من الحوكمة المحلية إلى الحوكمة الالكترونية للإدارات المحلية

الدكتور زرزار العياشي
كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة سكيكدة

ملخص باللغة العربية:

يهدف البحث إلى إبراز أهمية توظيف الحلول والنماذج المستندة على تكنولوجيا الاتصالات المعلومات بهدف تحقيق الحكم الجيد وإدارة أفضل للموارد والسياسات، إضافة إلى التعرف على كيفية تطبيق الحوكمة الإلكترونية كأداة عمل لترسيخ وتفعيل مفاهيم وركائز ومعايير الحوكمة، بما يسمح بتبسيط الإجراءات الإدارية وكيفية تطبيقها، مع إلقاء الضوء على دور نظم وتكنولوجيا المعلومات والإدارة والحكومة الالكترونية في تفعيل الحوكمة الالكترونية لما لها من أهمية في إدارة التغيير والتطوير نحو الأفضل.

واستنتج البحث أن فكرة الموائمة بين مفهومي الحوكمة الالكترونية والحوكمة المحلية تعطي بعداً كبيراً للموضوع باعتبارهما من أهم الوسائل التي تؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة وهدر الوقت من خلال تطوير المستلزمات الضرورية من نظم وإجراءات وقيم لبناء المجتمع المدني الديمقراطي المتحضر.

Abstract:

The research aims to highlight the importance of recruitment solutions and models based on ICT in order to achieve good governance and better management of resources and policies, as well as learn how to implement e-governance as a working tool to consolidate and activate the concepts and pillars and standards of corporate governance, to allow simplification of administrative procedures and how to apply, with highlight the role of information systems and technology and management and e-government in the activation e-governance because of their importance in the management of change and development for the better.

and concluded Find the idea of alignment between the concepts of e-governance and local governance give a great dimension to the subject as of the most important ways that lead to the creation of safeguards against corruption and abuse management and waste of time during the development of the necessary supplies of systems and procedures and the values to build a democratic civil society civilized.

مقدمة:

شكلت تحديات البيروقراطية والروتين أكبر العوائق أمام التقدم والتطوير والارتقاء بالأداء في القطاع العام، وفي ظل غياب الشفافية ومحدودية المساءلة مثل الفساد الإداري والمالي الآفة الكبرى في تحجيم النتائج المتوقعة من برامج الخدمات والإصلاحات الحكومية، من هنا برزت ضرورة إدارة مؤسسات القطاع العام بنفس النسق المتبع في القطاع الخاص من حيث جودة الخدمات واتساقها وإتباع مبدأ الكفاءة والفاعلية الاقتصادية مع التأكيد على الجانب العام من هذه الخدمات فيما يخص العدالة والمساواة لجميع المستفيدين بما يضمن حقوق جميع أصحاب المصالح ويمنع الهدر والفساد.

وحيث أن القطاع الخاص حقق نجاحات واسعة بتطبيق آليات الحوكمة لتحقيق الإدارة الصالحة والرشيدة في الحد من هذه المعوقات والتحديات وتجنب تحيز متخذي القرار تجاه مصالحهم مقابل مصالح المالكين (مشكلة الوكالة)، وجب تكييف تلك الآليات للارتقاء بواقع الأداء الحكومي عامة وأداء الحكومات المحلية خاصة، حيث أن الأخيرة أقرب في المضمون إلى المؤسسات فالحكومة المحلية تمثل الإدارة سواء كانت معينة أم منتخبة والمواطن يمثل المالك أو المساهم إذا جاز التشبيه، وفي ظل الزخم الحاصل في الطلب على الخدمات المقدمة من قبل الإدارات المحلية وعجز الأخيرة على تقديم تلك الخدمات بالجودة المناسبة من حيث النوعية والتوقيت نتيجة عدم القدرة على مواجهة الطلب أو نتيجة حالات الفساد الإداري والمالي والمحسوبية، كان لابد من إتباع الحوكمة للخروج من هذه المعضلة، لذا فالإدارة المحلية تحتل مركزاً هاماً في نظام الحكم الداخلي كما تقوم بدور فعال في التنمية الوطنية وتتميز بأنها إدارة قريبة من المواطنين نابعة من صميم الشعب.

وحيث أن زخم العمل الكبير المطلوب من قبل الإدارات المحلية يعوق تطبيق حوكمة الإدارة المحلية، يطرح هذا البحث مفهوم الحوكمة الالكترونية، كأحد السبل الناجعة لمعالجة المشاكل الناتجة عن قصور الإدارات المحلية في إرضاء مواطنيها والقيام بمهامها بالجودة المطلوبة بشفافية وعدالة بمنأى عن ضبابية الفساد والترهل والمحسوبية، هذا وان تطبيق الحكومة الالكترونية يصب بشكل مباشر في اتجاه تحقيق الحوكمة الالكترونية ويعد من أهم أدواتها عبر تحقيق الشفافية والمساءلة وحكم القانون والمشاركة.

إشكالية البحث:

تتمحور المشكلة البحثية في حاجة أنظمة الحكم المحلية الممثلة في البلدان المغاربية بالولايات والبلديات ومجالس الولايات والبلديات (المعتمديات) إلى نظام يتصف بالكفاءة والفاعلية والشفافية والنزاهة والسيطرة الدقيقة التي تمكن من تقديم أفضل خدمة لأصحاب المصالح وعلى رأسهم المواطن المحلي وكشف حالات الفساد بمختلف أنواعه وخاصة الإداري والمالي وهذه النظم يجب أن تستند إلى جاهزية الجهة الراعية لتطبيقها ومدى القناعة بأهميتها، وبعبارة أدق فان المشكلة يمكن حصرها بالتساؤل الموالي:

فيما تتمثل أهمية الحوكمة في عملية إدارة مؤسسات الدولة من خلال تطبيقها الكترونياً ومحلياً ؟

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث في مواكبة جهود الحكومات المغاربية في التعرف على الكيفية التي يساهم بها التبسيط الإداري المعمول به في المؤسسات الحكومية في توفير وتحقيق الشفافية وتوفير متطلبات المساءلة والمحاسبية من خلال توظيف الحلول والنماذج المستندة على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بهدف تحقيق الحكم

الجيد وإدارة أفضل للموارد والسياسات، وعليه، فإن أهمية هذا البحث تكمن في التعرف على كيفية تطبيق الحوكمة الإلكترونية كأداة عمل لترسيخ وتفعيل مفاهيم وركائز ومعايير الحوكمة، كما سيتناول البحث دور الحوكمة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات الإدارية وكيفية تطبيقها، كما سيلقي الضوء على دور نظم وتكنولوجيا المعلومات والإدارة والحكومة الالكترونية في تفعيل الحوكمة الالكترونية لما لها من أهمية في إدارة التغيير والتطوير نحو الأفضل، وان فكرة الموائمة بين مفهومي الحوكمة الالكترونية والحوكمة المحلية تعطي بعداً كبيراً لأهمية هذا البحث باعتبارهما من أهم الوسائل التي تؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة وهدر الوقت من خلال تطوير المستلزمات الضرورية من نظم وإجراءات وقيم لبناء المجتمع المدني الديمقراطي المتحضر.

أهداف البحث:

يهدف البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على الحوكمة الالكترونية والحوكمة المحلية والتوفيق بينهما.

2- تحديد مفاهيم وركائز ومعايير الحوكمة الالكترونية للإدارات المحلية.

3- التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية للإدارات المحلية في إدارة التغيير.

4- إبراز دور الحكومة الالكترونية في إرساء مفهوم الحوكمة الالكترونية المحلية.

5- تحديد جاهزية الإدارات المحلية من متطلبات لتطبيق الحوكمة الالكترونية والمعوقات التي تشوب ذلك.

منهجية البحث:

يعد هذا البحث من البحوث الوصفية التحليلية التي تهدف إلى تشخيص الظاهرة محل الدراسة، ومحاولة اقتراح حلولها، ولذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

المبحث الأول: الحوكمة والحوكمة المحلية.

تعتبر الحوكمة **(Gouvernance)** من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، ومصطلح الحوكمة يعني المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في حكم الشركة أو الوحدة أو الكيان، وتعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD** من أولى المنظمات التي اهتمت بموضوع الحوكمة حيث أصدرت في عام 1999 (مبادئ التحكم المؤسسي) حيث أكدت هذه المنظمة على أهمية الحوكمة وقامت في عام 2004 بتطوير مجموعة من المبادئ متعلقة بموضوع الحوكمة وهذه المبادئ أخذت بها اغلب دول العالم بما فيها البلدان النامية[1].

وتبين لجنة خبراء الإدارة العامة في المجلس الاقتصادي والاجتماعي على أن هذا المصطلح ينبثق عنه مصطلحات فرعية أخرى كالحوكمة المحلية والحوكمة الالكترونية [2].

1- مفهوم الحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح **Corporate Governance**، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي:" أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"، وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

[1] OECD Glossary, **Managing Public Expenditure** - A Reference Book for Transition Countries, P447

[2] الأمم المتحدة (2006)، الوثائق الرسمية للمجلس الاقتصادي والاجتماعي، الملحق رقم 24 (E/2006/44)

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية **IFC** الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"[1].

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD** بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"[2].

وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين"[3]. وبمعنى أخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في

---

[1] Alamgir, M. (2007). **Corporate Governance**: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: **Paving the Way to Financial Stability and Development**, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

[2] Freeland, C. (2007). **Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks,** paper presented to: Coorporate Governance and Reform: **Paving the Way to Financial Stability and Development**, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7– 8.

[3] البنك الأهلي المصري، "**أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات**"، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.

عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالت بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام 2001، وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة.

2- الحوكمة المحلية:

بعد أن شغل مفهوم الحوكمة حيزا واسعاً في تقارير دولية عدة مكان الصدارة بين مختلف الأوساط العالمية، يلاحظ أن هذه التقارير الدولية أرجعت ضعف التنمية في الدول النامية إلى ضعف وسيلة ممارسة السلطة في إدارة وتنفيذ السياسات العامة، وأن هناك عناصر وآليات تحد من الحكم السيئ الذي يفتقر إلى الكفاءة والفعالية، كما أشارت التقارير إلى أهمية المعلومات ومدى شفافية الأنشطة الحكومية

وتفعيل المشاركة المجتمعية، والاتجاه إلى المزيد من اللامركزية وتقوية الوحدات المحلية حتى يمكن رفع مستوى كفاءة وفعالية الخدمات المحلية[1].

إن إدراك معنى الحوكمة المحلية بشكل واضح ومفيد لا يمكن، دون التطرق إلى التحولات والعوامل المتعددة التي أدت إلى ظهور هذا المفهوم[2]، فضلا عن ضرورة ذكر الصعوبات التي واجهت وضع تعريف محدد للحوكمة، مع التنويع في ذكر التعاريف المختلفة له، من طرف عدة منظمات ومفكرين حتى يتسنى معرفة المحاور التي تتفق عليها جميع وجهات النظر المتعلقة بمفهوم الحوكمة المحلية، ويشير إلى نقل السلطات السياسية والإدارية من "المركز" (أي الحكومة المركزية) إلى الهيئات المنتخبة محليا ذات الطابع التمثيلي، والتي تعمل بناء على ذلك بطريقة مستقلة، حيث نجد أن البنك الدولي يعرف الحوكمة المحلية انطلاقاً من فكرة مفادها تطوير المؤسسات التي يعرفها بأنها مجموعة التنظيمات الرسمية (الدستور، القوانين، التنظيمات والنظام السياسي) وغير الرسمية (الثقة في المعاملات، نظام القيم، العقائد والمعايير الاجتماعية) وسلوك الأفراد والمنظمات.

حيث يرى البنك الدولي أن الحوكمة المحلية هي: "الطريقة التي تمارس بها السلطة لأجل إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لأي بلد، بغية التنمية"، وعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها "ممارسة السلطة السياسية والإدارية والاقتصادية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تتيح

---

[1] أبو الغيط، هويدا، **دور الحوكمة في تحسين أداء الإدارة المحلية بالتطبيق على محافظة الجيزة في مصر**، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة العامة والمحلية – كلية العلوم الإدارية – أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ص: 105.

[2] محمد عصام أحمد وآخرون، **جاهزية الإدارة المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية دراسة حالة في ديوان محافظة نينوي**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 93، جامعة بغداد، 2012، ص: 284.

للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها" والملاحظ أن هذا التعريف يركز على ثلاثة دعامات للحوكمة المحلية هي الدعامة السياسية المتعلقة بعملية صنع السياسة العامة واتخاذ القرار والدعامة الاقتصادية المتعلقة بصنع القرارات المتعلقة بالجانب الاقتصادي والدعامة الإدارية المتضمنة للنظام الخاص بتنفيذ هذه السياسات[1].

وعرفت الحوكمة المحلية حسب منظمة الأمن والتعاون الأوروبي على أنها: "بناء وتعزيز المؤسسات الديمقراطية وتشجيعها والتسامح في المجتمع ككل"، والملاحظ أن كل هذه التعاريف تركز على ثلاثة أبعاد للحوكمة المحلية.

فالبعد السياسي: يقوم على احترام حقوق الإنسان، والحريات المدنية والسياسية، وقيام الدولة بتحقيق الديمقراطية وتفعيل المشاركة السياسية واحترام القانون.

أما البعد التقني: فيعني الإدارة الفعالة والشفافة للموارد المادية والبشرية للمجتمع، وتفعيل الديمقراطية المحلية اللامركزية.

بينما البعد الاقتصادي فهو فتح المجال أمام القطاع الخاص للنشاط الاقتصادي دون تخصيص القطاع العمومي بامتيازات، أي تساويهما في الحقوق والواجبات، تعتمد الحوكمة المحلية على التفاعل الإيجابي للأبعاد السابقة بحيث تتجسد الديمقراطية والشفافية كمحاور كبرى لها، لذا فان الحوكمة المحلية تستهدف تحقيق مصلحة عموم الناس في المجتمع، وتقوم الحوكمة المحلية على المساءلة والشفافية والمشاركة بواسطة المؤسسات للوصول إلى هدف أسمى هو القضاء على الفقر والحرمان بمختلف مستوياته وأنواعه، وتحقيق التنمية البشرية المستدامة ومستوى عال من الرفاهية.

[1] محمد عصام أحمد واخرون، نفس المرجع، ص: 285.

والحوكمة المحلية الرشيدة هي استخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة على المجتمع المحلي، من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية[1].

يوضح الإعلان الذي صدرَ عن مؤتمر الاتّحاد الدولي لإدارة المدن، المنعقد في ديسمبر 1996 بصوفيا، عناصر الحوكمة المحلية كما يلي[2]:

أ- نقل مسؤولية الأنشطة العامة من المستويات العليا (الحكومة) إلى المستويات الدنيا (البلديات)، بموجب تشريعات ملائمة؛

ب- اللامركزية المالية، مع موارد كافية تسمحُ للبلديات بالقيام بأنشطتها؛

ج- مشاركة حقيقية للمواطن في صنعِ القرارات المحلية (على مستوى البلديات)؛

د- توفير الظروف الملائمة لخوصصة الاقتصاد المحلي..

واستناداً لهذه العناصر، يمكن حصر **خصائص** الحوكمة ومقوماتها كما يلي:

- **المشاركة:** نعني بذلك توفير الظروف والآليات المناسبة لإشراك المواطنين المحليين (أفراد، جماعات) في عمليات صنع القرارات المحلية، بشكل مباشر عن طريق المجالس المنتخبة، أو غير مباشر عن طريق منح الثقة وقبول القرارات المحلية من جانب المواطنين.
- **المساءلة:** يقصد بها خضوع صانعي القرار على المستوى المحلي لمساءلة المواطنين والأطراف الأخرى ذات الصلة دون تمييز، ومعناه أنهم يخضعون لما يسمى"المساءلة المزدوجة"، التي تتضمن الموائمة بين مساءلتهم أمام الناخبين من جهة، والمساءلة أمام المستويات الحكومية من جهة أخرى (أي وجود نوعين من العلاقات: أفقية وعمودية)، ويلعب أعضاء المجلس التشريعي دوراً مهماً في تفعيل

[1] طاشمة بومدين: "**الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر**"، مجلة التواصل، عدد 26، 2010، ص: 26.

[2] طاشمة بومدين، نفس المرجع، ص: 31.

المساءلة، لما يتمتّعون به من صلاحيات في الأنظمة الديمقراطية، كما يمكن للأحزاب أن تلعبَ دوراً إيجابياً في مساءلة منتخبيها لتقوية امتداداتها القاعدية.

- **الشرعية (سيادة القانون):** تعني قبول المواطنين لسلطة أصحاب القرار، الذين يمارسونها ضمن إطار قواعد وعمليات وإجراءات مقبولة، وأن تستندَ إلى حكم القانون والعدالة، بتوفير فرصٍ متساوية لجميع أفراد المجتمع؛
- **الشفافية:** تعني التدفق الحر للمعلومات وسهولة الحصول عليها لكلّ الأطراف المعنية في المجتمع المحلي دون تمييز[1]، وإذا كانت المحاسبة والمساءلة أحد أهم أسس الحوكمة، فإنّ الشفافية لا تقلّ أهمية، وهذا من شأنه توفير الفرصة للحكم على مدى فعالية السلطات المحلية، كما يعزز قدرة المواطن المحلي على المشاركة، كما يُسهّلُ عملية المساءلة.
- **الاستجابة:** تعني سعي الأجهزة المحلية لخدمة كافة الأطراف المعنية، والاستجابة لمطالبها، وخاصة الفقراء المهمشين، وترتبطُ الاستجابة بدرجة المساءلة التي تستند بدورها على الشفافية.
- **الكفاءة والفعالية:** نعني بذلك قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد المحلية إلى برامج ومشاريع تلبي احتياجات المواطنين المحليين، وتعظّم الاستفادة من الموارد المتاحة. وتشير معظم الحجج إلى أنّ اللامركزية تحسن الكفاءة والفعالية.
- **الرؤية الإستراتيجية:** يجب أن يتمتّع صانعو القرارات المحلية برؤية إستراتيجية حول الحوكمة وعلاقتها بالتنمية البشرية. بمعنى توفّر رؤية بعيدة المدى تركز على تحليل الظروف البيئية والاستفادة من الفرص المتاحة، والتحضير لمواجهة التّحديات.

---

[1] بلعزوز بن علي، "**دور المساءلة الحكومية كأحد متطلبات الحكم الراشد في تحقيق التنمية في الجزائر**"، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول الحكم الراشد ودوره في التنمية المستديمة، المنظم من طرف الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر.

المبحث الثاني: دواعي التحول من الحكم المحلي إلى الحوكمة المحلية.

هناك عدة أسباب أدت إلى بروز مفهوم الحوكمة المحلية، من الناحيتين النظرية والعملية، فهي تمثل انعكاسا للتطورات التي طرأت على طبيعة دور الحكومة من جهة، كما أنها تأثرت بعدة تغيرات منهجية وأكاديمية من جهة أخرى. وتكمن أهم الأسباب العملية في الآتي[1]:

1- الأسباب السياسية:

- العولمة كمسار، وما تضمنته من عمليات ترتبط بـ:
  - عولمة القيم الديمقراطية وقيم حقوق الإنسان.
  - تزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستويين الوطني والدولي.
  - عولمة الأفكار اللبرالية واقتصاد السوق، وتزايد دور القطاع الخاص.
  - زيادة حدة التفاعلات الدولية والتدفق المعلوماتي،
- عجز الأجهزة الحكومية عن التكيف المتطلبات المتزايدة للمجتمعات،
- تضخم الجهاز البيروقراطي وترهل الإدارة الحكومية لاعتمادها على وسائل وتقنيات قديمة
- ضعف البنية المؤسساتية والإدارية وغياب المحاسبة والشفافية
- استمرار ظاهرة الدولة الأمنية التي تضيق على الحريات الأساسية، وقمع بقية الفواعل المجتمعية الأخرى.

[1] مصطفى كامل السيد، "**الحكمانية البعد السياسي للتنمية المستدامة**"، ورقة مقدمة ضمن فعاليات مؤتمر الحكم الرشيد والتنمية في مصر، المنظم من طرف كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، يومي 30 و 2003/03/31.

- فشل الدولة عن القيام بمهامها الأساسية المتمثلة في تلبية احتياجات مواطنيها، وعجزها عن قيادة عملية التنمية، وتحقيق الأمن والسلم وهو ما أدى إلى انعدام ثقة المواطن في المؤسسات الحكومية خاصة في الدول المتخلفة.
- اللاإستقرار السياسي في دول العالم الثالث خصوصا، التي تتميز بتسلط النخب الحاكمة وعدم فسحها المجال أمام المجتمع المدني للمشاركة السياسية.
- تعثر أغلبية عمليات التحول الديمقراطي في معظم الدول حديثة الاستقلال.
- تقلص حدة التنافر بين الحكم الوطني والحكم المجتمعي وتقارب العلاقة بين الدولة والمجتمع، في فترة ما بعد الحرب الباردة.
- تراكم موروث المساءلة السياسية الذي يقوم على مراقبة تصرفات وأداء السلطة السياسية.

2- الأسباب الاقتصادية:

- الأزمات المالية التي أصبحت تمر بها الدول الوطنية من حين لآخر، وتعجز عن مواجهتها وهو ما فرض إشراك فواعل جديدة لمساعدتها في صنع وتنفيذ السياسات العامة.
- الانتقال نحو نموذج اقتصاد السوق وتبني النموذج اللبرالي وتحول النظرة حول دور كل من الدولة والقطاع الخاص في الحياة السياسية والاقتصادية.
- انتشار ظاهرة الفساد وتفشيها في جل الدول مما تتطلب إيجاد آلية فعالة لمواجهته.

3- الأسباب الاجتماعية:

وتمثل أهم جانب أدى إلى ظهور الحوكمة المحلية:

- تراجع المستوى المعيشي للأفراد في الدول النامية، في المجالات الصحية، التعليمية، المالية، وتراجع مستويات التنمية البشرية.

- البطالة التي نتجت عن عمليات الخصخصة وما لها من تداعيات على المستوى الاجتماعي .
- تفشي الأمية خاصة بين النساء في الدول النامية.

ومما سبق نرى بوضوح أن الدولة كبناء مؤسسي في العالم الثالث، أصبحت عاجزة عن تلبية حاجيات مواطنيها بمفردها نتيجة الاعتماد على الطرق التقليدية في أدائها لمهامها، وهو الأمر الذي حتم عليها إشراك فواعل جديدة في عملية الحكم للتغلب على المظاهر التي أدت إلى الفشل الوظيفي، وذلك في ظل عدة تغيرات دولية أثرت على المتغيرات الداخلية للدول النامية. أما من الجانب المعرفي فإن التغيرات التالية كان لها دور فعال في تبلور مفهوم الحوكمة المحلية:

- ظهور مفاهيم للتنمية، متمثلة في التنمية السياسية والتنمية الشاملة التنمية المستدامة بأبعاد ومستويات جديدة.
- ظهور ما يعرف اللبرالية الحديثة نهاية الثمانينات، وتقوم على حرية الأفراد والخيار الشخصي للنشاط الاقتصادي.
- تأكيد عدة دراسات على أهمية إرساء قيم الديمقراطية وحقوق الإنسان والشفافية.
- تركيز تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائية التي بدأ صدورها سنة 1990، على العنصر البشري في عملية التنمية.
- التغيرات التي طرأت على مفهوم الإدارة العامة في نهاية الثمانينات، من حيث النموذج، بظهور اتجاهات تركز على إدارة الحكومة بواسطة المنظمين وليس بواسطة البيروقراطية، وإعادة هندسة الحكومة لزيادة كفاءتها.

إن تطبيق اللامركزية إلى العملية العامة التي تنقل بموجبها السلطة السياسية والعمليات التنفيذية إلى هيئات حكومية على المستوى المحلي، ولإدارة الحكم اللامركزي ثلاث فوائد أساسية،

الفائدة الأولى: إن الإداريين المحليين يوفرون مجالا أفضل وأكثر راحة ويضعون المؤسسات الحكومية مباشرة في متناول السكان الذين تخدمهم.

الفائدة الثانية: إن إدارة الحكم اللامركزية تخلق فرصا أكثر لمشاركة الجمهور وإسهامه.

الفائدة الثالثة: في استطاعة الحكومات المحلية أن تكون أكثر تجاوبا وتكيفا مع الأوضاع المحلية الأمر الذي يؤدي إلى فاعلية أكبر.

تجدر الإشارة أن اللامركزية بحد ذاتها لا تضمن إدارة أفضل للحكم، ففي الواقع تخلق اللامركزية غير الفاعلة أو غير الملائمة من المشكلات أكثر مما تحل، ولذا فانه لأمر أساسي أن يتم تطبيق اللامركزية بعناية من أجل ضمان فاعلية المؤسسات المحلية.

المبحث الثالث: آليات ومراحل تطبيق الحوكمة الالكترونية.

تفتقد الكثير من الدول النامية التنظيم الإداري القادر على عكس توجهات الرأي العام المحلي، بل أنها لا تملك الشفافية المطلوبة للمحاسبة والمساءلة، فمعظمها تعتمد وبشكل واسع على المنظمات البيروقراطية في صنع وتنفيذ السياسات العامة دون أن يكون هناك مشاركة شعبية فعلية فيها أو رقابة اجتماعية عليها.

وتعرف منظمة اليونسكو **UNESCO** الحوكمة الالكترونية على أنها "استخدام القطاعات العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين تسليم المعلومات

والخدمات وتشجيع تشاركها مع المواطنين في عملية صنع القرارات وجعل الحكومة أفضل من حيث فاعلية المساءلة والشفافية"[1].

فالحوكمة الالكترونية تتضمن نماذج جديدة من أنماط القيادة وطرائق جديدة في مناقشة القضايا العامة وحسم السياسات والاستثمارات وطرائق جديدة في الدخول للتعليم والاستماع للمواطنين وشكاويهم ومقترحاتهم وطرائق جديدة لتنظيم وتسليم الخدمات والمعلومات، فالحوكمة الالكترونية تحتوي مضامين أوسع واشمل من الحكومة الالكترونية فهي تغير من اتجاه علاقة المواطنين بالحكومات وفيما بينهم، كذلك فان الحوكمة الالكترونية يمكن لها أن تترافق مع أربعة مصطلحات في المواطنة: المسؤولية والمشاركة والتخويل والتمكين[2].

وتشير المنظمة العربية للتنمية الإدارية إلى أن الحوكمة الإلكترونية هي شبكة من المنظمات تشمل الحكومة، المنظمات غير الربحية، وكيانات القطاع الخاص؛ والنموذج التطبيقي الشائع للحوكمة الإلكترونية هو بوابة المعلومات الإلكترونية، حيث يمكن للمواطنين الوصول إلى مجموعة متنوعة من المعلومات والخدمات، ويشير استخدام مصطلح "الحوكمة الإلكترونية" بدلا من "الحكومة الإلكترونية" إلى فكرة تغيير العلاقات المؤسسية وإشراك الشركاء، سواء من المجتمع المدني وقطاع الأعمال، في الإدارة الإلكترونية، أما الحكومة الإلكترونية فهو تعبير أضيق نطاقاً ويشير إلى العمليات الحكومية المحلية أو الإقليمية.

---

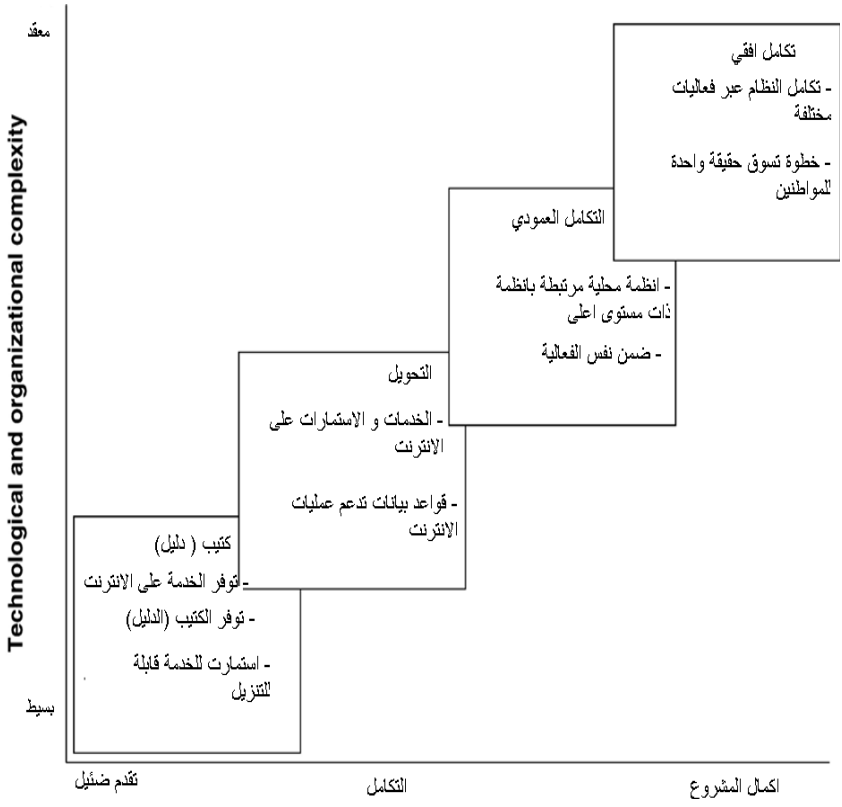
[1] محمد عصام أحمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 285.

[2] Palvia, Shailendra C. Jain and Sharma, Sushil S. ,(2011), **Egovernment and E-Governance: Definitions/Domain Framework and Status around the World** , work paper, Long Island University,Brookville, New York 11548, USA .

ومن أجل نجاح تطبيق الحوكمة الالكترونية لا بد من التطرق إلى مراحل تطبيق الحوكمة الالكترونية ومناقشة المشاكل المحتملة والاستفادة من النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات لغرض تعميم الفائدة، فالحوكمة الالكترونية تمر بمراحل نضوج وليس تغيير مفاجئ لكل ما هو قائم.

وانطلاقا من هذا المبدأ فقد قدم كل من **(Layne and Lee)** نموذجا مكون من أربعة مراحل للتحول نحو الحوكمة الالكترونية: 1- كتيب الدليل، 2- التحويل، 3- التكامل الرأسي، 4- التكامل الأفقي. كما في الشكل التالي:

الشكل (1): مراحل التحول نحو الحوكمة الالكترونية



المرحلة الأولى- كتيب الدليل: تمثل هذه المرحلة الجهود الأولية للمؤسسات الحكومية للظهور على الإنترنت لتعريف المواطنين بنشاطاتها وطرق عملها وفي كثير من الأحيان تعرف بنشاطات كل دوائرها وأنواع الخدمات التي تقدم إلى المواطنين مع الاستمارات الواجب ملئها للحصول على هذه الخدمات. زائري المواقع الالكترونية هذه؛ بدورهم يقومون بإنزال الاستمارات من على الإنترنت وتعبئتها إما مباشرة في الموقع أو بطباعتها وملئها يدويا. عادة المعلومات المطلوبة تكون محدودة، ولإتمام الحصول على الخدمة يحتاج المواطنون إلى مراجعة للمؤسسة، كما في استمارة الحصول على جواز سفر في موقع وزارة الداخلية، أو المتابعة عبر التلفون أو الايميل كما في خدمات وزارات أخرى.

المرحلة الثانية- التحويل: تسعى المؤسسات الحكومية في هذه المرحلة إلى إحالة قسم من أعمالها إلى المواطن عبر السماح له بالتعامل مع قواعد بيانات المؤسسة وإدخال المعلومات المطلوبة عبر صفحات المؤسسة على الانترنت وبذلك يكون المواطن هو أحد المشاركين في إنجاز الخدمة، وهذا ما يساعد المؤسسة الحكومية إلى تقليص كلف إنجاز هذه الخدمات، ففي تسديد الضرائب السنوية للشركات المساهمة في بريطانيا، على سبيل المثال، إذا يتم إملاء الاستمارات إلكترونيا من على موقع دائرة الضرائب فتكون مجانا في حين إذا تم إرسال الاستمارات المملوءة يدويا فيجب أن تسدد معها قيمة مالية تغطي جهد الموظف الذي تستعمله دائرة الضرائب لإدخال هذه المعلومات الكترونيا.

المرحلة الثالثة والمرحلة الرابعة- التكامل العمودي والأفقي: في هذه المرحلتين يجري التركيز على إزالة التضارب في مصادر المعلومات التي تحصل عليها مؤسسات الحكومة المختلفة من المواطنين، فمثلا شهادة الميلاد الشخصية تحتاجها

مؤسسات الحكومة وليس المواطن؛ المواطن على علم كامل بتاريخ ومكان ميلاده، لكن مؤسسات الحكومة تحتاج إلى أن توثق هذه المعلومات في مؤسسات مختلفة ولأسباب عدة، الحصول على هذه المعلومات من مصدر واحد هو النجاح الذي ترغب فيه جميع المؤسسات الحكومية للوصول إلى ذلك يركز النموذج على ما يسمى ب" التكامل العمودي "و" التكامل الأفقي".

"التكامل العمودي" يهدف إلى مركزة المعلومات التي تحتاجها الوظائف المختلفة أو الخدمات الحكومية المختلفة للأجهزة الحكومية المحلية للأقاليم والمحافظات، كمثال على التكامل الرأسي، لو نظرنا إلى إصدار الجوازات لوزارة الداخلية في هذه المرحلة، فإن كافة إصدارات الجوازات بغض النظر عن موقعها الجغرافي ستستخدم قاعدة البيانات الوطنية التابعة لإدارة وزارة الداخلية، ونفس الشيء ينطبق على نظام تسجيل شهادة الميلاد والوفيات في وزارة الصحة، وتكون قواعد البيانات هذه هي المصدر الوحيد المستخدم في مؤسسات الدولة كافة للتعامل مع هذه المعلومات وبالمقارنة، يهدف "التكامل الأفقي" كتكامل للوظائف والخدمات المختلفة المستخدمة الكترونيا لهذه المعلومات المركزية.

في هذه المرحلتين، تتغير الخدمات إلى الكترونية عبر الأتمتة وتتحول العمليات الحالية إلى رقمية، إن طرح الخدمات الالكترونية لا تقتصر على جانبها الفني بوضع الخدمات الحالية على الإنترنت، ولكن ستحدث تغيرات دائمة في طريقة عمل الحكومة في مجال تقديم خدماتها للمواطنين لذا فإن مبادرات الحكومة للعمل إلكترونيا يجب أن تكون مصحوبة بإعادة مفهوم تقديم الخدمات العامة، وعلى المدى البعيد، ستدرك المنفعة الكاملة للحكومة الإلكترونية فقط عندما تقترن هذه التغيرات التقنية بتغيرات تنظيمية.

المبحث الرابع: دواعي اعتماد الحوكمة الالكترونية من قبل الإدارات المحلية ومعوقات التحول.

أولاً: دواعي اعتماد الحوكمة الالكترونية من قبل الإدارات المحلية.

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس ضرباً من ضروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي منظمة باختلاف أهدافها وملكيتها، وقد ساهمت تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات في الدعوة إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية ومن ثم الحكومة الالكترونية وصولاً إلى الهدف الأسمى الحوكمة الالكترونية، وتمثل عوامل الوقت والجهد والكلفة أحد أهم المجالات التي تلقي على الإدارات المحلية أعباء كبيرة وتعد معياراً مهما لتقييم المواطنين لكفاءة تلك الإدارات في إدارة شؤون التقسيم المحلي المعني، ويمكن تلخيص أبرز الأسباب الداعية لاعتماد الحوكمة الالكترونية في الإدارات المحلية بالآتي:

1- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة المعاملات.

2- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.

3- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

4- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

5- ضرورة توفير قاعدة بيانات موحدة متداولة بين مؤسسات الإدارة المحلية المختلفة لاختزال الوقت وتجنب الازدواجية في الإجراءات.

6- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

7- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين المواطنين بالرغم من تحديات اتساع نطاق أعداد المستفيدين.

ثانياً: معوقات التحول نحو الحوكمة الالكترونية.

- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
- عدم توافر الحافز القوى لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- صعوبة الوصول إلى الإدارة الالكترونية المتكاملة داخل المنظمات.
- عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة.
- الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
- استمرارية عمليات تحديث البيانات مع تحمل الأفراد المنوطين بها العبء الإداري المعتاد.
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الالكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري.
- وجود الفجوة الرقمية بين أناس متخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئا من أبجدياتها.
- الرؤية الضبابية للإدارة الالكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
- التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغيير الإداري.

المبحث الخامس: أهمية الحوكمة المحلية للحكومة الالكترونية.

تعددت معايير الحوكمة المحلية بتعدد الأطراف المساهمة في الموضوع لذا يلقي البحث الضوء على أهم تصنيفات معايير الحوكمة المحلية وكالآتي:

- معايير الحوكمة المحلية حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: حكم القانون ودولة المؤسسات، الشفافية، الاستجابة، بناء التوافق، الفعالية والكفاءة، المساواة، المساءلة والرؤية الإستراتيجية.
- معايير الحوكمة المحلية حسب البنك الدولي: الإدارة بالمشاركة، الإدارة الدائمة، الإدارة الشرعية والمقبولة من الأفراد، الإدارة الشفافة، تشجيع العدالة والمساواة، القدرة على تطوير الموارد، تشجيع التوازن بين الأجناس، التسامح وقبول الآراء المخالفة، القدرة على تعبئة الموارد لتحقيق الأهداف الاجتماعية، دعم الآليات الذاتية، التطابق مع القانون، الاستعمال العقلاني والفعال للموارد، خلق وتحفيز الاحترام والثقة المتبادلة، القدرة على تحديد حلول وطنية والتكفل بها، الضبط أكبر من المراقبة، القدرة على معالجة المسائل المؤقتة، التوجيه نحو الخدمات، روح المسؤولية والتسهيل.
- معايير الحوكمة المحلية حسب تقرير التنمية البشرية العربية: ضمان الحريات الشخصية لتوسيع الخيارات، تحقيق المشاركة الشعبية الفعالة، مأسسة النشاطات السياسية، سيادة حكم القانون والعمل على تطبيقه.

عندما نتحدث عن أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات فلا بد من الحديث عن المؤسسة الأكبر في المجتمع ألا وهي الحكومة وخاصة بعد أن بدأت معظم الحكومات بالانتقال إلى الفضاء الالكتروني من أجل تقديم خدماتها على الانترنت وبمختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة، وتعتبر الحكومة الالكترونية أرضاً خصبة لزراعة مبادئ الحوكمة الالكترونية نظراً لتعدد الخدمات الالكترونية التي تقدمها

الحكومة من جهة ولتنوع وتشتت الدوائر الحكومية التي تقدم تلك الخدمات من جهة أخرى وقد عانت العديد من تجارب الحكومات الالكترونية من التجارب الفاشلة والتي كانت في معظم الأحيان باهظة الكلفة ولم يكن هناك من يحاسب لأنه بالأساس لم توجد أية مقاييس لقياس النجاح والفشل وحتى إن وجدت فقد غاب عن معظم تلك الحكومات أهمية وجود رؤية واحدة متكاملة للجسم الالكتروني الحكومي بحيث تلتزم بمعاييره كافة الوزارات والإدارات العامة، أضف إلى ذلك أن النقلة إلى الحكومة الالكترونية على المستوى التقني لم يوازيها نقلة متناسبة على المستوى الإداري والتنظيمي، من هنا تبرز أهمية الحوكمة في الحكومة الالكترونية والتي تعالج مواضيع جديدة لم تتطرق إليها التكنولوجيا.

وتهدف الديمقراطية الالكترونية إلى تشجيع السكان إلى المشاركة بشكل مباشر أو عن طريق دراسات الرأي العام المحلي .من اجل ذلك يستلزم توفير المعلومات والحقائق للسكان حتى يتسنى لهم تشكيل رأيهم حول الموضوعات المطروحة للنقاش، ويجب التنويه إلى أن هناك فرق كبير بين توفير المعلومات بعد اتخاذ القرار وتوفير المعلومات من اجل مشاركة فاعلة في عملية صنع القرار نفسه، ولتحقيق الديمقراطية الإلكترونية يشترط توفر عشرة أمور:

1- الإعلان عن الاجتماعات العامة بشكل منظم ومعتمد.

2- توفير وتقاسم المعلومات مع السكان.

3 - توفير وتوزيع الخدمات إلكترونيا.

4- تطويع التقنية لخدمت السكان وليس للإجراءات الإدارية.

5- جعل المناقشات والمداولات مفتوحة و تتم عبر الشبكة.

6- الاستفادة من البريد الإلكتروني في التواصل بين الجهات المعنية والسكان.

7- فتح المجال لتقديم الاستشارات للسكان إلكترونيا.

8- السعي للحصول على الدعم المالي المطلوب لتنفيذ الحكومة الإلكترونية.

9- تثقيف القيادات الإدارية عن استخدامات الشبكة المعلوماتية في أعمالهم.

10- تبادل الخبرات والتجارب مع الحكومات الأخرى في مجال التقنية المعلوماتية.

يبدو جليا أن عمل القيادات الإدارية في عصر المعلوماتية يستلزم بذل المزيد من الجهد والمتابعة المستمرة في ذات الوقت فإن سرعة التقدم التقني في مجال المعلومات قد أتاح الفرصة لظهور قيادات إدارية في القطاع الحكومي مبدعة ومبتكرة وتستهدف النتائج، لذا فأن الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص والقطاع غير الربحي لاستخدام التقنية كمورد داعم للقيادات الإدارية في القطاع الحكومي تستهدف ما يلي[1]:

- تحسين تقديم وتوزيع الخدمات العامة بجميع المستويات الحكومية.
- تشجيع النمو الاقتصادي من خلال الابتكار وتدعيم المشاريع العامة بالتقنيات.
- زيادة المشاركة الشعبية في العمل الحكومي.

الخاتمـــة:

إن موضوع الحوكمة الإلكترونية للإدارة المحلية يعتبر من المشاريع المهمة والحيوية للمجتمعات المعاصرة على مختلف الأصعدة الشخصية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما يجب أن تكون وسيلة خدمة اجتماعية تساهم في بناء مجتمع قوي، ووسيلة تفاعل بأداء أعلى وكلف أقل وهي أيضًا وسيلة تحسين أداء لاجتياز كل مظاهر التأخير والبطء والترهل في الجهاز الحكومي، ولا نبالغ إن قلنا أنها خير وسيلة

[1] عدنان بن عبد الله، **دور الحكومة الالكترونية في رفع كفاءة الإدارة المحلية وتفعيل المشاركة الشعبية في ظل التنظيمات البيروقراطية في الدول النامية:** الفرص والتهديدات، قسم التخطيط الحضري والإقليمي، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 2012، ص: 14.

للرقابة لما تتمتع به النظم التقنية من إمكانيات التحليل والمراجعة آليًا وبشكل مؤتمت للأنشطة، ولذلك يمكن إجمال أهم النتائج فيما يلي:

الاستنتاجات:

1- تعد الحوكمة أداة ناجحة في القطاعين العام والخاص في تحقيق المساءلة والمشاركة والشفافية وحكم القانون.

2- يعد مفهوم الحوكمة المحلية من المفاهيم الحديثة والمتميزة والذي تؤكد غالبية الهيئات والمنظمات الدولية على تطبيقه وخاصة فيما يتعلق بالدول النامية.

3- يمكن أن تسهم الحوكمة المحلية في تحسين العلاقة بين المواطنين وأعضاء الإدارات المحلية المعينين والمنتخبين.

4- تعد الحوكمة الالكترونية من مواضيع العقد الحالي، وهي السبيل الناجح للارتقاء بالحوكمة المحلية وتقليل الضغط على الإدارات المحلية من حيث ارتفاع الطلب على المعلومات والخدمات والمطالبة بالديمقراطية ونبذ البيروقراطية.

5- لغرض تفعيل مبادئ الحوكمة لابد من أجهزة رقابية فعالة تتابع عمل الجهاز الإداري وتقوم بدراسة السبل الكفيلة بتقويم أدائه على وفق المعايير المتعارف عليها.

6 - الإصلاح الإداري مسؤولية الجميع وهدف للجميع، وأن التوعية باتجاه نشر الحوكمة من متطلبات الإعداد لعملية الإصلاح الإداري.

7- هناك ثمة إشكالية تتعلق بالتنظيم الإداري في الإدارات المحلية، حيث يفتقد الكثير منها للتنظيم الإداري القادر على عكس توجهات السكان والرأي العام المحلي، بل أنها لا تملك الشفافية المطلوبة للمحاسبة والمسائلة فمعظم الإدارات المحلية تعتمد وبشكل واسع على المنظمات البيروقراطية في صنع وتنفيذ السياسات العامة دون أن يكون هناك رقابة اجتماعية عليها.

8- إن التقنية المعلوماتية من شأنها جعل المعلومات متوفرة لعموم المواطنين، مما يساعد على إتاحة الفرصة أمامهم بالمشاركة في عملية أتحاذ.

9- عدم انتشار الانترنت بشكل كاف ليشمل جميع المستفيدين من خدمات الإدارات المحلية وارتفاع أسعاره من العوامل المحددة لاعتماد الحوكمة الالكترونية، إلى جانب الأمية الالكترونية في استخدام الوسائل الالكترونية والتفاعلية من قبل المواطنين.

التوصيات:

1- اعتماد سياسات وآليات تقوي وتُمكن منظمات المجتمع المدني من المشاركة في صنع السياسات العامة المحلية نظراً لقربها للناس، وأعلم بالظروف والخصائص البيئية والمجتمعية بالوحدات المحلية.

2- توفير الموارد المالية الكافية لكل وحدة محلية ومنحها الإستقلالية في توزيعها على الخدمات العامة بما يتفق مع احتياجاتها الفعلية.

3- تخصيص جزء من الموازنة لدعم التأهيل المهني في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقات الإدارة الالكترونية في مؤسسات الدولة.

4- تفعيل دور الأحزاب السياسية ومؤسسات المجتمع المدني الرقابي حيث أنها الأقرب للقاعدة الشعبية والمجتمعية وهي الأكثر قدرة على التعبير عنها.

5- العمل على ترسيخ مبدأ الشفافية وذلك بإلزام القائمين على العمل التنفيذي بالوحدة المحلية على نشر وعرض كافة التفصيلات لعمليات تنفيذ المشروعات العامة وموازنات كل منهم الكترونياً.

6- سن التشريعات التي تستهدف تطبيق مفهوم الحوكمة الالكترونية محلياً في مختلف أجهزة الدولة لما لهذا النظام من أهمية لتحقيق الهدف الأساسي في الحفاظ على المال العام وتنميته.

7- إلزام كافة أجهزة الدولة بتحديد متطلبات الحوكمة والسعي لتطبيقه والعمل بموجبه.

8- قيام الجمعيات المهنية ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الأعلام بالتعريف بمبادئ الحوكمة ومدى تأثيرها في دعم البنى التحتية لمؤسسات الدولة المختلفة.

9- إلزام كافة أجهزة الدولة بمعايير الإفصاح والشفافية وعرض مخرجات عملها على الجمهور باعتباره الهدف الأول الذي تسعى لخدمتها كافة تلك الأجهزة.

10- تخصيص جزء من الموازنة لدعم البنى التحتية اللازمة لاعتماد الحوكمة الالكترونية.

11- العمل على محو الأمية بين المواطنين في ميدان التعامل مع الانترنت ووسائل التفاعل مع الواجهات الحكومية الالكترونية.

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية.

1. المقالات:

- مصطفى كامل السيد، مصطفى كامل السيد: "**الحكمانية البعد السياسي للتنمية المستدامة**"، ورقة مقدمة ضمن فعاليات مؤتمر الحكم الرشيد والتنمية في مصر، المنظم من طرف كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، يومي 30 و 2003/03/31.
- عدنان بن عبد الله، **دور الحكومة الالكترونية في رفع كفاءة الإدارة المحلية وتفعيل المشاركة الشعبية في ظل التنظيمات البيروقراطية في الدول النامية:** الفرص والتهديدات، قسم التخطيط الحضري والإقليمي، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 2012.

- محمد عصام أحمد وآخرون، **جاهزية الإدارة المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية:** دراسة حالة في ديوان محافظة نينوي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 93، جامعة بغداد، 2012.
- طاشمة بومدين، "**الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر**"، مجلة التواصل، عدد 26، 2010.
- حسن العواني، "**اللامركزية في الدول النامية من منظور أسلوب الحكم المحلي الرشيد**"، ورقة مقدمة ضمن فعاليات مؤتمر الحكم الرشيد والتنمية في مصر.
- بلعزوز بن علي: "**دور المساءلة الحكومية كأحد متطلبات الحكم الراشد في تحقيق التنمية في الجزائر**"، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول الحكم الراشد ودوره في التنمية المستديمة، المنظم من طرف الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر.

2. الأطروحات:

- أبو الغيط، هويدا، **دور الحوكمة في تحسين أداء الإدارة المحلية بالتطبيق على محافظة الجيزة في مصر**، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة العامة والمحلية –كلية العلوم الإدارية – أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

3. الوثائق الرسمية:

- الأمم المتحدة، الوثائق الرسمية للمجلس الاقتصادي والاجتماعي، الملحق رقم 24(E/2006/44) .

- البنك الأهلي المصري: "**أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات**"، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.

ثانياً: بالأجنبية.

- Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

- Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

- Palvia, Shailendra C. Jain and Sharma, Sushil S. ,(2011), Egovernment and E-Governance: Definitions/Domain Framework and Status around the World , work paper, Long Island University,Brookville, New York 11548, USA .

- OECD Glossary, Managing Public Expenditure - A Reference Book for Transition Countries