطنية، والمعاهد الوطنية للصحة، على تطوير الوسائل العلمية والتكنولوجية الأساسية، لإدارة وتحليل وتصوير واستخلاص المعلومات المفيدة

\* لقد تم تصميم قانون الانعاش وإعادة الاستثمار الأمريكي لعام 2009 - والذي يطلق عليه عادة "التحفيز" - وذلك لتحفيز النمو الاقتصادي مع خلق وظائف جديدة والحفاظ على الوظائف القائمة، إذ أن قانون الانعاش يعمل على تخفيف الأزمة الاقتصادية الكبرى منذ الكساد الكبير لسنة 2008، ووضع أساس جديد للنمو الاقتصادي. وقد قال خبراء في التنبؤات العامة والخاصة بدءاً من مجلس المستشارين الاقتصاديين لـ: Moody's Economy و IHS Global أن قانون الانعاش كان مسؤولاً عن مليوني وظيفة أو حتى أكثر في البلاد في العام الأول وحده. وقد وضعت هذه الوظائف أيضاً الأساس اللازم لاقتصاد جديد في مجال الطاقة النظيفة، والبنية التحتية المنقولة ووسائل النقل، وساعدت في تحويل تكنولوجيا المعلومات الصحية، وساعدت في جعل أمريكا أكثر قدرة على المنافسة للأجيال القادمة.. المصدر:

The white house President Barack Obama, "The Recovery Act", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://obamawhitehouse.archives.gov/recovery>

<sup>1</sup> United States Department of Energy, "Recovery Act", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://www.energy.gov/recovery-act>

<sup>2</sup> Shana Hertz Hattis, **The United States Government Internet Directory 2011**, Maryland-Lanham: Bernan Press, 2011. PXXII.

من البيانات الكبيرة والمتنوعة.<sup>1</sup> ولقد سهّل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الوكالات الحكومية، التفاعل المباشر بين المواطنين والإدارات، إذ أنّ تغيير سياسة الحكومة وسلوكها أمر مهم في إنشاء مركز مناسب لتبادل المعلومات، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، تعين على الحكومة وضع خطة توجيهية استراتيجية لتطبيق وسائل التواصل الاجتماعي في القطاع العام. وقد أصبحت الحكومة الفدرالية أكثر وأكثر مشاركة في استخدام مواقع التواصل الاجتماعي. ففي الوقت الحالي، تستخدم حكومة الولايات المتحدة ستة شبكات اجتماعية، Facebook و Twitter و Instagram و YouTube و Snapchat و Pinterest. ويوجد أكثر من 700,000 شخصًا ما بين متابعين ومعجبين للصفحات التابعة للحكومة الأمريكية (البوابة الأمريكية الوطنية). وهذا يساعد الحكومة في نشر المعلومات مباشرة إلى المواطنين، مثل تلك المعلومات المفيدة حول الأحداث الهامة، وحملات التوعية ومواقع السفارات... ويوجد الكثير من الطرق التي تقوم بها الحكومة بإعلام المواطن عبر مواقع التواصل الاجتماعي.<sup>2</sup>

أصدرت الولايات المتحدة توجيهًا حكوميًا مفتوحًا، غير مسبوق يطلب من الوكالات الفيدرالية اتخاذ خطوات فورية ومحددة لتحقيق معالم رئيسية في الشفافية والمشاركة والتعاون، والتي تُمكن الجمهور من متابعة جميع النقاط الهامة للتوجهات الحكومية، وتتبع التقدم عبر السلطة التنفيذية، في لوحة المعلومات الحكومية المفتوحة، والمتاحة عبر المواقع الحكومية، فيمكنهم مثلًا القراءة عن كيفية عمل إدارة أوباما، حول تغيير الطريقة التي عملت بها السلطات الفيدرالية في واشنطن، من خلال تقرير التقدم إلى الشعب الأمريكي، وجعل الحكومة أكثر انفتاحًا للتعبير عن الشفافية، وإتاحة المشاركة والتعاون مع الجمهور.<sup>3</sup>

### ثانياً: نظام البيانات الحكومية المفتوحة في الولايات المتحدة

يتمثل أحد الاهتمامات الرئيسية للإدارة الإلكترونية، في استخدام البيانات بطرق جديدة وفريدة من نوعها، فبالنسبة لبعض البلدان، يعني هذا نشر المعلومات والبيانات بشكل عام عبر الإنترنت بمجرد توفرها، وهذا التوجه هو نفس توجه الولايات المتحدة الأمريكية، إذ يسمح موقع البيانات المفتوح Data.gov، في الولايات المتحدة للمستخدمين بتصفح وتنزيل مجموعات كبيرة من البيانات، وهو موقع البيانات المفتوحة للحكومة الفيدرالية الرسمي، ويهدف إلى جعل الحكومة أكثر انفتاحًا ومساءلة، إذ تؤدي البيانات الحكومية المفتوحة إلى زيادة مشاركة المواطنين في الحكومة، وتهيئة الفرص للتنمية الاقتصادية، وتوفير المعلومات لصناعة القرار في القطاعين العام والخاص، ويعرض موقع التحليلات الخاص به (analytics.usa.gov) معلومات مباشرة حول حجم حركة التصفح والزيارات على المواقع الحكومية، والتي قدرت بأكثر من: 2.7 مليار زائر خلال ثلاث أشهر (مارس، أبريل، ماي لسنة 2018).<sup>4</sup>

فلقد كانت الولايات المتحدة واحدة من أقدم البلدان التي نشرت استراتيجية الحكومة المفتوحة وتماز هذه الاستراتيجية بفعالية، إذ أعطى الرئيس الأمريكي باراك أوباما-Barack Obama، منذ أول يوم في منصبه، أولوية انفتاح الحكومة والمساءلة واتخذ خطوات كبيرة لزيادة مشاركة المواطنين والتعاون والشفافية في الحكومة<sup>5</sup>، ويُعد موقع Data.gov، وهو الموقع المركزي لبيانات

<sup>1</sup> Toshio Obi and Naoko Iwasaki, **a Decade of World E-Government Rankings**, Netherlands-Amsterdam: IOS Press, 2015. P15.

<sup>2</sup> **Ibid**, P17.

<sup>3</sup> **Ibid**, P179.

<sup>4</sup> Analytics.usa.gov, "**Visits in the Past 90 Days**", Updated: daily, access on: 15-06-2018, available at: <https://analytics.usa.gov/>

<sup>5</sup> Toshio Obi and Naoko Iwasaki, **Op. cit.**, P15.

حكومة الولايات المتحدة، عنصراً هاماً في الجهد العام للإدارة لجعل الحكومة مفتوحة، وقد تم إطلاقه في ماي 2009 مع العديد من حزم البيانات، واعتباراً من ماي 2015، نشرت حكومة الولايات المتحدة 132,094 حزمة بيانات، وفي شهر جوان 2018 نشرت الحكومة 284,111 حزمة بيانات<sup>1</sup>، وهو رقم يتغير كثيراً، نظراً لأنه يتم تحديث دليل Data.gov على أساس كل ليلة، فإن العدد الإجمالي قابل للتغيير مع قيام الوكالات بإضافة أو حذف حزم البيانات، أو أن تضيف إدارة Data.gov وكالات جديدة، كما يمكن أن يُعاد فهرسة وتنظيم حزم البيانات المتشابهة، وتجميعها في حزمة بيانات واحدة، ورغم أن كل ذلك قد يعني تراجع عدد البيانات أحياناً، لكن معدل حزم البيانات غالباً ما يكون في تزايد<sup>2</sup>، علاوة على ذلك، فإن الجهود المبذولة للحصول على بيانات مفتوحة على مستوى فدرالي، جارية أيضاً في الحكومات والإدارات المحلية في الولايات المتحدة، والعديد من المؤسسات الحكومية وحتى الخاصة، وتتم إدارة موقع Data.gov واستضافته بواسطة خدمة تحويل التكنولوجيا، التابعة لشعبة إدارة الخدمات العامة الأمريكية، ويعتبر الموقع مفتوح المصدر، ويضع توجيهات للمستخدمين حول كيفية المساهمة فيه، كما يتبع الموقع معايير ضابطة، وفق مخطط بيانات المشاريع المفتوحة، والذي يتطلب توفر مجموعة من الحقول للبيانات التي تُعرض عليه، مثل: (العنوان، الوصف، العلامات، التحديث الأخير، الناشر، اسم جهة الاتصال...) وغيرها من التصنيفات.

الجدول رقم (3): عدد حزم البيانات بحسب نوع المؤسسة

الرقم	نوع المؤسسة	حزم البيانات
1	الحكومة الفيدرالية	234,456
2	مؤسسات فدرالية أخرى	3,452
3	حكومة مدينة	6,790
4	حكومة مقاطعة	1,942
5	التعليم	762
6	حكومة محلية	9,479
7	غير ربحية	219
8	مؤسسات غير فدرالية أخرى	33
9	خاصة	235
10	إقليمي	823
11	حكومة الولاية	17,583
12	قبلية	8
13	جامعة	8,209
مجموع		283,991

165	الوكالات والوكالات الفرعية المشاركة بالبيانات
712	عدد الناشرين

المصدر: <https://www.data.gov/metrics> آخر تحديث للبيانات بتاريخ: 2018/06/14 على الساعة 08:08 GMT/بتصرف

وكما يظهر في الجدول تتعدد الجهات المشاركة في توفير البيانات الحكومية، بين مؤسسات ذات طابع فدرالي، مثل: الوزارات المختلفة: الزراعة، التجارة، الدفاع، العدل... والمؤسسات الفدرالية المستقلة مثل: مكتب الحماية المالية للمستهلك، ولجنة المساعدة الانتخابية، هيئة الأوراق المالية والبورصة... وأخرى ذات طابع غير فدرالي مثل: لجنة الحدود الدولية وبعض المؤسسات غير الربحية مثل: قسم رسم الخرائط في الأمم المتحدة، والعديد من المؤسسات الأخرى المتنوعة بين ما هو إقليمي وما هو محلي وما هو قبلي وحتى ما هو خاص... فإنّ موقع Data.gov يُوفر أيضاً من خلال صفحة المعايير، تصنيفات تفصيلية لحزم البيانات حسب نوع المصدر

<sup>1</sup> data.gov, "284,111 datasets found", Updated: nightly, access on: 15-06-2018, available at:

<https://catalog.data.gov/dataset>

<sup>2</sup> data.gov, "About Data.gov: What metrics are available about data on Data.gov?", Published on: [W.D.P], access on: 15-06-2018, available at: <https://www.data.gov/about#metrics>

والوكالة<sup>1</sup>، في حين أن معظم حزم بيانات Data.gov مأخوذة من وكالات فدرالية، فإن صفحة المعايير تُظهر أيضًا عدد حزم البيانات التي يتم توفيرها حسب الولاية، المقاطعة، والمدينة، وتنتشر من خلال Data.gov، وبهذه الطريقة، يتم دمج البيانات المفتوحة الخاصة ببوابات الحكومات المحلية، في بوابة البيانات المفتوحة للحكومة الفيدرالية<sup>2</sup>.

تحت كل نوع من المؤسسات المشاركة في البيانات، يمكن للمستخدمين معرفة عدد مجموعات البيانات التي توفرها كل جهة، وبالنسبة إلى المؤسسات الأكبر حجمًا، مثل وزارة الزراعة، يوضع تحتها عناوين فرعية يمكن للمستخدم الوصول إليها بكل سهولة، وبشكل مفصل، منظم ومفهوم.

وقد فُتحت بوابات فرعية Cities.data.gov و Counties.Data.gov و States.Data.gov تحت الموقع الأصلي Data.gov، حيث تعتمد في مصادرها على 48 من كبرى المقاطعات والمدن، وعلى 48 ولاية و53 مؤسسة دولية، و165 منطقة في العالم، وبهذه الطريقة، يتم دمج البيانات المفتوحة الخاصة بالحكومات المحلية والتقنيليات والسفارات ومؤسسات ذات طابع دولي... في بوابة البيانات المفتوحة للحكومة الفيدرالية<sup>3</sup>.

وفقًا لشروط سياسة البيانات المفتوحة الفيدرالية لعام 2013، يلزم توفير بيانات حكومية حديثة الإنشاء في تنسيقات مفتوحة يمكن قراءتها آليًا، مع الاستمرار في ضمان الخصوصية والأمان، ومطلوب من المؤسسات الحكومية وفق القانون الفدرالي لرؤساء الشؤون المالية<sup>4</sup>:

إنشاء بيانات الجرد لكل مؤسسة حكومية: إذ يجب على الوكالات تصنيف بيانات ممتلكاتها، تمامًا مثل جرد أجهزة الكمبيوتر أو الكراسي المكتبية، لإدارة هذه الموارد واستخدامها بشكل أفضل.

نشر قائمة البيانات العامة: فيُطلب من الوكالات نشر قائمة بأصول البيانات الخاصة بما التي تكون عامة، أو يمكن نشرها، وهذه القائمة تكون متاحة كملف بيانات إلكتروني، يتم توفيره في النطاق الرئيسي للموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة على شبكة الأنترنت.

تطوير آليات جديدة للتعليقات العامة: يُطلب من الوكالات إعداد آليات للتعليقات، وذلك لإشراك الجمهور في الأماكن التي ينبغي للوكالات أن تركز فيها، عمليات وجهود البيانات المفتوحة، مثل تسهيل إصدار مجموعات البيانات وتحديد أولوياتها، ويُطلب من الوكالات أيضًا تحديد النقاط العامة للوصول لحزم بيانات الوكالة.

تتاح قوائم البيانات العامة للوكالة، على موقعها الإلكتروني، على شبكة الأنترنت كملفات إلكترونية بعد مخطط المعلومات التوضيحية للبيانات المفتوحة، ثم يتم تجميعها في الدليل المركزي Data.gov، وتعتبر كل وكالة مسؤولة عن بياناتها الخاصة.

<sup>1</sup> data.gov, "Federal Agency Participation", Updated on: 14-06-2018, access on: 12-06-2018, available at: <https://www.data.gov/metrics>

<sup>2</sup> data.gov, "About Data.gov", Published on: [W.D.P], access on: 12-06-2018, available at: <https://www.data.gov/about>

<sup>3</sup> data.gov, "Open Government", Published on: [W.D.P], access on: 12-06-2018, available at: <https://www.data.gov/open-gov>

<sup>4</sup> data.gov, "About Data.gov: How are the datasets on Data.gov collected?", Updated on: 14-06-2018, access on: 12-06-2018, available at: <https://www.data.gov/about#collected>

### ثالثاً: التفاعل مع المواقع الحكومية واستجابة الحكومة

يمكن التمييز بين عدّة أدوار يقوم بها المواطن في علاقته بالحكومة: العميل، الناخب، دافع الضرائب، مقدم الطلب، موضوع للحكومة، صاحب المصلحة، الموظف المدني (الموظف) ... وبشكل عام، تميل مفاهيم الإدارة الإلكترونية إلى التركيز على دور المواطنين كعملاء للمؤسسات الحكومية والدوائر التنفيذية، بدلاً من التركيز على سبيل المثال: على وضعهم كدافعين ضرائب أو ناخبين أو سكان للولاية. ومع ذلك، في معظم الحالات، يختلف دور العملاء أو جمهور الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة، اختلافاً كبيراً عن دور زبائن وعملاء القطاع الخاص، ويمكن تمييز ذلك من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

النقطة الأولى؛ نادراً ما يكون المواطنون عملاء للوكالات الحكومية على أساس طوعي خالص، في معظم الأوقات، تتعلق العلاقة بين المواطن والحكومة بالحقوق والواجبات المحددة التي تم وضعها في القوانين والقواعد وبيانات السياسة التي تحدد معايير لشروط تقديم الخدمات داخل أراضي الولايات المتحدة، فلا يستطيع المواطنون التفاوض على سعر أو جودة الخدمات عند التقدم مثلاً للحصول على: رخصة قيادة جديدة أو جواز سفر أو إعانة إيجار - لأن القانون بشكل عام يحظر أو يعرقل أو على الأقل؛ لا يحفز الوكالات الحكومية على التنافس فيما بينها في أمور مثل السعر، السرعة أو الجودة أو سهولة الاستخدام.

النقطة الثانية؛ لا يستطيع المواطنون "التسوق" بحثاً عن مبلغ أكبر من الإعانات أو الفوائد، عندما يحق لشخص ما الحصول على مخصصات الضمان الاجتماعي، أو منح الطلاب، أو -على سبيل المثال- تصريح بناء، لا يمكنه اختيار أرخص أو أسرع وكالة عامة في المنطقة، وسيتعين عليه التقدم بطلب للحصول على هذه الاستحقاقات أو التصاريح في مكتبه المحلي في البلديات، أو في دائرة مركزية تابعة لولاية مفوضة قانوناً بهذه المعاملات، ولذلك فهو دائماً يعتمد على تقديم خدمة معينة من قبل المنظمة.

النقطة الثالثة؛ بمجرد تأسيس الحق في خدمة عامة معينة، في معظم الحالات يكون لدى عملاء القطاع العام، حق مطلق في التوزيع، بسبب حقيقة أنّ الوكالات الحكومية، في هذه الحالة عليها واجب قانوني لضمان تقديم خدمات معينة، وخلافاً للمؤسسات الخاصة، لا تستطيع الوكالات الحكومية أن ترفض تسليم الخدمات والسلع التي تقدمها، إلا نادراً -في بعض الحالات الفردية- فلا يمكن منع الخدمات العامة مثل العلاوات العائلية، أو مراقبة السلامة على الطرق، أو مكافحة الحرائق، أو التعليم، أو حتى الملاحقة القضائية والسجن لمواطنين (معينين)، لأن الوكالة الحكومية المعنية، مجبرة على أداء مهامها، وإن كان لديها عدد كبير من العملاء، للتعامل مع عدد قليل من الموظفين وحجم قليل من المال، ناهيك عن حقيقة أنه من المستحيل عملياً على الوكالات الحكومية تقديم طلبها في الإفلاس.

لذا تصبح العلاقة تفاعلية بين الإدارة الإلكترونية وجمهورها، فتصبح أكثر تجاوباً وانفتاحاً، وتتركز أكثر على النتائج والعملاء، ومن أمثلة الإدارة الإلكترونية المتجاوبة؛ ما تقدمه ولاية فرجينيا-Virginia الأمريكية عبر بوابة حكومية رسمية، من خلالها يمكن للمواطنين والشركات الحصول على خدمات شخصية، إذ يمكن للمواطنين من خلال الصفحة الرئيسية لـ "My Virginia" الوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات والمعلومات التفاعلية التي تقدمها الهيئات الحكومية في فرجينيا، مثل: وكالات الدولة والحكومات المحلية، الكليات، الجامعات، المدارس، المكتبات والمتاحف. وتشمل خدمات "فيرجينيا" رخصة القيادة وتجديد تسجيل

<sup>1</sup> Hein van DUIVENBODEN, "Responsive E-Government Services: Towards 'New' Public Management", Series: Informatization developments and the public sector, Volume 9, Netherlands-Amsterdam: IOS Press, 2005. P145-147.

السيارة، وفحص حالة تسجيل الناخبين، وبحث عن مكان الاقتراع، والتتبع التشريعي والتنظيمي، وتحديد الرخصة المهنية، وإيداع ملفات الضرائب الحكومية، ومساعدة شكاوى المستهلكين، وتخطيط السفر في فرجينيا<sup>1</sup>.

في ولاية فرجينيا، كل مواطن لديه الفرصة عبر البوابة الحكومية، لإنشاء الصفحة الشخصية الخاصة به في حكومة فرجينيا، مع تخصيص المعلومات والخدمات التي يريدها فقط، من خلال هذه الصفحة الشخصية، يمكن للمواطنين الاختيار من بين العديد من قنوات المعلومات (مثل الحكومة المحلية، والبيانات الصحفية، والمدارس المحلية، وخدمات الوكالة التنفيذية للولاية، وتقارير المرور المحلية، وحتى نتائج اليانصيب، لتلقي إشعارات الاجتماعات العامة تلقائياً، وتحديثات التتبع التشريعية، ومعلومات الناخبين، وإعلانات البريد الإلكتروني، لإعداد صفحة التخصيص وفقاً لاختيارات المستخدم، ويتم وضع ملف تعريف ارتباط على كمبيوتر الشخص لتخزين المعلومات ذات الصلة، ولكن لا يتم حفظ أي معلومات شخصية أو تتبعها أو بيعها، بالإضافة إلى ذلك، يمكن لكل مواطن الحصول على رقم تعريف شخصي (My Virginia PIN)، والذي يمكن استخدامه للوصول إلى خدمات متنوعة، وتتعدى للصلاحيات الخاصة والشخصية، مدمج مع تقنية التشفير والتأمين (Secure Sockets Layer (SSL)، فيسمح رقم الـ PIN للمواطنين بإجراء المعاملات الحكومية الإلكترونية بأمان على الإنترنت، مثل إيداع الإقرارات الضريبية، وتحديد رخص القيادة، ومشاهدة وطلب نسخ لكشوف نقاط الدراسة الصادرة عن المؤسسات التعليمية، ومراجعة منح البطالة والمساعدات الحكومية، بالإضافة إلى تقديم المساعدة الفورية عبر الإنترنت للمستخدمين.

كما يتوجه الباحثون عن المعلومات الحكومية الأمريكية، بشكل دقيق حسب المدن، إلى موقع التواصل الاجتماعي city-data، والذي يعمل من خلال جمع وتحليل البيانات من مجموعة متنوعة من المصادر الحكومية والخاصة، لإنشاء ملفات تعريف مفصلة ومفيدة لكل مدينة في الولايات المتحدة، من معدلات الجريمة إلى أنماط الطقس، يتصفح موقع City-Data أكثر من 14 مليون مستخدم شهرياً (حسب إحصاءات جوان 2016).<sup>2</sup>

ويوجد هناك بعض المآخذ، التي سجلتها بعض التجارب في الولايات المتحدة، حول فعالية نظم المعلومات المفتوحة، ومدى استجابة الحكومة والاستفادة من هذه المنظومة، خاصة في إدارة الطوارئ، فخلال حالات الطوارئ، يستجيب أصحاب المصلحة وفقاً للمعلومات والتوجيهات التي يتلقونها، وقد كان الرد البطيء على إعصار كاترينا-Katrina بمثابة إحراج وطني، فقد كانت استجابة حكومات الولايات في انتظار التوجيهات الفيدرالية للعمل وتوفير التمويل والدعم للمنطقة، ومع ذلك لم تستوعب الوكالات الفيدرالية المعنية خطورة الوضع على الفور، الأمر الذي جعل اتخاذ القرار بطيئاً، والأمر الذي أدى إلى عدم كفاية وقت استجابة الحكومات المحلية. علاوة على ذلك، فإن الوكالات الحكومية وشركات القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية التي كانت أكثر استجابة، لم تكن تعرف سوى القليل عن خطة الاستجابة الوطنية، ولم يعرف الجمهور خطة الإنقاذ الحكومية أو جدول الإخلاء، ولا خطة الإنعاش بعد الإعصار. لم يكن هناك منصة موحدة لنشر المعلومات والتوجيهات، فلا الجهات الحكومية المتعددة، ولا الجمهور عرفوا ما حدث ولا كيفية التعامل مع المشكلات الناجمة عن الكارثة وطرق حلها في وقتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ibid, P152.

<sup>2</sup> City-Data, "Welcome to City-Data", Published on: [W.D.P], access on: 13-06-2018, available at: <http://www.city-data.com/>

<sup>3</sup> Yumei ChenTheresa A. Pardo and Shanshan Chen, "Exploring on the Role of Open Government Data in Emergency Management", Electronic Government: 16th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2017, St. Petersburg, Russia, September 4-7, 2017, Proceedings, Cham-Switzerland: IFIP International Federation for Information Processing, 2017, P309.

إنّ عدم وضوح خطة الاستجابة، وضعف تطبيقها يطرح العديد من التساؤلات حول، كيفية استخدام الموارد الحكومية، وموارد الاعانات والمساعدات، والموارد من الجهات الغير الرسمية، وسبل توجيهها أثناء الكوارث، وتحديد الأولويات وفئات المستفيدين، وهذا الغموض والارتباك هو ما يترك مجال لظهور الفساد في أصعب الظروف.

إعصار ساندي في عام 2012 كان اختباراً آخر لخطة الاستجابة الوطنية الجديدة، واعتبرت النتائج أكثر فعالية بكثير، مقارنة بالاستجابة في إعصار كاترينا، وتم العثور على جميع الوكالات التي أعدت للإعصار المرتفع وتواصلت مع بعضها البعض، وظهر أن نشر الموارد والخدمات اللوجستية أكثر كفاءة وفعالية، وتم تحسين التواصل بين حكومات الولايات المستجيبة على الرغم من أن التواصل بين الحكومة والجمهور مثل المواطنين والشركات الخاصة والمنظمات غير الحكومية لا يزال يمثل مشكلة. ومع ذلك، وجد التقييم أيضاً أن قلة من الناس استخدموا الملاجئ، وكان الإخلاء غير فعال، وكان الوعي الظرفي محدوداً، وكانت خطة الإنعاش تفتقر إلى الدعم العام.

ومع ذلك فإنّ إطلاق خط الاستجابة الجديدة، حسّن مشاركة المعلومات والتوجيهات بين الحكومات، على الرغم من أن التفاعل بين الحكومة وأصحاب المصلحة الآخرين لم تتحسن. فلم تكن خطة الاستجابة الجديدة، مفتوحة لأصحاب المصلحة الآخرين، للمساعدة في إبراز استراتيجيات صنع القرار والاتصالات الخاصة بهم، وكنتيجة لذلك لم يعتبر التحسن واضحاً بشكل كبير.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: الشفافية وعدة مبادرات إلكترونية لمكافحة الفساد الإداري في الولايات المتحدة

تعدّ توجهات الحكومة المفتوحة-Open Government، أو البيانات المفتوحة-Open Data التي تبناها الإدارة الأمريكية، سياسات بالأساس لتكريس مبدئي الشفافية والمساءلة، وقد أشار مسح للإدارات المحلية داخل الولايات المتحدة في عامي 2004 و2011، إلى أن 69.3 و66.8٪ من المسؤولين العموميين، في المدن والمقاطعات الأمريكية، يعتبرون توفير المال وإنتاج المزيد من الإيرادات، هو السبب الرئيسي لتنفيذ مشاريع الإدارة الإلكترونية، وقد أدى التصور بأنّ "الكفاءة" المتزايدة بهذا الصدد، هي ما أدت إلى تشجيع غالبية مبادرات الإدارة الإلكترونية، عبر مختلف الولايات الأمريكية.<sup>2</sup> لكن كان الأهم من ذلك، هو انفتاح النظام أكثر وتحميد للشفافية بالإضافة إلى مبادرات أخرى، مست العديد من القطاعات والمجالات، سواء من خلال وضوح إجراءات العمل، وتحديد حجم ومجالات الانفاق والأداء، أو في توفير البيانات والمعلومات، لتمكين المؤسسات المعنية بالرقابة، وجمهور الإدارة الإلكترونية، في أن يكونوا أكثر فعالية، لتحقيق المشاركة والتعاون، الذي يركّز على النتائج والجودة، وبذلك يجد من منافذ وفرص الفساد، التي تعتمد على الغموض والسرية، وضيق دائرة المطلعين على البيانات، وتُعد الجمهور عن آليات الرقابة وصناعة القرار وعمليات التقييم.

### المطلب الأول: الشفافية والمساءلة في الإدارة الإلكترونية الأمريكية

ترتبط الشفافية كثيراً، بمصداقية ووضوح الإجراءات والأعمال الإدارية، ومشاركة الجمهور والتركيز على الأداء والنتائج، وهذا ما يُعتبر وفق نظام الإدارة الإلكترونية، إرساء لمبادئ أساسية في نجاح المؤسسة، وفق نظام إداري حديث، وتعد الولايات المتحدة سباقة من ناحية التمهيد القانوني والتشريعي، لهذا التوجه الطموح الذي يرتقي بمفهوم الإدارة الإلكترونية، إلى مفهوم إداري حديث، لا يعتمد

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Rodrigo Sandoval-Almazán and others, "Building Digital Government Strategies Principles and Practices", **Public Administration and Information Technology**, Volume: 16, Switzerland-Cham: Springer International Publishing AG 2017. P40.

فقط على الجانب التقني في رؤية الإصلاح والتطوير، ومكافحة الفساد الإداري، بل يعتمد على التوجهات والمفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، لهذا تسعى الولايات المتحدة إلى تطوير عمليات وأنظمة الإفصاح الإلكتروني E-Disclosure ونشر المعلومات، حتى تأخذ أبعادها الحقيقية في إرساء مفهوم المساءلة وممارسته.

### أولاً: قراءة في مؤشرات الشفافية للولايات المتحدة لسنة 2017

لا تعدّ المقاومة الداخلية لمبادرات الشفافية أمراً غير عادي في الولايات المتحدة، التي تأسست بمبادئ الانفتاح كونها جزءاً من الحكومة، فقد كانت هناك مقاومة كبيرة مبكّرة في السلطة التنفيذية لتطبيق قوانين الشفافية في الخمسينات والستينات من القرن العشرين. وقد حددت الأبحاث عدداً من الطرق التي تؤثر بها الثقافة على الانفتاح، وجهود مكافحة الفساد وأنواع القادة الذين يتم اختيارهم بشكل نموذجي، وهيكل الحكومة، ومستوى العمل السياسي، ومشاركة المواطنين، وطبيعة التفاعلات الاجتماعية، والتشكيلات الجماعية، وقبول التغيير القانوني، والتركيز على خلق الانطباع الثقافي بأن الفساد غير مقبول<sup>1</sup>...، ولعل الإدارة الإلكترونية تعبر عن العديد من هذه التوجهات، وتعد فرصة لممارستها، من خلال القوانين التي عملت على إرساء الأعمال الإدارية بنمطها التكنولوجي الجديد، ومن خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتوجه نحو الانفتاح أكثر بنشر البيانات، أو فتح قنوات للمشاركة خارج الأطر التقليدية، في صناعة القرار، الرقابة والتقييم، وتفعيل أكثر لأدوار الجمهور ومختلف الفواعل غير الرسمية.

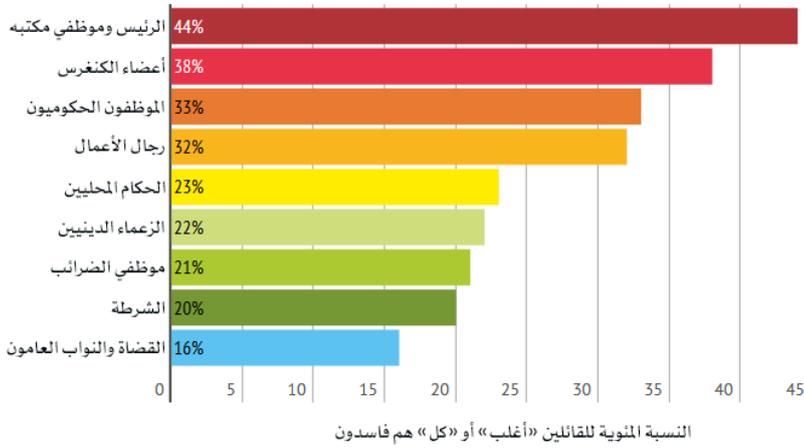
إنّ استطلاع جديد للرأي العام، من المنظمة العالمية للشفافية، يقارن سنة 2017 مع 2016، لمؤشرات الفساد في الولايات المتحدة، يشير إلى أنّ البلد يواجه مجموعة كبيرة من التحديات المحلية المتعلقة بإساءة استخدام السلطة، والمُسخّرة في تحقيق مكاسب خاصة، وهذا نفسه تعريف الفساد من المنظمة الدولية للشفافية. وتشمل القضايا الرئيسية تأثير الأفراد الأثرياء على الحكومة؛ تحت شعار: "دفع المال للعب الأدوار السياسية" - "pay to play" وتكرّر نفس المشكلات والأحداث بين المكاتب الحكومية المنتخبة، والشركات الربحية، والجمعيات المهنية؛ وإساءة استخدام النظام المالي الأمريكي من قبل الفاسدين الأجانب، ورجال السلطة الفاسدين، والنخب المحلية.

فقد انتخب الرئيس الحالي للولايات المتحدة "دونالد ترامب - Donald Trump" على وعد بتنظيف السياسة الأمريكية وجعل عمل الحكومة أفضل، بالنسبة لأولئك الذين يشعرون بأن مصالحهم قد أهملت من قبل النخب السياسية. ومع ذلك، وبدلاً من الشعور بتحسّن حول التقدم في مكافحة الفساد على مدار عام 2016، فإن أغلبية واضحة من الناس في أمريكا يقولون في سنة 2017 أن الأمور قد أصبحت أسوأ. فما يقرب ستة من كل عشرة أشخاص يقولون، أن مستوى الفساد قد ارتفع وهذا خلال سنة، وهو ارتفاعاً يقارب الثلث عن نفس الفئة في جانفي 2016، وتم إجراء مسح جديد من قبل منظمة الشفافية الدولية، إذ أنّ مسح بمقياس الفساد في الولايات المتحدة لسنة 2017، والذي أُجري في شهري أكتوبر ونوفمبر، يُظهر أنّ الحكومة الأمريكية وبعض مؤسسات السلطة الرئيسية لا يزال أمامها طريق طويل لاستعادة ثقة المواطنين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> John Carlo Bertot, Paul T. "Jaeger and Justin M. Grimes, Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies", **Government Information Quarterly**, Volume 27, Issue 3, Amsterdam: Elsevier B.V, 2010. P265.

<sup>2</sup> Transparency International, "**Corruption in the USA: The difference a year makes-New public opinion survey compares 2017 with 2016**", Published on: 12 December 2017, access on: 13-06-2018, available at: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_in\\_the\\_usa\\_the\\_difference\\_a\\_year\\_makes](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_in_the_usa_the_difference_a_year_makes)

والشكل التالي يوضح نتائج عملية المسح لسنة 2017، الذي قامت به المنظمة الدولية للشفافية، حول فساد المؤسسات والمجموعات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية.



الشكل رقم (14): تباين الفساد في المؤسسات والمجموعات الأمريكية الفاعلة في المجتمع  
المصدر:  
المنظمة الدولية للشفافية مسح 2017/ بتصرف

سؤال الاستطلاع: كم عدد الأشخاص والمؤسسات الذين تعتقد أنهم متورطون في الفساد، بحسب التصنيفات والمجموعات التالية أو لم تسمع بما يكفي لتحكم عليهم؟ والاستطلاع كان حول تسعة مجموعات مؤثرة، وهي الموضحة في الشكل أعلاه. القاعدة: جميع المستجيبين، باستثناء الردود المفقودة. يتم توضيحها في المخطط، إذ يوضح المخطط نسبة المستجيبين الذين أجابوا بأن "معظمهم" أو "جميعهم" فاسدون. لا يتم عرض الردود "بلا" و "بعض" و "لا أعرف" لسهولة المقارنة.

المنهجية المتبعة في الاستطلاع: كلفت منظمة الشفافية الدولية، لجنة "Efficiency3" بتنفيذ مؤشر القياس 2017 في الولايات المتحدة. فقامت لجنة "Efficiency3" بإدارة مقابلة هاتفية عبر الكمبيوتر مع 1005 مستجيب من فترة أكتوبر 2017 إلى نوفمبر 2017، تم اختيار المستجيبين باستخدام الاتصال الهاتفي الرقمي العشوائي، وتم ترجيح البيانات لتكون ممثلة ديموغرافياً، لجميع البالغين في الولايات المتحدة الذين تزيد أعمارهم عن 18 عامًا حسب: العمر، والجنس، والدرجة الاجتماعية، والمناطق الريفية والحضرية، والعرقية... وكانت قد أجرت لجنة "Efficiency3" استبياناً مقارناً لعدد 1,001 مستجيبين لمنظمة الشفافية الدولية من جانفي 2016 إلى فيفري 2016، وظهرت النتائج مع عمليات المقارنة كما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ 44 في المائة من الأمريكيين يعتقدون أن الفساد منتشر في البيت الأبيض، زيادة، عن نسبة 36 في المائة في عام 2016.
- ✓ ما يقرب من 7 من أصل 10 أشخاص يعتقدون أن الحكومة فشلت في محاربة الفساد، مقارنة مع النصف في عام 2016.
- ✓ يرى ما يقرب من ثلث الأمريكيين من أصل إفريقي في 2017، الذين شملهم الاستطلاع أن الشرطة فاسدة للغاية، مقارنة بخمسهم عبر مسح عام 2016.
- ✓ 55 في المائة خافوا من الانتقام باعتباره السبب الرئيسي لعدم الإبلاغ عن الفساد، زيادة، عن نسبة 31 في المائة لعام 2016.
- ✓ وقال 74 في المائة إن الناس العاديين يمكنهم إحداث فرق في مكافحة الفساد.

<sup>1</sup> Idem.

ينظر إلى مكتب الرئيس على أنه الأكثر فساداً: سأل الاستطلاع عن درجة الفساد في تسع مجموعات مؤثرة، وشملت هذه المجموعات، الحكومة الوطنية (مكتب الرئيس وأعضاء الكونغرس والموظفين الحكوميين)، والمسؤولين العموميين الذين يعملون على مستوى الخدمة (مسؤولي الضرائب والشرطة والقضاة والمسؤولين المحليين)، وأولئك الذين ليسوا جزءاً من الحكومة ولكنهم في كثير من الأحيان يمتلكون نفوذاً قوياً (رجال الأعمال، الزعماء الدينيين).

من بين هذه الفئات، يُنظر إلى المؤسسات الحكومية والمسؤولين في واشنطن على أنهم الأكثر فساداً في البلاد، وتُظهر النتائج أن 44 في المائة من الأمريكيين يقولون الآن إن معظم أو كل هؤلاء في مكتب الرئيس فاسدون، مقابل 36 في المائة قالوا نفس الشيء في العام الماضي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن العديد من الناس لديهم نظرة غير مواتية للأعمال التجارية الكبيرة، ما يقرب من ثلث الناس في الولايات المتحدة يعتقدون أن معظم أو جميع رجال الأعمال فاسدون، وبالمقارنة، ينظر إلى القضاة على أنهم أنظف وأقل فساداً، حيث يعتقد 16 في المائة فقط أنهم فاسدون، نسبة أعلى من الأمريكيين من أصل إفريقي الذين شملهم الاستطلاع، اعتبروا الشرطة فاسدة للغاية: 31 في المائة، مقابل 20 في المائة في المتوسط لجميع الذين شملهم الاستطلاع، مما يعني وجود وتزايد مظاهر العنصرية والتمييز وعدم المساواة.

**ضعف الجهود الحكومية لوقف الفساد:** تكشف النتائج أيضاً أن الناس أصبحوا الآن أكثر انتقاداً للجهود الحكومية لمحاربة الفساد، من أكثر من النصف بقليل في عام 2016، يقول ما يقرب سبعة من كل عشرة أشخاص في الولايات المتحدة في 2017، إن الحكومة تقوم بعمل سيئ في مكافحة الفساد داخل مؤسساتها وأجهزتها، وهذا على الرغم من الالتزامات واسعة النطاق لتنظيف الحكومة.

**أهمية التصويت كإجراء فعال ضد الفساد:** في الوقت نفسه، يكشف الاستبيان أنه على الرغم من المخاوف المتزايدة بشأن مستوى الفساد، يشعر الكثير من الناس بأنهم قادرون على إحداث فرق، مما يدل على أن المواطنين يمكنهم التعامل مع هذه القضية. فعندما سُئل الأفراد الذين شملهم الاستبيان، عن الإجراءات الأكثر فعالية في محاربة الفساد، جاء استخدام صندوق الاقتراع متصدراً قائمة الإجراءات، وقال 28 في المائة إن التصويت لصالح مرشح نظيف أو حزب ملتزم بمكافحة الفساد هو أكثر الأشياء فعالية التي يمكن أن يقوموا بها. ومع ذلك، فقد انخفض هذا الرقم عن نسبة 34 في المائة سُجلت في عام 2016.

**أهمية المشاركة الإلكترونية والحراك المجتمعي:** كانت هناك زيادة في نسبة الأشخاص، الذين يقولون إن بعض أشكال المشاركة الإلكترونية، والتأثير المباشر - بعيداً عن صناديق الاقتراع ستكون أكثر فاعلية - والتحدث والنشاط على مواقع التواصل الاجتماعي، والانضمام إلى مسيرة احتجاج، والانضمام إلى منظمة لمكافحة الفساد، وتوقيع عريضة، والتحدث إلى الأصدقاء أو الأقارب، أو مقاطعة عمل تجاري، بشكل جماعي... إذ يعتقد 25% من الناس في الولايات المتحدة في سنة 2017، أن هذه هي أكثر الأشياء فعالية التي يمكنهم القيام بها، زيادة عن نسبة 17% في عام 2016، وقال 21 في المائة آخرون إن الإبلاغ عن الفساد هو الحل الأكثر فعالية.

**الخوف من الانتقام يمنع المزيد من الناس من الإبلاغ عن الفساد:** في الواقع، لا يتقدم كثير من الأشخاص للإبلاغ عن الفساد عندما يرونه أو يواجهونه، وعندما سأل القائمون على الاستطلاع لماذا قد يكون ذلك؟ يقول الأمريكيون في 2017 بأغلبية ساحقة،

لأنهم يخافون من الانتقام والمعاناة نتيجة لذلك. وقد ذكر أكثر من نصف الأشخاص (55 في المائة) أنّ هذا هو السبب الرئيسي وراء عدم تقدم الناس، للتبليغ عن الفساد، وهذا زيادة كبيرة منذ عام 2016، عندما قال 31 في المائة فقط الشيء نفسه.

### ثانيا: النظم الإلكترونية المعتمدة وتراجع السلطة التقديرية في الولايات المتحدة

يُعتبر من أهم المفاهيم التي رسّخها، إرساء وممارسة الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة، هو تراجع السلطة التقديرية، في عملية صنع القرار، فكثيرا ما تُرجع حالات الفساد إلى القرارات، التي اتخذها صناع القرار، حيث أن القانون في نظم الإدارة التقليدية، يعطي لقيادة المؤسسة السلطة التقديرية في الكثير من الأمور، التي تؤثر على إجراءات العمل، ونوعية الخدمات ومدى الالتزام بتحقيق المصلحة العامة، وبالتالي تعد السلطة التقديرية لصناع القرار أحد أهم منافذ الفساد، باعتبارها تعتمد كثيرا على خبرة القائد، وتجاربه السابقة مما يتيح له التقدير الذاتي للعديد من إجراءات العمل مع مسؤولية أقل، يبررها غالبا سوء التقدير البشري، وهنا يمكن لصانع القرار أن يضع مصلحته الخاصة أو مصالح أخرى ضيقة قبل المصلحة العامة، كما أنّ نقص المعلومات لدى صانع القرار، عن طبيعة ومستوى الأداء، يقلص من خياراته أو يجعله يرشح البدائل غير المناسبة.

حيث كان وضع السياسات والقرارات المتعلقة بالإفناق والإشراف، يواجه العديد من التحديات لافتقاره إلى<sup>1</sup>:

✓ أهداف برامج دقيقة بما فيه الكفاية.

✓ أداء البرامج ومعلومات التكلفة.

وقد سعت الإدارة الأمريكية، من خلال العديد من القوانين، خاصة قانون أداء ونتائج الحكومة لعام 1993 (GPR) The Government Performance and Results Act؛ والذي كان مصمم لتحسين إدارة وأداء الحكومة، يطلب من الوكالات؛ المشاركة في مهام إدارة الأداء مثل تحديد الأهداف وقياس النتائج والإبلاغ عن تقدمها. ومن أجل الامتثال لهذا القانون، أُجبرت الوكالات الحكومية على إعداد خطط استراتيجية وخطط أداء وإجراء تحليل فجوات للمشاريع، والتخطيط الاستراتيجي، ووضع إطار لتقارير الوكالات، وذلك لإظهار التقدم الذي تحرزته نحو تحقيق أهدافها<sup>2</sup>، ولمعالجة هذا الوضع في نظام الإدارة الإلكترونية، كان السبيل هو اتباع أفضل الممارسات في القطاع الخاص، بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة في مجال الإنترنت لتحويل فعالية الوكالات الفيدرالية، بما في ذلك الكفاءة وجودة الخدمة، مما أفرز عن نظم آلية وإجراءات عملية عديدة تعتمد أساليب تقنية. فقد اقتر الكونغرس أفضل ممارسات القطاع الخاص، من خلال العديد من القوانين، مما مكن الوكالات من إدارة متطلبات تكنولوجيا المعلومات بشكل أكثر فعالية، وجعلها أكثر تأثيرا وتداخلا في عملية صناعة القرار فبموجب القوانين القائمة على الأداء في مجال تكنولوجيا المعلومات، يتعين على الوكالات ربط مخططات التكنولوجيا، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، بشكل أفضل مع مهام وأهداف البرامج، وللقيام بذلك، يتعين على الوكالات<sup>3</sup>:

✓ إشراك كبار المسؤولين التنفيذيين في قرارات إدارة تكنولوجيا المعلومات.

✓ تعيين كبار موظفي المعلومات، الذين يقومون بتقييم برامج تكنولوجيا المعلومات على أساس قياسات الأداء المطبقة.

✓ تفرض الكثير من الانضباط المطلوب في الإفناق على التكنولوجيا.

<sup>1</sup> Patrick R. Mullen, "Performance Reporting on United States Digital Government", **Encyclopedia of digital government**, volume:3, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2007, P1324.

<sup>2</sup> National Academy of Sciences, **Op. cit.**, P1.

<sup>3</sup> Patrick R. Mullen, **Op. cit.**, P1324.

✓ إعادة تصميم إجراءات العمل غير الفعالة.

✓ استخدام مقاييس الأداء لتقييم المساهمة، من وراء استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأهداف المسطرة.

كما يفرض مكتب إدارة الميزانية على الوكالات الحكومية، وفق نمط الإدارة الإلكترونية ومن خلال القوانين المعتمدة، العديد من الإجراءات التي تحدّ من السلطة التقديرية، في عملية صناعة القرار، وتفرض آليات وإجراءات عمل، تعتمد على تحديد الأدوار، والاعتماد على تقييم الأداء والنتائج، وفق ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن أهم تلك الإجراءات ضرورة القيام بما يلي<sup>1</sup>:

- إصدار توجيهات إلى الوكالات التنفيذية بشأن المخططات المالية ومراقبة الاستثمار، ومراجعة المهام المرتبطة بالعمليات الإدارية، وأمن المعلومات.
- تشجيع وتحسين اكتساب واستخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال إدارة الأداء.
- استخدام عملية الميزانية لتحليل وتتبع وتقييم مخاطر ونتائج الاستثمارات الأساسية، لرؤوس الأموال في مجال تكنولوجيا ونظم المعلومات، ولفرض المساءلة على رؤساء الوكالات.
- تقرير إلى الكونغرس عن تقدم وإنجازات الوكالات.

من خلال الجهود الحثيثة، في توفير تقارير أداء مفيدة لمستخدمي الكونغرس أو غيرهم، يجدر الإشارة إلى أنّ تراجع السلطة التقديرية لصانعي القرار، لا يعني بالضرورة التوجه نحو جعلها عملية آلية، حتى تكون عملية سليمة، وبالتالي تتوجه الولايات المتحدة، بالموازاة مع أنظمة قياس الأداء، إلى التأكيد على العديد من النقاط منها: أنّه على أولئك الذين يعملون على إعداد التقارير أن يضعوا في اعتبارهم أن هناك حدود واضحة، لمقدار المعلومات التي يمكن لصانعي القرار التعامل معها؛ معرفة وإدراك كامل. وتقارير الأداء تُعالج أيضا الفشل المتكرر لإصلاح الميزانية، فيجب أن تأخذ بعين الاعتبار مدخلات السلطة التشريعية ومختلف الحساسيات. وعلى نفس القدر من الأهمية، عند اقتراح مقاييس الأداء، يحتاج المنفذون المحتملون إلى إدراج الاستخدام النهائي في عملية الموازنة.

قدرة أصحاب المصلحة (أو السياسيين) تتعلق بطبيعة الدعم لقياس الأداء ... فهناك اتفاق واسع النطاق على أن الإصلاحات الإدارية تتطلب الدعم من الإدارة العليا. فالدعم من القادة والمسؤولين المنتخبين أمر بالغ الأهمية لأنه يمنع منافذ الفساد، ويُشجع الإصلاحات ويُحسّن توقعات الأداء، ويساعد على ضمان التمويل للجهود الجديدة. وفي هذا الصدد، تفرض بعض الولايات، مثل ولاية مينيسوتا-Minnesota، استخدام مقاييس الأداء من قبل المقاطعات، غالبًا كجزء من موازنة المقاطعة والتخطيط الاستراتيجي. مشكلة أخرى متكررة في تطوير تقارير الأداء المفيدة، وهي عدم ربط تدابير الأداء وبيانات التكلفة. ويعكس هذا، من بين أمور أخرى، عدم الرغبة في الكشف عن التكلفة والاعتقاد بأن "فعالية التكلفة" قد لا تكون بنفس أهمية جودة الخدمة المتصورة أو الفعلية.<sup>2</sup>

نقص الدعم لا سيما من الهيئات التشريعية، وهو سبب شائع في فشل إصلاح الميزانية... إذ يتردد المسؤولون المنتخبون في تقديم الدعم، خاصة عندما ينظرون إليه على أنه خدعة من البيروقراطيين "لتوجيه" عملياتهم وبالتالي تجنب التشريعات التي قد تساهم في تحسين الأداء، وعليه يجب أن تربط المؤسسات والأجهزة التنفيذية، مقاييس أدائها بشكل تام ومفيد بالأنظمة الآلية للإدارة، وإلا أي حماس للقياس والمعايير الكميّة سوف يفقد بريقه بسرعة. لذا ينصح المسؤولون الذين يركزون في نظام الإدارة الإلكترونية على

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Ibid, P1325.

النتائج، بالتفكير في تطبيق مقاييس الأداء مباشرة من البداية، وفي كل مرحلة، ولا يمكن أن يزدهر قياس الأداء وتزداد قيمته، إلا إذا كان مستخدماً ومفيداً<sup>1</sup>.

### ثالثاً: الضمانات القانونية وآليات الإثبات الإلكتروني في الولايات المتحدة

تواجه الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة، قدراً معيناً من عدم الثقة من مواطنيها، شأنها شأن العديد من الدول، فكثير من المستخدمين قلقون بسبب مخاوف الخصوصية والأمن، فهذه القضية تعتبر تحدٍ للحكومات والإدارات العمومية للتعامل معها، فهناك العديد من المخططات المستخدمة مثل أنظمة البنية التحتية للمفتاح العام، لحماية التفاعل الإلكتروني داخلياً وخارجياً، ولكن الثقة في هذه الأنظمة تتطور ببطء؛ إذ أنّ البنية التحتية للمفتاح العام هي نظام تشفير متطور، يستخدم التواقيع الرقمية التي تضمن حماية المعلومات الإلكترونية أثناء إدخالها، أثناء التعامل، وعند تخزينها في الكمبيوتر، ومع زيادة عدد المعاملات عبر الإنترنت مع المؤسسات والوكالات الحكومية، يتزايد أيضاً خطر سرقة البيانات أو إساءة استخدامها<sup>2</sup>. ومن الضروري أيضاً أن تقوم الوكالات بالإعلام بالمخاطر الأمنية، والتوعية بالطرق الآمنة للاستخدام، والقنوات السليمة مع الإرشادات الصحيحة، إذ يحتاج الجمهور إلى التثقيف والتعليم حول طرق الاستخدام الآمن، لقنوات التعامل مع الإدارة الإلكترونية، من جهة. ورفع الثقة في المؤسسات والإجراءات الحكومية، ونوعية الخدمات والسلع من جهة أخرى<sup>3</sup>.

لقد كان التوقيع الإلكتروني مستخدماً لسنوات عديدة، داخل الولايات المتحدة الأمريكية، سواء على مستوى المستخدم الشخصي أو كمستخدم في المؤسسة، سواء بالنسبة للمعاملات المصرفية أو الإدارة العامة، وعلى الرغم من وعي المجتمع الأمريكي لاستخدامه، إلا أنّ كل التوقيعات التي تسمى "الرقمية" أو "الإلكترونية"، ليس لها نفس مستويات الأمان، ولا يتم تنظيمها بنفس الطريقة خارج الولايات المتحدة، فهناك بعض الاختلافات.

فعلى الرغم من أن مفهوم التوقيع الرقمي كتوقيع بالوسائل الإلكترونية يعني صلاحية قانونية، وضمان عدم التنصل، وصدقية الموقع وتكامل التوقيع، وهي مبادئ واضحة في جميع دول العالم، لكن غالباً لم يتم اشتراط تطوير وتنفيذ نماذج للتوقيع الرقمي أو التوقيع الإلكتروني بنفس الطريقة، وذلك ما أوجد تعدد المبادرات السابقة للتواقيع الإلكترونية، وثم إقرارها خاصة في قطاع الأعمال، وفق قوانين تحاول أن تواءم وتستوعب تلك المبادرات، وهذا أفرز ما عرفناه سابقاً بـ: "جزر الأتمتة-Islands of Automation"، والتي تحاول الولايات المتحدة، شأنها شأن بعض الدول الأخرى السبّاقة في هذا المجال، استخدام الوسائل التشريعية لمواءمة التناظر بين المبادرات المستقلة، ووضع معايير قياسية للتنسيق والرقابة<sup>4</sup>.

وإذا نظرنا إلى وضع الولايات المتحدة، يمكننا أن نرى أنه لا يزال أمامها طريق طويل للوصول إلى الوضع الذي تتواجد فيه أوروبا حالياً، بما أن الولايات المتحدة اليوم لا تفكر في نموذج للتوقيع الإلكتروني للبلد بأكمله، ولأن الولايات المتحدة لديها حالياً نوعين من القوانين لتنظيم التوقيع الإلكتروني: واحد ذو طابع فيدرالي: (التوقيعات الإلكترونية في قانون التجارة العالمية والوطنية) وآخر ذو طابع ولائي: (قانون المعاملات الإلكترونية الموحد).

<sup>1</sup> Ibid, P1325-1326.

<sup>2</sup> Melinda E. Chen and Charles K. Davis, "Current Approaches to Federal E-Government in the United States", **Encyclopedia of digital government**, volume:3, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2007, P268.

<sup>3</sup> Ibid, P269.

<sup>4</sup> Jeffrey W. Seifert and Harold C. Relyea, **Op. cit.**, P476.

فمنذ عام 2000، يحدد قانون التوقيعات الإلكترونية في التجارة العالمية والوطنية، مجال عمله بين مختلف الولايات الأمريكية. ومع ذلك، يستند هذا القانون ويشارك بعض النقاط مع القانون الوطني الأوسع الذي ينظم التوقيع الرقمي الصادر قبله، سنة 1999 ويسمى قانون المعاملات الإلكترونية الموحد، والمعتمد قضائياً في 47 ولاية أمريكية، عدا ثلاثة ولايات وهي<sup>1</sup>: إلينوي-Illinois، نيويورك-New York، وواشنطن-Washington .

في حين لا يزال هناك الكثير مما يجب توضيحه في هذه القوانين، فإن كلاهما يشتركان في أن التوقيع الرقمي مقابل التوقيع الإلكتروني، لهما نفس صدقية التوقيع بخط اليد، على الرغم من أنه لا يمكننا تجاهل حقيقة أن التوقيع، يحتاج أن يكون توقيعاً إلكترونياً معتمداً، ويستند بالتحقق على أساس المفتاح العام (البنية التحتية للمفتاح العام) وكل من الطرفين الموقع والشخص الذي يتسلم الوثيقة الموقعة، قد يشترطان ذلك لتسجيل إجراءاتهما كقيمة اثبات.

ومن ثم، تعترف الولايات المتحدة بصحة منصات التوقيع الرقمي من خلال العقد الممنوح من قبل إدارة مركز الخدمات الإدارية، أو إدارة الخدمات العامة، التي تتوفر من خلال الوكالات الحكومية على مستوى فدرالي أو ولائي أو محلي.<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن هذه القوانين في الولايات المتحدة، بخلاف ما هو في أوروبا، لا تحدد الاختلافات بين التوقيع الرقمي الآمن (التوقيع المستند إلى الشهادات الرقمية) أو التوقيع الإلكتروني أو التوقيع المعقد، (الذي يعبر بشكل عام عن الارتباط بالبيانات الإلكترونية، ولكن بدون الصلاحية القانونية والقضائية، التي توفر التوقيع الرقمي كأداة لتحديد الهوية والتوثيق)، مما يترك مجالاً أوسع لعمليات الاحتيال والادعاء، وتزداد فرص الفساد الإداري كلما ازدادت بساطة التوقيع، فعلى سبيل المثال: (يمكن أن يكون إنشاء ملف PDF موقع من مؤلفه حالة من التوقيع الإلكتروني، لأنه يحدد المؤلف، ولكن ليس له صلاحية قانونية أو توثيق آمن) بالإضافة إلى أمثلة أخرى ك: (التوقيع المرقم) أو (التوقيع البسيط)، الذي هو ببساطة التوقيع الذي كتب مرة واحدة يدوياً على قطعة من الورق، ثم يتم مسحه ضوئياً ولصقه في وثيقة دون مزيد من العلم أو التحقق.

وضمن مفهوم التوقيع الإلكتروني، فإن الولايات المتحدة تضم جميع أنواع التوقيعات الرقمية والإلكترونية، المعقدة والبسيطة، دون تمييز مستويات سلامتها، وهذا خطأ كبير لأن التوقيع الإلكتروني الوحيد الآمن، سيكون هو الذي يعتمد على تقنية التشفير التي تكمن في درجة أمن الأجهزة، وبالتالي فإنّ درجة أمن الأجهزة هي الإمكانية الوحيدة التي ستوفر الصلاحية القانونية للعملية، والتوثيق والصدقية لكلا الموقعين، وبالتالي منع وقوع ضحايا الجرائم الإلكترونية، وغلق منافذ الاحتيال والادعاء ومختلف مظاهر الفساد الإداري، ولهذا يأمل العديد من الخبراء في أن تصبح الولايات المتحدة؛ متحمسة لمتابعة النموذج الأوروبي، الذي يوفر توافق وتكامل التوقيع الإلكتروني، وجوانب الخدمات الأخرى المتعلقة بالثقة الإلكترونية.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مبادرات إلكترونية في مواجهة الفساد الإداري داخل الولايات المتحدة الأمريكية

على مدى السنين الماضية، دفعت الحكومة الأمريكية باستمرار، إلى استخدام المزيد من مشاريع ومبادرات الإدارة الإلكترونية، التي كان لها الأثر الفعال اتجاه الحد من ظاهرة الفساد الإداري، وسنعالج في هذه الجزئية من الدراسة، نظام المشتريات الإلكترونية في

<sup>1</sup> Peggy Garvin, **Government Information Management in the 21st Century: International Perspectives**, United Kingdom-Abingdon: Routledge Taylor & Francis Group, 2016. P156.

<sup>2</sup> REALSEC, "**Digital signature to operate in the United States**", Published on: 06 August 2016, access on: 13-06-2018, available at: <https://realsec.com/en/blogs/sebastian-munoz/digital-signature-operate-the-united-states/>

<sup>3</sup> **Idem.**

الولايات المتحدة، حيث يعد مجال المشتريات الحكومية، من أكثر المجالات التي ينشط فيها الفساد، ونظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني، كمجال يحتاج الضبط والتدقيق، لسد منافذ الفساد، ومن ثمّ مبادرة العدالة الإلكترونية من خلال نموذج ولاية نيويورك، هذه المبادرة التي ترمس مجال أساسي، ومرتبطة بمختلف القطاعات، والذي يحتاج أن يكون نزيهاً وفي نفس الوقت أداة في وجه الفساد.

### أولاً: نظام المشتريات الإلكتروني كآلية لمكافحة الفساد في الولايات المتحدة

يُعتبر الشراء الإلكتروني-E-procurement في القطاع العام، امتداداً لممارسة نظام الإدارة الإلكترونية، وقد عرفه القطاع الخاص بداية، وبعد ذلك تم استيعابه من الحكومة الأمريكية لعدة أسباب؛ ويمكن إجمال الدوافع الرئيسية للتحويل إلى نظام المشتريات الإلكتروني في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ✓ وفورات في التكاليف نتيجة لتوسيع مجموعة الموردين، وبالتالي مزيد من المنافسة وتراجع في الأسعار التي تشتري بها الوكالات الحكومية والمؤسسات العمومية.
- ✓ زيادة الكفاءة الداخلية والخارجية.
- ✓ النهوض بالحكومة من خلال المبادرات التكنولوجية.
- ✓ النشر الاستباقي والتدفق الحر للمعلومات لزيادة الشفافية في العقود الحكومية وعمليات الشراء.
- ✓ أسلوب لتحفيز أهداف السياسات العامة، مثل تمييز الأوراق المالية للشركات الصغيرة أو المملوكة للأقليات أو لفئات محرومة، في إطار أهداف ذات بعد اقتصادي واجتماعي، إذ يحدّد القانون نسبة 23% من أموال المشتريات والتعاقد لهذه الفئات<sup>2</sup>.
- ✓ تشجيع مشاركة المواطنين والثقة في الحكومة من خلال مستويات أعلى من المساءلة والمعرفة الأساسية للممارسات الحكومية.
- ✓ علاقة محسنة بشكل عام بين الحكومة ودافعي الضرائب ومجتمع الأعمال.

ونجد في الولايات المتحدة تنامي لنظام الشراء الإلكتروني، فهناك المزيد من المدن التي بدأت في التحول أو قامت بالفعل بتطبيق نظام الشراء الإلكتروني، وعلى المستوى البلاد ككل، يمكننا أن نرى توجهها على مستويات حكومية مختلفة نحو أنظمة الشراء الإلكتروني، بدلاً من النظام التقليدي المستند إلى الورق، وقد حققت الولايات الأمريكية مستويات عالمية، وتفوقت مدنها على العديد من كبرى المدن في العالم، حيث أشارت إحصاءات عديدة إلى عدم ارتباط حجم المدن وفق معيار عدد السكان، مع المشتريات الإلكترونية داخل الولايات المتحدة، حيث لم تكن أكبر المدن هي التي تحقق أعلى الدرجات بالضرورة، حيث كانت المدن الـ 12، المصنفة أعلى رتبة في المشتريات الحكومية إلكترونياً هي: <sup>3</sup> أتلانتا-Atlanta بولاية جورجيا-Georgia؛ إنديانا بوليس-Indianapolis بولاية إنديانا-Indiana. دي موين-Des Moines بولاية آيوا-Iowa؛ ويتشيتا-Wichita بولاية كنساس-Kansas. كولومبوس-Columbus بولاية أوهايو-Ohio؛ بورتلاند-Portland بولاية أوريغون-؛ ممفيس-Memphis بولاية تينيسي-Tennessee. ناشفيل-ديفيدسون-Nashville\_Davidson بنفس الولاية،

<sup>1</sup> Daniel Bromberg, Karina Saldivar and Marc Fudge, "E-Procurement: Understanding Implementation", **E-Governance and Civic Engagement: Factors and Determinants of E-Democracy**, USA-Pennsylvania: IGI Global, 2012. P88.

<sup>2</sup> Matthew Yglesias, "the government says small businesses get 23% of federal contracts: Reality says otherwise", Published on: 29 May 2015, access on: 15-06-2018, available at: <https://www.vox.com/2015/5/29/8680307/small-business-contracting>

<sup>3</sup> Daniel Bromberg, Karina Saldivar and Marc Fudge, **Op. cit.**, P80-81.

هيوستن - Houston بولاية تكساس-Texas؛ سولت لايك سيتي-Salt Lake City بولاية يوتا-Utah؛ ويست فالي سيتي-West Valley City بنفس الولاية، ونورفولك-Norfolk بولاية فرجينيا-Virginia. وكانت المدينتين: هيوستن وفيلادلفيا هما المدينتان الكبيرتين فقط، والمصنفتين من ضمن أكبر 10 مدن في الولايات المتحدة، في حين 5 مدن من بين أفضل 12، لا توجد حتى في تصنيف أكبر 50 مدينة. وأثبتت الدراسات أيضا تأثير الإدارات المحلية بحسب الولايات، لحجم الشراء الإلكتروني، حيث المدن التي تسجل أعلى المؤشرات، غالبا ما تكون في إقليم ولاية واحدة<sup>1</sup>. بالإضافة إلى أنّ إزام الوكالات بنشر المعلومات، حول الشراء الإلكتروني، فذلك يتيح معرفة مدى التزامها، بتطبيق قانون تصريف الأعمال الصغيرة لعام 1997، خاصة في نسبة 23%، الموجهة لأصحاب الشركات الصغيرة، وإعطائهم فرص للاستثمار والمنافسة، وهذا حرصا على التوزيع العادل، وتحقيق الأهداف ذات الطابع الاجتماعي للسياسات العامة، بالتصدي للاحتكار والتواطؤ، وفساد رجال المال والأعمال، وتأثيرهم على الصفقات وهدر الأموال العامة، وهذا ما يتضح من خلال الجدول التالي<sup>2</sup>:

الجدول رقم (4): حجم المشتريات الحكومية الإلكترونية

2017		2015		2013		تصنيفات الشركات الصغيرة	
النسبة	العدد بالمليار	النسبة	العدد بالمليار	النسبة	العدد بالمليار	النسبة	
23.80%	\$105.70	25.70%	\$90.70	23.40%	\$83.10	23%	شركات صغيرة
9.10%	\$40.20	10.10%	\$35.40	8.60%	\$30.60	5%	شركات صغيرة للمحرومين
4.10%	\$17.90	3.90%	\$13.80	3.40%	\$12.00	3%	شركة صغيرة يملكها معاق
4.70%	\$20.80	5.10%	\$17.80	4.30%	\$15.40	5%	شركة صغيرة تملكها امرأة
1.70%	\$7.30	1.80%	\$6.40	1.80%	\$6.20	3%	شركة صغيرة تعمل في مناطق معزولة

المصدر: إدارة المؤسسات الصغيرة الأمريكية 2018. /بتصرف

حيث نلاحظ في الجدول أعلاه، احصائيات لثلاث سنوات هي 2013، 2015 و 2017، حول المخصصات المالية للعقود والمشتريات، مع الشركات الصغيرة والتي لا تملك قوة تنافسية، ونجد أنّ النسب غالبا ما يتم احترامها. اشياء أخرى يمكن ملاحظتها، في أنظمة الشراء الإلكتروني للولايات المتحدة، فبالنظر لكون أحد أهم أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية، أن تقود الولايات المتحدة قاطبة، إلى ممارسات آلية أكثر تبسيطاً، فيمكن أن نجد حكومات بعض المدن نفسها حالياً، في نقاط متباينة من هذه العملية، فهناك تفاوت بين المدن الأمريكية، في حجم المشتريات الحكومية، بين مدن ذات إنفاق عالي وأخرى متدني، حتى أنّه - كما ذكرنا آنفاً - تمّ التخلي عن نظام المشتريات الإلكترونية في ولاية كارولينا الجنوبية-South Carolina، في جويلية 2002<sup>3</sup>.

سيكون الاستثمار الأولي ضروريا للحكومات المحلية، لإرساء نظام الشراء الإلكتروني، وبعدها تظهر نتائجه وفوائده، إذ يحقّ زيادة الكفاءة في المكاسب والمشتريات، ويوفر إمكانية الوصول إلى عملية تقديم المزادات، وزيادة الباعة والموردين، ومع ذلك لا تعتبر الكفاءة وفورات التكلفة؛ هي المحددات الوحيدة لنجاح نظام المشتريات الإلكترونية كما شدد المشاركون المستجيبون على الشفافية والمساءلة، باعتبارهما من الدوافع الرئيسية للتحويل إلى نظام إلكتروني.

<sup>1</sup> Ibid, P81.

<sup>2</sup> The U.S. Small Business Administration(SBA), "The Federal Government Achieves Small Business Contracting Goal for the Fifth Consecutive Year with Record-Breaking \$105 Billion to Small Businesses", Published on: 22 May 2018, access on: 15-06-2018, available at: <https://www.sba.gov/about-sba/sba-newsroom/press-releases-media-advisories/federal-government-achieves-small-business-contracting-goal-fifth-consecutive-year-record-breaking>

<sup>3</sup> Alexei Pavlichev and G. David Garson, Op. cit., P7.

إن الالتزام بقيم الإنصاف والمساواة والشفافية هي خصائص الحكومة، وتسمح المشتريات الإلكترونية للكيانات العامة والخاصة بالعمل معاً، في سياق هذه القيم، من أجل زيادة ثقة المواطنين في ممارسات الحكومة، بشكل مثالي بسبب طبيعتها المفتوحة.

وتتميز تجربة المدن الأمريكية في أنظمة الشراء الإلكتروني عموماً، بأهم النتائج الميدانية والتأثيرات الرئيسية التالية<sup>1</sup>:

- ✓ وُجد أن التكلفة الأولية أو الاستثمار يقابلها وفورات طويلة الأجل.
- ✓ تعني المشتريات الإلكترونية عمليات شراء أسرع لكل من الحكومة ومورديها، للحفاظ على الحكومة الحالية وربطها بوضع السوق العالمي.
- ✓ تتيح المشتريات الإلكترونية للوكالات تركيز الاهتمام على الأهداف السياسية الملحة، كأولويات بدلا من الإجراءات التقنية والتنظيمات البيروقراطية.
- ✓ يمكن تسهيل تحقيق المساءلة بتوفير الوصول إلى المعلومات، من خلال نظام إلكتروني، ومجموعة المعلومات الخاصة به حيث أن التعاقد؛ هو مجال عرضة للفساد.
- ✓ هناك مسألة ثقة دافعي الضرائب في الممارسات الحكومية، ويتيح النظام عبر الإنترنت للمواطنين معرفة ما تقوم به الحكومة، وما هي المشاريع الجارية، ومعرفة البائعين الذين يعملون مع الحكومة.
- ✓ وأخيراً، تسمح المشتريات الإلكترونية بتقدم بعض أهداف السياسة، مثل زيادة إمكانية الوصول إلى عملية تقديم المزادات، حتى يتمكن البائعون من المشاركة في عملية مفتوحة ونزيهة، بينما تعمل الحكومة بكفاءة أكبر، ويمكن أن تكون موضوعية في جمع ومقارنة العطاءات، في اتخاذ القرار المناسب.

### ثانياً: دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الحد من الفساد داخل الولايات المتحدة

منذ اعتماد الإنترنت على نطاق واسع في التسعينيات، أدى النجاح الهائل الذي حققته التجارة الإلكترونية، ومختلف التطبيقات الناجحة في قطاع الأعمال، خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، إلى حث الحكومات على النظر في سبل الإصلاح المحتملة التي توفرها الإنترنت، فاستخدمت الولايات المتحدة، الإدارة الإلكترونية لأغراض تبسيط عمليات القطاع العام، وتعزيز الاتصال بين الموظفين، من خلال قنوات آمنة وسليمة، وضمان التواصل مع الحكومة والجهات الوصية، ومن خلال البحث في تحقيق هذه الأهداف، أوجدت ما يُعرف بمنصات خاصة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية - E-Human Resources Management (E-HRM)<sup>2</sup>.

وكانت الغاية من المبادرة، السماح بالتفاعلات بين الحكومة والعاملين بها، واعتمدت بشكل عام على أساس الشبكات، والتي تتضمن الشبكات الداخلية حيث يمكن للموظفين الوصول إلى معلومات الموارد البشرية، بالإضافة إلى إدارة وظائف الموارد البشرية على شبكة الإنترنت مثل: التوظيف، التدريب والتعويض...، وتوفر الإدارة الإلكترونية بيئة إلكترونية لتبسيط المعاملات وتقليل الوقت والتكلفة والروتينيات المرتبطة تقليدياً بالإدارة.

<sup>1</sup> Daniel Bromberg, Karina Saldivar and Marc Fudge, **Op. cit.**, P81-82.

<sup>2</sup> Rhoda C. Joseph and Souha R. Ezzedein, "E-Government and E-HRM in the Public Sector", **Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM**, New York-Hershey: Information Science Reference, 2009. P272.

وقد كانت المبادرات السابقة، لمبادرة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، هي نظم معلومات الموارد البشرية السابقة Human Resources Information Systems (HRIS) والتي كانت معتمدة في الثمانينيات، في إشارة إلى التقنيات المصممة لدعم مختلف وظائف الموارد البشرية، وكانت البنوك وشركات التأمين وتجارة التجزئة الكبار، من بين أوائل مستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية، حيث استخدموها بشكل رئيسي في كشوف الرواتب وحفظ السجلات، وكانت أولى المجالات الحكومية الرئيسية السبابة هما: الفضاء والدفاع، اللذان استخدمتا نظام معلومات الموارد البشرية، للقيام بمهام أكثر تعقيداً مثل اختيار الموظف واختباره<sup>1</sup>. كان نمو شبكة الويب العالمية في التسعينيات بمثابة نقطة تحول بالنسبة لنظام معلومات الموارد البشرية، إذ قدمت شبكة الإنترنت منصة للوصول عن بعد للأنظمة الداخلية، مما أدى إلى إزاحة التحول من أنظمة إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الحواسيب المركزية، في حين أن نظام معلومات الموارد البشرية، يشتمل على أنظمة تستخدم بشكل أساسي من قبل مدراء الموارد البشرية، فإن نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ هو نظام أكثر شمولاً يشمل الخدمات التي يمكن للموظفين الوصول إليها بشكل مستقل، وقد ظهرت عدة أنواع من أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية منذ ذلك الحين، بما في ذلك الأنظمة التشغيلية التي تتعامل مع الوظائف الإدارية الأساسية، ونظم العلاقات التي تدعم وظائف المستوى العملي، وأنظمة النقل والتحويل للتعامل مع المهام الاستراتيجية.

فلقد حررت التكنولوجيات القائمة على شبكة الإنترنت وظيفة الموارد البشرية من عمليات مستهلكة للوقت، مثل المنح والترقيات، مما سمح لها بالتركيز على دورها التنظيمي الاستراتيجي، إذ يمكن لقادة الموارد البشرية الآن استخدام المعلومات، المولدة من التكنولوجيا لصياغة وتنفيذ استراتيجيات الأعمال. علاوة على ذلك، يمكن أن يقلل نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل كبير، ليس فقط تكاليف المعاملات ونفقات الفوائد الملموسة، وإنما غير الملموسة على سبيل المثال، الراحة التي تنتج من قدرة الموظف، في الوصول إلى سجلات الرواتب في أي وقت، وإن كان يصعب قياسها فمع ذلك تبقى ذات قيمة<sup>2</sup>.

ففي إطار نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، يمكن للمدراء المباشرين استخدام أجهزة الكمبيوتر المكتبية لترتيب وإجراء التقييمات، وتخطيط التدريب والتطوير، وتقييم تكاليف العمالة، ودراسة مؤشرات التحول بين مكاتب العمل والتغيب، وربما حتى "استبعاد" المديرين والموظفين الأضعف، فعند المساءلة بخصوص عما فعلوه بشأن الغياب، وعبر نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، لا يمكنهم قول إنهم لا يعرفون، فمع هذا النظام الجديد الآن، يمكنهم تقديم تقارير التوافق حول من قام بالتقييمات، من قام بتسجيل الغياب ومن لم يفعل، وهي تقارير منتظمة ... تذهب إلى أعضاء مجلس الإدارة، وتذهب إلى الأعضاء، وإلى الرئيس التنفيذي على رأس الجهاز الإداري<sup>3</sup>.

يمكن للموظفين أيضاً استخدام نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، لتخطيط تطويرهم الشخصي، والتقدم للترقية والوظائف الجديدة، والوصول إلى مجموعة من المعلومات حول سياسة الموارد البشرية، يتم دعم أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بشكل متزايد من خلال برامج مخصصة يتم إنتاجها من قبل الموردين الخاصين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Ibid, P273.

<sup>2</sup> Ibid, P273-274.

<sup>3</sup> Steve Foster, "Making Sense of e-HRM: Transformation, Technology and Power Relations", **Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges**, New York-Hershey: Information Science Reference, 2009. P11.

<sup>4</sup> Robert L. Cardy and Janice S. Miller, "eHR and Performance Management: A Consideration of Positive Potential and the Dark Side", **The Brave New World of e-HR: Human Resources in the Digital Age**, USA: New York: Guilford Press, 2005, P265.

كما يمكن للموظفين في الولايات المتحدة، مراجعة الانشغالات الشائعة لهم من خلال البوابة الحكومية، والتعلم من أين يحصلون على إجابات، لبعض الأسئلة التي يتم طرحها في الغالب من قبل الموظفين، وأيضا العديد من الخدمات التي تعنيهم، مثل: تقاعد الخدمة المدنية، خطة الادخار التوفيرية للموظفين الفيدراليين، الحصول على نسخ من سجلات التوظيف، أو استبدال بطاقة الهوية (البطاقة الذكية-Smart Card) والبطاقة الشخصية للموظف الفدرالي (Federal Employee ID Card) أو التحقق من وجود وظائف فدرالية شاغرة<sup>1</sup>. فالبوابة الإلكترونية الرسمية للحكومة، تحت إشراف إدارة الخدمات العامة الأمريكية، يتم تقديمها بهدف توفير آلية شاملة لنشر المعلومات الحكومية، إذ تسمح البوابة للموظفين الفيدراليين بالحصول على معلومات الرواتب والمزايا بالإضافة إلى فرص التدريب والتطوير الوظيفي. وتوفر أيضا روابط مباشرة إلى مكتب إدارة شؤون الموظفين، وكالة إدارة الموارد البشرية التابعة للحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة<sup>2</sup>.

وأخيراً، يمكننا أن نستنتج، كيف ساعدت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين تنفيذ مختلف وظائف الموارد البشرية، إذ يمكن للتقنيات القائمة على الويب أن تقلل من الإطار الزمني للتوظيف، التعيين والتكاليف المرتبطة به، مما يساهم في الحد من مظاهر المحسوبية والمحاباة في التوظيف، كما تتيح مراكز الخدمة الذاتية القائمة على شبكة الإنترنت للموظفين الحصول على المعلومات بشكل مستقل، مما يؤدي إلى القضاء على المغالطات والاشاعات، واطاحة التسجيل في مختلف برامج الموارد البشرية، مما يساهم في إرساء المساواة في التعامل، وترقية المهارات والاهتمام بالكفاءات، وأيضا ما توفره من مساعدة في اكتشاف الغياب بدون تبرير وترك أماكن العمل، وهذا ما ينتج عنه الحد من التماطل والانتكالية.

### ثالثا: دور العدالة الإلكترونية في تقييد الفساد داخل الولايات المتحدة

إنّ تعزيز سيادة القانون عبر العدالة الإلكترونية-E-Justice، لا سيما من خلال تعزيز فعالية وشفافية المؤسسات القضائية والوصول إليها، يُعدّ ضرورة تفرضها حساسية القطاع، وأهميته التي تعطيه الأولوية لاكتساب صفات الإدارة الإلكترونية، وهو ما كان فعلا، حيث أنّ العدالة الإلكترونية قد وُقرت مبالغ كبيرة، واختزلت مدة أطول من الوقت، مما أدى إلى تعزيز فعالية الإجراءات وتقديم العدالة في الوقت المناسب، حتى وإن واجه ذلك بعض التحديات حول ضمان التحقق من صحة المعلومات والتوثيق المطلوب، وكذلك أمن البيانات، وفي الوقت نفسه، لم يكن الحصول على المعلومات أمر يتم بسهولة، وبالتالي فإنّ شفافية النظام القضائي ليست ذا أهمية في حد ذاتها فحسب، بل أدت أيضاً إلى زيادة جودة العدالة، كما أتاح الوصول إلى مراقبة تقدم الإجراءات وقواعد البيانات القانونية ذات النوعية الجيدة، وتوافر نسخ عامة من الأحكام، كانت كفرصة لتوعية الجمهور، مما عزز مساءلة النظام القضائي بأكمله، وقد خلق هذا تحولا في توقعات الجمهور، ولا سيما الشباب<sup>3</sup>. كما أنّ العدالة الإلكترونية من خلال العديد من التقنيات والأدوات مثل: توفير سجل إلكتروني لحالات الفساد، تصبح أكثر فعالية في محاربته ومراقبته<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> USA.gov, "Common Issues for U.S. Government Employees", Published on: [W.D.P], access on: 14-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/federal-employees>

<sup>2</sup> Rhoda C. Joseph and Souha R. Ezzedeen, **Op. cit.**, P274.

<sup>3</sup> Rule of Law Unit of the United Nations, "E-justice: enhancing transparency, effectiveness and access to justice", Published on: 22 May 2018, access on: 15-06-2018, available at:

<https://www.un.org/ruleoflaw/blog/2016/06/e-justice-sharing-national-experiences-in-enhancing-transparency-effectiveness-and-access-to-justice/>

<sup>4</sup> Thlang Sokim, Xu Xiaolin and Huang Dong, "E-Government: Combatting Corruption and Contribute to Good Governance", **European Journal of Research in Social Sciences**, Vol: 3 No: 6, United Kingdom-Birmingham: Progressive Academic Publishing, 2015. P45.

فقبل بضع سنوات، تم تكليف فريق عمل تكنولوجيا المعلومات الجنائية في ولاية نيويورك، الذي كان مكون من سبع وكالات حكومية مختلفة، بمهمة تطوير "إطار عمل" لإنشاء نقطة وصول واحدة إلى المعلومات اللازمة لإدارة العدالة في الدولة، و"إطار العمل" هذا أُصطلح عليه ب: العدالة الإلكترونية نيويورك \_ E-Justice New York، تمّ تعريفه من خلال عبارات تحدّد مجاله، وفق عملية تعاونية استمرت حوالي 9 أشهر.<sup>1</sup>

ويعدّ E-Justice NY تطبيق قائم على المتصفح مصمم لمنح المستخدمين من الوكالات المؤهلة نقطة وصول واحدة إلى المعلومات المحوسبة داخل وخارج ولاية نيويورك، إذ يجسّد مفهوم نظم معلومات العدالة الجنائية المنسقة والمتكاملة لولاية نيويورك، فيتيح أمن النظام وسهولة الاستعمال، للمستخدمين المؤهلين الحصول على معلومات عن الوضعية الحالية للمتهم، في أي نقطة قرار رئيسية في معالجة قضية جنائية؛ وذلك عندما يكون الوصول الفوري إلى المعلومات الحالية أمراً حاسماً، مثل الاستدعاء الأولي لمتهم جنائي، ويجب على القاضي أن يقرر ما إذا كان من الممكن إطلاق سراح الفرد إلى المجتمع، أو احتجازه لضمان مثوله أمام المحكمة في الإجراءات القضائية اللاحقة، وقدرة المحكمة على استخدام E-Justice NY للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بحالة الفرد، سواء داخل ولاية نيويورك أو خارجها، حول إذا ما كان الشخص مطلوباً في ولاية قضائية أخرى أم لا، فقط من خلال استعمال بسيط وآمن من مكتب الكمبيوتر الشخصي، ويساعد على التأكد من أن القرار سليم وأن مصالح السلامة العامة مخدومة جيداً. هذا يعدّ أمراً مفيداً جداً في حالات التحفظ على الفاسدين، ويشدّد الإجراءات القضائية بحقهم، ويقضي على استغلالهم لتغرات القانون، ويبروقراطية المؤسسات العدلية، واستفادتهم من طول الإجراءات القضائية، أو ضعف التنسيق فيما بين المؤسسات العدلية، للفرار وتهرب الأموال المختلسة، أو تبييض الأموال غير المشروعة.<sup>2</sup>

ومثل المشاريع الحكومية الأخرى داخل الولايات المتحدة، كانت مبادرة E-Justice NY نتيجة لفرصة تمويل من الحكومة الفيدرالية، وبداية لم يتم تحديد الأهداف والنتائج المرجوة للمشروع بشكل واضح، فقد كان تصور بعض المشاركين له، على أنه ترقية للأنظمة التي كانوا يستخدمونها لعدة سنوات، في حين رأى آخرون أنّ مشروع E-Justice NY كان كفرصة لإنشاء بوابة للمعلومات من عدد من الوكالات المختلفة. وعند بداية المشروع، ونظراً للتنوع في حجم الوكالات ومواردها وأهدافها، تصرفت تلك الوكالات الأعضاء في المشروع بحذر، متخوفين من قدرتهم على المساهمة بشكل فعال في تحديد نطاق وأهداف المشروع، وكانت تشعر بالقلق إزاء تقسيم المنافع من المبادرة على الوكالات الأعضاء بشكل منفرد. وبعد سلسلة من الخلافات الأولية، ومن خلال المحادثات التي يسهرها فريق من كبار الباحثين والمستشارين، تمكنت المجموعة من تحديد هيكلية الإدارة، والمجلس الاستشاري للمشروع، الذي حدد قواعد اتخاذ القرارات الرئيسية، والمسؤوليات المحددة لتطوير إطار العمل، علاوة على ذلك، تمكنت المجموعة من تحديد مشكلة الأعمال بنجاح، وسيقها، والحلول الممكنة لها.<sup>3</sup>

وبالتالي اتضح هدف المشروع، الذي انتهى إلى منح المستخدمين المؤهلين "نقطة ولوج واحدة" إلى المعلومات المطلوبة لإنجاز مهامهم، بطريقة أكثر فعالية، فيما يمكن أن يُصطلح عليه بالعدالة الإلكترونية، فأصبح المشروع يوفر بهذه الطريقة، إمكانية القيام بالإجراءات التالية، لمستخدمين المؤهلين:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Rodrigo Sandoval-Almazán and others, **Op. cit.**, P50.

<sup>2</sup> The official website of New York State, "Division of Criminal Justice Services: e-Justice NY", Published on: [W.D.P], access on: 15-06-2018, available at: <http://www.criminaljustice.ny.gov/ojis/ejusticeinfo.htm>

<sup>3</sup> Rodrigo Sandoval-Almazán and others, **Op. cit.**, P51.

<sup>4</sup> **Idem.**

- ✓ الحصول على معلومات التاريخ الجنائي في ولاية نيويورك بما في ذلك الصور الفوتوغرافية للمسبوقين قضائياً.
- ✓ البحث في ملفات بيانات الأشخاص المطلوبين أو المفقودين في ولاية نيويورك.
- ✓ إمكانية طلب معلومات عن التاريخ الجنائي من خارج الولاية.
- ✓ الحصول على بيانات اتجاه الجريمة في الوقت المناسب للمقاطعات خارج مدينة نيويورك.
- ✓ الوصول إلى نظام رسم الخرائط الخاص بالجرائم في ولاية نيويورك.
- ✓ إجراء تحقيقات في سجل ولاية نيويورك لمرتكبي الجرائم الجنسية، وغرفة تبادل المعلومات الخاصة بالأطفال المفقودين.
- ✓ الوصول إلى مجموعة متنوعة من مصادر البيانات الأخرى، بما في ذلك ملفات قائمة المراقبة التي يحتفظ بها مكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI)، ووزارة الخزانة الأمريكية، ووزارة التجارة الأمريكية.
- ✓ تلقي ردود للتاريخ الجنائي وصحيفة السوابق لولاية نيويورك إلكترونياً، من أجل معاملات تحديد الهوية الجنائية والمدنية المستندة إلى بصمات الأصابع وغيرها من الخصائص البيومترية والشخصية للأفراد.
- ✓ مراجعة وتحديث سجلات المحكومين مع وقف التنفيذ.
- ✓ الوصول إلى سجلات قسم المركبات المزودة بمحرك للولاية، للاطلاع على تراخيص السائقين والمركبات المسجلة.

### خلاصة الفصل الثالث:

عراق ورسوخ تجربة الإدارة الإلكترونية، داخل الولايات المتحدة الأمريكية، جعلها مصدراً للعديد من المبادرات التي تُعنى بترقية وتحسين نظم العمل، فقد عرفنا أهمية وقيمة البوابة الإلكترونية الأمريكية، وحجم الخدمات التي تقدمها للجمهور، وكذا ما توفر من أدوات وخدمات في مواجهة كل أنواع الفساد، بل وأكثر من ذلك؛ البوابة تعمل على تعليم جمهورها ومستخدميها، وتمكينهم من لعب أدوار أكثر فعالية، من خلال الحجم الهائل للمعلومات المتاحة، عن إجراءات وأداء المؤسسات العمومية والحكومية، وهذا يُعبر عن عمق الإيمان بالمشاركة وقيمة دور الأفراد، في مواجهة الفساد وتحسين أدوار الجهات الرسمية والمسؤولة، كما أوجدت التجربة الأمريكية نتيجة العديد من المبادرات، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، نظم عمل جديدة وهيكل عمل مختلفة عن النظم التقليدية، قلصت كثيراً من السلطة التقديرية في اتخاذ القرارات، وجعلت من عملية صناعة القرار، تتداخل أكثر مع نظم المعلومات لتصبح أكثر علمية، وتقلل من فرص الفساد الإداري، كما أوجدت التجربة الأمريكية نظام الشراء الإلكتروني، والذي يعمل وفق آليات الإفصاح ونشر المعلومات والبيانات، لضمان النزاهة والشفافية وحتى تحقيق الأهداف ذات البعد الاجتماعي للحكومة، والتي تهدف لدعم المؤسسات الصغيرة على أساس العدالة في التوزيع. كما عرفت الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة مبادرة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والتي جعلت من المؤسسات الإدارية أكثر فعالية، من خلال نظم عمل وأدوات إلكترونية، تضمن أكثر تحكم ورقابة من المديرين المباشرين، بما يحقق التعاون والمشاركة بين جميع الموظفين، بالإضافة لمبادرة العدالة الإلكترونية، حيث تظهر المؤسسات القضائية والمصالح الضبطية أكثر نزاهة وقوة في مواجهة الفساد، سواء داخل تلك المؤسسات، أو في التعامل مع قضايا الفساد خارجها، وهذا ما توضح من خلال نموذج العدالة الإلكترونية لولاية نيويورك.

## الخاتمة:

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أنّ الإدارة الإلكترونية كتطبيق، تمثل أحد نماذج الإدارة الحديثة، التي تعمل على تفعيل الأداء، وتقليل التكلفة وتحقيق وفورات مالية، بالإضافة إلى تحسين الخدمات ونيل رضى الجمهور، وجعل ذلك واقعا ملموسا من خلال العديد من المؤشرات، التي تُؤكّد على فعالية هذا النظام الإداري الحديث، وقدرته على تخطي مشاكل نظم الإدارة التقليدية، وتجاوز قضايا الفساد الإداري، الذي يشكل عائقا أمام التنمية الإدارية والتنمية الشاملة ككل، كما أنّ فعالية الإدارة الإلكترونية ليس مردها فقط؛ تبنى ما توفره تكنولوجيات المعلومات والاتصالات من تقنيات، بل بتبنيها مبادئ الانفتاح، وتفعيل قنوات المشاركة والتعاون، وتمكين مختلف الفواعل الرسمية وغير الرسمية، في صناعة القرار، وعمليات التقييم، الرقابة، والمساءلة...، وغيرها من العمليات الإدارية.

إنّ الإدارة الإلكترونية تمتلك كنظام إداري حديث، مقومات التغيير والتطور وهذا ما لمسناه من خلال النموذج الأمريكي، فقد أخرجت الإدارة الإلكترونية جهود مكافحة الفساد الإداري، من الإطار التقليدي الضيق وغير الفعال، إلى إطار أوسع يساهم فيه الجمهور بشكل فعال وغير محدود، فبالاعتماد على نظم المعلومات المفتوحة، والشفافية والافصاح في الإجراءات الحكومية، يتم تمكين الجمهور والفواعل غير الرسمية وإعطائهم القدرة على الضغط، وبالتالي تفعيل أكثر للأدوار التقليدية المتعلقة بالمؤسسات الرسمية والجهات المختصة. وأكثر من ذلك أن يمارس الجمهور دور المشاركة والتشاور عن طريق القنوات الإلكترونية السريعة والفعالة، كما تجاوزت الإدارة الإلكترونية الآليات التقليدية في مواجهة الفساد، وأوجدت آليات جديدة ومستحدثة، لم تكن معروفة من قبل مثل: الخدمات الإلكترونية والتي يتم تقديمها بإجراءات واضحة، دون تعقيدات الإجراءات الورقية، مع استخدام أكثر للآلة أو الشاشة وتقليل التفاعل مع الموظفين، وآلية المشاركة الإلكترونية، سواء عبر القنوات الحكومية والرسمية، أو عبر قنوات أخرى غير رسمية يتواجد فيها الجمهور ويتحكم فيها بشكل أكبر، وأيضا الرقابة الإلكترونية سواء في شقها الآلي أو شقها البرمجي، بالإضافة للتوقيع الإلكتروني ومختلف الضمانات القانونية، كما عرفنا الشراء الإلكتروني حيث يُضرب الفساد بقوة، عن طريق الإفصاح ونشر البيانات حول العقود والمستفيدين من الانفاق الحكومي، وأيضا ما عرفناه بآلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، حيث يمكن للمدراء المباشرين متابعة التقصير، الغياب والإهمال الوظيفي، بطرق تقنية وبرمجية أكثر فعالية، ومبادرة العدالة الإلكترونية، من خلال نموذج ولاية نيويورك، أين يمكن تعقب الفاسدين وخلق منافذ الفساد بتقوية مؤسسات العدالة، وإيجاد منصة يمكن الاستفادة منها، من المهنيين في الجهات العدلية والضبطية، وتجعلها أكثر فعالية وقوة في مواجهة الفساد.

وبالتالي فإنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية، وممارستها كنظام إداري، يعتمد على بنية تحتية للمعلومات والاتصالات، قد تساهم في بناء إدارة شفافة، ومؤسسات حكومية تملك ثقة الجمهور، الذي يعمل على أن يساهم أكثر في محاربة الفساد، سواء عن طريق أنظمة التبليغ، والضغط على المؤسسات الرسمية والمختصة، أو المساهمة في صناعة وترشيد القرارات، بالمشاركة فيها عن طريق المشاورات والتعاون عبر القنوات المختلفة.

لكن وجود مؤشرات للفساد، وتراجع الشفافية خاصة من خلال ما اطلعنا عليه بدراسة النموذج الأمريكي، يدفعنا الى الاعتقاد بأنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية، ليس أداة مطلقة للقضاء على الفساد الإداري، حيث أنّ دور العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، قد يكون أكثر أهمية، بعد أن وصلت الإدارة الإلكترونية، إلى مستوى عالي من التطبيق والممارسة في الولايات المتحدة الأمريكية.

بالإضافة إلى أنّ تعدّد الخيارات التكنولوجية قد يؤدي إلى مخاطر جديدة، ترفع التوقعات بفشل الحكومات في التصدي لها، مما يأتي بنتيجة عكسية، لما هو متوقع من تطبيق الإدارة الإلكترونية، فتتخفّف الثقة في الحكومات ويتراجع دور الجمهور، وتضعف علاقته مع المؤسسات الحكومية.

ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نخلص للتوصيات التالية:

- الاستثمار في مشاريع الإدارة الإلكترونية، وتفعيل آليات مكافحة الفساد الإداري، يتطلب معه أيضا جهود واستثمارات في تحسين المجالات السياسية، الاقتصادية، الثقافية والاجتماعية، التي يمكن أن يساعد تردي أوضاعها إلى ظهور الفساد أو انتشاره.
- ترقية الثقافة التي تعتمد على البيانات في القطاع العام والمؤسسات الحكومية لرفع الثقة في شفافية ونزاهة المؤسسات الحكومية.
- السعي لضمان الاستخدام المتسق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف القطاعات والمجالات العمومية، وجميع المستويات الحكومية.
- تعزيز منهج إدارة المخاطر وفق مواجهة التحديات، التي تخلقها معالجة قضايا الأمن والخصوصية الإلكترونية.

وكخلاصة لما سبق، يمكن القول أنّ فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في مكافحة الفساد الإداري، في الولايات المتحدة الأمريكية، جاء نتيجة وجود إرادة سياسية دافعة بمشروع التحول الإلكتروني، من خلال تبني العديد من المبادرات والمشاريع، الداعمة لإرساء المبادئ الحديثة في الإدارة ومسيرة الحكامة الجيدة، وفي مقدمتها الشفافية، ونشر المعلومات والافصاح عن السياسات الحكومية، وسرعة الاستجابة في الخدمات العامة لجمهورها الوطني، بما يكرّس ويعمّق عنصر المساءلة داخل المرفق العام، وهي كلها معايير تحدّد أو تقضي على الممارسات المختلفة للفساد الإداري داخل مؤسسات الإدارة الحكومية.

## قائمة المراجع:

## I. باللغة العربية:

## 1. الدراسات المنشورة:

## أ- الكتب:

1. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (اعمال المؤتمرات)، آليات حماية المال العام والحد من الفساد الإداري: بحوث واوراق عمل الملتقى العربي الثالث، المنعقد في الرباط بالمملكة المغربية في ماي 2008، القاهرة: جامعة الدول العربية، 2009.
2. إبراهيم توهامي وفريد كورتل، أبحاث الملتقى الدولي العلمي السابع حول: الفساد الإداري والمالي... المشكلة وسبل العلاج، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، يومي: 15-16 ماي 2012، الجزائر: الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي، 2012.
3. إبراهيم سليمان، الحكومة الإلكترونية، عمان: دار يافا للنشر والتوزيع، 2010.
4. إسماعيل خليل إسماعيل ونائل حسن عدس، المحاسبة الحكومية، عمان: دار اليازوري العلمية، 2010.
5. أحمد مصطفى صبيح، الرقابة المالية والإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري، القاهرة: مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، 2016.
6. أيمن عبد الله فكري، الجرائم المعلوماتية: دراسة مقارنة في التشريعات العربية والأجنبية، السعودية-الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد، 2014.
7. حسن محمد علي حسن البنان، مبدأ قابلية قواعد المرافق العامة للتغير والتطوير: دراسة مقارنة، القاهرة: المركز القومي للإصدارات القانونية، 2014.
8. ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2015.
9. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار اليازوري العلمية، 2009.
10. شوقي ناجي جواد ومزهر شعبان العاني، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2014.
11. عادل حرحوش المغربي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2007.
12. عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح: دراسة متأصلة في شأن الإدارة الإلكترونية التنظيم - البناء - الأهداف - المعوقات - الحلول، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008.
13. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل للنشر، 2008.
14. عمر موسى جعفر القرشي، أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، بيروت: مشورات الحلبي الحقوقية، 2015.
15. فهد بن ناصر العبود، الحكومة الذكية: التطبيق العملي للتعاملات الإلكترونية الحكومية، الرياض: العبيكان للنشر، 2016.
16. مازن لبلو راضي وحمزة حسن الطائي، الفساد الإداري في الوظيفة العامة، عمان: دار مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.
17. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006.
18. محمد سعيد، الهندسة العمليات الإدارية، الأردن-عمان: دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، 2016.
19. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
20. محمد صادق إسماعيل، الفساد الإداري في العالم العربي: مفهومه وأبعاده المختلفة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.
21. محمد محمود المكاوي، الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية: دار الفكر والقانون رؤية طباعة نشر توزيع، 2011.
22. مصطفى يوسف كاتي، الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة، دمشق: دار ومؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، 2011.

## ب- المجالات والدوريات المنشورة:

1. العياشي زرار، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد: 15، العدد: 1، الديوانية: جامعة القادسية، 2013
2. اياد علي الدجني، "أتموزج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية - دراسة حالة)"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد: 29، العدد: 1، دمشق: جامعة دمشق، 2013
3. إنصاف محمود رشيد وانتصار عبد الرضا عبد الله، "إجراءات رقابة التطبيق في ظل استخدام الحاسوب: حالة دراسية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل"، *مجلة بحوث مستقبلية*، المجلد: 4، العدد: 1، الموصل: كلية الحداثة الجامعة، 2009
4. أحلام محمد شؤاي، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، *مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية*، المجلد: 24، العدد: 4، الحلة: جامعة بابل، 2016
5. أحمد لعمى وخيرة الداوي، "مراحل ومعوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية"، *مجلة المؤسسة*، العدد: 1، الجزائر: جامعة ابراهيم سلطان شيبوط (الجزائر 3)، 2012
6. أشرف عبد المحسن الشريف، "أمن وحماية المستندات الإلكترونية على بوابة الحكومات العربية"، *مجلة اعلم*، العدد: 16، تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2016
7. أمال غنو، "تفعيل الشفافية الإدارية كآلية لمكافحة الفساد الإداري"، *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*، العدد: 10، باتنة: جامعة الحاج لخضر، 2017
8. حازم حمد موسى الجنابي، "جودة الادارة السياسية: بين اعتمادية الإدارة الإلكترونية ونوعية الحكم الرشيد"، *مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية*، المجلد: 5، العدد: 19، العراق-كركوك: جامعة كركوك، 2016
9. حنان براهمي، "المحزرات الإلكترونية كدليل إثبات"، *مجلة المفكر*، العدد: 9، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2013
10. حولة حسين حمدان وميثاق هادي هاشم، "برنامج تدقيق مقترح لنظام مقاصة الصكوك الإلكترونية (ACH)"، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، المجلد: 12، العدد: 41، بغداد: جامعة بغداد، 2017
11. راشدة موساوي والمكي دراجي، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر: دراسة لنموذجين قطاعيين -العدالة- الداخلية والجماعات المحلية"، *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، العدد: 17، الوادي: جامعة حمة لخضر، 2018
12. رضا هميسي، " دور المجتمع المدني في الوقاية من جرائم الفساد ومكافحتها"، *مجلة دفاتر السياسة والقانون*، العدد: 1، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 2009.
13. ساكار ظاهر عمر أمين، "تفعيل دور نظام الرقابة الداخلية في ظل بيئة التجارة الإلكترونية"، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية*، المجلد: 2، العدد: 2، كركوك: جامعة كركوك، 2012
14. شيراز حايف سي خايف، "إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -موبيليس-"، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، العدد: 17، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2015
15. صلاح الدين محمد أمين الإمام وصادق راشد الشمري، "تفعيل أنظمة الرقابة المصرفية وتطويرها وفق المعايير الدولية: نظام CRAFT نموذجاً"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد: 90، بغداد: الجامعة المستنصرية، 2011
16. عباس نوار كحيط الموسوي، "مدى كفاءة وفاعلية أساليب التدقيق الخارجي في ظل التشغيل الإلكتروني لنظم المعلومات المحاسبية"، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، العراق-الكوت: جامعة واسط، 2009
17. عبد الحلیم بن مشري وعمر فرحاني، "الفساد الإداري مدخل مفاهيمي"، *مجلة الاجتهاد القضائي*، العدد: 5، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2009

18. عبد الكريم عاشور، " دور الحكم الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري: الولايات المتحدة الأمريكية أنموذجاً"، *مجلة المفكر*، العدد: 11، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2014
19. عبد اللطيف باري وعبد الكريم عشور، "الحكومة الإلكترونية بين فرص النجاح ومعوقات التطبيق"، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد: 29، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2013
20. عبد الناصر موسي ومحمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر"، *مجلة الباحث*، العدد: 9، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 2011
21. علي العسي وهشام لينة، "أساليب مكافحة الفساد الإداري والمالي وحوكمة الشركات مع الإشارة إلى تجربة شركة أن سي أ- روية - الجزائر"، *مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة*، العدد: 3، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 2017
22. عمار بوجلال، "استراتيجيات مكافحة الفساد السياسي والإداري: تعريف الفساد وتحديد عوامل وجوده"، *مجلة المعيار*، العدد: 25، قسنطينة: جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، 2010
23. فضيلة بوطورة ونوفل سمايلي، "مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (المهندرة): دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، العدد: 6، الجلفة: جامعة عشور زيان، 2017
24. قاسم علوان سعيد الزبيدي وخير الله سبهان عبد الله الجبوري، "دور مواقع التواصل الاجتماعي في ثورة 25 يناير 2011 المصرية"، *مجلة تكريت للعلوم السياسية*، المجلد: 2، العدد: 2، تكريت: جامعة تكريت، 2015
25. قيودام أبو بكر محمد الصديق ومعمري خيرة، "الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة"، *مجلة: الريادة لاقتصاديات الأعمال*، المجلد: 03، العدد: 4، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 2017
26. مبني نور الدين ولصلج عائشة، "المواطنة الرقمية: عندما تصبح مواقع التواصل الاجتماعي فضاء للنقاش العمومي"، *مجلة تنمية الموارد البشرية*، العدد: 11، سطيف: جامعة محمد أمين دباغين، 2015
27. محمد عبد الرحيم المحاسنة وسامي عبد الكريم الحري، "أثر الفساد الإداري في عرقلة برامج التطوير الإداري"، *مجلة دراسات إدارية*، العراق-البصرة: جامعة البصرة، 2014
28. معمر بوطاللي وسايب زيتوني، "الإصلاح الإداري الإلكتروني كسبيل لمكافحة الفساد الإداري والمالي في الإدارة العمومية"، *مجلة دفاتر اقتصادية*، العدد: 4، الجلفة: جامعة عشور زيان، 2012
29. ميسر إبراهيم أحمد وهدي عبد الرحيم حسين، "اشتقاق الأبعاد الحاكمة في جودة الإدارة الإلكترونية: مؤشر مقترح"، *مجلة تنمية المرافدين*، المجلد: 30، العدد: 90، الموصل: جامعة الموصل، 2008
30. نصيرة ربيع، "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية"، *مجلة الحقوق والعلوم السياسية*، العدد: 8، ج: 2، خنشلة: جامعة عباس لغرور، 2017
31. هندة غزيوي، "الجهود العربية والدولية مكافحة الفساد من منظور قانوني"، *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية*، العدد: 12، الجزائر-سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955، 2016
32. هيئة تنظيم الاتصالات لدولة الإمارات العربية المتحدة، *الدليل الإرشادي لممارسات المشاركة الإلكترونية والتواصل الاجتماعي: في الجهات الحكومية لدولة الإمارات العربية المتحدة*، ط 2، 2016
33. هيئة تنظيم الاتصالات لدولة الإمارات العربية المتحدة، *الدليل الإرشادي لمواصفات البيانات المفتوحة: في الجهات الحكومية لدولة الإمارات العربية المتحدة*، ط 2، 2016
34. وارث محمد، "الفساد وأثره على الفقر: إشارة إلى حالة الجزائر"، *مجلة دفاتر السياسة والقانون*، العدد: 8، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 2013

### ت- القوانين والمراسيم:

1. الجمعية العامة للأمم المتحدة، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، القرار رقم: 4/58، الأمم المتحدة، 21 نوفمبر 2003

## ث- وقائع التظاهرات العلمية:

1. الزهرة بودريش ونعيمة بن عبد الرحمن، مداخلة بعنوان: "الإطار المفاهيمي والنظري للحكومة الإلكترونية" الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و 14 ماي 2013، البليدة: جامعة سعد دحلب، 2013
2. الشيخ الداوي، عماد بوقلاشي وعادل مستوي، مداخلة بعنوان: " نحو عصنة الخدمة العمومية في ظل الإدارة الالكترونية بالجزائر"، ملتقى دولي حول: جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية - حالة البلدان العربية -، بومرداس: جامعة محمد بوقرة، يومي 29 و 30 أكتوبر 2014
3. الياس بوضياف وعزالدين بن تركي، مداخلة بعنوان: "آفاق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية"، ملتقى دولي حول: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، قسنطينة: جامعة منتوري، 2010
4. إبراهيم توهامي وناجي لتيتم، مداخلة بعنوان: قراءة تحليلية في مضامين وأبعاد ودلالات الفساد الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بيسكرة، يومي: 6 و 7 ماي 2012
5. إيمان صوفي ومريم قوراري، مداخلة بعنوان: "أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية"، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بيسكرة، يومي: 6 و 7 ماي 2012
6. أحمد علاش وزهية قرامطية، مداخلة بعنوان: "معوقات التحول إلى الحكومة الإلكترونية"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و 14 ماي 2013، البليدة: جامعة سعد دحلب، 2013
7. جمال عمروة وحمدي مرنيش، مداخلة بعنوان: "آثار ومتطلبات الحكومة الإلكترونية: تجارب بعض الدول العربية"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و 14 ماي 2013، البليدة: جامعة سعد دحلب، 2013
8. حكيم غريب، مداخلة بعنوان: "مخاطر مواقع التواصل الاجتماعي على الأمن المجتمعي: الرهانات والاستراتيجيات"، ندوة نقاشية علمية دولية حول: عولمة الاعلام السياسي وتحديات الأمن القومي للدول النامية، يوم: 11 أفريل 2017، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 2017
9. سامية بعيسي وميلود برني، مداخلة بعنوان: "دور ثقافة التطوير الذاتي للموظفين في تطويق الفساد الإداري: مدخل التحلي بأخلاقيات العمل"، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بيسكرة، يومي: 6 و 7 ماي 2012
10. عبد الباسط بن عبيد، مداخلة بعنوان: "أهمية تدريب الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و 14 ماي 2013، البليدة: جامعة سعد دحلب، 2013.
11. عبد الباسط بن عبيد، مداخلة بعنوان: "أهمية تدريب الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و 14 ماي 2013، البليدة: جامعة سعد دحلب، 2013
12. عبد الرحمن أحمد هيجان، مداخلة بعنوان: "الفساد وأثره على الجهاز الحكومي"، المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد، أيام: 6-8 أكتوبر 2003، السعودية-الرياض: مركز البحوث والدراسات قسم الندوات واللقاءات العلمية، 2003
13. عز الدين بن تركي ومنصف شرقي، مداخلة بعنوان: "الفساد الإداري: أسبابه، آثاره وطرق مكافحته: إشارة لتجارب بعض الدول"، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بيسكرة، يومي: 6 و 7 ماي 2012
14. كمال رزيق وسهام مداور، مداخلة بعنوان: "الحكومة الإلكترونية نحو حياة أفضل: عرض تجربة البحرين نموذجا"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و 14 ماي 2013، البليدة: جامعة سعد دحلب، 2013

15. مبارك لسوس، مداخلة بعنوان: "مقومات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و 14 ماي 2013، البلدة: جامعة سعد دحلب، 2013
16. محمد راتول ومحمد ناصف، مداخلة بعنوان: "متطلبات الحكومة الإلكترونية لمواجهة تحديات نجاحها"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و 14 ماي 2013، البلدة: جامعة سعد دحلب، 2013
17. مسعود دراوسي وآدم بن مسعود، مداخلة بعنوان: "الحكومة الإلكترونية متطلباتها ومعوقات تطبيقها"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و 14 ماي 2013، البلدة: جامعة سعد دحلب، 2013
18. مصطفى بوشامة، مداخلة بعنوان: "الحكومة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات... نحو حكومة إلكترونية - دراسة حالة بعض التجارب الدولية النموذجية -"، الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و 14 ماي 2013، البلدة: جامعة سعد دحلب، 2013
19. مفتاح صالح ومعارفي فريدة، مداخلة بعنوان: "الفساد الإداري والمالي: أسبابه، مظاهره ومؤشرات قياسه"، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي: 6 و 7 ماي 2012.
20. يحيوش حسين وطويل ياسمين، مداخلة بعنوان: "الإجراءات المتبعة في مكافحة الفساد والهيئات المعنية بذلك"، ملتقى دولي حول: الفساد المالي والإداري المشكلة وسبل العلاج، يومي: 15 و 16 ماي 2012، الجزائر-سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955، 2012
21. يوسف مسعداوي، مداخلة بعنوان: "الحكومة الإلكترونية واستراتيجيات تطبيقها في الدول العربية" الملتقى العلمي الدولي حول: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر - دراسة تجارب بعض الدول -، يومي 13 و 14 ماي 2013، البلدة: جامعة سعد دحلب، 2013

## 2. دراسات غير المنشورة:

### أ- أطروحات دكتوراه:

1. فارس بن علوش بن بادي السبيعي، "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: فلسفة في العلوم الأمنية، قسم: العلوم الإدارية، كلية: الدراسات العليا، السعودية-الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010
2. محمد بن أحمد بن محمد الفزازي، "أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسيات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، اللاذقية: جامعة تشرين، 2009
3. محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية: الإدارة، بريطانيا: جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009.

### ب- مذكرات ماجستير:

1. تركي بن عبد الوهاب بن عبد الله العبد الوهاب، "أثر شبكات التواصل الاجتماعي في كشف الفساد الإداري من وجهة نظر العاملين في الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: العلوم الإدارية، قسم: العلوم الإدارية، كلية: الدراسات العليا، السعودية-الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013
2. حماد مختار، "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية: العلوم السياسية والاعلام، الجزائر: جامعة يوسف بن خدة، 2007
3. سعيد بن معلا العمري، "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: العلوم الإدارية، قسم: العلوم الإدارية، كلية: الدراسات العليا، السعودية-الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003
4. صلاح عبد الحكيم المصري، "متطلبات استخدام التوقيع الإلكتروني في إدارة مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، قسم: إدارة الأعمال، كلية: التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة، 2007، ص 18.

5. عبد الكريم عشور، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية: في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية: الحقوق والعلوم السياسية، قسنطينة: جامعة منتوري، 2010
6. عبد الله دغش العجمي، "المشكلات العملية والقانونية للجرائم الإلكترونية: دراسة مقارنة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: القانون العام، قسم: القانون العام، كلية: الحقوق، عمان-الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2014.

### 3. شبكة الأنترنت (Web Sites):

1. ديوان المحاسبة الإماراتي، "الإبلاغ عن احتيال"، تصفح بتاريخ: 25-04-2018، نموذج إلكتروني متوفر على: <http://saiuae.gov.ae/en/EServiceForms/Fruad%20Report%20Arabic.pdf>
2. عواض الخديدي، "مواقع التواصل.. رقيب مجتمعي يكافح الفساد"، نشر بتاريخ: 09 جانفي 2016، تصفح بتاريخ: 2018/05/02، متوفر على: <http://www.al-madina.com/article/425025>
3. هيئة الإذاعة البريطانية، "تسريبات ويكيليكس: الموقع ينشر أكبر مجموعة على الإطلاق من الوثائق السرية للاستخبارات الأمريكية"، نشر بتاريخ: 17 مارس 2017، تصفح بتاريخ: 2018/05/02، متوفر على: <http://www.bbc.com/arabic/world-39196046>

## II. باللغة الإنجليزية:

### 1. الدراسات المنشورة:

#### أ- الكتب:

1. Alexei Pavlichev and G. David Garson, **Digital Government: Principles and Best Practices**, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Publishing, 2014
2. Arthur Tatnall, **Web portals: the new gateways to Internet information and services**, London: Idea Group Inc publishing, 2005
3. Bo Leuf, **The Semantic Web: Crafting Infrastructure for Agency**, New Jersey: John Wiley & Sons Ltd, 2006
4. Daniel Lathrop and Laurel Ruma, **Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice**, California: O'Reilly Media-Inc, 2010
5. David E. McNabb, **Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government**, New York-Armonk: M.E. Sharpe, Inc, 2006
6. Department of Electronics and Information Technology- Government of India, **E-governance Capacity Building: Government Process Re-engineering**, India-Hyderabad: National Institute for Smart Government, 2012
7. Driss Kettani and Bernard Moulin, **E-Government for Good Governance in Developing Countries: Empirical Evidence from the eFoz Project**, United Kingdom-London: Anthem Press, IDRC, 2014
8. Fernando Iafrate, **Artificial Intelligence and Big Data: The Birth of a New Intelligence**, v: 8, New Jersey: ISTE Ltd and John Wiley & Sons Inc, 2018
9. Frank Webster, **Theories of The Information Society**, 4 Edition, United Kingdom-Abingdon: Routledge Taylor & Francis Group, 2014
10. G. David Garson, **Modern Public Information Technology Systems: Issues and Challenges**, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2007

11. Hakikur Rahman, **E-Government Readiness for Information and Service Exchange: Utilizing Progressive Information Communication Technologies**, Pennsylvania-Hershey: Information Science Reference, 2010.
12. Hunter, M. Gordon, **Strategic Use of Information Technology for Global Organizations**, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2007
13. J Satyanarayana, **E-Government: The Science of the Possible**, India-New Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd, 2004.
14. Jay D White, **Managing Information in the Public Sector**, New York-Armonk: M.E. Sharpe, Inc, 2007
15. John F. Sargent, Jr, **Federal Chief Technology Officer in the Obama Administration: Options and Issues for Consideration**, USA-Pennsylvania: DIANE Publishing, 2011
16. Jonathan Katz, **Digital Signatures**, USA-New York: Springer Science +Business Media, 2010
17. Jorge Cardoso and others, **Fundamentals of Service Systems**, Switzerland-Cham: Springer International Publishing, 2015
18. Jorge Martinez-Vazquez, Javier Arze del Granado and Jameson Boex, **Fighting Corruption in The Public Sector**, Amsterdam: Elsevier B.V., 2007
19. José Luis Ortega, **Social Network Sites for Scientists: A Quantitative Survey**, Amsterdam: Chandos Publishing is an imprint of Elsevier, 2016
20. José Rodrigo and Alejandro Elias, **Systems Thinking and E-Participation: ICT in the Governance of Society**, Pennsylvania-Hershey: Information Science Reference, 2010
21. Joshua Baron and others, **National Security Implications of Virtual Currency**, Santa Monica: the RAND Corporation, 2015
22. Linda D. Koontz, **Privacy Act: OMB Leadership Needed to Improve Agency Compliance**, USA-Pennsylvania: DIANE Publishing, 2003
23. Mary Maureen Brown and G. David Garson, **Public Information Management and E-Government: Policy and Issues**, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2013
24. Mary Meghan Ryan, **The United States Government Internet Directory 2017**, Maryland-Lanham: Bernan Press-Rowman & Littlefield, 2017
25. Nadia Hijab and Raúl Zambrano, **Primers in Gender and Democratic Governance Gender-Responsive E-governance: Exploring the Transformative Potential**, New York: United Nations Development Programme, 2008
26. Patricia J. Pascual, **E-government - Series: e-Primers for the Information Economy, Society and Polity**, Philippines-Manila: e-ASEAN Task Force, 2003
27. Patricia M. Figliola, **Federal Networking and Information Technology Research and Development Program (NITRD): Funding Issues and Activities**, USA-Pennsylvania: DIANE Publishing, 2010
28. Paul Brookes, **Electronic Surveillance Devices**, 2nd Edition, Oxford: Newnes an imprint of Butterworth-Heinemann, 2001
29. Peggy Garvin, **Government Information Management in the 21st Century: International Perspectives**, United Kingdom-Abingdon: Routledge Taylor & Francis Group, 2016
30. Peter Herson, Robert E. Dugan and John A. Shuler, **U.S. Government on the Web: Getting the Information You Need**, California- Santa Barbara: Libraries Unlimited, 2003
31. Peter Herson, Rowena Cullen and Harold Relyea, **Comparative perspectives on e-government: serving today and building for tomorrow**, Maryland-Lanham: Scarecrow Press, 2006
32. Peter Herson, Rowena Cullen and Harold Relyea, **Comparative perspectives on e-government: serving today and building for tomorrow**, Maryland-Lanham: Scarecrow Press, 2006
33. Robert c. Newman, **Computer Security: Protecting Digital Resources**, Massachusetts-Burlington: Jones & Bartlett Publishers, 2009
34. Robert David Steele, **The Open-Source Everything Manifesto: Transparency, Truth, and Trust**, California-Berkeley: Evolver Editions an imprint of North Atlantic Books, 2012

35. Shana Hertz Hattis, **The United States Government Internet Directory 2011**, Maryland-Lanham: Bernan Press, 2011
36. Stephen Goldsmith and William D. Eggers, **Governing by Network: The New Shape of the Public Sector**, USA-Massachusetts: Brookings Institution Press, 2004
37. Subhash Bhatnagar, **Unlocking E-Government Potential: Concepts, Cases and Practical Insights**, India-New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd, 2009
38. Tanya Gupta and Roberto Panzardi, **The Role of E-Government in Building Democratic Governance: with a Special Focus on Latin America**, Washington-DC: World Bank, 2008
39. Toshio Obi and Naoko Iwasaki, **a Decade of World E-Government Rankings**, Netherlands-Amsterdam: IOS Press, 2015
40. William F. Funk, Jeffrey S. Lubbers and Charles Pou, **Federal Administrative Procedure Sourcebook**, Chicago-Illinois: American Bar Association, 2008
41. Wolfgang Ertel, **Introduction to Artificial Intelligence**, Second Edition, Translated by: Nathanael Black, Switzerland-Cham: Springer International Publishing AG, 2017
42. Zahid Khalid, **Optimizing Back Office Operations: Best Practices to Maximize Profitability**, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010

#### ب- المجلات والدوريات المنشورة:

1. Aderonke A. Oni and Adekunle O. Okunoye, "Critical Success Factors in E-Democracy Implementation", **Encyclopedia of Information Science and Technology**, Fourth Edition, Pennsylvania-Hershey: Information Science Reference, 2018
2. Albert Gore, **Access America: Reengineering Through Information Technology**, USA-Pennsylvania: DIANE Publishing, 1997
3. Andrei Shleifer Robert W. Vishny, **The Quarterly Journal of Economics**, Oxford: Oxford University Press, 1993
4. Bernard J. Jansen, Amanda Spink and Will Berkheiser, "How People Search for Governmental Information on the Web", **Encyclopedia of digital government**, volume:3, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2007
5. Camille Ryan and Jamie M. Lewis, "Computer and Internet Use in the United States: 2015", **American Community Survey Reports**, Issued September 2017, Maryland- Suitland: U.S. Census Bureau, 2017
6. CHAO Tang, MURUGA Perumal. R, "The Characteristics and Values of E-governance and the Role of E-democracy", **International Journal of Humanities and Management Sciences**, Vol: 1, Issue 1, International Scientific Academy of Engineering & Technology (ISAET), 2013
7. Cristina Mele and Francesco Polese, "Key Dimensions of Service Systems in Value-Creating Networks", **The Science of Service Systems**, USA-New York: Springer Science+Business Media-LLC, 2011
8. Daniel Bromberg, Karina Saldivar and Marc Fudge, "E-Procurement: Understanding Implementation", **E-Governance and Civic Engagement: Factors and Determinants of E-Democracy**, USA-Pennsylvania: IGI Global, 2012
9. Darrell M. Wes, "E-Government and the Transformation of Service Delivery and Citizen Attitudes", **Public Administration Review**, Volume:64, Issue1, New Jersey: Wiley-Blackwell, 2004
10. Elizabeth G. Hill, **"E-Government" in California Providing Services to Citizens Through the Internet**, California: Legislative Analyst's Office, 2001
11. Giorgio De Michelis, "Business Designers, Organizational Networks and ICT", **Lecture Notes in Information Systems and Organisation**, Volume: 23, Switzerland-Cham: Springer International Publishing AG, 2018
12. Gregory Bressolles and Jacques Nantel, "The Measurement of Electronic Service Quality: Improvements and Application", **International Journal of E-Business Research**, Volume:4, Issue:3, USA-Pennsylvania: IGI Global, 2008

13. Hein van DUIVENBODEN, "Responsive E-Government Services: Towards 'New' Public Management", **Series: Informatization developments and the public sector**, Volume 9, Netherlands-Amsterdam: IOS Press, 2005
14. Ikonne Chinyere N and Ikonne Chiemela N, "Workplace E-Monitoring and Surveillance of Employees: Indirect Tool of Information Gathering", **International Journal of Science and Research**, Volume 3 Issue 10, Chhattisgarh: [W.P], 2014
15. J.M Stanton and E.M Weiss, "Electronic monitoring in their own words: an exploratory study of employees' experiences with new types of surveillance", **E-Journal: Computers in Human Behavior**, Volume 16, Issue 4, Amsterdam: Elsevier Science, 2000
16. Jeffrey W. Seifert and Harold C. Relyea, "EGovernment Act of 2002 in the United States", **Encyclopedia of digital government**, volume:2, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2007
17. Jennifer Rowley, "An analysis of the e-service literature: towards a research agenda", **Internet Research journal**, Vol. 16 Issue: 3, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2006
18. John Carlo Bertot, Paul T. Jaeger and Justin M. Grimes, "Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies", **Government Information Quarterly**, Volume 27, Issue 3, Amsterdam: Elsevier B.V, 2010
19. Kelvin Joseph Bwalya, Tanya Du Plessis and Chris Rensleigh, "The "Quicksilver Initiatives" as a Framework for e-Government Strategy Design in Developing Economies", **Digital Democracy: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**, Volume:1, USA-Pennsylvania: IGI Global, 2012
20. Kidwell Roland E Jr and Bennett Nathan, "Employee reactions to electronic control systems: The role of procedural fairness", **Group & Organization Management journal**, Volume: 19, issue: 2, California: SAGE Publications, 1994
21. Leslie High, " Fact Sheet: Protecting America's Critical Infrastructures", **E-journal U.S. Foreign Policy Agenda**, Volume: 3, Number:3, USA-Pennsylvania: DIANE Publishing, 1998
22. Leslie Lenkowsky and James L. Perry, "Reinventing Government: The Case of National Service", **Public Administration Review**, Volume:60, Issue4, New Jersey: Wiley-Blackwell, 2000
23. Maria A. Wimmer and Efthimios Tambouris, "Online One-Stop Government: A working framework and requirements", **Information Systems: The e-Business Challenge**, USA-New York: Springer Science+Business Media-LLC, 2002
24. Melinda E. Chen and Charles K. Davis, "Current Approaches to Federal E-Government in the United States", **Encyclopedia of digital government**, volume:3, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2007
25. Michael J. Smith and Benjamin C. Amick, "Electronic Monitoring at the Workplace: Implications for Employee Control and Job Stress", **Book: Job Control and Worker Health**, New Jersey: John Wiley & Sons Ltd, 1989
26. National Academy of Sciences, **Implementing the Government Performance and Results Act for Research: A Status Report**, USA- Washington-D.C: National Academies Press, 2001
27. Patrick R. Mullen, "Performance Reporting on United States Digital Government", **Encyclopedia of digital government**, volume:3, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2007
28. Rachel SILCOCK, "what is e-Government?", **Parliamentary Affairs**, Volume: 54, Issue: 1, England-Oxford: Oxford University Press, 2001
29. Rakesh K. Arora and Manoj K. Gupta, "e-Governance using Data Warehousing and Data Mining", **International Journal of Computer Applications**, Volume: 169, New York: Foundation of Computer Science, 2017
30. Rhoda C. Joseph and David P. Kitlan, "Key Issues in E-Government and Public Administration", **Handbook of Research on Public Information Technology**, Pennsylvania-Hershey: Information Science Reference, 2008

31. Rhoda C. Joseph and Souha R. Ezzedeen, "E-Government and E-HRM in the Public Sector", **Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM**, New York-Hershey: Information Science Reference, 2009
32. Robert L. Cardy and Janice S. Miller, "eHR and Performance Management: A Consideration of Positive Potential and the Dark Side", **The Brave New World of e-HR: Human Resources in the Digital Age**, USA: New York: Guilford Press, 2005
33. Roberto Panzardi and Carlos Calcopietro, Enrique Fanta Ivanovic. **New-economy sector study: Electronic government and governance - lessons from Argentina (English)**. Washington-DC: World Bank, 2002
34. Rodrigo -Sandoval--Almazán and others, "Building Digital Government Strategies Principles and Practices", **Public Administration and Information Technology**, Volume: 16, Switzerland-Cham: Springer International Publishing AG 2017
35. Samie'e Darooneh M, Taboli, H.R and Ehsani A, "Administrative corruption: why and how?", **International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science**, Volume 1, Issue 12, Kerman: Iranian South East of Advanced Research Center (ISEARC), 2013
36. Steve Foster, "Making Sense of e-HRM: Transformation, Technology and Power Relations", **Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges**, New York-Hershey: Information Science Reference, 2009
37. Terezia Kvasnicova, Iveta Kremenova, Juraj Fabus, "From an Analysis of e-services Definitions and Classifications to the Proposal of New e-service Classification", **Procedia Economics and Finance journal**, Vol: 39. Amsterdam: Elsevier for Information and Analytics. 2016
38. The National Research Council, **Social Security Administration Electronic Service Provision: A Strategic Assessment**, Washington, DC: The National Academies Press, 2007
39. The Organisation for Economic Co-operation and Development, **E-government: Analysis Framework and Methodology**, Paris: OECD Public Management Service, Public Management Committee, 2001
40. Thlang Sokim, Xu Xiaolin and Huang Dong, "E-Government: Combatting Corruption and Contribute to Good Governance", **European Journal of Research in Social Sciences**, Vol: 3, No: 6, United Kingdom-Birmingham: Progressive Academic Publishing, 2015
41. Tony Carrizales, Marc Holzer, Aroon Manoharan, "Worldwide E-Governance: A Longitudinal Assessment of Municipal Web Sites and the Digital Divide", **(AEGR) E-Government Research: Policy and Management**, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2008
42. UNITED NATIONS, **E-Government Survey 2016: E-Government in Support of Sustainable Development**, New York: UN Publications, 2016
43. United States Government Accountability Office, **Paperwork Reduction Act: New Approach May Be Needed to Reduce Government Burden on Public: Report to Congressional Requesters**, USA-Pennsylvania: DIANE Publishing, 2005
44. Zhigang Li, Fengyue Yang, "The E-government Information Model Based on GPR", **Procedia Computer Science journal**, Vol: 91. Amsterdam: Elsevier B.V. 2016
45. Zlatko J. Kovačić, "A Brave New E-World? An Exploratory Analysis of Worldwide E-Government Readiness, Level of Democracy, Corruption, and Globalization", **(AEGR) Current Issues and Trends in E-Government Research**, Pennsylvania-Hershey: Idea Group Inc (IGI), 2007

#### ت - القوانين والمراسيم:

1. The White House, "**Establishment of the Financial Fraud Enforcement Task Force**", Executive Order 13519, 17 November, 2009

#### ث - وقائع التظاهرات العلمية:

1. Fredrick Edward Kitoogo and Constantine Bitwayiki, "E-Justice Implementation at a National Scale: The Ugandan Case", **First International ICST Conference about: E-Infrastructures and**

- E-Services on Developing Countries**, Maputo, Mozambique, December 3-4, 2009, Germany: © ICST+Springer, 2010
2. Gregor Bühler, Enrico Entschew and Marcel Selhorst, " Security Versus Usability – User-Friendly Qualified Signatures Based on German ID Cards", **ISSE 2014 Securing Electronic Business Processes: Highlights of the Information Security Solutions Europe 2014 Conference**, Germany-Wiesbaden: Springer DE, 2014
  3. Jesper Holgersson, Karin Axelsson and Ulf Melin, "External User Inclusion in Public e-Service Development: Exploring the Current Practice in Sweden", **Electronic Government: 16th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2017**, St. Petersburg, Russia, September 4-7, 2017, Proceedings, Cham-Switzerland: IFIP International Federation for Information Processing, 2017
  4. Pnina Shachaf and Shannon M. Oltmann, "E-Quality and E-Service Equality", **Proceedings of the Fortieth Annual Hawaii International Conference on System Sciences**, New York: the IEEE Computer Society, 2008
  5. Yumei ChenTheresa A. Pardo and Shanshan Chen," Exploring on the Role of Open Government Data in Emergency Management", **Electronic Government: 16th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2017**, St. Petersburg, Russia, September 4-7, 2017, Proceedings, Cham-Switzerland: IFIP International Federation for Information Processing, 2017
  6. Zaher Al-Sai and Laith Mohammad Abualigah, "Big Data and E-government: A review", **The 8th International Conference on Information Technology (ICIT)**, Amman: Al-Zaytoonah University of Jordan, 2017

## 2. دراسات غير المنشورة:

1. Cecilia Erixon, "Information System Providers and Business Relationships: A Study on The Impact of Connections", **Doctoral Thesis**, Sweden-Västerås: Mälardalen University Press Dissertations, 2012

## 3. شبكة الأنترنت (Web Sites):

1. Analytics.usa.gov, "**Top traffic sources (30 days)**", Published on: 05 May 2018-(updating daily), access on: 05-05-2018, available at: <https://analytics.usa.gov/data/live/top-traffic-sources-30-days.csv>
2. Analytics.usa.gov, "**Visits in the Past 90 Days**", Updated: daily, access on: 15-06-2018, available at: <https://analytics.usa.gov/>
3. Anti-Corruption and Integrity in the Arab Countries, "**Strategy and Action Plan – Yemen**" (Arabic), 19-03-2018, p 12-13, Retrieved from: [http://www.undp-aci.org/publications/Strategy%20and%20Action%20Plan%20-%20Yemen%20\(Arabic\).pdf](http://www.undp-aci.org/publications/Strategy%20and%20Action%20Plan%20-%20Yemen%20(Arabic).pdf)
4. Chase Gunter, " **The future of open data in the Trump administration**", Published on: 23 February 2017, access on: 27-05-2018, available at: <https://fcw.com/articles/2017/02/23/open-data-trump-future.aspx>
5. City-Data, "**Welcome to City-Data**", Published on: [W.D.P], access on: 13-06-2018, available at: <http://www.city-data.com/>
6. Darlene Meskell, "**The Best E-gov Websites in the World**", Published on: 12 December 2014, access on: 23-03-2018, available at: <https://www.digitalgov.gov/2014/12/31/the-best-e-gov-websites-in-the-world/>
7. data.gov, "**About Data.gov: What metrics are available about data on Data.gov?**", Published on: [W.D.P], access on: 15-06-2018, available at: <https://www.data.gov/about#metrics>
8. data.gov, "**284,111 datasets found**", Updated: nightly, access on: 15-06-2018, available at: <https://catalog.data.gov/dataset>
9. data.gov, "**About Data.gov**", Published on: [W.D.P], access on: 12-06-2018, available at: <https://www.data.gov/about>
10. data.gov, "**About Data.gov: How are the datasets on Data.gov collected?**", Updated on: 14-06-2018, access on: 12-06-2018, available at: <https://www.data.gov/about#collected>

11. data.gov, "**Open Government**", Published on: [W.D.P], access on: 12-06-2018, available at: <https://www.data.gov/open-gov>
12. data.gov," **Federal Agency Participation**", Updated on: 14-06-2018, access on: 12-06-2018, available at: <https://www.data.gov/metrics>
13. Dave Lee, "**Has the US just given away the internet?**", BBC News Services, Published on: 1 October 2016, access on: 07-06-2018, available at: <https://www.bbc.com/news/technology-37527719>
14. Internet Live Stats, "**Internet Users by Country (2016)**", Published on: [W.D.P], access on: 07-06-2018, available at: <http://www.internetlivestats.com/internet-users-by-country/>
15. Josh Constine, "**Facebook now has 2 billion monthly users... and responsibility**" Published on: 27 June 2017, access on: 26-04-2018, available at: <https://techcrunch.com/2017/06/27/facebook-2-billion-users/>
16. Matthew Yglesias, "**the government says small businesses get 23% of federal contracts: Reality says otherwise**", Published on: 29 May 2015, access on: 15-06-2018, available at: <https://www.vox.com/2015/5/29/8680307/small-business-contracting>
17. Michael Yardney, "**how many devices are connected to the Internet?**", Published on: 29 September 2016, access on: 02-03-2018, available at :<https://propertyupdate.com.au/many-devices-connected-internet-infographic>
18. National Partnership for Reinventing Government, "**Results of Electronic Government Initiatives**", Published on: 12 January 2001, access on: 04-05-2018, available at: <https://govinfo.library.unt.edu/npr/initiati/it/egovresults.html>
19. Postal Regulatory Commission, "**Seeking Help for A Rate or Service Inquiry?**", Published on: [W.D.P], access on: 11-06-2018, available at: <https://www.prc.gov/contact>
20. REALSEC, "**Digital signature to operate in the United States**", Published on: 06 August 2016, access on: 13-06-2018, available at: <https://realsec.com/en/blogs/sebastian-munoz/digital-signature-operate-the-united-states>
21. Roxanne Bauer, "**Mobilizing Social Media to Fight Corruption**", Published on: 12 November 2014, access on: 27-04-2018, available at: <http://blogs.worldbank.org/publicsphere/mobilizing-social-media-fight-corruption>
22. Rule of Law Unit of the United Nations, "**E-justice: enhancing transparency, effectiveness and access to justice**", Published on: 22 May 2018, access on: 15-06-2018, available at: <https://www.un.org/ruleoflaw/blog/2016/06/e-justice-sharing-national-experiences-in-enhancing-transparency-effectiveness-and-access-to-justice/>
23. The Baltic Institute of Finland, "**e-Participation**", Published on: [W.D.P], access on: 24-04-2018, available at: <http://eparticipation.eu/information/e-participation/>
24. The Financial Fraud Enforcement Task Force, "**About the Task Force**", Updated on 8 February, 2017, access on: 10-06-2018, available at: <https://www.stopfraud.gov/sf/about-task-force>
25. The Internal Revenue Service (IRS), "**Whistleblower - Informant Award**", Updated on 8 May, 2018, access on: 10-06-2018, available at: <https://www.irs.gov/compliance/whistleblower-informant-award>
26. The National Partnership for Reinventing, "**Access America: E-Gov**", Published on: January 2001, access on: 05-05-2018, available at: <https://govinfo.library.unt.edu/npr/initiati/it/index.htm>
27. The official website of New York State, "**Division of Criminal Justice Services: e-Justice NY**", Published on: [W.D.P], access on: 15-06-2018, available at: <http://www.criminaljustice.ny.gov/ojis/ejusticeinfo.htm>
28. The Online Educational Publisher "**tutor2u**", "**What is ICT?**", Published on: [W.D.P], access on: 01-03-2018, available at: <https://www.tutor2u.net/business/reference/what-is-ict>
29. The Statistics Portal, Facebook: "**number of monthly active users worldwide 2008-2018**", Published on: [W.D.P], access on: 26-04-2018, available at: <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide>

30. The U.S. Small Business Administration(SBA), "**The Federal Government Achieves Small Business Contracting Goal for the Fifth Consecutive Year with Record-Breaking \$105 Billion to Small Businesses**", Published on: 22 May 2018, access on: 15-06-2018, available at: <https://www.sba.gov/about-sba/sba-newsroom/press-releases-media-advisories/federal-government-achieves-small-business-contracting-goal-fifth-consecutive-year-record-breaking>
31. The United States government accountability office, "**How to Report Fraud**", Published on: [W.D.P], access on: 09-06-2018, available at: <https://www.gao.gov/fraudnet>
32. The United States government accountability office, "**Report Federal Fraud, Waste, Abuse and Mismanagement**", Published on: [W.D.P], access on: 09-06-2018, available at: <https://www.gao.gov/cgi-bin/fraudnet.cgi>
33. The white house President Barack Obama, "**The Recovery Act**", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://obamawhitehouse.archives.gov/recovery>
34. The World Bank, "**World Bank Open Data: Free and open access to global development data**", research by: United States Country and Mobile cellular subscriptions, Fixed telephone subscriptions and Fixed telephone subscriptions (per 100 people) Indicator, Search engine, access on: 07-06-2018, available at: <https://data.worldbank.org/>
35. Transparency International, "**Corruption in the USA: The difference a year makes-New public opinion survey compares 2017 with 2016**", Published on: 12 December 2017, access on: 13-06-2018, available at: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_in\\_the\\_usa\\_the\\_difference\\_a\\_year\\_makes](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_in_the_usa_the_difference_a_year_makes)
36. United States Census Bureau, "**The Digital Divide: Percentage of Households with Broadband Internet Subscription by State**", Published on: 11 September 2017, access on: 08-05-2018, available at: <https://www.census.gov/library/visualizations/2017/comm/internet-map.html>
37. United States Census Bureau, "**The United States population on June 6, 2018 was: 327,860,818**", Published on: 07 June 2018, access on: 07-06-2018, available at: <https://www.census.gov/popclock/>
38. United States Department of Energy, "**Recovery Act**", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://www.energy.gov/recovery-act>
39. USA.gov, " **About the Website USA.gov**", Published on: [W.D.P], access on: 07-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/history-of-website>
40. USA.gov, " **Complaints About Banks and Lenders: Complaints About Mortgage Companies**", Updated on: 20 March, 2018, access on: 11-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/complaints-lender>
41. USA.gov, " **Complaints Against the Government**", Published on: [W.D.P], access on: 09-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/complaint-against-government>
42. USA.gov, " **Consumer Issues**", Published on: [W.D.P], access on: 09-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/consumer>
43. USA.gov, " **Financial Aid for Students**", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/financial-aid>
44. USA.gov, " **Find a Lawyer and Affordable Legal Aid**", Published on: [W.D.P], access on: 09-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/legal-aid>
45. USA.gov, " **Find Affordable Rental Housing**", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/finding-home>
46. USA.gov, " **Government Benefits**", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/benefits>
47. USA.gov, " **Government Benefits, Grants, and Loans**", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/benefits-grants-loans>
48. USA.gov, " **Report Scams and Frauds**", Published on: [W.D.P], access on: 10-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/stop-scams-frauds>
49. USA.gov, " **Report Scams and Frauds: Common Types of Fraud**", Published on: [W.D.P], access on: 10-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/stop-scams-frauds>

50. USA.gov, "**Report Scams and Frauds: Report Suspected Tax Fraud**", Published on: [W.D.P], access on: 10-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/stop-scams-frauds>
51. USA.gov, "**State Government**", Published on: [W.D.P], access on: 09-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/states-and-territories>
52. USA.gov, "**About USA.gov**", Published on: [W.D.P], access on: 07-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/about>
53. USA.gov, "**Common Issues for U.S. Government Employees**", Published on: [W.D.P], access on: 14-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/federal-employees>
54. USA.gov, "**Education**", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/education>
55. USA.gov, "**Filing a Consumer Complaint**", Updated on: 14 March, 2018, access on: 11-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/consumer-complaints>
56. USA.gov, "**Health**", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/health>
57. USA.gov, "**Housing**", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/housing>
58. USA.gov, "**Jobs and Unemployment**", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/jobs-and-unemployment>
59. USA.gov, "**Travel and Immigration**", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/travel-and-immigration>
60. USA.gov, "**U.S. Government Services and Information**", Published on: [W.D.P], access on: 07-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/topics>
61. USA.gov, "**Voting and Elections**", Published on: [W.D.P], access on: 08-06-2018, available at: <https://www.usa.gov/voting>

## قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1)	ترتيب أحسن ثمانية بوابات إلكترونية للخدمات الحكومية في العالم.	54
الجدول رقم (2)	مستخدمي الأنترنت في الولايات المتحدة وبعض الدول الأخرى.	108
الجدول رقم (3)	عدد حزم البيانات بحسب نوع المؤسسة.	124
الجدول رقم (4)	حجم المشتريات الحكومية الإلكترونية.	137

## قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1)	نشر واستمرارية الثقافة الإلكترونية	41
الشكل رقم (2)	تطور الخدمات الإلكترونية	50
الشكل رقم (3)	نمو مؤشر الخدمات عبر الأنترنت في دول العالم	52
الشكل رقم (4)	العلاقة بين تنوع المستخدم وجودة الخدمة الإلكترونية	61
الشكل رقم (5)	النموذج الإلكتروني للإبلاغ عن احتيال	81
الشكل رقم (6)	عدد المستخدمين النشطين شهريا، لأكثر مواقع التواصل الاجتماعي استخداما	83
الشكل رقم (7)	البيانات الضخمة وتنوع البيانات	85
الشكل رقم (8)	نسبة الأسر التي لديها اشتراك انترنت عريض النطاق حسب كل ولاية	107
الشكل رقم (9)	واجهة البوابة الإلكترونية الحكومية للولايات المتحدة الأمريكية	110
الشكل رقم (10)	أمثلة عن المواضيع المقترحة على البوابة الإلكترونية لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية	111
الشكل رقم (11)	شريط للتسجيل في الموقع والاتصال ومعلومات أخرى	112
الشكل رقم (12)	شريط أيقونات متضمنة روابط لصفحات مواقع التواصل الاجتماعي للبوابة	112
الشكل رقم (13)	نموذج التقرير الإلكتروني الفدرالي عن الاحتيال، التبديد، المخالفات وسوء الإدارة	117
الشكل رقم (14)	تباين الفساد في المؤسسات والمجموعات الأمريكية الفاعلة في المجتمع	130

## قائمة الاختصارات:

الاختصار	الدلالة	الاختصار	الدلالة
(BPR)	إعادة هندسة عمليات الشركات.	E-Disclosure	الإفصاح الإلكتروني.
(ECSs)	نظم الرقابة الإلكترونية.	E-Monitoring	الرقابة الإلكترونية.
(E-HRM)	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	E-Justice NY	العدالة الإلكترونية لولاية نيويورك.
(GPR)	إعادة هندسة العمليات الحكومية.	E-Participation	المشاركة الإلكترونية.
(ICTs)	تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.	E-Procurement	الشراء الإلكتروني.
[W.D.P]	بدون تاريخ نشر.	E-Services	الخدمات الإلكترونية.
[W.P]	بدون ناشر/ بدون دار نشر.	E-Surveillance	المراقبة الإلكترونية.
(FBI)	مكتب التحقيقات الفيدرالي.	GPS	نظام تحديد المواقع العالمي.
(الهندرة)	إعادة هندسة العمليات الإدارية.	OECD	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.
E-Business	الأعمال الإلكترونية.	MT/ST	جهاز كتابة وطباعة ظهر في الستينات.

## فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	الفهرس
III	الاهداء
IV	الشكر
V	الملخص
أ - ح	مقدمة
1	الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإلكترونية والفساد الإداري
2	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية
2	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
6 - 3	أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية
7 - 6	ثانياً: نشأة الإدارة الإلكترونية
9 - 7	ثالثاً: خصائص الإدارة الإلكترونية
9	المطلب الثاني: مقومات الإدارة الإلكترونية
11 - 9	أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية
14 - 11	ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية
15 - 14	ثالثاً: عناصر الإدارة الإلكترونية
16 - 15	رابعاً: التفاعل بين الهندرة والإدارة الإلكترونية
16	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للفساد الإداري
16	المطلب الأول: مفهوم الفساد الإداري
18 - 16	أولاً: تعريف الفساد الإداري
20 - 18	ثانياً: مظاهر الفساد الإداري
21 - 20	ثالثاً: خصائص الفساد الإداري
21	المطلب الثاني: آثار الفساد الإداري وطرق مكافحته
23 - 21	أولاً: أسباب الفساد الإداري في نظم الإدارة التقليدية
27 - 23	ثانياً: آثار الفساد الإداري
32 - 27	ثالثاً: طرق مكافحة الفساد الإداري
33 - 32	المبحث الثالث: تحدي الانتقال للإدارة الإلكترونية
33	المطلب الأول: دواعي الانتقال للإدارة الإلكترونية
34 - 33	أولاً: الدواعي السياسية، الأمنية، الاقتصادية والاجتماعية
36 - 34	ثانياً: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
38 - 36	ثالثاً: تحديات الإدارة العمومية التقليدية وتطور القطاع الخاص
39 - 38	رابعاً: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية
39	المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية
40 - 39	أولاً: المتطلبات القانونية والتشريعية
42 - 40	ثانياً: البيئة الإلكترونية
43 - 42	ثالثاً: تكوين وتدريب الموارد البشرية
46 - 43	رابعاً: تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية

47	الفصل الثاني: ميكانيزمات الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري
48	المبحث الأول: آلية الخدمات الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري
49 – 48	المطلب الأول: مفهوم الخدمات الإلكترونية
52 – 49	أولاً: تعريف الخدمات الإلكترونية
53 – 52	ثانياً: متطلبات توفير الخدمات الإلكترونية
57 – 54	ثالثاً: بوابة الخدمات الإلكترونية
57	المطلب الثاني: دور الخدمات الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري
58 – 57	أولاً: دور الخدمات الإلكترونية في تطوير المرفق العام
60 – 58	ثانياً: دور الخدمات الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية
62 – 60	ثالثاً: دور الخدمات الإلكترونية في تفعيل مبدأ المساواة
62	المبحث الثاني: آلية الرقابة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري
62	المطلب الأول: آلية الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري
64 – 62	أولاً: تعريف الرقابة الإلكترونية
65 – 64	ثانياً: وصف لنظم ومميزات الرقابة الإلكترونية
68 – 65	ثالثاً: دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري
69 – 68	المطلب الثاني: آلية التوقيع الإلكتروني وتأمين المستندات الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري
70 – 69	أولاً: تعريف التوقيع الإلكتروني ومميزاته
72 – 70	ثانياً: التوقيع الإلكتروني وحماية الوثائق الإدارية من التلاعب في الإدارة الإلكترونية
75 – 72	ثالثاً: تحديث أنظمة العمل ومواجهة التحديات في الإدارة الإلكترونية
75	المبحث الثالث: آلية المشاركة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري
75	المطلب الأول: دور المشاركة الإلكترونية عبر البوابات والمواقع الحكومية في مكافحة الفساد الإداري
76 – 75	أولاً: تعريف المشاركة الإلكترونية
78 – 76	ثانياً: متطلبات المشاركة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري
82 – 78	ثالثاً: البيانات المفتوحة ونظام المشاركة الإلكترونية لمكافحة الفساد الإداري
82	المطلب الثاني: دور مواقع التواصل الاجتماعي في محاربة الفساد الإداري
84 – 82	أولاً: تعريف مواقع التواصل الاجتماعي
86 – 84	ثانياً: تأثير الذكاء الاصطناعي ودور المواضيع الرائجة في مكافحة الفساد الإداري
88 – 86	ثالثاً: أهمية مواقع التواصل الاجتماعي في مكافحة الفساد الإداري
89	الفصل الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية
90	المبحث الأول: نظرة عامة حول الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية
90	المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية
92 – 90	أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية
95 – 92	ثانياً: واقع الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية
96 – 95	ثالثاً: التحديات التي واجهت تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية
96	المطلب الثاني: مقومات الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية
101 – 96	أولاً: التوجه السياسي والمنظومة القانونية
104 – 101	ثانياً: قانون الإدارة الإلكترونية 2002

108 – 104	ثالثا: الثقافة الإلكترونية ومجتمع المعلومات
108	المبحث الثاني: آليات مكافحة الفساد الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية
109 – 108	المطلب الأول: البوابة الإلكترونية الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية
110 – 109	أولا: وصف للبوابة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية
112 – 110	ثانيا: أهم التفريعات في البوابة الإلكترونية للولايات المتحدة الأمريكية
115 – 113	ثالثا: الخدمات الإلكترونية المتاحة على البوابة الإلكترونية الأمريكية
120 – 115	رابعا: أنظمة التبليغ والشكاوى ضد الفساد عبر البوابة الإلكترونية الأمريكية
121 – 120	المطلب الثاني: اتاحة المعلومات والتفاعل مع المؤسسات الحكومية الأمريكية
123 – 121	أولا: طبيعة المعلومات على مواقع الحكومة الأمريكية
125 – 123	ثانيا: نظام البيانات الحكومية المفتوحة في الولايات المتحدة
128 – 126	ثالثا: التفاعل مع المواقع الحكومية واستجابة الحكومة الأمريكية
128	المبحث الثالث: الشفافية وعدة مبادرات إلكترونية لمكافحة الفساد الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية
129 – 128	المطلب الأول: الشفافية في الإدارة الإلكترونية الأمريكية
132 – 129	أولا: قراءة في مؤشرات الشفافية للولايات المتحدة الأمريكية لسنة 2017
134 – 132	ثانيا: النظم الإلكترونية المعتمدة وتراجع السلطة التقديرية في الولايات المتحدة
135 – 134	ثالثا: الضمانات القانونية وآليات الإثبات الإلكتروني في الولايات المتحدة
136 – 135	المطلب الثاني: مبادرات إلكترونية في مواجهة الفساد الإداري داخل الولايات المتحدة الأمريكية
138 – 136	أولا: نظام المشتريات الإلكترونية كآلية لمكافحة الفساد في الولايات المتحدة
140 – 138	ثانيا: دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الحد من الفساد داخل الولايات المتحدة
142 – 140	ثالثا: دور العدالة الإلكترونية في تقييد الفساد داخل الولايات المتحدة
144 – 143	الخاتمة
158 – 145	قائمة المراجع
159	قائمة الجداول، قائمة الأشكال، قائمة الاختصارات
162 – 160	فهرس المحتويات



محضر مناقشة مذكرة التخرج ماستر

دفعة جوان 2018

• يشهد أعضاء لجنة المناقشة المشكلة من الأساتذة:

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الرتبة	الجامعة	الصفة	التوقيع
لمحمد بن السعيد	مدرس	جامعة محمد خيضر - بسكرة	رئيسا	
عشور عبد الكريم	مدرس	جامعة محمد خيضر - بسكرة	مشرفا (مقررا)	
صالح مسير	مدرس	جامعة محمد خيضر - بسكرة	ممتحنا	

• بأن المذكرة الموسومة بـ:

دور الرجاء في الفكر السياسي  
للإعلامية لحنان بن أمينة

• تم إعدادها من طرف الطالب(ة): ناجية حسيبي

• وتمت مناقشتها بتاريخ: 27.06.2018، وعلى الساعة: 14 ساعة

• وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص:

سياسة

• واستناد إلى مجموع العلامات المحصل عليها حسب معايير التقييم التالية:

معايير التقييم العامة	المعايير التفصيلية للتقييم	العلامة المحصل عليها
المذكرة (المخطوط): (10 نقاط)	شكل المذكرة (طريقة الإخراج)	03,00 / 3
	البناء المنهجي	04,00 / 3,5
	مستوى اللغة	03,00 / 3
الالقاء: (05 نقاط)	الاحترام الدقيق للوقت	02,00 / 0,5
	طريقة الالقاء	02,00 / 0,5
	اللغة الأكاديمية السليمة	01,00 / 0,5
المناقشة: (05 نقاط)	اللغة الأكاديمية السليمة	01,50 / 0,5
	مستوى الإجابة على الاسئلة	03,50 / 3,0

وبعد المداولة السرية للجنة المذكورة أعلاه، والمناقشة العلنية، وبحساب مجموع العلامات المحصل عليها حسب كل معيار، منحت الطالب (ة) العلامة: 19 (..... / 20)

• مع تقدير:

الدرجة	العلامة	التقدير	قرار اللجنة
أ	$18 \leq E < 20$	ممتاز	
ب	$16 \leq E < 18$	جيد جدا	
ج	$14 \leq E < 16$	جيد	
د	$12 \leq E < 14$	قريب من الجيد	
هـ	$10 \leq E < 12$	مقبول	

بسكرة في: 28/06/2018  
رئيس قسم العلوم السياسية



عشور عبد الكريم



ملحق بمحضر مناقشة مذكرة تخرج ماستر  
السنة الجامعية: 2017-2018

• ملاحظة: يحرر هذا التقرير ويوقع من طرف اعضاء لجنة المناقشة فقط في حالة حصول الطالب على تقدير "ممتاز"، أي بعلامة (20 ≤ ع ≤ 18)

بعد، لنا منسدة العلامة التي دامت ساعة و 40 دقيقة  
لعمل الطالب حيث تأتي خصا سياسة عامة وإدارة محلية، كما  
ليور الإدارة، الأثر و... كما في المناقشة، الأثر في السياسة  
أخيرا و بعد المداوات قررت اللجنة المذكورة في لسانه  
الكمهين أسفله مع الطالب تقدير ممتاز انطلاقا من جملة  
الشروط التي حازها محله، كقدم و... كتمثلت في:

- إتمام العمل كقدم بالمجانب الموضحة من صياغة في شكله  
صحيحة وسليمة منو صياغة لغوية و... كتمثلت في  
المادة العلمية التي هي من الطالب التي كانت مؤتمرة  
من خلال اعتمادها على مراجع تأخذها باللغات الأجنبية  
تلك التي كجهد أكاديمي في الترجمة و... كتمثلت في  
الامر كما، موضح له، أم... .

- إخراج المذكرة في شكل جيد و... كتمثلت في  
الطالب لأدبيات في الكتابة و... كتمثلت في  
الوقت و الفقرات واللغة الأثرية كتمثلت في  
وعليه نقر اللجنة بأصوات الطالب في التقدير المتنوع،  
• توقيع اعضاء لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الرتبة	الجامعة	الصفة	التوقيع
عبد الله	معلم	جامعة محمد خيضر - بسكرة	رئيسا	
عبد الكريم	مساعد	جامعة محمد خيضر - بسكرة	مشرفا (مقررا)	
الحاج	مساعد	جامعة محمد خيضر - بسكرة	ممتحنا	