البحث الثالث

" التحديات القانونية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة"

دراسة تحليلية في ضوء التشريعات الوطنية والدولية

الدكتورة

فاطمة الزهراء علي عبد العظيم

مدرس القانون العام

بكلية القانون بجامعة بدر بالقاهرة

ملخص البحث

يشهد العالم اليوم تحولًا رقميًا واسع النطاق، أدى إلى الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الرقمية في شتى المجالات، بما في ذلك الإدارة العامة والمؤسسات الحكومية. لم يعد هذا التحول مجرد خيار، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتعزيز الكفاءة والشفافية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. تُمثل الحوكمة الرقمية إطارًا جديدًا للإدارة، قائمًا على استغلال التكنولوجيا الحديثة لتنظيم العمليات الإدارية وتقديم الخدمات العامة إلكترونيًا، مما يسهم في تحسين حياة المواطنين وزيادة رضاهم عن الأداء الحكومي.

ومع ذلك، يُواجه تطبيق الحوكمة الرقمية تحديات قانونية معقدة تتطلب معالجتها لضمان نجاحها واستمراريتها. تكمن أهمية هذا البحث في دراسة هذه التحديات وتحليل الأطر القانونية المؤثرة على تطبيق الحوكمة الرقمية، سواء على المستوى الوطني أو الدولي. يهدف البحث أيضًا إلى تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ لدعم البيئة القانونية المُحفزة للتحول الرقمي، مع التركيز على الاستفادة من التجارب الدولية وأفضل الممارسات.

من خلال هذا البحث، نأمل في سد الفجوة المعرفية حول الجوانب القانونية للحوكمة الرقمية، مع تحليل شامل للتشريعات القائمة، وتحديد أبرز التحديات، واقتراح توصيات لتحسين الإطار القانوني. بذلك، يمكن أن تُصبح الحوكمة الرقمية أداة فعّالة لتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز الثقة بين المواطنين والحكومات، وتحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسات العامة.

الكلمات المفتاحية

الحوكمة الرقمية، المؤسسات العامة، التحديات القانونية

Abstract

The world today is witnessing a wide-ranging digital transformation, leading to an increased reliance on digital technology across various fields, including public administration and government institutions. This transformation is no longer just an option but has become a strategic necessity to enhance efficiency, transparency, and achieve sustainable development goals. Digital governance represents a new framework for management, based on the use of modern technology to organize administrative processes and provide public services electronically,

contributing to improving citizens' lives and increasing their satisfaction with government performance.

However, the implementation of digital governance faces complex legal challenges that require addressing to ensure its success and continuity. The importance of this research lies in studying these challenges and analyzing the legal frameworks affecting the implementation of digital governance, both at the national and international levels. The research also aims to provide practical, implementable solutions to support a legal environment that fosters digital transformation, focusing on benefiting from international experiences and best practices.

Through this research, we hope to bridge the knowledge gap regarding the legal aspects of digital governance, with a comprehensive analysis of existing legislation, identifying the major challenges, and proposing recommendations to improve the legal framework. In this way, digital governance can become an effective tool for achieving sustainable development, enhancing trust between citizens and governments, and achieving greater transparency and accountability in managing public institutions.

Keywords: Digital governance, public institutions, legal challenges

المقدمة

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت الحوكمة الرقمية عنصرًا أساسيًا في تحسين أداء المؤسسات العامة وتعزيز شفافيتها ومساءلتها. تُعرف الحوكمة الرقمية بأنها استخدام التقنيات الرقمية لتحسين عمليات صنع القرار وتقديم الخدمات العامة بشكل أكثر كفاءة وفعالية. ومع ذلك، فإن تطبيق هذه المبادئ يواجه العديد من التحديات القانونية التي تعيق تحقيق أهدافها المنشودة، خاصة في ظل عدم مواكبة التشريعات الوطنية للتطورات التكنولوجية السريعة.

تأتي هذه الدراسة لتحليل التحديات القانونية التي تواجه الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة، مع التركيز على التشريعات الوطنية والدولية التي تحكم هذا المجال. تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الفجوات التشريعية والتنظيمية التي تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية، بالإضافة إلى استكشاف سبل تعزيز التشريعات لمواكبة التطورات الرقمية.

تتناول الدراسة عدة محاور رئيسية، منها عدم كفاية التشريعات الوطنية، غياب الإطار القانوني الشامل، التناقضات بين التشريعات المحلية والدولية، وضعف الوعي القانوني لدى العاملين في المؤسسات العامة. كما تناقش التحديات المتعلقة بالأمن السيبراني وحماية البيانات والخصوصية، والتي تعد من أبرز العقبات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية.

من خلال تحليل هذه التحديات، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز التشريعات الوطنية والدولية، بما يضمن تطبيقًا فعالًا للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة. كما تسعى إلى تعزيز التعاون بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع الدولي لمواجهة التحديات المشتركة وضمان تحقيق التحول الرقمي الشامل والمستدام.

في هذا الإطار، تأتي هذه الدراسة كمساهمة علمية لفهم التحديات القانونية للحوكمة الرقمية، وتقديم رؤى استراتيجية لتعزيز التشريعات وتمكين المؤسسات العامة من مواكبة التطورات الرقمية، بما يخدم تحقيق أهداف التنمية المستدامة ويعزز ثقة المواطنين في الخدمات العامة الرقمية.

أهمية البحث

تكتسب دراسة "**التحديات القانونية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة** "أهمية كبيرة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم. تتمثل أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على الفجوات التشريعية التي تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة، مما يسهم في تعزيز فهم هذه التحديات ووضع الحلول المناسبة.

- يسهم البحث في تمكين هذه المؤسسات من تطبيق الحوكمة الرقمية بشكل أكثر فعالية، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- يقدم البحث تحليلًا للتشريعات الحالية ويقترح إطارًا قانونيًا شاملًا لضمان حماية البيانات، مما يعزز ثقة المواطنين في الخدمات الرقمية.
- في ظل العولمة الرقمية، تبرز الحاجة إلى التنسيق بين التشريعات الوطنية والمعايير الدولية. يقدم البحث تحليلًا للتناقضات بين هذه التشريعات ويقترح آليات لتعزيز التنسيق، مما يسهل الامتثال للقوانين الدولية ويعزز التعاون بين الدول.
- تُعد الحوكمة الرقمية أحد الركائز الأساسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، خاصة في مجالات التعليم، الصحة، والخدمات الحكومية. يسهم البحث في تعزيز التشريعات التي تدعم هذه الأهداف، مما يساعد في تحقيق تنمية شاملة ومستدامة.
- يقدم البحث إطارًا تحليليًا شاملاً للتحديات القانونية التي تواجه الحوكمة الرقمية، مما يجعله مرجعًا قيمًا للباحثين، صناع القرار، والمشرعين في مجال التكنولوجيا الرقمية. كما يسهم في توجيه السياسات العامة نحو تعزيز التشريعات الرقمية.
- يسهم البحث في وضع آليات لضمان تطبيق هذه المبادئ، مما يعزز ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية.
- توفير رؤية استراتيجية لتعزيز التشريعات التي تدعم هذا التحول، مما يضمن وصول فوائد التكنولوجيا الرقمية إلى جميع فئات المجتمع.

باختصار، يعد هذا البحث ذا أهمية بالغة في تعزيز فهم التحديات القانونية التي تواجه الحوكمة الرقمية، وتقديم حلول عملية لتمكين المؤسسات العامة من تطبيق هذه المبادئ بشكل فعال. كما يسهم في دعم التحول الرقمي الشامل والمستدام، مما يعزز تحقيق أهداف التنمية المستدامة ويرسخ ثقة المواطنين في الخدمات العامة الرقمية.

مشكله البحث

تتمحور مشكلة البحث حول وجود فجوة بين التطور التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم في مجال الحوكمة الرقمية، وبين الإطار القانوني الذي ينظم هذا المجال في المؤسسات العامة. على الرغم من الإمكانات الهائلة التي توفرها الحوكمة الرقمية في تحسين أداء المؤسسات العامة وتقديم خدمات أفضل للمواطنين، إلا أن غياب أو قصور التشريعات والقوانين المنظمة لهذا المجال يخلق تحديات كبيرة تعيق التطبيق الفعال للحوكمة الرقمية.

تتجسد مشكلة البحث في عدة جوانب، منها:

- نقص التشريعات أو عدم مواكبتها للتطورات التكنولوجية
- غموض بعض النصوص القانونية وعدم وضوحها

- صعوبة تطبيق القوانين التقليدية على البيئة الرقمية
- التحديات المتعلقة بحماية البيانات والخصوصية
- التحديات المتعلقة بالأمن السيبراني
- التحديات المتعلقة بالإثبات الإلكتروني

أهداف البحث:

- تحليل وتقييم الإطار القانوني الحالي للحوكمة الرقمية على المستويين الوطني والدولي :يتضمن ذلك دراسة وتحليل التشريعات والقوانين واللوائح والاتفاقيات الدولية ذات الصلة بالحوكمة الرقمية، وتقييم مدى كفايتها لمواجهة التحديات الحالية .مثال :تحليل قانون المعاملات الإلكترونية في دولة معينة، ومقارنته مع قانون التوقيع الإلكتروني النموذجي الصادر عن لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي.(UNCITRAL)
- تحديد ورصد أهم التحديات القانونية التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة :يتضمن ذلك تحليل الدراسات السابقة والتقارير الدولية والممارسات العملية، ورصد أهم التحديات القانونية التي تعيق التطبيق الفعال للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة .مثال :رصد التحديات المتعلقة بحماية البيانات الشخصية في المؤسسات العامة التي تستخدم أنظمة السجلات الإلكترونية.
- اقتراح توصيات عملية وقانونية لتحسين البيئة القانونية الداعمة للحوكمة الرقمية :يتضمن ذلك تقديم حلول ومقترحات قابلة للتطبيق على أرض الواقع، تساهم في تحسين الإطار القانوني للحوكمة الرقمية وتذليل التحديات التي تواجه تطبيقها .مثال :اقتراح تعديلات على قانون المعاملات الإلكترونية لتوضيح بعض النصوص الغامضة، أو اقتراح وضع قانون جديد ينظم استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، يسعى البحث إلى تقديم مساهمة علمية وعملية في مجال الحوكمة الرقمية، والمساهمة في تطوير إطار قانوني فعال يدعم التحول الرقمي في المؤسسات العامة.

منهجية البحث :

يعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي المقارن. سيتم استخدام المنهج التحليلي لدراسة وتحليل النصوص القانونية والتشريعات ذات الصلة بالحوكمة الرقمية، بالإضافة إلى تحليل الدراسات السابقة والتقارير الدولية والممارسات القضائية. سيتم استخدام المنهج المقارن لمقارنة التشريعات الوطنية مع التشريعات الدولية أو مع تشريعات دول أخرى رائدة في مجال الحوكمة الرقمية، بهدف استخلاص أفضل الممارسات والتوصيات.

خطة البحث:

تحقيقيا لأهداف البحث فقد تم تقسيمه الي فصل تمهيدي يحتوي على ثلاثة مباحث وفصلين كل فصل يحتوي على مبحثين على النحو التالي:

الفصل التمهيدي: الإطار المفاهيمي للحوكمة الرقمية وعلاقتها بالتحول الرقمي في المؤسسات العامة

المبحث الاول: ما هيه الحوكمة الرقمية وأهميتها للمؤسسات العامة.

المبحث الثاني: المبادئ الأساسية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة.

المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة الرقمية والتحول الرقمي في المؤسسات العامة.

الفصل الأول: الإطار القانوني للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة

المبحث الأول: التشريعات الوطنية المنظمة للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة.

المبحث الثاني: الجهود الدولية في تعزيز الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة.

الفصل الثاني: التحديات القانونية لتطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة

المبحث الأول: التحديات المتعلقة بالإطار القانوني والتنظيمي لتطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة

المبحث الثاني: التحديات المتعلقة بحماية البيانات والأمن السيبراني

الخاتمة

النتائج

التوصيات

المصادر والمراجع

الفصل التمهيدي

الإطار المفاهيمي للحوكمة الرقمية

تمهيد وتقسيم:

في ظل التحول الرقمي الذي يشهده العالم، أصبحت الحوكمة الرقمية أحد الركائز الأساسية لتطوير الإدارة العامة وتعزيز أداء المؤسسات الحكومية. فهي تمثل إطارًا شاملاً يجمع بين التكنولوجيا الحديثة والممارسات الإدارية المتقدمة بهدف تحسين كفاءة العمليات الحكومية، تعزيز الشفافية، وتحقيق رضا المواطنين. التحول الرقمي ليس مجرد عملية تطوير تقني، بل هو جزء لا يتجزأ من تطبيق الحوكمة الرقمية، حيث تسهم التقنيات الحديثة في تحقيق الشفافية، المساءلة، وتحسين جودة الخدمات العامة.

الإطار المفاهيمي للحوكمة الرقمية يركز على فهم الأبعاد النظرية والتطبيقية لهذا التحول الرقمي، من خلال تعريفه وتحديد أهدافه ودوره في تحسين الخدمات العامة. تبرز أهمية الحوكمة الرقمية في قدرتها على مواجهة التحديات التقليدية للإدارة العامة، مثل البيروقراطية وضعف الكفاءة، حيث توفر حلولاً مبتكرة تعتمد على تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية. علاوة على ذلك، فإن الحوكمة الرقمية تمثل أداة استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الثقة بين المواطنين والحكومات من خلال تقديم خدمات أكثر عدلاً وشفافية.

مما لا شك فيه ان الحوكمة الرقمية ليست مجرد أداة لتحسين الكفاءة والإنتاجية، بل هي أساس لضمان التنمية المستدامة والشاملة. من خلال تطبيق نظام حوكمة رقمي قوى، يمكن لأي دوله أن تحقق تقدما كبيرا في مجالات: التعليم، والصحة، والخدمات الحكومية، والأعمال التجارية، ما يسهم في تحسين جودة الحياة للمواطنين وتعزيز القدرة التنافسية، لأنه مع استمرار تطور التكنولوجيا وازدياد الاعتماد على الحلول الرقمية، يصبح من الضروري لمصر أن تتبنى نهجا شاملا ومتكاملا للحوكمة الرقمية لمشروعات ومبادرات التحول الرقمي، للاستفادة من الفرص الكبيرة التي تقدمها التكنولوجيا الرقمية، مع مواجهة التحديات المرتبطة بها بفاعليتها وكفاءتها.

يهدف الفصل التمهيدي إلى تقديم رؤية شاملة ومفصلة للإطار المفاهيمي والتنظيمي للحوكمة الرقمية، مما يسهم في فهم أعمق لأهميتها وتطبيقاتها في المؤسسات العامة، من خلال استعراضنا للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالحوكمة الرقمية، بدءًا من تعريفها وأهميتها، مرورًا بالأبعاد الرئيسية التي تشكلها، مثل الشفافية، المساءلة، المشاركة، والكفاءة. أحد الأهداف الرئيسية لهذا الفصل هو تسليط الضوء اهميه الحوكمة الرقمية ودورها في المؤسسات العامة. من خلال هذا الفصل، سيتم تقديم إطار نظري متكامل لفهم الحوكمة الرقمية، مما يمهد الطريق للفصول اللاحقة التي ستتناول التحديات القانونية والعملية التي تواجه تطبيق هذه المبادئ في المؤسسات العامة. كما يسهم هذا الفصل في توفير أساس معرفي قوي لفهم كيفية تعزيز الحوكمة الرقمية

لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتعزيز ثقة المواطنين في الخدمات العامة الرقمية. سوف نتناول الإطار المفاهيمي للحوكمة الرقمية من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الاول: ما هيه الحوكمة الرقمية وأهميتها للمؤسسات العامة.

المبحث الثاني: المبادئ الأساسية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة.

المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة الرقمية والتحول الرقمي في المؤسسات العامة.

المبحث الأول

ماهية الحوكمة الرقمية وأهميتها للمؤسسات العامة

مع التقدم التكنولوجي المتسارع والتحول الرقمي الذي يجتاح العالم، أصبح مفهوم الحوكمة الرقمية ضرورة ملحة للمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء. فهي تمثل الإطار التنظيمي الذي يتيح استخدام التقنيات الرقمية بكفاءة وأمان لتحقيق أهداف مؤسسية متنوعة. في هذا المبحث، نستعرض بشكل مفصل ماهية الحوكمة الرقمية، أهميتها، ودورها المحوري في تعزيز الأداء المؤسسي واستدامة النجاح.

كما هو الحال في العديد من السياسات التطويرية التي بدأت في القطاع الخاص وحققت نجاحًا قبل أن تنتقل تدريجيًا إلى القطاع الحكومي، شهدت الحوكمة مسارًا مشابهًا. فقد بدأت في الشركات، ثم امتدت إلى المؤسسات الحكومية. ظهر مفهوم الحوكمة في المؤسسات الحكومية منذ ثمانينيات القرن الماضي، نتيجة لضغوط المنظمات الدولية، لا سيما تلك العاملة في دول العالم الثالث، التي أكدت أهمية أن ترافق جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية رؤى متكاملة لإدارة شؤون الدولة والمجتمع، بما يحقق إدارة رشيدة (1). ظهر مصطلح الحوكمة لأول مرة في أدبيات البنك الدولي عام ١٩٨٩، في سياق تداعيات الفساد وسوء الإدارة على التنمية في الدول النامية، خاصة في إفريقيا. وفي عام ١٩٩٢، ربط البنك الدولي بين الحوكمة وأسلوب "إدارة التنمية"، حيث أصبحت الحوكمة مرادفة للمساءلة، المحاسبة، واللامركزية، مع التركيز على تحسين الأطر التشريعية وتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد لتحقيق الصالح العام ، عرف البنك الدولي الحوكمة بأنها الطريقة التي تُمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة، مشيرًا إلى ثلاثة أبعاد رئيسية للحكم الجيد وهي شكل النظام السياسي (الهياكل والمؤسسات) وكيفيه إدارة العملية السياسية (اتخاذ القرارات لاستغلال موارد الدولة لتحقيق التنمية)،و قدرة الحكومة على تخطيط وتنفيذ السياسات المناسبة.

في عام ١٩٩٧، قدّم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) تعريفًا أوسع للحوكمة، حيث وصفها بأنها ممارسة السلطة السياسية، الاقتصادية، والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على جميع المستويات. كما أشار إلى أن الحوكمة تشمل الآليات والعمليات التي تتيح للأفراد والجماعات التعبير عن مصالحهم، ممارسة حقوقهم، والوفاء بالتزاماتهم، إضافة إلى حل النزاعات بطرق سلمية (٢). وفي عام ٢٠٠٤، طوّر البرنامج مفهوم الحوكمة، معرّفًا إياها بأنها "نظام القيم والسياسات والمؤسسات التي يدير بها المجتمع

(1) Weiss, Thomas G. (2000). "Governance, Good Governance, and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges", Third World Quarterly, Vol. 21, No. 5, October 2000

(٢)طارق فاروق الحصري، "حوكمة الحكومة، حوكمة المؤسسات العامة"، مجلة ضمير الوطن، الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد، هيئة الرقابة الإدارية، العدد الأول، ديسمبر ٢٠٢١.

شؤونه الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية"، مع التركيز على مبادئ مثل اللامركزية، توسيع المشاركة، ودور المرأة، وربط الحوكمة بالأهداف الإنمائية.

وسّع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي نطاق الحوكمة ليشمل مفهوم التنمية الإنسانية، الذي يركز على الإنسان باعتباره محور التنمية. من هذا المنظور، تُعرّف الحوكمة بأنها عملية صنع وتنفيذ القرارات، من خلال قنوات رسمية وغير رسمية، تتيح للأفراد والجماعات التعبير عن مصالحهم، التمتع بحقوقهم القانونية، وتسوية النزاعات بطرق عادلة. حيث يؤكد البرنامج على ضرورة بناء السلام وتعزيز الحوكمة الفعالة القائمة على حقوق الإنسان وسيادة القانون، عبر مؤسسات خاضعة للمساءلة، يمكن الوصول إليها بسهولة، مما يعزز استدامة التنمية للجميع (٣).

تُعرّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة الجيدة بأنها "ممارسة السلطات السياسية، الاقتصادية، والإدارية اللازمة لإدارة شؤون الدولة"، كما تعرّف جمعية المراجعين الأمريكيين الحوكمة بأنها السياسات والإجراءات التي توجه أنشطة المؤسسات الحكومية لضمان تحقيق أهدافها بفعالية ومسؤولية، مع الحد من الفساد الإداري والمالي، أما في مصر، فيُعرّف مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء الحوكمة بأنها "الإدارة الجيدة لجميع مؤسسات الدولة، من خلال سياسات، آليات، وممارسات قائمة على مبادئ الحوكمة".

الحوكمة الرقمية هي مجموعة من السياسات، الإجراءات، والممارسات التي تهدف إلى ضمان استخدام التكنولوجيا في المؤسسات بطريقة فعالة وآمنة لتحقيق أعلى مستويات الأداء، الشفافية، وتقليل المخاطر. إنها ليست مجرد إطار تنظيمي، بل نهج شامل يدمج التقنية في قلب العمليات الإدارية، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (٤). يمكن تبسيط معنى الحوكمة الرقمية بأنها "الإدارة الذكية للتقنية" داخل المؤسسات. تشمل هذه الإدارة التخطيط الاستراتيجي لاستخدام التقنية، وضع السياسات، الرقابة على العمليات الرقمية، والتقييم المستمر للأداء التقني. الحوكمة الرقمية ليست مجرد أدوات تقنية، بل هي فلسفة عمل تدعم التحول الرقمي الكامل.

إن مصطلح الحوكمة الرقمية مشتق من مصطلح حوكمة المؤسسات، الذي ظهر بعد الأزمات المالية الأخيرة التي أثرت على كبرى الشركات العالمية. نشأ مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات عام ١٩٨٨م من خلال معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك استجابةً لحاجة الدول إلى التحكم والرقابة على المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها في المؤسسات، ظهرت العديد من المسميات للحوكمة، مثل " الحوكمة الرشيدة "، بهدف تحقيق رقابة فاعلة على المستويات

---

(٣) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي .(2020) *الأمم المتحدة وسيادة القانون - الحوكمة*، تقرير "حياة كريمة للجميع: التعجيل بالتقدم نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية والنهوض بخطة الأمم المتحدة للتنمية لما بعد عام ٢٠١٥ (٦٨/٢٠٢ ."(A/متاح عبر الرابط: https://www.undp.org/sustainable-development-goals

(٤) علي عبد الرحمن،" الحوكمة الرقمية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي" ، دار الفكر العربي، ٢٠٢١، ص ٢٥

الإدارية، وخاصة العليا، في مختلف المؤسسات. تهدف الحوكمة الرقمية إلى ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية وفقًا لمجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم أداء المؤسسات، مع ضمان السلامة في العمليات التعليمية، ونزاهة السلوكيات، والشفافية، والمساءلة، والعدالة من خلال تطبيق القوانين والأنظمة في جميع العمليات الإدارية وغير الإدارية.

تُعد الحوكمة الرقمية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق كفاءة وفعالية في استخدام التكنولوجيا. تعتمد الحوكمة الرقمية على التطبيقات الإلكترونية واستخدام تقنية المعلومات بشكل فعال لتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها. كما تسهم في تهيئة الموارد البشرية لأدوارها الحيوية في نجاح العمليات الرقمية، والعمل على إنشاء نماذج عمل جديدة ومتطورة تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة لتعزيز الابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة، وتوفير قنوات جديدة تزيد من القيمة المضافة لهذه المنتجات والخدمات.

تُعرف الحوكمة الرقمية بأنها الإطار الذي يضبط تأثير التغيرات المختلفة في العناصر والمكونات الرقمية، كما تقدم تحليلًا شاملاً للمتغيرات الناتجة عن الخصائص القابلة للتغيير والتعديل والتطور. وبهذا، تشكل الحوكمة الرقمية طريقًا واضحًا لتسهيل الأعمال بشكل يتوافق مع التطور التكنولوجي، مع ضمان تحقيق توازن بين مصالح أصحاب المصلحة وتحقيق الاستراتيجيات والأهداف بشكل مستمر، وخلق فرص واعدة (٥).

تعددت تعريفات الحوكمة الرقمية التي قدمها المختصون والباحثون ومنها: تُعرف الحوكمة الرقمية اصطلاحيا بأنها إطار عام لتطبيق الحوكمة في المؤسسات، يشمل مجموعة من العمليات والمعايير الخاصة بتكنولوجيا المعلومات. وهي تمثل وسيلة لتقديم المساعدة لمستخدمي التكنولوجيا والقائمين على إدارتها لفهم النظم التكنولوجية الرقمية في مؤسساتهم، وإدارة المخاطر المرتبطة بها. بينما تُعرف إجرائيًا بأنها عملية متكاملة وشاملة يتم فيها تنظيم العمليات الرقمية وفقًا لاستراتيجية أو إطار رسمي يهدف إلى ضبط جودة المخرجات، مع الحفاظ على خصوصية وسلامة البيانات، وضمان رضا جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظومة. كما توفر هيكلًا قائمًا على السلطات والإدارة والمساءلة والموارد والخدمات والتقنيات والعمليات التشغيلية.

كما ان البعض عرفها بأنها "مجموعة من العمليات والسياسات التي تشمل التوجيه والإشراف من قبل الإدارة العليا، لضمان تحقيق الأداء الأمثل للأنشطة الرقمية داخل المؤسسة. وتشمل الحوكمة الرقمية الإطار التنظيمي الذي يضمن الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الرقمية والبنية التحتية المتعلقة بها، بما يسهم في تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف المؤسسية"، أو بانها "نظام

(٥) أحمد يوسف عبد الكريم ، أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات الحكومية ، رساله دكتوراه جامعة القاهرة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، ٢٠٢١

متكامل يهدف إلى إدارة العمليات الرقمية في المؤسسات، بما يضمن تحقيق قيمة مضافة من خلال تحسين العمليات وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين".

تُعرّف الحوكمة الرقمية أيضا بأنها "مجموعة السياسات والإجراءات والقواعد والمعايير التي تحكم استخدام التقنيات الرقمية في المؤسسات العامة، بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتعزيز الشفافية، والمساءلة، والمشاركة .تُركّز الحوكمة الرقمية على ضمان استخدام التقنيات الرقمية بشكل مسؤول وأخلاقي وقانوني. تطورت مفاهيم الحوكمة الرقمية بالتوازي مع تطور التقنيات الرقمية، فمن التركيز على أمن المعلومات في البداية، انتقلت إلى التركيز على قضايا الخصوصية والمساءلة والمشاركة في الوقت الحالي.

من خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نضع تعريف شامل للحوكمة الرقمية بأنها
" **الإطار الذي يحدد كيفية إدارة العمليات الرقمية في المؤسسات، ويشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات، وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح، وتوجيه استراتيجيات استخدام التكنولوجيا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية**"

أهداف الحوكمة الرقمية (٦)

تهدف الحوكمة الرقمية إلى ضمان استخدام التقنيات الرقمية بشكل مسؤول وفعال وأخلاقي، وتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وشفافية ومساءلة. تشمل الحوكمة الرقمية جوانب متعددة، من بينها:

- تحديد رؤية وأهداف واضحة للتحول الرقمي من خلال ضمان التوافق التام بين استراتيجية الحوكمة الرقمية والأهداف العامة للمؤسسة، بحيث تدعم جميع أنشطة تكنولوجيا المعلومات العمليات المؤسسية وتعزز من كفاءتها
- تحديد معايير أمن المعلومات وحماية البيانات والخصوصية، وكذلك الامتثال للمعايير الدولية من خلال وضع واعتماد معايير ملائمة لتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المبادرات الرقمية، بالاستناد إلى الإرشادات والتوصيات الصادرة عن الهيئات والمنظمات الدولية المختصة.
- تحقيق التوازن بين المخاطر والفوائد تعزيز العمليات الأساسية من خلال الاستخدام الفعّال لتكنولوجيا المعلومات، مما يساعد على تحقيق الأهداف المؤسسية ودعم قطاعات الأعمال والحوكمة الرقمية.
- تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها.
- تحديد المسؤوليات والأدوار من خلال توضيح نطاق المسؤوليات المرتبطة بالحوكمة الرقمية، مع تحديد مهام كل جهة لضمان تنفيذها بكفاءة، ووضع آليات لمراقبة الأداء ومساءلة المسؤولين.

(٦) أحمد جمال الدين موسي، "اقتصاديات الحوكمة - دراسة في الأصول القانونية والسياسية والاقتصادية للحوكمة"، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، ملحق خاص، العدد ١، الجزء ١، مايو ٢٠١٦

- تحديد أولويات تنفيذ المبادرات الرقمية استنادًا إلى مدى إسهامها في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة وتعزيز أدائها.
- تعزيز الاستثمار الرقمي والتأكد من أن الاستثمارات في التقنيات الرقمية تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزز من كفاءة العمليات الإدارية
- التعاون والتنسيق من خلال تعزيز التعاون بين المؤسسات العامة المختلفة.

دور الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة (٧)

تُعتبر الحوكمة الرقمية وسيلة لتعزيز أداء المؤسسات العامة وتحقيق أهدافها من خلال التحول الرقمي، حيث يظهردورها الفعال في العديد من المحاور، أبرزها:

١. **تحقيق التكامل المؤسسي** :تعزيز التنسيق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسات التعليمية لضمان انسجام عملياتها الرقمية.
٢. **دعم اتخاذ القرار** :الاستفادة من البيانات الرقمية في تحسين عملية صنع القرار، مع توظيف الموارد المادية والبشرية بكفاءة لتحقيق الأهداف التعليمية.
٣. **تعزيز الشفافية والمساءلة** :تطوير الهياكل الإدارية والقيادية من خلال أنظمة إدارة المعلومات التي تدعم مبادئ الشفافية والمساءلة المؤسسية.
٤. **تطوير المهارات الرقمية** :التركيز على التعلم الذاتي والتمكين الرقمي للكوادر التعليمية، مما يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.
٥. **إدارة الوقت بفعالية** :تحسين كفاءة العمليات المؤسسية من خلال الأتمتة وتقليل الجهد والوقت اللازمين لإنجاز المهام المختلفة.
٦. **تحفيز الابتكار** :دعم تقديم خدمات مؤسسيه متجددة بعيدًا عن الأساليب التقليدية، مما يساعد في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسات التعليمية.

تطبيقات الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة

١. القطاع الحكومي من أبرز القطاعات التي تم استخدام فيها الحوكمة الرقمية، إذ أن عمليات مثل إصدار الوثائق الرسمية، أصبحت ميسرة إلكترونيا الآن.

(٧) أحمد يوسف عبد الكريم، أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات الحكومية، رسالة دكتوراه جامعة القاهرة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٢١ (مرجع سابق)

٢. القطاع الصحي هو الآخر يمكنه الاستفادة بشكل كبير من الحوكمة الرقمية، فمن خلال تبني منصة الحوكمة الرقمية يمكن للمؤسسات الصحية تحسين جودة الرعاية الصحية وتوفير خدمات أكثر فعالية وشفافية. كما يمكن استخدام التقنية في مراقبة الحالة الصحية للمرضى وتحسين إدارة الموارد الصحية وتعزيز التواصل بين المرضى ومقدمي الرعاية الصحية.
٣. تعتبر المؤسسات التعليمية من بين الجهات التي يمكنها الاستفادة بشكل كبير من الحوكمة الرقمية. من خلال تبني سياسة الحوكمة الرقمية يمكن لهذه المؤسسات تحسين جودة التعليم وتوفير بيئة تعليمية آمنة وفعالة، حيث يمكن استخدام التقنية في مراقبة الأداء الأكاديمي وتعزيز التواصل بين الطلاب والمعلمين وتحسين إدارة الموارد.
٤. قطاع إدارة الأزمات، من خلال استخدام أنظمة رقمية لتقديم استجابات أسرع وأكثر كفاءة أثناء الكوارث.

بذلك، تسهم الحوكمة الرقمية في تحقيق تحول رقمي مستدام يعزز كفاءة المؤسسات، ويدعم الابتكار، ويوفر بيئة تعليمية وإدارية أكثر تطورًا وفعالية. وختاما، تُعد الحوكمة الرقمية إطارًا تنظيميًا ضروريًا لإدارة العمليات الرقمية في المؤسسات، حيث تضمن تحقيق التوازن بين التطور التكنولوجي والمصالح الاستراتيجية للمؤسسة. من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءتها، وتعزيز الشفافية، وتقليل المخاطر، وضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل التطورات الرقمية المتسارعة.

المبحث الثاني

المبادئ الأساسية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة

في عصر التحول الرقمي، أصبحت الحكومات في مختلف أنحاء العالم تعتمد بشكل متزايد على تقنيات المعلومات والاتصالات لتوفير خدمات أكثر كفاءة وفعالية للمواطنين. الحوكمة الرقمية هي الإدارة الفعالة للمؤسسات العامة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجيه عملية التحول الرقمي وتساعد في تحقيق الأهداف الحكومية. تهدف الحوكمة الرقمية إلى تحسين الكفاءة والشفافية والمشاركة المجتمعية، في حين تضمن توفير بيئة قانونية وآمنة للمواطنين. في هذا المبحث، سنتناول المبادئ الأساسية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة بشكل مفصل، مع توضيح كيفية تطبيق كل مبدأ وأثره على تحسين الأداء الحكومي.

أولا: الشفافية (٨)

الشفافية هي أحد المبادئ الأساسية في الحوكمة الرقمية، وتشير إلى توفير المعلومات الحكومية بشكل مفتوح ومتاحة للجمهور. يتمثل الهدف الرئيسي للشفافية في تقليل الفجوة بين الحكومة والمواطنين من خلال الكشف عن جميع المعلومات المتعلقة بالقرارات والسياسات الحكومية. في العصر الرقمي، يمكن للحكومة تعزيز الشفافية من خلال استخدام منصات الإنترنت والبوابات الإلكترونية لنشر المعلومات المتعلقة بالقرارات الحكومية والميزانيات والمشروعات العامة. يمكن أن تشمل هذه المعلومات تفاصيل حول الموازنات العامة، خطط التنمية، السياسات الحكومية، التراخيص، والعقود الحكومية. على سبيل المثال، يمكن للحكومة نشر تقارير دورية عن المشاريع الحكومية، بما في ذلك التحديات التي تواجهها والحلول المقترحة، مما يسهم في جعل العملية الحكومية أكثر وضوحًا للمواطنين.

الشفافية تساهم في بناء الثقة بين الحكومة والمواطنين، حيث يشعر المواطنون بالاطمئنان حين يعلمون أن عمليات اتخاذ القرار تتم بطريقة عادلة وشفافة. كما تساهم الشفافية في الحد من الفساد، حيث يصعب على المسؤولين إخفاء أي معلومات عن الجمهور في ظل النظم الرقمية الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، تفتح الشفافية المجال للمواطنين للمشاركة الفعالة في الحياة السياسية، حيث يمكنهم الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالقرارات التي تؤثر على حياتهم.

(8) Charalabidis, Y. Flak, L. Pereira, G. 2022. "Scientific Foundations of Digital Governance and Transformation Concepts, Approaches and Challenges" Springer Publisher

تُعَد الشفافية من أهم مبادئ الحوكمة الرقمية، حيث تعتمد على توفير معلومات دقيقة وواضحة حول العمليات الرقمية داخل المؤسسة. الشفافية تعزز الثقة بين المؤسسات العامة والمواطنين، وتقلل من فرص الفساد وسوء الإدارة (٩). الشفافية تشمل:

- إتاحة البيانات :توفير البيانات والمعلومات بشكل مفتوح وسهل الوصول لجميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الموظفين والمواطنين وأصحاب المصلحة.
- تقارير الأداء :نشر تقارير دورية توضح أداء الأنظمة الرقمية والمشاريع التكنولوجية، مع التركيز على النتائج والتحديات.
- الوضوح في القرارات :ضمان أن تكون القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي مبنية على بيانات واضحة ومفهومة للجميع.

ثانيا: المساءلة

هي مبدأ يشير إلى التزام المؤسسات الحكومية بتقديم تفسيرات وإجابات واضحة ومقنعة للمواطنين حول القرارات والإجراءات المتخذة. يعزز هذا المبدأ من قدرة المواطنين على محاسبة الحكومة على أدائها وأفعالها. تساهم الحوكمة الرقمية في تعزيز المساءلة من خلال توفير منصات إلكترونية تتيح للمواطنين تقديم الشكاوى والاقتراحات. على سبيل المثال، يمكن للمواطنين تقديم شكاوى تتعلق بالخدمات الحكومية عبر الإنترنت، ومن ثم متابعة حالة الشكوى حتى يتم حلها. كما يمكن للحكومة توفير تقارير دورية عن كيفية تنفيذ السياسات العامة، والأداء العام للمؤسسات الحكومية. في بعض الحالات، يمكن استخدام تقنيات مثل "البلوك تشين" لضمان الشفافية والمساءلة في العمليات الحكومية، حيث يمكن تتبع كل عملية حكومية منذ البداية وحتى النهاية.

من خلال تعزيز المساءلة، يمكن تحسين أداء الحكومة، حيث يضمن المسؤولون أنهم سيخضعون للمراجعة المستمرة من قبل المواطنين. كما أن المساءلة تساهم في تعزيز الثقة بين الحكومة والمواطنين، حيث يشعر المواطنون أن الحكومة مسؤولة عن أفعالها. المساءلة هي أيضًا أداة فعالة للحد من الفساد، حيث تجعل من الصعب على المسؤولين التهرب من المسؤولية .((١٠

المساءلة تضمن أن تكون القرارات الرقمية مبنية على أسس سليمة، وأن يتم تحسين الأداء بشكل مستمر حيث تعني تحميل الأفراد والفرق المسؤولية عن نتائج أعمالهم في إطار العمليات الرقمية. تشمل المساءلة:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات :تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة التكنولوجيا والأنظمة الرقمية داخل المؤسسة.
- آليات المراقبة :وضع أنظمة رقابية تتيح متابعة الأداء وتقييم مدى الالتزام بالمعايير والسياسات المحددة.
- العقوبات والمكافآت :تطبيق نظام للمكافآت والعقوبات بناءً على الأداء، مما يشجع على الالتزام بالمعايير المحددة.

(٩) عيد فالح العدواني،" الحكومة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت"،٢٠٠٩، *النهضة* مجلد ١٠، العدد ٤، ص ٦٧-٩٦.

(١٠) ليلى غضبان، دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الاقتصاد الصناعي، (٢٠٢١) المجلد١١ ص.٢٨٠-٢٢٨

ثالثا: الكفاءة

في الحوكمة الرقمية الكفاءة تعني استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة، مع تقليل الهدر في الوقت والمال. تهدف الكفاءة إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية وتقليل التكاليف، مما يسهم في تقديم خدمات أفضل للمواطنين. يمكن تحقيق الكفاءة في المؤسسات العامة من خلال تطبيق أنظمة رقمية متطورة مثل أتمتة العمليات، استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الكبيرة (١١). على سبيل المثال، يمكن تحسين الكفاءة في تقديم الخدمات الحكومية عن طريق إنشاء منصات رقمية تتيح للمواطنين إتمام معاملاتهم بشكل أسرع وأكثر دقة، مثل تقديم الطلبات الحكومية أو استلام المستندات. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الأنظمة الرقمية في تحسين استخدام الموارد البشرية من خلال تحسين عمليات التوظيف والتدريب، مما يقلل من الأخطاء ويزيد من السرعة في اتخاذ القرارات.

تحقيق الكفاءة يؤدي إلى تحسين الأداء الحكومي وتقليل التكاليف. عندما تستخدم المؤسسات العامة الموارد بشكل فعال، فإنها تستطيع تقديم خدمات أفضل وأسرع للمواطنين. على سبيل المثال، في حالة تقديم طلبات للحصول على تراخيص أو رخص بناء، يمكن تقليل الوقت اللازم لهذه الإجراءات من خلال رقمنه العملية بالكامل، مما يقلل من الحاجة للموظفين ويزيد من سرعة التنفيذ.

رابعا: العدالة والمساواة

تُعد العدالة والمساواة من الركائز الأساسية للحوكمة الرقمية، حيث تضمنان توفير فرص متكافئة لجميع الأفراد للوصول إلى الخدمات الحكومية والاستفادة منها دون أي تمييز. يتطلب تحقيق العدالة الرقمية ضمان وصول جميع الفئات المجتمعية إلى التكنولوجيا والموارد الرقمية بطريقة منصفة، بغض النظر عن خلفياتهم الاقتصادية أو الاجتماعية أو الجغرافية. فالتحول الرقمي يجب أن يكون أداة لتعزيز المساواة بين المواطنين، لا عاملاً يؤدي إلى تفاقم الفجوات القائمة.

إن توفير بيئة رقمية عادلة يشمل تصميم خدمات حكومية إلكترونية تتسم بالكفاءة والشفافية، بحيث تُتاح لجميع المواطنين دون استثناء. لتحقيق ذلك، يجب على المؤسسات العامة تطوير سياسات تضمن توزيعًا عادلًا للبنية التحتية الرقمية، بما في ذلك الإنترنت عالي السرعة، والأجهزة التكنولوجية، والمنصات الرقمية التفاعلية. فالعدالة هنا لا تعني فقط المساواة في الوصول، بل تمتد إلى ضمان جودة متكافئة للخدمات المقدمة، بحيث لا يكون هناك تمييز في مستوى الخدمات بين المناطق الحضرية والريفية أو بين الفئات المختلفة.

(11)Charalabidis, Y. Flak, L. Pereira, G. 2022. “Scientific Foundations of Digital Governance and Transformation Concepts, Approaches and Challenges” Springer Publisher

كما أن العدالة في الحوكمة الرقمية تتطلب حماية حقوق المستخدمين من خلال ضمان احترام خصوصيتهم وأمان بياناتهم. يشمل ذلك وضع لوائح صارمة تحمي الأفراد من الاستغلال الرقمي وتضمن استخدام بياناتهم بطريقة شفافة ومسؤولة. عندما يثق المواطنون بأن بياناتهم محمية، فإنهم يصبحون أكثر استعدادًا لاستخدام الخدمات الرقمية، مما يعزز من فاعلية التحول الرقمي ويزيد من تفاعلهم مع المنظومة الرقمية الحكومية.

إلى جانب ذلك، فإن تحقيق المساواة في الحوكمة الرقمية يعني إزالة الحواجز التي قد تحول دون استفادة بعض الفئات من الخدمات الرقمية. من الضروري أن تكون المنصات الحكومية سهلة الاستخدام ومتاحة للجميع، بما في ذلك كبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم واجهات رقمية تفاعلية تعتمد على تقنيات مساعدة، مثل تحويل النصوص إلى صوت، أو توفير خيارات لعرض المحتوى بطرق تتناسب مع احتياجات مختلف المستخدمين.

علاوة على ذلك، فإن العدالة الرقمية تمتد إلى المؤسسات الداخلية نفسها، حيث يجب أن يكون هناك توزيع عادل للموارد التكنولوجية بين الأقسام والفرق المختلفة داخل المؤسسة. فمن غير المنطقي أن تتوافر لبعض الإدارات أحدث التقنيات بينما تعاني إدارات أخرى من نقص في الأدوات الرقمية الأساسية. تحقيق هذا التوازن يضمن تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز التعاون بين مختلف الجهات الحكومية (١٢). ولذلك فإن العدالة والمساواة في الحوكمة الرقمية تساهمان في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي. عندما يحصل الجميع على فرص متكافئة للاستفادة من التكنولوجيا والخدمات الرقمية، فإن ذلك يخلق بيئة أكثر إنصافًا ويعزز من جودة الحياة. كما أن التزام الحكومات بتوفير بيئة رقمية عادلة يسهم في بناء ثقة المواطنين بالمؤسسات العامة، مما يعزز التفاعل المجتمعي ويعطي دفعة قوية للتحول الرقمي الفعّال والشامل.

خامسا: الابتكار والتطوير

يُعد الابتكار والتطوير عنصرين أساسيين في تحقيق حوكمة رقمية فعالة ومستدامة، حيث يسهمان في تحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقديم حلول ذكية تلبي احتياجات المواطنين المتغيرة. يعتمد الابتكار في الحوكمة الرقمية على استخدام التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، لتحسين عمليات اتخاذ القرار وتقديم خدمات أكثر سلاسة وكفاءة. إن تطوير البنية التحتية الرقمية يُعد من الأولويات في هذا السياق، حيث يضمن توفير بيئة متقدمة قادرة على استيعاب الابتكارات التكنولوجية وتطبيقها بفعالية. يشمل ذلك تحسين شبكات الاتصال، وإنشاء منصات رقمية تفاعلية، واعتماد أنظمة الحوسبة السحابية التي تتيح سهولة تبادل المعلومات بين الجهات المختلفة، مما يسهم في تقديم خدمات حكومية مترابطة وسريعة الاستجابة. كما أن الابتكار في الحوكمة الرقمية لا يقتصر فقط على تطوير التقنيات، بل يمتد إلى إعادة تصميم السياسات والإجراءات الإدارية بطريقة تسهم في تسهيل العمليات وتحسين تجربة المستخدم. يمكن تحقيق

(١٢) طارق فاروق الحصري، "حوكمة الحكومة، حوكمة المؤسسات العامة"، مجلة ضمير الوطن، الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد، هيئة الرقابة الإدارية، مرجع سابق.

ذلك من خلال تبني أساليب الإدارة الذكية، وتطوير أنظمة تتيح للمواطنين التفاعل مع المؤسسات الحكومية بسهولة، مثل تطبيقات الهواتف الذكية التي توفر خدمات حكومية رقمية متكاملة (١٣).

إلى جانب ذلك، فإن الاستثمار في رأس المال البشري يُعد من الركائز الأساسية للتطوير في الحوكمة الرقمية، حيث يتطلب التحول الرقمي وجود كوادر مؤهلة قادرة على إدارة التقنيات الحديثة وتطويرها باستمرار. لذلك، يجب توفير برامج تدريبية متخصصة، وتعزيز الشراكات مع الجامعات والمؤسسات البحثية، لدعم الابتكار وتطوير الحلول التقنية التي تلبي احتياجات المجتمع. وعلاوة على ذلك، فإن التعاون بين القطاعين العام والخاص يلعب دورًا مهمًا في تسريع الابتكار الرقمي. من خلال الشراكات الاستراتيجية، يمكن للحكومات الاستفادة من الخبرات التقنية التي توفرها الشركات المتخصصة، مما يسهم في تطوير خدمات أكثر كفاءة وابتكارًا، وتعزيز الاستثمارات في البنية التحتية الرقمية، ولذلك يمثل الابتكار والتطوير حجر الأساس للحوكمة الرقمية الناجحة، حيث يتيحان تقديم خدمات حكومية متطورة، وتعزيز الشفافية، وتحقيق الاستدامة. من خلال اعتماد نهج قائم على الابتكار، يمكن للحكومات تحسين أدائها، وتعزيز مشاركة المواطنين، وبناء مجتمع رقمي متقدم يواكب تطورات العصر.

سادسا: المشاركة والتعاون

تُعد المشاركة والتعاون من المبادئ الأساسية للحوكمة الرقمية، حيث يسهمان في تعزيز الشفافية، وتحسين الخدمات العامة، وضمان إشراك جميع الأطراف الفاعلة في عملية صنع القرار. تعتمد الحوكمة الرقمية الحديثة على تمكين المواطنين والمؤسسات من التفاعل بفعالية مع الجهات الحكومية من خلال منصات رقمية تفاعلية، مما يسهم في بناء سياسات أكثر استجابة لاحتياجات المجتمع.

تلعب المشاركة دورًا جوهريًا في تعزيز الديمقراطية الرقمية، حيث تتيح للأفراد فرصة التعبير عن آرائهم والمساهمة في تطوير الخدمات والسياسات العامة. توفر الحكومات الرقمية أدوات مثل الاستفتاءات الإلكترونية، ومنصات الاقتراحات، والحوارات الافتراضية، مما يسمح للمواطنين بالتفاعل المباشر مع صناع القرار والمساهمة في تحسين الأداء الحكومي. أما التعاون، فيمثل عنصرًا حيويًا في نجاح الحوكمة الرقمية، حيث يعتمد على تكامل الجهود بين القطاعين العام والخاص، والمؤسسات الأكاديمية، والمجتمع المدني. من خلال بناء شراكات استراتيجية، يمكن تطوير حلول رقمية مبتكرة تلبي الاحتياجات المتغيرة للمجتمع، وتعزز كفاءة الخدمات الحكومية، وتوفر بيئة تقنية متكاملة تتيح تبادل المعرفة والخبرات.

إلى جانب ذلك، فإن التعاون الدولي في مجال الحوكمة الرقمية يسهم في تبادل أفضل الممارسات، وتعزيز التطوير التكنولوجي، وضمان توافق الأنظمة الرقمية مع المعايير العالمية. من خلال الانخراط في شبكات التعاون الدولية، يمكن للحكومات

(١٣) أحمد جمال الدين موسي، "اقتصاديات الحوكمة - دراسة في الأصول القانونية والسياسية والاقتصادية للحوكمة"، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، مرجع سابق

تحسين سياساتها الرقمية والاستفادة من الخبرات العالمية في مجالات مثل الأمن السيبراني، وإدارة البيانات، والذكاء الاصطناعي. ولذلك فإن تفعيل المشاركة والتعاون ينعكس إيجابيًا على الاقتصاد الرقمي، حيث يتيح للشركات الناشئة ورواد الأعمال المساهمة في تطوير الخدمات الحكومية من خلال توفير حلول رقمية مبتكرة. كما يعزز هذا النهج بيئة تنافسية تسهم في تحسين جودة الخدمات وتوفير فرص عمل جديدة في مجالات التكنولوجيا والابتكار. بالإضافة الي ذلك تُعد المشاركة والتعاون ركيزتين أساسيتين لنجاح الحوكمة الرقمية، حيث يسهمان في تعزيز التفاعل بين الحكومات والمجتمعات، وتحقيق الشفافية، وتحسين الخدمات المقدمة، من خلال إشراك الجميع في عملية التحول الرقمي، يمكن بناء أنظمة حكومية أكثر كفاءة ومرونة تلبي تطلعات المواطنين وتعزز التنمية المستدامة.

سابعا: الامتثال للقوانين واللوائح

يُعد الامتثال للقوانين واللوائح من المبادئ الأساسية للحوكمة الرقمية، حيث يضمن التزام المؤسسات العامة والخاصة بالمعايير القانونية والتنظيمية التي تحكم العمليات الرقمية. يهدف هذا الامتثال إلى تحقيق الشفافية، وتعزيز الثقة في الخدمات الرقمية، وحماية حقوق الأفراد والمؤسسات، مما يسهم في بناء بيئة رقمية آمنة ومستدامة (١٤). يتطلب الامتثال الرقمي الالتزام بالتشريعات المتعلقة بحماية البيانات الشخصية، مثل قوانين الخصوصية التي تضمن عدم إساءة استخدام المعلومات أو تسريبها. كما يشمل الامتثال اللوائح الخاصة بالأمن السيبراني، والتي تهدف إلى حماية الأنظمة الرقمية من الهجمات الإلكترونية والاختراقات المحتملة، مما يحافظ على استقرار البنية التحتية الرقمية ويضمن استمرارية الخدمات الحكومية.

علاوة على ذلك، يشمل الامتثال للقوانين واللوائح اتباع المعايير الدولية والمحلية التي تنظم مجالات مثل المعاملات الإلكترونية، والتوقيع الرقمي، والذكاء الاصطناعي، وذلك لضمان التكامل والتوافق مع الأنظمة الرقمية العالمية. يساهم هذا الالتزام في تسهيل التعاون الدولي وتعزيز فرص الاستثمار في الاقتصاد الرقمي من خلال بناء بيئة قانونية واضحة ومستقرة. كما أن الامتثال يفرض على المؤسسات الرقمية اعتماد سياسات داخلية صارمة لضمان الامتثال المستمر للأنظمة القانونية، مثل إجراء عمليات تدقيق دورية، وتحديث الإجراءات الأمنية، وتوفير التدريب المستمر للموظفين حول القوانين الرقمية الجديدة. يساهم ذلك في تقليل المخاطر القانونية ويعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتشريعية.

إلى جانب ذلك، فإن الامتثال يعزز ثقة المواطنين في الخدمات الرقمية، حيث يدرك المستخدمون أن بياناتهم وحقوقهم محمية بموجب قوانين واضحة وقابلة للتنفيذ. كما يضمن توفير خدمات حكومية رقمية عادلة وموثوقة، مما يعزز مشاركة الأفراد في المنظومة الرقمية ويسهم في تحقيق التحول الرقمي الناجح، كما يضمن الامتثال للقوانين واللوائح الاستدامة القانونية للتقنيات

(١٤) **عبد العزيز محمد حمد ساتي**، "قواعد الحوكمة ومراقبة الامتثال للقوانين ودورها في تعزيز الحكم الرشيد"، **(2022)**، مجلة الأمن والقانون، العدد الثاني، دبي.

الرقمية، ويحمي حقوق الأفراد والمؤسسات، ويعزز من موثوقية الأنظمة الرقمية. من خلال الالتزام الصارم بالإطار القانوني، يمكن للحكومات تحقيق تحول رقمي آمن ومنظم يعزز من التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ثامنا: الأمن وحماية البيانات (١٥)

الأمن وحماية البيانات يشيران إلى ضرورة حماية البيانات الشخصية والمعلومات الحساسة التي يتم جمعها من قبل المؤسسات العامة، وضمان أن هذه البيانات محمية من التهديدات والهجمات السيبرانية. تتطلب الحوكمة الرقمية أن تتبع المؤسسات العامة أفضل المعايير لضمان حماية البيانات. يتم ذلك من خلال استخدام تقنيات التشفير المتقدمة وأنظمة الأمان الحديثة لحماية المعلومات الشخصية. كما يجب أن تلتزم المؤسسات العامة باللوائح المحلية والدولية المتعلقة بحماية البيانات مثل اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) إضافة إلى ذلك، يجب تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع البيانات الحساسة وتطوير سياسات صارمة للتحكم في الوصول إلى المعلومات. يؤدي تطبيق معايير الأمان إلى تقليل المخاطر المرتبطة بالهجمات السيبرانية وتسريب البيانات. كما يعزز من ثقة المواطنين في النظام الرقمي، حيث يشعرون أن معلوماتهم الشخصية محمية بشكل جيد. الأمن وحماية البيانات يساهمان أيضًا في تعزيز الامتثال للقوانين المحلية والدولية المتعلقة بحماية الخصوصية.

يُعَد الأمن السيبراني أحد الركائز الأساسية للحوكمة الرقمية، حيث يهدف إلى حماية البيانات والأنظمة الرقمية من التهديدات الإلكترونية. كما انه يضمن استمرارية العمل ويحمي سمعة المؤسسة من الأضرار الناتجة عن الهجمات الإلكترونية، تشمل مبادئ الأمن السيبراني تطبيق إجراءات صارمة لحماية البيانات الشخصية والحساسة من الاختراقات أو التسريبات وتحديد المخاطر السيبرانية المحتملة ووضع خطط استباقية للتعامل معها، وكذا توفير برامج تدريبية للموظفين لزيادة وعيهم بأهمية الأمن السيبراني وكيفية التعامل مع التهديدات.

تاسعا: الاستدامة

الاستدامة في الحوكمة الرقمية تعني ضمان استمرارية التحسينات الرقمية على المدى الطويل، بما في ذلك استدامة التكنولوجيا والموارد المالية والبشرية. يتم تحقيق الاستدامة من خلال تبني استراتيجيات طويلة الأمد لتطوير التكنولوجيا الرقمية في المؤسسات العامة. يشمل ذلك ضمان أن الأنظمة الرقمية قابلة للتطوير، وأنها تواكب التطورات التكنولوجية المستقبلية. كما يجب أن تتم استدامة البنية التحتية الرقمية من خلال تحديث الأجهزة والبرمجيات بشكل دوري. بالإضافة إلى ذلك، يجب تدريب الموظفين بشكل مستمر على استخدام هذه التقنيات لضمان استمرار الكفاءة في تقديم الخدمات الرقمية١٦. الاستدامة تساهم في

(15) Al-Fadhli, S. (2021). *Challenges of Digital Transformation in Libyan Education*. International Journal of Education and Information Technologies, p. 61.

(١٦) **فائقة الرفاعي؛ حسن سليم**" .(2015) .الحوكمة المستدامة على مستوى الدولة ومؤشراتها ومبادئ حوكمة الشركات"، *المركز المصري للحوكمة العالمية والتنمية*، سلسلة أوراق بحثية، العدد (١) ، سبتمبر ٢٠١٥.

ضمان استمرارية التحسينات الرقمية في المستقبل، مما يجعل الخدمات الحكومية أكثر فعالية على المدى الطويل. كما أنه يتبني حلول رقمية مستدامة يساعد في تقليل الأثر البيئي من خلال تقليل الحاجة إلى الورق والموارد المادية الأخرى.

الاستدامة كمبدأ من المبادئ الأساسية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة تضمن أن تكون العمليات الرقمية فعالة ومتوافقة مع الأهداف البيئية والاجتماعية من خلال استخدام الموارد التكنولوجية بشكل فعال. تشمل مبادئ الاستدامة من خلال ترشيد الاستهلاك استخدام الطاقة والموارد التكنولوجية بشكل فعال لتقليل الهدر وكذا وضع خطط استراتيجية طويلة الأجل لضمان استمرارية العمليات الرقمية، تقليل التأثير البيئي للعمليات الرقمية من خلال استخدام تقنيات صديقة للبيئة.

وفي نهاية حديثنا عن المبادئ الأساسية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة نجد انها تشكل حجر الزاوية لتحسين الأداء الحكومي وتعزيز التفاعل بين الحكومة والمواطنين، كما انها تعد إطارًا متكاملاً يهدف إلى ضمان الاستخدام الفعال والآمن للتكنولوجيا. من خلال تطبيق المبادئ الأساسية مثل الشفافية، المساءلة، الكفاءة، الشمولية، الأمن، والاستدامة وغيرها، يمكن تحسين جودة الخدمات العامة وتوفير بيئة أكثر عدلاً وشفافية للمواطنين. إن التحول الرقمي ليس مجرد تحديث تقني، بل هو عملية شاملة تهدف إلى تحسين الأداء الحكومي وضمان تقديم خدمات فعالة وعادلة للمواطنين.

المبحث الثالث

العلاقة بين الحوكمة الرقمية والتحول الرقمي في الإدارة العامة

شهد العالم تحولًا رقميًا شاملًا طال جميع مناحي الحياة، بما في ذلك الإدارة العامة. لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار، بل أصبح ضرورة حتمية لمواكبة التطورات المتسارعة وتلبية تطلعات المواطنين المتزايدة. في هذا السياق، تبرز أهمية الحوكمة الرقمية كعنصر أساسي لنجاح التحول الرقمي في الإدارة العامة. الحوكمة الرقمية تمثل الإطار الذي يضمن إدارة المؤسسة بشفافية وعدالة، مع الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية لتحقيق أهدافها. يزداد دور الحوكمة أهمية في العصر الرقمي، حيث تتيح الأدوات التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية فرصًا جديدة للمؤسسات لتطوير عملياتها وتحسين كفاءتها. ومع ذلك، فإن هذه التقنيات تحمل معها تحديات تتطلب استجابة سريعة وحوكمة مرنة.

يمثل التحول الرقمي في الإدارة العامة أحد المحاور الأساسية لتحقيق الحوكمة الرقمية، حيث تعتمد الحكومات على التكنولوجيا لتطوير منظوماتها الإدارية وتحسين خدماتها. مما جعل التحول الرقمي ضرورة ملحة لكل مؤسسة تسعى للنجاح والاستمرارية في بيئة تنافسية تتسم بالتغير المستمر. في هذا السياق، تلعب الحوكمة الرقمية دورًا محوريًا في توجيه المؤسسات نحو تبني التكنولوجيا بشكل فعّال ومسؤول، بما يحقق التوازن بين الاستفادة من التقنيات الحديثة وتقليل المخاطر المرتبطة بها.

تُعدّ الحوكمة الرقمية والتحول الرقمي وجهين لعملة واحدة في سياق تطوير الإدارة العامة. فبينما يُركّز التحول الرقمي على استخدام التقنيات الرقمية لتحسين العمليات والخدمات، تُركّز الحوكمة الرقمية على ضمان استخدام هذه التقنيات بشكل مسؤول وفعال ومستدام. من خلال التكامل بين هذين المفهومين، يُمكن تحقيق إدارة عامة حديثة وفعّالة تُلبّي تطلعات المواطنين وتُساهم في تحقيق التنمية المستدامة(١٧). يُعدّ التحول الرقمي في الإدارة العامة عملية شاملة تهدف إلى استخدام التقنيات الرقمية لإعادة تصميم العمليات وتحسينها، بينما تُعتبر الحوكمة الرقمية الإطار الذي يضمن استخدام هذه التقنيات بشكل مسؤول وفعال. يهدف هذا الفصل إلى تحليل العلاقة التكاملية بين هذين المفهومين، وتوضيح كيف تُساهم الحوكمة الرقمية في نجاح التحول الرقمي واستدامته، مع التركيز على الجوانب النظرية التي تُعمّق فهم هذه العلاقة.

يُعرّف التحول الرقمي في الإدارة العامة بأنه "عملية شاملة تهدف إلى استخدام التقنيات الرقمية لإعادة تصميم العمليات الإدارية وتحسينها، وتقديم خدمات أفضل للمواطنين، وزيادة الكفاءة، والشفافية، والمساءلة .تاريخيًا، مرّ التحول الرقمي في الإدارة

(17) Putri, Rihhadatul, Aisy. (2023). E-governance: moving towards digital governance. Towards excellence, 479 - 499. doi: 10.37867/te150250

العامة بمراحل متعددة، من استخدام الحواسيب في الستينيات، إلى ظهور الإنترنت في التسعينيات، وصولًا إلى استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في الوقت الحالي"(١٨).

لا يقتصر التحول الرقمي على مجرد أتمتة العمليات التقليدية، بل يشمل أيضاً:

- تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيدات البيروقراطية.
- توفير خدمات عامة عبر الإنترنت والهواتف الذكية على مدار الساعة.
- تحليل البيانات لاتخاذ قرارات أفضل وتحسين أداء المؤسسات.
- استخدام الذكاء الاصطناعي لأتمتة المهام المعقدة وتقديم خدمات ذكية.
- توفير قنوات رقمية للتواصل والتفاعل بين المواطنين والحكومة.

يهدف التحول الرقمي في الإدارة العامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها:

- تحسين جودة الخدمات العامة من اجل تسهيل الوصول إلى الخدمات وتقليل وقت الانتظار.
- زيادة الكفاءة والفعالية من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل التكاليف.
- تعزيز الشفافية والمساءلة وذلك بتوفير معلومات دقيقة وآنية للجمهور.
- مكافحة الفساد من خلال تقليل فرص الاحتكاك المباشر بين الموظفين والمواطنين.
- تحسين رضا المواطنين وذلك بتلبية احتياجات المواطنين وتوقعاتهم المتزايدة.

تعد العلاقة بين الحوكمة الرقمية والتحول الرقمي علاقة تكامليه؛ حيث تعتبر الحوكمة الرقمية الإطار الذي يضمن نجاح التحول الرقمي في الإدارة العامة. فهي توفر القواعد والمعايير والإجراءات التي تضمن استخدام التقنيات الرقمية بشكل فعال ومسؤول. يمكن توضيح العلاقة بينهما من خلال النقاط التالية:

- الحوكمة الرقمية كعامل تمكين للتحول الرقمي :توفر الحوكمة الرقمية البيئة القانونية والتنظيمية المناسبة لتطبيق التقنيات الرقمية في الإدارة العامة. على سبيل المثال، قوانين حماية البيانات والخصوصية تساهم في بناء ثقة المواطنين في استخدام الخدمات الإلكترونية.
- التحول الرقمي كأداة لتطبيق الحوكمة الرقمية :تساهم التقنيات الرقمية في تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية، مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة. على سبيل المثال، استخدام منصات التواصل الاجتماعي للتفاعل مع المواطنين يعزز المشاركة المجتمعية.

(١٨) الخوري علي محمد، الحكومة الرقمية "دائرة الاهتمام"، صادر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية الطبعة الثانية، مايو ٢٠٢٠.

- الحوكمة الرقمية تضمن استدامة التحول الرقمي :من خلال وضع معايير وإجراءات واضحة، تضمن الحوكمة الرقمية استمرارية التحول الرقمي وعدم توقفه بسبب تغير الظروف أو الإدارة.
- الحوكمة الرقمية تعالج التحديات القانونية والأخلاقية للتحول الرقمي :من خلال وضع قوانين وسياسات تنظم استخدام التقنيات الرقمية، تساهم الحوكمة الرقمية في معالجة التحديات القانونية والأخلاقية، مثل حماية البيانات والخصوصية والأمن السيبراني (١٩).

العلاقة بين الحوكمة الرقمية والتحول الرقمي تتبلور في كون التحول الرقمي هو الوسيلة الرئيسية لتحقيق الحوكمة الرقمية من خلال تطوير البنية التحتية التكنولوجية.، كما انه يساهم في تنظيم العمليات الإدارية بشكل أكثر كفاءة وشفافية ويوفر أدوات لتحليل البيانات الضخمة ودعم عمليات صنع القرار الحكومي.

لتطوير حوكمة رقمية مستدامة، يمكن للمؤسسات تبني الاستراتيجيات التالية:

- تصميم إطار حوكمة مرن يتكيف مع التغيرات التكنولوجية ويشمل لجانًا متخصصة لإدارة التحول الرقمي.
- تعزيز الابتكار المستدام من خلال توجيه المؤسسات نحو حلول تكنولوجية تقلل من التأثير البيئي وتساهم في تحسين جودة الحياة.
- إشراك الأطراف الخارجية والتعاون مع الخبراء والمستشارين لتحسين إدارة التحول الرقمي.
- الامتثال للقوانين البيئية وتبني ممارسات تكنولوجية مستدامة تقلل من النفايات الإلكترونية وتحسن كفاءة استخدام الطاقة.

أمثلة تطبيقية(٢٠)

المثال الأول: نظام الهوية الرقمية: يتطلب تطبيق نظام هوية رقمية وطنية وجود إطار قانوني واضح ينظم استخدام هذه الهوية وحماية البيانات الشخصية. تُساهم الحوكمة الرقمية في وضع هذا الإطار وضمان تطبيقه بشكل فعال، من خلال وضع قوانين تُحدّد أنواع البيانات التي يتم جمعها، وكيفية استخدامها وتخزينها، وحقوق الأفراد في الوصول إليها وتعديلها.

(19)Fang, Z., 2002. E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development. International Journal of The Computer, The Internet and Management.

(٢٠) نبيلة عبد الفتاح قشطي، "حوكمة التحول الرقمي"، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الانسانية والثقافية، المجلد 1، العدد 5، 2021، ص٨.

المثال الثاني: تقديم الخدمات الإلكترونية :يتطلب تقديم الخدمات الإلكترونية وجود قوانين تُنظّم المعاملات الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني وحجية الأدلة الإلكترونية. تُساهم الحوكمة الرقمية في بناء ثقة المواطنين في استخدام هذه الخدمات وضمان سلامتها القانونية، من خلال وضع معايير للأمن السيبراني وحماية البيانات.

المثال الثالث: استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية :يتطلب استخدام الذكاء الاصطناعي وضع معايير أخلاقية وقانونية تُضمن عدم وجود تحيزات في هذه القرارات وتُحدّد المسؤولية في حال وجود أخطاء. تُساهم الحوكمة الرقمية في ضمان استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل مسؤول وأخلاقي، من خلال وضع مبادئ توجيهية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة، وتحديد آليات للرقابة والمساءلة.

وختاما؛ فآننا نري ان الحوكمة تساعد في ضبط منظومة المحيط التفاعلي المرتبطة مع التحول الرقمي، وتضبط تأثير التغيرات المختلفة في العناصر والمكوّنات، وتقدّم تحليلاً كلياً للمتغيرات، فحوكمة التحوّل الرقمي هي الطريق الواضح لتسهيل الأعمال بشكل يواكب التطور ويضمن التوازن بالمنظمات من خلال التكامل بين هذين المفهومين، يمكن تحقيق إدارة عامة حديثة وفعالة وشفافة تلبي تطلعات المواطنين وتساهم في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. يجب على الحكومات والمؤسسات العامة إدراك أهمية هذا التكامل والعمل على تحقيقه من خلال وضع استراتيجيات وخطط عمل واضحة وتنفيذها بشكل فعال.

الفصل الأول

الإطار القانوني للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة

تمهيد وتقسيم:

في ظل التطور الرقمي المتسارع وسهولة تداول المعلومات والوصول إليها دون قيود زمنية أو مكانية، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في الأطر القانونية والتنظيمية التي تحكم المعاملات والتصرفات اليومية للمؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. وقد أدى هذا التطور إلى ظهور مفاهيم جديدة في مجال الحوكمة الرقمية، التي تهدف إلى تنظيم العمليات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية وفق معايير تضمن الشفافية والمساءلة والكفاءة. كما استدعت التحولات الرقمية تحديث القوانين والتشريعات لضمان الامتثال لمتطلبات الأمان السيبراني، حماية البيانات، وضمان الحقوق الرقمية للأفراد والمؤسسات.

أصبحت الحوكمة الرقمية ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث تساهم في تعزيز الشفافية وتحسين الأداء الحكومي من خلال التحول إلى النماذج الإلكترونية لإدارة الخدمات العامة. كما تساعد هذه الحوكمة في تقليص الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والنامية، من خلال توفير بنى تحتية رقمية متطورة تسهل الوصول إلى المعلومات وتعزز الشمول الرقمي

.

على المستوى الوطني، تبنت العديد من الدول سياسات وتشريعات تهدف إلى تطبيق الحوكمة الرقمية في مؤسساتها الحكومية، وذلك من خلال تطوير منصات إلكترونية لتقديم الخدمات العامة، وتعزيز الشفافية والمساءلة من خلال نشر البيانات المفتوحة، ووضع أطر قانونية لحماية أمن المعلومات. فقد اعتمدت العديد من الدول العربية والأجنبية قوانين لتنظيم الحوكمة الرقمية، تتضمن معايير لحماية البيانات الشخصية، وضمان الأمن السيبراني، وتعزيز الابتكار الرقمي (٢١). كما فرضت بعض الدول تشريعات تلزم المؤسسات الحكومية باستخدام الأنظمة الرقمية في تقديم الخدمات، مما أدى إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية وتسهيل وصول المواطنين إليها.

في ظل التطورات المتلاحقة في مجال القانون الدولي، أصبح مفهوم الحوكمة الرقمية جزءًا لا يتجزأ من منظومة الحقوق الرقمية التي تتبناها المنظمات الدولية. وقد أدت هذه التحولات إلى تعزيز الاهتمام بالحقوق الرقمية كحقوق أساسية يجب أن تُحترم وتُصان ضمن الإطار القانوني العالمي. وقد أدرجت الهيئات الدولية، مثل الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي، موضوع الحوكمة الرقمية ضمن أولوياتها، بهدف ضمان الشفافية والمساءلة في إدارة المعلومات الرقمية وتقديم الخدمات الحكومية عبر

(٢١) نبيلة عبد الفتاح قشطي، "حوكمة التحول الرقمي"، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الانسانية والثقافية، المجلد 1، العدد 5، 2021، مرجع سابق ص14.

الوسائل الإلكترونية. وقد شهدت الأوساط الدولية جهودًا متزايدة لتعزيز الحوكمة الرقمية، وذلك من خلال وضع أطر قانونية تضمن الحق في الوصول إلى التكنولوجيا والمعلومات، وحماية الخصوصية، وتنظيم الاقتصاد الرقمي. كما سعت المنظمات الدولية إلى تطوير معايير موحدة لإدارة البيانات وتعزيز الأمن السيبراني، مما أدى إلى اعتماد سياسات تهدف إلى تنظيم الفضاء الإلكتروني وضمان الاستخدام المسؤول للموارد الرقمية. ومن أبرز المبادرات الدولية في هذا الصدد، قرارات مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة التي تؤكد على ضرورة احترام الحقوق الرقمية، واعتبار الوصول إلى الإنترنت حقًا أساسيًا لا يجوز المساس به. كما تبنت المفوضية الأوروبية سياسات صارمة لحماية البيانات الشخصية وتعزيز الحوكمة الرقمية في القطاعين العام والخاص، مما يسهم في ضمان التوازن بين حرية تدفق المعلومات وحماية حقوق الأفراد والمؤسسات.

رغم الفوائد العديدة للحوكمة الرقمية، إلا أن هناك تحديات تواجه تطبيقها، أبرزها قضايا الأمان السيبراني، وغياب الوعي القانوني حول الحقوق الرقمية، وعدم جاهزية بعض البنى التحتية لاستيعاب التحول الرقمي. لذلك، من الضروري تطوير سياسات وطنية تتماشى مع المعايير الدولية لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من تقنيات الحوكمة الرقمية.

وختاما فقد باتت الحوكمة الرقمية ضرورة ملحة لضمان استدامة التطور التكنولوجي وتحقيق الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة. ومع استمرار الجهود الدولية والوطنية في هذا المجال، أصبح من الضروري تعزيز التعاون بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني لوضع أطر قانونية وتنظيمية تدعم التحول الرقمي، وتضمن حماية الحقوق الرقمية، وتسهم في تحقيق التنمية المستدامة. وانطلاقًا من ذلك، سنتناول في المبحث الأول الحوكمة الرقمية في ضوء التشريعات الوطنية من خلال القاء الضوء على بعض تطبيقات الحوكمة الرقمية في التشريعات الوطنية، بينما نخصص المبحث الثاني لبحث الجهود الدولية لدعم الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة، وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول

التشريعات الوطنية المنظمة للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة

مع تطور التكنولوجيا والاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية، أصبحت الحوكمة الرقمية ضرورة ملحة لضمان الشفافية، الكفاءة، والأمان في العمليات الإدارية والحكومية. تلعب التشريعات الوطنية دورًا محوريًا في تنظيم الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة، حيث توفر الإطار القانوني اللازم لضمان الاستخدام الفعال والآمن للتكنولوجيا، مع تحقيق التوازن بين تعزيز الابتكار الرقمي وحماية حقوق الأفراد والمؤسسات.

تشكل التشريعات الوطنية الإطار القانوني الضروري لتنظيم الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة. فمن خلال قوانين حماية البيانات، الأمن السيبراني، التجارة الإلكترونية، الملكية الفكرية، والشفافية، يمكن للمؤسسات العامة تحقيق أهدافها الرقمية بشكل فعال وآمن. ورغم ذلك، فإن التحديات التشريعية والتنفيذية تتطلب جهودًا مستمرة لتعزيز الإطار القانوني وضمان تطبيقه بكفاءة (٢٢).

تُعَدّ الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة ركيزة أساسية للتحول الرقمي، حيث تعتمد على تشريعات وطنية تحكم مختلف الجوانب المتعلقة بحماية البيانات، الأمن السيبراني، التجارة الإلكترونية، الملكية الفكرية، والشفافية والمساءلة. تهدف هذه التشريعات إلى تعزيز الثقة في المعاملات الرقمية، وضمان أمن المعلومات، وحماية حقوق الأفراد والمؤسسات في البيئة الرقمية. ومع ذلك، تواجه عملية تطبيق هذه القوانين تحديات عديدة تتطلب جهودًا مستمرة للتحديث والتطوير.

تُشكّل حماية البيانات الشخصية أحد المحاور الأساسية للحوكمة الرقمية، حيث أصدرت العديد من الدول تشريعات صارمة لضمان الخصوصية والأمان في التعامل مع المعلومات الرقمية. في الاتحاد الأوروبي، تم اعتماد اللائحة العامة لحماية البيانات GDPR(23) عام ٢٠١٦، ودخلت حيز التنفيذ في ٢٠١٨، حيث فرضت معايير صارمة على المؤسسات العامة والخاصة التي تتعامل مع البيانات الشخصية، مما يعزز من حماية خصوصية الأفراد. وفي العديد من الدول الأوروبية، تم تكييف هذه اللائحة مع التشريعات الوطنية لضمان الامتثال الفعلي لها. فعلى سبيل المثال، قامت السلطات الألمانية بفرض غرامات على بعض المؤسسات الحكومية التي لم تلتزم باللائحة، كما ألزمت الهيئات العامة بتعيين مسؤولين لحماية البيانات لضمان تطبيق المعايير القانونية اللازمة.

أما في الولايات المتحدة، فقد تم سن قانون حوكمة البيانات المفتوحة (OPEN Government Data Act) في عام ٢٠١٩، والذي يهدف إلى إلزام المؤسسات الفيدرالية بتوفير بياناتها بشكل مفتوح وسهل الوصول إليه، مما يعزز الشفافية الحكومية ويتيح الفرصة للاستفادة من البيانات في تطوير الحلول الرقمية. ومن الأمثلة العملية على تطبيق هذا القانون، إقدام وزارة الصحة الأمريكية على نشر بيانات مفتوحة تتعلق باستجابتها لجائحة كوفيد-١٩، مما ساعد الباحثين ومؤسسات التكنولوجيا على تطوير حلول تحليلية لدعم جهود مكافحة الفيروس وتعزيز السياسات الصحية. وفي الصين، اعتمدت الحكومة قانون الأمن السيبراني في عام (٢٤) ٢٠١٧، الذي يضع معايير صارمة لجمع ومعالجة وتخزين البيانات داخل البلاد، مع إلزام الشركات الوطنية والأجنبية بالامتثال لهذه الضوابط لضمان حماية الأمن القومي. وقد أدى تطبيق هذا القانون إلى تشديد الرقابة على البيانات الرقمية، كما

(٢٢) أحمد أبو طالب، *التحول الرقمي وأثره على الحوكمة في المؤسسات الحكومية* .القاهرة: دار الفكر القانوني، ٢٠٢١، ص ١١٩.
(23) General Data Protection Regulation (GDPR), 2016/679, European Union
(24) Cybersecurity Law of the People's Republic of China, 2017

شهدت بعض الشركات فرض عقوبات بسبب عدم الامتثال، مثل شركة "ديدي" للنقل الذكي، التي واجهت غرامات كبيرة بسبب نقل بيانات المستخدمين إلى خوادم خارج الصين دون إذن مسبق من السلطات المختصة.

وفي البرازيل، تم إصدار قانون حماية البيانات الشخصية (LGPD) عام ٢٠١٨، وأصبح ساري المفعول في عام ٢٠٢٠، ليكون بمثابة إطار قانوني ينظم معالجة البيانات الشخصية داخل المؤسسات العامة والخاصة (٢٥). ويهدف القانون إلى تعزيز أمان البيانات وضمان استخدامها بطرق مسؤولة تتماشى مع حقوق الأفراد. وقد سلطت الأحداث الضوء على أهمية هذا القانون عندما تعرضت وزارة الصحة البرازيلية لهجوم إلكتروني في عام ٢٠٢١ أدى إلى تسريب بيانات ملايين المواطنين، مما دفع الجهات المعنية إلى تعزيز إجراءات الأمن السيبراني وضمان الامتثال الصارم لمتطلبات القانون.

وعلى مستوى العالم العربي، أصدرت دولة الإمارات العربية المتحدة في عام ٢٠٢١ قانون حماية البيانات الشخصية ضمن استراتيجيتها الشاملة للتحول الرقمي. يهدف هذا القانون إلى تنظيم استخدام البيانات الشخصية، وتعزيز الشفافية في التعاملات الرقمية داخل المؤسسات العامة والخاصة. وقد انعكس تطبيق هذا القانون إيجابيًا على مختلف الخدمات الحكومية، ومن أبرز الأمثلة على ذلك تطبيقه على منصة "تم" الرقمية في أبو ظبي، حيث تم تحسين أمان بيانات المستخدمين وتعزيز فاعلية تقديم الخدمات الحكومية عبر الإنترنت، مما ساعد في تسهيل العمليات الحكومية وزيادة ثقة المواطنين والمقيمين في المنظومة الرقمية، و في المملكة العربية السعودية، أُصدر نظام حماية البيانات الشخصية عام ٢٠٢١ ودخل حيز التنفيذ عام ٢٠٢٢، حيث يفرض ضوابط صارمة على جمع البيانات، ويحدد فترة زمنية لتخزينها، وينشئ هيئة وطنية لمراقبة الامتثال لهذا النظام. يعزز هذا القانون ثقة المواطنين في الخدمات الرقمية المقدمة من المؤسسات العامة، مما يسهم في تحسين الأداء الحكومي والاقتصادي الرقمي. واخيرا في مصر تُعد حماية البيانات الشخصية محورًا أساسيًا للحوكمة الرقمية. وقد أصدرت مصر قانون حماية البيانات الشخصية رقم ١٥١ لعام ٢٠٢٠، والذي يفرض ضوابط صارمة على جمع البيانات ومعالجتها، ويضع آليات قانونية لضمان خصوصية الأفراد وحماية معلوماتهم الرقمية.

مع تصاعد التهديدات الإلكترونية، أصبح الأمن السيبراني عنصرًا محوريًا في التشريعات الوطنية. في الإمارات العربية المتحدة، صدر القانون الاتحادي للأمن السيبراني عام ٢٠١٨، وهو ينص على إنشاء هيئة وطنية للأمن الإلكتروني، ويُلزم المؤسسات الحكومية بتطبيق معايير أمنية صارمة، مع فرض عقوبات مشددة تصل إلى السجن والغرامات المالية على المخالفين. يعزز هذا القانون قدرة المؤسسات على مواجهة التهديدات الإلكترونية وحماية البنية التحتية الرقمية، وقد أصدرت مصر قانون مكافحة جرائم تقنية المعلومات رقم ١٧٥ لعام ٢٠١٨، والذي يهدف إلى حماية البنية التحتية الرقمية، وتجريم الوصول غير المصرح به إلى الأنظمة الرقمية، وفرض عقوبات صارمة على المخالفين.

(25) Kuner, C. *European Data Protection Law: General Data Protection Regulation (GDPR)*. Oxford University Press, 2020.

تلعب قوانين التجارة الإلكترونية دورًا مهمًا في تنظيم المعاملات الرقمية وتعزيز الثقة في الخدمات الإلكترونية.، كما انها تشكل ركيزة أساسية في الاقتصاد الرقمي. وقد أصدرت مصر قانون التوقيع الإلكتروني رقم ١٥ لعام ٢٠٠٤، الذي يعترف بالمستندات والتوقيعات الإلكترونية كأدلة قانونية، ما يعزز الثقة في التعاملات الرقمية داخل المؤسسات العامة والخاصة، وكذلك في المملكة العربية السعودية، تم إصدار نظام التجارة الإلكترونية عام ٢٠١٩، والذي يعترف بالتوقيعات الإلكترونية كدليل قانوني، وينظم عمليات الدفع الإلكتروني لحماية حقوق المستهلكين. يسهم هذا القانون في تطوير بيئة أعمال رقمية موثوقة داخل المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء (٢٦). أما في الهند، يعد قانون تقنية المعلومات الصادر عام ٢٠٠٠ إطارًا قانونيًا متكاملًا لتنظيم المعاملات الرقمية، حيث يعترف بالمستندات والتوقيعات الإلكترونية، وينظم جرائم الإنترنت، مما يضمن بيئة رقمية آمنة وموثوقة.

تعد حماية حقوق الملكية الفكرية أحد الجوانب الحاسمة في الحوكمة الرقمية، لا سيما مع انتشار المحتوى الرقمي. حيث تتطلب حماية حقوق الملكية الفكرية في العصر الرقمي إطارًا قانونيًا متينًا. ينظم قانون حماية حقوق الملكية الفكرية المصري رقم ٨٢ لعام ٢٠٠٢ حماية المصنفات الرقمية، ويضمن حقوق المبدعين في بيئة رقمية متطورة. بينما نجد في الولايات المتحدة الأمريكية، ينظم قانون حقوق المؤلف لعام ١٩٧٦ حماية الأعمال الإبداعية، ويجرّم النسخ غير المصرح به للمحتوى الرقمي، مما يعزز بيئة الابتكار ويضمن حقوق المبدعين. أما في الاتحاد الأوروبي، فإن اتفاقية براءات الاختراع الأوروبية (EPC) الصادرة عام ١٩٧٣ تضع إطارًا قانونيًا لحماية التقنيات الرقمية المبتكرة، وتمنح براءات اختراع للتقنيات الحديثة، مما يشجع على التطوير والابتكار داخل المؤسسات العامة والخاصة.

تُعتبر الشفافية ركيزة أساسية للحوكمة الرقمية، حيث تضمن حق المواطنين في الوصول إلى المعلومات الحكومية وتعزز المساءلة. فمثلا في المملكة المتحدة، تم إصدار قانون حرية المعلومات عام ٢٠٠٠، الذي يُلزم المؤسسات العامة بنشر المعلومات بشكل دوري، ويتيح للمواطنين تقديم طلبات للحصول على المعلومات الحكومية، مما يسهم في تحسين الحوكمة وتعزيز الثقة العامة. في جنوب إفريقيا، تم إصدار قانون مكافحة الفساد عام ٢٠٠٤، والذي ينص على إنشاء هيئات رقابية مستقلة وفرض عقوبات صارمة على الممارسات الفاسدة، مما يضمن نزاهة العمليات الرقمية الحكومية.

اما في مصر تنص المادة ٢٧ من الدستور المصري على التزام الدولة بمعايير الشفافية والحوكمة ودعم التنافسية ومنع الممارسات الاحتكارية، مع ضمان التوازن المالي والتجاري.أما فيما يتعلق بمكافحة الفساد، فقد خصص الدستور المصري الفرع الثاني من الفصل الحادي عشر من الباب الخامس لتنظيم "الهيئات المستقلة والأجهزة الرقابية"، وذلك في المواد من ٢١٥ حتى ٢٢١، حيث تلتزم الدولة بمكافحة الفساد، ويحدد القانون الهيئات المستقلة والأجهزة الرقابية المختصة بذلك.تلتزم هذه الهيئات

(٢٦) خالد عوض، "*القانون والاقتصاد الرقمي: دراسة في التشريعات العربية والدولية*" .دبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠١٩.

بالتنسيق فيما بينها لمكافحة الفساد، وتعزيز قيم النزاهة والشفافية، وضمان حسن أداء الوظيفة العامة، والحفاظ على المال العام، ووضع وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد(٢٧).

تشكل التشريعات الوطنية العمود الفقري للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة، حيث توفر إطارًا قانونيًا لحماية البيانات، تعزيز الأمن السيبراني، تنظيم التجارة الإلكترونية، حماية الملكية الفكرية، وضمان الشفافية والمساءلة. إلا أن تطبيقها يواجه العديد من التحديات. على المستوى التشريعي، يصعب على القوانين مواكبة التطور السريع في التكنولوجيا، مما يؤدي إلى وجود ثغرات قانونية قد تُستغل بطرق غير مشروعة. أما على المستوى التنفيذي، فغالبًا ما تعاني المؤسسات العامة من نقص الموارد البشرية والمادية الكافية لتنفيذ هذه القوانين، فضلًا عن مقاومة التغيير داخل بعض المؤسسات التقليدية. كما أن هناك تحديات ثقافية تتعلق بنقص الوعي بأهمية الحوكمة الرقمية لدى الموظفين والمواطنين، مما يؤثر على فعالية تطبيق التشريعات. وبناء على ذلك فإن تحقيق تحول رقمي ناجح يتطلب تطوير هذه التشريعات باستمرار لمواكبة التغيرات التكنولوجية، وتعزيز الوعي بأهميتها لضمان تطبيقها الفعلي. من خلال الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة، يمكن للدول تحسين بنيتها الرقمية وتحقيق توازن بين الابتكار الرقمي وحماية حقوق الأفراد والمؤسسات.

المبحث الثاني

الجهود الدولية في تعزيز الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة

شهدت السنوات الأخيرة تطورًا ملحوظًا في مفهوم الحوكمة الرقمية، حيث باتت تشكل عنصرًا أساسيًا في تعزيز الشفافية، الكفاءة، والأمان داخل المؤسسات العامة. وقد انعكست هذه الأهمية في الجهود الدولية الرامية إلى وضع أطر قانونية وتنظيمية تضمن الحق في الوصول إلى التكنولوجيا والمعلومات، وتحمي الخصوصية، وتدعم الاقتصاد الرقمي. في هذا السياق، عملت المنظمات الدولية على تطوير معايير موحدة لإدارة البيانات وتعزيز الأمن السيبراني، مما أدى إلى اعتماد سياسات تهدف إلى تنظيم الفضاء الإلكتروني وضمان الاستخدام المسؤول للموارد الرقمية. كما برزت قرارات مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة التي تؤكد على أهمية احترام الحقوق الرقمية، واعتبار الوصول إلى الإنترنت حقًا أساسيًا. إضافةً إلى ذلك، تبنت المفوضية الأوروبية سياسات صارمة لحماية البيانات الشخصية وتعزيز الحوكمة الرقمية، مما يحقق التوازن بين حرية تدفق المعلومات وحماية حقوق الأفراد والمؤسسات.

ونظرًا للدور المحوري للحوكمة الرقمية في تحقيق التنمية المستدامة، أصبحت هذه الحوكمة أداة فعالة في تحسين الأداء الحكومي، وتقليص الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والنامية، وتعزيز الشمول الرقمي من خلال تطوير البنى التحتية

(٢٧) **سميحة فوزي**" .(2003) .تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية"، *المركز المصري للدراسات الاقتصادية*، ورقة عمل رقم ٨٢، إبريل، القاهرة.

الرقمية. ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في إدارة المؤسسات العامة، برزت الحاجة إلى إطار قانوني وتنظيمي يدعم التحول الرقمي على المستوى الدولي، وهو ما تجسده المعاهدات والاتفاقيات الدولية التي توفر بيئة تشريعية موحدة لتعزيز الحوكمة الرقمية. وانطلاقًا من هذه الرؤية، يناقش هذا المبحث الجهود الدولية في تعزيز الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة، مع التركيز على دور المعاهدات والاتفاقيات الدولية في دعم هذا التحول، وضمان الشفافية والمساءلة في إدارة المعلومات والخدمات الحكومية عبر الوسائل الإلكترونية.

دور المنظمات الدولية في تعزيز الحوكمة الرقمية

١. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية[٢٨]:(OECD)

تلعب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) دورًا رئيسيًا في تطوير أطر الحوكمة الرقمية، من خلال تقديم السياسات والمعايير التي تساعد الحكومات على تبني الابتكارات التكنولوجية بشكل مستدام وفعال. تعمل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على صياغة إطار شامل للحوكمة الرقمية، يهدف إلى تحديث أساليب إدارة المؤسسات العامة وتعزيز استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات الحكومية. يركز هذا الإطار على مفاهيم رئيسية مثل إدارة البيانات الحكومية، التحول الرقمي، والشفافية الإلكترونية، حيث تدعو المنظمة الحكومات إلى دمج الأدوات الرقمية في عملياتها اليومية لضمان استجابة أكثر كفاءة لاحتياجات المواطنين.

من خلال نهجها التحليلي، تتعامل المنظمة مع التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل إدارة البيانات الضخمة، الأمن السيبراني، والخصوصية، وتوفر مبادئ توجيهية تهدف إلى دعم الدول الأعضاء في تطوير سياسات تواكب متطلبات العصر الرقمي. كما تشجع المنظمة على تبادل المعرفة بين الدول لضمان تطبيق أفضل الممارسات في الحوكمة الرقمية، مما يسهم في بناء بيئة تشريعية وتنظيمية قادرة على دعم الابتكار الرقمي داخل المؤسسات العامة. إحدى الجوانب الأساسية التي تعمل عليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هي تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال الأدوات الرقمية، حيث تشجع الحكومات على تبني الحلول التقنية التي تسهم في توفير المعلومات العامة بسهولة وتحسين آليات الرقابة على الأداء الحكومي. يعد تطوير منصات البيانات المفتوحة إحدى الأدوات الفعالة التي تروج لها المنظمة، إذ تتيح هذه المنصات للمواطنين والمجتمع المدني الوصول إلى المعلومات الحكومية، مما يعزز الثقة بين الحكومات والجمهور.

إلى جانب ذلك، تركز المنظمة على دور الحوكمة الرقمية في تحسين اتخاذ القرار داخل المؤسسات العامة، حيث تساعد البيانات الرقمية المتاحة على تحليل الاتجاهات وتوقع التحديات المستقبلية، مما يمكّن الحكومات من اتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على الأدلة بدلاً من الاعتماد على النماذج التقليدية في الإدارة العامة. كذلك تسعى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى تعزيز

(٢٨) **"منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "**مقالة ويكيبيديا **رابط المصدر**https://ar.wikipedia.org/wiki/ منظمة_التعاون_الاقتصادي_والتنمية :

الابتكار الحكومي الرقمي من خلال تحفيز الدول الأعضاء على استخدام التكنولوجيا في تصميم السياسات وتقديم الخدمات العامة. يساهم هذا النهج في تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية، وتسهيل الإجراءات الإدارية، وتقليل البيروقراطية، مما يجعل الحكومات أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين. كما تولي المنظمة اهتمامًا خاصًا بتطوير الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، باعتبارهما أدوات رئيسية يمكن توظيفها لتعزيز فعالية المؤسسات العامة.

تؤدي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية دورًا محوريًا في دعم *التحول الرقمي في المؤسسات العامة* من خلال تطوير الأطر التنظيمية والتقنية اللازمة لتعزيز الحوكمة الرقمية. ينعكس هذا الدور في توفير بيئة تنظيمية أكثر كفاءة واستدامة، حيث تسهم الحوكمة الرقمية في تحسين الأداء الحكومي، تعزيز الشفافية، ودعم الابتكار في الخدمات العامة، مما يجعل المؤسسات العامة أكثر قدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

٢.الأمم المتحدة (UN) وبرنامجها الإنمائي (UNDP) (٢٩)

مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت الحوكمة الرقمية إحدى الركائز الأساسية لتعزيز الكفاءة والشفافية في المؤسسات العامة. وفي هذا الإطار، لعبت الأمم المتحدة (UN) وبرنامجها الإنمائي(UNDP) دورًا حيويًا في دعم جهود الحكومات العالمية في التحول الرقمي، وذلك عبر تطوير سياسات وإطار عمل تتيح للدول الاستفادة من التقنيات الحديثة في تحسين الخدمات العامة وتعزيز الوصول إلى المعلومات. ومن خلال مبادراتها واستراتيجياتها، تضع هذه المنظمات الدولية معايير عالمية تُسهم في تحقيق تحول رقمي مستدام وعادل. تؤدي الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)دورًا محوريًا في دعم الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات العامة، من خلال تطوير الأطر القانونية، تعزيز الشفافية والمساءلة، ودعم الابتكار الرقمي .فمن خلال هذه الجهود، تسهم هذه المنظمات الدولية في بناء أنظمة حوكمة رقمية أكثر كفاءة، مما يُمكن الحكومات من تقديم خدمات أكثر استجابة وفعالية لمواطنيها، ويُحقق تحولًا رقميًا مستدامًا يُلبي تطلعات المجتمع في العصر الرقمي.

تتبنى الأمم المتحدة نهجًا شاملًا لدعم الحوكمة الرقمية، وذلك من خلال عدد من الهيئات والبرامج المتخصصة التي تركز على القضايا الجوهرية مثل الإدارة الرشيدة للبيانات الحكومية، حماية الخصوصية، الأمن السيبراني، وتعزيز الشفافية في الإدارة العامة .تعمل هذه الجهود على وضع سياسات وآليات تساعد الحكومات على الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية بشكل عادل وفعال. وتعتمد الأمم المتحدة على إصدار تقارير دورية وتحليلات معمقة حول واقع الحوكمة الرقمية، حيث يُعد تقرير "الحكومة الإلكترونية "الصادر عن الأمم المتحدة واحدًا من أهم المراجع في تقييم مدى جاهزية الدول لاعتماد التكنولوجيا الرقمية في

(٢٩) **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي** .(2020) .*الأمم المتحدة وسيادة القانون - الحوكمة*، تقرير "حياة كريمة للجميع: التعجيل بالتقدم نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية والنهوض بخطة الأمم المتحدة للتنمية لما بعد عام ٢٠١٥ .متاح عبر الرابط: https://www.undp.org/sustainable-development-goals

الحوكمة. يساعد هذا التقرير صانعي القرار على تحديد الفجوات، تحسين البنية التحتية الرقمية، ووضع استراتيجيات أكثر كفاءة لتطوير الخدمات الحكومية الرقمية.

كما تلعب الأمم المتحدة دورًا أساسيًا في وضع الأطر القانونية والمعايير الدولية التي تعزز الشفافية والمساءلة في مجال الحوكمة الرقمية. إذ تُساهم هذه الأطر في ضمان حق المواطنين في الوصول إلى الخدمات الإلكترونية بشكل عادل وآمن، مع حماية بياناتهم الشخصية .كما تُشجّع المنظمة الحكومات على تبني سياسات البيانات المفتوحة التي تمكن المواطنين من الاطلاع على المعلومات الحكومية والمشاركة في صنع القرار.

دور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) في دعم الحوكمة الرقمية (٣٠)

يُعد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) أحد الجهات الفاعلة الرئيسية في تنفيذ استراتيجيات الحوكمة الرقمية على المستوى العالمي، حيث يُوفر الدعم التقني، اللوجستي، والمؤسسي للحكومات بهدف تسريع عملية التحول الرقمي وتعزيز فعالية المؤسسات العامة.

يركز (UNDP)على عدة محاور رئيسية في هذا المجال، منها:

- تعزيز البنية التحتية الرقمية لضمان توفير خدمات إلكترونية متطورة وفعالة للمواطنين.
- تطوير القدرات المؤسسية من خلال برامج التدريب والدعم الفني، مما يساعد الحكومات على تحسين أدائها الرقمي.
- إدماج التكنولوجيا في العمل الحكومي عبر تبني أدوات الذكاء الاصطناعي، البيانات المفتوحة، والتطبيقات الذكية في الإدارة العامة.

إضافةً إلى ذلك، يسعى البرنامج إلى تقليل الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والنامية عبر دعم مشاريع التحول الرقمي في الدول النامية، وضمان أن جميع الأفراد لديهم فرص متكافئة للوصول إلى الخدمات الرقمية بغض النظر عن موقعهم الجغرافي أو وضعهم الاقتصادي. كما يعمل البرنامج على تعزيز استخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في صنع القرار الحكومي، مما يُسهم في تحسين إدارة الموارد العامة، ورفع كفاءة الخدمات، وضمان استجابة سريعة للاحتياجات المجتمعية المتغيرة.

تمثل الشفافية والمساءلة أحد المبادئ الأساسية التي تسعى الأمم المتحدة وبرنامجها الإنمائي إلى تعزيزها من خلال الحوكمة الرقمية. فتوفير إجراءات إدارية رقمية واضحة يسهم في تقليل فرص الفساد وتعزيز ثقة المواطنين في الحكومات. تدعم الأمم المتحدة الحكومات في تطوير آليات رقابية إلكترونية تُمكّن المواطنين من مراقبة الأداء الحكومي، وتتيح لهم الوصول إلى المعلومات العامة بسهولة، مما يعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة. حيث تعمل المنظمة على نشر التوجيهات المعيارية

(٣٠) **حسين أسامة**" مبادئ الحوكمة الرشيدة في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد"، *مركز العقد الاجتماعي*، 2014 ، مجلس الوزراء، القاهرة.

حول كيفية تبني سياسات الحوكمة الرقمية، بما يُساعد الحكومات على تحسين كفاءة خدماتها العامة، كما تعمل الأمم المتحدة وبرنامجها الإنمائي على دعم الحكومات من خلال تنفيذ مشاريع "المدن الذكية"، التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية لتحسين قطاعات النقل، الصحة، التعليم، والطاقة .كما تُساهم هذه المشاريع في تحسين إدارة الموارد البيئية، وتقليل الانبعاثات الكربونية من خلال تطبيق الحلول الرقمية في التخطيط الحضري والإدارة البيئيةTop of FormBottom of Form.

٣. الاتحاد الدولي للاتصالات:(ITU)

يُعتبر الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) أحد أقدم المنظمات الدولية التي تعمل على تنظيم وتنسيق خدمات الاتصالات على المستوى العالمي. تأسس عام ١٨٦٥، ويُعد أحد الوكالات المتخصصة التابعة للأمم المتحدة. في ظل التطورات التكنولوجية السريعة وزيادة الاعتماد على التقنيات الرقمية، أصبح للاتحاد دور محوري في تعزيز الحوكمة الرقمية، خاصة في المؤسسات العامة التي تسعى إلى تحويل خدماتها لتصبح أكثر كفاءة وشفافية. كما انه يلعب دورًا رئيسيًا في وضع المعايير التقنية التي تضمن توافق الأنظمة الرقمية عبر الحدود. هذه المعايير تساعد المؤسسات العامة على بناء بنى تحتية رقمية متينة وقابلة للتشغيل المتبادل، مما يعزز كفاءة تقديم الخدمات الحكومية، وذلك من خلال قيامه بدورًا رياديًا في تعزيز الحوكمة الرقمية من خلال وضع المعايير الدولية التي تضمن تكامل النظم الرقمية عبر الحدود. تساهم هذه المعايير في بناء بنى تحتية رقمية متينة وقابلة للتشغيل المتبادل، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسات الحكومية وتقديم الخدمات العامة الرقمية للمواطنين بفعالية أكبر. من خلال هذه المعايير، يسعى الاتحاد إلى ضمان الشفافية والكفاءة في تقديم الخدمات الحكومية، وهو ما يسهم في مكافحة الفساد وتعزيز المساءلة. (31)

مع تزايد التهديدات السيبرانية التي تواجه الحكومات والقطاع العام، يلعب الاتحاد الدولي للاتصالات دورًا حيويًا في تعزيز الأمن السيبراني داخل المؤسسات العامة. من خلال تطوير بروتوكولات أمان وتقديم الاستشارات الفنية، يعمل الاتحاد على توفير إطار عمل يضمن حماية البيانات والأنظمة الحكومية من الهجمات الإلكترونية .بالإضافة إلى ذلك، يساهم الاتحاد في تدريب الحكومات على كيفية مكافحة الهجمات السيبرانية وحماية الخصوصية في الفضاء الرقمي.

أحد الأدوار الرئيسية التي يلعبها الاتحاد هو تقديم الدعم الفني والاستشاري للمؤسسات العامة التي تسعى إلى التحول الرقمي .هذا يشمل توفير الأدوات والمنهجيات التي تساعد الحكومات في إدارة البيانات وتحسين تقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين. من خلال هذه الأنشطة، يسهم الاتحاد في تمكين الحكومات من تبني الحلول الرقمية التي تساعد على تحسين الإدارة العامة وتعزيز التفاعل بين المواطنين والإدارات الحكومية.

(31) Smith, J. (2018) "The Role of International Organizations in Digital Governance". *Journal of International Law and Technology*, 12(3), 45-67

يعمل الاتحاد الدولي للاتصالات على ضمان أن فوائد التحول الرقمي تكون مُتاحة للجميع، بما في ذلك الفئات المهمشة والشرائح التي لا تتمتع بتوافر الإنترنت أو التكنولوجيا الحديثة. من خلال تطوير سياسات تشجع على الوصول العادل إلى خدمات الاتصالات وتقنيات المعلومات، يسهم الاتحاد في تقليل الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والدول النامية .كما انه يشجع الحكومات على الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لتوفير خدمات إلكترونية للقطاعات الأقل حظًا في المجتمع. كما يسعى إلى تسريع التعاون الدولي بين الدول الأعضاء لضمان توافق السياسات الرقمية على المستوى العالمي. (٣٢) من خلال هذا التنسيق، يعزز الاتحاد من تنفيذ أفضل الممارسات في الحوكمة الرقمية ويدعم الحكومات في تحقيق توافق في نظم إدارة البيانات والحلول الرقمية عبر الحدود. كما ينظم الاتحاد منتديات دولية مثل منتدى الحوكمة الرقمية التي تتيح فرصًا لتبادل الخبرات والتجارب بين الحكومات، مما يساهم في رفع قدرة الحكومات على تنفيذ التحولات الرقمية بنجاح.

يُعد الاتحاد الدولي للاتصالات لاعبًا رئيسيًا في تعزيز الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة. من خلال تطوير المعايير التقنية، وتعزيز الأمن السيبراني، ودعم التحول الرقمي، يساهم الاتحاد في بناء أنظمة رقمية أكثر كفاءة وشمولية. ومع ذلك، تظل هناك تحديات تحتاج إلى معالجة، خاصة في ظل التفاوت التكنولوجي وسرعة التطور التقني.

المعاهدات والاتفاقيات الدولية

- اتفاقية بودابست بشأن الجرائم الإلكترونية (٢٠٠١)

تُعتبر اتفاقية بودابست بشأن الجرائم الإلكترونية، والمعروفة رسميًا باسم "الاتفاقية الأوروبية بشأن الجرائم الإلكترونية"، أول معاهدة دولية تهدف إلى مكافحة الجرائم الإلكترونية عبر الحدود. تم التوقيع عليها في عام ٢٠٠١ من قبل مجلس أوروبا، وتمثل إطارًا قانونيًا دوليًا لتنسيق الجهود بين الدول في مواجهة التهديدات الإلكترونية. تلعب هذه الاتفاقية دورًا محوريًا في تعزيز الحوكمة الرقمية، خاصة في المؤسسات العامة التي تسعى إلى تحسين أمنها السيبراني وتعزيز الثقة في خدماتها الرقمية (٣٣).

دور الاتفاقية في الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة

١. توفر اتفاقية بودابست إطارًا قانونيًا موحدًا للدول الأعضاء لمواءمة تشريعاتها الوطنية مع المعايير الدولية لمكافحة الجرائم الإلكترونية. هذا التوحيد يساعد المؤسسات العامة على تطبيق سياسات أمنية متسقة وفعالة، مما يعزز حوكمتها الرقمية.

(٣٢)

(33) **Christensen, E. & Petersen, K. (2018)**. "The Budapest Convention and Its Impact on National Cybersecurity Strategies". International Journal of Cybersecurity Law and Policy, 4(1), 22-40.

٢. تهدف الاتفاقية إلى تسهيل التعاون بين الدول الأعضاء في مجال مكافحة الجرائم الإلكترونية. من خلال تبادل المعلومات والخبرات، يمكن للمؤسسات العامة تحسين قدراتها في الكشف عن الجرائم الإلكترونية والتصدي لها، مما يعزز أمنها الرقمي.
٣. تُلزم الاتفاقية الدول الأعضاء بحماية البنية التحتية الرقمية الحيوية، مثل أنظمة الاتصالات والشبكات الحكومية. هذا الإطار القانوني يساعد المؤسسات العامة على بناء أنظمة رقمية أكثر أمانًا وموثوقية.
٤. تشجع الاتفاقية على تبني مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة الأنظمة الرقمية. من خلال تطبيق هذه المبادئ، يمكن للمؤسسات العامة تحسين ثقة المواطنين في خدماتها الرقمية وتعزيز حوكمتها الداخلية.
٥. توفر الاتفاقية أدوات وإجراءات قانونية لتسهيل التحقيق في الجرائم الإلكترونية. هذا يشمل جمع الأدلة الرقمية وتتبع الجناة عبر الحدود، مما يعزز قدرة المؤسسات العامة على مواجهة التهديدات الإلكترونية.
٦. على الرغم من تركيز الاتفاقية على مكافحة الجرائم الإلكترونية، فإنها تشمل أيضًا أحكامًا لحماية البيانات الشخصية. هذا يساعد المؤسسات العامة على تحقيق التوازن بين الأمن السيبراني واحترام خصوصية الأفراد.

تلعب اتفاقية بودابست بشأن الجرائم الإلكترونية دورًا حيويًا في تعزيز الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة. من خلال توحيد التشريعات، وتعزيز التعاون الدولي، وحماية البنية التحتية الرقمية، توفر الاتفاقية إطارًا قانونيًا قويًا لمواجهة التهديدات الإلكترونية. كما تدعم الاتفاقية مبادئ الشفافية والمساءلة، مما يساعد المؤسسات العامة على بناء أنظمة رقمية آمنة وموثوقة تعزز ثقة المواطنين في الخدمات الحكومية الرقمية.

- **اتفاقية الخدمات الرقمية للاتحاد الأوروبي:(DSA)**

تُعد اتفاقية الخدمات الرقمية (Digital Services Act – DSA) التي أقرها الاتحاد الأوروبي واحدة من أهم المبادرات التشريعية الحديثة التي تهدف إلى تنظيم الفضاء الرقمي وتعزيز الحوكمة الرقمية. تم تصميم هذه الاتفاقية لمواجهة التحديات الناشئة عن التوسع السريع للخدمات الرقمية، مثل انتشار المحتوى الضار وانتهاكات الخصوصية. تلعب الاتفاقية دورًا رئيسيًا في دعم الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة من خلال توفير إطار قانوني واضح لتنظيم الخدمات الرقمية وضمان شفافيتها ومساءلتها[٣٤].

تأسست مبادرة الشراكة من أجل حكومة مفتوحة في عام ٢٠١١ بمشاركة ثماني دول، وقد نمت منذ ذلك الحين لتضم أكثر من ٧٠ دولة وعددًا كبيرًا من المنظمات المحلية والدولية. تهدف المبادرة إلى تعزيز الشفافية، ومكافحة الفساد، وتمكين

(٣٤) مقال بعنوان "الاتحاد الأوروبي يستهدف وقف أضرار وسائل التواصل الاجتماعي بقانون الخدمات الرقمية"، ٢٧ أبريل ٢٠٢٢ موقع الجزيرة رابط المصدر: https://www.aljazeera.net/tech/2022/4/27/

المواطنين من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وتبني مبادئ الحكومة المفتوحة. تعتمد المبادرة على أربع ركائز أساسية: الشفافية، والمشاركة المجتمعية، والمساءلة، والابتكار التكنولوجي.

تلعب مبادرة الشراكة من أجل حكومة مفتوحة دورًا محوريًا في دعم الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة من خلال عدة محاور:

١. **تعزيز الشفافية والوصول إلى المعلومات** :تشجع المبادرة الحكومات على نشر البيانات الحكومية بشكل مفتوح (Open Data)، مما يسمح للمواطنين والمنظمات بالوصول إلى المعلومات بسهولة واستخدامها في صنع القرار. هذا النهج يعزز الثقة بين الحكومات والمواطنين ويسهم في تحسين جودة الخدمات العامة.
٢. **تمكين المشاركة المجتمعية** :تدعم المبادرة إنشاء منصات رقمية تتيح للمواطنين المشاركة في صنع القرار الحكومي. من خلال هذه المنصات، يمكن للأفراد تقديم آرائهم ومقترحاتهم حول السياسات العامة، مما يعزز دورهم في العملية الحكومية ويضمن أن تكون القرارات أكثر استجابة لاحتياجات المجتمع.
٣. **تعزيز المساءلة** :تسهم المبادرة في تطوير آليات رقمية تتيح للمواطنين مراقبة أداء المؤسسات العامة وتقييمها. من خلال هذه الآليات، يمكن تحديد أوجه القصور واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، مما يعزز ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة.
٤. **الابتكار التكنولوجي** :تشجع المبادرة الحكومات على تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل (Blockchain)، وتحليل البيانات الكبيرة (Big Data) لتحسين كفاءة الخدمات العامة وضمان اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية.

تلعب الجهود الدولية من خلال المعاهدات والاتفاقيات الدولية والمبادرات العالمية غيرها. دورًا حيويًا في تعزيز الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة وذلك بما تحققه من تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتعزيز الثقة بين الحكومات والمجتمعات وزيادة كفاءة استخدام الموارد العامة وتعزيز للابتكار وتبني أفضل الممارسات العالمية في الحوكمة. ومع ذلك، فإن التحديات التشريعية والتنفيذية والثقافية تتطلب جهودًا مستمرة لتعزيز الإطار القانوني وضمان تطبيق الحوكمة الرقمية بشكل فعال. من خلال التعاون الدولي والدعم الفني، يمكن تعزيز الحوكمة الرقمية لتحقيق الشفافية، الكفاءة، والأمان في المؤسسات العامة.

الفصل الثاني

التحديات القانونية لتطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة

تمهيد وتقسيم

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة، باتت الحوكمة الرقمية عنصرًا محوريًا في عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات العامة. تهدف هذه الحوكمة إلى تعزيز كفاءة الخدمات، تحقيق الشفافية، ودعم المشاركة المجتمعية. ورغم ما تقدمه من فرص، إلا أن تطبيقها يواجه مجموعة معقدة من التحديات القانونية التي تؤثر على تنفيذها بشكل فعّال ومستدام. هذه التحديات تشمل حماية الخصوصية، وجود أو نقص التشريعات المناسبة، العقبات التقنية وتداخلها مع القوانين الحالية، بالإضافة إلى القضايا المتعلقة بالشفافية والمساءلة في الفضاء الرقمي. يسعى هذا الفصل إلى مناقشة هذه القضايا بشكل معمق، مع التركيز على أسبابها وتأثيرها.

مع التوسع في استخدام الأنظمة الرقمية، أصبحت حماية الخصوصية وضمان أمن البيانات الشخصية من أبرز القضايا التي تثير القلق في سياق الحوكمة الرقمية التي ترتب عليها ظهور أخطار عديدة تتعلق بتسريب البيانات أو استغلالها. يتطلب هذا الواقع سن تشريعات صارمة وفعّالة لحماية المعلومات الشخصية، وضمان الالتزام بمتطلبات الخصوصية دون الإخلال بمتطلبات الشفافية. كما يمثل نقص التشريعات أو عدم ملاءمتها تحديًا أساسيًا أمام تطبيق الحوكمة الرقمية. في كثير من البلدان، لا تزال الأطر القانونية عاجزة عن مواكبة التغيرات المتسارعة التي فرضتها التكنولوجيا الرقمية. هذا القصور يؤدي إلى ثغرات قانونية تُعرقل تطبيق الحوكمة الرقمية وتحد من فعاليتها، فضلاً عن صعوبة التنسيق القانوني بين الدول.

تلعب التقنيات الحديثة، كالذكاء الاصطناعي والبلوكشين، دورًا محوريًا في إعادة تشكيل المجال القانوني. هذا التطور التكنولوجي يستلزم مراجعة شاملة للقوانين الحالية للتأكد من مواكبتها لهذه التقنيات وضمان استخدامها بشكل أخلاقي وآمن. هذا الأمر يمثل تحديًا حقيقيًا لقدرة المنظومة القانونية على التكيف السريع مع التطورات التقنية المتسارعة. وبالمثل تُعتبر الشفافية والمساءلة من الركائز الأساسية للحوكمة الرقمية، لكن تطبيقهما في هذا الفضاء يواجه عقبات جمة. من بين هذه التحديات: صعوبة تتبع العمليات الرقمية، احتمالية التضليل والتلاعب بالمعلومات، وعدم وجود آليات واضحة للمحاسبة. لذلك، من الضروري وضع معايير وإجراءات تُعزز الشفافية في هذا المجال مع الحفاظ على خصوصية المستخدمين.

إن مواجهة التحديات القانونية التي تعترض تطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة يستوجب نهجًا متكاملًا يجمع بين تطوير تشريعات مرنة، تعزيز التعاون على المستويات الوطنية والدولية، وضمان استخدام التقنيات بطريقة مسؤولة وشفافة. من خلال ذلك، يمكن تعزيز دور الحوكمة الرقمية وتحقيق أهدافها بما يخدم المصلحة العامة.

ختامًا، تناولنا التحديات القانونية لتطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة في هذا الفصل عبر مبحثين: الأول يتناول التحديات المتعلقة بالإطار القانوني والتنظيمي للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة اما المبحث الثاني فقد أفردنا فيه الحديث عن التحديات المتعلقة بالمسألة والشفافية وحماية البيانات والأمن السيبراني.

المبحث الأول

التحديات المتعلقة بالإطار القانوني والتنظيمي للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامه

تعد الحوكمة الرقمية أحد العوامل الرئيسية في تعزيز كفاءة المؤسسات العامة وتحقيق التحول الرقمي المستدام، إلا أن الإطار القانوني والتنظيمي الحالي يشكل تحديات كبيرة تعيق هذا التحول. تتجلى هذه التحديات في غياب التشريعات الملائمة، وتضارب القوانين، وعدم وضوح المسؤوليات القانونية، مما يؤدي إلى غموض قانوني يؤثر على تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين والعقود الإلكترونية. كما أن التنظيمات المختلفة على المستويين المحلي والدولي تزيد من تعقيد تطبيق الحوكمة الرقمية، ما يستلزم تطوير أطر قانونية وتنظيمية متكاملة تدعم بيئة آمنة ومتناسقة للتحول الرقمي في المؤسسات العامة.

أولا: التحديات المتعلقة بالإطار القانوني لتطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة

تواجه المؤسسات العامة العديد من التحديات في تطبيق الحوكمة الرقمية ضمن الإطار القانوني، حيث تتطلب هذه العملية تحديث التشريعات واللوائح لمواكبة التحول الرقمي السريع. من أبرز هذه التحديات هي غياب الأطر القانونية الموحدة التي تنظم استخدام التكنولوجيا في الإدارة العامة، مما يؤدي إلى تباين في التطبيق بين المؤسسات. إضافةً إلى ذلك، قد تواجه المؤسسات صعوبات في التوافق مع القوانين المتعلقة بالشفافية والمساءلة الرقمية، مما يتطلب تعديلات تشريعية واضحة. هناك أيضًا تحديات تتعلق بالاعتراف القانوني بالمستندات والمعاملات الرقمية، فضلاً عن الحاجة إلى تعزيز الثقافة القانونية لدى الموظفين لضمان الالتزام بالحوكمة الرقمية. علاوة على ذلك، قد تعيق البيروقراطية التشريعية سرعة تبني حلول رقمية متطورة، مما يؤثر على كفاءة الأداء الحكومي.

١. غياب التشريعات المتخصصة

إن غياب التشريعات الملائمة أو قصورها يشكل تحديًا كبيرًا أمام تطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة. يؤدي هذا الوضع إلى تأثيرات سلبية متعددة على حماية البيانات، الابتكار، ومكافحة الجرائم الإلكترونية. يحتاج نجاح الحوكمة الرقمية إلى معالجة هذه الفجوات القانونية لتوفير بيئة آمنة ومنظمة تدعم التحول الرقمي المستدام، حيث يعد أحد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية. التشريعات الحالية في العديد من الدول لا تغطي الجوانب الفريدة للتقنيات الرقمية مثل الذكاء

الاصطناعي، والبلوك تشين، وإنترنت الأشياء (٣٥). على سبيل المثال، استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية يطرح تساؤلات حول المسؤولية القانونية في حالة حدوث أخطاء. هل تتحمل المؤسسة المسؤولية، أم المطورون، أم الجهة التي زودت البيانات؟ هذه الأسئلة لا تجد إجابات واضحة في القوانين الحالية، مما يخلق حالة من الغموض القانوني الذي يعوق التطبيق الفعال للحوكمة الرقمية.

غياب التشريعات الملائمة له عدة اسباب من اهمها ان كثير من الدول تعتمد على قوانين قديمة لا تعكس الواقع الرقمي الحديث،على سبيل المثال، قد تكون القوانين المتعلقة بحماية البيانات أو العقود الإلكترونية غير محدثة بما يكفي، كما ان بعض الدول لا تمتلك تشريعات خاصة بالتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البلوك تشين، وحماية البيانات الضخمة مما يؤدي هذا الفراغ التشريعي إلى غموض قانوني يؤثر على تطبيق الحوكمة الرقمية ، بالاضافه الي ان عملية سن القوانين في بعض الدول تتسم بالبطء بسبب البيروقراطية أو الصراعات السياسية، مما يؤدي إلى تأخر إصدار تشريعات تواكب التطورات ، واخيرا فان نقص الكفاءات الفنية والقانونية يُضعف جودة التشريعات.

يترتب على غياب التشريعات الملائمة عدة اثار سلبيه من اهمها تعرض المواطنين لمخاطر مثل اختراق الخصوصية أو سرقة الهوية الرقمية، هذا يقلل من ثقة الجمهور في الخدمات الرقمية، وكذلك صعوبه تحديد المسؤوليات القانونية في حال حدوث أخطاء تقنية أو انتهاكات. هذا يؤدي إلى ارتباك في التعامل مع القضايا، بالإضافة الي زيادة الجرائم الإلكترونية مع اعتماد التكنولوجيا في الإدارة العامة حيث يؤدي غياب القوانين الي ان أصبح مكافحة هذه الجرائم أكثر تعقيدًا، واخيرا فان غموض القوانين أو غيابها يُثني المؤسسات عن تبني تقنيات جديدة خوفًا من التبعات القانونية غير الواضحة.

أمثلة لتأثير غياب التشريعات الملائمة أو قصورها لتعزيز تطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة

- تواجه بعض المؤسسات العامة في الولايات المتحدة تحديات قانونية عند استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات صنع القرار الحكومي، بسبب عدم وجود إطار قانوني موحد لتنظيمه. على سبيل المثال، أدى استخدام الخوارزميات في تقييم طلبات الرعاية الاجتماعية إلى مزاعم بالتمييز، مما أثار جدلًا حول الحاجة إلى تشريعات تضمن الشفافية والمساءلة الرقمية في المؤسسات العامة(٣٦).

(٣٥) د. محمد عبد الحميد الحوكمة القانونية للذكاء الاصطناعي في مصر: التحديات والفرص" مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، ٢٠٢٣، جامعة عين شمس، ص ١٠٣

(36) Wischmeyer, T., & Rademacher, T. (2020). Regulating Artificial Intelligence: Ethical and Legal Challenges. Springer.

- رغم التقدم الكبير في تشريعات حماية البيانات في الاتحاد الأوروبي، مثل اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) (٣٧)، إلا أن بعض القيود القانونية أعاقت مرونة الحوكمة الرقمية. على سبيل المثال، واجهت بعض المؤسسات العامة صعوبات في مشاركة البيانات بين الإدارات الحكومية بسبب متطلبات الامتثال الصارمة، مما أبطأ تنفيذ الحلول الرقمية المبتكرة.
- تعاني الهند من تأخر إصدار قوانين تنظم الحوكمة الرقمية، مما أثر على قدرة المؤسسات العامة على تنفيذ مشاريع رقمية واسعة النطاق. على سبيل المثال، أدى غياب تشريع واضح لحماية البيانات إلى مخاوف بشأن أمان بيانات المواطنين في أنظمة الهوية الرقمية، مثل مشروع "آدهار"، والذي يُعد أحد أكبر مشاريع الحكومة الرقمية في العالم (٣٨).
- واجهت البرازيل عقبات تشريعية في تنفيذ استراتيجيات الحوكمة الرقمية، حيث أدى غياب لوائح واضحة بشأن العقود الرقمية إلى تأخير في التحول الرقمي للمشتريات الحكومية. كما أدى ضعف التنسيق القانوني بين الجهات التنظيمية إلى بطء تنفيذ أنظمة الحكومة الإلكترونية، مما أثر على كفاءة تقديم الخدمات العامة.
- في العديد من الدول الإفريقية، لا تزال الأطر القانونية المتعلقة بالحوكمة الرقمية غير متطورة، مما يؤثر على قدرة الحكومات على تنفيذ المبادرات الرقمية بفعالية. على سبيل المثال، أدى غياب قوانين متخصصة في الأمن السيبراني إلى تعرض المؤسسات العامة لهجمات إلكترونية دون وجود تشريعات واضحة لحماية الأنظمة الرقمية الحكومية.

٢. تضارب القوانين واللوائح

يُعد تضارب القوانين واللوائح من أكبر العوائق أمام تحقيق الحوكمة الرقمية الفعالة في المؤسسات العامة. يؤدي هذا التضارب إلى إبطاء تنفيذ المبادرات الرقمية، ويخلق بيئة قانونية غير مستقرة تعيق تبني التكنولوجيا الحديثة في الخدمات الحكومية. ينشأ هذا التحدي عندما تكون القوانين القديمة غير متوافقة مع متطلبات العصر الرقمي، أو عندما تصدر لوائح متضاربة من جهات تنظيمية متعددة دون تنسيق بينها. يؤثر تضارب القوانين واللوائح سلبًا على الحوكمة الرقمية، حيث يؤدي إلى زيادة التعقيدات الإدارية، وخلق بيئة قانونية غير مستقرة. لذا، من الضروري أن تعمل الحكومات على تنسيق القوانين واللوائح لضمان تحقيق تحول رقمي فعال ومتناسق.

تسعى الحوكمة الرقمية إلى تحقيق الشفافية من خلال إتاحة البيانات الحكومية للجمهور وتعزيز إمكانية الوصول إلى المعلومات. ومع ذلك، قد تتعارض قوانين حماية البيانات الشخصية مع هذه المبادئ، مما يخلق حالة من الغموض القانوني. على سبيل المثال، في الاتحاد الأوروبي، فرضت اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) قيودًا صارمة على مشاركة البيانات، مما تسبب في تعقيد تنفيذ بعض مبادرات البيانات المفتوحة في المؤسسات العامة (٣٩). كذلك تواجه بعض الدول تحديات في

(37) Paul Voigt Axel von dem Bussche,"GDPR: A Practical Guide to Implementing and Complying with the EU General Data Protection Regulation" , 2017 , Springer International Publishing p. 85

(38) World Bank Group (2021). Digital Transformation and Public Sector Modernization. World Bank

(٣٩) دراسة **"التحديات القانونية للتحول الرقمي في القطاع العام"**صادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) ، 2020

الحوكمة الرقمية بسبب تعارض القوانين المحلية مع الاتفاقيات والمعايير الدولية. على سبيل المثال، تختلف قوانين الأمن السيبراني بين الدول، مما يعقد تبادل البيانات بين المؤسسات الحكومية في الدول المختلفة. في الهند، أدى تعارض التشريعات المحلية مع المعايير العالمية لحماية البيانات إلى تأخير تنفيذ قانون حماية البيانات الشخصية، مما أثر على المشاريع الرقمية الحكومية.

في العديد من الدول، تصدر جهات حكومية متعددة لوائح تنظيمية رقمية دون تنسيق، مما يؤدي إلى تضارب القوانين. على سبيل المثال، في الولايات المتحدة، تختلف قوانين الأمن السيبراني على المستوى الفيدرالي ومستوى الولايات، مما يخلق تعقيدات أمام تنفيذ سياسات موحدة لحماية الأنظمة الرقمية الحكومية. كما تتطلب الحوكمة الرقمية تحديث أنظمة المشتريات الحكومية لتمكين المؤسسات من تبني الحلول التكنولوجية الحديثة. ومع ذلك، في العديد من الدول، تظل قوانين المشتريات العامة قديمة وتعتمد على إجراءات بيروقراطية معقدة، مما يعوق التحول الرقمي. في البرازيل، أدى تضارب القوانين الخاصة بالمناقصات والعقود الحكومية إلى إبطاء تنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية.

٣. التحديات المتعلقة بالعقود الإلكترونية

أصبحت العقود الإلكترونية عنصرًا أساسيًا في التحول الرقمي للمؤسسات العامة، حيث تساهم في تسريع المعاملات وتقليل الإجراءات الورقية وتعزيز الشفافية. ومع ذلك، فإن استخدام العقود الإلكترونية يواجه تحديات قانونية، إدارية، وأمنية تعيق تطبيقها بشكل فعال في المؤسسات العامة. تتراوح هذه التحديات بين غياب الأطر التشريعية الواضحة، ومخاطر الأمان السيبراني، والتعقيدات المرتبطة بالاعتراف القانوني بها عبر الحدود (٤٠). رغم الفوائد الكبيرة للعقود الإلكترونية في تعزيز الحوكمة الرقمية، فإن تطبيقها في المؤسسات العامة لا يزال يواجه تحديات قانونية، إدارية، وتقنية. ولضمان نجاح العقود الإلكترونية، يجب على الحكومات تطوير تشريعات واضحة، وتعزيز التعاون بين الجهات التنظيمية، وتوفير بنية تحتية رقمية آمنة تدعم التحول الرقمي بكفاءة. ولذلك فأنها تشكل أيضًا جزءًا من الإطار القانوني المعقد. الاعتراف القانوني بالعقود الإلكترونية يختلف من دولة إلى أخرى، وقد لا تكون القوانين الحالية واضحة بشأن كيفية تنفيذ هذه العقود أو كيفية حل النزاعات الناشئة عنها. على سبيل المثال، في حالة حدوث نزاع حول عقد إلكتروني، قد يكون من الصعب تحديد الجهة القضائية المختصة أو الأدلة الإلكترونية المقبولة. هذا الغموض القانوني يزيد من أخطار التعاقد الإلكتروني ويعيق تطبيق الحوكمة الرقمية.

تعاني العديد من الدول من نقص في التشريعات التي تحدد صلاحية العقود الإلكترونية ومدى قانونيتها، مما يخلق حالة من الغموض القانوني حول استخدامها في المعاملات الحكومية. على سبيل المثال، في بعض الدول النامية، لا تزال القوانين التجارية تعتمد على العقود الورقية، مما يعوق اعتماد العقود الإلكترونية في المؤسسات العامة. يؤدي اختلاف التشريعات بين

(٤٠) أحمد الأحمدي، *التشريعات العربية لحماية البيانات الشخصية والأمن السيبراني: دراسة مقارنة*، مركز الدراسات القانونية،٢٠٢١، ص ٥٩

الدول إلى صعوبات في تنفيذ العقود الإلكترونية عبر الحدود. فعلى سبيل المثال، تختلف متطلبات التوقيع الإلكتروني وقواعد الإثبات بين الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة، مما يعقد تنفيذ العقود الدولية بين المؤسسات الحكومية والشركات الرقمية العالمية.

رغم التطور الكبير في تقنيات التوقيع الإلكتروني، لا تزال بعض الدول لا تعترف به قانونيًا أو تفرض شروطًا معقدة لاعتماده، مثل الإلزام بالحضور الشخصي في بعض الحالات لإثبات الهوية. على سبيل المثال، في بعض الأنظمة القانونية، لا يُعتبر التوقيع الإلكتروني بنفس قوة التوقيع الورقي إلا في حالات معينة، مما يقلل من فعالية العقود الإلكترونية في المؤسسات العامة. تتطلب العقود الإلكترونية نظامًا متطورًا للتحقق من الهوية والمصادقة، مما قد يؤدي إلى تعقيد إضافي في تنفيذها. فعلى سبيل المثال، في بعض الأنظمة القانونية، يُشترط وجود جهة موثوقة لاعتماد التوقيع الإلكتروني، مما يزيد من الإجراءات الإدارية بدلاً من تبسيطها (٤١).

في كثير من الدول، لا تزال المؤسسات الحكومية تستخدم أنظمة قديمة لا تدعم العقود الإلكترونية الحديثة، مما يعوق التكامل بين الإدارات المختلفة ويؤدي إلى بطء تنفيذ العقود الرقمية. على سبيل المثال، في بعض الدول الآسيوية، أدى عدم توافق البنية التحتية الرقمية بين الهيئات الحكومية إلى صعوبات في تبادل العقود الإلكترونية بطريقة آمنة وفعالة كذلك تواجه المؤسسات الحكومية تحديات في تبني العقود الإلكترونية بسبب المقاومة الداخلية من قبل الموظفين والمسؤولين الذين يفضلون الأساليب التقليدية. ويرجع ذلك إلى نقص التدريب وضعف الوعي القانوني حول موثوقية العقود الإلكترونية وأهميتها في تعزيز كفاءة العمل الحكومي.

واخيرا فأنه في العديد من الدول، تختلف إجراءات اعتماد العقود الإلكترونية بين الجهات الحكومية، مما يؤدي إلى تضارب السياسات والإجراءات. على سبيل المثال، في بعض الدول الأوروبية، تختلف معايير التوقيع الإلكتروني المسموح به بين الوزارات، مما يعقد تنفيذ العقود الإلكترونية الموحدة داخل الحكومة.

٤. التحديات المتعلقة بالتنظيم الدولي والعابر للحدود.

في ظل العولمة الرقمية، تواجه المؤسسات العامة تحديات معقدة تتعلق بالتنظيم الدولي وإدارة العمليات العابرة للحدود. يعد تضارب القوانين بين الدول من أبرز العقبات، حيث تختلف تشريعات حماية البيانات والأمن السيبراني بشكل كبير، مما يجعل الامتثال لمتطلبات متعددة أمرًا صعبًا. على سبيل المثال، تتطلب اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) في الاتحاد الأوروبي ضمانات صارمة لنقل البيانات، في حين تفرض دول أخرى مثل الصين قيودًا على خروج البيانات خارج حدودها. هذا التباين يعوق تبني حلول تكنولوجية موحدة ويؤثر على التعاون الدولي في تبادل البيانات والخدمات الرقمية.

(41) **World Bank.** (2024). *Worldwide Governance Indicators (WGI)*. متاح عبر الرابط: https://info.worldbank.org/governance/wgi/

إلى جانب ذلك، تمثل السيادة الرقمية تحديًا رئيسيًا، حيث تسعى الدول إلى فرض سيطرتها على البيانات المتداولة عبر حدودها، مما يحدّ من قدرة المؤسسات العامة على الاستفادة من البنى التحتية السحابية العالمية. كما تختلف معايير الأمن السيبراني بين الدول، مما يعقد عملية توحيد استراتيجيات الحماية والتصدي للهجمات الإلكترونية العابرة للحدود. من ناحية أخرى، تلعب الشركات التكنولوجية الكبرى دورًا مؤثرًا في الحوكمة الرقمية، حيث تمتلك نفوذًا واسعًا على الاقتصاد الرقمي، مما يطرح تحديات متعلقة بالاحتكار والامتثال للتشريعات الوطنية. وبسبب سرعة الابتكار التكنولوجي، تجد المؤسسات العامة نفسها أمام أنظمة تنظيمية متأخرة وغير متكيفة مع التقنيات الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي وبلوك تشين.

مما سبق نستنتج ان التحديات المتعلقة بالتنظيم الدولي والعابر للحدود في الحوكمة الرقمية تتطلب تعاونًا دوليًا وثيقًا، ومرونة في التعامل مع التطورات التكنولوجية السريعة، وإيجاد توازن بين المصالح الوطنية والمصالح العالمية. بدون إطار عمل دولي متفق عليه، ستستمر هذه التحديات في تعقيد عملية الحوكمة الرقمية الفعالة.

ثانيا: التحديات المتعلقة بالإطار التنظيمي لتطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة

تشهد المؤسسات العامة تحولًا رقميًا متسارعًا مدفوعًا بالتطورات التكنولوجية والاعتماد المتزايد على الحلول الرقمية في تقديم الخدمات. يهدف هذا التحول إلى تعزيز الكفاءة والشفافية وتحسين تجربة المواطنين، إلا أنه يثير العديد من التحديات القانونية والتنظيمية. من أبرز هذه التحديات المساءلة والشفافية والذكاء الاصطناعي، والتي تتطلب وضع أطر قانونية واضحة لضمان استخدام التقنيات الحديثة بطريقة مسؤولة. كما يؤدي الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، وخصوصًا الذكاء الاصطناعي، إلى ظهور تساؤلات حول كيفية اتخاذ القرارات، ومن يتحمل المسؤولية القانونية في حال حدوث أخطاء أو انتهاكات. كما أن الشفافية في الخوارزميات والبيانات المستخدمة أصبحت ضرورية لضمان العدالة والإنصاف في الخدمات العامة (٤٢).

في المؤسسات العامة، تُعد المساءلة ضرورية لضمان أن القرارات المتخذة تُحاسب عليها الجهات المسؤولة، وأنها تتوافق مع القوانين والسياسات العامة. أما الشفافية، فهي تُعزز ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية من خلال ضمان أن العمليات والقرارات واضحة ومفهومة للجميع. ومع ذلك، فإن استخدام الذكاء الاصطناعي يمكن أن يعقد هذه المبادئ، خاصة عندما تكون القرارات المتخذة من قبل الأنظمة الآلية غير قابلة للتفسير أو الفهم البشري.

الذكاء الاصطناعي يقدم فرصًا هائلة لتحسين كفاءة المؤسسات العامة، من خلال أتمتة العمليات، وتحليل البيانات الضخمة، واتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة. على سبيل المثال، يمكن أن تُستخدم أنظمة الذكاء الاصطناعي في تقديم

(٤٢)**جميلة ساليمي، ويوسف بوشي**" .(2019) .التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، المجلد ١٠، العدد ٢، ص ٩٤٨.

الخدمات الصحية، وإدارة الموارد البشرية، وحتى في صنع القرارات السياسية. ومع ذلك، فإن هذه التقنيات تأتي مع أخطار كبيرة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمساءلة والشفافية.

١.المساءلة القانونية في الحوكمة الرقمية

المساءلة تعني التزام الأفراد والمؤسسات بتحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذونها، وخاصة عندما تؤثر هذه القرارات على الجمهور. في الحوكمة الرقمية، تعني المساءلة القانونية ضمان أن استخدام التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، يخضع للرقابة ويتم بطريقة تتماشى مع القوانين واللوائح.

أحد التحديات الرئيسية في استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العامة هو تحديد المسؤولية عندما تتخذ الأنظمة الآلية قرارات خاطئة أو تضر بالمواطنين. في الأنظمة التقليدية، يمكن تحديد المسؤولية بشكل واضح، حيث يمكن تتبع القرارات إلى فرد أو فريق معين. ولكن في حالة الذكاء الاصطناعي، يصعب تحديد من يجب أن يتحمل المسؤولية: هل هو المطور الذي صمم النظام؟ أم المؤسسة التي استخدمت النظام؟ أم النظام نفسه؟ هذا الغموض في تحديد المسؤولية يمكن أن يؤدي إلى ثغرات قانونية، حيث قد لا يتمكن الأفراد المتضررون من مقاضاة الجهة المسؤولة بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، قد تتهرب المؤسسات العامة من المساءلة عن طريق الاعتماد المفرط على الذكاء الاصطناعي، مما يضعف الثقة العامة في الحكومة.

تواجه المسألة في الحوكمة الرقمية بعض التحديات من اهمها عدم وضوح المسؤولية القانونية فنجد انه عند استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الحكومية، قد يكون من الصعب تحديد من يتحمل المسؤولية في حالة حدوث أخطاء. هل هي الجهة الحكومية، أم مطورو الخوارزميات، أم مزودو البيانات؟، اذ انه في العديد من الدول، لا تزال القوانين غير محدثة بما يكفي لمواكبة تحديات الحوكمة الرقمية، مما يؤدي إلى فجوات قانونية يمكن استغلالها. بالإضافة الي انه غالبًا ما تكون الأنظمة الرقمية معقدة للغاية بحيث يصعب على المسؤولين الحكوميين والمواطنين فهم كيفية اتخاذ القرارات، مما يضعف المساءلة. ولتفادي هذه التحديات ومحاوله الحد من أثارها السلبية يجب وضع قوانين واضحة تحدد المسؤولية القانونية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العامة. وكذا تطوير آليات رقابية لضمان أن القرارات الرقمية يمكن مراجعتها من قبل البشر عند الحاجة، مع إلزام الجهات الحكومية بتقديم تقارير دورية حول استخدام الأنظمة الرقمية وتأثيرها على المواطنين.

٢. الشفافية في الحوكمة الرقمية

تعد الشفافية ركيزة أساسية في الحوكمة الرقمية، حيث تعزز ثقة المواطنين بالحكومة وتمكنهم من فهم كيفية اتخاذ القرارات. تعني الشفافية في هذا السياق إتاحة المعلومات المتعلقة بالعمليات الرقمية، مثل كيفية معالجة البيانات واستخدام الخوارزميات و

تواجه الشفافية في الحوكمة الرقمية بعض التحديات من اهمها سرية الخوارزميات ، حيث تعتمد المؤسسات الحكومية على أنظمة ذكاء اصطناعي قد تكون مبنية على خوارزميات غير متاحة للجمهور(٤٣)، مما يصعّب فهم كيفية اتخاذ القرارات ، كذا في بعض الأحيان، يتم اتخاذ قرارات حكومية بناءً على نماذج بيانات غير مفهومة للعامة، مما يثير مخاوف حول العدالة والإنصاف ، وعدم توفر البيانات المستخدمة في القرارات الرقمية للجمهور قد يقلل من إمكانية المساءلة والمراجعة المستقلة.

الشفافية هي عنصر أساسي في الحوكمة الرقمية، حيث يجب أن تكون العمليات والقرارات الحكومية واضحة ومتاحة للجمهور. ومع ذلك، فإن العديد من أنظمة الذكاء الاصطناعي تعتمد على خوارزميات معقدة يصعب تفسيرها، حتى بالنسبة للمتخصصين. هذه الظاهرة تُعرف باسم "صندوق الأسود(Black Box) "، حيث يتم اتخاذ القرارات دون فهم واضح لكيفية وصول النظام إلى تلك النتائج. في المؤسسات العامة، يمكن أن يؤدي نقص الشفافية في أنظمة الذكاء الاصطناعي إلى تقويض الثقة العامة، خاصة إذا كانت القرارات المتخذة تؤثر بشكل مباشر على حياة المواطنين. على سبيل المثال، إذا تم استخدام الذكاء الاصطناعي في تحديد استحقاق المواطنين للخدمات الاجتماعية أو الرعاية الصحية، فإن عدم القدرة على تفسير كيفية اتخاذ هذه القرارات يمكن أن يؤدي إلى اتهامات بالتحيز أو التمييز.

٣. الذكاء الاصطناعي كأحد تحديات الحوكمة الرقمية

يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين تقديم الخدمات العامة من خلال الأتمتة، وتحليل البيانات الضخمة، واتخاذ قرارات أكثر كفاءة. يستخدم في مجالات مثل الرعاية الصحية، وإدارة المرور، والخدمات القانونية، والتعليم. تظهر التحديات القانونية المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العامة في انه قد تحتوي أنظمة الذكاء الاصطناعي على تحيزات مدمجة تعكس البيانات التي تم تدريبها عليها، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير عادلة أو تمييزية، كما انه احيانا يعتمد الذكاء الاصطناعي على جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات، مما قد يؤدي إلى انتهاكات للخصوصية إذا لم يتم تأمين البيانات بشكل صحيح. بالإضافة الي انه في كثير من الدول، لا تزال الأطر القانونية لتنظيم الذكاء الاصطناعي في طور التطوير، مما يخلق فجوة قانونية يمكن أن تستغل بطريقة غير أخلاقية (٤٤).

٤. التحديات المتعلقة بالموظفين والكوادر البشرية

تواجه المؤسسات العامة العديد من التحديات المتعلقة بالموظفين والكوادر البشرية عند محاولة تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال. يعتبر نقص الكفاءات البشرية المؤهلة أحد أبرز التحديات التي تعيق تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة. فالعديد

(43)**Garcia, M. (2021)**. "Interoperability Standards and Their Impact on Digital Governance". *Global Technology Law Review*, 9(4), 201-220.

(٤٤) د. محمد عبد الحميد الحوكمة القانونية للذكاء الاصطناعي في مصر: التحديات والفرص"، ص (156) مرجع سابق

من الموظفين قد لا يمتلكون المهارات الإدارية والقيادية المطلوبة لتنفيذ سياسات الحوكمة بفعالية، مما يؤدي إلى ضعف الأداء المؤسسي وزيادة البيروقراطية، كما تحتاج الحوكمة إلى موظفين مؤهلين يتمتعون بفهم عميق لمبادئ الشفافية والمساءلة، لكن ضعف برامج التدريب والتطوير المستمر يجعل الموظفين غير قادرين على مواكبة التطورات الحديثة في مجال الحوكمة. ويؤدي ذلك إلى قرارات غير مدروسة، وانخفاض جودة الخدمات المقدمة للجمهور.

يواجه العديد من الموظفين صعوبة في التكيف مع الأنظمة والإصلاحات الجديدة التي تهدف إلى تعزيز الحوكمة. فالمقاومة للتغيير قد تنبع من الخوف من فقدان الامتيازات الوظيفية أو الافتقار إلى الوعي الكافي بأهمية الحوكمة. وهذا يؤدي إلى بطء في تنفيذ الإصلاحات وضعف الامتثال للوائح والسياسات الجديدة. كذلك يعد الفساد الإداري من أكبر العقبات التي تواجه الحوكمة في المؤسسات العامة. فقد يؤدي غياب الرقابة الفعالة وضعف أنظمة المحاسبة إلى انتشار الفساد، مما يقوض مبدأ الشفافية ويؤثر سلبًا على ثقة المواطنين في المؤسسات العامة. كما تتطلب الحوكمة توزيعًا واضحًا للأدوار والمسؤوليات بين الموظفين لضمان تحقيق الكفاءة والمساءلة. ومع ذلك، تعاني بعض المؤسسات العامة من غموض في تحديد المسؤوليات، مما يؤدي إلى تداخل المهام، وتأخير اتخاذ القرارات، وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ختامًا، تُعَد التحديات المتعلقة بالمساءلة والشفافية في استخدام الذكاء الاصطناعي من أبرز القضايا التي تواجه الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة. فعلى الرغم من أن الذكاء الاصطناعي يوفر فرصًا كبيرة لتحسين الكفاءة وجودة الخدمات، إلا أنه يثير أيضًا تساؤلات قانونية وأخلاقية معقدة. لذا، فإن تطوير إطار قانوني شامل، وتعزيز الشفافية التقنية، وإنشاء هيئات رقابية متخصصة يمثل خطوات أساسية للتغلب على هذه التحديات وضمان تعزيز المساءلة والشفافية في المؤسسات العامة في ظل عصر الذكاء الاصطناعي (45). ومع استمرار التحول الرقمي في المؤسسات العامة، تتزايد الحاجة إلى معالجة التحديات القانونية المرتبطة بالمساءلة والشفافية في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. إذ أن وجود أطر قانونية وتنظيمية واضحة يُعد عنصرًا جوهريًا لتحقيق التوازن بين الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة وحماية حقوق المواطنين. فمن خلال تعزيز مبادئ المساءلة، وزيادة الشفافية، وتنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل فعال، يمكن للحكومات بناء أنظمة حوكمة رقمية متطورة تُساهم في تحقيق العدالة وتعزيز الثقة العامة في الخدمات الرقمية المقدمة.

إن المستقبل الرقمي يحمل في طياته العديد من الفرص الواعدة، إلا أن نجاحه يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرة الحكومات على مواجهة التحديات القانونية والأخلاقية المرتبطة به بطريقة مسؤولة وفعالة. وفي هذا السياق، يتضح أن التغلب على العقبات القانونية والتنظيمية للحوكمة الرقمية يتطلب تطوير سياسات وتشريعات مرنة قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة. لذا، يجب على الحكومات السعي إلى تنسيق القوانين وتحديثها بشكل مستمر، وتعزيز مستوى الشفافية والمساءلة

(45) محمد الخوري"الحوكمة التكنولوجية للذكاء الاصطناعي في الاقتصاد العالمي"، 2024، المنظمة العربية للاقتصاد الرقمي، ص١٩

القانونية في استخدام التقنيات الحديثة، مع ضمان توفير الحماية الكاملة للبيانات وحقوق الأفراد. إضافةً إلى ذلك، فإن التعاون الدولي في وضع معايير قانونية موحدة سيلعب دورًا أساسيًا في الحد من التضارب القانوني بين الدول وتعزيز بيئة تشريعية تدعم التحول الرقمي بكفاءة. ومن خلال هذه الجهود، يمكن للمؤسسات العامة تحقيق حوكمة رقمية أكثر كفاءة واستدامة، بما يسهم في تعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية ويُساعد في تقديم خدمات رقمية متطورة تلبي احتياجات المجتمع الحديث.

المبحث الثاني

التحديات المتعلقة بحماية البيانات والأمن السيبراني في المؤسسات العامة

في ظل تزايد التهديدات السيبرانية والاعتماد المتنامي على البيانات الرقمية، تواجه المؤسسات العامة تحديات قانونية معقدة تتعلق بحماية البيانات والأمن السيبراني. يفرض التطور السريع في التشريعات واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بحماية المعلومات تحديات مستمرة على المؤسسات، مما يستدعي الالتزام الدائم بالامتثال القانوني وتحديث السياسات الأمنية لضمان الامتثال للتغيرات التشريعية.

تفرض التشريعات الحديثة متطلبات صارمة فيما يتعلق بجمع ومعالجة البيانات الشخصية، مما يتطلب من المؤسسات العامة تطوير سياسات خصوصية واضحة وتوفير آليات تضمن عدم إساءة استخدام المعلومات الشخصية للمواطنين. يمثل الامتثال لهذه المتطلبات تحديًا كبيرًا، خاصة مع الحاجة إلى موازنة الشفافية في تقديم الخدمات الحكومية مع متطلبات الأمن وحماية الخصوصية. تعتمد العديد من المؤسسات العامة على تبادل البيانات مع جهات حكومية أخرى لتحقيق تكامل في تقديم الخدمات، لكن هذا التبادل يجب أن يتم وفقًا لأطر قانونية واضحة تحدد من يحق له الوصول إلى البيانات وكيفية استخدامها وما هي الضمانات المطلوبة لحمايتها. قد يؤدي غياب السياسات المنظمة لهذا التبادل إلى أخطار قانونية وأمنية، مثل تسرب البيانات أو استخدامها بطرق غير مشروعة.

تواجه المؤسسات العامة مسؤوليات قانونية متزايدة في حال وقوع اختراقات أو تسريبات للبيانات، حيث قد تتعرض لمساءلة قانونية إذا ثبت تقصيرها في تنفيذ تدابير الحماية المطلوبة. تتضمن هذه المسؤولية الإبلاغ الفوري عن الحوادث الأمنية واتخاذ إجراءات تصحيحية للحد من الأضرار والتعاون مع الجهات الرقابية لتجنب تكرار الاختراقات (٤٦). تفرض القوانين على المؤسسات العامة التزامًا بتوفير المعلومات للمواطنين وضمان الشفافية، إلا أن هذا الالتزام قد يتعارض أحيانًا مع متطلبات الأمن

(46)Johnson, L. & Brown, K. (2019**)**. "Cybersecurity and Public Institutions: A Legal Perspective". *International Journal of Cybersecurity Law*, 7(2), 89-104.

السيبراني وحماية البيانات. تحتاج المؤسسات إلى إيجاد توازن دقيق بين الامتثال لقوانين الشفافية وحماية المعلومات الحساسة من الاستغلال غير المشروع أو التعرض للهجمات السيبرانية (٤٧).

لمعالجة هذه التحديات، يجب على المؤسسات العامة اتباع نهج قانوني متكامل يشمل تحديث السياسات والإجراءات القانونية باستمرار لضمان الامتثال للأنظمة واللوائح الجديدة. كما ينبغي تعيين فرق قانونية متخصصة في الأمن السيبراني لمتابعة التطورات التشريعية وتقديم الاستشارات اللازمة وتعزيز التعاون مع الجهات التنظيمية والتشريعية لضمان توافق السياسات الداخلية مع المتطلبات القانونية. يعد تنفيذ برامج توعية وتدريب للموظفين أمرًا ضروريًا لضمان التزامهم بالضوابط القانونية في التعامل مع البيانات، إلى جانب استخدام تقنيات تشفير وحلول أمنية متقدمة لضمان حماية البيانات وفقًا للمعايير القانونية.

يعتبر الامتثال للقوانين المحلية والدولية أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات العامة في مجال حماية البيانات والأمن السيبراني. مع تزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية وتدفق البيانات عبر الحدود، أصبحت هذه المؤسسات ملزمة باتباع مجموعة معقدة من القوانين واللوائح التي تهدف إلى حماية البيانات وضمان الأمن السيبراني. تواجه المؤسسات العامة تحديات كبيرة في الامتثال للقوانين المحلية والدولية المتعلقة بحماية البيانات، حيث يؤدي تعدد القوانين إلى تضارب في التطبيق وصعوبة في الامتثال. إذا كانت المؤسسة العامة تتعامل مع بيانات مواطنين من دول أخرى، فإنها ملزمة بالامتثال للقوانين الدولية مثل لائحة حماية البيانات العامة (GDPR) في الاتحاد الأوروبي، مما يتطلب فهمًا دقيقًا للقوانين وتطبيقًا صارمًا للإجراءات. كما يمكن أن تفرض الجهات التنظيمية غرامات كبيرة في حالة عدم الامتثال للقوانين، مما يشكل عبئًا ماليًا على المؤسسات العامة.

مع ظهور قوانين جديدة لحماية البيانات مثل اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) في الاتحاد الأوروبي وقوانين مماثلة في العديد من الدول، يجب على المؤسسات العامة التأكد من أن أنظمتها وسياساتها تتماشى مع هذه التشريعات. يشمل ذلك الالتزام بمتطلبات مثل جمع البيانات وفقًا لمبادئ الشفافية وحماية حقوق الأفراد في التحكم ببياناتهم الشخصية وتطبيق تدابير أمان صارمة لمنع الوصول غير المصرح به (٤٨). يؤدي عدم الامتثال لهذه القوانين إلى عقوبات قانونية ومالية قد تؤثر سلبًا على سمعة المؤسسة .تشكل إدارة البيانات الشخصية تحديًا كبيرًا للمؤسسات العامة، خاصة في ظل تزايد كميات البيانات التي يتم جمعها. يجب الحصول على موافقة واضحة من الأفراد قبل جمع بياناتهم الشخصية، وهو ما قد يكون صعبًا في بعض الحالات، خاصة عند التعامل مع فئات غير واعية بحقوقها. كما يجب تخزين البيانات الشخصية بشكل آمن وحمايتها من الوصول غير المصرح به، مما يتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية الأمنية. يجب ضمان حقوق الأفراد في الوصول إلى بياناتهم وتصحيحها أو حذفها، وهو ما يتطلب إجراءات إدارية معقدة.

(٤٧) محمد يوسف "*الأمن السيبراني وحماية البيانات في المؤسسات الحكومية: الإطار القانوني والتحديات العملية*." دار الفكر، ٢٠٢٢، ص ٩٨

(48)Brenner, S. W. (2011). "Cybercrime and the Law: Challenges, Issues, and Outcomes". Northeastern University Law Journal, 3(2), 1-45.

تثير عملية نقل البيانات بين الدول مخاوف حول سيادة البيانات وامتثالها للقوانين المحلية، حيث تختلف القوانين المتعلقة بحماية البيانات بين الدول، مما يخلق تحديات للشركات العاملة في أكثر من دولة. قد تفرض بعض الدول قيودًا على نقل البيانات خارج حدودها، مما يعوق العمليات التجارية الدولية، كما يمكن أن يؤدي نقل البيانات عبر الحدود إلى تعقيدات قانونية، خاصة في حالة حدوث خرق للبيانات. غالبًا ما يؤدي التركيز المفرط على تأمين البيانات إلى تعقيد العمليات التشغيلية للمؤسسات العامة، مما قد يعوق كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين. في بعض الأحيان، قد تتسبب إجراءات الحماية الصارمة في تقليل سهولة الوصول إلى المعلومات، مما يؤدي إلى انخفاض رضا المستخدمين وعرقلة الأداء المؤسسي. لذلك، يجب على المؤسسات تحقيق توازن دقيق بين تعزيز الأمان وضمان تجربة مستخدم سلسة.

تواجه المؤسسات العامة تهديدات إلكترونية متزايدة تتسم بالتطور المستمر من حيث الأساليب والتقنيات المستخدمة فيها. مع انتشار الهجمات المستهدفة مثل التصيد الاحتيالي والبرمجيات الخبيثة وهجمات الفدية، يصبح من الضروري تبني استراتيجيات استباقية لرصد التهديدات والاستجابة لها بفعالية. إلا أن هذا يتطلب أنظمة مراقبة متقدمة وأدوات تحليل بيانات قادرة على كشف الأنماط غير الطبيعية التي قد تشير إلى محاولات اختراق.

تواجه المؤسسات العامة تحديات كبيرة في تحديد المسؤولية القانونية في حالة حدوث خروقات أمنية، حيث يجب تحديد من المسؤول عن الخرق الأمني وما إذا كانت المؤسسة العامة نفسها أو مزودو الخدمات الخارجيون أو الأفراد المتورطون. كما يمكن أن تفرض الجهات التنظيمية عقوبات كبيرة على المؤسسات العامة في حالة حدوث خروقات أمنية، خاصة إذا تم إثبات الإهمال. قد تكون المؤسسات العامة ملزمة بدفع تعويضات للأفراد المتضررين من الخروقات الأمنية، مما يشكل عبئًا ماليًا إضافيًا. تتطلب مواجهة التهديدات السيبرانية تعاونًا وثيقًا مع الجهات الأمنية، لكن هذا التعاون يواجه تحديات قانونية مثل قيود تبادل المعلومات وتحقيق التوازن بين حماية الخصوصية وتعزيز الأمن.

يمثل الأمن السيبراني وحماية البيانات تحديًا جوهريًا ضمن حوكمة المؤسسات العامة، إذ يتطلب تضافر الجهود لضمان تحقيق بيئة رقمية آمنة ومستدامة. ومن خلال تبني استراتيجيات حوكمة تقنية مرنة وشاملة، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على التصدي للتهديدات السيبرانية وتحقيق التوازن بين حماية المعلومات وتقديم خدمات فعالة للمجتمع. تظل حماية البيانات والأمن السيبراني من التحديات الكبرى في العصر الرقمي، إذ تتطلب استراتيجيات متوازنة تجمع بين الامتثال القانوني وحماية الخصوصية وضمان الأمن السيبراني. من خلال الالتزام بتحديث السياسات القانونية وتعزيز الوعي الأمني والاستثمار في تقنيات الحماية، يمكن للمؤسسات تقليل المخاطر القانونية وتعزيز ثقة المواطنين في قدرتها على حماية بياناتهم.

تشكل حماية البيانات والأمن السيبراني تحديًا رئيسيًا في تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة. مع تزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية وتدفق البيانات، أصبحت هذه المؤسسات عرضة للتهديدات السيبرانية التي تهدد خصوصية الأفراد وسلامة الأنظمة، نظرًا لحجم البيانات الحساسة التي يتم جمعها ومعالجتها يوميًا. فبينما تتيح الرقمنة فرصًا لتحسين الأداء الحكومي، فإنها تعرض المؤسسات لمخاطر مثل الاختراقات الأمنية، وتسريب البيانات، والهجمات السيبرانية، وسوء الاستخدام، مما قد يؤدي إلى فقدان الثقة العامة وتبعات قانونية وتنظيمية خطيرة. يهدف هذا المبحث إلى استعراض التحديات القانونية المرتبطة بحماية البيانات والأمن السيبراني كتحدي قانوني يواجه الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة، لتعزيز الامتثال وضمان الأمن الرقمي في بيئة متغيرة باستمرار.

في ظل تزايد التهديدات السيبرانية والاعتماد المتنامي على البيانات الرقمية، تواجه المؤسسات العامة تحديات قانونية معقدة تتعلق بحماية البيانات والأمن السيبراني. يفرض التطور السريع في التشريعات واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بحماية المعلومات تحديات مستمرة على المؤسسات، مما يستدعي الالتزام الدائم بالامتثال القانوني وتحديث السياسات الأمنية لضمان الامتثال للتغيرات التشريعية. يمثل الأمن السيبراني وحماية البيانات تحديًا جوهريًا ضمن حوكمة المؤسسات العامة، إذ يتطلب تضافر الجهود لضمان تحقيق بيئة رقمية آمنة ومستدامة (٤٩). ومن خلال تبني استراتيجيات حوكمة تقنية مرنة وشاملة، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على التصدي للتهديدات السيبرانية، وتحقيق التوازن بين حماية المعلومات وتقديم خدمات فعالة للمجتمع.

تظل حماية البيانات والأمن السيبراني من التحديات الكبرى في العصر الرقمي بسبب ما تمثله التحديات القانونية لحماية البيانات والأمن السيبراني في المؤسسات العامة من قضية معقدة تتطلب استراتيجيات متوازنة تجمع بين الامتثال القانوني، وحماية الخصوصية، وضمان الأمن السيبراني، من خلال الالتزام بتحديث السياسات القانونية، وتعزيز الوعي الأمني، والاستثمار في تقنيات الحماية، يمكن للمؤسسات تقليل المخاطر القانونية وتعزيز ثقة المواطنين في قدرة المؤسسات الحكومية على حماية بياناتهم. مما سبق تتطلب هذه التحديات جهودًا متكاملة تشمل الجوانب القانونية والفنية والتنظيمية والاقتصادية فقط من خلال التعاون والابتكار يمكن مواجهة هذه التهديدات وضمان بيئة رقمية آمنة للجميع.

(٤٩) راشد محمد المري "الأمن السيبراني وحماية الأنظمة الإلكترونية: دراسة تحليلية"، مجلة القانون والدراسات القانونية، المجلد ٩، العدد ١، مارس ٢٠٢٣، الصفحة ٩٥٩-١٠٠٨

الخاتمة

مما لا شك فيه أن طرح موضوع التحديات القانونية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة للبحث والدراسة، يجعل الباحث في موقف المسيطر على بدايات هذا الموضوع؛ دون أن تكون الرؤية واضحة لملامح نهاياته. ولعل ذلك يعود لعدة اعتبارات؛ أهمها ان الحوكمة الرقمية لا تمثل مجرد أداة لتحسين الكفاءة والإنتاجية، بل تشكل قاعدة أساسية لضمان التنمية المستدامة والشاملة. من خلال تطبيق نظام حوكمة رقمي قوي، يمكن لمصر أن تحقق تقدماً ملحوظاً في عدة مجالات مثل التعليم، والصحة، والخدمات الحكومية، والأعمال التجارية، مما يساهم في تحسين جودة حياة المواطنين وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد المصري. ومع استمرار تقدم التكنولوجيا وزيادة الاعتماد على الحلول الرقمية، يصبح من الضروري أن تتبنى مصر نهجاً شاملاً ومتكاملاً للحوكمة الرقمية في مشروعات ومبادرات التحول الرقمي. ذلك لضمان الاستفادة القصوى من الفرص الكبيرة التي توفرها التكنولوجيا الرقمية، والتصدي بفعالية وكفاءة للتحديات المرتبطة بها.

وفي النهاية خلص هذا البحث إلى أنه في ظل التحول الرقمي، أصبحت الحوكمة ضرورة لا غنى عنها لضمان تحقيق التوازن بين الابتكار التكنولوجي والمسؤولية الإدارية. فالتكنولوجيا الرقمية تفتح أمام المؤسسات فرصًا هائلة لتحسين الكفاءة وتقديم خدمات مبتكرة، لكنها أيضًا تحمل معها تحديات جديدة تتطلب استجابة ذكية وحوكمة فعالة. إن نجاح المؤسسات في العصر الرقمي يعتمد على قدرتها على تبني حوكمة مرنة ومسؤولة. تلك الحوكمة التي تأخذ في عين الاعتبار التحولات السريعة وتستجيب للتحديات بطرق مبتكرة ومستدامة. يمكن للحوكمة الرقمية أن تكون الأداة الرئيسية التي تضمن للمؤسسات تحقيق أهدافها والاستفادة القصوى من الفرص التي يقدمها التحول الرقمي، مع الحفاظ على استدامتها على المدى الطويل.

النتائج

- أظهرت الدراسة أن التشريعات الوطنية في العديد من الدول لا تواكب التطورات السريعة في مجال الحوكمة الرقمية، مما يؤدي إلى وجود فجوات قانونية تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية بشكل فعال في المؤسسات العامة، فقد إشارات الدراسة إلى أن العديد من الدول، بما في ذلك مصر ، تواجه تحديات في تحديث أو تعديل التشريعات الخاصة بالحوكمة الرقمية. هذه الفجوات القانونية قد تعيق فعالية تطبيق الأنظمة الرقمية وتحقيق الأهداف المنشودة.
- تبين الدراسة أن البنية التحتية الرقمية في العديد من الدول العربية لا تزال غير كافية لدعم التحول الرقمي الكامل. رغم التقدم في دول مثل الإمارات العربية المتحدة، حيث أحرزت تقدمًا كبيرًا في تطوير البنية التحتية الرقمية، إلا أن دولًا أخرى مثل مصر لا تزال بحاجة إلى تحسين هذه البنية لتلبية احتياجات التحول الرقمي.

- من النتائج المهمة التي أظهرتها الدراسة، هي أن هناك نقصًا في عدد الكوادر البشرية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والحوكمة الرقمية في العديد من الدول، هذا النقص ينعكس سلبًا على قدرة الحكومات في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي بفعالية.
- وجدت الدراسة أن هناك تناقضات بين التشريعات الوطنية والمعايير الدولية، مما يخلق تحديات في التنسيق والامتثال للقوانين الدولية، خاصة في ظل العولمة الرقمية.
- أشارت الدراسة إلى أن هناك ضعفًا في الوعي القانوني لدى العاملين في المؤسسات العامة فيما يتعلق بالتشريعات الرقمية، مما يؤثر على تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية بشكل صحيح.
- أبرزت الدراسة أن المؤسسات العامة تواجه تحديات كبيرة في مجال الأمن السيبراني، خاصة مع تزايد الهجمات الإلكترونية، وعدم وجود تشريعات كافية لمواجهة هذه التهديدات.
- أظهرت الدراسة أن التشريعات الحالية لا توفر الحماية الكافية لبيانات الأفراد، خاصة في ظل التوسع في استخدام التقنيات الرقمية التي تعتمد على جمع وتحليل البيانات.

التوصيات

١. تطوير إطار وطني للحوكمة الرقمية من خلال وضع خطط استراتيجية شاملة لتطوير البنية التحتية الرقمية، مع ضمان التنسيق بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص لتحقيق تكامل وتجانس في تنفيذ التحول الرقمي.

٢. تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي بإجراء دراسات دورية لتقييم مدى مواءمة التشريعات الحالية مع متطلبات الحوكمة الرقمية، والعمل على تحديث القوانين لضمان توافقها مع المعايير الدولية والتطورات التكنولوجية الحديثة.

٣. تطوير سياسات أمنية صارمة لحماية المعلومات الحساسة، مع الاستثمار في تقنيات الأمان المتقدمة وتعزيز قدرات الكوادر البشرية في مواجهة التهديدات السيبرانية.

٤. تطوير رؤية استراتيجية للتحول الرقمي بإلزام المؤسسات العامة بوضع استراتيجيات واضحة تتماشى مع أهداف التنمية المستدامة، مع تحديد أهداف قابلة للقياس ومؤشرات أداء واضحة لضمان نجاح التحول الرقمي.

٥. توجيه الاستثمارات نحو تطوير شبكات الاتصال عالية السرعة، الحوسبة السحابية، ومراكز البيانات، إلى جانب تبني تقنيات متقدمة مثل شبكات الجيل الخامس لدعم تطبيق الحوكمة الرقمية.

٦. تعزيز كفاءة الموارد البشرية من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة لموظفي القطاع العام في مجالات تكنولوجيا المعلومات والحوكمة الرقمية، بالتعاون مع القطاع الخاص، لبناء كوادر مؤهلة قادرة على إدارة الأنظمة الرقمية بكفاءة.

٧. تشجيع استخدام المعايير المفتوحة في التقنيات الرقمية لضمان تكامل الأنظمة المختلفة، مما يسهم في تحقيق انسجام وتوافق بين الخدمات الرقمية المقدمة.

٨. تعزيز التعاون الدولي من خلال بناء شراكات مع الدول الرائدة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي لدعم جهود التحول الرقمي، والاستفادة من الخبرات الدولية في تطوير التشريعات والسياسات الرقمية.
٩. تهيئة بيئة محفزة للابتكار الرقمي، من خلال دعم المشاريع التكنولوجية الناشئة وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني، مما يعزز من الفوائد الاقتصادية والاجتماعية للتحول الرقمي.
١٠. مراجعة القوانين والسياسات لضمان توافقها مع الأهداف التنموية المستدامة، مع التركيز على تسهيل التحول الرقمي وتحقيق التوازن بين التطور التكنولوجي وحماية الحقوق الرقمية للأفراد والمؤسسات.

هذه التوصيات تهدف إلى تمكين المؤسسات العامة من مواجهة التحديات الرقمية وتعزيز فعالية الحوكمة الرقمية، بما يضمن تعزيز الحوكمة الرقمية تعزيزا شامل ومستدام.

المصادر والمراجع:

١. أحمد أبو طالب، (٢٠٢١)، التحول *الرقمي وأثره على الحوكمة في المؤسسات الحكومية*، القاهرة: دار الفكر القانوني.
٢. أحمد الأحمدي، (٢٠٢١)، التشريعات *العربية لحماية البيانات الشخصية والأمن السيبراني: دراسة مقارنة*، مركز الدراسات القانونية.
٣. أحمد جمال الدين موسي، (٢٠١٦)، "اقتصاديات الحوكمة – دراسة في الأصول القانونية والسياسية والاقتصادية للحوكمة". مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، ملحق خاص، العدد ١، الجزء ١، مايو ٢٠١٦.
٤. أحمد يوسف عبد الكريم، (٢٠٢١) "*أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات الحكومية* "،رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
٥. أحمد يوسف عبد الكريم. (٢٠٢١)، "أثر *تطبيق الحوكمة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات الحكومية* "رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
٦. الخوري علي محمد، (٢٠٢٠)،"*الحكومة الرقمية "دائرة الاهتمام"* ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الطبعة الثانية، مايو ٢٠٢٠.
٧. د. محمد عبد الحميد، (٢٠٢٣). "الحوكمة القانونية للذكاء الاصطناعي في مصر: التحديات والفرص"، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، جامعة عين شمس.
٨. راشد محمد المري، (٢٠٢٣)، "الأمن السيبراني وحماية الأنظمة الإلكترونية: دراسة تحليلية"، مجلة القانون والدراسات القانونية، المجلد ٩، العدد ١، مارس ٢٠٢٣.
٩. سميحة فوزي، (٢٠٠٣)، "تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية". المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم ٨٢، إبريل، القاهرة.

١٠.طارق فاروق الحصري، (٢٠٢١)، "حوكمة الحكومة، حوكمة المؤسسات العامة"، مجلة ضمير الوطن، الأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد، هيئة الرقابة الإدارية، العدد الأول، ديسمبر ٢٠٢١.

١١.عبد العزيز محمد حمد ساتي، (٢٠٢٢) "قواعد الحوكمة ومراقبة الامتثال للقوانين ودورها في تعزيز الحكم الرشيد". مجلة الأمن والقانون، العدد الثاني، دبي.

١٢.علي عبد الرحمن، (٢٠٢١) " الحوكمة *الرقمية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي*." دار الفكر العربي.

١٣.فائقة الرفاعي؛ حسن سليم، (٢٠١٥)، "الحوكمة المستدامة على مستوى الدولة ومؤشراتها ومبادئ حوكمة الشركات". المركز المصري للحوكمة العالمية والتنمية، سلسلة أوراق بحثية، العدد (١)، سبتمبر ٢٠١٥.

١٤.ليلى غضبان، (٢٠٢١)، "دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة". مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد ١١، ص. ٢٢٨-٢٨٠.

١٥.محمد الخوري. (٢٠٢٤)، "الحوكمة التكنولوجية للذكاء الاصطناعي في الاقتصاد العالمي". المنظمة العربية للاقتصاد الرقمي.

١٦.محمد يوسف، (٢٠٢٢)، الأمن *السيبراني وحماية البيانات في المؤسسات الحكومية: الإطار القانوني والتحديات العملية* . دار الفكر.

١٧.نبيلة عبد الفتاح قشطي، (٢٠٢١)، "حوكمة التحول الرقمي". مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد ١، العدد ٥.

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (٢٠٢٠ .(*الأمم المتحدة وسيادة القانون – الحوكمة* .تقرير "حياة كريمة للجميع: التعجيل بالتقدم نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية والنهوض بخطة الأمم المتحدة للتنمية لما بعد عام ٢٠١٥". متاح عبر الرابط.https://www.undp.org/sustainable-development-goals :

المراجع باللغة الإنجليزية

1. Al-Fadhli, S. (2021). *Challenges of Digital Transformation in Libyan Education*. International Journal of Education and Information Technologies.
2. Brenner, S. W. (2011). "Cybercrime and the Law: Challenges, Issues, and Outcomes". Northeastern University Law Journal, 3(2), 1-45.
3. Charalabidis, Y., Flak, L., & Pereira, G. (2022). *Scientific Foundations of Digital Governance and Transformation: Concepts, Approaches and Challenges*. Springer.

4. Christensen, E., & Petersen, K. (2018). "The Budapest Convention and Its Impact on National Cybersecurity Strategies". International Journal of Cybersecurity Law and Policy, 4(1), 22-40.
5. Cybersecurity Law of the People's Republic of China. (2017).
6. Fang, Z. (2002). "E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development". International Journal of The Computer, The Internet and Management.
7. Garcia, M. (2021). "Interoperability Standards and Their Impact on Digital Governance". Global Technology Law Review, 9(4), 201-220.
8. General Data Protection Regulation (GDPR). (2016). European Union.
9. Johnson, L., & Brown, K. (2019). "Cybersecurity and Public Institutions: A Legal Perspective". International Journal of Cybersecurity Law, 7(2), 89-104.
10. Kuner, C. (2020). *European Data Protection Law: General Data Protection Regulation (GDPR)*. Oxford University Press.
11. Paul Voigt, & Axel von dem Bussche. (2017). *GDPR: A Practical Guide to Implementing and Complying with the EU General Data Protection Regulation*. Springer International Publishing.
12. Putri, Rihhadatul, Aisy. (2023). "E-governance: moving towards digital governance". Towards excellence, 479-499. doi: 10.37867/te150250.
13. Smith, J. (2018). "The Role of International Organizations in Digital Governance". Journal of International Law and Technology, 12(3), 45-67.
14. Weiss, Thomas G. (2000). "Governance, Good Governance, and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges". Third World Quarterly, Vol. 21, No. 5, October 2000.
15. Wischmeyer, T., & Rademacher, T. (2020). *Regulating Artificial Intelligence: Ethical and Legal Challenges*. Springer.
16. World Bank Group. (2021). *Digital Transformation and Public Sector Modernization*. World Bank.
17. World Bank. (2024). *Worldwide Governance Indicators (WGI)*. متاح عبر الرابط: https://info.worldbank.org/governance/wgi/.