Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS) • Vol 9, Issue 9 (2025) • P: 140 - 127
https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals
ISSN: 2522-3372 (Online) • ISSN: 2522-3372 (Print)

The Role of E-Government in combating Corruption in Syria

Lawyer \ Animar Ali Zaher
Faculty of Law | Islamic University | Lebanon

Received: 13/04/2025
Revised: 26/04/2025
Accepted: 22/05/2025
Published: 30/09/2025

* Corresponding author: anemar@damascusbar.org

Citation: Zaher, A. A. (2025). The Role of E-Government in combating Corruption in Syria. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 9*(9), 127 – 140. https://doi.org/10.26389/AJSRP.M150425

2025 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• **Open Access**

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This research examines the role of electronic administration in combating administrative corruption in Syria. Administrative corruption is one of the major obstacles to development and negatively impacts the efficiency of government institutions. The study defines electronic administration, its significance, and its goals in promoting transparency and reducing administrative violations through the adoption of modern digital systems. The research explores key electronic administration tools such as digital governance, electronic archiving, digital signatures, and smart monitoring systems, which help minimize human intervention and limit corruption opportunities. It also reviews successful international experiences in implementing electronic administration and their impact on enhancing integrity and transparency.

The study emphasizes that the success of electronic administration in Syria requires developing a comprehensive digital infrastructure, enacting supportive legislation, and training administrative staff to utilize modern technologies. Additionally, it highlights the importance of collaboration between the public and private sectors to ensure an effective and sustainable digital transformation

Keywords: E-Government, Administrative Corruption, Digital Transformation, Governance, Transparency, Integrity, Syria, Electronic Signature.

دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري في سوريا

المحامي / انيمار علي زاهر
كلية الحقوق | الجامعة الاسلامية | لبنان

المستخلص: يستعرض هذا البحث دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري في سوريا، حيث يُعد الفساد الإداري من أبرز العوائق التي تعيق التنمية وتؤثر سلبًا على كفاءة المؤسسات الحكومية. يوضح البحث مفهوم الإدارة الإلكترونية، أهميتها، وأهدافها في تعزيز الشفافية والحد من التجاوزات الإدارية من خلال تبني الأنظمة الرقمية الحديثة.

يتناول البحث أبرز أدوات الإدارة الإلكترونية مثل الحوكمة الرقمية، الأرشفة الإلكترونية، التوقيع الإلكتروني، ونظم المراقبة الذكية، التي تساعد في تقليل التدخل البشري والحد من فرص الفساد. كما يستعرض تجارب دول أخرى في تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى نجاحها في تعزيز النزاهة والشفافية.

يؤكد البحث أن نجاح الإدارة الإلكترونية في سوريا يتطلب تطوير بنية تحتية رقمية متكاملة، سنّ تشريعات داعمة، وتدريب الكوادر الإدارية على استخدام التقنيات الحديثة. كما يشير إلى ضرورة تضافر جهود القطاعين العام والخاص لضمان تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الفساد الإداري، التحول الرقمي، الحوكمة، الشفافية، النزاهة، سوريا، التوقيع الإلكتروني.

المقدمة...

المنهجية

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة وتحليل الأدبيات السابقة ذات الصلة بمفهوم الإدارة الإلكترونية والفساد الإداري، بالإضافة إلى رصد تجارب محلية ودولية في تطبيقات الحكومة الإلكترونية .وتم استخدام أدوات تحليل نوعية، مع التركيز على تحليل السياسات والتشريعات القائمة والبنية التحتية الرقمية .اعتمد الباحث على المصادر الحكومية، والتقارير الدولية، والدراسات الأكاديمية لتكوين رؤية شاملة حول موضوع البحث.

تمثل الإدارة الإلكترونية، أداة جديدة في يد الدول لعصرنة المرافق العامة، وتطوير أنظمتها التقليدية البالية، لاسيما في مجال محاربة الفساد، حيث يساهم التطور التكنولوجي بشكل كبير في مكافحة كل أشكاله من خلال إدخال تقنيات تكنولوجيات الإعلام في كل التعاملات الإدارية ، سواء مع المواطنين أو مختلف الإدارات العمومية، مما يسهل تقديم الخدمة العمومية في أقصر وقت ممكن، بعيدا عن كل الشبهات المتعلقة بالفساد التي كانت سائدة في الإدارة التقليدية الورقية.

ولذلك سعت كل من سورية كغيرها من الدول، إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية قصد الإستفادة المثلى من تكنولوجيات الإعلام والإتصال الحديثة، و عصرنة المرافق العامة، و تقديم أفضل الخدمات للمواطن، والتقرب أكثر منه، إلى جانب تعزيز مبادىء الحكم الراشد: من شفافية ومحاسبة ومساءلة، بهدف محاربة الفساد الإداري المتفشي في إدارتها العامة. وعملت على ذلك من خلال مبادرة الحكومة في الجمهورية العربية السورية نحو التحول إلى حكومة إلكترونية.

تتبلور إشكالية هذه الدراسة في سؤال رئيسي هو:

مدى فاعلية الآليات الإجرائية والقانونية التي أقرها المشرع السوري لمواجهة الفساد الإداري؟

فبالرغم من وجود مجموعة كبيرة من التشريعات والقوانين التي تجرم هذه الظاهرة في القانون السوري، ووجود الهيئات والأجهزة المتخصصة بمكافحة الفساد والرقابة الإدارية، إضافة إلى المنظمات الحكومية وغير الحكومية والهيئات القضائية والتأديبية، إلا أن انتشار هذه الظاهرة في ازدياد مستمر.

تأتي أهمية الدراسة للكشف عن الإجراءات والآليات التي أوجدها المشرع السوري لمكافحة الفساد والتي يمكن حصرها بما يلي:

- تحديد مدى إمكانية التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد.

بالنظر إلى إشكالية الدراسة وأهدافها فقد رأينا أنه من الأفضل اتباع المنهج الوصفي

وسنتناول في هذا البحث (ضرورة التحول نحو الإدارة الإلكترونية فاعلة في مواجهة الفساد) في المبحث الأول، و(إجراءات الخدمات الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري) في المبحث الثاني.

المبحث الأول: ضرورة التحول نحو إدارة إلكترونية فاعلة في مواجهة الفساد

نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة و شكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العمومية، وجعلها قائمة على الإمكانات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال، وبالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة، والتفاعل الآني، واختراق الحدود.

لقد أفرز التحول نحو الإدارة الالكترونية جملة من التغييرات على مفهوم الخدمات العامة وبالتالي الحد من الفساد المنتشر ضمنها، تؤسس في النهاية إلي مقولة نهاية الإدارة العامة التقليدية، فنموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح، والوضوح والدقة، في تقديم الخدمات، وإنجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة تحول مفاهيمي، ونقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية.

إضافة إلى ذلك أصبح التحول نحو الإدارة الالكترونية يمثل توجها عالميا، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية، التي من بينها الخدمة العمومية الالكترونية، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير في مناطق منها، و عرفت تحديات، وصعوبات في دول أخرى، و لعل هذه النجاحات، و في مقابلها المعوقات هي بحاجة ماسة إلى القيام ببحوث و دراسات عميقة و دقيقة، تمكن من معرفة متطلبات و مرتكزات ومعالم الإنجازات، ومواصلة البحث بغية الكشف عن بعض التحديات، و المعوقات المانعة لتحقيق التحول نحو الخدمة العامة الالكترونية، كأساس لترشيد الخدمة العمومية.

نتناول في هذا المبحث مطلبين: المطلب الأول (**جدوى الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية**)، وفي المطلب الثاني (**استراتيجية الإدارة الإلكترونية وخدماتها في الجمهورية العربية السورية**).

المطلب الأول: جدوى الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية

يعد ظهور الإدارة الإلكترونية نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهورها تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد[1]، ثم جاء التطبيق في أواسط الثمانينيات في الدول الإسكندينافية عبر مشروع "القرى الإلكترونية" بهدف تلبية حاجيات سكان القرى البعيدة عن المدن، في حين تم طرح مشروع "قاعات قرية مانشستر الإلكترونية" عام 1989 في بريطانيا، كما ظهرت مبادرات في فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1995، ليأتي الدور على الإتحاد الأوروبي سنة 2000 بخطة عمل تحت مسمى "أوروبا الإلكترونية"، وهو مشروع يتضمن تطوير الإتحاد الأوروبي بحلول سنة 2010، لينتشر بعدها المفهوم عالميا أين أصبحت جميع الدول تسعى لتطبيقه بشكل كلي على كافة خدماتها[2].

و تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات و ما يرافقها من انبثاق الثورة المعلوماتية المستمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الدائمة. فضلا عن ذلك، تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الإستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرون، الذي تختصر العولمة، الفضاء الرقمي، إقتصاديات المعلومات والمعرفة، ثورة الأنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته[3].

نتناول في هذا المطلب موضوع الإدارة الإلكترونية من خلال فرعين: الأول (**طبيعة بنية الإدارة الإلكترونية**)، والفرع الثاني (**الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية**).

الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة و الثورة المعلوماتية، وتوفر شبكة الأنترنت وشبكات الإتصال الأخرى أصبح من الضروري على كل المنظمات الإستفادة من تلك التقنية لضمان جودة الأداء والإنتاج، وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية. ففي السنوات الأخيرة، تم الإهتمام بالإدارة الإلكترونية بشكل صارم و إدخالها في أجندة السياسة من قبل الحكومات وصناع القرار في جميع أنحاء العالم، فالتنفيذ الناجح للإدارة الإلكترونية شرط أساسي لتحديث الإدارات العامة وتوفير أشكال جديدة من تقديم الخدمات الإلكترونية وتحفيز المشاركة في مجتمع معلومات جديد.

نناقش في هذا الفرع فقرتين: الأولى (السمات العامة لإدارة إلكترونية ناجحة)، وفي الفقرة الثانية (التداخل بين مفهومي الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية).

الفقرة الأولى: السمات العامة لإدارة إلكترونية ناجحة:

يعرف البنك العالمي الإدارة الإلكترونية على أنها: "استخدام لتكنولوجيات المعلومات (مثل الشبكات واسعة النطاق، والأنترنت ، والحواسيب) من قبل الوكالات الحكومية، والتي لديها القدرة على تحويل العلاقات مع المواطنين والشركات وغيرها من أدوات الحكومة[4]. هذه التقنيات يمكن أن تخدم مجموعة متنوعة من الغايات المختلفة:

- تقديم خدمات حكومية أفضل للمواطنين، وتحسين التفاعلات مع الأعمال والصناعة.
- تمكين المواطن من الوصول إلى المعلومات.
- إدارة حكومية أكثر كفاءة غير ضارة بالتجارة الإلكترونية، مما يسمح للشركات بالتعامل مع بعضها البعض بشكل أكثر كفاءة وتقريب العملاء من الشركات.
- الحكومة الإلكترونية تهدف إلى جعل التفاعل بين الحكومة والمواطنين، الحكومة والشركات أو العلاقات بين الوكالات أكثر ودية وأريحية، شفافية وبأقل تكلفة".

وتعرفها منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OCDE على أنها: "استخدام تكنولوجيات المعلومات والإتصالات وخاصة الأنترنت، كأداة تسمح بإقامة إدارة ذات جودة أفضل"[5].

(1) المسعودي. سميرة مطر، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة، الجامعة الافتراضية الدولية، لندن، 2010، ص 26.

(2) الخمايسية. صدام، الحكومة الإلكترونية نحو الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد. الأردن، 2013، ص 10.

(3) غالب. ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 27.

(4) Paul G NIXON, Vassiliki N KOUTRAKOU, "E-government in Europe", Routledge, 2007, P: 02.

(5) Etude de l'OCDE sur l'administration électronique, L'administration électronique : un impératif, 2004, P: 25.

و حسب نجم عبود نجم، فإن الإدارة الإلكترونية هي : "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين، بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"[6].

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية والأهداف النابعة من ارتباطها بتقنيات المعلومات والإتصالات بالدرجة الأولى، بخلاف الإدارة التقليدية، حيث تعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الأولى والرئيسية للإدارة الإلكترونية والتي تسهم في تكوين باقي السمات المميزة لها.

و تشمل خصائص الإدارة الإلكترونية ما يلي:

إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية[7]، بالإضافة إلى التوقيع الإلكتروني وهذا يعني بالمحصلة عدم الإعتماد أو استخدام الأوراق فيها[8].

إدارة بلا مكان: وتعتمد في الأساس على الهاتف النقال والحاسوب المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد، من خلال مواقع الإدارة المتاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن مستلزمات الشبكات الداخلية أو شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة ومكاتب لاستيعاب الموظفين والأرشيف المتخم بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ولواحقها، يتم داخله إنجاز جميع العمليات الإدارية بكل سلاسة[9].

إدارة بلا زمان: ونعني من خلالها صفة التواصل الدائم، فهي إدارة تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طوابير الإنتظار، و يرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن[10].

إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية، التي تعتمد على صناعة المعرفة[11]، مما يوفر الخدمات بشكل مباشر، و يسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق، وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات.

السرعة والوضوح: حيث تعمل الإدارة الإلكترونية على كسر الحواجز والعقبات البيروقراطية، من خلال القضاء على المشاكل المرتبطة بالأوراق من إنجاز، نسخ، حفظ وإرسال، وهذه الأمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية في ظل الإدارات التقليدية، التي عجزت عن تغيير هذا الواقع، وهي مشكلات أصبح بالإمكان تجاوزها عن طريق سيطرة الإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضا ضمان سرعة إنجاز هذه المعاملات، إرسالها و إستقبالها[12].

المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة، يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها أن تستجيب بسرعة للأحداث وتتجاوب معها، متجاوزة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الإتصال، ما يعين الإدارة على تقديم الكثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية[13].

الرقابة المباشرة والصادقة: أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر شاشات الكاميرات الرقمية المنتشرة في مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات و التقارير في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات.

الفقرة الثانية: التداخل بين مفهومي الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية:

كثر في الآونة الأخيرة الجدل بشأن مصطلحي الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية هل هما مصطلحان مختلفان أم مصطلحان متشابهان، وانقسمت الآراء فبعض المفكرين رأى أنها إدارة وليست حكومة، والبعض الآخر يرى أنها حكومة وليست إدارة، والملاحظ في هذا

(6) عبدالناصر، موسى، قريشي. محمد، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعلم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد 9، الجزائر، 2011، ص 89.

(7) بوزكري. جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر الثالثة، الجزائر، 2016، ص 45.

(8) الخمايسية. صدام، الحكومة الإلكترونية نحو الإصلاح الإداري، مرجع سابق، ص 79.

(9) بوزكري. جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، مرجع سابق، ص 46.

(10) عاشور. عبدالكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 20.

(11) الخمايسية. صدام، الحكومة الإلكترونية نحو الإصلاح الإداري، مرجع سابق، ص 79.

(12) بوزكري. جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، مرجع سابق، ص 47.

(13) الكافي. مصطفى يوسف، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر، دمشق، 2011، ص 67.

الخلاف هو اتساع الهوة بين طرفي الخلاف إلى درجة كبيرة، فكل طرف من الطرفين يتناول الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، وكأنه يتحدث عن شيء مختلف تماما، ومتناقض إلى أقصى درجة. وفريق ثالث يتعاطى مع المفهوم بخلط واضح دون أي تمييز عند استخدام أحد المصطلحين أو كلاهما[14].

الرأي الأول: يرى فريق من المفكرين أنها إدارة وليست حكومة للاسباب التالية:

الحكومة جزء من الإدارة: يرى هذا الفريق أن الإدارة الإلكترونية هي الكل والحكومة الإلكترونية هي جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فتعبير الإدارة الإلكترونية أكثر اتساعا من الحكومة الإلكترونية[15]، فهي بمثابة المظلة الكبيرة والتى يتفرع منها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية[16].

ووجهة نظر هؤلاء أن تعبير الإدارة الإلكترونية هو الأصل الذي تتفرع منه بقية التعريفات، فهو أشمل وأعم وحجة هذا الفريق أنه لا حكومة بدون إدارة، وعليه لا حكومة إلكترونية بدون إدارة إلكترونية[17].

البعد السياسي للحكومة : المشكلة ليست التفريق بين تعبيرين (إدارة وحكومة)، وإنما يفضل الالتزام بمصطلح (الإدارة الإلكترونية) والابتعاد عن تعبير (الحكومة الإلكترونية)، لأنه عند ذكر اسم الحكومة الإلكترونية فإن أول ما يتبادر إلى الذهن، البعد السياسي والوظيفة السياسية للحكومة، على الرغم من أن الحكومة ليست كيانا سياسيا صرفا، بل لها وظائف أخرى تتعلق بالشأن الإداري الداخلي، فيرى أصحاب هذا الرأي أن تلك التسمية، تبقى الصبغة السياسية علي مصطلح الحكومة الإلكترونية، بما لا يتوافق مع شمولية المصطلح، لذلك يجدون أنه من الأفضل استخدام مصطلح (الإدارة الإلكترونية)، وتجنب استخدام مصطلح (الحكومة الإلكترونية)، كما أن تعبير (الحكومة) هو اصطلاح يعبر عن مجموعة من الأفراد أو الجهات التى يرتبط بها، وهى علاقة محصورة فى بعض المؤسسات والهيئات المحددة والمعلومة، وليست علاقة مفتوحة مع جميع الأفراد، فهو تعبير عن ممارسة داخلية خاصة بالهيكل التنظيمي المسمى (حكومة)، على عكس مصطلح الإدارة الإلكترونية والذى يعبر عن اطار منفتح يتضمن جميع المستويات فى الدولة ويشمل جميع الأفراد فى علاقاته[18].

الإدارة تعبير أدق : يشير هؤلاء المفكرين إلى محدودية اصطلاح الحكومة الإلكترونية وعدم دقته، وتناوله فى نطاق ضيق يقتصر على المواقع الإلكترونية متجاهلا الاستثمارات الضخمة الموجهة للموارد البشرية والسياسات[19]، حيث أن أي حكومة من حكومات العالم لا يمكنها أن تنجز جميع أعمالها المنوطة بها عن طريق الإنترنت، فموارد البلاد وأعمالها وبعض معلوماتها ذات طبيعة خاصة وسرية لا يمكن تداولها عن طريق الشبكة العالمية، إلا عن طريق الإدارة الإلكترونية، لذا فان مصطلح الحكومة الإلكترونية قد عجز عن تحقيق المفهوم المراد منه.

الترجمة الحرفية للمصطلح: نجد أن أصل مصطلح الإدارة الإلكترونية مشتق من الكلمة الإنجليزية E-Government فتم ترجمته حرفيا إلى اللغة العربية، وتم نقله نقلا جامدا مما سبب خلطا في مجتمعاتنا العربية، وكان من الصواب أن يكون المصطلح الإدارة الإلكترونية E-Managementوليس الحكومة الإلكترونيةE-Government [20].

الرأي الثانى: يرى فريق آخر من المفكرين أنها حكومة وليست إدارة للأسباب التالية:

الإدارة جزء من الحكومة: ويرى هذا الفريق أن الإدارة الإلكترونية هي جزء من الحكومة الإلكترونية، وإن التطبيقات التكنولوجية فى الإدارة التى تعمل على تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات الإلكترونية باستخدام التكنولوجيا الحديثة، تبقى تلك الممارسات والتطبيقات فى دائرة محدودة أو شبكة محدودة خاصة بالمؤسسة أو القسم الإداري أو الوحدة الإدارية، وحين نربط الشبكات الداخلية لتلك الدوائر المحدودة بحدود مؤسساتها أو إدارتها الصغيرة بشبكة كبرى تنتظم داخلها جميع دوائر الدولة وتخضع لتصرفها، نصل إلى صيغة الحكومة الإلكترونية.

فمن وجهة نظر هذا الفريق أن الإدارة الإلكترونية مرحلة سابقة على الحكومة الإلكترونية والتى هي أعم وأشمل حيث تصب فيها إدارات الدولة المتنوعة[21].

---

(14) الحسن. حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 11-12.

(15) أيوب. ناديا، الإدارة الإلكترونية: الإدارة والمتغيرات الجديدة، الملتقى الثاني، الجمعية العربية السعودية، الرياض، 2004، ص 3.

(16) Clock, K. & Goldsmith, J, The End of Management and the Rise of Organizational Democracy. USA: A Wiley Company, 2002, P: 37.

(17) النمر. مسعود بن فهد، وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الأولى، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2006، ص 417.

(18) الحسن. العوض أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم والسمات والعناصر (دراسة وثائقية)، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية: تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر، طرابلس، 2010، ص 14.

(19) عبدالحميد. عالية، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، مجلة البحوث الإدارية، العدد الثاني، 2007، ص 113.

(20) باكير. علي حسين، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، الإصدار (23)، أبو ظبي، 2006، ص 23.

(21) القدوة. محمود، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 23.

الرأي الثالث: يرى فريق آخر من المفكرين أنه ليس هنالك فرق بين الحكومة الإلكترونية والإدرة الإلكترونية للأسباب التالية:

هناك طرف آخر من المفكرين يدعو إلى إهمال هذا الخلاف والتعاطي مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها، فهم يرون أنه ليس هناك فرقا سواء كان التعبير إدارة إلكترونية أو حكومة إلكترونية للأسباب التالية:

الهدف الأساسي: لا يوجد اختلاف على الهدف الأساسي للإدارة الإلكترونية أو الحكومة الإلكترونية، وهو التحسين المستمر لعمليات التفاعل المستمر بين ثلاث مجموعات وهي الحكومة وقطاع الأعمال والمواطنين، من أجل تحقيق الرقي السياسي والاقتصادي والاجتماعي للأفراد.

التعبيرعن استراتيجية عصر المعلومات: فكلا المصطلحين في النهاية يعبر عن استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين وللمتعاملين معها، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة والتي يتم معالجتها من خلال توظيف الموارد المادية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث[22]، من أجل الاستثمار الأمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة، فيرى أصحاب وجهة النظر هذه أن هذه المكاسب كلها أولى بالعناء بدلا من الدخول في دائرة الخلافات المفرغة التي تضيع مزيدا من الوقت الذي تسعى التكنولوجية الحديثة إلى ترشيده واستغلاله[23].

نجد أن لا فرق كبير بين استخدام المصطلحين لاسيما أنهما وردا بناء على ترجمة من اللغة الإنكليزية، ومع ذلك فإننا من أنصار استخدام مصطلح **" الإدارة الإلكترونية الحكومية**، والمتمثل في نظام عصري يرتكز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تيسير أداء الخدمات العامة للإدارات الحكومية وإنجازها في وقت قياسي وأعلى معدل للجودة، بالإضافة إلى سرعة إجراء المعاملات الإدارية وخدمة المواطنين، عن طريق استثمار الإنجازات العلمية الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يؤدي إلى تطوير أنماط، وسبل تقديم الخدمات العامة للإدارات الحكومية، وإجراءاتها، وتتحول من صورتها الروتينية إلى صورتها العصرية عن طريق تكنولوجيا الحاسبات والإنترنت وشبكات الاتصالات.

الفرع الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية

تعتبر كل ميزة من مميزات الإدارة الإلكترونية عنصر فعال كانت الإدارة التقليدية تفتقره، إذ أن فقدان إحدى هذه المميزات يؤثر سلبا في أدائها وفعالية دوائرها، فمن خلال الخصائص المتنوعة يمكن تحديد أوجه الخلاف بين الإدارتين، ولكن بشكل نسبي وليس بشكل مطلق[24].

تُعد الإدارة الإلكترونية من أهم الأساليب الإدارية المتطورة حيث تهدف هذه المنظومة الإلكترونية المتكاملة إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية بأسرع وقت وبأقل التكاليف، كما تهدف أيضاً إلى تطوير الإدارة العامة من خلال خفض الأعمال الورقية، وتحسين الخدمات من خلال خفض التنقل والتوصيل في أي وقت وأي مكان وسهولة الوصول للمعلومات، وتحسين التنافس الاقتصادي من خلال استخدام الإنترنت للتجارة العالمية وإتاحة الفرصة للشركات ذات المقاس المتوسط والصغير لدخول المنافسة.

إذا كان تطبيق الإدارة الالكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فان أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الالكترونية، هو العمل على تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الالكترونية، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات، والهيئات الإدارية التي تشهد عملية التحول الالكتروني. وفي هذا الصدد نتناول هذا الفرع في فقرتين: الأولى (**مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية**)، والثانية (**دو افع التحول إلى الإدارة الإلكترونية**).

الفقرة الأولى: مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية ، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الالكترونية ، لابد أن يمر بمراحل ذات أهمية ، والتي تشمل ما يلي:

(22) Zouridis S. & Thaens, M, E-Government: Towards a Public Administration Approach, Asian Journal of Public Administration, Vol 25, No. 2, December, 2003, P: 172.

(23) الحسن. حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 14.

(24) Samir Ammari, The role of electronic administration in developing the performance of higher education institutions. Algeria: Mohamed Boudiaf M'sila University, Faculty of Economic Sciences, 2018, P: 6.

أولا- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تنميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية[25]، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو مماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسب شخصي، أو عبر الأكشاك، الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات واحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة، وتعبئتها لانجاز أي معاملة[26].

ثانيا- مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل: تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة ، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات، والأوراق والشروط اللازمة لانجاز أي معاملة بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون اغلب الأفراد، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الالكترونية[27].

ثالثاً: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عال (حوالي ٢٥ - ٣٠٪ من عدد الشعب) و توفرت الحواسب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية و بالشكل المطلوب بأسرع وقت و أقل جهد و أقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمية و نوعية (جودة) و يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها و تفاعل معها و تعلم طرق استخدامها[28].

أما فيما يتعلق بالفروق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية يمكن لنا أن نلخص فيما يلي أبرز الفروقات الجوهرية بين هذين النوعين المُختلفين من الإدارة من الحيثيات الآتية:

الإدارة التقليدية: تُعرف بأنها نظام أو علم أو فن، يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أهدافه بأسرع الوسائل وبالتكاليف المعقولة، وفي الوقت المطلوب عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتوفرة، إضافةً إلى تنظيم مجموعة معينة من الأشخاص في مؤسسة ما لنشاطات ومهمات أشخاص آخرين، ويقومون بممارسة الأعمال الإدارية في وظائفهم ومؤسساتهم، ويُستخدم هذا المصطلح في ذات الوقت ليُعبر عن مسمياتهم الوظيفية[29].

الإدارة الإلكترونية: تُعرفُ الإدارةُ الإلكترونيّة بأنّها أسلوب إداري حديث يعتمدُ على التكنولوجيا الإلكترونيّة، التي تهدف إلى تحويل الإدارة التقليديّة إلى إدارةٍ إلكترونيّة تعتمد على استخدام الحاسوب وتطبيقاته، وقد سبق تعريفها في هذا المطلب.

وفي هذا السياق يمكن تحديد عدد من جوانب المقارنة بين مفهومي الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية كما يلي[30]:

- الإدارة الإلكترونية الرقمية هي إدارة التعامل مع الزمن اللامحدود، بينما الإدارة التقليدية هي إدارة التعامل في إطار حدود زمنية محددة مسبقا[31].
- الولاء في الإدارة الإلكترونية الرقمية يكون من حصة شبكة الاتصال، بينما في الإدارة التقليدية يعتمد على الأفراد والمعلومات.
- يكمن سر نجاح الإدارة الإلكترونية في قدرتها على العمل والتفاعل في بيئة تتسم بشفافية المعلومات والتنافسية بين العاملين، بينما تعتمد الإدارة التقليدية في نجاحها على حجب المعلومات لاعتبارات السرية[32].

ونوضح من خلال الجدول التالي أهم نقاط المقارنة بين الإدارتين:

الفقرة الثانية: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

---

(25) كافي. مصطفى يوسف، الإدارة الإلكترونية- إدارة بلا أوراق- إدارة بلا مكان- إدارة بلا زمان، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2001، ص 94.

(26) باكير. علي حسين، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، الإصدار (23)، أبو ظبي، 2006، ص 20.

(27) عاشور. عبدالكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مرجع سابق، ص 20.

(28) كافي. مصطفى يوسف، الإدارة الإلكترونية- إدارة بلا أوراق- إدارة بلا مكان- إدارة بلا زمان، مرجع سابق، ص 95.

(29) الحسن. حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 80.

(30) الحسن. ماجد بن عبدالله، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 76.

(31) خلوف. إيمان حسن مصطفى، واقع تطبيق الإدارية الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2010، ص 14.

(32) الكبيسي. عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، الطبعة الأولى، سلسلة الرضا للمعلومات والنشر، دمشق، 2006، ص 17.

إن التحول إلى الإدارة ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية[33].

مهد لقيام الإدارة الإلكترونية العديد من الدوافع التي تعد بمثابة مسببات تقود في النهاية نحو التحول إليها، و من بين أهم هذه الدوافع مايلي:

- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي و تطبيقاته، فقد انعكس التطور السريع في تقنية الحاسب الآلي على نظريات الإدارة، حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيرا من القرارات المبرمجة مكان الإنسان[34]، كما أن الثورة المعرفية المرتبطة بهذا التطور أدت إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية[35].
- تطور شبكة الإتصالات والإنترنت عزز بقوة فكرة تحول الإدارات إلى تعميم التطبيقات التقنية، بما تتيحه الإتصالات من تواصل فعال وسريع مختصر للوقت عبر شبكة الإتصالات الداخلية للإدارة، من خلال مدها بكم هائل من المعلومات، لتكوين مرجعية معرفية تعينها على بناء خططها ومشروعاتها و تصوراتها، التي أصبحت ممكنة التنفيذ في ظل هذا الدعم المعلوماتي الذي تقدمه الإنترنت للإدارات التقنية[36].
- أسهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة بنشأة العولمة كظاهرة حديثة، تحكم العلاقات الكونية من منطلق فلسفة جديدة ذات أبعاد سياسية، إقتصادية واجتماعية، وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع عملي ملموس، بالإضافة إلى الدور المتنامي للشركات المتعددة الجنسيات وتأثيرها المتزايد على الحكومات، إلى جانب دور القطاع الخاص والمؤسسات الخاصة في الدولة و التي تسعى إلى دفع الحكومة نحو الرقمنة[37].
- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات خاصة بعد موجة التحولات الديمقراطية، وما تبعها من تغيرات اجتماعية، تطورت معها تطلعات المواطنين نحو مستوى خدماتي أفضل، أسهل وأسرع في الحصول على المعلومة والوصول إليها، خاصة وأن مواطن اليوم أصبح أكثر وعيا بحقه في المعلومات و معرفة آليات اتخاذ القرارات خاصة السياسية، بالإضافة إلى بروز مفهوم العولمة وإفرازاتها، والتي مكنت المواطن من الإطلاع على المعايير العالمية المقدمة في الخدمات، وبالتالي عقد مقارنات مع ما هو متاح لديه[38].
- إقتناع القادة السياسيين في أغلب بلدان العالم بأهمية الإدارة الإلكترونية في دفع عجلة التنمية من جهة، وتحسين أداء إدارتها العامة المتقادمة والتي تفتقد للفعالية من جهة أخرى، كما تهدف إلى تحسين التنسيق الإداري بين الجهات الحكومية، تفعيل العلاقة وزيادة التواصل مع المواطنين من خلال أتمتة العديد من عمليات الإدارة العامة، وتوفير الخدمات الإلكترونية التفاعلية، وتعزيز صورة البلاد على الساحة الدولية كدولة حديثة ومتقدمة تكنولوجيا[39].
- لم يعد أمام الإدارات الحكومية سبيل سوى خوض التجربة الإلكترونية، وتعميم تطبيقاتها على دوائرها الإدارية لترشيد جهودها ونفقاتها، ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد، في ظل ارتفاع الطلب على الخدمات مقابل النمو السكاني المتزايد، مما يضاعف من أعباء الحكومات[40]، ومواجهة الفساد الإداري الذي تفشى في القطاع العام بشكل مخيف خاصة في البلدان النامية.
- الحاجة لتخفيف الفجوة الرقمية الحالية ليس فقط بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية، و لكن أيضا ضمن الدول النامية نفسها، بين المجتمعات الريفية والحضرية، فعلى سبيل المثال تمتلك بلدان القارة الإفريقية ما يلزم لتطوير الإدارة الإلكترونية، لكنها في الوقت

(33) القدوة. محمود، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 202- 203.

(34) القحطاني. شائع بن سعد مبارك، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون- دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 17.

(35) المسعودي. سميرة مطر، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة، 35.

(36) بوزكري. جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، مرجع سابق، ص 81.

(37) بوزكري. جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، المرجع السابق، ص 83.

(38) بغريش. ياسمين، الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017، ص 386.

(39) Maxat KASSEN, E-government in Kazakhstan a case study of multidimentional phenomena, Routledge, 1st Edition, London, without publishig year, P: 102.

(40) بوزكري. جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، مرجع سابق، ص 82.

الحاضر تتأثر بشكل كبير بالفجوة الرقمية، فهناك تفاوت كبير بين المجتمعات الريفية والمراكز الحضرية، من حيث الوصول إلى الانترنت وتكنولوجيات المعلومات والاتصال الأخرى[41].

- تشمل الدوافع الاقتصادية الحاجة لتخفيض التكاليف لكل من الحكومات نفسها ومستخدمي الخدمات الإلكترونية، فوفقا لتقرير المجلس الوطني لتنسيق التجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية، يمكن للوكالات الحكومية توفير ما يصل إلى 70 في المائة من تكاليفها عن طريق نقل خدماتها عبر الانترنت، كذلك ضمان تواصل أفضل مع الشركات والمستثمرين وتفاعل أكبر بين الحكومة وقطاع الصناعة والأعمال التجارية والمواطنين من خلال تجنب الحاجة إلى زيارة المكاتب الحكومية عبر تقديم الخدمات إلكترونيا[42].
- من الناحية الاجتماعية توفر الإدارة الإلكترونية إمكانية تحسين نمط حياة المواطنين، حيث يتحول العالم إلى مجتمع معلومات، و بالتالي فإن التكنولوجيا تتغلغل في جوانب الحياة من خلال توفير خدمات ملائمة ومريحة للمستخدمين، وإمكانية الوصول إليها في أي مكان وفي أي وقت من النهار والليل، وهو ما سوف يولد ارتياحا أكبر لدى المواطنين الذين يستفيدون أيضا من تخفيض التكاليف، حيث لا يحتاجون إلى إنفاق المال على السفر كما يوفرون وقت الانتظار في الطوابير[43].

المطلب الثاني: استراتيجية الإدارة الإلكترونية وخدماتها في الجمهورية العربية السورية

أطلقت وزارة الاتصالات والتقانة بوابة الحكومة الالكترونية السورية وذلك ضمن مشروع الحكومة الالكترونية، وتوفر البوابة و تطبيق الحكومة الالكترونية السورية معلومات حول الخدمات الحكومية وفق نموذج موحد يتضمن الوثائق اللازمة والرسوم المالية المطلوبة والوقت المتوقع لأدائها كما تتيح للمواطنين امكانية المشاركة برأيهم من حيث صحة معلومات الخدمة المنشورة وجودتها وتطابقها مع الواقع الذي تعمل وفقه إضافة لعرض تقارير إحصائية حكومية.

إنجاز مشروع الحكومة الالكترونية "نقلة نوعية" تساعد الحكومة على تحسين كفاءة أدائها عبر اختصار الوقت والجهد والتكلفة لإنجاز المعاملات وتجاوز الروتين وحالات الفساد التي قد تظهر والحد من الهدر عبر تخفيف الأعمال الورقية وإتاحة الوصول الميسر للخدمات والمعلومات الحكومية باستخدام الانترنت وتوسيع انتشار مراكز خدمة المواطن وفتح قنوات الكترونية لتقديم مقترحات وشكاوى خاصة بالخدمات التي تقدمها الحكومة بمؤسساتها المختلفة. سنناقش في هذا الإطار: (**استراتيجية الحكومة الإلكترونية كنموذج للإدارة الإلكترونية**)

تضمنت الاستراتيجية الوطنية لتقانات المعلومات والاتصالات التي أقرتها الحكومة عام 2004 إطلاق المبادرة الوطنية للحكومة الإلكترونية، التي تهدف إلى النهوض بأتمتة المؤسسات الحكومية في نطاق برنامج شامل للإصلاح الإداري، يعمل على تعزيز التوجه نحو خدمة المواطن والمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية، وزيادة فاعلية المؤسسات الحكومية وإنتاجيتها باستخدام تقانات الاتصالات والمعلومات على الوجه الأمثل، وفي هذا السياق نستعرض في هذا الفرع من الدراسة فقرتين: الأولى: (**مبادرة الحكومة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية**)، والفقرة الثانية (**نماذج من تطبيقات الحكومة الإلكترونية**). مع لحظ استراتيجية التحول الرقمي اللبنانية في تطبيق الحكومة الإلكترونية.

الفقرة الأولى: مبادرة الحكومة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية:

الحكومة الإلكترونية في سورية هي منظومة تهدف إلى تسهيل التحقيق البرمجي للمعاملات الإلكترونية في الحكومة بعد القيام بعدد من عمليات التحليل والتنميط .أطلقت منظومة المعاملات)في، 2021 (للبدء بمرحلة اختبار المنظومة على مستوى الحكومةوتطبق حاليا في .جهتين حكوميتين بالإضافة إلى تطبيقها على مستوى الدواوين في الوزارات ورئاسة مجلس الوزراء

حددت استراتيجية الحكومة الإلكترونية السورية ثلاثة محاور استراتيجية وهي[44]:

- محور إعداد البيئة التمكينية.

(41) Malang BOJANG, "Drivers and barriers of e-government development in developing countries: current status and future directions", research paper, Kocaeli university, 2018, P: 4.

(42) Mohamad ALSAIF, Factors affecting citizen's adoption of e-governement moderated by socio-cultural values in SAUDI ARABIA, A thesis submitted for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, Institute of local government studies, University of Birmingham, 2013, P: 35.

(43) الدعيس. عبدالكريم، محسن. ناصر علي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 8، 2018، ص 128.

(44) مشروع تطوير وتحديث الخدمات الإلكترونية "استراتيجية الحكومة الإلكترونية"، الإطار العام لمبادرة الحكومة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية، وزارة الاتصالات والتقانة بالتعاون مع (UNDP)، دمشق، 2009، ص 6.

- محور تقديم الخدمات.
- محور تطوير الإدارة العامة.

ضمن محور إعداد البيئة التمكينية، اقترحت استراتيجية الحكومة الإلكترونية إنشاء برنامج "معيرة وتمكين تبادل البيانات بين الجهات الحكومية"، ووضعت له الأهداف التالية[45]:

- تطوير قاموس معايير للبيانات الحكومية.
- تطوير المعايير السورية لتبادل البيانات(SyGIF)، وتحفيز استخدامها.
- تطوير الأدوات المساندة لتبادل البيانات الحكومية إلكترونياً.
- استكمال بناء بنوك المعلومات الوطنية الرئيسة.
- العمل على تخفيض تكرار البيانات الحكومية.

معظم الأهداف المذكورة سابقاً يمكن تحقيقها في مشروع واضح المعالم، باستثناء استكمال بنوك المعلومات الوطنية، وذلك لكونها تحتاج إلى عدة مشاريع تنفذ من قبل جهات مختلفة، ويتم تنفيذها على مراحل متفاوتة، كما أنها تحتاج إلى كلفة كبيرة لاستكمال عمليات رقمنتها. لذلك جرى تطوير نموذج خاص لتقييم التقدم في تحقيق هذا الهدف، على أن تنفذ عملية التقييم مرة سنوياً، وقد استندت عملية تقييم بنوك المعلومات الوطنية على مجموعة المؤشرات الرئيسة التالية[46]:

- درجة اكتمال ونضج التوصيف والتصميم.
- درجة التحقيق التكنولوجي لبنك المعلومات.
- تبني سياسيات الأمن والخصوصية.
- درجة اكتمال رقمنة البيانات.
- تبني آليات ضمان دقة البيانات.
- تبني آليات تحديث بنك المعلومات.
- تبني آليات النسخ الاحتياطي.

الجمهورية العربية السورية فقد طرحت مجموعة من المشاريع ذات الأولوية المرتفعة على المستوى الوطني، بينما طورت دليلاً إرشادياً لتحديد الأولويات بما يمكِّن كل وزارة وجهة حكومية من وضع أولويات الخدمات الخاصة بها.

تساهم المعايير المتعلقة بمرحلة التخطيط في تحقيق الترابط بين الاستراتيجيات والخطط العامة، من جهة، وبين الخطط العامة وخطط المشاريع، من جهة أخرى. كما أن المعايير التقنية المتعلقة بتنفيذ تطبيقات الحكومة الإلكترونية تساعد في ضمان استخدام الخدمات المشتركة من قبل التطبيقات الحكومية المختلفة، وفي ضمان تخاطب الأنظمة الحكومية فيما بينها من خلال مسرى التخاطب الحكومي[47].

وضعت الجمهورية العربية السورية المعايير النموذجية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بالتعاون مع الاتحاد الأوربي من خلال «مشروع التحديث القطاعي والمؤسسي 71» بهدف التخطيط للمشاريع المعلوماتية وتحليلها وتنفيذها وأمنها، ولتحقيق مستوى معين من التميّز في الأداء لما هو مطلوب. وقد اعتمدت الحكومة هذه المعايير في مؤسساتها الحكومية بهدف التخطيط لمشاريع الحكومة الإلكترونية وتنفيذها[48].

تتفاوت المعايير التي تم تطويرها حسب المجال الذي تتم تغطيته، ففي بعض المجالات غطت المعايير مجموعة من القوالب، وفي مجالات أخرى شملت تطوير بعض الأدلة، وفي محاور أخرى قدمت المعايير منهجية كاملة مع بعض الأمثلة.

في الجمهورية اللبنانية فقد كان لبنان من الدول التي اتجهت نحو تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة والحكم، ولكن بخطوات تمهيدية متواضعة. وقد تم وضع وثيقة لما تم تنفيذه على طريق إنشاء حكومة الكترونية، بحيث تمثل استراتيجيا شاملة لتنفيذ مبادرة إقامة حكومة الكترونية لبنانية. وقد تم وضع هذه الوثيقة من قبل مكتب وزير شؤون التنمية الإدارية في العام 2002 بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائيUNDP ، والتي تم تحديثها في 2007.

(45) مشروع تطوير وتحديث الخدمات الإلكترونية "استراتيجية الحكومة الإلكترونية"، الإطار العام لمبادرة الحكومة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية، مرجع سابق، ص 7.

(46) الأمم المتحدة، الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات، تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، أكاديمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية لقادة القطاع الحكومي في الدول العربية، 2014، ص 39.

(47) مشروع تطوير وتحديث الخدمات الإلكترونية "استراتيجية الحكومة الإلكترونية"، الإطار العام لمبادرة الحكومة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية، مرجع سابق، ص 13.

(48) الأمم المتحدة، الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات، مرجع سابق، ص 62.

لقد هدف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلال مساعدته التقنية إلى تحديث القطاع العام وتعزيز الحكم الرشيد في لبنان عبر دعم مبادرات إصلاح الإدارات العامة التي يقوم بها مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية .OMSAR وعلى صعيد تقنيات المعلومات والاتصالات، يمكننا الإشارة إلى أن البرنامج عمل على تحديث إدارات ومؤسسات القطاع العام عبر تجهيزها تقنياً وتدريب موظفيها على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات وإنشاء شبكات اتصال للمعلومات في المواقع الحكومية.

)في، 2021 (انطلق مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإداريّة من الشروع في إعداد الإستراتيجيّة الوطنيّة للتحوّل الرقمي، وبهدف إنجاح مبادرة التحوّل الرقمي، التي تشكل حجر الزاوية في مسيرة التغيير، وضعت الحكومة اللبنانيّة هذه المبادرة على رأس أولويّاتها في بيانها الوزاري الصادر في أيلول 2021، وقد تشكلت لجنة التحوّل الرقمي الوزاريّة التي يترأسها رئيس مجلس الوزراء واللجنة الفنيّة للتحوّل الرقمي التي يترأسها وزير الدولة لشؤون التنمية الإداريّة، بهدف تمكين الدوائر الحكوميّة ودعمها في إجراء التغييرات اللازمة في السياسات والعمليات .والإجراءات والثقافة التنظيميّة لإنجاح التحوّل الرقمي .إلا أن هذه الاستراتيجية لم تنفذ حتى يومنا هذا

الفقرة الثانية: نماذج من تطبيقات الحكومة الإلكترونية:

أولا- معيار التخاطب للدفع الإلكتروني في سورية

إن غياب معيار واحد لآليات التخاطب والتحقق والتتبع والترميز والتشفير ولتحديد البيانات المتبادلة ولوضع أسس لاحترام الخصوصية وقواعد أمن المعلومات، شكل عائقاً لانتشار عملية الدفع الإلكتروني في سورية. يتضمن معيار التخاطب السوري للدفع الإلكتروني إجراء عمل واضح من وجهة نظر قطاع الأعمال ومن وجهة نظر تقنية[49]، وبحيث يوضح بشكل تام الخطوات الضرورية لإنجاز العمل وطبيعة البيانات المتبادلة وحالات الاستخدام بالإضافة إلى نماذج عن كافة رسائل الطلب والاستجابة المرافقة لتبادل البيانات.

قبل وضع المعيار قيد الاستخدام، جرى تطبيقه بشكل تجريبي من خلال التعاون مع المصرفين العقاري والتجاري ومع شركتي المياه والكهرباء في دمشق وريف دمشق، وقد جرى إطلاق نسخة مبسطة من المعيار لتتلاءم مع إمكانية تنفيذه نظراً للمحدودية التقنية المتوفرة لدى الجهات المذكورة، وأطلق المشروع بعد نجاح تجارب الدفع التي نفذت.

ثانيا- مراكز خدمة المواطن في سورية:

تتوزع مراكز خدمة المواطن على معظم المحافظات السورية وتدار من قبل مجالس المحافظات، وقد ساعدت اللامركزية في التنفيذ (التي تم تبنيها) في منح مرونة لكل محافظة لإضافة مجموعة مختلفة من الخدمات لتقديمها عبر المركز، وذلك مع المحافظة على المعيرة من خلال إصدار وثيقة للمعايير الضرورية لإنشاء وتشغيل مراكز خدمة المواطن. تعرض كل محافظة في موقعها الإلكتروني معلومات عن عناوين مراكز خدمة المواطن المعتمدة والخدمات التي يقدمها كل مركز 77 ، وتعمل على تحديثها دورياً. تؤمن مراكز خدمة المواطن من خلال تواجدها في مناطق متعددة ومن خلال ترابطها المعياري مع عدد من الجهات الحكومية مجموعة كبيرة من الخدمات وفق أحدث معايير متوفرة لتقديم الخدمات، حيث تؤمن عدداً متزايداً من الخدمات مثل بيان قيد فردي، بيان زواج، بيان ولادة، بيان وفاة، بيان طلاق، بيان عائلي، السجل العدلي، خدمة وثيقة غير موظف، خدمة تثبيت وتصديق عقود الآجار، خدمة التراخيص التجارية، إصدار سجل تجاري، إصدار سجل صناعي، تصديق وثائق وزارة الخارجية والمغتربين، بيان قيد مركبة. وقد قدمت مراكز خدمة المواطن بدمشق، خلال النصف الأول من العام 2014 ، 139,230 خدمة موزعة في مراكزها السبعة.

رغم أهمية منح مجالس المحافظات المرونة الكافية لكي تتمكن من إطلاق مراكز خدمة المواطن الخاصة بها، إلا أنه من الضروري التأكد من أن هذه المراكز ستعمل كأقنية إضافية لتقديم الخدمات المركزية والمحلية، ويجب ألا تتحول إلى نواة لمشاريع تتنافس فيها المحافظات فيما بينها لتكرار الخدمات التي يفترض أن تكون مشتركة مما يشكل هدراً لموارد كل منها.

ثالثا- خدمات وزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية:

قامت وزارة الداخلية باستكمال العمل في جميع المشاريع المنفذة سابقا في مجال المعلوماتية، وأهمها[50]:

- إدارة الهجرة والجوازات: تمت المباشرة بتنفيذ مشروع إصدار جوازات السفر الإلكترونية والتي تتمتع بالمواصفات العالمية، كما تمت المباشرة بمشروع إصدار السمات إلكترونيا للمواطنين العرب عبر بوابة تقديم طلب للسمات، بالإضافة إلى استمرار العمل في باقي الأنظمة: نظام إجراءات السفر، ونظام حركات المسافرين، بيانات جوازات السفر، نظام بيانات المقيمين.
- إدارة المرور: تم استكمال تقديم خدمة تسديد المخالفات المرورية بغض النظر عن عائدية الآلية والمحافظة، وجرى توسيع مراكز إصدار إجازات القيادة الحديثة لتشمل المناطق النائية والمحررة، إضافة إلى التعاون مع هيئة الإشراف على التأمين والربط مع مكتب التأمين لتقديم خدمة براءة الذمة للآليات.

(49) الأمم المتحدة، الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات، المرجع السابق، ص 64.

(50) تقرير التنمية الرقمية في سورية، خدمات حكومية في متناول الجميع، مرجع سابق، ص 41- 42.

- بوابة الدفع الإلكتروني الخاصة بوزارة الداخلية: والتي تم ربطها مع منظومة مراكز خدمة المواطن لتمكن من تقديم بعض خدمات وزارة الداخلية (دفع مخالفات مرور - خلاصة السجل العدلي - إجازة القيادة - إصدار جواز سفر....إلخ) المشار إليها أعلاه.
- تنفيذ منظومة عنقودية لفرع المحفوظات تضمن استمرار عمل نظام الإجراءات على مدار الساعة.
- استمرار العمل على أتمتة أقسام الشرطة وإصدار تقارير تساعد على دعم القرار من حيث التركيز على الجرائم الأكثر حدوثا والمناطق التي تقع فيها الجرائم، حيث تم تطبيق البرنامج في محافظتي دمشق واللاذقية، ويجري العمل حاليا على تجهيز بعض المحافظات (حماة - حلب- حمص - دير الزور) لتطبيقه في هذه المحافظات.

أما في الجمهورية اللبنانية فقد وعلى الرغم من عدم تطبيق استراتيجية الحكومة الالكترونية، إلا أن هناك عدد من الخدمات التي تقدم بصورة إلكترونية كما يلي:

رابعا- نظام الإدارة الجمركية (نجم) في الجمهورية اللبنانية:

نجم هو اختصار لعبارة "نظام جمركي معلوماتي" وهو نظام معلوماتي لمعالجة عمليات تخليص البضائع في الجمارك اللبنانية. وهو نظام مقتبس من نظام "أسيكودا (ASYCUDA) الموضوع من قبل منظمة الأونكتاد (UNCTAD) التابعة لألمم المتحدة، والمطبق في حوالي 80 دولة في العالم. وقد قامت إدارة الجمارك اللبنانية بتعريب هذا النظام وتكييفه ليتلاءم مع التشريعات اللبنانية، واعتمدت فيه جميع الرموز والمعايير الدولية المعتمدة في العالم. يهدف نظام "نجم" لتحقيق الأهداف التالية[51]:

رفع مستوى الأداء في عملية تخليص البضائع، عن طريق:

- المساهمة في تنفيذ القوانين الجمركية وضبط استيفاء الرسوم.
- تأمين إحصاءات دقيقة وسريعة لحركة التجارة الخارجية.
- تخفيض كلفة ووقت التخليص للتجار والصناعيين.

إيجاد نواة للتغيير والإصلاح في الجمارك، عن طريق:

- زيادة قدرة لبنان التنافسية في التجارة الخارجية عبر تطبيق المقاييس الدولية.
- إقامة حلقة حوار بين كافة المتعاملين في إطار التجارة الدولية.
- إعادة تعريف دور الجمارك على ضوء متغيرات حركة التجارة العالمية.

وتبين الإحصاءات السنوية في الجدول التالي أن النظام المعلوماتي المذكور قد حقق معدلات استخدام جيدة، وغطى معظم العمليات التجارية المتعلقة بالاستيراد والتصدير.

بعد استكمال عمليات أتمتة المكاتب الخلفية، جرى طرح نظام "نور"، والذي يهدف إلى نقل وظيفة إدخال البيانات الجمركية إلى المخلص الجمركي أو التاجر، مما يؤدي إلى تخفيض في مراحل عملية التخليص، الجمركي. وتهدف المرحلة الثانية من نظام نور إلى تمكين المخلص الجمركي من دفع الرسوم إلكترونيا، مع ملاحظة أن الخدمة تقدم إلكتروني ولكنها عبارة عن دخول بعيد إلى برمجيات نجم.

النتائج الرقمية

من خلال تحليل البيانات والتجارب المقارنة، توصل البحث إلى عدد من النتائج الرقمية:

- أظهرت بيانات وزارة الاتصالات السورية (2022) أن نسبة تغطية الإنترنت في المناطق الحضرية وصلت إلى74% ، ما يعزز من فرص التحول الرقمي.
- وفقًا لتقرير التنمية الرقمية في سوريا(2022) ، فإن 42% من الخدمات الحكومية ما زالت تُقدم بشكل تقليدي، مقابل 58% تقدَّم بشكل إلكتروني جزئي.
- من خلال استبيان على عينة من 50 موظفًا في القطاع العام، عبّر 67% منهم عن اعتقادهم بأن الأنظمة الإلكترونية ساهمت في تقليل فرص الفساد الإداري في وزاراتهم.

تُظهر هذه المؤشرات أهمية استكمال التحول الرقمي ورفع كفاءة البنية التحتية التكنولوجية لتحقيق نتائج أفضل في مكافحة الفساد.

أفرز النظام العالمي الجديد مجموعة من المفاهيم الجديدة التي تسعى إلى تطوير وتحديث المجتمعات كالعولمة والتنمية المستدامة والحكومات الإلكترونية، ومع انتشار هذه المفاهيم الحديثة تسلل الفساد إليها كما تسلل إلى الإدارات التقليدية من قبل، بالتالي أصبحت هذه الظاهرة ظاهرة عالمية تستوجب التعاون الدولي من أجل مكافحتها وتجريمها، فظهرت منظمات دولية غير حكومية، بحيث باتت هذه المنظمات

(51) الأمم المتحدة، الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات، المرجع السابق، ص 64.

الدولية غير حكومية تلعب دورا هاما ورئيسا إلى جانب الفواعل الدولية الأخرى في مختلف المجالات التي تنشط فيها في الواقع الدولي وعلى رأسها الفساد، رغم أنها لم تحظى باعتراف رسمي إلا في القرن العشرين، من طرف الأمم المتحدة سنة 1945، حيث استطاعت أن تثبت وجودها على الساحة الدولية في جميع الميادين، ذلك بما تملكه من قدرات وموارد ومصداقية دولية ضرورية جدا من أجل تفعيل الحوكمة المنشودة، وبالتالي العمل على مكافحة الفساد.

وبالتالي فإنن نخلص إلى أن الفرصة الذهبية للحكومات الدول أن تطبق في الإدارات الحكومية إستخدام الوسائل الإلكترونية للوفاء بحاجات بعيدا عن الروتين والبيروقراطية والفساد من خلال الإعتماد على التقنيات الإلكترونية لحماية البيانات والمعلومات ومختلف الأعمال والتصرفات الإدارية من خلال تقنية التشفير لضمان عدم التلاعب فيها وتزويرها وإستخدام التوقيع الإلكتروني و اعتباره وسيلة مهمة في الإثبات وكذلك تطبيق الرقابة الإلكترونية داخل الإدارة لتسهيل على المدراء ومراقبة الموظفين وأدائهم وهذا لتبديل الصورة السلبية للإدارة التقليدية.

ومن الضروري في هذا المجال الإشارة إلى تكنولوجية المعلومات ووسائل اللإتصالات أنها عناصر وأدوات تهدف إلى تحديث عمل الإدارة ولكن ليس طريقا سحريا لتحقيق الشفافية الإدارية، والقضاء على الفساد الإداري فور تطبيقه، وإنما هي أداة لتحقيق الإصلاح الإداري شيئا فشيئا يهدف جعل الإدارات الحكومية تحظى بثقة المتعاملين معها ورضاهم عن أدائها، وستشعر بالمسؤولية والمحاسبة إتجاههم.

ومع ذلك كله لابد من الإشارة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية والاستفادة من مزاياها لا يحد بشكل نهائي من ظاهرة الفساد وتفشيها، إذ يمكن لهذه الظاهرة الإنتقال إلى هذه الإدارات من خلال صور جدردة كالتزوير الالكتروني والقرصنة وغيرها من المخاطر التي تنتج عن استخدام التكنولوجيا.

المراجع المعتمدة في كتابة البحث:

1. الأمم المتحدة، الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات، تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، أكاديمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية لقادة القطاع الحكومي في الدول العربية، 2014.

10. المسعودي. سميرة مطر، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة.

11. النمر. مسعود بن فهد، وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الأولى، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2006.

12 Paul G NIXON, Vassiliki N KOUTRAKOU, "E-government in Europe", Routledge, 2007.

13. بوزكري. جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر الثالثة، الجزائر، 2016.

14. باكير. علي حسين، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، الإصدار (23)، أبو ظبي، 2006.

15. التقرير التنمية الرقمية في سورية، خدمات حكومية في متناول الجميع، وزارة الاتصالات والتقانة السورية، دمشق، 2022.

16. القحطاني. شائع بن سعد مبارك، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون- دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

17. القدوة. محمود، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

18 Malang BOJANG, "Drivers and barriers of e-government development in developing countries: current status and future directions", research paper, Kocaeli university, 2018.

19 Mohamed ALSAIF, Factors affecting citizen's adoption of e-government moderated by socio-cultural values in SAUDI ARABIA, A thesis submitted for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, Institute of local government studies, University of Birmingham, 2013.

2. أيوب. ناديا، الإدارة الإلكترونية: الإدارة والمتغيرات الجديدة، الملتقى الثاني، الجمعية العربية السعودية، الرياض، 2004.

20. الحسن. حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.

21. الحسن. ماجد بن عبدالله، الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.

22. التحول الرقمي في لبنان، الاستراتيجية الوطنية، مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، بيروت، 2022.

23. المسعودي. سميرة مطر، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة، الجامعة الافتراضية الدولية، لندن، 2010.

24. عبدالناصر، موسى، قريشي. محمد، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد 9، الجزائر، 2011.

3. الدعيس. عبدالكريم، محسن. ناصر علي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 8، 2018.

4. الخمايسية. صدام، الحكومة الإلكترونية نحو الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد. الأردن، 2013.

5. الخمايسية. صدام، الحكومة الإلكترونية نحو الإصلاح الإداري.

6. غالب. ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.

7. الكافي. مصطفى يوسف، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر، دمشق، 2011.

8. الكبيسي. عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، الطبعة الأولى، سلسلة الرضا للمعلومات والنشر، دمشق، 2006.

9. المسعودي. سميرة مطر، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة، الجامعة الافتراضية الدولية، لندن، 2010.

- Ministry of Communications and Technology. (2022). Syria Digital Transformation Strategy. Syrian Arab Republic.
- OECD. (2022). Digital Government Index 2022. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index 2023. https://www.transparency.org/en/cpi/2023
- United Nations. (2023). E-Government Survey 2023: The Future of Digital Government. Department of Economic and Social Affairs.
- World Bank. (2022). GovTech Maturity Index 2022. https://www.worldbank.org/en/programs/govtech