# دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري

د. جرمولي مليكة

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

يعد الفساد الإداري من الأمراض الإدارية التي قد تصيب الإدارة، وتتعدد لأشكال التي تظهر على عمل وسلوك الموظف. وتأخذ أشكال انحرافات إدارية ووظيفية وتنظيمية، ومن بين أسبابها عدم احترام المنظومة القيمية للمجتمع وعدم احترام المنظومة القانونية التي تقوم عليها الوظيفة. وتعد الإدارة الإلكترونية من ضمن الحلول التي يمكن من خلالها القضاء على الفساد الإداري بفضل الخدمات الإلكترونية التي تقدم للمواطنين التي تتسم بالجودة والسرعة وانخفاض التكلفة، لكن يبقى ذلك نسبيا لما قد تواجهه الإدارة الإلكترونية من تحديات.

**الكلمات المفتاحية**: الفساد الإداري، الفساد المالي، الفساد السياسي، الحكومة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية.

**Résumé**:

La corruption administrative est l’un des problèmes que peut avoir l'administration. elle peut prendre multiples formes, qui apparaissent sur le travail et le comportement du fonctionnaire administratif, ces formes varient entre déviations administrative , fonctionnelles et organisationnelle. Parmi ses causes principales le non respect des valeurs de la société et le manque de respect du système juridique sur lequel se base l’administration. l’administration électronique est parmi les solutions par lesquelles on peut procéder à l’élimination de cette corruption, grâce aux services électroniques avec lesquels l’administration peut fournir aux citoyens des services de

qualité , dans de brefs délai et à faible coût, mais cela reste relatif, à cause des défis que peut rencontrer l'administration électronique.

**Mots clés**: corruption administrative, corruption financière, corruption politique, gouvernement électronique, administration électronique.

**مقدمة**

أضحت الأساليب الإدارية التقليدية غير قادرة على مواجهة ظاهرة الفساد الإداري التي انتشرت على مستوى الإدارة، وهو الأمر الذي أثر على مستوى الخدمات التي يتحصل عليها المواطنون و جعلها حقا يناله البعض دون الآخر أو كسلعة تتم بمقابل، ليحرم منها المواطنين أو يتحصلوا عليها بأدنى مستوى. ويعود توسع انتشار هذه الظاهرة إلى تأخر الإدارة في مواجهتها أو لعدم نجاعة الأساليب القانونية الرقابية القائمة أو لضعف المؤسسات المنفذة لها والمطلوب منها محاربتها ومعاقبة المسؤولين عنها. كما قد تعود أسبابها للثقافة المجتمعية القائمة التي تقوم على تكريم من يسدي معروف لشخص من طرف هذا الأخير أو ثقافة الهدايا التي هي محبذة في المجتمع حيث قد ينقلها بعض الموظفين للمستوى الإداري، بالرغم من أن الموظف يتلقى أجره مقابل واجباته ومسؤولياته الإدارية. وتعد الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث يعتمد على التكنولوجيات الحديثة في الرقابة أنسب السبل للقضاء على مظاهر الفساد الإداري، وإن كان يتطلب من الإدارة توفرها على إمكانيات مادية إلا أنها تحقق نتائج إيجابية من خلال رقابة تسمح بتقديم خدمة أكثر إتقانا وسرعة وبأقل تكلفة بما يحقق مواجهة أكثر فعالية للفساد الإداري.

وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم الفساد وتحديد أشكاله المنتشرة في الإدارة، وإظهار أنواعه أسبابه.

كما تهدف الدراسة إلى إظهار مكانة الإدارة الإلكترونية كأسلوب معاصر يعتمد على التكنولوجيات الحديثة في مواجهة الفساد الإداري، وهذا من خلال عرض متطلباتها تطبيقها ودواعي التوجه نحو تطبيقها في الإدارة الحديثة وكيفية مساهمتها في محاربة الفساد الإداري، إلى جانب إظهار حدود تطبيقها من أجل التشجيع على العمل على تطويرها.

بناء على ما سبق فإشكالية هذا الموضوع تتمحور حول: كيف يمكن لتطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية أن يواجه الفساد الإداري بمختلف أشكاله وأنواعه؟

وفرضيتنا هي: كلما تم تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية على المستوى الإداري كلما حدّ ذلك من الفساد الإداري في الإدارة وفي سلوك موظفيها.

ولقد اتبعنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وهذا من خلال وصف الفساد بتحديد أنواعه والأشكال التي يظهر عليها والأسباب المؤدية إليه، والآثار المترتبة عنه، كما وصفنا من خلاله الإدارة الإلكترونية وهذا بتحديد مفهومها ومتطلباتها وأشكالها ودواعي تطبيقها مع وصف طريقة إسهامها في محاربة الفساد، و إبراز التحديات التي تواجهها أو حدودها من أجل الدفع للبحث أكثر عن سبل تطويرها لتساهم بفعالية أكثر في محاربة الفساد.

وللإجابة عن الإشكالية وإثبات الفرضية تم تقسيم الموضوع إلى ثلاث محاور هي:

I. **الفساد الإداري**
II. **الإدارة الإلكترونية**
III. **الإدارة الإلكترونية كمدخل لمحاربة الفساد الإداري.**

## I الفساد الإداري

### 1- مفهوم الفساد الإداري

يتعلق الفساد الإداري بالانحرافات الإدارية والوظيفية والتنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفية في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية، ويشمل الرشوة والمحاباة والمحسوبية والاحتيال. [1]

يعني الفساد الإداري "الانحراف المعتمد في تنفيذ العمل الإداري المناط بالشخص، لكن قد نجد انحرافا إداريا يتجاوز فيه الموظف، من دون قصد سيء، القانون وسلطاته الممنوحة وهذا بسبب الإهمال واللامبالاة، وإن كان هذا الانحراف لا يرقى إلى مستوى الفساد الإداري إلا أنّ القانون يعاقب عليه، وقد يؤدي في الأخير إلى فساد إداري إن لم يتم معالجته ".

يمكن أن نوضح مفهوم الفساد الإداري من خلال مناهج تحليل وفهم الفساد الإداري والتي تصنف إلى ثلاث اتجاهات فكرية وهي:

**أ-** الاتجاه الأول: ويركز على النظام القيمي ويعتبر الفساد الإداري "فقدان السلطة القيمية ومنه إضعاف فاعلية أجهزة الحكومة "فبروز انحرافات في قيم الأفراد عن القيم السائدة داخل الأجهزة الإدارية هي من تدفع بالأفراد إلى ممارسة سلوكيات تنحرف بأهداف أجهزة الدولة.

ولكن ما يعاب عن هذا الاتجاه أنه لم يحدد كيفية انحراف هذه السلوكيات وأسبابها، وعن نوع النظام القيمي المعتمد هل هو عالمي أو هو نظام يلتزم به المجتمع المعني فقط. كما أنّه حتى وإن كان عالميا فإن ضبط معالمه بدقة صعب.

---

[1] هاشم الشمري و إيثار الفتلي، **الفساد الإداري والمالي وأثاره الاقتصادية والمالية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2011، ص23.

**ب–** الاتجاه الثاني الذي يسمى باتجاه المعدلين أو الوظيفيين، والذي ظهر في بداية الستينات، يرى أنّ الفساد يتجسد في "الانحراف عن قواعد العمل الملتزمة...في جهاز إداري"، فالفساد الإداري بذلك هو خروج عن إطار قواعد العمل الملتزمة المعمول بها داخل الجهاز الإداري بغض النظر إن كانت تلك القواعد مجسدة للنظام القيمي السائد أم لا. ويرى أنّ القواعد المعمول بها في الإدارة وجدت لسد النقص القائم محليا أي أن الفساد في قيم المجتمع هي عامل ايجابي يساعد على النضج والتطوير في الإدارة وهذا الاتجاه يرى زوال الفساد باكتمال نضج وتقدم النظام العام، فهو يرتبط بالمجتمعات المتقدمة.

لكن هذا الاتجاه تغافل عن حالات الفساد الإداري الموجودة في الدول المتقدمة، كما أنّ اعتبار الفساد كظاهرة محلية عاملا ايجابيا مساعدا على النضج والتطوير الإداري لا يوجد ما يدعمه.

**ج–** ظهر منهج ثالث بناءا على أفكار المنهج السابق وسمي منهاج اللامعدلون وذلك لكونه عاد للمنهج الأول القائم على المنهج القيمي واعتبار الفساد ظاهرة سلبية، ويطلق عليه كذلك تسمية منهاج ما بعد الوظيفيون باعتبارهم للفساد ذات طابع نظمي وليس فردي.[1]

ولقد أعتبر بذلك الفساد الإداري على أنّه " القصور القيمي عند الأفراد الذي يجعلهم غير قادرين على تقديم الالتزامات المجردة التي تخدم المصلحة العامة" لكن يبقى هذا التعريف ناقصا لعدم إشارته للفساد الإداري النظمي وتركيزه على القصور القيمي للفرد فقط.

[1] عاصم الأعرجي، **إدارة الأزمات واتخاذ القرارات**، ، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، أربد– الأردن، 2013، ص 43– 45.

وجاء تعريف آخر له على أنه " الحالة التي يدفع فيها موظف نتيجة محفزات مادية أو غير مادية غير قانونية للقيام بعمل لصالح مقدم المحفزات وبالتالي إلحاق الضرر بالصالح العام". لكن حتى هذا التعريف يعد ناقصا لإهماله للاندفاعات الذاتية للموظف نحو الفساد دون وجود من يحفزه بمقابل، ولم يشر التعريف إلى الفساد النظمي ولم يعرف المصلحة العامة.[1]

د- الاتجاه الحديث: في العصر الحديث يجمع الفساد بين عدّة مظاهر حيث يعد خيانة للمسؤولية تجاه النظام العام أو المدني وعدم توافقه مع النظام بما يهدد بتدميره. ويعتبر كذلك مخالفة الواجبات الرسمية المرتبطة بالوظيفة من أجل الحصول على منفعة شخصية أو تحسين وضعية اجتماعية، أو مخالفة القواعد التي تمنع استعمال بعض من أشكال التأثير الهادفة إلى الحصول على امتيازات شخصية.[2]

ويعتبر بذلك استغلالا سيئا للسلطة بغية تحقيق مكاسب شخصية الراجع لغياب القيم الأخلاقية التي تعد أهم وسائل الرقابة الذاتية وغياب ثقافة المواطنة، وأكبر مشكلة تعاني منها الإدارة هو الفساد التراكمي لغياب الرقابة الإدارية الصارمة وغياب الثواب والعقاب، فعدم معاقبة مسئول كبير على تجاوزات قانونية ومالية حسب الأصول القانونية والدستورية المعمول بها في الدولة يؤدي إلى تشجيع الموظفين في وزارات الدولة على ارتكاب تجاوزات مماثلة، الأمر الذي يؤدي إلى تراكم الفساد، وهو ما يصعب من معالجته ويستدعي عمل كل الشعب من أجل استنهاض ضمير ما

---

[1] **المرجع نفسه**، ص 46، 47.

[2] Fernando Acosta, La corruption politico- administrative , émergence , constitution et éclatement d'un champ d'étude , revue Déviance et société, vol 9, n° 4 , 1985 ,in **https://www.persee.fr/doc/ds_0378-7931_1985_num_9_4_1455** ,consulté le 19 janvier 2018,à 11H 15.

تبقى ممن يخاف على مصلحة المجتمع، لكن مع غياب ثقافة المواطنة التي تمنح الأولوية للوطن فتؤدي إلى توسع انتشار الفساد في إدارات الدولة.[1]

ويعود للبيروقراطية المعقدة الروتينية والتي تضع عراقيلا في طريق قضاء الناس لمصالحهم الروتينية، مما يجعل المواطن مضطرا لإغراء الموظف بشيء من المال حتى يتمكن من قضاء حاجاته وتيسير أمره. [2]

ولهذا فالفساد باختصار هو "النشاطات التي تتم داخل جهاز إداري حكومي التي تؤدي فعلا إلى حرف ذلك الجهاز عن هدفه الرسمي المفترض أن يكون مجسما لطلبات الجمهور العامة، وهذا لصالح أهداف خاصة سواء ذلك بصيغة متجددة مستمرة أم لا، وسواء كان بأسلوب فردي أو نظمي" [3]

## 2- محاور الفساد الإداري وآثاره

### أ- محاور الفساد الإداري

للفساد الإداري عدّة محاور منها:

- **الفساد المالي**: يظهر الفساد المالي من خلال الانحرافات المالية ومخالفة الأحكام والقواعد المعتمدة حاليا في تنظيمات الدولة إداريا، وفي مؤسساتها ومخالفة ضوابط وتعليمات الرقابة المالية.

- **الفساد الإداري**: ويرتبط بمظاهر الفساد الإداري والوظيفي التي تظهر لدى الموظف العام أثناء تأديته لعمله، وهذا من خلال مخالفة التشريع والقانون والقيم الفردية، ما يعني أن يستغل الموظف موقعه للحصول على مكاسب غير مشروعة.

---

[1] هاشم حمدي رضا، **الإصلاح الإداري**، دار الراية، عمان- الأردن، 2011، ص 85.
[2] سمير الشوبكي، **المعجم الإداري** ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2006، ص 229.
[3] عاصم الأعرجي، **مرجع سابق الذكر**، ص 49، 50.

– **الفساد السياسي:** وهو الانحراف عن النهج وأدبيات الحزب أو المنظمة السياسية بسبب اعتقاد الشخص بالبقاء في المنصب أو على أنه الوحيد، أو لسبب بيع مبادئ المنظمة للكتل الدولية أو الإقليمية، بالخيانة والتواطؤ والجهل والتغافل وغيرها من الأسباب.

– **الفساد الأخلاقي:** ويعني الانحرافات الأخلاقية وسلوك وتصرفات الفرد غير المنضبطة دينيا أو عرفا أو اجتماعيا. [1]

**ب– آثار الفساد الإداري**

للفساد الإداري عدّة آثار سلبية، إن لم يتم محاربتها فستترك آثارا على كل التنظيم بل وتخلف خسائر كبيرة على كل المجتمع، ومن ضمن هذه الآثار:

– يؤدي الفساد الإداري إلى فقدان الثقة والمصداقية بجهاز الإدارة وبالدولة.

– التأخر في معالجة الفساد يؤدي إلى توسع انتشاره في بقية الأجهزة الإدارية.

– تراجع الشعور بالعدالة الاجتماعية لدى المواطنين والعاملين في الإدارة، خاصة إذا تسترت الإدارة على الفاسدين.

– انتشار الفساد يؤدي إلى ظهور اللامبالاة والاستهتار بمصالح العامة وبرموز الدولة.

– انتشار الفساد في معظم أجهزة الإدارة العامة قد يؤدي إلى انتقاله إلى المجتمع وهو ما قد يؤدي إلى الانحلال الأخلاقي واللامبالاة ومعه زيادة المشاكل الاجتماعية.

[1] **المرجع نفسه**، ص 85 ، 86.

– إذا انتشر الفساد في المجتمع فإن قرارات الإدارة تصبح في معظمها غير رشيدة، وكما ينتج عن ذلك سوء استخدام الموارد المتوفرة وعدم قدرة الإدارة على تحديد الأولويات.[1]

### 3– أنواع الفساد الإداري وأسبابه

#### أ– أنواع الفساد الإداري

يقسم الفساد الإداري إلى أصناف أربع وهي:

– **الانحرافات التنظيمية:** وتعني المخالفات الصادرة عن الموظف أثناء تأديته لوظيفته، ومن أهمها:

- عدم احترام العمل: والذي يظهر من خلال التأخر عن الحضور، الخروج قبل نهاية الدوام الرسمي، عدم الاهتمام بالإنتاجية، التنقل داخل المكاتب...وغيرها
- الامتناع عن أداء المطلوب منه: والذي يظهر في رفض القيام بالعمل المطلوب أو عدم أداء العمل بالوجه الصحيح، أو التأخر في إنجاز العمل)
- التراخي عن الإنجاز: الذي يظهر من خلال الكسل، الرغبة في أعلى أجر مقابل أدنى مجهود، تنفيذ الحد الأدنى من العمل)
- عدم الالتزام بأوامر الرؤساء: وهذا من خلال خلق أعذار، أو للعدوانية نحو الرئيس وغيرها
- السلبية: التي تظهر من خلال اللامبالاة، عدم الميل للتجديد والابتكار، نبذ العمل الجماعي...وغيره
- عدم تحمل المسؤولية: من خلال التهرب من الإمضاء والتوقيع على الملفات، وعدم تحويل الأوراق إلى مستويات إدارية أخرى... وغيره
- إفشاء أسرار العمل.

[1] موسى اللوزي، **التنمية الإدارية**، دار وائل، عمان– الأردن، الطبعة الثانية، 2001، 165، 166.

– **الانحرافات السلوكية:** الناتجة عن ارتكاب الموظف لمخالفات إدارية بسبب سلوكه الشخصي وتصرفاتهن ومن أهمها:

- انتهاك كرامة الوظيفة: كالقيام بأفعال مخلة بالحياء في العمل(المخدرات، جرائم أخلاقية)
- سوء استعمال السلطة: كتقديم خدمات شخصية، تجاوز العدالة لمنح أقارب أو مسئولين ما يطلبون)
- المحسوبية: وهذا بتوظيف أشخاص غير مؤهلين وهو ما يؤثر على كفاءة الإدارة ومستوى الخدمات والإنتاجية.
- الوساطة: حيث قد يستعملها الموظف لتبادل المصالح.[1]

– **الانحرافات المالية:** وترتبط بمخالفات المالية والإدارية للموظف والتي لها علاقة بالعمل الذي يتولاه. وتتمثل في:

- مخالفة القواعد والأحكام المالية للمنظمة.
- قيام الموظف باستغلال سلطة وظيفته للانتفاع من المهام الموكلة إليه وهذا بفرض إتاوات على أشخاص أو استخدام العمال والموظفين للقيام بأمور شخصية لا علاقة لها بوظيفتهم الرسمية.
- الإسراف في استخدام المال العام: كتبديد المال في البناء والتأثيث، والاستخدام المبالغ فيه للمقتنيات العامة للصالح الخاص، إقامة حفلات ببذخ...وغيرها.

– **الانحرافات الجنائية:** والأكثر انتشارا هي:

- التلاعب بالأسعار.
- التلاعب بالرواتب والأجور.

[1] هاشم حمدي رضا، **مرجع سابق الذكر**، ص 92، 93.

- التلاعب بنظم الحوافز والمكافآت.[1]

كما يمكن أن يأخذ الفساد الإداري شكلين آخرين وهما:

- **الفساد الإداري الفردي**: أي أن يكون الفساد نشاطا فرديا. وهو الأقل ضررا على الجهاز الإداري.
- **الفساد الإداري النظمي (الجماعي)**: وهو الأكثر سلبية وضررا على الجهاز الإداري، ويظم مجموعة من الأفراد، هذه المجموعة قد تكون جميعها داخل الجهاز الإداري وقد يكون بعض منها خارج هذا الجهاز ممن لهم مصالح مع الجهاز الإداري. وهذا النوع الأخير يؤدي إلى إمكانية بروز صفة التجدد والديمومة في الهدف الذي تسعى له المنظومة الفاسدة، ونجد لهؤلاء الفاسدين سمتان مرّة يعملون لصالح الجهاز الإداري (وبنظمها القيمية) إن كانت لا تتعارض مع مصالحهم ومرّة يعملون لصالح النظم الفاسدة وقواعدها القيمية بالنظم في حالة تناقض مصالحها والجهاز الإداري.[2]

**ب– أسباب الفساد الإداري**

تعددت أسباب الفساد داخل الإدارة العامة ومن الصعب تحديدها كلها ونذكر من هذه الأسباب:

– وجود فجوة بين القيم الحضرية للمجتمع وقيم وقواعد العمل الرسمية المعتمدة داخل أجهزة الدولة خاصة إن كانت هذه الأخيرة مستوردة من نظم إدارية أجنبية.

– محدودية قنوات التأثير الرسمية على قرارات أجهزة الدولة الحكومية وكذا ضعف علاقات هذه الأخيرة مع الجمهور، مع سيادة الولاءات الجزئية على حساب الولاء

[1] **المرجع نفسه**، ص 93، 94 .
[2] عاصم الأعرجي، **مرجع سابق الذكر**، ص51، 52.

الشامل للوطن وهو ما يوسع من انتشار الفساد، حيث تؤثر قنوات استثنائية على قرارات أجهزة الدولة الإدارية.

– وجود هياكل قديمة لأجهزة الدولة رغم التغيرات التي تطرأ على قيم وطموح الأفراد وهو ما يخلق فجوة بين الجانبين، حيث تصبح تلك الأجهزة غير قادرة على الاستجابات لحاجات الأفراد، وهو ما يدفع بالبعض إلى اللجوء لقنوات أخرى تدخل في مفهوم الفساد من أجل تجاوز الهياكل القائمة القديمة.

– انعدام العدالة في توزيع الثروة في المجتمع، فتبرز فئة كثيرة الثراء في مقابل فئات محرومة وذلك من شأنه أن يضعف ولاء الأفراد للأهداف العامة المشتركة في المجتمع، وهو ما يفسح المجال للسلوك المنحرف والفساد في أجهزة الدولة.[1]

– منح صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات لبعض الموظفين مما قد يؤدي إلى صياغتها بطريقة بعيدة عن الهدف المطلوب.

– بروز مصالح خاصة للموظف لا يمكن له تحقيقها بنفس المستوى من المنفعة من دون اللجوء للفساد.

– تكاليف وعقوبات إتباع طرق الفساد لتحقيق منافع معينة تكون أقل من تحقيقها بطرق قانونية.

– سيادة النظرة السلبية في المجتمع عن أجهزة الدولة وانتشار عادات تقديم هدايا وأثر ذلك على قواعد العمل في أجهزة الدولة الحكومية.

– تعدد وتنوع الولاءات والممارسات العشائرية والدينية والإقليمية داخل المجتمع وتقاطعها مع قواعد ونظم العمل المعتمدة في أجهزة الدولة.

[1] **المرجع نفسه**، ص 54 – 57 .

– ظهور علاقات اجتماعية قائمة على أساس المنافع الخاصة المتبادلة بين أفراد وجماعات داخل وخارج جهاز الإدارة والتي يمكن أن تتطور إلى ممارسات تدخل في خانة الفساد.

– ضعف التفتيش والرقابة على ممارسات العاملين في أجهزة الدولة مما يفتح المجال أمام انتشار ممارسات الفساد الإداري.

– توسع تشكيلات أجهزة الدولة الإدارية بما يحتمل منه إضعاف ولاء الموظفين لقواعد ونظم العمل المقررة رسميا.[1]

– عدم شمولية المحاسبة واقتصار المراقبة على الحسابات إلى الحد الأدنى مع انعدام الوضوح والشفافية في الأداء الإداري.

– عدم صوابية الحوافز غالبا، حيث ترتبط بروابط شخصية وبالمحسوبية لا علاقة لها بالكفاءة وحسن الأداء الوظيفي.

– ضعف أداء مؤسسات الدولة وعدم قيامها بمهامها( الرقابة والمحاسبة متابعة الموظفين) مع تغييب دور القضاء.

– التخلف الإنمائي في المجتمع المدني: ويظهر ذلك في تدني مستويات التنمية في مختلف الأنشطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.[2]

## II.الإدارة الإلكترونية

### 1– مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية جزء من الحكومة الإلكترونية والتي تعرف باللغة الانجليزية بـ E- government، (ويعتقد أنّ أول استعمال لهذا المصطلح يعود لخطاب

[1] **المرجع نفسه**، ص 57 – 59.

[2] غازي محمد فريج، **الإصلاح الإداري دراسة مقارنة بين الأنظمة الوضعية والنظرية الإسلامية رؤية مستقبلية لإصلاح الإدارة**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، -لبنان، 2014 ، ص 31- 34.

الرئيس الأمريكي بيل كلينتون في خطاب ألقاه سنة 1992). وتعتبر الحكومة الإلكترونية نظاما حديثا تطبقه الحكومات باستعمال الشبكة العنكبوتية العالمية أي الأنترنت، وهذا لربط مؤسساتها ببعضها البعض وربط مختلف خدماتها بالمؤسسات الخاصة والجمهور عامة ولوضع المعلومة في متناول الجميع، وهذا من أجل خلق علاقة شفافية معهم لها صفة السرعة والدقة، هدفها الارتقاء بجودة الأداء. [1]

ولقد تعددت تعاريفها ومنها تعريف الأمم المتحدة سنة 2002 على أنّها " استخدام الأنترنت والشبكة العالمية العريضة لتقديم معلومات وخدمات الحكومة للمواطنين"

في حين تعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي OECD على أنها " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخصوصا الأنترنت للوصول إلى حكومة أفضل".

ويعرفها الباحث كريم بن يخلف على أنها" تقديم الخدمة إلكترونيا، وما هي إلا أحدى المكونات الضرورية لإقامة الحكومة الإلكترونية" وهي تختلف بذلك عن الحكومة الإلكترونية، ومرتبطة "بالحكومة عبر شبكة الإنترنت وبنماذج تنمية الإدارة الإلكترونية". [2]

---

[1] عبد اللطيف قطيش، **الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق –دراسة مقارنة–** ، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت – لبنان، 2013، ص 177.

[2] Herbert Maisl et Bertrand du Marais, « L'administration électronique », in Revue Française d'administration publique, n° 110, 2 ème semestre, 2004 , in **https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2004-2-page-211.htm** , consulté le 15 janvier 2018, à 10H50.

في حين يعرفها بعض الباحثين عل أنها "وسيلة لتحسين القطاع العام "، وعلى أنها " وسيلة لتحقيق الإصلاح وتغيير العمليات الهيكلية والثقافة الحكومية" [1]

ويرتبط استخدام الحكومة الالكترونية بعلاقة الأنشطة التي تقوم بها الدولة تجاه المواطنين عامة والدوائر ذات العلاقة المباشرة بأنشطتها، فعملية إدارة الأنشطة ونظم علاقاتها بين مختلف الحلقات المتصلة به وكذلك تطوير أداء الإدارة الإلكترونية يكون من خلال الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي. ولم يعد في الواقع يقف استعمال هذا المصطلح على القطاع الحكومي فقط بل يساهم القطاع الخاص بدوره في دعم الإدارة الإلكترونية، خاصة وأنّ الألفية الثالثة ستشهد تحولات سريعة وواسعة نحو خصخصة الإدارة الإلكترونية ولو جزئيا. وبعد الجدل القائم حول مصطلحي الحكومة الالكترونية والإدارة الالكترونية والعلاقة بينهما( اختلاف أو ترادف) فإنّ الدراسات توصلت إلى أنّ العلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل، فالإدارة الإلكترونية جزء، ويقصد بها تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التطورات التقنية الحديثة أي "العمل الالكتروني " أو الإدارة بلا أوراق، وتعمل الإدارة الالكترونية على تطوير بنية المعلوماتية داخل المؤسسة. في حين أن الحكومة الإلكترونية تمثل الكل، حيث تعني العمليات الالكترونية التي يتم خلالها الربط بين المنظمات المطبقة للإدارة الإلكترونية من خلال التشغيل الحاسوبي ذي التقنية العالية. وهذا يعني أنّ الإدارة الالكترونية مرحلة سابقة للحكومة الالكترونية.[2]

[1] عبد اللطيف قطيش، **مرجع سابق الذكر**، ص 177 ، 178.

[2] محمود القدوة، **الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2009، ص 22، 23.

**2- متطلبات الإدارة الإلكترونية:**

يستدعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية عمل الحكومة على الانتقال نحو نموذج الحكومة الإلكترونية، ويكون ذلك بتحقيق مجموعة من المتطلبات، والتي تتمثل في:

**أ-** متطلبات تقنية، وتشمل ما يلي:

- البنية التحتية التقنية: وتضم ما يلي:

- توافر الحواسيب المتطورة، وهذا سواء لدى للمنظمات الحكومية أو المواطنين.
- شبكات الحاسب الآلي المترابطة: أي التواصل بين عدد من الحواسيب التي يتم تبادل المعلومات فيما بينها، حيث يتم عن طريقها الوصول إلى البيانات والتقارير، وهي على أنواع، وهي:

✓ الشبكة الداخلية Intranet: والرابطة بين عدد من أجهزة الحاسب الآلي داخل نفس المنظمة، يستخدمها موظفوها.

✓ الشبكة الخارجية Extranet: وهي مكونة من مجموعة من الشبكات السابقة(الأنترانت) التي ترتبط ببعضها عن طريق الأنترنت، حيث تربط مجموعة من المنظمات التي تجمعها أعمال مشتركة مما يتطلب منها مشاركة تبادل المعلومات، مع المحافظة على خصوصية الأنترانت المحلية لكل منظمة.

✓ الشبكة العالمية Internet: وتمثل الشبكة العنكبوتية العالمية، تتواصل فيها ملايين الحاسبات والشبكات المنتشرة حول العالم والمتصلة ببعضها البعض، عن طريق خطوط هاتفية لتشكل بذلك شبكة تبادل معلومات عملاقة، وتوفر هذه الشبكة

خدمة البريد الإلكتروني E-mail والتي تعد أسرع وسائل الاتصال الحديثة وأكثرها مرونة وأقلها كلفة.[1]

وهذه الأساليب المهمة لجأت إليها الدول في إدارة شؤونها لتمكين مؤسساتها الحكومية والشركات والمواطنين من انجاز أعمال وتبادل المعلومات والحصول على خدمات باستعمال شبكات الانترنيت، بل أصبحت الدولة تدير الأعمال الحكومية الكترونيا.[2]

- توفير خدمات الانترنت وإيصالها إلى مختلف مناطق الدولة.
- إنشاء موقع حكومي واحد على الشبكة العالمية، يضم جميع المنظمات الحكومية، يمكن للمستفيدين من خلاله النفاذ إلى أي منظمة حكومية يود الاستفادة من خدماتها.[3]

**ب– مقومات سياسية:** دعم الحكومة السياسي لمشروع الحكومة الإلكترونية حتى يتمكن من النجاح والاستمرار.

**ج– مقومات قانونية:** استحداث تشريعات جديدة لتسهيل تطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية، وتعديل القوانين القائمة المتعارضة مع هذا النموذج.

**د– متطلبات مالية:** رصد الأموال الكافية لتغطية تكاليف تطبيق المشروع والتي تعد كبيرة نظرا لما تحتاجه من تحديث للبنية التحتية، وتدريب العاملين، ودعم أسعار الاتصالات وغيرها. [4]

---

[1] أيمن عودة المعاني، **الإدارة العامة الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2010، ص 233، 234.

[2] صلاح عبد القادر النعيمي، **الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2013 ، ص 88.

[3] أيمن عودة المعاني، **مرجع سابق الذكر**، ص 234.

[4] **المرجع نفسه**، ص 235.

**هـ- متطلبات إدارية:** وتتطلب إعادة النظر في تحديث الطرق التقليدية التي تعمل بها المنظمات العامة حتى تتناسب مع عمل الحكومة الإلكترونية، وهذا خاصة فيما يلي:

- تصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات بما يتلاءم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية.
- إعادة توزيع الصلاحيات بين مختلف الأقسام الإدارية.
- إعادة ترتيب نظم الاتصال الإداري بين أقسام المنظمة الواحدة.
- إعادة وصف المهام المطلوبة في بعض الوظائف.
- تطوير وتبسيط سير الإجراءات الإدارية.
- وضع خطط تدريبية لجميع الموظفين لتمكينهم من أساليب الإدارة الإلكترونية.
- تحقيق اللامركزية وبناء فرق عمل.
- التجديد في قيم الثقافة التنظيمية السائدة. [1]

## 3- أشكال الإدارة الإلكترونية

حيث تأخذ الإدارة الإلكترونية عدّة أشكال حسب طبيعة العمل لدى التنظيم.ومن تلك الأشكال:

**أ- الحكومة الإلكترونية:** والتي يقصد بها إدارة الشؤون العامة عن طريق وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية هدفها التخلص من الروتين والمركزية وتحقيق مستوى عال من الشفافية.

**ب-الصحة الإلكترونية:** حيث تتم توفير للمريض الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية عبر وسائل إلكترونية.

[1] **المرجع نفسه**، ص 234، 235.

**ج- التجارة الإلكترونية:** حيث يتم تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت وهذا لتسريع الإجراءات.

**د- التعليم الإلكتروني:** حيث تجرى المحاضرات والدروس والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر شبكة الانترنت أو الشبكة المحلية. ويمكن من خلال التعليم الإلكتروني الاستفادة من التعليم المجاني.

**هـ- النشر الإلكتروني:** حيث من خلاله يمكن متابعة الأخبار والنشرات في مختلف المجالات، والإطلاع على المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث للحصول على المعلومات بسرعة.[1]

## 4- دواعي التوجه نحو الإدارة الإلكترونية:

وإن كانت الإدارة الإلكترونية تعتبر طريقة من طرق محاربة الفساد الإداري مما يستدعي ضرورة التحول من الإدارة التقليدية نحو إدارة إلكترونية إلا أن الداعي إلى التحول نحوها يعد حتميا، وهذا كونها مفروضة بسبب التغيرات التي يشهدها العالم، وما يفرضه التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، وهذه كلها تعد دوافع دعت للتطوير الإداري نحو إدارة إلكترونية. كما يعتبر عامل الوقت من ضمن العناصر المهمة، حيث لم يعد التأخر في تنفيذ العمليات بحجة تحسين جودة الخدمة مقبولا. [2]

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول نحو إدارة إلكترونية في القطاع الحكومي في:

أ- عمل الإدارة الحكومية على تنمية كوادرها من خلال تأهيلهم بعلوم التقنية الحديثة حتى يعتمدوا عليها في إدارة برامج التنمية وخطط الدولة المستقبلية.

---

[1] محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية**، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2009، ص 69، 70.

[2] **المرجع نفسه**، ص 202.

ب- حاجة الاقتصاد الوطني للدعم والعون، حيث تساهم تعميم التقنية من حل كثير من صعوبات الدولة في مسألة حركة الصادرات، حيث تسمح لها الإدارة الإلكترونية بالتواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتها، ومعرفة أجود منتجاتها في حالة الاستيراد، واختيار الأنسب والأفضل من معروضات الأسواق وتجنب هيمنة الوسطاء وما يلحقونه بالمصلحة الوطنية. كما يقضي الانفتاح على العالم على الاحتكار، حيث يجعل الخيارات متاحة أمامها في حال رفع مورد أسعاره.

ج- تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية، حيث يمكن لها خلالها الالتقاء بعملائها والتوقيع معهم على اتفاقيات عبر نافذة الدولة. كما يمكن لها عقد صفقات لتقديم منتجات المستثمرين الصغار(الزراعة والصناعة) للسوق العالمية، وهو ما يقلل عليهم تكلفة التسويق والدعاية والإعلان.[1]

د- تردي مستوى الخدمات في كثير من الإدارات وتعقدها، بما يستدعي تبسيط إجراءاتها وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطن.

هـ- حاجة الإدارة الحكومية إلى مزيد من الثقة بينها وبين المراجعين لها، من أجل تهيئة أجواء لشفافية أكثر في الدوائر الحكومية، وهو ما يستدعي التوجه نحو الإدارة الإلكترونية على أنها نمط فيه الحياد والموضوعية والانضباط، مما يعدل صورة المواطنين التقليدية للإدارة الحكومية.[2]

و- التخفيف على الدولة عبء إيجاد فرص عمل جديدة، وهذا بفتح باب فرص العمل الحر في الخارج.

---

[1] حسين محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن ، 2011، ص 66- 68.

[2] **المرجع نفسه**، ص 65، 66 .

ز- الإدارة الإلكترونية تزيد الترابط بن الإدارة العليا والوسطى والعاملين، وتوفر البيانات للمراجعين والمستفيدين بصورة فورية وتحد من معوقات اتخاذ القرار. كما تقوم باختصار الوقت في تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهيل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها، مع توفير الدقة والوضوح في العمليات الإدارية، وترشيد استخدام الأوراق في المعاملات، وهو ما سيوفر على المخازن تخزين أطنان من الأوراق وتجميع المعلومات من مصادرها الأصلية. [1]

## III. لإدارة الإلكترونية كمدخل لمحاربة الفساد الإداري

### 1- إمكانيات الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري

إنّ ما يتم انجازه بفضل الإدارة الالكترونية يمكن أن يقضي على الفساد الإداري بطريقة غير مباشر، وهذا من خلال:

**أ- سرعة الإنجاز:** حيث توفر الخدمة للمواطن من خلال الدخول على الخط On – Line، فإنجاز المعاملات الكترونيا لا يستغرق وقتا، حيث يوفر الانتقال إلى مقر الإدارة والاتصال والبحث عن الموظف المختص، وانتظار الدور.[2] بل أحيانا يتطلب القيام بانجاز معاملة خاصة الانتقال بين مصالح غير موجودة في نفس المقر والتي تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد في حين أنّ الإدارة الإلكترونية تسمح بتقديم الخدمة في دقائق معدودة من خلال الدخول إلى شبكة الإنترنت. وهذا بذلك يقضي على مختلف أشكال الفساد الإداري كالرشوة والتعقيد والروتين. [3]

---

[1] **المرجع نفسه**، ص 68 .

[2] ماجد راغب الحلو، **علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية**، ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، 2007، ص 426.

[3] عبد الفتاح بيومي حجازي، **الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح**، دار الفكر لجامعي، الإسكندرية-مصر، 2008، ص 168.

**ب- زيادة الإتقان:** حيث عادة ما يكون الأداء الإلكتروني أكثر دقة وإتقان من الإنجاز اليدوي، كما يخضع لرقابة أسهل وأدق من الرقابة المفروضة على الموظف في الإدارة التقليدية، وبذلك تكون الخدمة أفضل واستغلال الإمكانيات أمثل من خلال إتباع أساليب مماثلة لأساليب التجارة الإلكترونية. [1] وهو بذلك سوف يقلل من الانحرافات التنظيمية وعدم أداء الموظفين لعملهم بالوجه الصحيح.

كما أن الإدارة الإلكترونية من خلال الحاسب الآلي المزود بقاعدة البيانات تعطي نتائج يقينية، حيث لا مجال للخطأ فيها وهو الأمر الذي يمكن أن يحدث في الإدارة التقليدية اليدوية، كخطأ الموظف في تدوين اسم أو في الحسابات وفي الأرقام، حيث تعطي كما أنّه يختصر الإجراءات والمراحل الطويلة، حيث من خلال موظف واحد ذو خبرة وكفاءة وقدرة فنية وتخصص في نظم المعلومات والتكنولوجيا يمكن أن يتولى الخدمة لوحده دون العودة إلى الرؤساء أو الزملاء، وهذا من خلال رجوعه إلى قاعدة البيانات والمعلومات المعدة سلفا من طرف الإدارة، كما أنّ المعلومات أكثر دقة وإتقان وتسهل بذلك في عملية الرقابة على إنجاز المعاملات، وتزيد من ارتفاع الثقة في صحة البيانات، وتقضي على القلق في عدم دقة المعلومات وتضاربها أو الخطأ فيها.[2] وبهذه الطريقة يمكن بذلك محاربة استهتار وتكاسل بعض الموظفين في أداء عملهم ويجنب للمواطن بذلك إعادة القيام بالعمل وطلب التصحيحات والتنقل بين المكاتب. كما أنّ دقة الحسابات يقضي على التجاوزات التي يمكن أن تحدث بسبب فساد بعض الموظفين.

**ج- تخفيض التكاليف:** وإن كان إقامة الإدارة الإلكترونية يتطلب مبالغ مرتفعة من أجل شراء المعدات وإعداد البرامج وتدريب العاملين، إلا أن أداء الخدمة إلكترونيا

---

[1] ماجد راغب الحلو، **مرجع سابق الذكر**، ص 426.

[2] عبد الفتاح بيومي حجازي، **مرجع سابق الذكر**، ص 164، 165.

يقلل من تكاليفها مقارنة بالإدارة التقليدية، حيث يؤدي إلى التقليل من عدد الموظفين، ويغني الإدارة من استعمال الأوراق والأدوات المكتبية الأخرى المستخدمة في أداء الخدمة، وهو ما يوفر بذلك الأموال على الإدارة.[1]

**د- القضاء على بيروقراطية العمل الإداري:** حيث بفضل الإدارة الإلكترونية يتم التخلص من البيروقراطية والتعقيدات الإدارية التي تعذب أصحاب المصالح، كما تقضي على كمية النماذج الورقية المتداولة وعلى المستندات والتوقيعات المطلوبة لاستيفائها.[2] كما أنها تقضي على التحيز في المعاملات بين المنتفعين بالخدمات العامة من خلال إتباع إجراءات محددة من خلال نظام الإدارة الإلكترونية.[3]

**هـ- الشفافية:** ويعني بها فتح تام لقنوات الاتصال بين أصحاب المصلحة والمسئولين وتعتبر أداة هامة جدا لمحاربة الفساد الإداري، ومن أهم متطلبات الشفافية الكشف عن مختلف القواعد والتعليمات والإجراءات والآليات المعتمدة، وتعد الخطوة الأولى للإقرار عمليا بالمحاسبة في حال لم تحترم تلك القواعد والأنظمة.[4] ويحقق نظام الإدارة الالكترونية الشفافية الكاملة للإدارة الحكومية من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المتعلقة بالقرارات والإجراءات الحكومية لكافة المؤسسات والمواطنين، وكما يمنح نفس الفرص للمواطنين في التعاملات الحكومية. كما أنه يخفض من فرص عمليات الفساد الإداري ويفسح المجال للمراجعة والمساءلة، وفي نفس الوقت فالوضوح الإداري والشفافية يحقق إمكانية الاتصال والتنسيق والتنظيم بين سائر الإدارات من أجل تخطيط أحسن وسرعة اتخاذ القرار دون أي تضارب.[5] ومن جانب آخر أداء المعاملات بطريقة إلكترونية من دون اتصال مباشر بين صاحب

---

[1] ماجد راغب الحلو، **مرجع سابق الذكر**، ص 427.
[2] عبد الفتاح بيومي حجازي، **مرجع سابق الذكر**، ص 167.
[3] هاشم حمدي رضا، **مرجع سابق الذكر**، ص 108.
[4] سعيد علي الراشدي، **الإدارة بالشفافية**، دار كنوز المعرفة، عمان- الأردن، 2007، ص 59.
[5] عبد الفتاح بيومي حجازي، **مرجع سابق الذكر**، ص 171، 172.

الشأن والموظف لا يفسح المجال لتلاعب الموظفين وسوء معاملتهم للمعنيين ويمنع بذلك الرشوة ، ومنه القضاء على جرائم العمل والفساد الإداري، وفي نفس الوقت يجنب مشاكل المواجهة المباشرة مع طالبي الخدمة ذوي الوعي المنخفض.[1]

**و- الاعتماد على موظفين ذات نوعية متخصصة:** فالموظفين في الحكومات الإلكترونية خصائصهم تختلف تماما، حيث يطلب فيهم مؤهلات وخبرات علمية في مجال تقنية المعلومات، فلم يعد مطلوب منه أن يلم بعلوم الحاسوب بل تخصصات دقيقة مرتبطة بوضع برامج المعلوماتية وهذا سواء كان الموظف محاسبيا أو قانونيا أو هندسيا، وضرورة توظيف موظفين مختصين في الصيانة وإصلاح الأعطال الخاصة بالشبكة الإلكترونية، ومختصين في تأمين وحماية الشبكات من الاختراق والسرقة والإتلاف والتدمير. ولدرجة أصبحت بعض المؤسسات تستعين بالموظفين المفصولين عن وظائفهم في شركات كونهم خبراء في المجال، بل وحتى الأشخاص المعروفين عنهم مهارات في اختراق شبكات المعلومات (الهاكرز) لاتقاء شرهم.[2] وبفضل الإدارة الإلكترونية بذلك سيتم استقطاب واختيار الموظفين بطريقة محايدة تقوم على أساس الكفاءة والخبرة دون اعتبارات شخصية.[3] وبتوظيف المختصين بهذه الطريقة سيقلل من الفساد الإداري واستهتار بعض الموظفين في عملهم لأن التوظيف يشترط الكفاءة، بل ويمكن حتى الدولة من القضاء على الفساد في المجتمع من خلال توظيف الأشخاص المعروف عنهم اختراقهم لأنظمة المعلومات وهذا باستقطابهم وجعلهم يخدمون المصلحة العامة. كما أنّ توظيف الأشخاص ذوي التخصص الدقيق يقلل من التوظيف على أساس الولاءات العشائرية والقبيلة التي لا تراعى فيها مبدأ الكفاءة والخبرة.

---

[1] ماجد راغب الحلو، **مرجع سابق الذكر**، ص 429.
[2] عبد الفتاح بيومي حجازي، **مرجع سابق الذكر**، ص 88، 89.
[3] هاشم حمدي رضا، **مرجع سابق الذكر**، ص 109.

**ز- الاعتماد على نظام الحضور والانصراف للموظف:** وهذا لما تطبقه من نظام قاعدة بيانات تحفظ فيها حركة الموظفين اليومية، وجداول العمل الخاصة بالموظفين والأقسام والوظائف إلى جانب الإجازات، وإسم الموظف والإدارة التي يعمل بها وغيرها. ومن خلال تطبيق برنامج الاتصال بالقارئات Reader وسحب البيانات أوتوماتيكيا الذي يمكن الإدارة من مراقبة تحركات الموظفين، بل ويمكن له التقاط من خلال جهاز القارئ أسباب خروج الموظفين أثناء الدوام الرسمي، حيث يمكن له التعرف على الموظفين من خلال الصورة الشخصية وبصمة الأصبع المخزنة في قاعدة بيانات النظام. إلى جانب تطبيق نظام الحضور والانصراف الإلكتروني الذي يمكن من خلاله معرفة مواعيد الدوام للموظفين والإجازات والعطل الرسمية لهم ومعرفة تحركات الموظفين( الحضور، الانصراف، الغياب، التأخر بعذر، التأخر بدون عذر، الانصراف المبكر، الانصراف بدون إذن). حيث تخزن كل هذه الأمور وبسرعة فائقة لمدة تصل لسنة. ويتم التعرف على ذلك من خلال بطاقة يتم تمريرها من طرف الموظف صباحا ومساءا.[1] وبهذه الطريقة سوف يقضي على التهرب من العمل والكسل والاستهتار وغيرها من الظواهر المرضية في الإدارة.

**ح- الاستدعاء الإلكتروني:** حيث تقتضي طبيعة بعض الأعمال من الإدارة الحكومية استدعاء الموظف أو تنبيهه بوصول رسالة معينة أو إخطاره بضرورة الحضور في معاد أو مكان محددين، ويتم ذلك من خلال شبكة الهاتف المحمول وببرنامج معلوماتي معين، يمكنها من إرسال واستقبال الرسائل إلكترونيا، ومن خلال هذا الأسلوب يتم إضافة عملاء جدد بذكر أسمائهم ورقم هاتفهم الجوال وقاعدة بيانات عامة تخزن في قاعدة بيانات النظام، وترسل الإدارة بذلك لكل من هو مسجل في قاعدة بياناتها برسالة قد يكون مضمونها واحد من أجل الحضور لميعاد، أو برسائل

[1] عبد الفتاح بيومي حجازي، **مرجع سابق الذكر**، ص 93 – 97.

متفرقة بمضمون مختلف لكل مسجل في النظام.[1] ويسمح هذا النظام للإدارة الحكومية التعامل مع موظفيها خارج مقر العمل على وجه السرعة، كما يمكنها من استدعاء عملائها والأشخاص المرتبطين بها في أي وقت، وهو ما ييسر أداء المهام لها.[2] وبهذه الطريقة ستقلل من عدم استلام المتعاملين مع الإدارة للرسائل التي تهمهم بسبب إجراءات الإرسال التقليدية، والتي قد ينتج عنها عدم إخطار الإدارة المعنيين بالأمر في الوقت، مما قد يتسبب لهم بضياع حقوقهم. كما أن هذا النظام يسمح بإبلاغ الموظف بأي مهمة مطلوبة منه ولا يمكن له بذلك التهرب وعدم الحضور.

**ط- العقود الإدارية الإلكترونية:** والعقود الإدارية هي التي تكون الجهة الإدارية طرفا فيها حيث يحكمها القانون الإداري ويراقبها القضاء الإداري، ويكون احد أطرافها أشخاص القانون العام(الدولة أو الوزارة) حيث يتعلق العقد بنشاط مرفق عام، ويتم إبرام هذا العقد وفق القانون العام، وقد يلتزم فيها المتعاقد بخدمة عامة الجمهور مقابل رسم أو أجر أو يقوم بأعمال معينة(بناء، ترميم...) أو توريد (أغذية معدات، ...) وغيرها من العقود، بظهور الإدارة الجديدة في الحكومة الإلكترونية أصبح ذلك يتم عبر الانترنت، حيث تقوم هذه الطريقة على بناء شبكة متكاملة للمعاملات الخاصة بالتوريدات الحكومية ومعها الموردين المسجلين في هذه التوريدات، ومن خلال هذه الشبكة إدارة المخزون الحكومي بشكل كامل، والقيام بعمليات الشراء إلكترونيا. حيث بمجرد نقص مستوى المخزون لمستوى يستدعي الطلب، يتم طرح توريد هذا الطلب على شبكة الموردين وعلى الفور يتم تلقي عروض الشركات الموردة من خلال وسائل التبادل الإلكتروني للوثائق ليتم البت في العروض وإبلاغ الشركات الموردة

[1] **المرجع نفسه**، ص 98، 99.
[2] **المرجع نفسه**، ص 100.

بالتوريد. وهذا يوفر الجهد والمال والوقت.[1] كما أنه من جانب آخر يمنع الاحتكاك بين الموظفين والموردين وهو ما يقضي على المساومات والرشاوى وغيرها.

**2- التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية:**

وإن كانت الإدارة الإلكترونية قادرة على مواجهة بعض أشكال الفساد إلا أنها تواجهها معوقات وتحديات تتمثل في:

**أ- التحديات المالية:** تعتبر العوائق المالية تحديا أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث قد تمنع أو تؤخر تنفيذ مشروع تطبيقها، وتتمثل في:

- ضعف الموارد المالية من أجل بناء البنية التحتية للإدارة الإلكترونية(أجهزة، حواسب، برامج، أنشاء مواقع، ربط الشبكات) يؤخر تطبيقها.
- تكاليف تدريب المتدربين والحاجة أحيانا إلى خبراء أجانب للقيام بالتدريب.
- تكاليف الصيانة للأجهزة وشبكاتها وأجور القائمين بها.
- جمود الإدارات في وضع ميزانياتها في بنود محددة مما يمنع صرفها في غير ما حددته تلك البنود.
- تكاليف الاشتراك في الشبكات تعد عائقا أمام الأسر الفقيرة وهو ما يعيق تواصلها مع شبكات الدوائر الإدارية للقيام بمعاملاتها.[2]

**ب- التحديات التقنية:** وتتمثل في:

- اختلاف القياس والمواصفات للأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة في الربط بينها. - وجود أجهزة غير قادرة على الربط والاتصال مع الحاسوب.
- أخطار الفيروسات التي قد تتسلل إلى الشبكات.

---

[1] **المرجع نفسه**، ص 92 – 94.

[2] حسين محمد الحسن، **مرجع سابق الذكر**، ص 192، 193.

– أخطار التزوير والتلاعب بالمعلومات والتخريب المقصود للشبكات.[1]

– مشكل مصدر الطاقة غير المتقطع حيث أن المواقع تبقى تحت رحمة شركات الاتصالات وشركة الكهرباء.

– سرعة التحميل حيث لا بد من القرب من قنوات الإنترنت الرئيسة لزيادة سرعة التحميل من الموقع.

– توفر مولدات الطاقة الاحتياطية حيث بها فقط يمكن التقليل من فترات غياب الموقع.[2]

**ج– التحديات الفنية:** وترتبط التحديات المالية بما يلي:

– مقاومة العاملين في الحقل التقني القدماء للتقنيات الحديثة لتخلفهم ثقافيا ومن حيث المهارات عن اللحاق بها، مما يجعلهم يصدون عنها حتى لا تتهدد مواقعهم الوظيفية.

– عجز البنى التحتية لدى بعض الدول للوفاء بالتزامات تشغيل الإدارة الإلكترونية.

– ضعف تقنية دعم اللغة العربية بالنسبة للدول العربية، حيث لا تتيح بعض تقنيات تنظيم المعلومات لاستخدام اللغة العربية.[3]

– نقص الموارد البشرية المؤهلة القادرة على العمل في مجال النظم الإلكترونية.

– عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي عند المواطنين ، مما يشكل عائقا في تطبيق الإدارة الإلكترونية.[4]

**د– التحديات الأمنية:** وتأخذ عدّة صور وهي:

---

[1] عادل حرحوش المفرجي وآخرون، **الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة– مصر، 2007، ص 37.

[2] محمد الصيرفي، **الإدارة الإلكترونية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية–مصر ، 2006، ص 190.

[3] حسين محمد الحسن، **مرجع سابق الذكر**، ص 193، 194.

[4] عادل حرحوش المفرجي وآخرون، **مرجع سابق الذكر**، ص 38.

- انكشاف المواطن وخصوصيته أمام الحكومة حيث تصبح معلوماته الشخصية وتقاريره الطبية والصحية وممتلكاته وكل التراخيص التي يحملها لدى الحكومة، وإن كانت الوسائل المتوفرة لدى الحكومة الإلكترونية تحقق درجة عالية من الخصوصية، لكن الأزمة هي أزمة الثقة بين الحكومة وجمهورها المستفيد وليس أزمة تكنولوجيا في هذه الحالة.[1] والمشكل الأساسي في هذه الحالة هو كذلك مشاركة العديد من المصالح العمومية لهذه المعلومات دون دراية من المواطن والمؤسسات المستفيدين من الخدمات. وذلك يعني استخدام المعلومات الخاصة بهم من دون إذن منهم، وكذلك كيف سيتم استغلال هذه المعلومات. [2]

- ضعف درجة التأمين على شبكة الأنترنت، حيث أن طبيعة شبكة الأنترنت تجعلها ضعيفة أمام محاولات المخربين للوصول إلى هذه الشبكة وحواسب مستخدميها، سواء كان المستخدمين مستقلين أو أعضاء في شبكة خاصة، حيث تم تصميم شبكة الأنترنت بطريقة تسمح بأكبر تبادل حر للمعلومات، إلا أن ذلك قد يكون ثمنه باهظا وهذا في حال قام مخربون باستغلال ضعف جدران الحماية وعموميتها واختراق خصوصية الآخرين بمحاولة تعطيل وإتلاف قواعد البيانات الخاصة بالشبكة والتسبب بالأذى للبيانات والموارد المتاحة في الشبكة. وإن تم إيجاد حلول جزئية للتغلب على بعض الثغرات الأمنية إلا أنها غير كافية، وما يعرقل أكثر أنه لبناء قاعدة أمنية أقوى يتطلب الأمر استثمارات هائلة في التجهيزات والبرمجيات.[3] وأدى ذلك كله إلى فقدان الإحساس بالأمان، ومخاوف المتعاملين من أن يتم اختراق بياناتهم أو حذفها

---

[1] محمود القدوة، **مرجع سابق الذكر**، ص 101.

[2] Aminata Bal, « quelques réflexions sur l'administration électronique », in Revue Française d'administration publique, vol 10, n° 1, hiver 2005, p6. In **http://www.lex-electronica.org/files/sites/103/10-1_bal.pdf**, consulté le 14 janvier 2018 , à 11H30 .

[3] محمد الصيرفي، **مرجع سابق الذكر**، ص 329، 330.

أو استغلالها في أعمال غير مشروعة، وهذا الهاجس لم يعد محليا بل دوليا فعلى سبيل المثال نتيجة للقرصنة والاختراق يتكبد الاقتصاد الأمريكي خسائر سنوية بسبب جرائم الحاسوب( فيروسات، هجمات أنظمة، تجسس، سرقة الحواسب وغيرها) قدرت هذه الخسائر بـ 67,2 مليار دولار(حسب مكتب التحقيقات الفدرالية).[1]

**هـ- التحديات التشريعية**: وترتبط بما يلي:

- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية.

- تأخر وضع التشريعات التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة وهو ما يعرقل الكثير من المعاملات.

- قصور التشريعات والقوانين في مجال قواعد الإثبات والحجية والمصداقية، وهو ما يزيد من خوف المقدمين على القيان بالتعاملات الإلكترونية في ظل غياب ما يثبت حقوقهم من الوثائق، وعدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها كأدلة إثبات أو الاعتراف بمصداقيتها.

- احتياج الواقع الإداري إلى جهد ووقت طويلين لوضع القوانين والتشريعات المنظمة لممارساته والضابطة لمعاملاته. والحاجة لتعميم التشريعات دوليا أو على الأقل الاعتراف بها خاصة أن المعاملات قد تخرج عن حدود الدولة.

- غياب تشريعات تجرّم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية وتضع عقوبات رادعة لمرتكبي هذه الجرائم وهو ما يزيد من عدم الشعور بالأمان.[2]

---

[1] حسين محمد الحسن، **مرجع سابق الذكر**، ص 196، 197.

[2] **المرجع نفسه**، ص 195، 196.

**الخاتمة:**

خاتمة قولنا وما توصلنا إليه خلال هذا البحث هو أن الفساد الإداري حالة مرضية في الإدارة التي تنحرف عن مسارها نتيجة للمخالفات التي قد يقوم بها الموظف العام بخروجه عن مساره الوظيفي بما يخالف التشريعات والتنظيمات واللوائح والقيم الفردية السائدة في المجتمع وفي الإدارة ، وهذا من أجل تحقيق أغراض شخصية مادية أو غير مادية غير قانونية .

وما تم التوصل إليه كذلك هو أن للفساد الإداري بمختلف أشكاله وأنواعه نتائج وخيمة في المجتمع، خاصة مع محدودية قدرة الأساليب التقليدية القائمة في محاربته، حيث يؤدي إلى حرمان المواطن من الخدمة، كما يؤدي إلى تفشي اللاعدالة بما يفقد المواطن ثقته في الإدارة، والتي بدورها تفقد مصداقيتها وتصبح غير قادرة على تحقيق أهدافها نظرا لهدر مواردها، وإن لم يتم محاربته فإنه سيتوسع وينتشر أكثر بما يزيد من الأضرار ويوسع نطاقها لتصل حتى إلى المجتمع فيصبح الفساد جزءا من ثقافته.

وتوصلنا إلى أن الفساد الإداري يظهر ويتوسع لأسباب ولمحاربته لا بد من تطبيق حلول دورها القضاء على هته الأسباب.

كما توصلنا خلال بحثنا إلى أن الإدارة الإلكترونية هي أنسب الحلول في العصر الحالي في محاربة الفساد الإداري لما لها من دور بفضل التقنيات الحديثة التي تستعملها، ولا يمكن لها تأدية هذا الدور إلا بتوفير متطلباتها وهذا من خلال دعم الحكومة لها واستحداث تشريعات تسهل عملية تطبيقها كآلية لمحاربة الفساد، مع ضرورة توفير الإمكانيات التقنية وكذا المادية وإن كانت ضخمة إلا أن عائدات تطبيقها تستدعي هذه التضحية، كما يتطلب الأمر من الإدارة إعادة النظر في الطرق التقليدية السائدة في الإدارة وجعلها تتناسب مع نموذج الإدارة الإلكترونية، وإعادة النظر في حقوق الموظفين وتطويرها بما يجعلهم في غنى عن اللجوء لأساليب الفساد.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يفيدنا في مجال محاربة الفساد الإداري فحسب بل يساعد في تحقيق التنمية الإدارية وتحسين مستوى الخدمات ويبسط الإجراءات الإدارية، كما يدعم الاقتصاد الوطني من خلال الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في التصدير، وما يمكن أن يحققه من تسهيل التواصل مع السوق العالمية والاستفادة من الفرص المتوفرة فيه.

كما توصلنا إلى أنه و إن كان للإدارة الإلكترونية حدود في مواجهة الفساد الإداري إلا أن إبراز هذه الحدود يساعد في دفع الإدارة لتطوير أساليبها كما يشجع على التفكير في تطوير الإدارة الإلكترونية وتطوير التكنولوجيات والتقنيات المستعملة فيها وهو ما يشجع البحث العلمي من أجل تحسين الخدمة الإدارية.

وما نوصي به خلال هذا البحث هو:

– أن الإدارة الالكترونية تستدعي توفير إمكانيات من أجل محاربة الفساد، وعلى الدولة توفيرها لأنه ما يضيع من مال عام جراء الفساد أكثر مما يتطلبه تطبيق الإدارة الإلكترونية.

– أن محاربة الفساد لا يكتفي بمجرد توفير نموذج الإدارة الإلكترونية، بل على المجتمع أن يغرس قيم لا تقبل الفساد وتحاربه.

– أن العنصر الأساسي في الفساد هو العنصر البشري، فالإنسان هو الذي يتجه بالإدارة نحو الفساد بسلوكه الذي تتسبب فيه عدّة أسباب كما ذكر في الموضوع ، لذلك ما نوصي به هو ضرورة الاهتمام بهذا العنصر البشري وتحسين مستواه المعيشي حتى لا يلجأ للفساد، فالإدارة والإدارة الإلكترونية يبقى هدف وجودها هو تحسين حياة الفرد وتحقيق رضاه.

**قائمة المراجع :**

**أ – باللغة العربية :**

**1–** أحمد محمد سمير، **الإدارة الإلكترونية**، عمان، دار المسيرة، 2009.

**2–** الأعرجي عاصم، **إدارة الأزمات واتخاذ القرارات**، ، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، أربد– الأردن، 2013.

**3–** الحلو ماجد راغب، **علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية–مصر، 2007.

**4–** الحسن حسين محمد، **الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2011.

**5–** اللوزي موسى، **التنمية الإدارية**، دار وائل، عمان– الأردن، الطبعة الثانية، 2001.

**6–** المعاني أيمن عودة، **الإدارة العامة الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2010.

**7–** المفرجي عادل حرحوش وآخرون، **الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة –مصر، 2007.

**8-** النعيمي صلاح عبد القادر، **الإدارة**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013 .

**9-** الصيرفي محمد، **الإدارة الإلكترونية**، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية- مصر،2006.

**10-** القدوة حمود ، **الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.

**11-** الراشدي سعيد علي، **الإدارة بالشفافية**، دار كنوز المعرفة، عمان- الأردن، 2007.

**12-** الشوبكي سمير، **المعجم الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006.

**13-** الشمري هاشم و الفتلي إيثار ، **الفساد الإداري والمالي وأثاره الاقتصادية والمالية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.

**14-** حجازي عبد الفتاح بيومي، **الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح**، دار الفكر لجامعي، الإسكندرية-مصر، 2008.

**15-** حمدي رضا هاشم، **الإصلاح الإداري**، دار الراية، عمان- الأردن، 2011.

**16-** فريج غازي محمد، **الإصلاح الإداري دراسة مقارنة بين الأنظمة الوضعية والنظرية الإسلامية رؤية مستقبلية لإصلاح الإدارة**، منشورات الحلبي الحقوقية،بيروت-لبنان، 2014 .

**17-** قطيش عبد اللطيف ، **الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق –دراسة مقارنة–** ، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت-لبنان، 2013.

**ب- باللغة الأجنبية**

1- Acosta Fernando, La corruption politico- administrative , émergence , constitution et éclatement d'un champ d'étude , revue Déviance et société, vol 9, n° 4 , 1985 ,in **https://www.persee.fr/doc/ds_0378-7931_1985_num_9_4_1455** ,consulté le 19 janvier 2018,à 11H 15.

*2- Bal Aminata, « quelques réflexions sur l'administration électronique », in Revue Française d'administration publique, vol 10, n° 1, hiver 2005, p6. In **http://www.lex-electronica.org/files/sites/103/10-1_bal.pdf**, consulté le 14 janvier 2018 , à 11H30 .*

*3- Maisl Herbert et Du Marais Bertrand, « L'administration électronique », in Revue Française d'administration publique, n° 110, 2 ème semestre, 2004 , in **https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2004-2-page-211.htm** , consulté le 15 janvier 2018, à 10H50.*