

## استراتيجية الحكومة الالكترونية في المؤسسات المعلوماتية في العراق

\* م. كريمة شافي جبر محمود \*

\* الباحثة : شهد محمود شاكر \*

### الملخص :

ان تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصر اطلق عليه العالم الرقمي وما احدثته من توفر كم هائل من المعلومات جعل المؤسسات الحكومية تستخدم التكنولوجيا في معاملاتها الداخلية والخارجية مع وجود بنية تحتية اساسية من التكنولوجيا والاتصالات لتمكين المواطن من الوصول الى المعلومات بأسرع وقت ممكن وبكفاءة وشفافية من دون مغادرة موقعه . ولإنجاز المعاملات وتوثيقها الكترونيا داخل المؤسسات الحكومية . ولخلق علاقة مرنة تهدف للارتقاء بخدماتها وليتحول المواطن ليس فقط متلق للخدمات والمعلومات وانما مشارك في العملية الديمقراطية ووضع القرارات مع الادارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية لإحداث تغييرات جذرية في عمل المؤسسات المعلوماتية واستراتيجيتها وهذا ما يطلق عليه بالحكومة الالكترونية . والعراق ما زال في مصاف الدول التي تعمل على تطبيق هذه التكنولوجيا والتي اطلق عليها ( بحكومة المواطن الالكترونية ) وما زالت حبراً على ورق .

### Abstract:

The development of information and communication technology in an age called the digital world and the availability of a huge amount of information make government institutions use technology in their internal and external transactions with a basic infrastructure of technology and communications to enable the citizen to access information as soon as possible and efficiently and transparently without leaving his position . And for the completion and authentication of transactions electronically within government institutions. And to create a transparent and fair relationship aimed at upgrading its services and turning the citizen not only a recipient of services and information, but also a participant in the democratic process and decision-making with the political, economic and social departments to make radical changes in the work of the information institutions and its strategy.

Iraq is still in the ranks of the countries that are working on the application of this technology, which is called (the government of the citizens of electronic) and is still on paper.

\* مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، [www.uomustansiriyah.edu.iq](http://www.uomustansiriyah.edu.iq)

\* [shmsk810@gmail.com](mailto:shmsk810@gmail.com)

## المقدمة :

يشهد العالم حالياً تطورات سريعة وتحولات عميقة ساهم فيها تطور وانتشار المعلومات والانترنت ، مما انتج عنه بروز ورواج مفاهيم وممارسات جديدة ومنها الحكومة الالكترونية ومع تطورات تكنولوجيا المعلومات ومما تقدمه هذه التقنية من تسهيلات لتقديم الخدمات ، برزت ضرورة تطوير الحكومة الحالية الى ادارة الكترونية ورفع مستوى اداء هذه الخدمة بما يتلائم ومتطلبات وتطلعات المجتمعات الحديثة . والتي جعلت المواطنين اكثر انفتاحاً لحياة وظروف افضل .

ولقد بادرت العديد من الدول النامية والعربية للاستفادة من التقنيات ومن بينها العراق للتحول من الحكومة التقليدية الى الحكومة الالكترونية للتغلب على المشكلات والمعوقات التي تحد من فعالية الاداء الحكومي . والذي وسع في الفجوة الرقمية بينها وبين الدول المتقدمة.

وقد نجحت بعض الدول العربية بانشاء حكوماتها الالكترونية وحصول البعض منها على مراتب متقدمة ومشرقة على الصعيد الدولي على غرار الامارات ، البحرين ، العربية السعودية ، ومصر والجزائر .

والعراق من ضمن الدول التي ما زالت متبنيه المشروع وهو قيد التطبيق في السنوات القادمة والتي يندرج ضمن المشاريع التنموية لتحقيق نظام الكتروني شامل يخدم المواطنين ومؤسسات الحكومة بعضها مع بعض باستعمال التكنولوجيا الحديثة مع خدمة الاتصالات من الاقمار الصناعية والكيبلات الضوئية والانترنت .

إنّ استراتيجية الحكومة الالكترونية تعد وسيلة لتحسين الاداء الحكومي ولتصبح اكثر كفاءة وفاعلية وهي عملية تغيير من شأنها ان تساعد المواطنين ورجال الاعمال للمشاركة في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة والتكنولوجيا الحديثة وأيضاً توافر امكانية اشراك المواطنين والمجتمع المدني في مناقشة السياسات من خلال الحوار المباشر ، ودعم اتخاذ القرارات وصياغة السياسات بشكل متفهم اكثر للمواطنين واحتياجاتهم .

ومع وجود ثلاثة متطلبات اساسية وهي (المساءلة والنزاهة والحكم الصالح) يتحقق نجاح الحكومة الالكترونية للقضاء على الفساد الاداري والمالي في المجتمع ومؤسساته .  
تضمن البحث ثلاثة مباحث :

المبحث الاول : منهجية البحث .

المبحث الثاني : وتضمن التعريف بمفهوم الحكومة الالكترونية واهدافها والاتجاهات الاستراتيجية للحكومة الذكية وخصائصها ومتطلبات الحكومة الالكترونية .

اما المبحث الثالث: تضمن الاهداف الاستراتيجية للحكومة الالكترونية العراقية وتحديات التطبيق والحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها واخيراً الخاتمة واهم التوصيات .

## المبحث الاول

## منهجية البحث

١- المشكلة : تبرز مشكلة البحث من خلال استيعاب فكرة تطبيق الحكومة الالكترونية على الفرد والمجتمع المدني في عموم المؤسسات المعلوماتية واجهزة الدولة من خلال الاجابة على الاسئلة الاتية . ١- عدم اصدار تشريعات وقوانين تنظم المعاملات الالكترونية ، ٢- عدم وجود توقيع الكتروني ينظم التعاملات الالكترونية وابرار صحتها ، ٣- ما مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات المعلوماتية العراقية لتحسين اداءها الوظيفي التقني وللتحول من الحكومة التقليدية الى الحكومة الالكترونية .

٢- اهمية البحث : تسعى الدول المتقدمة ومنها الدول النامية والعربية الى وضع الخطط الاستراتيجية في مؤسساتها الحكومية لاعادة تنظيم اعمالها باستخدام التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عبر الشبكات العنقودية والاقمار الصناعية والكيبلات لتقبل فكرة انتقالها من العالم التقليدي الى العالم الافتراضي . فتبرز اهمية البحث من اهمية الحكومة الالكترونية وما تنفذه من اعمال حكومية بشكل آلي والكتروني . وللاهمية العلمية في التعريف بمفاهيم ومبادئ ومتطلبات الحكومة الالكترونية ومدى تطبيقها على المؤسسات المعلوماتية الحكومية . لتقديم خدمات سريعة ودقيقة للمواطن وللمؤسسات والعملاء بشفافية عالية من دون المساس بسرية معلومات كل جهة على حدة .

٣- هدف البحث : يهدف البحث وعلى ضوء مشكلة البحث الى تحقيق الاتي :-

أ. وضع استراتيجيات وخطط تنظيمية وتشريع قوانين لرسم اطار الحكومة الالكترونية التطبيقية المقبلة في العراق لتقديم خدمات الكترونية للمواطن وللمؤسسات المعلوماتية والعملاء .

ب. تحديد امكانية تطبيق الحكومة الالكترونية في ضوء المعطيات المتوافرة من موارد بشرية ومادية وبنى تحتية متاحة على ارض الواقع .

ت. رفع المستوى الذهني والمعرفي لدى المواطنين والعاملين في مؤسسات الدولة لفهم تجربة الحكومة الالكترونية .

## المبحث الثاني

## مفهوم الحكومة الالكترونية

وهي عملية تغيير وتحويل العلاقات بين المؤسسات والمواطنين من خلال تكنولوجيا المعلومات بهدف تقديم الافضل للمواطنين وتمكينهم من الوصول للمعلومات مما يوفر مزيدا من الشفافية وتحجيم الفساد وتعظيم العائد وتخفيض النفقات<sup>(١)</sup> .

او انها عملية استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات ( مثل شبكات الانترنت وشبكة المعلومات العريضة وغيرها ) والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين ومن الوصول للمعلومات ومما يوفر مزيدا من الشفافية وادارة اكثر كفاءة للمؤسسات<sup>(٢)</sup> .

اما من وجهة نظر الامم المتحدة فتعني الحكومة الالكترونية الى استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل شبكات ربط الاتصالات الخارجية ، مواقع الانترنت ، نظم الحاسب الالي بواسطة الجهات الحكومية ، ومن ثم فإن تبني الحكومة الالكترونية يؤثر

على العلاقة الاساسية بين الجهات الحكومية من جانب والمواطنين واعمالهم من جانب اخر<sup>(٣)</sup>.

ونستطيع القول بانها فكرة متطورة لاعادة صياغة المؤسسات بشكل جديد له ابعاده الادارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية . كما انها لا تقتصر على تقديم خدمات الكترونية للمستفيدين وانما لانجاز كافة المعاملات وتوثيقها الكترونيا داخل المؤسسات . كما وان المستفيد يتحول من متلق للخدمات الى مشارك في صنع القرار والتي تعد الديمقراطية اهم اهداف الحكومة الالكترونية<sup>(٤)</sup>.

كما عرفت الحكومة الالكترونية هو نظام حديث تتبناه الحكومات باستخدام الشبكة العنكبوتية العالمية والانترنت في ربط مؤسساتها بعضها ببعض وربط مختلف خدماتها بالمؤسسات الخاصة والجمهور عموما ووضع المعلومة في متناول الافراد وذلك لخلق علاقة شفافة تتصف بالسرعة والدقة تهدف للارتقاء بجودة الاداء<sup>(٥)</sup>.

وبذلك تمثل والحكومة الالكترونية التطبيق الالكتروني في الخدمات المقدمة والذي يؤدي الى التفاعل والتواصل بين الحكومة والمواطنين ، وبين الحكومة ومؤسسات الاعمال ، والقيام بالعمليات الحكومية الداخلية وبين المؤسسات الحكومية بعضها ببعض الكترونيا بغية تبسيط وتحسين اوجه الحكومة الديمقراطية المرتبطة بالمواطنين ومؤسسات الاعمال على حد سواء<sup>(٦)</sup>.

كما عرفت بانها الجهاز الحكومي الذي يستخدم التكنولوجيا المتطورة وخاصة الحواسيب وشبكات الانترنت والاكسترنات والتي توفر المواقع الالكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات الحكومية وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الاعمال في المجتمع بشفافية وبكفاءة وبعادلة عالية<sup>(٧)</sup>.

كما عرفت بانها عبارة عن نشاط اقتصادي يتول مهام توصيل الخدمات العامة بطريقة الكترونية ومتكاملة على الخط المباشر الى المواطنين ومؤسسات الاعمال بحيث تضيف قيمة حقيقية مضافة يشعر بها المنتفعون منها ، كما تسهم في تكوين علاقات تفاعلية مع المواطنين افرادا او مؤسسات من خلال تزويدهم بخدمات غير نمطية تتناسب مع خصوصياتهم وحاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم<sup>(٨)</sup>.

وتستخلص من هذه التعاريف بان الحكومة الالكترونية يجب ان تُبنى على أسس وشروط يجب توافرها وهي الموارد البشرية والمادية تعمل بشفافية عالية بادخال التكنولوجيا وتسخير الاتصالات الحديثة السريعة للوصول الى مطلب مهم الا وهو ارضاء المواطن والمؤسسات المجتمعية والقناعة التامة بمصداقية الحكومة الالكترونية ودقة المعلومات المتوفرة على المواقع الالكترونية وأمن وسرية خصوصياتها لكل جهة مستقبلة ومتفاعلة معها.

### اهداف الحكومة الالكترونية :

ان للحكومة الالكترونية عدة اهداف منها :-

١- تقديم الخدمات للمواطنين المحليين وحصولهم على الخدمة السريعة وغير المكلفة . وتمكين المواطنين من ممارسة الديمقراطية ومشاركتهم في جميع القضايا كما تعمل على زيادة كفاءة الوحدات المحلية مما يترتب عليها توفير الوقت وخفض الزمن اللازم لانجاز المعاملات<sup>(٩)</sup>.

٢- تحقيق الاتصال الفعال والتقليل من التعقيدات الادارية (١٠) .

٣- خلق بيئة عمل افضل وباستخدام تقنيات المعلومات والاتصال في المؤسسات وتأسيس بنية تحتية للحكومة الالكترونية تساعد على العمل بكل يسر وسهولة من خلال تحقيق الانسيابية والتفاعل وتحسين واجهة التواصل بين الحكومة وجهات العمل الاخرى (١١) .

وقد حددت (جامعة الدول العربية ، اعلان القاهرة ، ١٨ يونيو ، ٢٠٠٣ ) ستة اهداف رئيسة تتصف بها استراتيجيات الحكومة الالكترونية كما يلي:-

١- تحقيق كفاءة وعائد اكبر على الاستثمار .

٢- ضمان النفاذ المريح لخدمات الحكومة ومعلوماتها .

٣- توصيل الخدمات التي تستجيب لاحتياجات العميل .

٤- التكامل بين الخدمات ذات الصلة .

٥- بناء ثقة المستخدم .

٦- زيادة اشتراك المواطنين في الخدمات (١٢) .

**الاتجاهات الاستراتيجية للحكومة الذكية (١٣) :**

تهدف الحكومة الذكية الى توفير قيمة مضافة مستدامة للأفراد ، والاقتصاد عموماً من خلال تقديم خدمات اكثر ملاءمة لحاجاتهم ، ولتحقيق الاهداف المرجوة . تدمج الحكومة الذكية لتكنولوجيا المعلومات – الاتصالات والتكنولوجيات التشغيلية في عملية التخطيط لهذه العمليات وادارتها وتنفيذها ، وذلك ضمن الاطر التشغيلية والتنظيمية والقانونية القائمة ، اما لاتجاهات الاستراتيجية في تطوير ودعم قيام الحكومة الذكية فقد حددتها مؤسسة الاستشارات غارتنر (Gartner) بعدد من المحاور الاساسية من ضمنها :

١- التشارك مع المواطنين : ابرزت البحوث التي اجرتها مؤسسة غارتنر رغبة الحكومات من جهة والافراد من جهة اخرى في التشارك والتعاون في تقديم الخدمات الحكومية وتتمثل الدوافع الكامنة وراء الاهتمام بالحكومة الذكية في مزيج من العوامل منها التوجيهات الواردة من القيادات السياسية العليا في هذا الشأن . والفرص التي تقدمها التكنولوجيات الحديثة لاسيما الاجهزة الذكية والنقالة .

٢- استخدام البيانات الكبيرة : نظرا الى ان مسألة تحليل البيانات الكبيرة ومعالجتها لدعم عملية صنع القرار تتخطى قدرة تكنولوجيا المعلومات التقليدية تلجأ بعض الحكومات الى تحليل مجموعات انتقائية من البيانات ، وفي اطار الحكومة الذكية يجري حالياً الطعن بهذه الممارسات القائمة على انتقائية البيانات ، وفي ظل المطالبة بمنهجية اكثر تكاملاً تسمح بدمج البيانات مع التكنولوجيات المستخدمة لغرض معالجتها .

٣- استخدام البيانات المفتوحة : تعني مساواة البعض بين البيانات المفتوحة والبيانات العامة ، غير ان البيانات العامة لا يمكن تعريفها بانها مفتوحة الا عندما تكون متوفرة للعامة ومقروءة آلياً . وينطبق ذلك على كل البيانات التي تحتاج الى معالجة سواء أكانت للاستخدام من قبل العامة أم من قبل المؤسسات الحكومية (١٤) .

وباتت الحكومات تتشارك البيانات المفتوحة مع مؤسساتها وفيما بينها ومع العامة والجمهور ، كما اصبح مستهلكو البيانات المفتوحة من الهيئات الحكومية او الشركات غير الحكومة او الافراد .

٤- ادارة بيانات الافراد : يشمل مفهوم ادارة مخازن ( مراكز ) بيانات الافراد تقديم الخدمات لاصحاب هذه البيانات والسماح لهم بالنفاذ الى البيانات الخاصة بهم خارج سياق معاملة حكومية معينة .

وهذا الامر يسمح لهم بالسيطرة بدقة اكبر على من يمكنه الوصول الى هذه البيانات ومتى وكيف . وذلك ضمن الاطار القانوني القائم .

وتتطوي ادارة مخازن بيانات الافراد على فوائد كبيرة ، لاسيما في تلبية توقعات مستخدمي الانترنت المتطورة وتعزيز الشفافية في مراقبة حقوق الخصوصية الفردية للبيانات الالكترونية وتسهيل مهمة ادماج الخدمات الحكومية المختلفة واطاحة الظروف الملائمة لتطوير الخدمات وايجاد قيمة مضافة لها . ومن المرجح وجود تحديات كبيرة قد تحول دون ذلك ، مثل قابلية التشغيل البيئي والقضايا المتعلقة بزمن الاستجابة وتوافر البيانات وموثوقيتها وقضايا المصادقية والامن وحجم البيانات ومدى تعقيدها<sup>(١٥)</sup> .

#### خصائص الحكومة الالكترونية :-

تتميز الحكومة الالكترونية بالعديد من الخصائص ومنها :-

- ١- تجميع كافة الانشطة والخدمات المعلوماتية في موضوع واحد وهو موقع الحكومة الرسمي على الانترنت .
- ٢- السرعة والدقة والانجاز في الاداء بين الدوائر الرسمية ( الحكومية ) من ناحية ولكل دائرة على افراد من ناحية اخرى.
- ٣- اتصال دائم بالمواطن .
- ٤- تأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدمية للمواطنين من دون الذهاب الى مواقع الدائرة .
- ٥- تقليل الاعتماد على العمل الورقي .
- ٦- الشفافية في العمل .
- ٧- اذابة الحدود الجغرافية وتلك المتعلقة بالسكان .

وفي ضوء هذه الخصائص تتبين اهمية الحكومة الالكترونية من توفير المعلومات عن اغلب مجالات الحياة من ادارية وتجارية واقتصادية وسياسية وغيرها .  
والسرعة في الوصول الى تلك المعلومات مع تخفيض التكاليف التي تبذل في ظل الحكومة التقليدية<sup>(١٦)</sup> .

كما تؤدي عند تطبيقها الى مزيد من الشفافية وتحجيم الفساد ولا سيما المالي والاداري الذي يحصل في ظل سيادة البيروقراطية وكثرة الاجراءات المعرقلة لانجاز المعاملات بكافة انواعها واشكالها .

كذلك تؤدي الى تسهيل التعامل ما بين القطاعين العام والخاص وذلك بما يخدم مصلحة الاقتصاد الوطني والاقتصاد الدولي والمحلي كما تزيد من فاعلية التسويق الالكتروني من



قبل الجمهور والدولة معا دون الذهاب الى الموقع ومن اي بلد يشاء تتوفر فيه الحكومة الالكترونية<sup>(١٧)</sup>.

البيانات المفتوحة في الحكومة الالكترونية والمبادئ الاساسية الواجب توافرها:-  
يشير مفهوم البيانات المفتوحة الى توفير بعض البيانات مجانا لجميع افراد المجتمع من اجل استخدامها ونشرها من دون اية قيود تتصل بحقوق المؤلف او براءات الاختراع او آلية الرقابة.

وتتضمن البيانات الحكومية المفتوحة جميع البيانات والمعلومات التي تنتجها او تجمعها او تشتريها المؤسسات الحكومية مثل البيانات الاحصائية والجغرافية والصحية والاقتصادية وغيرها من المعطيات والمؤشرات التي تنتج من المشاريع التي تنفذها الحكومة وهذا يمنح للفرد في المجتمع فرصة الحصول على هذه المعلومات والاستفادة منها.

ومن اهم المبادئ الاساسية الواجب توفرها في هذه البيانات كي تعدّ مفتوحة للعموم وللخدمات الحرة :-

- كاملة : اي : غير منقوصة .
- اولية : اي : تنشر كاملة كما جمعت من مصدرها الاساسي .
- وقتية :
- سهلة النفاذ : اي ان تنشر بحسب ما تفرضه الشروط .
- قابلة للمعالجة : اي : ان تتم هيكلتها وتصميمها على نحو يسمح بمعالجتها آليا والكترونيا .
- غير تمييزية : اي : ان تتاح للجميع من دون قيود على التسجيل او الدخول .
- ان تكون آمنة للفتح والتنزيل : على الحكومة نشر نماذج بيانات تكون خالية من اي محتوى ولا تشكل خطرا على أمن المستخدم .
- غير مملوكة : اي لا تكون حصرية في التحكم والتصرف بها .
- ان تكون موثقة : اي دقيقة وحديثة المعلومة المنشورة على الموقع .
- ان تتوفر على شبكة الانترنت ومجانا .
- ان تتسم بالموثوقية : اي ينشر المحتوى على موقع رقمي ومرفقا بشهادة وتاريخ النشر.
- تتيح للعموم فرصة المساهمة فيها : من الضروري معرفة رأي العموم في تصميم هذه البيانات .
- ان تكون دائمة<sup>(١٨)</sup> .

الخدمات الحكومية عبر الهاتف النقال<sup>(١٩)</sup> :

لقد ادركت الحكومات الالهية الاستراتيجية للحواشيب في التواصل مع المواطنين مما أدى الى بروز ظاهرة الحكومة الالكترونية التي تقدم للمواطنين خدمات الكترونية حكومية تحاكي الخدمات الحكومية التقليدية المقدمة للمواطنين ولكن عبر الانترنت . وسعت الحكومات الى تشجيع مواطنيها على استخدام الحواشيب ونفاذها لدى الاسر . ولحسن حظ الحكومات ، برزت ظاهرة جديدة منذ تسعينيات القرن الماضي هي انتشار الهواتف النقالة التي تسمح للأفراد بالاتصال بغيرهم اينما كانوا وكيفما تنقلوا . ورفع من نسب انتشار الهواتف النقالة في الحياة الى فوق عتبة ١٠٠% في غالبية دول العالم الفقيرة والغنية .

وكل هذا مهد الطريق امام الانتقال من الحكومة الالكترونية الى مفهوم الحكومة النقالة ، ويمكن تعريف الحكومة النقالة بانها طريق التواصل بين المواطن والحكومة عبر الوسائل والادوات المبنية على تكنولوجيا الهاتف النقال باشكالها المختلفة .

وبدأت الحكومات باستخدام التواصل مع المواطنين عبر الرسائل النصية وذلك لاعلام المواطنين بمعلومات تخصهم مثل نتائج الامتحانات ومواعيد المستشفيات الحكومية واستطلاعات الرأي وغيرها .

ومن الفوائد المتوقعة من استخدام الحكومة النقالة :

- تحسين نفاذ المواطنين الى الخدمات الحكومية .
- تحسين جودة الخدمات الحكومية .
- تسريع تقديم الخدمات الحكومية .
- تقديم خدمات اكثر فعالية واكثر كفاءة .
- زيادة المشاركة والانخراط في التواصل الحكومي مع المواطنين .
- الاستفادة مما توفره التكنولوجيا من تكامل وسرعة ودقة واتقان .
- تخفيض التكاليف على الحكومة والمواطنين ، كلفة الاموال والوقت (٢٠) .

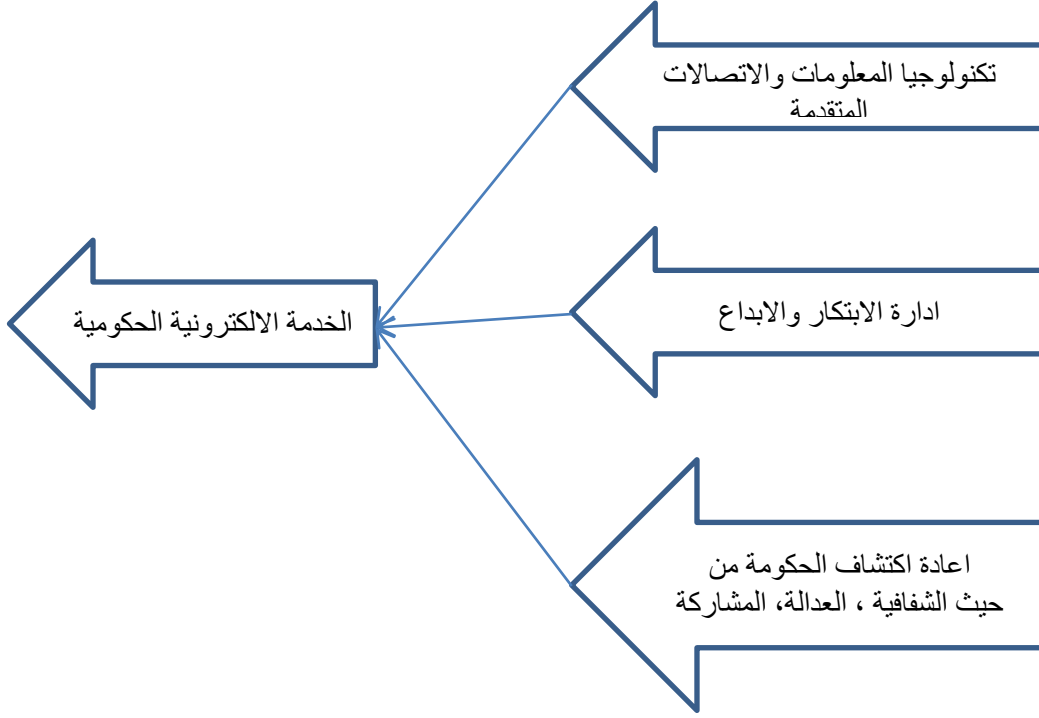
### متطلبات الحكومة الالكترونية :-

يمكن تحديد نموذج الحكومة الالكترونية بانه يمثل نموذج اعمال مبتكر مبني على المعلوماتية والتكنولوجيا المتقدمة ، وعلى الاخص اساليب التعاون والشفافية والمصادقية والثقة المتبادلة . ويعدُّ نموذج الحكومة الالكترونية مكرسا بالكامل وموجها لخدمة المجتمع بمواطنيه ومؤسساته ومنظماته المختلفة ، ويهدف في الاساس تقديم خدمات عامة بطريقة مميزة تراعي خصوصيات العملاء والاسواق المستهدفة ويحقق لكل الاطراف المتعاملة اهدافها بطريقة مشتركة وفعالة ، وبذلك يرتبط هذا النموذج بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة .

وإدارة الابتكار والابداع في احداث تغييرات جذرية في مفهوم العمل الحكومي والتحول من الإدارة التقليدية الى إدارة التغيير وإدارة المعرفة وإعادة تشكيل وهندسة الحكومة باحداث تغييرات في استراتيجيات واساليب تفاعل الحكومة مع المواطنين ومؤسسات الاعمال ومع عملياتها بعضها ببعض او استنادا الى مبادئ واسس العدالة والانصاف



والشفافية والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرارات ويوضح الشكل رقم (1) النموذج الجديد للحكومة الالكترونية في تقديم خدماتها الكترونياً<sup>(٢١)</sup>.



المصدر : ايفانز ، جلوريا ، ٢٠٠٥<sup>(٢٢)</sup>.

وفي اطار الحكومة الالكترونية يمكن تمييز المجموعات الرئيسية الثلاثة المستهدفة في مفهومها والتي تمثل كل من الحكومة والمواطنين ومؤسسات الاعمال . وفي العادة تبدأ معظم الحكومات بتوفير واتاحة المعلومات على الشبكة ، الا ان الطلب العام والكفاءة المستهدفة تتطلب خدمات اكثر تعقيدا ، وعلى هذا الاساس تنضج الحكومة الالكترونيات وفقا للمراحل الاربعة الاتية :

- المرحلة الاولى : تعني الحكومة الالكترونية التواجد على شبكة الانترنت حيث تقدم للمجتمع وجمهور المتعاملين اي : الحكومة للمستهلك او الحكومة لمؤسسات الاعمال المعلومات الملائمة التي يحتاج اليها ، ويشبه شكل مواقع الويب الاولى المعلومات التي يتضمنها الكتيب عن المؤسسة او الجهاز الحكومي المعين . وتتمثل قيمة ذلك لجمهور المتعاملين من الافراد او مؤسسات الاعمال في امكانية الوصول للمعلومات الحكومية . كما توصف العمليات وتصبح اكثر شفافية مما ينعكس على تحسين الخدمة واتاحة الفرص الديمقراطية .

- المرحلة الثانية : يتم التفاعل والتواصل بين الحكومة وجمهور المتعاملين على اساس ان الحكومة للمواطنين ومؤسسات الاعمال ، مع توفير تطبيقات عديدة لهم ، وفي هذه الحالة يطرح كثير من الافراد اسئلة عبر البريد الالكتروني وباستخدام محركات البحث

المتاحة وينزلون النماذج والاستثمارات والوثائق مما يوفر الوقت ويقلل التكلفة المصاحبة لهذه الاعمال.

- المرحلة الثالثة : يزداد تعقيد التكنولوجيا ، الا ان قيمة جمهور المستخدمين تزداد لحد كبير اي الحكومة للمواطنين والحكومة لمؤسسات الاعمال . وفي هذه المرحلة يمكن عمل المعاملات الكاملة وامدادها للجمهور عن بعد من دون الذهاب للمكتب المعين.

ومثال ذلك نموذج ضريبة الدخل ونموذج ضريبة الممتلكات ، وتجديد الاجازات والتصويت على الشبكة<sup>(٢٣)</sup>.

- المرحلة الرابعة : تحدث عند تكامل كل نظم المعلومات وتمكين جمهور المتعاملين من المواطنين ومؤسسات الاعمال من الحصول على الخدمات من خلال بوابة افتراضية تمثل احد نقاط الاتصال المثلى لكن الاشكالية في الوصول لهذا الغرض هو في الاساس يرتبط بالجانب السلوكي للعمل الحكومي على سبيل المثال توجد ضرورة ملحة لتغيير الثقافة والعمليات والمسؤوليات في اطار المصلحة الحكومية ويجب ان يعمل موظفو الحكومة في الادارات والمؤسسات المختلفة معا بطريقة مشتركة تتسم بالسلاسة وتخفيض الكلفة وتزيد الكفاءة وترضي العملاء من المواطنين ومؤسسات الاعمال والمنظمات المتعامل معها<sup>(٢٤)</sup>.

مقومات التحول الناجح والتقييم الاستراتيجي للحكومة الالكترونية :-  
تهدف الحكومة الالكترونية الى احداث تحول في طريقة تفاعل الحكومة مع المواطنين والاعمال ويتطلب ذلك ضرورة اعداد استراتيجيات متماسكة تبدأ بدراسة تنمية الادارة الحكومية وترشيد مواردها وتهيئة بيئتها القانونية والاقتصادية والنظام الاجتماعي لها. وتعزيز قدرات المواطنين على استخدام المعلوماتية والتكنولوجيا المتطورة والانتفاع منها . ومن العرض التالي نوضح مقومات التحول الناجح للحكومة الالكترونية والاستراتيجيات المشكلة لها ، والتقييم الاستراتيجي للحكومة الالكترونية<sup>(٢٥)</sup> :

١- اصلاح العملية الادارية : ليست الحكومة الالكترونية مجرد عملية آلية العمليات او معالجة التصرفات والافعال القائمة في الاعمال الحكومية والاجهزة المختصة ، بل تختص الحكومة الالكترونية بتكوين عمليات وعلاقات جديدة بين الحكومة والمواطنين والاعمال والمؤسسات ، كما ان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليست مجرد اداة لتحقيق عوائد وتوفير التكلفة المترتبة على تشغيل وتعيين القوى العاملة او في استثمار الوقت . كما انه لا يتحقق بقيام العاملين باعداد السجلات والوثائق الالكترونية ، بل ان الحكومة الالكترونية تعدُّمن الحلول الجوهرية لو استحسن استعمالها بشكل صحيح وبتخطيط سليم.

ولذلك فان اصلاح العمليات الادارية يمثل الخطوة الاولى في اطار عملية التحول الناجح نحو اقامة الحكومة الالكترونية .

٢- القيادة الادارية : حتى يمكن تحقيق عملية التحول للحكومة الالكترونية بنجاح يصبح من الضروري توافر عدد من القوى العاملة القادرة على التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتقدمة.

٣- وضوح الاستراتيجية : للتحول نحو الحكومة الالكترونية بصورة فعالة وكفاء وناجحة يتطلب وجود رؤية ورسالة واضحة المعالم واوليات محددة ودقيقة في ضوء معايير ومواصفات واضحة المعالم تتماشى وتتطابق مع التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . ويتطلب الاستثمار الاستراتيجي توافر خطط استثمار واضحة واهداف محددة ترتبط بالموارد البشرية والمادية المتاحة في الوقت المحدد لها. ولذا تختار مشروعات الحكومة الالكترونية على اساس تحقيقها اقصى عائد ممكن يختص بعائد الاستثمار او الاستغلال الامثل للموارد البشرية والمادية (٢٦).

من هذا ينبغي توافر معايير نوعية وكمية لقياس الانتاجية والاداء الجيد المقبول.

٤- التعاون مع المجتمع : حيث ان الحكومة الالكترونية تقام في الاساس لخدمة المواطنين ومؤسسات الاعمال وغيرها من منظمات المجتمع المدني ، لذلك يجب التعاون معها ومشاركتها في بناء وارساء علاقات متبادلة وتحالفات تعود بالنفع على المجتمع ككل . ويشمل التعاون علاقات المؤسسات الحكومية باداراتها ووحداتها وتنظيماتها المتعددة وكذلك مؤسسات القطاع الخاص مع الحكومة الالكترونية (٢٧) .

### المبحث الثالث

الاهداف الاستراتيجية للحكومة الالكترونية العراقية تم وضع رؤية واضحة واستراتيجية لما تهدف الحكومة العراقية الى تحقيقه من خلال الحكومة الالكترونية منذ عام ٢٠١٢ ومن خلال عملية تشاورية مع جميع اصحاب المصلحة لتوجيه عملية التحول لتتماشى رؤية الحكومة الالكترونية مع استراتيجية التنمية الوطنية العراقية ومع نهج تحديث القطاع العام . ومن اجل تحقيق هذه الرؤية والحصول على المزايا المذكورة اعلاه فقد تم تحديد الاهداف الاستراتيجية الاتية:-

- الهدف الاستراتيجي الاول : تعزيز التفاعل بين المواطنين والدولة لتعزيز مشاركة المجتمع المدني في الشؤون العامة وتعزيز الاندماج الاجتماعي .

- الهدف الاستراتيجي الثاني : نشر ودعم خدمات الحكومة الالكترونية الجديدة داخل المحافظات ليتسنى لجميع المواطنين للوصول اليها لتعزيز تكافؤ الفرص .

- الهدف الاستراتيجي الثالث : زيادة قدرات واستجابة المؤسسات العامة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الحكم الرشيد . وتعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة.

- الهدف الاستراتيجي الرابع : المساهمة في تطوير بيئة مؤاتية لنمو اقتصادي سليم .

- الهدف الاستراتيجي الخامس : تعزيز تنمية المجتمع القائم على المعرفة وردم الفجوة الرقمية<sup>(٢٨)</sup> .

### تطبيق الحكومة الالكترونية في العراق :

إنَّ الحكومة الالكترونية هي احد العوامل التي تساهم في اندماج الاقتصاد الوطني بالعالم المعولم . وان الحكومة الالكترونية ناتجة عن الثورة المعلوماتية التي ساهمت في انتشار العولمة . وان اغلب الدول المتقدمة قامت بتطبيق الحكومة الالكترونية بل وحتى بعض الدول النامية ومنها العربية.

ومن اجل مساييره ما وصلت اليه الدول المتقدمة والنامية والعربية التي ترى ان لتطبيق الحكومة الالكترونية فوائد كثيرة وما يؤكد على ذلك استطلاع الامم المتحدة حول الحكومة الالكترونية لعام ٢٠١٦ بعنوان ( الحكومة الالكترونية لدعم التنمية المستدامة ) ، حيث اشار الى ان هناك اتجاه عالمي ايجابي نحو مستويات اعلى من تنمية الحكومة الالكترونية اذ ان جميع المناطق تحتضن بشكل متزايد الابتكار والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة .

اما بالنسبة للعراق فقد تبنت الحكومة الحالية ضمن برنامجها الحكومي ٢٠١٤-٢٠١٨ تطبيق الحكومة الالكترونية لرفع الكفاءة والانتاجية وانهاء الفساد وعلى الرغم من وجود الحكومة الالكترونية في العراق على شبكة الانترنت حيث تسمى ( حكومة المواطن الالكترونية ) كما معمول به حاليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . والتي من خلالها يمكن ان تقدم الطلبات الى ٥٢ جهة رسمية من وزارات ومحافظات وجهات اخرى .

الا انها لا تزال غير فعالة بشكل حقيقي حيث يمكن الاطلاع على المعلومات والاجراءات مع امكانية تنزيل الاستثمارات المطلوبة لانجاز المعاملات من دون انجاز المعاملات عن طريقها . اي انها لا تعمل كما هو الحال في البلدان المتقدمة . وما يؤكد محدودية دور الحكومة الالكترونية احتلاله المرتبة ١٤١ ضمن مؤشر تطوير الحكومة الالكترونية التابع للامم المتحدة<sup>(٢٩)</sup> .

التحديات والحلول في تطبيق الحكومة الالكترونية :

إنَّ النسبة المئوية لمستخدمي الانترنت في العراق تتراوح ما بين ٢٠-٢٥% وهذا ما يدل على ارتفاع حجم الامية في استخدام الانترنت . وعدم تغطية كل مناطق العراق بشبكة الانترنت وانخفاض مستوى دخل الفرد ، توضح اهم التحديات التي تقف عائقا امام تطور تطبيق الحكومة والحلول لهذه التحديات هي:

- ١- توفير خدمة الانترنت على مستوى التغطية لكافة المناطق من ناحية والعمل على تحسين نوعيتها من ناحية اخرى .

- ٢- عدم كفاية البنى التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية المتمثلة بمراكز البيانات واجهزة ادارة قواعد البيانات وشبكات الحاسوب وكل الاجهزة المادية المستخدمة لربط اجهزة الحاسوب والمستخدمين . وتشمل وسائل النقل وخطوط الهاتف والبث التلفزيوني عبر الكابلات والاقمار الصناعية .

٣- ضعف رأس المال البشري ويعتمد هذا المؤشر على قضية التعليم من حيث الامية ومعدل الالمام بالقراءة والكتابة والالتحاق بالتعليم مما يؤدي الى سوء تطبيق الحكومة الالكترونية بسبب عدم وجود المعرفة والمهارات المناسبة لتطبيقها .

٤- تحديات تشريعية متمثلة بغياب القوانين الخاصة بتطبيق الحكومة الالكترونية على كافة المستويات وزارات ، ومحافظات وجهات مستقلة وغيرها . والحل هو ايجاد قانون خاص يفرض على جميع المؤسسات الحكومية وكل التقسيمات الادارية العمل عبر بواباتها الالكترونية وان كل من يخالف هذا القانون عليه ان يتحمل التبعات القانونية وان عدم تطبيق الحكومة الالكترونية بشكل حقيقي على ارض الواقع يكمن في التحديات المذكورة اعلاه ، وان العمل على تطبيق الحكومة بشكل حقيقي يقتضي معالجة تلك التحديات من خلال تطوير كل المؤشرات في تطوير الحكومة الالكترونية ويستلزم تظافر الجهود بين القطاع العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني<sup>(٣٠)</sup> .

### الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها – مدخل استراتيجي :

يمكن تحديد استراتيجيات اساسية ترشد وتوجه الاداء في جهود اقامة الحكومة الالكترونية بطريقة مقبولة وتتمثل هذه الاستراتيجيات في الاتي:

١- سد الفجوة بين المهارات المطلوبة والمتاحة : تحتاج الحكومة الالكترونية الى مهارات ادارية وتواصلية وتكنولوجية وتنظيمية وتسويقية واقتصادية ، كما ان المهارات المحتاج اليها متجددة ومتغيره على الدوام . ولهذا العامل الاستراتيجي يجب التأكيد على تنمية الموارد البشرية المحتاج اليها من الكفاءات المتاحة بالفعل وتأهيل قوى عاملة جديدة وتنمية المتوافر منها للقيام بمشروعات الحكومة الالكترونية المتباينة والمتعددة .

٢- سد الفجوة الشاسعة بين التوقعات وادراك المواطنين : ان سد الفجوة الشاسعة بين توقعات الحكومة وادراك المواطن العادي لخدمة الحكومة الالكترونية سوف تحدد برامج التوعية نحو تسويق المعلومات والخدمات المتاحة بالفعل والشفافية المطلوبة في مشاركة الجمهور من المواطنين ومؤسسات الاعمال في ادراك نقاط القوة والقصور والفرص الناجمة عن الحكومة الالكترونية والمخاطر التي تمثلها<sup>(٣١)</sup> .

٣- الوصول للمواطنين: الوصول للمواطنين المحتاجين للمعلومات والخدمات الحكومية بغض النظر عن قدراتهم في الوصول لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات امر يحتاج الى امكانية امداد هذه الخدمات واتاحتها عبر مراكز خدمة المجتمع مثل مكاتب البريد ونوادي رعاية الشباب ونوادي تكنولوجيا المعلومات .

٤- التحول في الخدمات : تتمثل هذه الخطوة في التحول من الخدمات الموجهة بالبرامج الفردية لخدمة متكاملة تقدمها الحكومة الالكترونية واطاحة المعلومات والخدمات الحكومية وتقديمها في الوقت المناسب

٥- التحول للديناميكية والتفاعل في الاداء : ان التحول من العمل الساكن الى العمل الديناميكي النشط يرتبط بتفاعل المستخدمين مع الموقع المحدد للحكومة الالكترونية

- بطريقة نشطة و ايجابية بحيث تتم التفاعلات وملء النماذج وتسديد الرسوم وغير ذلك بطريقة افتراضية على الشبكة للحصول على المعلومات والخدمات المطلوبة .
- ٦- اتاحة الخدمات من خلال مواقع مكرسة لذلك : توفير الخدمات من خلال مواقع الحكومة الالكترونية وايجاد حلول للمشكلات والامور الخاصة بالخصوصية ومشاركة البيانات يتطلب ذلك تكامل عمليات واجراءات اعمال جديدة ووسائل لحماية الخصوصية والسرية وضمان اعلى مستويات الامن والجودة وبالإضافة الى حماية الملكية وتوفير الخدمة الحكومية بسهولة وكفاءة عالية .
- ٧- وضع خريطة واضحة : ضرورة صياغة خريطة واضحة المعالم توضح الوضع الحالي والوضع المستهدف الوصول اليه في المستقبل ويشارك بها المستخدمين الحاليين والمتوقعين بابعاد ومراحل وبرامج الحكومة الالكترونية .
- ٨- الدعم والمساندة المطلوبة : العمل على دعم ومساندة جهود ومتطلبات الحكومة الالكترونية من خلال توفير ادلة ارشادية ونماذج اعمال مبتكرة ومعلومات مفصلة وبرامج توعية وتدريب مختلفة<sup>(٣٢)</sup> .

#### الخاتمة :

إنَّ على الحكومات ان تضطلع بدور ريادي في وضع سياسات واستراتيجيات والتي تستجيب بفعالية لاحتياجات المواطن والعملاء ، فوضع السياسات تعدّ عاملا اساسيا لضمان زيادة النفاذ الى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقديم الخدمات السريعة والدقيقة ، مع زيادة الثقة في سرية المعلومات المتاحة المقدمة للمواطن من هذا الاطار التمكيني المعلوماتي، ليخلق فرص عمل جديدة وخدمات للقطاع العام والخاص والذي يسهم في النمو الاقتصادي للبلد . ويساعد المؤسسات الحكومية على ادارة اعمالها بكفاءة



من خلال استخدام التكنولوجيا المعلوماتية الداعمة لعملية صنع القرار، وبخفض التكاليف ، وتعزيز القدرة على تقديم المنتجات والخدمات للعملاء . وبناء اطار قانوني وتنظيمي يدعم استخدام هذه التكنولوجيا باسهل الطرق . وان تطبيق الحكومة الالكترونية يتطلب اعادة هيكله الادارات والمؤسسات بما يتلائم مع متطلبات الحكومة الالكترونية العراقية المقبلة ، فقلة الوعي والمعرفة باهمية تطبيق الحكومة الالية في العراق موجودة لدى اغلب المدراء العاميين والموظفين في المؤسسات الحكومية العراقية وكذلك عدم الرغبة لدى اغلب العاملين في تحويل الملفات والمعلومات الشخصية والمصرفية والمالية من التقليدية الى الالية حرصا على مواقعهم الريادية في الدوائر الحكومية ولتجنب افشاء المشاريع الفاسدة واعلانها على الملأ.

### التوصيات : يوصي البحث بما يلي:

- ١- ضرورة وضع الخطط والاستراتيجيات الملحة لتشريع قوانين وانظمة تحقق عمل تطبيق الحكومة الالكترونية في العراق.
- ٢- ضرورة تأهيل وتدريب الكوادر من الموظفين والمدراء بما يتلائم مع استخدام التقنيات الحديثة من تكنولوجيا معلومات واتصالات لتطبيق مبادئ الحكومة الالكترونية على الواقع .
- ٣- التعرف عن كثب على تجارب الحكومات الالكترونية في البلدان الغربية والعربية لتلافي المعوقات التي تقف بوجه قيام ونجاح الحكومة الالكترونية في العراق .
- ٤- ضرورة توفير حماية أمن وسرية البيانات والمعلومات المقدمة للمواطنين في كافة المعاملات بوضع توقيع الكتروني واعتماده في المؤسسات الحكومية .
- ٥- تشجيع المواطنين والموظفين على تقبل مفهوم الحكومة الالكترونية بتوعيتهم وادخالهم دورات تدريبية وارشادية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في معاملاتهم التقليدية والحكومية .
- ٦- ضرورة الاخذ بالحسبان المعوقات التي تقف خلف عرقلة تطبيق الحكومة الالكترونية ودراستها عن كثب وكذلك دراسة الاسس والأولويات التي بنت على اساسها حكومات متقدمة في تطبيقها للحكومة الالكترونية .

### الهوامش :

- ١- الهوش ، ابو بكر محمود ، الحكومة الالكترونية الواقع والافاق ، ط ١ ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص ١٦ .
- ٢- زكي ، ايمان عبد المحسن ، الحكومة الالكترونية ، مدخل اداري متكامل ، منشورات المنظمة العربية للتقنية الادارية ، بحوث ودراسات ، مصر ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٠ .

3- [www.odffactory.com](http://www.odffactory.com) . 3/2/2014 .

٤- مريم خالص حسين ، وزارة المالية – الدائرة الاقتصادية – قسم السياسة الضريبية ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة ، عدد خاص بمؤتمر الكلية عام ٢٠١٣ ، ص ٤٣٩ .

5- <http://ar.m.wikipedia.org/wiki> 5/3/2014 .الحكومة الالكترونية .

٦- سوليفان ، جون ، الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيس للاصلاح السياسي والاقتصادي ، مركز المشروعات الدولية ، واشنطن ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٨ .

٧- الحكومة الالكترونية من صياغة استراتيجيات الى تطبيق خطط عمل / اسكوا ، نشرة تكنولوجيا المعلومات ، الامم المتحدة ، ع ٥٤ ، ٢٠٠٧ ، ص ٣ .

٨- الخناق ، نبيل محمد ، الشفافية التنظيمية – بغداد ، مطبعة الرفاة ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٩ .

٩- عبد الوهاب ، سمير ، الاتجاهات المعاصرة للحكم المحلي والبلديات ف يظل الادوار الجديدة للحكومة ، ورقة عمل ، مصر ، ٢٠٠٨ ، ص ١١ .

١٠- حجازي ، عبد الفتاح ، الحكومة الالكترونية ونظمها القانونية ، دار الفكر للنشر ، ٢٠٠٤ ، ص ١٩ .

١١- محمود ، محمد فتحي ، الحكومة الالكترونية المشروع المبكر ، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر السنوي السابع للابداع في الادارة ، المقام في الدار البيضاء ، المملكة المغربية ، الادارة العربية وتحقيق اهداف التنمية في الالفية الثالثة ، منشورات المنظمة العربية الادارية ، مصر ، ٢٠٠٦ ، ص ١١٨ .

12- <http://www.hrdiscussion.com> 3/5/2017 .

١٣- نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية ، الامم المتحدة ، بيروت ، ٢٠١٥ ، ص ٩ .

١٤- اسكوا ، الامم المتحدة ، نشرة تكنولوجيا المعلومات ، ع ٢٢ ، ٢٠١٥ ، ص ١٠ .

١٥- اسكوا ، الامم المتحدة ، نفس المصدر ، ص ١٠ .

١٦- حامد عبد الحسين الجبوري ، الحكومة الالكترونية وتحديات التطبيق في العراق ، شبكة النبا المعلوماتية ، 5/2/2017 .annabaa.org

١٧- حامد عبد الحسين الجبوري ، مصدر سابق ، ص ٥ .

١٨- اسكوا ، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، الامم المتحدة ، بيروت ، ع ٢١٤ ، ٢٠١٤ ، ص ١٢-١٣ .

١٩- اسكوا ، نشرة تكنولوجيا المعلومات ، ع ١٧ ، ٢٠١٢ ، ص ١٢-١٣ .

٢٠- اسكوا ، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، نفس المصدر ، ص ١٣ .

٢١- نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، ٢٠٠٧ ، ص ٤٦ .

٢٢- ايفانز ، جلوريا ، الحكومة الالكترونية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر ، ٢٠٠٥ ، ص ٧٣ .

٢٣- ايفانز ، كلوريا ، مصدر سابق ، ص ٧٣ .

٢٤- ايفانز ، جلوريا ، مصدر سابق ، ص ٧٣ .

٢٥- توفيق عبد الرحمن ، الجودة الشاملة ، الدليل المتكامل للمفاهيم والادوات ؛ مركز الخيرات المهنية للادارة ، اصدارات بميك ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٥٣ .

٢٦- توفيق عبد الرحمن ، نفس المصدر ، ص ٥٤ .

- ٢٧- توفيق ، عبد الرحمن ، نفس المصدر ، ص ٥٤ .
- ٢٨- صادق طعمة خلف ، مركز واع للدراسات والبحوث ، الحكومة الالكترونية  
الواقع وافاق التطبيق في العراق، وكالة ابناء الاعلام العراقي ، ٢٠١٨ ، ص ٧ .
- ٢٩- حامد عبد الحسين الجبوري ، الحكومة الالكترونية وتحديات التطبيق في العراق  
، شبكة النبا المعلوماتية ، ٢٠١٧/٢/٥ .annabaa.org
- ٣٠- حامد عبد الحسين الجبوري ، نفس المصدر السابق ، ٢٠١٧/١/٣١ .
- ٣١- ديسر قدوري ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، ٧٤ ، univ-chief.dz  
انترنت
- ٣٢- سحر قدوري ، نفس المصدر السابق ، انترنت .

المصادر:

١. اسكوا ، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجل التنمية ، سياسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، الامم المتحدة ، بيروت ، ٢١٤ ، ٢٠١٤ ، ص٢٦-٢٧ .
٢. ايفانز ، جلوريا ، الحكومة الالكترونية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر ، ٢٠٠٥ ، ص٧٣ .
٣. توفيق ، عبد الرحمن ، الجودة الشاملة ، الدليل المتكامل للمفاهيم والادوات ، مركز الخيرات المهنية للادارة ، اصدارات بميك القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص٥٤ .
٤. حامد عبد الحسين الجبوري ، الحكومة الالكترونية وتحديات التطبيق في العراق ، شبكة النبا المعلوماتية . 2017-2-5. annabaa.org
٥. حامد عبد الحسين الجبوري ، الحكومة الالكترونية وتحديات التطبيق في العراق ، ٢٠١٧/١/٣١ ، مركز الفرات fcdrs.com
٦. حجازي ، عبد الفتاح ، الحكومة الالكترونية ونظمها القانونية ، دار الفكر للنشر ، ٢٠٠٤ .
٧. الحكومة الالكترونية من صياغة استراتيجيات الى تطبيق خطط عمل / اسكوا ، نشرة تكنولوجيا المعلومات ، الامم المتحدة ، ٥٤ ، ٢٠٠٧ ، ص٣ .
٨. الخناق ، نبيل محمد ، الشفافية التنظيمية – بغداد ، مطبعة الرفاة ، ٢٠٠٦ ، ص٣٩
٩. د.سحر قدوري ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، ٧٤ ، univ-chief.dz
١٠. زكي ، ايمان عبد المحسن ، الحكومة الالكترونية ، مدخل اداري متكامل ، منشورات المنظمة العربية للتقنية الادارية ، بحوث ودراسات ، مصر ، ٢٠٠٩ .
١١. سوليفان ، جون ، الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيس للاصلاح السياسي والاقتصادي ، مركز المشروعات الدولية ، واشنطن ، ٢٠٠٨ ، ص٢٨ .
١٢. صادق طعمة خلف ، مركز واع للدراسات والبحوث ، الحكومة الالكترونية الواقع وافاق التطبيق في العراق ، وكالة ابناء الاعلام العراقي ، ٢٠١٨ .
١٣. عبد الوهاب ، سمير ، الاتجاهات المعاصرة للحكم المحلي والبلديات ف يظل الادوار الجديدة للحكومة ، ورقة عمل ، مصر ، ٢٠٠٨ .
١٤. فارس النفيعي ، ٢٠١٠/٩/٨ ، منتدى الموارد البشرية . hrdiscussion.com
١٥. محمد ، محمد فتحي ، الحكومة الالكترونية المشروع المبكر ، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر السنوي السابع للابداع في الادارة ، المقام في الدار البيضاء ، المملكة المغربية ، الادارة العربية وتحقيق اهداف التنمية في الالفية الثالثة ، منشورات المنظمة العربية الادارية ، مصر ، ٢٠٠٦ ، ص١١٨ .
١٦. مريم خالص حسين ، وزارة المالية – الدائرة الاقتصادية – قسم السياسة الضريبية ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة ، عدد خاص بمؤتمر الكلية عام ٢٠١٣ ، ص٤٣٩ .
١٧. نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية ، الامم المتحدة ، بيروت ، ٢٢٤ ، ٢٠١٥ ، ص٩ .
١٨. الهوش ، ابو بكر محمود ، الحكومة الالكترونية الواقع والافاق ، ط١ ، مجموعة

النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ .

- Backns , M. , 2001 and Pare , Richard , 2002 .<https://books> .١٩  
<http://ar.m.wikipedia.org/wiki> .٢٠  
<http://www.hrdiscussion.com> .٢١  
[www.odffactory.com](http://www.odffactory.com) .٢٢
-