مساهمة الحوكمة الإلكترونية في تدعيم الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية

The Contribution of E-Governance to Strengthening Governance at the Local authorities Level

جمال بلقاسمي
مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات، جامعة المحمد بوقرة بومرداس، الجزائر
d.belkacemi@univ-boumerdes.dz

سعاد عقون*
جامعة المحمد بوقرة بومرداس، الجزائر
s.aggoun@univ-boumerdes.dz

تاريخ الاستلام: 2025/05/11 **تاريخ القبول: .2025/06/23** **تاريخ النشر: 2025/06/30**

ملخص:

تهدف هذا البحث إلى تبيين دور الحوكمة الالكترونية في تحسين التفاعل بين الحكومات والمواطنين والقطاع الخاص، ومساهمتها الممكنة في تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة، من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الشؤون العمومية على المستوى المحلي، إذ أن اللجوء لما يتيحه التطور التكنولوجي والرقمي بالنظر لإسهاماته الإيجابية في نواحي مختلفة من الحياة الاقتصادية والاجتماعية، من شأنه معالجة السلبيات التي تواجهها السلطات المحلية من نقص الفعالية وفقدان الشرعية.

توصلنا في نهاية هذا البحث، وانطلاقا من الدراسة المفاهيمية، وكذا الحالة المعروضة، إلى أن العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والحوكمة المحلية علاقة تكاملية، حيث توفر الأدوات الرقمية إمكانات كبيرة لإعادة تشكيل العلاقة بين المواطن والإدارة المحلية، وتمكن من إشراك المواطنين والجهات الفاعلة المحلية في اتخاذ القرار، كما تسمح بخلق بيئة أكثر فاعلية وتقديم الخدمات أكثر جودة وشفافية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الالكترونية، الجماعات المحلية، التحول الرقمي، الحوكمة المحلية.

تصنيف JEL : H76, H83, O33

---

* **المؤلف المرسل**

Abstract:

This research aims to highlight the role of e-governance in improving interaction between governments, citizens, and the private sector, and its potential contribution to enhancing transparency, accountability, and participation, through the use of information and communication technologies in managing public affairs at the local level. Resorting to the opportunities offered by technological and digital advancements, given their positive impact on various aspects of economic and social life, can help address the shortcomings faced by local authorities, such as lack of efficiency and loss of legitimacy.

At the conclusion of this research, and based on both the conceptual study and the presented case, we found that the relationship between **e-**governance and local governance is a complementary one. Digital tools provide significant potential to reshape the relationship between citizens and local administrations, enabling broader citizen and stakeholder participation in decision-making processes. Furthermore, they help create a more effective environment and contribute to delivering higher quality and more transparent public services.

Keywords: E-governance, Local Authorities, Digital Transformation, Local Governance.

JEL Classification Codes: H76, H83, O33

مقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات عميقة في أنماط الحكم والإدارة، حيث برز مفهوم الحوكمة المحلية كإطار شامل يسعى إلى تحسين الأداء المحلي عبر تبني مبادئ الشفافية، المشاركة، والمساءلة، وأضحى هذا المفهوم من بين أهم الركائز التي تعتمد عليها الدول لتعزيز الديمقراطية القاعدية وتحقيق التنمية المستدامة، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية المتزايدة المتسمة بزيادة الطلبات على التنمية المحلية وضرورة تحسين الخدمات العمومية القاعدية بالنظر لما يقدم في مختلف أرجاء العالم، لكن بالمقابل تشهد هذه الجماعات المحلية صعوبات في الرفع من قدرات التمويل المحلي، ومحدودية الممارسات التسييرية الواجب تجديدها.

ضمن هذا السياق برز مفهوم الحوكمة الالكترونية كأداة فعالة لتحسين الأداء العمومي وتجويد الخدمات العمومية وتيسيرها خاصة على المواطن، وتعد الجماعات المحلية الحلقة الأساسية في هذا التحول، نظرا لاعتبارها الخلية القاعدية للدولة ولدورها المباشر في تقديم الخدمات للمواطنين، وبهذا فهي الأولى بتبني هذه الممارسات الحديثة والعمل على تفعيل الحوكمة الالكترونية على المستوى المحلي لتعزيز كفاءتها وشرعيتها.

غير أن مدى مساهمة هذه الآلية الرقمية في تجسيد مبادئ الحوكمة على المستوى المحلي لا يزال موضوع جدل وبحث، لهذا ارتأينا معالجة الإشكالية التالية من خلال هذا العمل: كيف تساهم الحوكمة الالكترونية في تعزيز مبادئ وممارسات الحوكمة المحلية؟

لمعالجة هذه الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة التالية:

- ما هو الإطار المفاهيمي للحوكمة المحلية؟
- ماهي مميزات الحوكمة الإلكترونية مقارنة بالمفاهيم الشبيهة بها؟
- ما أثر الحوكمة الإلكترونية على مستويات الشفافية والمشاركة والمساءلة كممارسات على المستوى المحلي؟

لمعالجة هذه الإشكالية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات نوضحها فيما يلي:

- تقوم الحوكمة المحلية على نفس المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، وتشكل هذه المبادئ الإطار الذي من خلاله يتم تقييم أداء الجماعات المحلية.

- تمتاز الحوكمة الإلكترونية بتركيزها على تعزيز دور المواطنين في صنع القرار المحلي وتمكينه من الوصول للمعلومات التي يحتاجها، وليس فقط رقمنة العمليات الإدارية.

- تؤدي ممارسات الحوكمة الإلكترونية إلى تحسين مستويات الشفافية، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وتفعيل آليات المساءلة على المستوى المحلي.

ونظرا لما سبق نهدف من خلال هذا البحث بصفة أساسية إلى تحقيق المقاصد التالية:

- توضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بالحوكمة الإلكترونية والحوكمة المحلية.
- تحليل دور الحوكمة الإلكترونية في ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة.
- تقديم مقترحات عملية لتحسين أداء الجماعات المحلية عبر التحول الرقمي.

استخدمنا خلال هذا العمل البحثي المنهج الوصفي التحليلي لتحليل المفاهيم والمفردات النظرية للحوكمة المحلية والالكترونية، وأسلوب دراسة حالة للوقوف على واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في إدارة عمومية.

من بين الدراسات السابقة التي استندنا عليها من خلال هذا العمل، البحث المعنون بـ " The Impact Of E-Governance On Shortening The Public Service Delivery Terms" (Ivan, et al., 2024) هدف هذا المقال إلى تحديد فعالية الحوكمة الإلكترونية وحساب العلاقة بينها وبين آجال تقديم الخدمات العامة من خلال استخدام تحليل الارتباط في عينة من الدول المتقدمة التي تتمتع بأعلى مستويات الإدارة الرقمية العمومية، ونتج عنه وجود علاقة وثيقة بين تطور الحوكمة الإلكترونية وتقليص آجال تقديم الخدمات العامة، باعتبار أنها تسهم في تقليص الحواجز البيروقراطية وزيادة إتاحة الخدمات العامة للمواطنين، وأيضا تبسيط العمليات وتوفير مرونة أكبر في الاستجابة لاحتياجات المواطنين المتغيرة.

المقال الموسوم بـ "الحوكمة الالكترونية كمدخل لإصلاح الإدارة المحلية وتفعيل المشاركة الشعبية في التنمية المستدامة" (حوثية و دريوش، 2021)، وقد هدف البحث إلى إبراز واقع الإدارة المحلية في الجزائر والتحديات التي تواجهها، وتسليط الضوء حول مفهوم الحوكمة الالكترونية ومساهمتها في إصلاح الإدارة المحلية وتفعيل المشاركة الشعبية في التنمية المستدامة، وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج، ومن أهمها أن الحوكمة الالكترونية تُعد من بين المداخل الأفضل لإصلاح الإدارة المحلية في الجزائر، والآلية الأكثر كفاءة لتحسين الخدمات العامة الأساسية، وأن أهم خطوة لتجسيد الحوكمة

الإلكترونية في الواقع الجزائري، إرساء مبادئ الحوكمة التقليدية في الإدارة المحلية ومتابعة ومراقبة آليات تجسيدها.

تناولت هذه الدراسة ثلاثة أجزاء أساسية تمثلت فيما يلي:

أولا: الإطار المفاهيمي للحوكمة المحلية

ثانيا: الحوكمة الالكترونية، أهدافها ومتطلباتها

ثالثا: ممارسات جيدة للحوكمة الالكترونية

أولا. الإطار المفاهيمي للحوكمة المحلية

تشكل الحوكمة المحلية أحد المفاهيم الأساسية في تحسين جودة الخدمات العمومية. وقد برز هذا المفهوم كتوجه يسعى إلى تعزيز فعالية إدارة الشأن العام المحلي، وهو ما سنتعرف عليه فيما يلي.

1. مفهوم الحوكمة المحلية:

ظهر مفهوم "الحوكمة (Governance) "كمفهوم جديد في العلوم السياسية والإدارية والاقتصادية، يهدف إلى تحسين طريقة تسيير الشأن العام من خلال إشراك مختلف الفاعلين، وليس فقط الدولة. تعرف الحوكمة بأنها "أسلوب في ممارسة السلطة يركز على الشفافية، المشاركة، الفعالية، والمساءلة". تختلف التعريفات باختلاف السياق، لكنها تشترك في التأكيد على أن الحوكمة ترتكز على التفاعل بين الفاعلين الرسميين (السلطات العمومية) وغير الرسميين (المجتمع المدني، القطاع الخاص، المواطنون).

فقد جاء مصطلح الحوكمة مع بداية عقد التسعينات في إطار التغيير الذي حدث في طبيعة دور الحكومة من جانب، وتطور علم الإدارة من جانب آخر ، ليعبر عن أهمية وضرورة الانتقال بفكرة الإدارة الحكومية من الحالة التقليدية التي توصف بالانعزال عن المواطنين والالتصاق أو التقيد بالعمليات الإدارية إلى الحالة الأكثر تفاعلا وتكاملا بين عناصر الدولة والتي من أهمها الوحدات المحلية (محمود، 2005) ، فعلى المستوى العملي، لم تعد الدولة هي الفاعل الرئيسي في صنع وتنفيذ السياسات العامة، بل أصبح هناك فاعلون آخرون مثل المنظمات، المؤسسات الدولية، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني.

وبذلك فمفهوم الحوكمة أوسع من الحكومة أو الحكم، لأنه يتضمن بالإضافة إلى عمل أجهزة الدولة الرسمية من سلطات تنفيذية وتشريعية وقضائية وإدارة عامة، عمل كل من المؤسسات غير الرسمية، أو منظمات المجتمع المدني، بالإضافة إلى القطاع الخاص (كريم، 2006).

أما الحوكمة المحلية فعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي PNUD كما يلي: "تتضمن الحوكمة المحلية مجموعة الهيئات، الآليات، السيرورات، التي يستطيع من خلالها المواطنون ومجموعاتهم التعبير عن احتياجاتهم ومصالحهم، ومناقشة اختلافاتهم، والحصول على حقوقهم، والقيام بواجباتهم على المستوى المحلي، وهي عبارة عن شراكة بين المجتمع المدني والقطاع الخاص لأجل تقديم خدمات تتصف بـ: المشاركة، الشفافية، المسؤولية، العدالة والتطور المحلي. وهي تتطلب تحويل السلطات والموارد اللازمة للجماعات المحلية، وتدعيم قدراتها على العمل كهيئات مشاركة، حساسة ومسؤولة أمام انشغالات واحتياجات المواطنين، كما تهتم في ذات الوقت بالسعي لتدعيم الديمقراطية في المستوى القاعدي، وإعطاء المواطنين وممثليهم الوسائل للمساهمة كشركاء متساويين في الحوكمة المحلية وفي مسار التطور المحلي. (Lutz و Wolf Linder، 2004).

كما تعرف الحوكمة المحلية على أنها عملية تنظيمية تهدف إلى تحسين الأداء الإداري والخدمات العامة في المجتمعات المحلية، من خلال تعزيز مبدأ الشفافية، المساءلة، والمشاركة الفعالة للمواطنين، بحيث تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة عبر تفعيل دور الجهات الفاعلة على المستوى المحلي، سواء كانوا من ممثلي الهيئات الحكومية أو المجتمع المدني أو القطاع الخاص. فالحوكمة المحلية تركز على توزيع السلطة والصلاحيات بين المستويات المحلية والوطنية، مع التأكيد على مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.

الحديث عن الحوكمة المحلية يعني إذن تكييف مبادئ الحوكمة مع مستوى الجماعات الإقليمية (البلديات، الولايات). وتكتسي هذه المقاربة أهمية كبرى في البلدان النامية، حيث إن السلطات المحلية تعد الأقرب إلى المواطنين، وهي الأقدر على الاستجابة لاحتياجاتهم اليومية. إذ إن تفعيل الحوكمة المحلية يتيح لها تحسين فعالية الخدمات العمومية المقدمة، تعزيز الثقة بين المواطن والإدارات المحلية، ضمان العدالة في توزيع المشاريع التنموية، ورفع مستوى رضا المواطنين.

2. مبادئ الحوكمة المحلية:

بتعدد التعاريف التي تناولت مصطلح الحوكمة المحلية تعددت كذلك مبادئها، وهذا ما تم تداوله في الوثائق الدولية كوثائق صندوق النقد الدولي والبنك العالمي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في العديد من العناصر يمكن إجمالها فيما يلي:

1.2 **المشاركة:** تعنى المشاركة بتمكين الأفراد، المواطنين، أو منظمات المجتمع المدني من الانخراط في عملية صنع السياسات العمومية ووضع بعض أسس التدخلات في مجال العمل الحكومي. ولضمان فعالية هذه المشاركة، ينبغي أن تتوافر للأفراد والجماعات فرص متكافئة وكافية لطرح مطالبهم وإدراجها ضمن أولويات السلطات المحلية والوطنية. في هذا السياق نجد أن الانتخابات أحد أبرز أشكال هذه المشاركة، حيث تسهم في دعم التنمية الاجتماعية من خلال اختيار ممثليهم، كما يمكن للأفراد أن ينشئوا جمعيات أو ينضموا إلى النقابات المهنية ومنظمات العمل التطوعي، بما يعزز من التمثيل المجتمعي ويسهم في تطوير السياسات العامة. (جردير، 2010)

2.2 **حكم القانون:** يقصد بحكم القانون أو سيادة القانون تلك المنظومة التي توجه سلوك الأفراد داخل الحياة السياسية، من خلال ضمان وضوح القوانين والتنظيمات وانسجامها في التطبيق، والحد من تضارب المهام وتداخل السلطات بين المسؤولين أنفسهم وبينهم وبين المواطنين، تظهر هذه السيادة بوضوح في استقلال السلطة القضائية عن السلطتين التنفيذية والتشريعية، مما يعزز الشرعية ويكرس مبدأ المواطنة القائمة على المساواة بين جميع الأفراد. (قوراري، 2017).

3.2 **الشفافية:** تُعد الشفافية ركيزة أساسية من ركائز الحوكمة المحلية، حيث تمكن المواطنين من الوصول إلى المعلومات المتصلة بحياتهم اليومية، والتي تسمح لهم بذلك فيما بعد المشاركة مع السلطات المحلية والرقابة على أدائها، عبر تمكينهم من الاطلاع على محاضر الاجتماعات والمداولات التي تعقد بشكل دوري. بما يسهم في تحسين فعالية العمل المحلي وتعميق الممارسة الديمقراطية. (قوراري، 2017).

4.2 **المساءلة:** تتطرق المساءلة إلى تحميل الأفراد والمؤسسات مسؤولية أدائهم، والذي يجب أن يخضع للتقييم من خلال مؤشرات موضوعية متفق عليها مسبقا. ويعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها مطالبة المسؤولين بتقديم توضيحات وتفسيرات مقبولة لأصحاب المصلحة بخصوص الصلاحيات الممارسة ومهامهم، مع ضرورة استجابتهم للملاحظات وتلبية الانشغالات والطلبات

الموجهة إليهم، وبالأخص تحمل المسؤولية عن نتائج أدائهم السلبية، بما في ذلك حالات التلاعب. وترتبط المساءلة ارتباطا وثيقا بمبدأي الشفافية وحكم القانون. (النور، 2010)

5.2 الشرعية: تعكس الشرعية قبول المواطنين للسلطة المحلية ومدى استعدادهم للاعتراف بأحقية وجودها في المجتمع، ويشترط في ذلك أن تمارس هذه السلطة ضمن إطار قانوني عادل، تحترم فيه القرارات والحقوق وتؤدى فيه الواجبات مع ضمان المساواة والعدالة، وإتاحة فرص متكافئة لجميع الأفراد دون تمييز. (سعيداني و صاري، 2018)

3. الفاعلون الرئيسيون للحوكمة المحلية:

تتضمن الحوكمة المحلية مجموعة من الأطراف أو الفاعلين المباشرين وغير المباشرين، تتشارك جهودهم لترقية الأداء المحلي وتحقيق رضا المواطنين بطريقة مقبولة وعادلة، نوجز أهمهم من خلال ما يلي:

1.3 الدولة والمؤسسات الرسمية: يتوجب على الدولة تأمين إطار قانوني ملائم يدعم المشاركة المجتمعية، وذلك من خلال قوانين تؤسس لحرية إقامة منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية دون كبح أو تضييق، ومد الهيئات المحلية اللامركزية بصلاحيات إدارية ومالية لأداء مهامها بفعالية، كما يتطلب ذلك إيجاد آليات حوار بنّاءة بين مختلف الفاعلين، لإدماجهم في عمليات صنع القرار المحلي.

2.3 السلطات المحلية: التي تعمل على إشراك المواطنين، وذلك عبر اللجان الرسمية وعبر اللقاءات الدورية، كما أن عليها أن تكون أكثر شفافية في نشر المعلومات وميزانياتها ومشاريعها، والعمل على تحفيز مساهمة الإدارات المحلية ومنظمات المجتمع المدني في المشاريع المحلية لتلاقي المصالح وعدم تعارضها، ولبناء الثقة بين السلطة المحلية وهيئات المجتمع المدني.

3.3 المجتمع المدني: تعد منظمات المجتمع المدني بمثابة قنوات لمشاركة الناس في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتنظيمهم لأنفسهم في شكل جماعات أكثر قوة للتأثير على السياسات العامة والوصول إلى الموارد العامة وبخاصة من أجل الفقراء، ويمكن أن تفرض تلك المنظمات كوابح وضوابط على سلطة الحكومة.

4.3 القطاع الخاص: يشمل جميع المشاريع والأنشطة الاقتصادية التي يملكها الخواص، والتي تنشط في مختلف القطاعات كالصناعة، الزراعة، التجارة، والخدمات، ويعد هذا القطاع ضروريا لدعم

التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بالنظر لما يوفره من عمالة، وما يدفعه من ضرائب ورسوم، وما يتصف به من مرونة وإبداع وابتكار في سبيل تحسين جودة الخدمات، كما يدعم الحوكمة المحلية من خلال الشراكة سواء مع الدولة ومع المؤسسات الأخرى.

ثانيا: الحوكمة الالكترونية، أهدافها ومتطلباتها

تعد الحوكمة الإلكترونية توجها حديثا يهدف إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين أداء الإدارة العمومية، من خلال تعزيز الشفافية، تسهيل الخدمات، وتوسيع المشاركة، وهي تتطلب بنية تحتية رقمية متطورة، وكفاءات مؤهلة، وإطارا قانونيا وتنظيميا داعما، وهو ما سنتعرف عليه.

1. ماهية الحوكمة الالكترونية:

تتداخل مفاهيم الحوكمة الإلكترونية، الحوكمة المحلية، والحوكمة الرقمية، لكنها تختلف من حيث النطاق والأدوات، وسنحاول توضيح ما يميز كل منها من خلال ما سيأتي.

1.1 تعريف التحول الرقمي: يقصد بالتحول الرقمي تلك العمليات التي يتم من خلالها توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة بهدف الانسجام مع التطورات المتغيرة باستمرار على مستوى الأسواق في مجالات مختلفة، ويصبو إلى رقمنة المهام والأنشطة وإجراءات تقديم الخدمات، بطريقة آلية من خلال أنظمة وتطبيقات رقمية بدلا من الأساليب التقليدية التي تعتمد على الأوراق، والتي توصف بطول إجراءاتها وبطء مدة إنجازها، ووفق هذا المعنى نجد أن التحول الرقمي يرمى إلى الذهاب نحو إجراءات وممارسات إدارية رقمية متكاملة تبنى على أساس استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسيلة جوهرية لتجويد الأداء والرفع من مستوى الخدمات، في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع استراتيجية للتحول الرقمي، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتصميم البرامج التعليمية الرقمية، وإدارة التحول الرقمي وتمويله، بالإضافة إلى المتطلبات البشرية، والتقنية، والأمنية، والتشريعية. (محمد الجويدي، 2021)

2.1 التمييز بين الحكومة، الحوكمة الالكترونية والحوكمة الرقمية: بهدف التمييز بين المصطلحين لا بد من إدراج تعريف لكل منها، وهذا ما نتطرق إليه من خلال ما يلي:

1.2.1 الحكومة الإلكترونية: تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الحكومة الإلكترونية، لكن يمكننا إدراج تعريف متفق عليه إلى حد بعيد ضمن الأدبيات التي تطرقت إلى الموضوع، إذ تعرف على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتجويد الأداء الإداري بالمنظمات الحكومية، وذلك

من خلال رقمنة العمليات الإدارية وتحقيق تحول فعلي في طريقة تقديم الخدمات العمومية بالانتقال من الطابع الورقي للمهام والنشاطات إلى الطابع الرقمي، وهذا ما يسمح بتحقيق مستوى فعالية وفاعلية أفضل وجودة أحسن للخدمات، وتسعى الحكومة الإلكترونية من خلالها إلى العمل بمرونة وسرعة، مع تقليل التكاليف وزيادة الشفافية.

وتجمع أغلب التعريفات المعتمدة، على أن الحكومة الإلكترونية ترتكز على أربعة مكونات أساسية، وهي(ESCWA), 2014)) :

- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل شبكات الحاسوب، شبكات الإنترنت، أجهزة الاتصال كالفاكس والهواتف المحمولة، من أجل تحديث الأداء الحكومي؛

- مساندة الأعمال والنشاطات الحكومية عبر تقديم المعلومات، والخدمات، وتحسين إدارة المؤسسات العمومية؛

- تدعيم وتوطيد العلاقة بين الحكومة والمواطنين، من خلال إنشاء قنوات تواصل رقمية جديدة تشجع على التفاعل والمشاركة في الشأن العام، سواء في العملية السياسية أو الإدارية؛

- تبني استراتيجية حكومية رقمية موجهة نحو تحقيق النتائج عوض التركيز على احترام الوسائل، تضمن تقديم قيمة مضافة لجميع الأطراف الفاعلة، سواء كانوا مواطنين، إدارات، أو شركاء من القطاع الخاص.

وما يمكن ملاحظته مؤخرا أن المؤسسات الحكومية ضخت خلال السنوات الأخيرة، استثمارات مهمة في مشاريع وتطبيقات الحكومة الإلكترونية، بهدف تحسين جودة الخدمات العامة وتحقيق الفعالية والفاعلية في الأداء من خلال تقليص التكاليف وتسريع الإجراءات، وقد أفضت هذه المشاريع عن نتائج إيجابية، خصوصا فيما يتعلق بتسهيل ولوج المواطنين إلى المعلومات عبر قنوات رقمية متعددة، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين آليات متابعة الأداء المؤسسي.

غير أن نتائج الحكومة الإلكترونية بقيت محدودة فيما يخص الإصلاح الهيكلي للإدارة العمومية وتجديد أساليب تقديم الخدمات، ما كشف عن قصور هذا النموذج التقليدي في مواكبة التحولات الاجتماعية والتكنولوجية. فقد تغيرت توقعات المواطن من الدولة، ولم يعد يكتفي بدور المتلقي السلبي للخدمة، بل بات يطالب بعلاقة تفاعلية تقوم على المشاركة في صياغة السياسات وتحديد الأولويات، والمساهمة في تصميم الخدمات، ومساءلة الجهات الحكومية عن أدائها.

هذا التحول في وعي المواطن وفي التوجهات العامة للدولة أدى إلى بروز الحاجة إلى الانتقال من نموذج الحكومة الإلكترونية، الذي يركّز على رقمنة المعاملات، إلى نموذج الحوكمة الإلكترونية، الذي يؤسس لعلاقة تعاونية وشراكة حقيقية بين الدولة والمجتمع. فالحوكمة الإلكترونية لا تقتصر على استخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة، بل تهدف إلى ترسيخ الشفافية، وتفعيل قنوات المشاركة، وتعزيز المساءلة، مما يعزز الثقة المتبادلة بين المواطن والحكومة، ويضع المواطن في قلب عملية اتخاذ القرار.

2.2.1 الحوكمة الإلكترونية: ترتبط بالاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تحسين أنظمة الحوكمة المنتهجة، وتقديم خدمات عمومية ذات جودة للمواطنين، فضلا عن كونها وسيلة لتجويد الأداء الحكومي وتقليص التعقيدات البيروقراطية التي تعيق فعاليته، وتُعد بذلك الحوكمة الإلكترونية آلية حديثة للتسيير الإداري العقلاني، تهدف إلى تحقيق التوافق الأمثل بين موارد المنظمات الحكومية وأدوارها، وتعزيز مبادئ الديمقراطية والمشاركة. وتعرف بأنها "تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الحكومة لتعزيز المساءلة، وخلق الوعي، وضمان الشفافية في إدارة الأعمال الحكومية"، كما تعرف على أنها نمط حديث للتسيير، قائم على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة ويحدث تغييرات على مستوى التنظيم وسلوكيات الأفراد بهدف تحقيق مشاركة المواطن وإعادة النظر في دور الحكومة ووظائفها لتحقيق الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات وتحقيق جودة الخدمات العمومية وتجسيد مبدأ الديمقراطية الإلكترونية. (لوكيل و بوعالم، 2024)

تشير الحوكمة الإلكترونية إلى طريقة توجيه وإدارة خاصة بالحكومة الإلكترونية، مما يسمح لها، من خلال استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتحسين الخدمات العامة، وتطوير المساءلة والشفافية في العلاقات بين المواطنين والإدارة، مع تعزيز تطوير مجتمع المعلومات وعملية التحول الديمقراطي التي تصاحبه. (Brahima، 2002)

الحوكمة الإلكترونية هي إذن إطار مؤسسي لإدارة التحول الرقمي، والذي يهدف إلى إنتاج أشكال جديدة من التفاعل بين المواطنين والدولة عبر استخدام التكنولوجيا الحديثة. فهي ليست مجرد تطبيق للتكنولوجيا، بل هي تغيير شامل في كيفية تقديم الخدمات الحكومية وإدارة العلاقات بين الحكومة، والمواطنين، والمجتمع المدني، الهدف الرئيسي منها هو تحسين فعالية الحكومة، تعزيز الشفافية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات العامة للمواطنين.

3.2.1 الحوكمة الرقمية: هي تشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز اشتراك المجتمع في العمليات الإدارية والسياسية وصنع وتقييم السياسات العامة من خلال عملية أكثر ديناميكية تسمح بردود الفعل والتغذية العكسية، كما تتضمن الحوكمة الرقمية نقل الخدمات بشكل رقمي يسمح للحكومات جمع وتخزين مجموعة ضخمة من البيانات باستمرار حول الأنشطة والتفاعلات والمعاملات اليومية للمواطنين، مما يسمح باستخراج هذه البيانات وتحليلها واستخدامها كمدخلات جديدة في إعادة تشكيل الخدمات، مع تشجيع المواطنين على أن يصبحوا مشاركين مسؤولين في الإنتاج المشترك وتقديم هذه الخدمات الرقمية بشكل فعال (السيد، 2024) .

كما يقصد بالحوكمة الرقمية "استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتعزيز القيمة العامة من خلال المبادرات التي تقودها الحكومة داخل القطاع العام وكذلك من خلال التعاون الخارجي بين أصحاب المصلحة الرئيسيين من العامة ". (مهماه، 2024)

تتطلب الحوكمة الرقمية من المسؤولين العمومين النظر في كيفية تأثير التكنولوجيا على كل نشاط داخل الإدارات العمومية، بحيث يمكن استخدام التكنولوجيا من منع الأخطاء، توفير المعلومات والتمكين اتخاذ قرارات أفضل وأسرع، وأيضا تحسين المساءلة من خلال تسجيل كل تفاعل، وتتطلب الحوكمة الرقمية الناجحة الاستثمار في الأجهزة والبرمجيات المناسبة وتخصيص الوقت والتدريب اللازمين للتعلم ولتنفيذ التقنيات الرقمية.

مفهوم الحوكمة الرقمية إذن أوسع من مفهوم الحوكمة الالكترونية فهو يشير إلى الطريقة التي تستخدم بها الحكومات الرقمنة الشاملة في صنع السياسات واتخاذ القرار، وليس فقط تقديم الخدمات. ويتم التركيز فيها على إدارة التحول الرقمي لدعم القرار، وحماية الخصوصية، واستخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات ولاتخاذ القرارات العامة، أو أيضا توجيه الاستثمارات في البنية الرقمية وتطوير قدراتها، بهذا يظهر أن هدفها الأساسي هو توجيه السياسات العامة وفق مبادئ الحوكمة باستخدام أدوات رقمية متقدمة.

أما الحوكمة الإلكترونية فهي تركز بشكل رئيسي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين إدارة النشاطات الحكومية وتعزيز التفاعل مع المواطنين وقطاع الأعمال والمنظمات الأخرى، في حين أن الحوكمة الرقمية تقدم رؤية أشمل وأوسع، تهدف إلى تحويل شامل ومتكامل لكافة الخدمات الحكومية إلى نموذج رقمي متقدم. ويشمل ذلك تطوير البنية التحتية الرقمية، تحسين إدارة البيانات، وتكامل الأنظمة الحكومية لضمان تقديم خدمات عمومية أكثر فعالية وسهولة في

الاستخدام، يمكننا بذلك القول إن الحوكمة الإلكترونية تمثل المرحلة التشغيلية المرتبطة بالرقمنة الجزئية للوظائف الحكومية، وهي بهذا تُعد أحد مكونات الحوكمة الرقمية، التي تعتبر مقاربة استراتيجية شاملة تعيد تصميم النموذج الإداري بأكمله في ضوء التحول الرقمي.

2. أهداف الحوكمة الإلكترونية:

تسعى الحوكمة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي من شأنها تحسين إدارة شؤون الإدارات والمؤسسات العامة. ومن بين هذه الأهداف ما يلي: (عدمان ولونيس، 2014)

- **تعزيز الشفافية:** تعد الشفافية أحد المرتكزات الأساسية لنجاح الحوكمة الإلكترونية، حيث تستدعي وضوح الإجراءات الإدارية، والإفصاح عن القرارات المتخذة، وضمان التواصل الصريح والدقيق مع المواطنين، ويتطلب تحقيق هذا الهدف توفير معلومات دقيقة ومتاحة للجميع، إلى جانب تقديم الخدمات العامة بطريقة مبسطة وسهلة الاستخدام.

- **ضمان الإدماج والمشاركة:** وهي تشمل حق كل مواطن في المشاركة في الحياة العامة، من خلال إتاحة الفرصة للجميع للوصول إلى المعلومات والخدمات المتاحة عبر الوسائط الرقمية، ويتم ذلك عبر برامج التوعية والإعلام، وتمكين الأفراد من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم من خلال أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- **تحقيق الفعالية والفاعلية:** الفعالية هي تحقيق الهدف والفاعلية هي التحكم في التكاليف، وبذلك يمكن تحقيق في أداء الإدارات الحكومية من خلال تنظيم أفضل لوظائفها وتصميم أدق للخدمات المقدمة بما يتماشى مع احتياجات وتوقعات المواطنين، مما يسمح بتخفيض التكاليف وتقليص آجال الحصول على الخدمات، ويتطلب هذا تبسيط الإجراءات الإدارية إلى أقصى حد ممكن، والتقليل من الأعباء البيروقراطية، وتركيز الجهود على المهام والخدمات الأساسية، وهذا كله يندرج ضمن جهود الإصلاح الإداري.

- **تعزيز التنافسية:** تسهم الحوكمة الإلكترونية في رفع مستوى التنافسية داخل الهيئات الحكومية من خلال خلق بيئة ملائمة من التنافس لتطوير المبادرات والأنشطة الجديدة، تسودها الديناميكية والابتكار، عبر تشجيع البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودعم الإبداع المؤسسي الذي يعمل على تسريع الإجراءات وتحسين الأداء.

- **نشر المعرفة وتعزيز التعلم:** معالجة الفجوة المعرفية داخل المجتمع مسؤولية مشتركة بين الدولة والهيئات والمؤسسات ومختلف أطياف المنظمات في المجتمع، في هذا المجال تقوم الحوكمة الالكترونية بدور مهم في بعض الجوانب المرتبطة بإنتاج المعرفة ونشرها، خصوصا في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال. فهي تتيح آليات جديدة للتعلم، وتنظم جهود التكوين والتأهيل في هذا المجال، ولكي تكون هذه المعرفة فعالة وشفافة، يتوجب على الحكومات اعتماد سياسات لنشر معلومات دقيقة، مفهومة، ومتاحة من خلال قنوات متعددة، بما يعزز من قدرة المواطن على الفهم والمشاركة الفعالة في الشأن العام.

3. تحديات الحوكمة الإلكترونية:

من أبرز التحديات التي يجب تخطيها لتفعيل الحوكمة الإلكترونية بفعالية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية نجد: (نورة و سمية، 2021)

- **تقليص الفارق بين المهارات المطلوبة والمتاحة:** تتطلب الحوكمة الإلكترونية توافر مجموعة متكاملة من المهارات تشمل الجوانب الإدارية، التكنولوجية، التواصلية، التنظيمية، التسويقية والاقتصادية. وبالنظر للطابع المتغير والديناميكي لهذه المهارات، فإنه من الضروري الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال تأهيل الكفاءات المتوفرة فعليا، وتكوين قوى عاملة جديدة قادرة على الاستجابة لمتطلبات المشاريع الإلكترونية المتنوعة المتعددة والمتطورة باستمرار.

- **تحقيق التقارب بين التوقعات وإدراك المستفيدين:** من بين التحديات الأساسية أيضا وجود فجوة بين ما تتوقعه الجهات الحكومية من نتائج الحوكمة الإلكترونية، وما يدركه المستفيدون العاديون من خدمات الحوكمة الالكترونية، ولهذا يجب تصميم برامج تحسيس وتوعية فعالة تعزز من تسويق الخدمات الرقمية المتوفرة، وتسهم في إشراك الجمهور في العملية الرقمية، وتسلط الضوء على التحديات والمخاطر المصاحبة لهذا التوجه الالكتروني.

- **تقليص الفجوة الرقمية وتحقيق العدالة في الوصول إلى الخدمات الرقمية:** يمثل أحد التحديات الرئيسية في تفعيل الحوكمة الإلكترونية، خاصة في ظل تباين الإمكانات في الوصول واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يستدعي تهيئة خدمات الحوكمة الإلكترونية بطريقة تراعي الفئات غير المتصلة رقميا، من خلال إتاحتها عبر قنوات بديلة مثل مراكز خدمة المجتمع، مكاتب البريد، دور الشباب، نوادي تكنولوجيا المعلومات وغيرها من الفضاءات العمومية.

- **التحول في تصميم وتقديم الخدمات:** يقصد به الانتقال من تقديم الخدمات في إطار برامج فردية ومنفصلة إلى خدمات متكاملة تدار بشكل آني، يقوم هذه التوجه على توفير المعلومات والخدمات العامة للمستفيدين في الوقت المناسب وبشكل متناسق وشامل، ويتطلب إجراء تغييرات جذرية على مستوى الأنشطة والعمليات الداخلية، والتي تكون غالبا غير مرئية بالنسبة للمستخدم النهائي، وتشمل هذه العمليات إعادة تصميم إجراءات العمل وتدفقات المعالجة، بما يتناسب مع الأساليب الإدارية الرقمية الحديثة، ويؤدي إلى تحسين الفعالية الوظيفية ورفع جودة الخدمات المقدمة.

- **الانتقال نحو الديناميكية والتفاعل في الأداء:** يفرض هذا التحول ضرورة الانتقال من المواقع الحكومية الثابتة إلى المنصات الديناميكية التفاعلية، حيث يتاح للمستخدمين التفاعل المباشر مع البوابات الإلكترونية الحكومية من خلال تنفيذ المعاملات، تعبئة النماذج، دفع الرسوم، والحصول على الخدمات المطلوبة بشكل افتراضي تام.

- **توفير الخدمات عبر بوابات إلكترونية مخصصة:** بمعني ضرورة تصميم بوابات رقمية مخصصة للحوكمة الالكترونية توفر مجموعة من الخدمات الحكومية بطريقة متكاملة وآمنة، ولتحقيق ذلك، يجب ضمان تكامل عمليات وإجراءات العمل، واعتماد آليات قوية لحماية الخصوصية والبيانات الشخصية، إلى جانب تأمين البنية التحتية الرقمية لضمان جودة الخدمة، فعالية الأداء، وسهولة الوصول، مع احترام حقوق الملكية.

- **تشكيل خارطة طريق واضحة وشاملة:** وهي أحد المفاتيح لنجاح مشاريع الحوكمة الإلكترونية، حيث ينبغي أن تتضمن هذه الخارطة تشخيص دقيق للوضع الحالي، وتحديد واضح للأهداف المستقبلية المرجو تحقيقها، كما يجب إشراك مختلف الفاعلين أو المستخدمين الحاليين والمستقبليين، في ضبط مراحل التنفيذ والبرامج المتعلقة بها.

- **ضمان الدعم والمساندة الواجبة:** تتطلب الحوكمة الإلكترونية بيئة داعمة تشمل توافر أدلة إرشادية واضحة، نماذج عمل مبتكرة، ومعلومات دقيقة حول آليات التطبيق، فضلا عن تصميم برامج توعية وتكوين مستمرة تستهدف الموظفين العموميين والمستفيدين على حد سواء، لضمان الاستخدام الفعال للمنظومات الرقمية وتعزيز ثقافة التحول الإلكتروني.

4. مكونات الحوكمة الإلكترونية ومتطلباتها:

تتطلب مبادرة الحوكمة الإلكترونية العمل على ثلاثة مكونات مترابطة بشكل وثيق، إلى جانب ثلاثة مكونات مساعدة، حيث تتمثل المكونات الأساسية للحوكمة الإلكترونية في العناصر الجزئية التالية: ((ESCWA)، 2014)

- **الإدارة الإلكترونية:** تشير إلى استثمار الدولة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية، سواء على المستوى المركزي أو المحلي، مع السعي إلى تحسين الأداء الإداري وزيادة كفاءته؛
- **الخدمات الإلكترونية:** تشير إلى الاستثمار الحكومي في استحداث منصات رقمية لتقديم الخدمات العامة إلكترونيا لجميع المواطنين؛
- **المشاركة الإلكترونية** ترتبط بالاستثمار الذي تبذله الدولة بهدف تعزيز التفاعل الرقمي بين الحكومة والمواطنين، عبر وسائل تسمح بمساهمة فعالة في صياغة السياسات العمومية وتحسين جودة الخدمات، ويتضمن هذا البعد آليات التصويت الإلكتروني، أدوات المساءلة الرقمية، دعم المجتمع المدني، وتطوير أداء البرلمانات.

أما المكونات المساعدة الحوكمة الإلكترونية فيمكن ذكرها ضمن ما يلي:

- **بيئة السياسات والتشريعات:** يتطلب دعم مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بيئة سياسية وتشريعية مواتية، من خلال تعزيز الاستثمار الحكومي الموجه نحو إطلاق وتنفيذ هذه المشاريع بما يسهم في تحقيق التنمية الشاملة. ويشمل ذلك تحديث السياسات والتشريعات المنظمة للحوكمة الإلكترونية، إلى جانب الاستثمار في تنمية القدرات المؤسسية للهيئات الحكومية المعنية بصياغة السياسات ومتابعة تنفيذها.

- **الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** يعتمد تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تعزيز الاستثمار في البنى التحتية لكل من القطاعين العام والخاص، وخاصة فيما يتعلق بتوسيع الربط بشبكة الإنترنت. ويتطلب ذلك إنشاء وتطوير مراكز نفاذ رقمي في المناطق النائية والمحرومة، إلى جانب تفعيل المراكز العمومية لتوفير خدمات الإنترنت للمواطنين.

- **النفاذ إلى الإنترنت والمعلومات:** يمثل الاستثمار في تقنيات المعلومات والاتصالات أداةً أساسية لتسريع التحول الرقمي، من خلال تمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات الحكومية

بصيغتها الرقمية. ويرتبط هذا المحور بشكل وثيق بالتشريعات الوطنية المنظمة للحق في النفاذ إلى المعلومات، مثل قوانين حرية الوصول إلى البيانات والمعلومات العامة.

بالنظر للتعاريف السابقة يمكن القول إن الحوكمة الإلكترونية بالجماعات المحلية هي كل المبادرات والإجراءات التي تتبناها الدولة والجماعات المحلية، والتي تغير من خلالها كيفية تفاعل الحكومات المحلية مع المواطنين من الصورة التقليدية الورقية إلى استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بهدف تحسين الخدمات العامة، وتعزيز الشفافية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات. مثل الحالة المدنية، خدمات رخص القيادة وترقيم السيارات، رخص البناء والهدم، ودفع الإتاوات، والحصول على الوثائق الحكومية، الاطلاع على المداولات، المشاركة في برمجة المشاريع التنموية ومتابعتها وغيرها من الخدمات الأساسية. هذه الأنظمة الإلكترونية كفيلة بتسريع عملية تقديم الخدمات المحلية، وتخفيف العبء على الإدارة.

ثالثا. ممارسات جيدة للحوكمة الالكترونية

سنحاول فيما يلي توضيح أهم إسهامات الحوكمة الإلكترونية في تعزيز مبادئ الحوكمة المحلية، كما سنستعرض أبرز التحديات التي تصاحبها، وسنعمد إلى عرض تجربة بلدية مسقط الإلكترونية، حيث يمكن من خلالها توضيح الأساليب المستخدمة في هذا المجال.

1. مساهمة الحوكمة الالكترونية في تعزيز مبادئ الحوكمة المحلية وأهم تحدياتها:

بالنظر لكل ما سبق يمكن اعتبار الحوكمة الإلكترونية تطورا نوعيا في أساليب الإدارة العمومية، حيث ترتكز على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز مبادئ الشفافية، المشاركة، والمساءلة في إدارة الشؤون العامة، وعند إسقاط هذا النموذج على المستوى المحلي، تتجلى القدرة التحويلية للحوكمة الإلكترونية في تمكين الجماعات المحلية من تحسين أدائها وتعزيز علاقتها مع المواطنين، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- **مبدأ الشفافية:** تعد الحوكمة الإلكترونية أداة محورية في تحقيق الشفافية المحلية، فمن خلال المنصات الرقمية، تتيح الحوكمة الإلكترونية للسلطات المحلية ممثلة في الجماعات المحلية (البلدية والولاية) أدوات فعالة لنشر المعلومات والبيانات لتصبح متاحة للجميع مثل ميزانية البلدية والحساب الإداري، نتائج الاجتماعات والمداولات المحلية..الخ ، كما تساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقديم الخدمات في زمن قياسي، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء المحلي وتقليل البيروقراطية، كمثل البوابات التي تتيح الاطلاع على وثائق التسيير المحلي كالمخططات البلدية التنموية بمختلف صيغها،

وتنشر عروض العقود والصفقات المحلية، أو مواقع للتوظيف، وبذلك تتعزز الشفافية في العمل البلدي وتتيح للمواطنين إمكانية الاطلاع والمراقبة الفعلية على القرارات والميزانيات والمشاريع التنموية.

إن الحكومة الإلكترونية تُساعد في مكافحة الفساد من خلال توفير الشفافية في تفاعل المواطنين مع المسؤولين الحكوميين. كما تسهم في تعزيز الديمقراطية من خلال تمكين المواطنين من الانخراط في صناعة القرار، مما يعزز الثقة بين المواطن والدولة. (Ivan، وآخرون، 2024)

-**مبدأ المشاركة:** فنجد أن الحوكمة الإلكترونية تفتح المجال أمام مشاركة المواطن في صناعة القرار المحلي، عبر آليات مثل الاستبيانات الرقمية لتحديد أولويات الأحياء في البلديات والولايات، المنصات التشاركية الهادفة مثلا لترتيب أولويات التدخل التنموي المحلي، والتصويت الإلكتروني على بعض القرارات المستندة على الاختيار الشعبي، وحتى استطلاعات الرأي الرقمية للحكم على مدى نجاعة التدخل المحلي مثلا، مما يسمح للسلطات المحلية بتوجيه سياساتها وفقا لأولويات المواطنين الفعلية، ويعزز الإحساس بالملكية الجماعية للقرار المحلي.

إن إدخال التكنولوجيا الرقمية في العمليات الحكومية يعزز من اندماج المجتمع المدني في اتخاذ القرارات. كما أن دمج الحلول التكنولوجية يفتح آفاقا جديدة لتحسين العمليات وتخصيص الخدمات حسب احتياجات المواطنين، ويمكن للحكومة الإلكترونية أن تشكل عنصرا محفزا لبناء إدارة عامة أكثر كفاءة ومسؤولية. (Ivan، وآخرون، 2024)

- **مبدأ المساءلة:** تمكن الحوكمة الالكترونية الجماعات المحلية بالإضافة إلى ما تم ذكره، من تحسين آليات التقييم والمساءلة، بفضل اعتماد قواعد بيانات موحدة ومنصات لرصد الأداء، وهو ما يعيد بناء الثقة بين المواطنين والمؤسسات المحلية، فمن خلال إنشاء أدوات رقمية لتقديم الشكاوى والتبليغات، وتتبع تنفيذ البرامج المحلية، فذلك من شأنه أن يعزز قدرة المواطن على مساءلة المنتخبين المحليين وتقييم أدائهم. كالتطبيقات التي تسمح بالإبلاغ عن الفساد أو حالات العطل (مثل أعمدة الإنارة أو الطرقات) وسوء استخدام المال العام، وتلك التي تمكن من اللجوء لاستخدام بارومتر إلكتروني لقياس مؤشرات الأداء البلدي على المستوى الشعبي وعلى المستوى الإداري.

- **مبدأ الفعالية والكفاءة:** تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين إدارة الموارد البشرية والمالية محليًا، وتسريع الإجراءات، وخفض التكاليف التشغيلية. كرقمنة رخص البناء أو السجل التجاري المحلي، الدفع الإلكتروني للضرائب المحلية.

- **مبدأ سيادة القانون:** توفر الحوكمة الإلكترونية آليات لضمان احترام القوانين محليا من خلال النشر العلني للنصوص القانونية والقرارات الإدارية، وتمكين المواطنين من معرفة حقوقهم وواجباتهم. من خلال بوابات قانونية محلية توضح وتفسر كيفية تطبيق بعض القوانين والتعليمات الجديدة خاصة، نشر قرارات المجالس المنتخبة.

- **مبدأ العدالة والمساواة:** تتيح الأدوات الرقمية تقليص الفجوة بين المواطنين من خلال تقديم خدمات موحدة للجميع، خاصة عبر إنشاء مراكز نفاذ مجانية في المناطق النائية مثل إنشاء أكشاك رقمية للولوج إلى الإنترنت في الأرياف، توفير خدمات رقمية للأشخاص ذوي الإعاقة.

وعليه، فإن الحوكمة الإلكترونية تشكل رافعة أساسية نحو تحديث الحوكمة المحلية، ليس فقط كأداة تقنية، بل كمدخل استراتيجي يعيد تعريف العلاقة بين الدولة والمواطن على المستوى القاعدي، ويرسخ ثقافة المشاركة، الكفاءة، والمسؤولية الجماعية في إدارة الشأن المحلي. وهي بهذا تُعد الحوكمة الإلكترونية محركا عمليا خاصة في العصر الحالي عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانفتاح على العالم رقميا لترسيخ مبادئ الحوكمة المحلية، حيث لا تكتفي برقمنة العمليات، بل تعيد تعريف العلاقة بين المواطن والإدارة المحلية ضمن إطار شفاف، تشاركي، خاضع للمساءلة، ومنفتح على كل الفئات.

لكن تواجه الجماعات المحلية عدد من العوائق الهيكلية والتنظيمية والتقنية التي تحول دون تحقيق مبادئ الحوكمة وتضعف التوجه الالكتروني بها، وسنحاول إبراز هذه التحديات فيما يلي:

- **ضعف القدرات الإدارية والتنظيمية:** ممثلة في غياب التكوين المستمر للموظفين المحليين في مجال تسيير الشأن العام والحوكمة، وقلة الكفاءات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما يحد من فرص التحول الرقمي.

- **غياب أو ضعف المشاركة المجتمعية:** نقص آليات إشراك المواطنين في صنع القرار المحلي، وضعف ثقافة المواطنة النشطة لدى فئات واسعة من السكان.

- **نقص الشفافية والمساءلة:** غياب أنظمة رقمية تسهل الاطلاع على المعلومات (مثل الميزانيات، المشاريع، التقارير)، محدودية تطبيق آليات الرقابة الداخلية والخارجية الهادفة للبحث عن فعالية الأداء وليس مطابقته للتشريعات والقوانين فقط.

- **ضعف البنية التحتية التكنولوجية:** انعدام أو ضعف ربط الإنترنت في بعض المناطق خاصة النائية منها، وتقادم الأجهزة والأنظمة المعلوماتية المعتمدة في الجماعات المحلية.

- **تحديات مالية:** محدودية الموارد المالية الذاتية للجماعات المحلية، والتي تحول دون اقتنائها التجهيزات الالكترونية والبرامج المعلوماتية المعززة للتحول الرقمي بها، بالإضافة على الاعتماد الكبير على الإعانات المالية من الحكومة المركزية.

- **مقاومة التغيير والتحول الرقمي:** مقاومة داخلية من بعض الفاعلين في الإدارة المحلية لأي تحول قد يحد من نفوذهم التقليدي، ضعف الوعي بأهمية الرقمنة في تحقيق حكامة فعالة.

- غياب إطار قانوني وتنظيمي داعم لتفعيل الحوكمة الإلكترونية على المستوى المحلي.

2. تحليل حالة بلدية مسقط الإلكترونية وعلاقتها بالحوكمة الالكترونية:

حرصت بلدية مسقط على تعزيز جودة خدماتها المقدمة للجمهور من خلال التحول نحو الحلول الرقمية، مستثمرة في أحدث تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال .وقد أثمرت هذه الجهود عن تحقيق تقدم ملموس في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية خلال فترة زمنية وجيزة، الأمر الذي ساعد على تبسيط الإجراءات وتحسين التفاعل مع المواطنين.

تشمل قائمة الخدمات الإلكترونية المتوفرة عبر موقع البلدية الرسمي على الإنترنت https://eservices.mm.gov.om/Home/Form/ODM ما يلي: عقود الإيجار وتقديم طلب استمارات تجديد العقود، دليل المستخدم لعقود الإيجار وتراخيص البناء الكبرى والصغرى، إصدار أذونات البناء وتصاريح الشروع فيه، الخدمات الإلكترونية لمواقف المركبات، دليل مسقط التجاري، خدمات التصديق الإلكتروني على المعاملات، خدمات التراخيص البلدية، خدمات التوظيف، خدمة تسجيل الموردين، خدمات الطباعة الإلكترونية.

كما قامت البلدية في الآونة الأخيرة بتنفيذ عدد من الخدمات الرقمية الحديثة، التي تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الكفاءة والشفافية في التسيير المحلي، مما يجعل من تجربتها نموذجا رائدا على المستوى الإقليمي في تبني مفهوم الحوكمة الإلكترونية، ومن أهم الخدمات المدرجة مؤخرا نجد:

- **التصديق الإلكتروني (PKI):** تعمل هذه الخدمة من خلال الربط مع المركز الوطني للتصديق الإلكتروني من أجل توفير خدمة التحقق من هوية الأفراد والمؤسسات من خلال ميزة التصديق

الإلكتروني، باستخدام بطاقة الأحوال المدنية أو الهاتف النقال، والذي سيمكن الفئة المستفيدة من الوصول إلى خدمات بلدية مسقط الإلكترونية عبر البوابة الإلكترونية لبلدية مسقط.

إن هذه الخدمة تجسد أولا مبدأ الشفافية والأمان إذ إن تفعيل التصديق الإلكتروني من خلال الربط بالمركز الوطني للتصديق الإلكتروني يضمن توثيق لهوية المستخدم، مما يعزز من مصداقية العمليات الإلكترونية ويحد من التلاعب أو انتحال الهوية، وأيضا مبدأ الفعالية وسرعة الإنجاز من خلال اعتماد التحقق بالبطاقة المدنية أو الهاتف النقال الذي يقلل الحاجة للإجراءات الورقية، ويمنح المستفيدين إمكانية الوصول السلس والآمن للخدمات الرقمية، وأخيرا مبدأ المساءلة فعن طريق تسجيل وتوثيق كل عملية دخول أو مصادقة إلكترونية، ترسخ البلدية مبدأ تتبع العمليات الرقمية مما يسهم في تعزيز المساءلة.

- **تجديد عقود الإيجار إلكترونيا:** وتتضمن هذه الخدمة توفير خدمات إلكترونية تعنى بقطاع الأعمال والأفراد، وتهدف الخدمة إلى تمكين المستفيدين من تجديد عقود الإيجار إلكترونياً بدون الحاجة إلى مراجعة مقر البلدية. حيث سيتمكن المستفيدون من الخدمة من إنجاز معاملاتهم المتعلقة بتجديد عقود الإيجار بعد دفع الرسوم المستحقة إلكترونياً، ويصدر بعدها العقد مصدقاً إلكترونياً. وسعت البلدية في هذه المرحلة إلى دعم مكاتب سند لتخليص المعاملات، وتوفير قناة بديلة لإنهاء المعاملة حسب رغبة المستفيد.

تسمح هذه الخدمة من تبسيط الإجراءات وتسهيل المعاملات، حيث تمكن إجراء المعاملة كاملة من المنزل، من تقديم الطلب إلى الدفع الإلكتروني واستلام العقد مصادقا إلكترونيا، وهذا يجسد أيضا مبدأ الشفافية لأن إصدار هذا العقد مصادقا يعزز توثيق العملية، ويقلل من احتمال التلاعب أو التأخير، مما يعزز ثقة المواطن بالإدارة المحلية، كما تسمح بتحقيق مبدأ العدالة في الوصول من خلال مكاتب سند (https://www.sanad.om/smartformsOnline/) التي توفر قنوات بديلة للمواطنين الذين لا يمتلكون المهارات أو الموارد الرقمية.

- **خدمة تجديد التراخيص البلدية إلكترونيا:** تتيح هذه الخدمة تجديد التراخيص البلدية إلكترونيا بعد دفع الرسوم المستحقة لإنجاز المعاملة. ويتم التحقق من بعض شروط التجديد آليا دون الحاجة إلى إرفاق المستندات الثبوتية مثل سريان عقد الإيجار وعدم وجود ملاحظات إدارية تمنع إمكانية التجديد أو اشتراطات صحية تتطلب موافقة وتفتيشاً صحياً قبل اعتماد التجديد.

تمكن هذه الخدمة من تجسيد مبدأين للحوكمة المحلية كالفاعلية والفاعلية من خلال تقليل الحاجة للمراجعة اليدوية ودون الحاجة لرفع كل المستندات الثبوتية، مما يدل على تشابك الأنظمة الداخلية وتوفير الوقت والموارد ويسرع الإجراءات ويقلل التكاليف والشفافية، لأن نظام التحقق الآلي يقلل من التدخل البشري ويوفر عدالة في المعاملة وسرعة في اتخاذ القرار.

- **خدمة تسجيل الموردين:** تتيح هذه الخدمة تسجيل وتحديد الموردين إلكترونيا، ودفع الرسوم المستحقة حسب فئة المورد، وتمكنهم من الاستفادة من تكامل الخدمات والتبادل بالربط الإلكتروني مع وزارة التجارة والصناعة، وغرفة تجارة وصناعة عمان.

تدل الخدمة على التكامل الإلكتروني بين الهيئات، مما يعكس حوكمة مترابطة، ويعزز دقة البيانات ويقلل من الازدواجية، ويحد من العراقيل بيروقراطية.

- **خدمة التوظيف الإلكتروني:** تهدف خدمة التوظيف الإلكتروني إلى تقديم طلبات التوظيف عن طريق خدمة الرسائل النصية القصيرة. وتتميز هذه الخدمة بالربط الإلكتروني المباشر مع الهيئة العامة لسجل القوى العاملة، حيث تتم عملية التأكيد الإلكتروني بناء على تطابق شروط شغل الوظيفة مع مؤهلات المتقدمين، ويتم قبول أو استبعاد المتقدمين، مع توضيح الأسباب في حالة الاستبعاد، ويستفيد من هذه الخدمة الأفراد الباحثون عن عمل.

تحقق هذه الخدمة الوصول العادل الذي يمكن شرائح أوسع من المواطنين من التقديم للعمل بسهولة، خصوصا في المناطق ذات النفاذ المحدود للإنترنت، وتجسد أيضا الشفافية والمساءلة بتوضيح أسباب الاستبعاد بشكل آلي، مما يزيد من مصداقية النظام وعدالة التوظيف والفعالية، إذ تعكس الخدمة دقة في مطابقة المؤهلات، وتقلل من تدخل العنصر البشري.

- **خدمة الطلبات الإلكترونية العامة:** انطلقت هذه الخدمة من دراسات أجريت على أهم الطلبات العامة الأكثر شيوعاً والتي لا تحتاج إلى رسوم مالية. وتمكن المستفيدين من تقديم الطلبات إلكترونيا، وتحويلها الى الوحدات المعنية بالبلدية لدراسة إمكانية التنفيذ. كما يمكن لمقدم الطلب متابعة حالة طلبه من خلال الصفحة الإلكترونية على البوابة الإلكترونية لبلدية مسقط أو من خلال مركز اتصالات مسقط.

تتيح هذه الخدمة الشفافية، باعتبار بقاء المواطن مطلعا على مسار طلبه وآلية معالجته، المساءلة حيث إن التتبع الرقمي يلزم الجهات المسؤولة بالرد ضمن إطار زمني محدد، المشاركة بإشراك المواطن في صناعة القرار الخدمي بطريقة مباشرة وسهلة.

- **الخرائط الجغرافية:** تتيح خدمة الخرائط الجغرافية للمستفيدين الاستدلال بالمعلومات الجغرافية التي تقدمها الخريطة التفاعلية لمحافظة مسقط والتي توضح المعالم الخدمية، شبكة الطرق العنونة، حدود المباني. عنوان أو اسم الشارع، والتي يتم تحديث بياناتها الجغرافية بصورة مستمرة، كما تتيح الخدمة عرض الصور الجوية لمناطق المحافظة.

تمكن هذه الخدمة من الوصول المفتوح للمعلومة، والتكامل مع الجهات الأخرى لتحقيق حوكمة مكانية ذكية، وأيضا تحسين التخطيط الحضري، إذ تعد أداة استراتيجية لاتخاذ قرارات تخطيط عمراني وخدمي أكثر دقة.

بلدية مسقط قدمت نموذجا فعالا ومتكاملا للحوكمة الإلكترونية على المستوى المحلي، يجمع بين الكفاءة، الشفافية، وسهولة الوصول، مما يعكس رؤية رقمية متقدمة تسهم في تحسين جودة الخدمات وتعزيز ثقة المواطن، وقد تجاوزت الخدمات البعد الإداري التقليدي لتقترب من مفهوم الحكومة الذكية التي تعتمد على المعالجة الذاتية والتفاعل شبه الفوري.

خاتمة:

حاولنا من خلال هذا العمل تسليط الضوء على الحوكمة المحلية التي تعتبر مجموعة من الآليات والأساليب التي تتيح تسيير الشؤون المحلية بفعالية وكفاءة، بمشاركة مختلف الفاعلين المحليين من سلطات منتخبة، إدارة محلية، مجتمع مدني، وقطاع خاص، وتهدف إلى ضمان تحقيق التوازن بين الأدوار المختلفة للمؤسسات المحلية، وتحقيق مصلحة المواطن بصفته المحور الأساسي لأي عملية تنموية.

في هذا الإطار تبرز الحوكمة الإلكترونية كآلية حديثة لتطوير الحوكمة المحلية، من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الشؤون العمومية على المستوى المحلي، فهي تسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، تقليص الفجوة بين المواطن والإدارة، وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة، خاصة عندما يتم توظيفها بشكل فعال لدعم اتخاذ القرار وتيسير تفاعل المواطنين مع الهيئات العمومية.

ضمن هذا السياق، تمثل بلدية مسقط الإلكترونية نموذجا رائدا لتطبيق الحوكمة الإلكترونية على المستوى المحلي، حيث سعت منذ سنوات إلى رقمنة خدماتها وتعزيز انخراط المواطنين في الشأن العام عبر بوابات إلكترونية متكاملة، ويتيح تحليل تجربة بلدية مسقط الوقوف عند مدى مساهمة هذه الآليات الرقمية في تجسيد مبادئ الحوكمة المحلية.

من خلال ما تم تقديمه وكنتيجة لهذا البحث وجدنا أن العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والحوكمة المحلية علاقة تكاملية، حيث توفر الأدوات الرقمية إمكانات كبيرة لإعادة تشكيل العلاقة بين المواطن والإدارة المحلية، وخلق بيئة أكثر فاعلية في اتخاذ القرار وتقديم الخدمات، ويزداد هذا الدور أهمية في ظل متطلبات العصر الرقمي وضرورة الاستجابة لتطلعات المواطنين المتزايدة نحو خدمات عمومية أكثر جودة وشفافية.

بالنظر للفرضيات التي تمت صياغتها في بداية العمل وجدنا أن الحوكمة المحلية تستند إلى إطار مفاهيمي سمح بتكيف مبادئ حوكمة الشركات على الجماعات المحلية، إذ نجد بالموازاة مع مبادئ المشاركة، الشفافية، المساءلة، مبادئ أخرى كالفعالية، وسيادة القانون والمساواة، والتي تشكل الأساس لتحليل وتقييم أداء الجماعات المحلية، وفي هذا المجال تتميز الحوكمة الإلكترونية بتركيزها على تعزيز الانخراط المجتمعي والتفاعل شبه الفوري مع المواطنين، وتفعيل آليات الرقابة الشعبية، إلى جانب توظيف التكنولوجيا في دعم عمليات اتخاذ القرار، وهي تساهم بشكل فعال في تحسين مستويات الشفافية، وتوسيع نطاق المشاركة المجتمعية، وتعزيز آليات المساءلة ضمن الإدارة المحلية.

كتوصيات لهذه الدراسة، يجب التأكيد على أن التحول الرقمي من شأنه تعزيز دور الجماعات المحلية وتحسين الحوكمة بها، إلا أنه يتطلب الاهتمام برفع مجموعة من القيود والتحديات كتبني تشريعات مرنة وداعمة للحوكمة الإلكترونية، تضمن حماية البيانات وشفافية الإجراءات، وتعزيز البنية التحتية الرقمية على المستوى المحلي لضمان فعالية تطبيق نظم الحوكمة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على تدريب وتأهيل الكفاءات البشرية من خلال التكوين المستمر لموظفي الجماعات المحلية في مجال التكنولوجيا الرقمية، وأيضا تشجيع المشاركة المجتمعية عبر منصات إلكترونية تفاعلية تسهل انخراط المواطنين في صنع القرار المحلي، دون أن ننسى تعزيز التعاون بين المؤسسات الحكومية والخاصة لتوفير حلول تقنية مستدامة وفعالة، وأخيرا ضرورة الاستفادة من التجارب الناجحة كحالة بلدية مسقط لتكييف أفضل الممارسات مع المعطيات المحلية.

قائمة المراجع

1. نعمة الله مهماه. (2024). الحوكمة الرقمية للإدارة العمومية في الجزائر. مجلة إدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، المجلد 31، العدد 61.
2. أكاديمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية لقادة القطاع الحكومي في الدول العربية (ESCWA). (2014). الوحدة الثالثة: الحكومة الإلكترونية – السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات ص ص(20-22). لبنان: آسيا, لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية الغربي.
3. الطعامنة محمد محمود. (2005). *الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
4. حسن كريم. (2006). مفهوم الحكم الصالح. الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية: بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي بالإسكندرية (صفحة 96). لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.
5. رشيد سعيداني ، و اسماعيل صاري. (2018). الحوكمة المحلية الرشيدة كمدخل لرفع أداء الإدارة المحلية – دراسة حالة بلدية دبي. مجلة البحوث والدراسات التجارية،، العدد 4، جامعة الجلفة، صفحة 195.
6. زليخة لوكيل ، و حمو بوعالم. (2024). الحوكمة الإلكترونية ودورها في إصلاح إدارة القطاع العام بالجزائر. تيسمسيلت: المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 09، العدد 01، جامعة تيسمسيلت.
7. سهيلة عباس. (2004). *القيادة الابتكارية والأداء المتميز* (المجلد ط1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
8. صونية قواري. (2017). حرية الإعلام وتجسيد مفهوم الحكم الراشد في الجزائر. *مجلة العلوم الانسانية، العدد 46، جامعة بسكرة*، صفحة 246.
9. عمر حوثية، و أسماء سارة دريوش. (2021). الحوكمة الالكترونية كمدخل لإصلاح الإدارة المحلية وتفعيل المشاركة الشعبية في التنمية المستدامة. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي: الحوكمة الالكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات، المجلد3، رقم 3، 294-309. تم الاسترداد من https://asjp.cerist.dz/en/article/171079
10. فايزة عبد العليم محمد الجويدي. (2021). دراسة مقارنة لجامعة حمدان بن محمد الذكية وجامعة تشينخوا وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية، العدد 25، الجزء 4، جامعة عين شمس*، صفحة 445.
11. قنيفة نورة ، و بختي سمية. (2021). متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارة العمومية. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخاص بالملتقى الافتراضي الدولي الحوكمة الالكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع التحديات (نوفمبر 2021).، 48-49.
12. ليلى جردير. (2010). *التنمية الإدارية كمدخل لتجسيد الحكم الراشد –دراسة حالة الجزائر* . قسنطينة: رسالة ماجستير، تخصص العلوم السياسية، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة.
13. مريزق عدمان، و حسينة لونيس. (بلا تاريخ). الحوكمة الالكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر. (جامعة البليدة 02، المحرر) مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 05، العدد 02، 140.
14. منال السيد. (2024). آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي: دروس مستفادة من الخبرة الدولية. مجلة دراسات، مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، المجلد 25، العدد03.

15. ناجي عبد النور. (2010). الدور التنموي لمجالس المحلية في إطار الحوكمة. عنابة: مديرية النشر لجامعة باجي مختار.

16. Georg Lutz و ،linder Wolf .(2004) .Structures traditionnelles dans la gouvernance locale pour le développement local .Suisse: Institut des Sciences Politiques, universite de Berne تم الاسترداد من .http//www .und.org/gouvernance/local.htm

17. Zubar Ivan ،Lazor Oleh ،Lazor Oksana ،Yunyk Iryna ،Dzeveliuk Maryna, Dzeveliuk Andrii .(2024) .(2024) . The impact of e-governance on shortening the public service delivery terms .Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Vol. 26 .1141 ،(3)doi:http://www.doi.org/10.36390/telos263.21

18. https://eservices.mm.gov.om/Home/Form/ODM

19. https://www.sanad.om/smartformsOnline/