الحكومة الإلكترونية ودورها في رفع كفاءة الجّهاز الإداريّ

إعداد: بلال خالد الخبّاز[1].

إشراف: د. باسم ونّوس[2].

ملخّص

إنّ التّطوّرات الّتي لحقت بالمجتمعات أظهرت تقنيّة جديدة تتّصل بالجّانب الإداريّ وهي **الحكومة الإلكترونيّة**، والّتي وضعت واجباً على الحكومات لمواكبتها والاعتماد عليها لما توفّره من ميّزات، هذا المفهوم الحديث الذي ظهر أواسط ثمانينات القرن الماضي لم يتّفق الفقهاء على تعريفه نظراً لحداثته، كما أنّ مواكبته والتّحوّل إليه لا يمكن أن يتم بهذه البساطة بل يحتاج لعدّة متطلّبات ويمرّ بعدّة مراحل.

لكن عند توفير هذه المتطلّبات وإتمام هذا التّحوّل من خلال مراحله التّسلسليّة وإتمام هذا المشروع وظهور الحكومة الإلكترونية سيتأثّر الجّهاز الإداريّ تأثيراً إيجابيّاً كبيراً، سواء من خلال القضاء على عيوب الجهاز الإداريّ التقليديّ أو من خلال رفع كفاءة الجّهاز الإداريّ.

الكلمات المفتاحية: الحكومة الإلكترونية– الجهاز الإداري– الأداء الإداري.

[1] - معيد وطالب دراسات عليا\ماجستير في جامعة حمص، كلية الحقوق\قسم القانون العام.
[2] - مدرّس في جامعة حمص، كلية الحقوق\قسم القانون العام.

E-government and its Role in Improving the Efficiency of the Administrative Apparatus

ABSTRACT

The developments that have occurred in societies have revealed a new technology related to the administrative aspect, which is e-government, which has placed a duty on governments to keep up with it and rely on it because of the advantages it provides. This modern concept, which appeared in the mid-1980s, has not been defined by scholars due to its novelty, Moreover, keeping up with it and transitioning to it cannot be done so simply, but requires several conditions and goes through several stages.

But when these requirements are met, this transformation is completed through its sequential stages, this project is completed, and e-government emerges, the administrative apparatus will be greatly and positively affected, whether by eliminating the shortcomings of the traditional administrative apparatus, or by increasing the efficiency of the administrative apparatus.

Key Words: Electronic Government- Administrative Apparatus- Administrative Performance.

أوّلاً- المقدمة:

لقد تطوّر المجتمع بشكل كبير وخاصّة في الجّانب التّقني، فلم يعد هذا المجتمع البسيط الّذي يجلب حاجاته بوسائل بسيطة، بل أبرزت التّطوّرات والثّورات العلميّة وسائل عديدة تمكّن الشّخص من الحصول على حاجاته بأسرع وقت وأقل جهد، ومن هذه الوسائل شبكة الإنترنت والمعلومات التي جعلت العالم قرية صغيرة ويمكن للشّخص أن يحصل على أيّ حاجة منه من خلال الاتّصال بالإنترنت.

ولم يقتصر التّطوّر على المجتمع بل لحق التّطوّر الحكومات والأجهزة الإداريّة، حيث لم تعد الدّولة هي تلك الدّولة الحارسة بل أصبحت دولة متدخّلة منتجة، تمارس العديد من النّشاطات المشابهة لنشاطات القطّاع الخاص، الأمر الّذي يُلزمها بمواكبة تطوّرات القطّاع الخاص والوسائل التي يستخدمها لكي يتمكّن من منافسته والاستمرار بتقديم الخدمة.

وقد كان لا بدّ للأجهزة الإداريّة من استعمال الوسيلة الّتي أبرزها التّطوّر التّقنيّ، والاعتماد على الإنترنت وشبكة المعلومات في تقديم الخدمات، حيث أصبحت الحكومات تتحوّل من حكومة تقليديّة إلى **حكومة إلكترونيّة**، ممّا أدّى إلى تغيير طريقة تقديم الخدمات وطريقة الحصول عليها من قِبَل المواطنين.

ثانياً- إشكاليّة البحث:

تعدّ الحكومة الإلكترونيّة من المفاهيم الحديثة الّتي أفرزتها الثّورات العلميّة والتّطوّر التّقنيّ، وقد دفعت الدّول لاعتمادها والأخذ بها كوسيلة لتقديم خدماتها والاستفادة من مزاياها، مما يطرح التّساؤل حول كيفيّة تأثير الحكومة الإلكترونية في كفاءة الجّهاز الإداري وما الّذي ستقدمه لنا في هذا المجال، وحول مكانة سورية في هذا التطوّر والمرحلة الّتي وصلت إليها الحكومة الإلكترونية فيها؟

ثالثاً- أهمية البحث:

يستمدّ البحث أهميّته من أهميّة الموضوع الّذي يتناوله، وذلك لما للحكومة الإلكترونيّة من دور هام في رفع كفاءة الجّهاز الإداريّ، ومن كونه يوضّح مفهوم الحكومة الإلكترونيّة بشكل ويساهم في توضيح طريقة التحوّل إلى هذه الحكومة وبيان أهميته والفوائد التي سيحقّقها هذا التحول.

كما تكمن أهمية البحث فيما يمكن أن يقدّمه من نتائج وتوصيات يمكن للمسؤولين في الإدارات الاستفادة منها في تحسين الأداء الإداريّ ورفع كفاءته وتقديم خدمة أفضل للمواطن.

رابعاً- أهداف البحث:

١- تسليط الضّوء على مفهوم الحكومة الإلكترونية.

٢- إيضاح كيفيّة التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة من خلال التطرّق إلى متطلّبات ومراحل التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونية.

٣- معرفة المستوى الّذي وصلت إليه سورية في مجال الحكومة الإلكترونيّة.

٤- تسليط الضّوء على دور الحكومة الإلكترونيّة في أداء الجّهاز الإداريّ.

خامساً- منهج البحث:

اتّبع الباحث المنهج **التّاريخي** للعودة إلى نشأة الحكومة الإلكترونيّة ودراسة مراحل ظهورها، **والمنهج الوصفي** لطرح موضوع الدّراسة والأفكار المتعلقة به، **والمنهج التّحليلي** لتحليل هذه الأفكار والتّوصل لنتائج منها.

سادساً- خطة البحث:

تم تقسيم البحث وفق المنهج التّقليديّ اللاتينيّ إلى مقدمة ومبحثين وخاتمة، سنبحث في المبحث الأوّل في ماهية الحكومة الإلكترونية، وفي المبحث الثّاني في تأثير الحكومة الإلكترونيّة في كفاءة الجّهاز الإداريّ.

المبحث الأوّل: ماهيّة الحكومة الإلكترونيّة.

المطلب الأوّل: مفهوم الحكومة الإلكترونيّة.

الفرع الأوّل: نشأة الحكومة الإلكترونيّة.

الفرع الثّاني: تعريف الحكومة الإلكترونيّة.

المطلب الثّاني: كيفيّة التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة.

الفرع الأوّل: متطلّبات التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة.

الفرع الثّاني: مراحل التّحول إلى الحكومة الإلكترونيّة

المبحث الثّاني: تأثير الحكومة الإلكترونيّة في كفاءة الجّهاز الإداريّ.

المطلب الأوّل: دور الحكومة الإلكترونيّة في التغلّب على مشاكل الجهاز الإداريّ التقليديّ.

الفرع الأوّل: دور الحكومة الإلكترونيّة في القضاء على البيروقراطيّة.

الفرع الثّاني: دور الحكومة الإلكترونيّة في تحسين اتّخاذ القرار والقضاء على الروتين والمحسوبيّة.

المطلب الثّاني: دور الحكومة الإلكترونيّة في تحسين أداء الجّهاز الإداريّ.

الفرع الأوّل: أثر الحكومة الإلكترونيّة في أداء الجّهاز الإداريّ.

الفرع الثّاني: دور الحكومة الإلكترونيّة في تحقيق التّكامل بين الجّهات الإداريّة.

المبحث الأوّل

ماهيّة الحكومة الإلكترونيّة

إنّ مفهوم **الحكومة الإلكترونيّة** ليس مفهوم قديم جدّاً، وإنّما هو مفهوم كانت بدايات ظهوره في أواسط الثمانينات، وكان ظهوره الرسمي أو الفعلي بين عام ١٩٩٥ وعام ٢٠٠٠ ثمّ بعد ذلك توالت الدّول في استخدامه واختلفت في مستويات الأخذ به، وعلى الرّغم من الأخذ بهذا المفهوم إلا أنه لم يتمّ الاتفاق على تعريف واحد لهذا المفهوم وإنّما اختلفت هذه التّعريفات باختلاف الباحثين واختلاف المنظمات التي تطرّقت لهذا المفهوم.

وبغضّ النظر عن التّعريف الّذي لم يتمّ الاتّفاق عليه إلّا أنّ جوهر **الحكومة الإلكترونيّة** واحد، وهو تقديم الخدمات العامة للأفراد من خلال شبكة الإنترنت والحواسيب، ولكي يتمّ تحقيق هذا الجّوهر على أرض الواقع لا بدّ من توفّر متطلّبات معيّنة حتّى يمكن القيام بهذا التّحوّل بشكل ناجح، كمّا أنّه لابدّ أن يمرّ هذا التّحوّل بمراحل تدريجيّة.

لدراسة هذا كلّه سنقوم بتقسيم هذا المبحث إلى **المطلبين التّاليين:**

المطلب الأوّل: مفهوم الحكومة الإلكترونيّة.

المطلب الثّاني: كيفيّة التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة.

المطلب الأوّل

مفهوم الحكومة الإلكترونيّة

كما ذكرنا سابقاً إنّ مفهوم **الحكومة الإلكترونيّة** مفهوم حديث النّشأة نسبيّاً يعود لأواسط الثمانينات، وللإحاطة بهذا المفهوم لا بدّ من البحث في ظروف نشأته وأسبابها والمرحلة الّتي وصل إليها، كما لا بدّ من البحث في التّعاريف الّتي قُدّمت لهذا المفهوم لكي نصل لتعريف مناسب له.

لذلك قمنا بتقسيم هذا المطلب إلى **الفرعين التّاليين:**

الفرع الأوّل: نشأة الحكومة الإلكترونيّة.

الفرع الثّاني: تعريف الحكومة الإلكترونيّة.

الفرع الأوّل

نشأة الحكومة الإلكترونيّة

من الطّرافة في الأمر أنّ **الحكومة الإلكترونيّة** كانت محتوى إحدى الرّوايات الخياليّة عام ١٩٧٥، حيث كان موضوع الرّواية يدور حول حكومة شاملة تتحكّم في شعبها وتجمع جميع السّلطات في يدها من خلال شبكة حاسوبية عملاقة تجمع كل معلومات أفراد الشعب[3].

وقد بدأت **الحكومة الإلكترونيّة** في الظّهور في أواسط الثّمانينيّات في الدول الإسكندنافيّة، وتمثّلت في ربط القرى البعيدة بالمركز، فأطلق عليها اسم القرية الإلكترونيّة[4].

وبعد مضي فترة من الزمن أخذ مفهوم الحكومة الإلكترونيّة يطرح نفسه في المجال الإداريّ، وكانت أولى بداياتها عام ١٩٩٢ خلال الحملة الانتخابيّة للرئيس "**بيل كلينتون**" حيث عبّر عن إرادته في جعل طريق التّكنولوجيا السّريع حجر الزّاوية في البنية الأساسية القوميّة[5].

وقد ظهرت عدّة محاولات في **الولايات المتحدة الأمريكية** بعد ذلك أهمّها في ولاية فلوريدا، أمّا **الدّول العربيّة** فأوّل ما بادرت في ذلك هي دولة **الإمارات العربيّة المتّحدة** وذلك في مشروع حكومة دبي عام ٢٠٠٠[6].

وقد بدأ الاستخدام الفعلي **للحكومة الإلكترونيّة** عالمياً عام ١٩٩٥، عندما بدأت هيئة البريد الإلكترونيّ في ولاية فلوريدا في الولايات المتّحدة الأمريكيّة بتطبيقها على إداراتها، وقد كان الظّهور الرّسميّ **للحكومة الإلكترونيّة** في مؤتمر الاتّحاد الأوروبيّ عام ٢٠٠٠، ومنذ ذلك الوقت اتّسع انتشار **الحكومة الإلكترونيّة**، وقد أصدرت **الأمم المتّحدة** بالتّعاون مع الجّمعيّة الأمريكيّة للإدارة

---

[3]- أ.د حمدي القبيلات: **قانون الإدارة العامّة الإلكترونيّة**، الأردن، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، ٢٠١٤، ص٢٠.

[4]- علي بودلال: **تثمين دور الحكومة الإلكترونية في إرساء الخدمة العمومي**ة -مشروع القرن الحادي عشر- التجربة الجزائرية، بحث منشور في المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الثالث، الجزائر، ٢٠١٣، ص١٦١.

[5]- أ. د حمدي القبيلات، **قانون الإدارة العامة الإلكترونيّة**، مرجع سبق ذكره، ص٢٢.

[6]- د. محمود قدوة: **الحكومة الإلكترونيّة والإدارة المعاصرة**، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2010، ص16.

العامّة تقريراً في عام ٢٠٠١ بيّنت فيه ترتيب الدّول على مستوى العالم في مجال تطبيق **الحكومة الإلكترونيّة** وكانت أمريكا هي المتصدّرة لهذا التّرتيب[7].

وفي عام ٢٠٠٢ قام فريق الحكومة الإلكترونيّة في منظمة التّعاون الاقتصاديّ والتّنمية (OECD) بتقديم محاضرات حول مضمون واستراتيجيّة تنفيذ **الحكومة الإلكترونيّة** وإصلاح الإدارات العامّة، وقد تمّ بعد ذلك عقد العديد من الفعاليات والمؤتمرات للتأكيد على فكرة **الحكومة الإلكترونيّة**، وتمّ جمع هذه الفعاليّات في وثيقة أطلق عليها اسم "**الحكومة الإلكترونيّة من أجل حكومة أفضل**" وبعد هذه الفترة ازداد انتشار الحكومة الإلكترونيّة، وقد شمل هذا الازدياد جميع أنحاء العالم، حيث لعبت الحكومة الإلكترونيّة دوراً هاماً في تحسين كفاءة الأجهزة الإداريّة، مما جعلّ الدّول تتسابق على تطبيقها[8].

وقد احتلّت **الحكومة الإلكترونيّة** أهميّة كبرى في الولايات المتحدة الأمريكيّة وأوروبا، وحققت مستويات هامة من التّطوّر.

أمّا **على الصّعيد العربيّ** فقد حقّقت المنطقة العربيّة تقدماً ملموساً في هذا المجال في الفترة الأخيرة، فقد اهتمّت المؤسّسات الحكوميّة بالتّكنولوجيا والاتّصالات وأصبحت تستخدمها في تقديم خدماتها، ووسّعت من الخدمات الإلكترونيّة المقدّمة للأفراد، ولكن بالرّغم من ذلك إلاّ أنّه يبقى مستوى **الحكومة الإلكترونيّة** متواضعاً في المنطقة العربيّة، بالإضافة إلى أنّه يوجد تفاوت وفجوى بين الدّول العربيّة في مستوى تطبيق **الحكومة الإلكترونيّة**، حيث قُسّمت الدّول العربيّة إلى أربعة

---

[7]- سعاد عبد الفتاح محمد البيروتي: **الحكومة الإلكترونيّة ودورها في الحدّ من ظاهرة الفساد الإداري والمالي**، بحث منشور في مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد التاسع، العدد ٢٩،الجزائر، ٢٠١٤، ص٢٤٠.

[8]- فيصل براء متين المرعشي: **الحكومة الإلكترونيّة**، بحث منشور على الموقع الإلكتروني: www.Political-encyclopedia.Org ، تاريخ زيارة الموقع ٢٠٢٥/١٠/٨، الساعة ٣:٢٤ مساءً.

مجموعات في هذا المجال وهي: مجموعة النّضوج المتقدّم جدّاً، ومجموعة النّضوج المتقدّم، ومجموعة النّضوج المتوسّط، ومجموعة النّضوج المبكّر، وللأسف تقع **سورية** في مجموعة النّضوج المبكرّ، فمازال مستوى **الحكومة الإلكترونيّة** فيها متواضع وغير واسع لا يشمل إلاّ القليل من الخدمات، فحسب إحصائيّة قامت بها الأمم المتّحدة يعتبر عدد الخدمات المقدّمة إلكترونياً قليلاً جداً وقد شمل عدد محدود من القطاّعات مثل التّعليم والدّاخليّة والنّقل والشّرطة، وأنّ نضوج الخدمات الإلكترونيّة مازال منخفضاً، وقد اقترحت الأم المتحدة رقمنة المزيد من الخدمات الحكوميّة وتقديمها عبر تطبيقات إلكترونيّة[9].

ويرى الباحث أنّ هذا الاقتراح لا يمكن تطبيقه حاليّاً لعدم وجود البنيّة التحتيّة المناسبة ولعدم جاهزيّة العنصر البشري لتقديم أو تلقّي هذه الخدمة دون الوقوع في صعوبات، فالحكومة الإلكترونيّة لابدّ لإتمامها من متطلبّات تمكّن من التّحول من النّمط التّقليدي إلى النّمط الإلكترونيّ –وسنأتي على ذكر هذه المتطلّبات لاحقاً–، فمن الأوّلى تأمين متطلّبات رقمنة الخدمات ومن ثمّ تقديمها.

وقد أصبحت **الحكومة الإلكترونيّة** صفة أساسيّة للدّول المتحضّرة، فعندما يحدّد الباحثون القانونيّون والاقتصاديّون أسباب تخلّف الدّول والشّعوب، يضعون في مقدّمة تلك الأسباب التخلّف الإداريّ والتّنظيميّ، لذلك فقد أصبح تطبيق **الحكومة الإلكترونيّة** ضروريّ وهدفاً تسعى إليه الحكومات[10].

وبذلك **يتّضح لنا** من خلال العودة لنشأة **الحكومة الإلكترونيّة** أنّ الحكومة الإلكترونيّة مفهوم حديث النشأة نسبيّاً، وقد ظهر كنتيجة طبيعية لتطور الحياة والأنظمة الإداريّة خاصّة في المجال التّقنيّ

[9]- الأمم المتحدة، **مؤشر نضوج الخدمات الحكومية والإلكترونيّة والنقالة GEMS ٢٠٢٤**، مطبوعات الأمم المتحدة، بيت الأمم المتحدة، بيروت، لبنان، ٢٠٢٥.

[10]- د. أبو بكر محمد الهوش: **الحكومة الإلكترونيّة الواقع والأفاق**، مصر، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦، ص٣٢.

- عبد اللطيف باري: **دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، ٢٠١٤، ص٢٩.

وتطوّر الشّبكة الإلكترونيّة، حيث أصبح من الواجب على الدّول مواكبة هذا التّطوّر للاستفادة منه وتوظيفه في تقديم الخدمات ممّا يرفع من كفاءة الجّهاز الإداريّ ويحقّق مصلحته والمصلحة العامّة، كما قد أصبحت **الحكومة الإلكترونيّة** معيار من معايير التّفريق بين الدّول المتقدّمة والدّول المتخلّفة.

الفرع الثّاني

تعريف الحكومة الإلكترونيّة

إن تطوّر التّكنولوجيا والاتّصالات وشبكة المعلومات دفع الحكومات لمواكبتها واستعمالها في معاملاتها، وذلك لتقديم الخدمات للمواطن بأفضل شكل وأسرع أطريقة وبكفاءة وشفافيّة، وهذه الطّريقة في تقديم الخدمات أطلق عليها مصطلح "**الحكومة الإلكترونيّة**"، وبالطّبع باعتبارها مصطلح جديد وواسع الجّوانب فقد تعدّد التّعريفات المقدّمة لها من قبل الباحثين في هذا المجال.

ويرى الباحث أن هذا الأمر طبيعيّ نظراً لحداثة هذا المصطلح الّذي لم يوجد فهم موحّد بعد لكافّة جوانبه وخاصّة مع ارتباطها بالجّانب التّقنيّ.

وقد عرّفت **الأمم المتّحدة** مصطلح **الحكومة الإلكترونيّة** بأنّه "يُستخدم للإشارة إلى استخدام تقانة المعلومات والاتّصالات لتزويد وتحسين خدمات الحكومة، والمداولات والتّفاعل مع المواطن والأعمال وغيرها من الجهات الحكومية" [11].

9- الأمم المتحدة: **المصطلحات الإحصائيّة**، منشورة على موقع الأمم المتحدة (الاسكوا)، رابط الموقع Https://www.unescwa.org ، تاريخ زيارة الموقع 2025/١٠/9 الساعة: ٦:٣٩ مساءً.

وقد عرّفتها أيضاً في إحدى منشوراتها بأنّها: "استخدام الإنترنت والشّبكة العالميّة لتقديم معلومات وخدمات الحكومة للمواطنين" [12].

كما تمّ تعريف **الحكومة الإلكترونيّة** بأنّها "تتمثّل باعتماد تكنولوجيا المعلومات لتحسين العمليّة الإداريّة واستخدام المكننة في التّخطيط، التّنظيم، القيادة والرّقابة على الموارد، وتحقيق التّكامل الدّاخلي والخارجي للمعلومات والعمليّات الخاصّة بالمنظمة من أجل تحقيق الأهداف"[13].

ومن وجهة نظر **البنك الدّوليّ** تعتبر **الحكومة الإلكترونيّة** أنّها استخدام الحكومات لتكنولوجيا المعلومات لتحسين توصيل الخدمات للمواطنين وتفعيل دور المواطن ومشاركته من خلال الوصول إلى المعلومات وتحسين الإدارة الحكوميّة[14].

وتمّ تعريفها أيضاً بأنّها "عمليّة تغيير وتحويل العلاقات بين المؤسّسات الحكوميّة والمواطنين ورجال الأعمال من خلال تكنولوجيا المعلومات، بهدف تقديم خدمات أفضل للمواطنين، تحسين التّعامل والتّفاعل مع رجال الأعمال ومجتمع الصّناعة، وتمكين المواطنين من الوصول للمعلومات ممّا

---

[12] - United Nations- Division for Public Economics and Public administration: **Benchmarking E-government: A Global Perspective**, Assessing the Progress of the UN states , New York, United Nations Publication, 2002, P1.

[13]- أ.عيدوني كافية– أ. بن حجوبة حميد: **الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)**، بحث منشور في مجلة الأصيل للبحوث الاقتصاديّة والإداريّة، العدد الثاني، الجزائر، ٢٠١٧، ص٢٢١.

[14]- World Bank: **New- Economy sector study (Electronic Government and governnce**, **lessons for Argenlina**),Paper prepared by: Roberto Panzardi- Carlos Calcopietro- Enrique Fanta Lvanovic, washington, DC, 2002, p2.

يوفّر مزيداً من الشّفافية، وإدارة المؤسّسات الحكوميّة بطريقة أكثر كفاءة، تحجيم الفساد وزيادة الشّفافيّة وتعظيم العائد ككل أو تخفيض النّفقات وزيادة قناعة المواطن بدور المنظّمات الحكومية في حياته"[15].

كما عُرّفت الحكومة الإلكترونيّة بأنّها "تحوّل المصالح الحكوميّة وجهات القطاع الخاص نحو قضاء وظائفها ومهامها فيما يتعلق بخدمة الجّمهور، أو فيما بينها وبعضها مع بعض بطريقة إلكترونيّة عن طريق تسخير تقنية المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة[16].

أمّا **الاتّحاد الأوروبيّ** فقد عرّف الحكومة الإلكترونيّة بأنّها هي "الحكومة الّتي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتّصال لتقدّم للمواطنين وقطّاع الأعمال الفرصة للتّعامل والتّواصل مع الحكومة، باستخدام طرق مختلفة للاتّصال مثل الهاتف، البطاقة الذكية، البريد الإلكتروني للإنترنت، وتتعلّق بكيفيّة تنظيم الحكومة لنفسها في الإدارة ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التّكامل بين الإجراءات[17].

كما تمّ تعريف الحكومة الإلكترونيّة بأنّها "نظام افتراضيّ يمكّن الأجهزة الحكوميّة من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التّقنيات الإلكترونيّة المتطوّرة متجاهلة المكان والزّمان مع تحقيق الجّودة والسّريّة وأمن المعلومات"[18].

---

[15]- د. أبو بكر محمد الهوش: **الحكومة الإلكترونية الواقع والأفاق**، مرجع سبق ذكره، ص٢٧.
[16]- د. حجازي عبد الفتاح بيومي: **النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية**، مصر، شركة جلال للطباعة، ٢٠٠٣، ص٤٥.
[17]- خليل مولاي – نور الدين شنوفي: **الحكومة الإلكترونية كمدخل لتحقيق جودة الخدمة العمومية (الحكومة الإلكترونية في البحرين نموذجاً)**، بحث منشور من قبل الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية في مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد١٣، العدد الأول، ٢٠٢١، ص١٤٤.
[18]- د. مصطفى يوسف الكافي: **الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية الإلكترونية المعاصرة**، سورية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر، ٢٠٠٩، ص٢٢.

فالحكومة الإلكترونيّة هي التّحوّل من طريقة تقديم الخدمات الإداريّة بطريقة تقليديّة إلى طريقة تقديم هذه الخدمات بطريقة إلكترونيّة سريعة ودقيقة باستخدام التّقنيّات وشبكة المعلومات، وهذا ما يُطلق عليه "**حكومة بلا أوراق**"، ففي ظل هذه الحكومة تقوم الإدارة بإنجاز مهامها وتقديم خدماتها باستخدام الإنترنت وشبكة المعلومات، أي بالاستخدام الفعّال لتقنيّات المعلومات والاتّصالات[19].

ومن خلال تحليل هذه التّعاريف **يرى الباحث** أنّ البعض منها اقتصر على جعل الحكومة الإلكترونيّة هي ذاتها الحكومة التّقليديّة بعد أن استعملت تكنولوجيا الاتّصال والمعلومات في تقديم خدماتها، والبعض الآخر وعلى خلاف ما سبق ذكر الجّوانب الأخرى للحكومة الإلكترونيّة والتي هي تحقيق التّكامل بين الإدارات والتّفاعل بين المواطن والإدارة ممّا يمنحه فرصه إبداء رأيه والمساهمة في إدارة مرافق بلده، **ويؤيّد الباحث** هذه التعريفات الأخيرة وينطلق منها لتعريف الحكومة الإلكترونيّة بأنّها "أسلوب إداريّ يقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات لتحقيق التّكامل بين الأجهزة الإداريّة وتحقيق التّفاعل بين المواطن والإدارة، لتمكين الإدارة من تقديم خدماتها بطريقة إلكترونيّة بشكل أكثر كفاءة وبسرعة أكبر وبأقلّ تكلفة".

المطلب الثّاني

كيفيّة التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة

إن التّحوّل إلى **الحكومة الإلكترونيّة** وتقديم الخدمات عبر شبكة الإنترنت ليس بهذه البساطة أو مجرد كلمة تقال ويسهل تنفيذها، وإنما هو عمليّة تحتاج لمتطلّبات لا بدّ منها للتّمكّن من الانتقال لهذه الحكومة، كما أن بعد توفّر هذه المتطلّبات لا يمكن الانتقال دفعة واحدة لهذه الحكومة، بل

[19]- د. مصطفى يوسف الكافي: **الإدارة الإلكترونية**، سورية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر، ٢٠١١، ص٥٢.

لا بدّ من مراحل تدريجيّة لهذا الانتقال، لذلك وللإحاطة بالطّريقة السّليمة للانتقال **للحكومة الإلكترونيّة** سنقوم بدراسة متطلّبات ومراحل هذا التّحوّل من خلال **الفرعين التّاليين:**

الفرع الأوّل: متطلّبات التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة.

الفرع الثّاني: مراحل التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة.

الفرع الأوّل

متطلّبات التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة

يحتاج الانتقال إلى **الحكومة الإلكترونيّة** توفّر مجموعة من المتطلّبات الّتي تقوم بإعادة هيكلة الخدمات والأجهزة ضمن المؤسّسات والهيئات العامّة تمهيداً لدمجها في الفضاء الإلكترونيّ، وهذا يعني أنّ الإدارة ستقوم بتصرّفات ماديّة وقانونيّة لتحقيق هذا التّحوّل، لذلك سنقوم بعرض المتطلّبات اللازمة للتّحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة على النحو التّالي:

أوّلاً- تبنّي القيادة السّياسيّة مشروع الحكومة الإلكترونيّة: إنّ أوّل متطلّبات التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة هو تبنّي السّلطات السّياسية لهذا المشروع وإدخاله في صلب سياستها العامة والعمل على تحقيقه وتحديد الوسائل اللازمة لذلك.

ويعتبر هذه الشرط أساسياً لحصول تحوّل ناجح نحو الحكومة الإلكترونيّة، فالقيادة السّياسيّة تحدّد الأهداف التي تحققها الحكومة الإلكترونيّة، وتحدد فائدة ومزايا هذه الحكومة، ومن ثمّ تضع خطة لتحقيق هذا التحوّل وتمنح السّلطة التنفيذية السّلطات اللّازمة لتوجيه جميع الإدارات لتحقيق هذه

الخطّة وتحقيق التّحوّل النّاجح نحو الحكومة الإلكترونيّة ومتابعة تنفيذ هذه الخطة واتّخاذ الإجراءات التّصحيحيّة عند لزومها[20].

ولكون مشروع الحكومة الإلكترونيّة مشروع ضخم يتطلّب دعم سياسي ومالي كبير، هنا تظهر أهميّة تبنّيه من قبل قيادة سياسيّة رشيدة؛ وذلك لدعم هذا المشروع وتقديم كل ما يتطلّبه، ونظراً لاستراتيجيّة هذا المشروع فيجب تكليف فريق على درجة عالية من الكفاءة والمسؤوليّة للقيام به، وعلى عدّة مستويات من مستوى مجلس الوزراء إلى مستوى كل وزارة على حدة إلى مستوى الإدارات والجّهات الفرعيّة، وذلك حتى يضع الخطّة الرّئيسيّة الشّاملة وتوزيعها على المستويات المختلفة[21].

ثانياً– المتطلب القانونيّ أو التّشريعيّ: بعد أنّ تتبنّى القيادة السّياسيّة مشروع الحكومة الإلكترونيّة **يرى الباحث** أن أهم مطلب تحتاجه الحكومة الإلكترونيّة هو توفير البيئة التّشريعيّة والقانونيّة المناسبة.

فتطبيق الحكومة الإلكترونيّة يحتاج إلى نظام قانونيّ وتشريعات خاصّة تضمن نجاح هذا التطبيق على أفضل وجه وبشكل يضمن سريّة وأمن المعلومات[22]، وتنبع أهمية وجود نظام قانونيّ يحكم الحكومة الإلكترونيّة من ضرورة أن يكون هذا العمل متّفق مع القوانين الموجودة، والأهم أن تكون

---

[20]- منيرة بوراس: **التحول نحو الحكومة الإلكترونيّة في الجزائر بين واقع التطبيق والرغبة في التطوير**، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر - باتنة١، الجزائر، ٢٠١٩-٢٠٢٠، ص٨٩.

[21]- بريك زليخة: **دور الحكومة الإلكترونيّة في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال)**، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر، ٢٠١٩– ٢٠٢٠، ص١٥.

[22]- أ.د. حمدي القبيلات: **قانون الإدارة العامة الإلكترونية**، مرجع سبق ذكره، ص٣٠.

الوثائق الّتي تقدمها هذه الحكومة له قوّة قانونيّة ملزمة ومقبولة في المعاملات القانونيّة والحكوميّة[23]، **ويرى الباحث** أنّ هذا الأمر طبيعيّ وضروريّ فما الفائدة من وجود الحكومة الإلكترونيّة إذا كانت المعاملات والوثائق المقدّمة منها ليست قانونية أو غير ملزمة.

ويرى الباحث في هذا المجال ضرورة أن يكون التّنظيم التّشريعيّ بشكل تدريجيّ على مراحل وليس دفعة واحدة، وذلك لتقبّل النّاس لهذه الفكرة واستطاعة مواكبتها، ولكشف الأخطاء الممكن حصولها في كلّ مرحلة وإمكانيّة إصلاحها في المراحل التّالية، ولمواكبة التطوّر الحاصل في هذا المجال وتجنّب تعديل هذه التّشريعات.

وفي **سورية** ونظراً لكونه لم يوجد بعد حكومة إلكترونيّة بشكل كامل واقتصر الأمر على تقديم بعض الخدمات إلكترونياً، فإنه لا يوجد قانون يحكم الحكومة الإلكترونيّة، وإنّما اقتصر الأمر على بعض القوانين المتفّرقة والتي تنظّم بعض التّعاملات الإلكترونيّة، **مثل:** قانون الجرائم المعلوماتية رقم ٢٠ لعام ٢٠٢٢، وقانون المعاملات الإلكترونيّة رقم ٣ لعام ٢٠١٤، قانون حماية البيانات الشخصية رقم ١٢ لعام ٢٠٢٢.

ونظراً لحداثة ظاهرة الحكومة الإلكترونيّة يمكن الاستناد إلى تجارب دول أخرى والاستفادة من تشريعاتها، وخاصّة الدّول العربية نظراً لتشابه الظروف.

والمفيد في الحكومة الإلكترونيّة أنّه يمكن للأفراد متلقّي الخدمات الإلكترونيّة أن يكونوا مشرّعين في هذا المجال، وذلك من خلال تخصيص نافذه لتقديم آراء المواطنين وتقديم الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها في إصدار القوانين التي تحكم هذه الحكومة.

23- أحمد عبدالله الشعبي: **معوقات ومقومات نجاح برامج الحكومة الإلكترونية في العالم العربي (دراسة خاصة عن المملكة العربية السعودية)**، بحث منشور في المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد٩، العد١، ٢٠٠٨، ص٢٥٨.

ثالثاً– توفير الأموال اللازمة: بعد أن يتم تبنّي مشروع الحكومة الإلكترونيّة من قبل القيادة السّياسيّة الرّشيدة، ووضع الإطار التّشريعي لها، تأتي ضرورة توفير الأموال اللازمة لتنفيذ هذا المشروع، خاصّة وأنه مشروع تقني متطوّر يحتاج معدّات وتجهيزات إلكترونيّة حديثة قد تكون تكلفتها عالية، ونظراً لحاجة تأهيل كوادر قادرة على تقديم هذه الخدمة وإقامة دورات ونشرات توعية للنّاس المتعاملين مع هذه الحكومة.

فالتّحول إلى الحكومة الإلكترونيّة يتطلّب دراسات ماليّة شاملة للتّعرّف على التّكاليف اللّازمة لهذا التّحوّل وفرص نجاحه، وتحدّيات هذا النّجاح ومعوّقاته، للعمل على تعزيز فرص النّجاح[24] .

رابعاً– البنية التّحتيّة اللّازمة: بعد تأمين الأموال اللازمة لتنفيذ المشروع تبدأ عمليّة تأمين البنيّة التّحتيّة اللازمة لهذا المشروع وذلك من خلال هذه الأموال.

وتعد البنية التّحتيّة التّقنيّة الجزء الأهم من الحكومة الإلكترونيّة، وهذا أمر طبيعي فكيف سنقيم الحكومة الإلكترونيّة من دون بنية تحتيّة وما تستلزمه من شبكة إنترنت وحواسيب وشبكات داخليّة وخارجيّة وشبكات اتصال، إلخ، لا بل تعدّ البنية التّحتيّة التّقنية المكوّن الطبيعي للحكومة الإلكترونيّة والّتي لا يمكن قيامها بدونه[25].

[24]- عبده نعمان الشريف: **الحكومة الإلكترونية كاستراتيجيّة لإعادة صياغة دور الدّولة ووظائف مؤسساتها (الواقع والتحديات) حالة دول مجلس التعاون الخليجي**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠٠٨– ٢٠٠٩، ص٢٤٣.

[25] شوقي ناجي جواد - محمد خير مسلم أبوزيد: الأبعاد المستقبلية الحكومة الإلكترونية في الأردن (متطلبات النجاح) بحث منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد ٣، العدد ٣، ٢٠٠٧ص ٢٨٥.

فالحكومة الإلكترونيّة تتطلّب بنية تحتيّة تتضمّن شبكة متطوّرة للاتّصالات السّلكيّة واللّاسلكية مع القدرة على نقل المعلومات والاتّصال بين الجّهات الإداريّة ذاتها من جهة وبين الجّهات الإداريّة والمواطن من جهة أخرى[26].

ويرى الباحث أن البنية التّحتيّة والمتطلّبات التّقنيّة لا تقف عند هذا الحدّ، بل يجب توفير الوسائل الإلكترونيّة التي تمكّن المواطن من التّواصل مع الحكومة الإلكترونيّة والاستفادة من خدماتها، كأجهزة الكمبيوتر واللابتوبّات والهواتف النّقالة، وتهيئة المواطن لقبول هذا التّعامل الإلكترونيّ وتحسين وضعه المادّي ليتمكّن من حيازة هذه الوسائل، فالإنسان هو أساس الحكومة الإلكترونيّة ولا يمكن قيامها بدون قبولها من الإنسان.

خامساً– العنصر البشريّ المؤهّل والمدرَّب: إن التّحوّل النّاجح نحو الحكومة الإلكترونيّة يتطلّب في كادر بشريّ مؤهّل ومدّرب للقيام بأعمال الحكومة الإلكترونيّة وتقديم الخدمات إلكترونياً، فيجب إدخال التّطوير والتّحديث لفكر الكادر القائم على أعمال هذه الحكومة ليتمكّن من القيام بهذه المهمّة[27].

ففي ظلّ الحكومة الإلكترونيّة لن يقوم الموظّف بتقديم الخدمة بشكل مباشر وإنّما سيقوم بتقديمها من خلال شبكة المعلومات والإنترنت، لذلك يجب أن يكون على دراية بطريقة العمل على الإنترنت والحاسب[28].

---

[26] د. محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص٢٨.

[27]- أ.د. حمدي القبيلات: **قانون الإدارة العامة الإلكترونية**، مرجع سبق ذكره، ص٢٧.

[28]- د. أسامة أحمد المناعسة– د. جلال محمد العبي: **الحكومة الالكترونيّة بين النظرية والتطبيق**، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١٣، ص٥٩.

ويرى الباحث على خلاف الآراء السابقة أن العنصر البشريّ المؤهّل لا يقتصر فقط على الموظّفين مقدّمي الخدمات، بل يجب العمل على تأهيل مستقبلي هذه الخدمات، و هذا الأمر لا يقلّ أهميّةً عن تأهيل الكادر الوظيفي، فما الفائدة من وجود كادر وظيفيّ مؤهّل وخدمات إلكترونية ومستقبلي هذه الخدمات لا يعلمون كيف يمكنهم الاستفادة من هذه الخدمات وطلبها، فيجب تأهيل المواطنين وإقامة دورات لتعليمهم كيفيّة طلب الخدمات الإلكترونيّة ونشر توجيهات ومقاطع فيديو تظهر كيفيّة طلب الخدمة لضمان وصول الخدمة إلكترونياً لجميع المواطنين.

سادساً- المتطلبات الثقافية (نشر الثقافة الإلكترونيّة): بعد توفير المتطلّبات السّابقة يصبح من الممكن طرح مشروع الحكومة الإلكترونيّ، ولكن قبل ذلك يوجد خطوة لابدّ منها وهي نشر الثّقافة الإلكترونيّة؛ وذلك لكي يمكن تقبّل هذا المشروع ومعرفة التّعامل معه، فما الفائدة من وجود الحكومة الإلكترونيّة إذا كنّا لا نعرف كيف نستفيد من خدماتها.

وبما أنّ تطبيق الحكومة الإلكترونيّة حديث نوعاً ما، فإنّ قبول هذا التطبيق واستيعابه سيواجهه بعض الصّعوبات، سواء من قبل الموظّفين الّذين اعتادوا تقديم الخدمات بطريقة تقليديّة ورقيّة، أو بالنّسبة للمواطنين الذين اعتادوا تلقى الخدمات بهذه الطّريقة، لذلك لا بدّ من نشر الثّقافة الإلكترونيّة ونشر التوعية حولها سواء من قبل الموظّفين أو المواطنين، وتحفيزهم على استخدامها[29].

وتجدر الإشارة إلى أنّ التّأقلم مع الانتقال إلى الحكومة الإلكترونيّة قد لا يكون سريع، لذلك يجب تكثيف جهود التّوعية لهذه الحكومة وفوائدها سواء للموظّفين أو للمستفيدين من هذه الخدمات

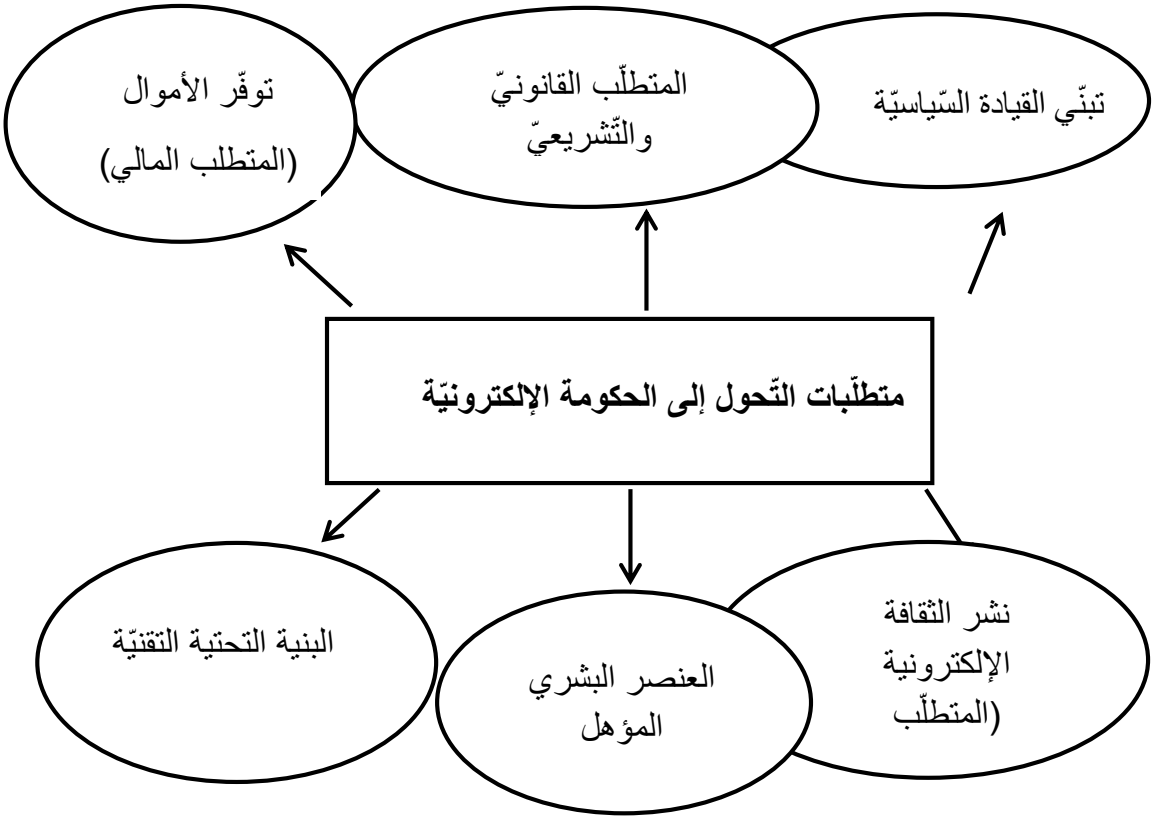
[29]- جبير بابا عمر- نور الدين بهون علي: **دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري- الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية أنموذجاً**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسة، جامعة غرداية، الجزائر، ٢٠١٩- ٢٠٢٠، ص٥٠.

لتسهيل تقبّلهم لهذه الطّريقة في تقديم الخدمات مما يساهم في ضمان التحوّل الناجح إلى الحكومة الإلكترونيّة[30].

ويرى الباحث أنّه يحب في بداية انطلاق الحكومة الإلكترونيّة البدء بتقديم برامج نموذجيّة بسيطة يقدر أبسط الناس على استخدامها، وأن تكون ذات صلة بالواقع تقدّم خدمات لا غنى عنها، وأن تكون هذه البرامج سهلة الاستخدام، ومن ذلك مثلاً ما قامت به وزارة الماليّة في سورية، حيث قامت بتقديم رواتب الموظفين من خلال تطبيق إلكترونيّ وألغت الطريقة التّقليديّة القديمة، وقد كان استخدام التطبيق وتفعيله بسيط وسهل يستطيع أي شخص مهما كانت خبرته أن يستخدمه، وقد قدّمت الوزارة وإدارة التطبيق فقرات توعية بفوائده وكيفية استخدامه مما سهّل من استخدامه، وقد حلّ هذا البرنامج الكثير من المشكلات وخفّف من طوابير الانتظار للحصول على الرّاتب ومكّن الموظّف من سحب راتبه من الهاتف متى شاء وأينما شاء.

وبذلك نكون تعرّفنا على متطلّبات التّحول إلى الحكومة الإلكترونيّة، **ويرى الباحث** أنّ هذه المتطلّبات كلها بذات الأهمية ولا يمكن التّخلي عن أيٍّ منها، ولا يمكن للحكومة الإلكترونيّة أن تقوم إذا اختلّ أحد هذه المتطلّبات، كما يجب أن توفر هذه المتطلّبات بنفس التّسلسل الّذي أوردناه.

[30]- مريم زان: **دور الحكومة الإلكترونية في عصرنة المرافق العمومية وتجويد خدماتها (نماذج قطاعية من مشرع الجزائر الإلكترونية) الإنجازات والتحديات**، بحث منشور في مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد ١٢، الجزائر، بدون تاريخ نشر، ص٥٥.



رسم توضيحي: متطلّبات التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونية.

المصدر: من عمل الباحث.

الفرع الثّاني

مراحل التّحول إلى الحكومة الإلكترونيّة

إنّ التّحول إلى الحكومة الإلكترونيّة ليس كلمة بسيطة أو كبسة زر، أو شيء يمكن تنفيذه بخطوات بسيطة أو طريقة اعتباطيّة، وإنّما هذا التّحوّل يتطلّب أن يتمّ عبر عدّة مراحل وبطريقة تدريجيّة

مدروسة؛ لكي نضمن تقبّل المجتمع لهذا التّحوّل، وضمان أن يكون هذا التّحوّل ناجحاً، وهذه المراحل تتم على النّحو التالي:

المرحلة الأوّلى: مرحلة الإعلان أو الوجود أو الفهرسة أو النشر الإلكتروني: تبدأ هذه المرحلة بإنشاء موقع إلكترونيّ للحكومة الإلكترونيّة على شبكة الإنترنت، ومن ثمّ نشر بعض المعلومات والأفكار على هذا الموقع مع إتاحة سحبها أو طباعتها، فهدف الحكومة الإلكترونيّة في هذه المرحلة هو تقديم معلومات عن الحكومة والخدمات التي تقدمها للتمكن من تحديد الخدمات التي يحتاجونها من هذه الحكومة وكيفيّة الحصول عليها عند إطلاق الحكومة الإلكترونيّة[31].

وتعتبر هذه المرحلة من مراحل التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة الشّكل الأوّليّ أو البسيط للحكومة الإلكترونيّة، من خلال تقديم المعلومات والبيانات ونشرها على الموقع الإلكتروني للحكومة الإلكترونيّة من أجل إعلام النّاس بها[32].

والمثال العملي عن هذه المرحلة في سورية هو إنشاء موقع لإدارة معينة أو وزارة يحتوي على معلومات عن هذه الإدارة كالعنوان، وساعة الفتح والإغلاق، وطريقة التّواصل معها، والعاملين لديها، وكيفية الاستفادة من خدماتها، فلو فتحنا موقع كليّة الحقوق في جامعة حمص مثلاً لرأينا نبذة مختصرة عن الكليّة والخدمات التي تقدّمها، والكتب الإلكترونيّة، وعنوان الكليّة، ونبذة مختصرة عن أعضاء الهيئة التدريسية العاملين فيها.

---

[31]- منيرة بوراس: **التحول نحو الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين واقع التطبيق والرغبة في التطوير**، مرجع سبق ذكره، ص١٨.

[32]- Moon. M. J: **The Evolution of e-government amoung Municipalities Rhetoric or Reality**, Public Administration Review, Vol 62 , Issue 4,USA, 2002 , P426.

ولا يمكن في هذه الرحلة القيام بأية عمليّة تفاعل، لكنّها تفيد في أنّها تسهّل الوصول للمراحل التالية، ويمكن تشبيه هذه المرحلة بتقديم وثيقة إلكترونية تقدّم بيانات عن عمل المنظمة[33].

المرحلة الثّانية: مرحلة التّفاعل أو التّبادل: تأتي هذه المرحلة بعد المرحلة الأوّلى لتكملها، فبعد أن كان التّواصل في المرحلة السّابقة في جانب واحد وهو جانب الحكومة، أصبح التّواصل في هذه المرحلة من جانبين، حيث يمكن للشّخص في هذه المرحلة –وذلك واضح من اسمها– أن يتفاعل مع الحكومة الإلكترونيّة، ويتبادل المعلومات معها بعد أن كوّن فكرة عن طبيعة الخدمات التي تقدّمها وذلك من خلال المرحلة السّابقة ليقدّم آراءه وأفكاره إلى تلك المواقع.

يتم في هذه المرحلة تفعيل خدمة التّبادل المعلوماتيّ؛ وذلك للسّماح لكلّ زوار الموقع الإلكترونيّ بتقديم آرائهم وملاحظاتهم إلى موقع الحكومة الإلكترونيّة للاستفادة منها في المراحل التالية[34].

ويتمّ في هذه المرحلة تقديم بعض الخدمات عبر الإنترنت ويقوم أصحاب المصلحة بالتّفاعل معها خاصّة فيما يتعلّق بالعلاقات التّجارية والماليّة كالشراء من الإنترنت ودفع الضرائب، إلخ[35].

المرحلة الثّالثة: مرحلة التنفيذ أو مرحلة الخدمة الإلكترونيّة: قلنا في المرحلتين السّابقتين أنّه يتمّ تقديم المعلومات للمستخدم ومن ثم السماح للمستخدم بتقديم آراءه وأفكاره للحكومة، أما في هذه المرحلة فيتم الاستفادة من المرحلتين السابقتين من خلال تحديد رغبات المستخدمين وتهيئة الموقع

33- د. علي ميا– د صلاح شيخ ديب. مجدي عريف: **دور نظم المعلومات في دعم خدمات الحكومة الإلكترونية في سورية –دراسة حالة توزيع شبكات الدعم الحكومي لمادة المازوت في اللاذقية–**، سورية، بحث منشور في مجلة جامعة تشرين، المجلد ٣٣، العدد٤، ٢٠١١، ص١٥٥.

34- د. عمر يونس محمد: **المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية**، مصر، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣، ص٦٦.

35- بيبر العساف: **العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ الكروية الإلكترونية**، بحث منشور في مجلة جامعة اللاذقية، سورية، المجلد ٤٢، العدد٤، ٢٠٢٠، ص٤٨١.

الإلكتروني لتقديم خدمات تتناسب مع تطلّعات المستخدمين ورغباتهم ومع قدرة القائمين على تقديم الخدمة، وبعد ذلك يتم التّنفيذ الفعليّ بتقديم الخدمات الإلكترونيّة على موقع الحكومة الإلكترونيّة.

ففي هذه المرحلة تقوم الحكومة الإلكترونيّة بتقديم خدماتها للمستخدمين على الموقع الالكتروني دون عناء التنقّل، فمن خلال هذا الموقع تتمكّن الحكومة الإلكترونيّة من تقديم خدماتها بشكل فعليّ وكامل للمواطنين، **ومن أمثلة هذه الخدمات:** تسجيل عمليات الشّراء، استخراج البطاقات الشّخصية وجوازات السّفر وتجديدها، الحصول على تراخيص البناء، تجديد رخص قيادة السيارات[36]، تسجيل الولادات والوفيات إلخ، ومن أحدث الخدمات المقدّمة إلكترونياً **في سورية** خدمة التّسجيل على المفاضلة الجّامعيّة من خلال الإنترنت من دون عناء الانتقال إلى الجّامعة، حيث أنّ هذه الخدمات كانت تتطلّب وقت وانتظار في الطّوابير لساعات مما يفتح باب الفساد من خلال المحاباة وإدخال الناس بدون الانتظار في الطّابور مقابل مبلغ من المال، فالحكومة الإلكترونيّة تجنبنا كلّ ذلك ممّا يصبّ في النهاية في رفع كفاءة الجهاز الإداري في تقديم خدماته.

المرحلة الرّابعة: مرحلة التحول الكامل: وهذه هي المرحلة الأخيرة من مراحل التّحول إلى الحكومة الإلكترونيّة حيث يتمّ في هذه المرحلة تقديم **جميع الخدمات** على اختلاف أنواعها من خلال موقع الحكومة الإلكترونيّة.

وتمثّل هذه المرحلة أعلى درجات التّقدّم في تطبيق الحكومة الإلكترونيّة؛ وذلك من خلال تحقيق التّكامل بين مختلف إدارات الدول لتقديم الخدمات على اختلاف أنواعها من خلال منفذ واحد[37]،

---

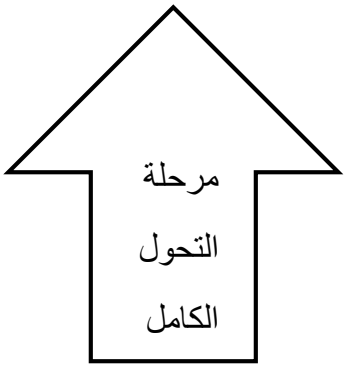
[36] منيرة بوراس: **التحول نحو الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين واقع التطبيق والرغبة في التطوير**، مرجع سبق ذكره، ص١١١.

[37]- د. ناويس أسماء: **واقع الحكومة الإلكترونية في الوطن العربي**، بحث منشور في مجلة البحوث الاقتصادية والمالية الجزائر، المجلد 9، العدد2، ٢٠٠٢، ص٣٥٨.

ففي هذه المرحلة تصبح المعلومات والخدمات متوافرة فوراً وبشكل تلقائيّ على شبكة المعلومات بشكل يمكّن المستخدم من التّفاعل معها والحصول على جميع متطلباته من مصدر واحد[38].

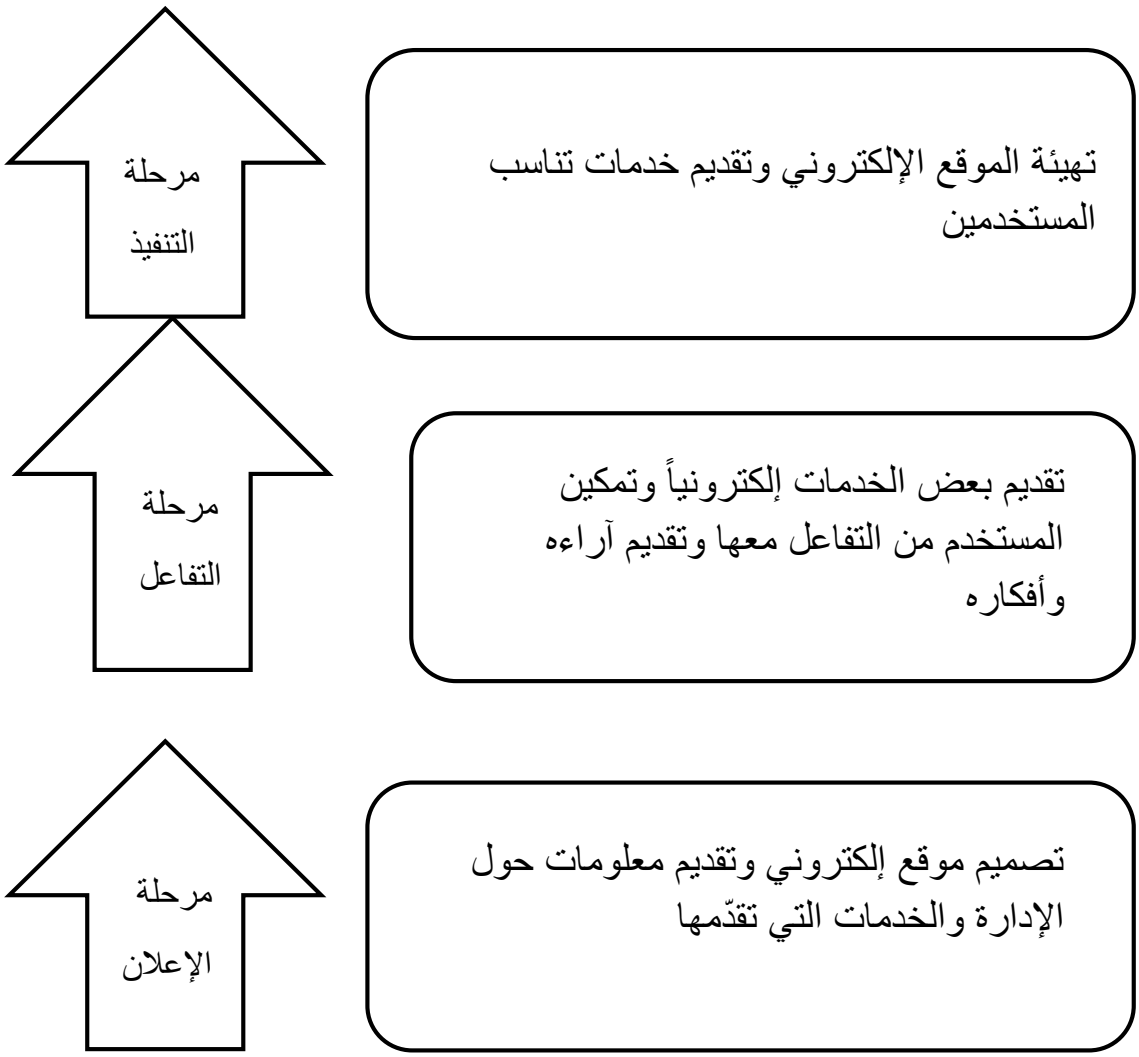
وتتطلّب هذه المرحلة توفير الوسائل البشريّة والتّقنية وأنظمة الدّفع النّقنيّ وأنظمة لضمان سريّة وأمن المعلومات من أجل حماية هذا المشروع، مع ضرورة التّرويج المستمر لخدمات الحكومة الإلكترونيّة، مع توضيح طريقة التّعامل معها وكيفيّة طلب الخدمات والحصول عليها[39]،

ومن خلال البحث في مراحل الحكومة الإلكترونيّة **يرى الباحث** أنّ سورية بشكل عام ما زالت في المرحلة الأوّلى والثّانية؛ حيث يقتصر الأمر على تقديم الإدارات العامة للمعلومات على مواقعها الإلكترونيّة وتقديم بعض الخدمات قليلة العدد، مما يتطلب من الحكومة توفير متطلبات الحكومة الإلكترونيّة للانتقال بها لمراحل أكثر تقدّماً، مع ملاحظة أنّها في بعض المجالات تقدّم خدمات إلكترونيّة بشكل كامل، لكن مع ذلك لا يمكننا القول أنّ الحكومة تحوّلت كليّاً من تقليديّة إلى إلكترونيّة.



تقديم جميع الخدمات من خلال موقع إلكتروني وتمكين المستخدمين من الحصول عليها من منفذ واحد

[38]- د. فهد ناصر العبود: **الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ**، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٣، ص١١١.
[39]- د. أسامة أحمد المناعسة. د جلال محمد العبي: **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص٦٢.



رسم توضيحي: مراحل التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة

المصدر: من عمل الباحث

وبذلك نكون استعرضنا في المبحث الأوّل نشأة الحكومة الإلكترونيّة، ورأينا أنّها مفهوم حديث النشأة نسبيّاً ظهر بشكل فعلي ورسمي عام ٢٠٠٠، وبعدها تطوّر بشكل تدريجي، وتفاوتت مستويات الدّول في الاعتماد على الحكومة الإلكترونيّة وتطويرها، وأنّ الولايات المتحدة الأمريكيّة احتلّت المراكز الأوّلى في هذا المجال، أمّا الدّول العربيّة فقد قُسّمت إلى أربعة مجموعات في مجال استخدام الحكومة الإلكترونيّة، وقد كانت سورية في المجموعة الأخيرة حيث كانت الخدمات التي تقدمها إلكترونياً قليلة جداً، كما تطرّقنا في هذا المبحث لتعريف الحكومة الإلكترونيّة ورأينا أنه لا يوجد تعريف جامع مانع لها؛ ولعلّ ذلك يعود لحداثة هذا المفهوم وارتباطه بالجانب التّقني الذي يختلف فهمه من جانب لآخر.

وقد بحثنا أيضاً في كيفيّة التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة ورأينا أنّ هذا التّحول لا يمكن أن يتمّ بطريقة اعتباطيّة، إنّما لكي يتمّ لا بدّ له من متطلّبات يجب أن تتوفر حتى نتمكّن من التحوّل الناجح لهذه الحكومة، كما أنّه عند توفّر هذه المتطلّبات لا بدّ من مرور هذا التّحوّل بعدّة مراحل متتابعة حتى يتم التّحوّل بطريقة سليمة، وبعد الاطّلاع على هذه المراحل توصّلنا إلى أنّ سورية ما تزال في المرحلة الثّانية من مراحل الحكومة الإلكترونيّة، آملين أن يتم التطوّر والانتقال لمراحل أخرى.

المبحث الثّاني

تأثير الحكومة الإلكترونيّة في كفاءة الجّهاز الإداريّ

بعد أن تتوفّر متطلّبات التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة ويتمّ هذا التّحوّل من خلال المراحل التي ذكرناها، وتوضع الحكومة موضع التّنفيذ ويصبح تقديم الخدمات إلكترونيّاً من خلالها، لا بدّ أن

يُحدِث هذا التّحوّل وهذا التّقديم للخدمات تأثير في كفاءة الجّهاز الإداريّ من عدّة نواحٍ، كما أنّه سيكون له تأثير على تكامل الجّهات الإدارية المختلفة.

ولدراسة كل هذا التّأثير سنقوم بتقسيم هذا المبحث إلى **المطلبين التاليين:**

المطلب الأوّل: دور الحكومة الإلكترونيّة في التغلّب على مشاكل الجّهاز الإداريّ التّقليديّ.

المطلب الثّاني: دور الحكومة الإلكترونيّة في تحسين أداء الجهاز الإداريّ.

المطلب الأوّل

دور الحكومة الإلكترونيّة في التغلب على مشاكل الجهاز الإداريّ التقليديّ

إنّ الجّهاز الإداريّ التّقليديّ مصاب بعدّة مشاكل تعيقه عن تقديم الخدمة العامّة على أكمل وجه، وتؤثّر على كفاءته سلباً مما يضعف ثقة المواطن بأجهزة الدّولة، كالبيروقراطيّة المقيتة التي أصبحت صفة للجّهات العامّة نتيجة تعقّد الإجراءات الإداريّة وكثافتها، والروتين الذي يفتح الجمال أمام المحاباة والفساد والرشوة، وعند تطبيق الحكومة الإلكترونيّة كل هذه العيوب ستختفي وذلك من خلال عدّة أمور سندرسها في **الفرعين التّاليين:**

الفرع الأوّل: دور الحكومة الإلكترونيّة في القضاء على البيروقراطية.

الفرع الثّاني: دور الحكومة الإلكترونيّة في تحسين اتخاذ القرار والقضاء على الروتين والمحسوبية.

الفرع الأوّل

دور الحكومة الإلكترونيّة في القضاء على البيروقراطيّة

إن الإدارة الحديثة يقع على عاتقها كمٌّ هائلٌ من الواجبات والمهمّات وهذا ما استدعى أن يصبح الجّهاز الإداريّ ضخم ومعقّد.

ومصطلح **البيروقراطيّة يعني** ضخامة التّنظيم الإداريّ سواء كان ذلك في الإدارات العامّة أو المشروعات الخاصة، وضخامة التّنظيم الإداريّ غالباً ما تؤدّي إلى صعوبة الاستجابة إلى أيّ ظرفٍ يحصل؛ نظراً لتعدّد الإجراءات وتعدّد المستويات الإداريّة، فالبيروقراطية هي تنظيم معقّد يؤدّي إلى عرقلة الإجراءات الإداريّة السّليمة وبالتّالي يكون مرضاً يعرقل نشاط الإدارة[40].

ويرى الباحث أنّ عيوب البيروقراطيّة تزيد في الدّول النّامية؛ لغياب الفكر الإداريّ السّليم وثقافة العمل والتمسّك بشكل القانون وليس روحه، فها نحن في سورية وعلى مستوى كشف علامات في الجّامعة مثلاً نرى أنه يحتاج لشهر حتى يصدر وبعد أن يصدر يحتاج لخمس تواقيع وقد لا تحصل عليهم في ذات اليوم؛ نظراً لكثافة العمل الإداريّ الواقع على الموظّف، فكم نسمع عبارات **مثل:** (هذا ليس اختصاصي، الموظف المختص غير موجود –كون البيروقراطيّة تحتاج تخصّص في العمل–، عد غداً يوجد عدة كشوف تحتاج توقيع، إلخ)، ونطرح مثال آخر قد حدث فعلا وهو: أن تسجيل رسالة ماجستير احتاج حوالي خمسة أو ستة أشهر؛ وذلك لتعقيد وتعدّد والإجراءات الإداريّة وبطؤها الشّديد، فتسجيل الرّسالة يحتاج لطلب، ثم مجلس قسم، ثم مجلس كلية، عدا الأوراق التي تحتاجها وتحتاج وقت لاستخراجها، ثم مجلس بحث علميّ، ثم مجلس جامعة، وكل مجلس يحتاج

[40]- د. عبد الله طلبة: **الإدارة العامة**، سورية، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الثامنة، 2007-2008، ص٤٢٧.

أسبوعين لكي ينعقد وثلاثة أيام كتابة قرارات وتوقيعها وإلى ما هنالك، عدا عن أنّه قد لا تدخل أوراقك إلى المجلس وتوجّل لمجلس آخر لضغط العمل على المجلس.

فهذه الأمور فعلاً تشكّل عيب إداريّ يجب على الإدارات و والمشرع إعادة النظر بها ووضع إجراءات أبسط وأسلس.

ومما لا شك فيه أنّ الحكومة الإلكترونيّة ستريحنا من البيروقراطية والإجراءات الإداريّة المعقّدة، من خلال تلبية حاجات الأفراد بسلاسة وسرعة وهم في المنزل حتى دون عناء الانتقال إلى الإدارات والغرق بين الأوراق والتنقّل بين المكاتب والدواوين.

فاعتماد نظام الحكومة الإلكترونيّة سيؤدّي إلى التّخفيف من البيروقراطية؛ كون الحكومة الإلكترونيّة تنقل الموظفين والإدارات من مجتمع ورقيّ إلى مجتمع إلكترونيّ، لأن المعاملات الإلكترونيّة تستبعد المعاملات الورقية وتستبدلها بمستندات إلكترونيّة، فيصيح الموظف موظف إلكترونيّ يسهّل الحصول على الخدمة بدلاً من عرقلتها، والمواطن يحصل على خدمة إلكترونيّة وهو في منزله دون تكبّد عناء الانتقال إلى الإدارات والتنقّل بين المكاتب والوقوف في الطّوابير ودون إهدار الوقت الذي يهدره التّعامل الورقيّ[41].

وتتّضح لنا أهميّة الحكومة الإلكترونيّة أيضاً، إذا علمنا أن البيروقراطيّة قد تفتح باب الرّشوة على مصراعيه، إذ قد يتحجّج الموظف بالتمسّك بالقوانين واللّوائح وتعقّد الإجراءات الإداريّة وضخامتها لعرقلة تقديم الخدمة وتأخيرها لدفع طالب الخدمة إلى دفع رشوة مقابل الحصول على الخدمة بسرعة، أو قد يتّفق الموظّفون على إرسال شخص لطالب الخدمة يقول له: ادفع لي المبلغ الفلاني لأقنع الموظف بتقديم الخدمة لك، وهذا ما كنا نراه علناً في أيام النّظام البائد في سورية، وهذا كلّه

41- عبد الوهاب محمد الظفيري: **التأثيرات الاجتماعية والسلبية على استخدام الحكومة الإلكترونية**، بحث مقدم لمؤتمر الحكومة الإلكترونية في الكويت، ٢٠٠٣، ص٦ وما بعد.

لن يحصل في ظلّ الحكومة الإلكترونيّة؛ لأنّه لن يكون هناك تلاقٍ بين الموظّف وطالب الخدمة أصلاً.

إنّ الحكومة الإلكترونيّة تسهم في تبسيط الإجراءات الإداريّة وزيادة القدرة على العمل، والحدّ من الحاجة إلى الانتقال من مكان لآخر للحصول على الخدمة، ممّا يؤدي إلى تحسين تقديم الخدمات[42].

كما أنّ الحكومة الإلكترونيّة تحقّق الشّفافيّة، والّتي تعني إتاحة المعلومات للمواطن وفتح المجال له للتعرف عليها، حيث كان الفكر الإداري التقليدي دائماً يعتمد سرية المعلومات الإدارية، ولا يتيح للمواطن التعرف عليها بسهولة.

وقد حوّلت الحكومة الإلكترونيّة العلاقة بين أجهزة الإدارة والمواطنين من علاقة قائمة على السّريّة وعدم الوضوح إلى علاقة قائمة على الشّفافيّة وتبادل المعلومات، حيث جعلت الحكومة الإلكترونيّة من الشفافية مبدأً رئيسياً لإتمام المعاملات الحكوميّة، وهذا ما يشكّل ميّزة هامّة توفّرها الحكومة الإلكترونيّة[43].

ويرى الباحث أن الحكومة الإلكترونيّة تحوّل العلاقة بين المواطن والحكومة إلى علاقة تبادلية تشاورية، وتحقق الدّيمقراطية بين الجّمهور والإدارة من خلال إتاحة المعلومات للاطّلاع عليها متى شاء وإبداء رأيه والمشاركة في العملية الإداريّة من خلال هذا الإبداء، وتمكينه من الاطّلاع على الوثائق وأسباب القرارات التي تتّخذها.

---

[42]- د. محمد محمود الطعامنة– طارق شريف العلوش: **الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**، المنظمة العربية للتنمية البشرية، مصر، ٢٠٠٤، ص٨٠.

[43]- د. داوود الباز: **الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه**، مصر، منشأة المعارف، ٢٠٠٧، ص٢٥٣.

وسنطرح مثالاً يوضّح كيف تقوم الحكومة الإلكترونيّة بتبسيط الإجراءات وتحقيق الشّفافية، فلو أنّ شخصاً أراد تقديم طلب مصدّقة تخرّج مثلاً فإنّه يستطيع من خلال الحكومة الإلكترونيّة ودون تكبّد عناء الانتقال والسّفر أن يطلبها وهو في المنزل ويتابعها لحين صدورها والحصول عليها، بشرط أن يكون معترف بحجية الوثيقة المستخرجة بهذه الطريقة، أو من الممكن منحه إياها وتحديد موعد يذهب به فقط لختمها لتكسب قوّتها القانونية، وبذلك تكون بُسّطت الإجراءات وحصل على الخدمة بسرعة ودون عبء الانتقال والوقوف في طوابير الانتظار، كما أنه بهذه الطريقة تتحقّق الشّفافية من خلال اطّلاعه على معلومات طلبه ومنع الفساد وإمكانية الرشوة.

من خلال ما سبق نصل إلى أنّ الحكومة الإلكترونيّة تخفّف البيروقراطيّة وتبسّط الإجراءات الإداريّة وتحقّق الشّفافيّة وتمنع الفساد والرشوة مما يصبّ في النّهاية في مصلحة الجهاز الإداريّ ويرفع كفاءته ويحسّن من سمعته.

الفرع الثّاني

دور الحكومة الإلكترونيّة في تحسين اتخاذ القرار والقضاء على الروتين والمحسوبية

أوّلاً- دور الحكومة الإلكترونيّة في تحسن اتّخاذ القرار: القرار الإداريّ هو "تعبير الإدارة عن إرادتها في الشّكل الذي يتطلّبه القانون عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح، وذلك بهدف إحداث أثر قانونيّ معيّن متى كان ذلك ممكناً و جائزاً قانوناً وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة"[44].

[44]- د. سعيد نحيلي– د. عبسي الحسن: **القانون الإداري (النشاط الإداري)**، سورية، منشورات جامعة حلب، ٢٠٠٧، ص٢٣٢.

ومن ناحية فنية أو من وجهة نظر علم الإدارة فإنّه يعني: "المفاضلة والاختيار بين الوسائل البديلة التي تساعد التّنظيم على تحقيق أهدافه بأقصى قدر من الفاعلة والكفاية"[45].

وإنّ اتخاذ القرار يمرّ بعدة مراحل ومنها: البحث عن البدائل وتقييمها واختيار أفضلها[46]، وهذه المراحل كانت في ظلّ الحكومة التّقليديّة صعبة؛ لعدم توافر المعلومات والبيانات في كلّ الأحيان، أما في ظلّ الحكومة الإلكترونيّة فإنّ هذا الأمر سيكون أسهل وأبسط بكثير؛ حيث يمكن في الحكومة الإلكترونيّة تخزين المعلومات والبيانات والعودة إليها بكلّ أريحيّة ودون عناء البحث بين الأوراق المتهالكة، حين تكون المعلومات مخزّنة إلكترونياً يمكن لمتّخذ القرار العودة إليها كلّما شاء.

ثانياً– دور الحكومة الإلكترونيّة في القضاء على الرّوتين: للحكومة الإلكترونيّة دور في القضاء على الروتين، فكما ذكرنا سابقاً أنّ الحكومة التّقليديّة تواجه مشكلة البيروقراطيّة وتعقّد الأجهزة الإداريّة وتشعّب الإجراءات، وهذا يؤدّي إلى كثرة الإجراءات الرّوتينيّة نظراً لارتباط الإجراءات بعدّة مستويات يجب على الشّخص العودة إليها لإنجاز المعاملة، ويزداد سوء الرّوتين إذا علمنا أنّه يوجد ضعف تنسيق بين الأجهزة الإداريّة الحكوميّة، فكم يحدث معنا أن نذهب إلى جهة معينة فيقولوا لنا أنّ معاملتنا من اختصاص جهة أخرى، أو أنه يجب مراجعة جهة معيّنة قبل المجيء إلى هذه الجّهة، والأسوء من هذا كله حين تقول لك كل من الجّهتين أن هذا ليس من اختصاصي، ويبقى المواطن متنقّلاً من جهةٍ لأخرى لإنجاز المعاملة، كلّ هذا لن يحدث في حال التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة؛ نظراً لأنّه لن يكون هناك ذهاب للجّهة الحكوميّة أصلاً وستتم المعاملة بالكامل إلكترونياً من خلال نافذة واحدة تجمع كافّة الجّهات الحكوميّة.

45- د. عبد الله طلبة: **الإدارة العامة**، مرجع سبق ذكره، ص٢٢٢.

46- للتفصيل أكثر حول مراحل اتخاذ القرار انظر: د. عبد الله طلبة: **المرجع السابق**، ص٢٢٦ وما بعد.

ثالثاً– دور الحكومة الإلكترونيّة في القضاء على المحسوبيّة والواسطة: المحسوبية تعني تفضيل الأشخاص بسبب لونهم أو دينهم أو طائفتهم أو عرقهم أو قرابتهم أو أي سبب آخر غير موضوعيّ، وهذا يتنافى مع أهم المبادئ التي تحكم سير المرفق العام[47]، وهو مبدأ المساواة في الاستفادة من خدمات المرفق العام، والّذي يقضي بتقديم خدمات المرفق لأيّ شخص يطلبها دون تمييز لأي سبب من الأسباب.

فنظام الحكومة الإلكترونيّة سيؤدي إلى القضاء على المحسوبيّة الذي ينخر سوسها الجّهاز الإداريّ في الجّهات الحكوميّة وخاصة في الدّول النّامية والّتي ترتبط فيها المحسوبية بالفساد والرّشوة التي ستؤدّي لانهيار الإدارات الحكوميّة لا محالة.

ففي الحكومة الإلكترونيّة يتعامل طالب الخدمة مع نافذة إلكترونيّة واحدة لا يعرف من المسؤول عنها أو عن تقديم الخدمة، كما أنّ القائم على الخدمة لا يعرف لمن يقدّم الخدمة حتى يقوم بمحاباته وأصلاً سيكون دوره ثانويّ في نطاق الحكومة الإلكترونيّة ولن يكون له سلطة للمحاباة أصلاً.

وفي ظلّ الحكومة الإلكترونيّة يوجد طريقة واحدة للتّعامل مع جميع من يريدون الخدمة العامّة، حيث يوجد إجراء موحّد منصوص عليه في نظام الحكومة الإلكترونيّة، فلا يستطيع زائر الموقع أن يختصر الوقت أو أي إجراء أو مرحلة، فجميع طالبي الخدمة متساوين في طريقة الحصول عليها[48].

47- للتفصيل أكثر حول المبادئ التي يحكم سير المرفق العام انظر: د. سعيد نحيلي- د. عبسي الحسن: **القانون الإداري (النشاط الإداري)**، مرجع سبق ذكر، ص ١١٤ و ما بعد.

48- د. عبد الفتاح بيومي حجازي: **الحكومة الإلكترونيّة بين الواقع والطموح**، مصر، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨، ص١٠٣.

وعندما تقوم الحكومة الإلكترونيّة بالقضاء على المحسوبيّة والواسطة وتحقيق مبدأ المساواة في الاستفادة من خدمات المرفق العام فإنّها تحقّق درجة كبيرة من الشّفافيّة، فالجّميع متساوٍ في الحصول على الخدمة العامّة، ولاسيما في حالات التّعيين في الوظائف العامّة والتّرقية، والدّول المتقدّمة تأخذ بالطّرق التي تضمن المساواة في شغل الوظائف العامة كون هذا المبدأ يشكل أساس الديمقراطية الإدارية[49].

ويرى الباحث أنّ على الدّول النّامية ولا سيما سورية أنّ تعتمد على الحكومة الإلكترونيّة ليس فقط من أجل رفع كفاءة جهازها الإداريّ، وإنّما للقضاء على المحسوبيّة والفساد من خلال زيادة الشّفافيّة والسّماح للجّمهور بالاطّلاع على كافّة معلومات المرفق وتوحيد طريقة تقديم خدماته.

وبذلك نكون استعرضنا في هذا المطلب كيفيّة قضاء الحكومة الإلكترونيّة على بعض أمراض الجّهاز الإداريّ التقليديّ، لننتقل إلى للتعرّف على كيفية تأثير الحكومة الإلكترونيّة في أداء الأجهزة الإداريّة وذلك من خلال المطلب التالي.

المطلب الثّاني

دور الحكومة الإلكترونيّة في تحسين أداء الجّهاز الإداريّ

لا شكّ أنّ الحكومة الإلكترونيّة ستؤثّر في أداء الأجهزة الإداريّة وسترفع من كفاءتها وفعاليّتها، لكن يبقى السّؤال كيف ستؤثر الحكومة الإلكترونيّة في هذا الأداء؟

49- د. محمد بدران: **الوظيفة العامة (دراسة المفاهيم الأساسية في ضوء علمي)**، مصر، دار النهضة العربية، ١٩٩٠، ص٧٤.

سنحاول الإجابة على هذا السّؤال من خلال تقسيم هذا المطلب إلى **الفرعين التاليين:**

الفرع الأوّل: تأثير الحكومة الإلكترونيّة في أداء الجّهاز الإداريّ.

الفرع الثّاني: دور الحكومة الإلكترونيّة في تكامل الجّهات الإداريّة.

الفرع الأوّل

تأثير الحكومة الإلكترونيّة في أداء الجّهاز الإداريّ

إنّ الغرض الأساسيّ من وجود الحكومة الإلكترونيّة هو رفع كفاءة الجّهاز الإداريّ من أجل تقديم الخدمة العامة بأفضل وأسلس طريقة وبأفضل شكل، ممّا يحقّق النّفع العام الذي هو الهدف من وجود المرفق العام، فالحكومة الإلكترونيّة ليست غاية في ذاتها وإنما هي وسيلة حضاريّة لتقديم الخدمات بأفضل طريقة بما يحقّق الغاية الأساسيّة الّتي هي النفع العام.

ولا شك أنّ الحكومة الإلكترونيّة سترفع من كفاءة الجّهاز الإداريّ، فرأينا فيما سبق كيف تقضي الحكومة الإلكترونيّة على البيروقراطيّة وكيف تبسّط الإجراءات وتحقّق الشفافيّة، وتمكّن أصحاب القرار من اتّخاذ القرار الرّشيد، وتقضي على الرّوتين والمحسوبيّة والفساد، وبالطّبع إنّ القضاء على هذه الأمراض الّتي تصيب الجّهاز الإداريّ التّقليديّ سيساهم في رفع كفاءة الجّهاز الإداريّ.

كما أنّ الحكومة الإلكترونيّة ستساهم في رفع كفاء الجّهاز الإداريّ من خلال عدّة نقاط سنذكرها تباعاً:

أولاً– في الحكومة الإلكترونيّة يوجد اتّصال دائم بين الحكومة وطالبي الخدمات، وكلّ ذلك من خلال الإنترنت، فلا يوجد في هذه الحكومة انتقال إلى الجّهة الإداريّة وتنقّل بين مكاتبها، ممّا يوفّر

الوقت ويقدّم الخدمة بأقل تكلفة، الأمر الّذي يحقّق مصلحة المواطن، كما توفّر الحكومة الإلكترونيّة سهولة متابعة شكاوى المواطنين وسرعة معالجتها، وتوفّر مراقبة طريقة أداء الخدمة الحكوميّة وإصلاح عقبات تقديمها بطريقة فوريّة دون اتّصال بين طالب الخدمة والموظّف المختص، مما يجنّبنا المشاكل التي قد تحدث نتيجة الاتّصال المباشر بين طالب الخدمة والموظف[50]، فكم من المشاكل تحصل نتيجة تصادم المواطن مع الموظّف، والّتي قد تصل أحيانا للضرب، فالحكومة الإلكترونيّة تجنّبنا كلّ ذلك لعدم وجود اتّصال بين المواطن والموظّف أصلاً.

ثانياً: إنّ الحكومة الإلكترونيّة باعتبار أنّها تقضي على البيروقراطيّة والرّوتين وتبسّط الإجراءات، فإنّ هذا يؤدي إلى تقديم الخدمة بوقت أقصر وسرعة أكبر، فالحكومة الإلكترونيّة بهذه الطريقة تلعب على عامل الوقت، وتمكّن الفرد من الحصول على نفس الخدمة التي يحصل عليها من الجّهاز الإداريّ التّقليديّ وبكلفة أقل وبوقت أقصر[51].

ثالثاً– توفّر الحكومة الإلكترونيّة فرصة لزيادة مبادرات الإبداع والابتكار وتغيير المحيط الّذي تعمل به الإدارات الحكوميّة وخلق طرق جديدة غير معتادة لتقديم الخدمات[52] .

رابعاً– تؤدّي الحكومة الإلكترونيّة إلى خفض تكاليف تقديم الخدمة، وذلك بالرّغم من أنّ التحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة سيحتاج في بدايته إلى أموال ضخمة؛ لما يتطلّبه هذا التّحوّل من تأهيل الكوادر البشريّة وإقامة الدّورات لهم، وتوفير البنية التّحتيّة التّقنيّة وما يتطلّبه ذلك من أمور مساعدة، ولكن مع إتمام هذا التّحوّل ومع مرور الوقت ستتراجع هذه التّكاليف بشكل ملحوظ، نتيجة التّخلي

---

[50]- د. أحمد كمال الدين عفيفي: **المدينة العربية في ظل الحكومة الإلكترونيّة**، بحث مقدم لمؤتمر الحكومة الإلكترونية (الواقع والتحديات)، عمان، ٢٠٠٣، ص٢٩.

[51]- د. داوود الباز: **الحكومة العامة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه**، مرجع سبق ذكره، ص٢٣٣

[52]- د. يحيى محمد أبو مغايض: **الحكومة الإلكترونية ثورة على العمل الإداري التقليدي**، السعودية، مكتبة الملك فيصل الوطنية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤، ص١١٧.

عن التّعامل التقليدي الورقيّ وما يتطلّبه من أوراق وحبر وأدوات مكتبيّة تؤدّي إلى صرف الكثير من الأموال[53].

خامساً– إنّ التخلّي عن التّعامل الورقيّ الذي ذكرناه في النّقطة السّابقة سيؤدّي إلى جمع البيانات مرّة واحدة من أجل عدّة استخدامات، كما يوفّر الأرشفة الإلكترونيّة للبيانات، الأمر الّذي يؤدّي إلى عدم الحاجة إلى أماكن للتّخزين، كما سيؤدّي إلى الحصول على معلومات صحيحة وموثّقة.

سادساً– إنجاز الخدمات الحكوميّة بشكل إلكترونيّ يكون أكثر إتقاناً ودقّة من الإنجاز الإداريّ التّقليديّ، ويخضع لرقابة أفضل من الرّقابة الّتي يخضع لها الموظف في أداء عمله التّقليديّ، وبذلك تُقدَّم الخدمات بشكل أفضل لمستحقّيها، ويمكن استغلال الإمكانيّات الحكوميّة بطريقة أمثل، وذلك من خلال اتّباع الأساليب الإلكترونيّة بدلاً من التّقليديّة، أي أنّ الحكومة الإلكترونيّة ستوفّر دقّة وجودة الخدمات المقدّمة من خلال إخضاع تقديم الخدمة الإلكترونيّة لرقابة أقوى، ممّا يساعد على تقديم أداء أفضل للخدمة واستغلال لأقل الإمكانيّات المتوفرة[54].

سابعاً– إنّ تطبيق الحكومة الإلكترونيّة يساعد على تأكيد ودعم مبدأ المساواة في الانتفاع في بخدمات المرفق العام، حيث يتم تقديم الخدمات بشكل إلكترونيّ، الأمر الّذي يمنع التّمييز بين الأفراد في تقديم الخدمة، ففي ظلّ هذه الحكومة يمكن لأيّ شخص الحصول على الخدمة[55]، الأمر الّذي يصبّ في النّهاية في رفع كفاءة الجّهاز الإداري في تقديم الخدمات.

---

[53]- شباط عبد النور: **دور الحكومة الإلكترونية في ترسيخ الديمقراطية الإلكترونية**، بحث منشور في مجلة طنبة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد ٧، العدد٢، الجزائر، ٢٠٢٤، ص٤٦٩.

[54]- أ.د. محمد الحلاق– أ.د عمار التركاوي– هيفين ديركي: **دور الحكومة الإلكترونيّة في تبسيط الإجراءات الإدارية**، بحث منشور في مجلة جامعة حمص، المجلد ٤٣، العدد٣١، سورية، ٢٠٢١، ص١٠٣ و ١٠٤.

[55] لمياء خزار: **الحكومة الإلكترونيّة**، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة باتنة الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، ٢٠١٧-٢٠١٨، ص٢٢٠ و٢٢١.

من خلال النّقاط السّابقة **يرى الباحث** أن الحكومة الإلكترونيّة ستؤدّي لرفع كفاءة الجّهاز الإداريّ، ومقدرته على تقديم الخدمات للجميع وبشكل متساوي دون التّمييز بين أحد، وبأبسط طريقة وأقل مجهود وأسرع وقت وأقل تكلفة، الأمر الّذي يحتّم على الحكومات اعتمادها والأخذ بها في تقديم الخدمات العامّة.

الفرع الثّاني

دور الحكومة الإلكترونيّة في تحقيق التّكامل بين الجّهات الإداريّة

إنّ الحكومة الإلكترونيّة لها دور هام في تحقيق التّكامل بين الجّهات العامّة، وذلك من خلال الرّبط بين الجّهات الإداريّة على الإنترنت وظهورها من خلال نافذة واحدة وكأنّها جهة واحدة، ممّا يجنّب طالب الخدمة التنقّل بين عشرات الجّهات الإداريّة في بعض الأحيان لإنجاز معاملة واحدة، الأمر الّذي يجعل من الجّهاز الإداريّ العام جهاز كفؤ وفعّال في تقديم الخدمة، ممّا يجعل الحكومة تنال رضا المواطن.

فالمعيار المعتمد للحكم على نجاح الحكومة الإلكترونيّة من عدمه هو رضا المواطن من خلال حصوله على خدمة إلكترونية سريعة تلبّي احتياجاته، ممّا يدفع الحكومة للبحث عن أفضل طريقة في تقديم الخدمة لكي تنال رضا طالب الخدمة وتعتبر ناجحة في مشروعها.

إنّ تطبيق الحكومة الإلكترونيّة واعتماد التكنولوجيا سوف يؤدّي إلى حرص الإدارة على رضا المراجع وراحته، لأنه المستفيد من الخدمات العامّة وهو العنصر الأهم في هذا المشروع الذي يعتمد نجاحه على رضا هذا المستفيد، حيث أنّ الهدف من الحكومة الإلكترونيّة هو تحسين العلاقة بين طالبي الخدمات والمرافق العامة على نحو يجعل المرافق العامّة أكثر تجاوباً وانسجاماً مع الطّلبات الجديدة للمواطنين، والطّريقة الأفضل لذلك هي تحقيق التّكامل والتّنسيق بين الجّهات

العامّة، وتبادل البيانات والمعلومات بصورة تجعل طالب الخدمة يتعامل مع جهة واحدة ولا يحتاج للذّهاب إلى جهة أخرى ليجد معاملته موزعة على دوائر عديدة[56].

إن هذا التّكامل سوف يؤدّي إلى وضع طالب الخدمة في مكان السّائق الّذي يقود آلة المعاملة مع الجّهة الإداريّة، وبذلك يكون لطالب الخدمة دور هام في تسيير المرفق العام، لأنّه عندما يكون في هذا الوضع مع الإدارة فإنّه هو الّذي يحدد هدف المرفق العام وكيفيّة الوصول إليه، مما يجعل الحكومة الإلكترونيّة فرصة لرفع كفاءة الجّهاز الإداريّ وتحسين مستوى خدماته، عن طريق تقليل الأخطاء والإهمال الناجم عن التّعامل التّقليديّ الورقيّ، ولكسب ثقة الجّمهور من خلال تقديم الخدمات بسهولة ويسر وأقل تكلفة ودون عناء التّنقّل بين الجّهات الإداريّة واستغلال التّكنولوجيا وتوظيفها لراحة المواطنين[57].

وعلى ذلك فإنّ الخدمة الّتي تحتاج إلى التنقّل بين عدّة جهات وإلى الكثير من الوقت لإنجازها، تصبح في ظلّ الحكومة الإلكترونيّة تُقدَّم من خلال نافذة واحدة على الإنترنت وبوقت قصير مما يشكّل ارتقاء بالخدمات الحكوميّة.

ولتوضيح ذلك نطرح مثالاً عمليّاً هو استخراج مصدّقة التخرّج من الجامعة الّذي يحتاج لتقديم عدّة وثائق ومراجعة عدّة جهات لتقديم الأوراق اللازمة، كالذّهاب للسكن الجّامعي لتوقيع براءة الذّمة مثلاً، فمن خلال الحكومة الإلكترونية والتّكامل الذي تحقّقه يمكن للطّالب تقديم طلب إلكترونيّ للكليّة، والكليّة تستطيع الحصول على المعلومات التي تريدها من خلال التّكامل وحقها في الحصول على المعلومات والبيانات من أي جهة، ولا يبقى على الطالب سوى تقديم طلب للحصول على

[56]- أمين ساعاتي: **إعادة اختراع الحكومة الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، مصر، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، ١٩٩٩، ص٢٠.
[57]- د. كمال الدين العفيفي: **المدينة العربية في ظل الحكومة الإلكترونية**، مرجع سبق ذكره، ص٩.

هذه الوثيقة من خلال الإنترنت ومن ثم الحصول عليها إلكترونياً، أو تحديد موعد له للحصول عليها ورقياً.

من خلال ما سبق **يرى الباحث** أنّ الحكومة الإلكترونيّة من خلال تحقيق هذا التّكامل سترفع من كفاءة الجّهاز الإداريّ بكلّ تأكيد، من خلال تسهيل الحصول على الخدمة بكلّ سلاسة ومن جهة واحدة دون عناء التنقّل لأكثر من جهة.

وبذلك نكون استعرضنا المبحث الثّاني الّذي تعرّفنا من خلاله على تأثير الحكومة الإلكترونيّة في كفاءة الجهات الإداريّ، وكيف أنّ لهذه الحكومة دور هام في رفع هذه الكفاءة، وذلك من خلال القضاء على بغض العيوب الّتي تصيب الجّهاز الإداريّ التقليديّ، فالحكومة الإلكترونيّة ستبسّط الإجراءات الإداريّة وتقضي على البيروقراطيّة والرّوتين والمحسوبيّة وتحسّن إمكانية اتخاذ القرار، كل ذلك من خلال تقديم الخدمة إلكترونياً دون تدخّل العامل البشريّ، كما أنّ الحكومة الإلكترونيّة من خلال مزايا الأخذ بها ستحسّن وترفع من كفاءة الجّهاز الإداريّ، وستحقّق التّكامل بين الجهات الإدارية الذي سيصبّ في النّهاية في رفع كفاءة الجّهاز الإداريّ وتحقيق راحة المواطن ورضاه والّتي هي الغرض من إنشاء المرفق العام.

الخاتمة:

بعد أن درسنا في هذا البحث الحكومة الإلكترونيّة وتعرفنا على كيفية التحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة ومتطلّبات هذا التّحوّل، وكيف تؤثر على الأداء الإداريّ، توصّلنا **للنتائج والتوصيات التالية:**

أولاً– النتائج:

١–الحكومة الإلكترونية مفهوم حديث النشأة ظهر نتيجة تطور الحياة والأنظمة الإداريّة من النّاحية التقنيّة، وتختلف الدول في المستوى الذي وصلت إليه في تطبيقها، وفي سورية لا يزال هذا المستوى متدنّي، فهي لا تزال في المرحلة الأوّلى والثّانية من مراحل التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة.

٢– لا يوجد تعريف موحّد للحكومة الإلكترونيّة ولكن هي في جوهرها تقديم الخدمات العامّة بطريقة إلكترونيّة من خلال شبكة الإنترنت.

٣– إن التّحوّل إلى الحكومة الإلكترونيّة ليس أمر بسيط وإنّما يحتاج لتحضير كبير وتبنّي القيادة السّياسيّة لهذا المشروع وتوفير العديد من المتطلّبات وأهمّها العنصر البشريّ المدرّب، كما أنّ هذا التّحوّل لابدّ وأن يمر بعدّة مراحل تسلسليّة.

٤– الحكومة الإلكترونية ترفع من كفاءة الجّهاز الإداريّ من خلال القضاء على العيوب التي تصيب الجّهاز الإداريّ التقليديّ، ومن خلال التأثير في الأداء بطريقة إيجابية وتحقيق التّكامل بين مختلف الجّهات الإداريّة.

5– للحكومة الإلكترونية دور هام في تحقيق الشّفافيّة وجعل العلاقة بين الحكومة والمواطن علاقة تشاوريّة تبادلية.

6– للحكومة الإلكترونية دور هام في القضاء على الرّشوة والفساد والمحسوبيّة في الجهات العامّة.

7– الحكومة الإلكترونيّة تجعل الإدارة على اتّصال دائم مع الجمهور وتوفر عليه الوقت من خلال تقديم الخدمة بطريقة أسرع وبأقل تكلفة.

ثانياً– التوصيات:

1- نشر الثقافة الإلكترونية وتوضيح ميّزاتها والاطّلاع على تجارب دول أخرى في هذا المجال وخاصة بعد الانفتاح الذي حصل في سورية والذي يمكّننا من الاطّلاع على تجارب دول عربيّة رائدة في هذا المجال.

٢- الأهم وقبل تبني هذا المشروع يجب تأمين البنية التّحتية المتطوّرة اللّازمة لهذا المشروع وتأهيل العنصر البشريّ للتّعامل معها ومن ثمّ يجب تبنّي هذا المشروع من القيادة السياسية والعمل على إنجازه وتكليف هيئة عليا مختصة للعمل على تنفيذ هذا المشروع.

٣- تأهيل القيادات الإدارية وزرع الفكر الإداريّ السليم القائم على ضرورة قبول التطوّر ومعرف التّعامل معه وتبنّيه وإدخاله في العمل الإداري.

٤- إقامة دورات تدريبية للعاملين لتأهيلهم وتزويدهم بالقدرة على التّعامل مع شبكات الإنترنت والمعدّات التّقنيّة، وإقامة دورات المواطنين لتعليمهم كيفية طلب الخدمة إلكترونياً والحصول عليها.

٥- إعادة النّظر بالتشريعات الحاليّة وتطويرها لتتواكب مع التّعامل الإلكترونيّ ووضع تشريع ينظم العمل ضمن الحكومة الإلكترونيّة ويمنح الوثائق الصادرة عنها القوّة الثّبوتيّة.

٦- وضع برامج أمنيّة لتحقيق أمن المعلومات وتوفير السّريّة لمعلومات المواطنين وبيانات الحكومة وحمايتها من الاختراق أو السّرقة.

المراجع:

أولاً- الكتب:

أ- الكتب العامّة:

1- د. سعيد نحيلي- د. عبسي الحسن: **القانون الإداري (النشاط الإداري)**، سورية، منشورات جامعة حلب، ٢٠٠٧.

2- د. عبد الله طلبة: **الإدارة العامة**، سورية، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الثامنة، 2007-2008.

3- د. محمد بدران: **الوظيفة العامة (دراسة المفاهيم الأساسية في ضوء علمي)**، مصر، دار النهضة العربية، ١٩٩٠.

ب- الكتب المتخصّصة:

1- د. أسامة أحمد المناعسة- د. جلال محمد العبي: **الحكومة الالكترونيّة بين النظرية والتطبيق**، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١٣.

2- أمين ساعاتي: **إعادة اختراع الحكومة الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، مصر، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، ١٩٩٩.

3- د. أبو بكر محمد الهوش: **الحكومة الإلكترونيّة الواقع والأفاق**، مصر، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦.

4- د. حجازي عبد الفتاح بيومي: **النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية**، مصر، شركة جلال للطباعة، ٢٠٠٣.

5- أ.د حمدي القبيلات: **قانون الإدارة العامّة الإلكترونيّة**، الأردن، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، ٢٠١٤.

6- د. داوود الباز: **الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه**، مصر، منشأة المعارف، ٢٠٠٧.

7- د. عبد الفتاح بيومي حجازي: **الحكومة الإلكترونيّة بين الواقع والطموح**، مصر، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨.

8- د. عمر يونس محمد: **المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية**، مصر، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣.

9- د. فهد ناصر العبود: **الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ**، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٣.

10- د. محمد محمود الطعامنة- طارق شريف العلوش: **الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي**، المنظمة العربية للتنمية البشرية، مصر، ٢٠٠٤.

11- د. محمود قدوة: **الحكومة الإلكترونيّة والإدارة المعاصرة**، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2010.

12- د. مصطفى يوسف الكافي: **الإدارة الإلكترونية**، سورية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر، ٢٠١١.

13- د. مصطفى يوسف الكافي: **الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية الإلكترونية المعاصرة**، سورية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر، ٢٠٠٩.

14- د. يحيى محمد أبو مغايض: **الحكومة الإلكترونية ثورة على العمل الإداري التقليدي**، السعودية، مكتبة الملك فيصل الوطنية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤.

ثانياً- الرسائل العلميّة:

أ- رسائل الماجستير:

1- بريك زليخة: **دور الحكومة الإلكترونيّة في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال)**، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر، ٢٠١٩- ٢٠٢٠.

2- جبير بابا عمر- نور الدين بهون علي: **دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري- الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية أنموذجاً**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسة، جامعة غرداية، الجزائر، ٢٠١٩- ٢٠٢٠.

ب- أطروحات الدكتوراه:

1- عبد اللطيف باري: **دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، ٢٠١٤.

2- عبده نعمان الشريف: **الحكومة الإلكترونية كاستراتيجيّة لإعادة صياغة دور الدّولة ووظائف مؤسساتها (الواقع والتحديات) حالة دول مجلس التعاون الخليجي**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠٠٨- ٢٠٠٩.

3- لمياء خزار: **الحكومة الإلكترونيّة**، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة باتنة الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، ٢٠١٧-٢٠١٨.

4- منيرة بوراس: **التحول نحو الحكومة الإلكترونيّة في الجزائر بين واقع التطبيق والرغبة في التطوير**، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر - باتنة١، الجزائر، ٢٠١٩-٢٠٢٠.

ثالثاً- الأبحاث:

1- أحمد عبدالله الشعبي: **معوقات ومقومات نجاح برامج الحكومة الإلكترونية في العالم العربي (دراسة خاصة عن المملكة العربية السعودية)**، بحث منشور في المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد٩، العد١، ٢٠٠٨.

2- د. أحمد كمال الدين عفيفي: **المدينة العربية في ظل الحكومة الإلكترونيّة**، بحث مقدم لمؤتمر الحكومة الإلكترونية (الواقع والتحديات)، عمان، ٢٠٠٣.

3- الأمم المتحدة، **مؤشر نضوج الخدمات الحكومية والإلكترونيّة والنقالة GEMS ٢٠٢٤**، مطبوعات الأمم المتحدة، بيت الأمم المتحدة، بيروت، لبنان، ٢٠٢٥.

4- بيبر العساف: **العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ الكروية الإلكترونية**، بحث منشور في مجلة جامعة اللاذقية، سورية، المجلد ٤٢، العدد٤، ٢٠٢٠.

5- خليل مولاي – نور الدين شنوفي: **الحكومة الإلكترونية كمدخل لتحقيق جودة الخدمة العمومية (الحكومة الإلكترونية في البحرين نموذجاً)**، بحث منشور من قبل الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية في مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد١٣، العدد الأول، ٢٠٢١.

6- سعاد عبد الفتاح محمد البيروتي: **الحكومة الإلكترونيّة ودورها في الحدّ من ظاهرة الفساد الإداري والمالي**، بحث منشور في مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد التاسع، العدد ٢٩،الجزائر، ٢٠١٤.

7- شباط عبد النور: **دور الحكومة الإلكترونية في ترسيخ الديمقراطية الإلكترونية**، بحث منشور في مجلة طنبة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد ٧، العدد٢، الجزائر، ٢٠٢٤.

8- شوقي ناجي جواد- محمد خير مسلم أبوزيد: الأبعاد المستقبلية الحكومة الإلكترونية في الأردن (متطلبات النجاح) بحث منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد ٣، العدد ٣، ٢٠٠٧.

9- عبد الوهاب محمد الظفيري: **التأثيرات الاجتماعية والسلبية على استخدام الحكومة الإلكترونية**، بحث مقدم لمؤتمر الحكومة الإلكترونية في الكويت، ٢٠٠٣.

10- علي بودلال: **تثمين دور الحكومة الإلكترونية في إرساء الخدمة العمومي**ة –مشروع القرن الحادي عشر– التجربة الجزائرية، بحث منشور في المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الثالث، الجزائر، ٢٠١٣.

11- د. علي ميا– د صلاح شيخ ديب. مجدي عريف: **دور نظم المعلومات في دعم خدمات الحكومة الإلكترونية في سورية –دراسة حالة توزيع شبكات الدعم الحكومي لمادة المازوت في اللاذقية–**، سورية، بحث منشور في مجلة جامعة اللاذقية، المجلد ٣٣، العدد٤، ٢٠١١.

12- أ.عيدوني كافية– أ. بن حجوبة حميد: **الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)**، بحث منشور في مجلة الأصيل للبحوث الاقتصاديّة والإداريّة، العدد الثاني، الجزائر، ٢٠١٧، ص٢٢١.

13- أ.د. محمد الحلاق– أ.د عمار التركاوي– هيفين ديركي: **دور الحكومة الإلكترونيّة في تبسيط الإجراءات الإدارية**، بحث منشور في مجلة جامعة حمص، المجلد ٤٣، العدد٣١، سورية، ٢٠٢١.

14- مريم زان: **دور الحكومة الإلكترونية في عصرنة المرافق العمومية وتجويد خدماتها (نماذج قطاعية من مشرع الجزائر الإلكترونية) الإنجازات والتحديات**، بحث منشور في مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد ١٢، الجزائر، بدون تاريخ نشر.

15- د. ناويس أسماء: **واقع الحكومة الإلكترونية في الوطن العربي**، بحث منشور في مجلة البحوث الاقتصادية والمالية الجزائر، المجلد 9، العدد2، ٢٠٠٢.

رابعاً- المراجع الإلكترونية:

1- الأمم المتحدة: **المصطلحات الإحصائيّة**، منشورة على موقع الأمم المتحدة (الاسكوا)، رابط الموقع Https://www.unescwa.org ، تاريخ زيارة الموقع 2025/١٠/9 الساعة: ٦:٣٩ مساءً.

2- فيصل براء متين المرعشي: **الحكومة الإلكترونيّة**، بحث منشور على الموقع الإلكتروني: www.Political-encyclopedia.Org .

المراجع باللّغة الأجنبيّة:

1- United Nations- Division for Public Economics and Public administration: **Benchmarking E-government: A Global Perspective**, Assessing the Progress of the UN states , New York, United Nations Publication, 2002.

2- World Bank: **New- Economy sector study (Electronic Government and governnce**, **lessons for Argenlina**),Paper prepared by: Roberto Panzardi- Carlos Calcopietro- Enrique Fanta Lvanovic, washington, DC, 2002.

3- Moon. M. J: **The Evolution of e-government amoung Municipalities Rhetoric or Reality**, Public Administration Review, Vol 62 , Issue 4,USA, 2002.