

عنوان المشروع

الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي والتخطيط المالي بالإدارة العامة

إسم الطالب

مؤيد تركي الطاسان

الرقم الجامعي: ٢٤٣٠٠٠١٢٦

مشروع تخرج

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. علاء أحمد

د. رقية صلاح

د. سارة فريد

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفهرس

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	المقدمة العامة للمشروع	٢
٢	أهمية الدراسة	٢
٣	أهداف ومشكلة الدراسة	٣
٤	منهجية وفرضيات الدراسة	٤
٥	الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي	٥
٦	مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها	٧
٧	مفهوم التحول الرقمي وعناصره	٨
٨	أهمية التحول الرقمي	٩
٩	مزايا وتحديات التحول الرقمي	١١-٩
١٠	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	١٢-١١
١١	أمن المعلومات في القطاع العام	١٥-١٣
١٢	الفصل الثاني: التخطيط المالي وإدارة الموازنات العامة	١٧
١٣	مفهوم التخطيط المالي الحكومي والموازنة العامة	١٩
١٤	أهداف التخطيط المالي وإدارة الموازنات	١٩
١٥	مراحل إعداد الموازنة العامة	٢٠
١٦	أنواع الموازنات العامة	٢١
١٧	التحديات التي تواجه إدارة الموازنات	٢١
١٨	الرقابة المالية وأهدافها	٢٢
١٩	أنواع الرقابة المالية	٢٣
٢٠	التحديات التي تواجه الرقابة المالية	٢٥
٢١	الشفافية في الإنفاق العام	٢٥
٢٢	أهمية الشفافية في الإنفاق العام	٢٦
٢٣	عناصر الشفافية في الإنفاق العام	٢٧
٢٤	التحديات التي تواجه الشفافية في الإنفاق العام	٢٨
٢٥	الفصل الثالث: أخلاقيات الوظيفة العامة والمسؤولية المجتمعية	٢٩
٢٦	مفهوم أخلاقيات الوظيفة العامة وأهميتها	٣٠
٢٧	مبادئ أخلاقيات الوظيفة العامة	٣١
٢٨	التحديات التي تواجه تطبيق الأخلاقيات الوظيفية	٣٢
٢٩	مكافحة الفساد الإداري	٣٣
٣٠	أسباب الفساد الإداري وأثره في المنظمات الحكومية	٣٤-٣٣
٣١	أساليب مكافحة الفساد الإداري	٣٤
٣٢	دور الرقابة المالية في مكافحة الفساد	٣٥
٣٣	النزاهة والعدالة التنظيمية	٣٦
٣٤	أبعاد العدالة التنظيمية	٣٧
٣٥	التحديات التي قد تواجه تطبيق تعزيز النزاهة والعدالة التنظيمية	٣٨
٣٦	الخاتمة	٣٩
٣٧	التوصيات	٤٠
٣٨	المراجع	٤١
٣٩		
٤٠		

المقدمة العامة للمشروع

يشهد العالم في العصر الحديث تحولات متسارعة في أساليب الإدارة وإدارة الموارد، نتيجة التطور التكنولوجي والاقتصادي المتنامي. وأصبحت المؤسسات الحكومية مطالبة بتطوير أدائها الإداري والمالي بما يواكب متطلبات التنمية المستدامة ويعزز ثقة المجتمع.

ومن هذا المنطلق، يجمع هذا المشروع بين أربعة محاور رئيسية تمثل أساس الإدارة الحديثة، وهي ، والتحول الرقمي، والتخطيط المالي وإدارة الموازنات العامة، وأخلاقيات الوظيفة العامة

فلا يمكن تحقيق إدارة حكومية فعالة دون أن تتكامل التقنية مع التخطيط المالي السليم، وأن يُدعم ذلك بقيم أخلاقية تضمن النزاهة والعدالة في الأداء.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب، أهمها:

١. مواكبة التحول الرقمي الذي يشهده القطاع الحكومي، وبيان أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي.

٢. تعزيز كفاءة التخطيط المالي من خلال توظيف الأنظمة الرقمية في إعداد وتنفيذ ومراقبة الموازنات العامة.

٣. تحقيق الشفافية والمساءلة في إدارة المال العام عبر استخدام التقنيات الحديثة.

٤. ترسيخ أخلاقيات الوظيفة العامة في بيئة رقمية تتطلب مستوى عالٍ من النزاهة والمسؤولية.

٥. دعم متخذي القرار بنتائج وتوصيات تساهم في تطوير العمل الإداري والمالي في المؤسسات العامة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية كما يلي:

أهداف عامة:

١. توضيح أثر الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي على فعالية التخطيط المالي وإدارة الموازنات العامة.
٢. تعزيز أهمية أخلاقيات الوظيفة العامة ودورها في تحقيق الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية.

أهداف فرعية:

١. دراسة العلاقة بين تطبيق الأنظمة الإلكترونية وكفاءة إعداد الموازنات العامة.
٢. تقييم مدى تأثير التحول الرقمي على سرعة اتخاذ القرار المالي والإداري.
٣. تحليل دور أخلاقيات الموظف العام في الحد من الممارسات المالية غير السليمة.
٤. تقديم توصيات عملية لتطوير الأداء الإداري والمالي في ظل التحول الرقمي.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في العديد من الجهات الحكومية، إلا أن هناك تحديات تواجه هذا التحول، مثل:

- ضعف التكامل بين الأنظمة الإلكترونية والإدارية.
- قصور في مهارات بعض الموظفين في التعامل مع التقنيات الحديثة.
- وجود فجوة بين التخطيط المالي التقليدي ومتطلبات الإدارة الرقمية.
- احتمالية ظهور ممارسات غير أخلاقية نتيجة سوء استخدام الأنظمة الإلكترونية.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى إسهام الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في تطوير التخطيط المالي وإدارة الموازنات العامة، وما دور أخلاقيات الوظيفة العامة في تعزيز فعالية هذا التحول؟

ويتفرع عنه عدد من التساؤلات الفرعية، مثل:

- ما أثر التحول الرقمي على كفاءة إعداد وتنفيذ الموازنة العامة؟
- كيف تسهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية المالية؟
- ما العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة ونجاح التحول الرقمي؟

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على:

المنهج الوصفي التحليلي:

وذلك من خلال وصف واقع الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وتحليل أثرها على التخطيط المالي وإدارة الموازنات العامة.

منهج تحليل الوثائق:

من خلال الرجوع إلى الأنظمة واللوائح والتقارير الرسمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

أداة جمع البيانات:

الاعتماد على:

- المصادر العلمية (كتب، أبحاث، مقالات علمية).
- التقارير الحكومية المتعلقة بالتحول الرقمي والموازنات العامة.
- الأنظمة واللوائح الخاصة بأخلاقيات الوظيفة العامة.

فرضيات الدراسة:

تعتمد الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها من خلال البيانات والتحليل، وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي يسهمان بشكل إيجابي وفعال في تحسين التخطيط المالي وإدارة الموازنات العامة، مع تعزيز الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة.

الفرضيات الفرعية:

١. هناك علاقة إيجابية بين تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية وكفاءة إعداد الموازنات العامة.
٢. التحول الرقمي يسهم في زيادة سرعة وفعالية اتخاذ القرارات المالية والإدارية.
٣. التزام الموظفين بأخلاقيات الوظيفة العامة يقلل من الممارسات غير السليمة في إدارة الموارد المالية.
٤. الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية يعزز الشفافية والمساءلة في العمل الإداري والمالي.

الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي

مقدمة

في عصر تتسارع فيه التكنولوجيا وتتداخل فيه الحدود بين العالمين الواقعي والافتراضي، لم تعد الإدارة التقليدية قادرة وحدها على مواكبة متطلبات التطور الحديث. فقد أصبح الاعتماد على التقنيات الرقمية ضرورة حتمية تفرضها طبيعة العصر، مما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية بوصفه نموذجًا إداريًا حديثًا يعتمد على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات بكفاءة أعلى وسرعة أكبر ودقة متناهية.

تُعرّف الإدارة الإلكترونية بأنها أسلوب إداري يستخدم الأنظمة الرقمية والشبكات الإلكترونية لتحسين عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، مع توفير الوقت والجهد والتكاليف. وهي تمثل نقلة نوعية من الإدارة التقليدية القائمة على الإجراءات اليدوية إلى إدارة تعتمد على قواعد البيانات، والأنظمة المتكاملة، والاتصال الفوري، مما يسهم في رفع مستوى الشفافية وتعزيز جودة الأداء المؤسسي.

ومع تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية، برز مفهوم أوسع وأشمل هو التحول الرقمي، الذي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل يتعداه إلى إعادة تصميم العمليات والإجراءات، وإعادة هيكلة الثقافة التنظيمية، وبناء بيئة عمل قائمة على الابتكار والمرونة. فالتحول الرقمي يمثل تغييرًا جذريًا في طريقة التفكير والعمل، ويهدف إلى تمكين المؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء.

ويُعد التحول الرقمي اليوم أحد أهم الركائز الاستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية على المستوى المحلي والعالمي. ففي القطاع الحكومي، يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، وتسهيل الإجراءات، وزيادة رضا المستفيدين. أما في القطاع الخاص، فيعزز الكفاءة التشغيلية، ويقلل التكاليف، ويفتح آفاقًا جديدة للابتكار والنمو.

وتأتي أهمية الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في قدرتهما على إحداث تغيير شامل في بيئة العمل، حيث أصبح اتخاذ القرار يعتمد على البيانات الدقيقة والتحليل الفوري بدلاً من الاجتهادات الفردية، وأصبحت الخدمات متاحة على مدار الساعة عبر المنصات الرقمية، مما يعزز مفهوم الحكومة الذكية والمؤسسة الذكية.

ولا يقتصر التحول الرقمي على الجانب التقني فقط، بل يتطلب تأهيل الكوادر البشرية، وتطوير المهارات الرقمية، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير المستمر. كما يحتاج إلى بنية تحتية تقنية قوية، وتشريعات داعمة، وأمن معلوماتي يضمن حماية البيانات والخصوصية.

مفهوم الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية هي أسلوب إداري حديث يعتمد على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات مثل الحاسوب، والإنترنت، والأنظمة الإلكترونية في تنفيذ الأعمال الإدارية. وهي تهدف إلى تحويل الإجراءات الورقية التقليدية إلى إجراءات إلكترونية تتم بسرعة وكفاءة أعلى.

عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، يتم استبدال المعاملات الورقية بأنظمة إلكترونية مثل نظام الموارد البشرية الإلكتروني، أو أنظمة المراسلات الداخلية، أو الخدمات الحكومية عبر الإنترنت. هذا يعني أن الموظف لم يعد بحاجة إلى تنقل المعاملة يدويًا بين الأقسام، بل يمكن إرسالها بضغطة زر، مما يقلل الوقت والجهد ويزيد الدقة.

أهداف الإدارة الإلكترونية:

- تقليل الوقت والجهد:

عند استخدام الأنظمة الإلكترونية، تختصر المعاملات التي كانت تستغرق أيامًا أو أسابيع إلى دقائق، مما يرفع إنتاجية الموظفين ويزيد سرعة إنجاز العمل.

- رفع كفاءة الأداء:

الأنظمة الإلكترونية تقلل الأخطاء البشرية الناتجة عن الإدخال اليدوي، كما تتيح تتبع المعاملات بدقة، مما يحسن جودة العمل.

- تحسين جودة الخدمات:

عندما يستطيع المستفيد إنجاز معاملته إلكترونيًا في أي وقت ومن أي مكان، فإن مستوى رضاه يرتفع، وتتحسن صورة المؤسسة.

- تعزيز الشفافية:

الأنظمة الإلكترونية تحفظ جميع العمليات في قواعد بيانات، مما يسهل عملية المراجعة والمساءلة ويقلل من فرص الفساد الإداري.

مفهوم التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو عملية شاملة تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة، مع إعادة تصميم العمليات والثقافة التنظيمية بما يتوافق مع البيئة الرقمية الحديثة.

التحول الرقمي لا يعني فقط شراء أجهزة كمبيوتر أو إنشاء موقع إلكتروني، بل يعني تغيير طريقة العمل بالكامل. فمثلاً، عند التحول الرقمي في مؤسسة تعليمية، يتم تحويل التسجيل والاختبارات والتواصل مع الطلاب إلى أنظمة إلكترونية متكاملة، ويتم تدريب الموظفين على استخدام البيانات في اتخاذ القرار.

عناصر التحول الرقمي:-

١ - التقنية:

تشمل البنية التحتية الرقمية مثل الشبكات، والخوادم، والحوسبة السحابية. هذه العناصر تمثل الأساس الذي يقوم عليه النظام الرقمي.

٢ - الموارد البشرية:

نجاح التحول الرقمي يعتمد على تأهيل الموظفين وتدريبهم على استخدام الأنظمة الجديدة، لأن التقنية وحدها لا تكفي دون كوادر مؤهلة.

٣ - العمليات والإجراءات:

يجب إعادة تصميم الإجراءات التقليدية لتناسب البيئة الرقمية، لأن نقل الإجراءات الورقية كما هي إلى النظام الإلكتروني قد يسبب تعقيداً بدلاً من التسهيل.

٤ - القيادة والدعم الإداري:

وجود قيادة تؤمن بالتحول الرقمي وتدعمه يعد من أهم عوامل النجاح، لأنها توجه الموارد وتزيل العقبات.

الفرق بين الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي:

الإدارة الإلكترونية تركز على تحويل الإجراءات الورقية إلى إلكترونية، بينما التحول الرقمي أوسع من ذلك، إذ يشمل تغيير الثقافة التنظيمية وإعادة هيكلة العمليات واستخدام البيانات في اتخاذ القرار. بمعنى آخر، الإدارة الإلكترونية جزء من التحول الرقمي.

أهمية التحول الرقمي:-

- تعزيز التنافسية:

المؤسسات الرقمية تكون أسرع استجابة للتغيرات في السوق وأكثر قدرة على الابتكار.

- دعم اتخاذ القرار:

تحليل البيانات يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة بدلاً من التخمين.

- تقليل التكاليف:

الاعتماد على الأنظمة الرقمية يقلل من تكاليف الطباعة والتخزين والأرشفة الورقية.

مزايا وتحديات التحول الرقمي:-

يُعد التحول الرقمي من أهم التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق التميز المؤسسي. إلا أن تطبيقه يحمل في طياته مزايا كبيرة، وفي الوقت نفسه يواجه مجموعة من التحديات التي يجب التعامل معها بحكمة وتخطيط سليم.

أولاً: مزايا التحول الرقمي:-

(١) تحسين الكفاءة التشغيلية:

يساعد التحول الرقمي على أتمتة العمليات وتقليل الأعمال اليدوية، مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء.

عندما يتم استبدال المعاملات الورقية بأنظمة إلكترونية مترابطة، تختصر خطوات العمل، ويتم تنفيذ العمليات بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يزيد إنتاجية الموظفين ويحسن الأداء العام للمؤسسة.

(٢) تقليل التكاليف:

يساهم في خفض المصاريف التشغيلية على المدى الطويل.

الاعتماد على الأنظمة الرقمية يقلل من تكاليف الطباعة، والأرشفة، والتخزين الورقي، كما يقلل من الأخطاء التي قد تسبب خسائر مالية. ورغم أن التكلفة الأولية قد تكون مرتفعة، إلا أن العائد المستقبلي يعوض ذلك.

(٣) تحسين تجربة المستفيد:

يوفر خدمات أسرع وأسهل وأكثر مرونة.

٤) دعم اتخاذ القرار بالبيانات:

يمكن للإدارة تحليل البيانات الضخمة واستخلاص تقارير دقيقة والأنظمة الرقمية تحفظ البيانات بشكل منظم، مما يسمح بتحليلها واستخدامها في التنبؤ بالمستقبل واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة بدلاً من الاجتهادات الشخصية.

٥) تعزيز التنافسية والابتكار:

يساعد المؤسسات على مواكبة التطورات في السوق حيث المؤسسات التي تعتمد التحول الرقمي تكون أكثر مرونة في التكيف مع التغيرات، وأسرع في تقديم خدمات ومنتجات جديدة، مما يمنحها ميزة تنافسية قوية.

٦) تعزيز الشفافية والرقابة:

يوفر إمكانية تتبع العمليات بسهولة وكل معاملة إلكترونية يتم تسجيلها في النظام، مما يسهل عملية المراجعة والمساءلة، ويقلل من فرص التلاعب أو الفساد الإداري.

ثانياً: تحديات التحول الرقمي:-

١) مقاومة التغيير

قد يرفض بعض الموظفين أو الإدارات التغيير.

يخشى بعض العاملين من فقدان وظائفهم أو عدم قدرتهم على التكيف مع الأنظمة الجديدة، مما يؤدي إلى مقاومة داخلية قد تعرقل نجاح المشروع.

٢) التكلفة المالية المرتفعة:

يتطلب استثمارات أولية كبيرة وشراء الأجهزة، وبناء الأنظمة، وتوفير الأمن السيبراني، وتدريب الموظفين كلها أمور تحتاج إلى ميزانية كبيرة، خاصة في المراحل الأولى.

٣) نقص الكفاءات الرقمية:

قد تعاني المؤسسة من ضعف المهارات التقنية لدى الموظفين.

إذا لم يتم تدريب العاملين بشكل كافٍ، فإنهم قد يسيئون استخدام الأنظمة أو يتجنبونها، مما يقلل من فعالية التحول الرقمي.

٤) مخاطر الأمن السيبراني:

تتعرض الأنظمة الرقمية لخطر الاختراق والهجمات الإلكترونية.

(٥) تعقيد إعادة تصميم العمليات:

يتطلب التحول الرقمي إعادة هندسة الإجراءات.

ليس من الصحيح نقل الإجراءات التقليدية كما هي إلى النظام الإلكتروني، بل يجب إعادة دراستها وتبسيطها، وهو ما يحتاج إلى وقت وجهد وتخطيط دقيق.

(٦) الاعتماد المفرط على التقنية:

أي خلل تقني قد يوقف العمل بالكامل ففي حال تعطل النظام أو انقطاع الشبكة، قد تتوقف العمليات، لذلك يجب توفير خطط بديلة وأنظمة دعم احتياطية.

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :-

حتى تنجح المؤسسة في تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال، لا يكفي مجرد توفير أجهزة حاسب أو إنشاء نظام إلكتروني، بل يجب تهيئة مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن التطبيق الصحيح وتحقيق الأهداف المرجوة. وفيما يلي شرح تفصيلي لهذه المتطلبات:

أولاً: المتطلبات التقنية (البنية التحتية الرقمية):

تُعد البنية التحتية التقنية الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية. وتشمل توفير أجهزة الحاسب الآلي الحديثة، والخوادم (Servers)، وشبكات الإنترنت الداخلية والخارجية، وأنظمة الحماية، وقواعد البيانات. عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، تحتاج المؤسسة إلى شبكة قوية وسريعة تتيح للموظفين تبادل المعلومات دون انقطاع. كما يجب توفير أنظمة تشغيل وبرامج أصلية ومحدثة باستمرار لضمان الاستقرار والأمان. فإذا كانت البنية التحتية ضعيفة، فإن النظام الإلكتروني سيتعرض للأعطال المتكررة، مما يعيق العمل بدلاً من تطويره.

ثانياً: المتطلبات البشرية:

العنصر البشري هو المحرك الأساسي لنجاح الإدارة الإلكترونية، لذلك يجب تدريب الموظفين وتأهيلهم لاستخدام الأنظمة الحديثة بكفاءة وقد تمتلك المؤسسة أفضل الأنظمة التقنية، لكنها لن تحقق النجاح إذا لم يكن الموظفون قادرين على استخدامها بشكل صحيح. لذلك يجب تقديم دورات تدريبية مستمرة، ورفع الوعي بأهمية التحول الإلكتروني، وتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية. كما ينبغي اختيار كوادر متخصصة في تقنية المعلومات لإدارة الأنظمة وصيانتها.

ثالثاً: المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية وجود تنظيم إداري واضح، وهيكلي تنظيمي مرن يدعم التغيير. يجب إعادة دراسة الإجراءات الإدارية التقليدية وتبسيطها قبل تحويلها إلى أنظمة إلكترونية، لأن نقل التعقيد الورقي كما هو إلى النظام الرقمي سيؤدي إلى تعقيد إلكتروني. كذلك ينبغي تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة داخل النظام، ووضع آلية واضحة لمتابعة الأداء وتقييم النتائج.

رابعاً: المتطلبات المالية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى ميزانية مخصصة لتغطية تكاليف الأجهزة، والبرمجيات، والصيانة، والتدريب. في البداية قد تبدو تكلفة التحول إلى الإدارة الإلكترونية مرتفعة، لكن على المدى البعيد تؤدي إلى تقليل المصاريف التشغيلية مثل تكاليف الورق، والطباعة، والأرشفة، وتقليل الأخطاء التي قد تسبب خسائر مالية. لذلك يجب إعداد خطة مالية واضحة تضمن استدامة النظام.

خامساً: المتطلبات القانونية والتشريعية:

لا بد من وجود إطار قانوني ينظم التعاملات الإلكترونية ويحفظ الحقوق. تشمل هذه المتطلبات سنّ أنظمة تعترف بالتوقيع الإلكتروني، وتنظم حماية البيانات، وتحدد العقوبات في حال إساءة استخدام الأنظمة. وجود قوانين واضحة يعزز الثقة في التعاملات الإلكترونية ويشجع الأفراد والمؤسسات على استخدامها.

سادساً: متطلبات أمن المعلومات:

يُعد أمن المعلومات من أهم عناصر نجاح الإدارة الإلكترونية، لأنه يحمي البيانات من الاختراق أو التلاعب. يجب استخدام أنظمة حماية قوية مثل الجدران النارية (Firewalls)، وبرامج مكافحة الفيروسات، وأنظمة التشفير، بالإضافة إلى تحديد صلاحيات الدخول للموظفين حسب طبيعة عملهم. كما ينبغي إجراء نسخ احتياطية دورية للبيانات لتجنب فقدانها في حال حدوث خلل تقني.

سابعاً: الدعم القيادي ونشر ثقافة التغيير:

نجاح الإدارة الإلكترونية يتطلب دعماً واضحاً من الإدارة العليا، مع نشر ثقافة إيجابية تجاه التغيير.

أمن المعلومات في القطاع العام:-

في ظل التحول الرقمي المتسارع واعتماد الجهات الحكومية على الأنظمة الإلكترونية في تقديم خدماتها، أصبح أمن المعلومات من أهم الركائز الأساسية لضمان استمرارية العمل وحماية البيانات الحساسة. فالقطاع العام يتعامل يوميًا مع كمّ كبير من المعلومات المتعلقة بالمواطنين والمقيمين والموظفين، إضافة إلى بيانات مالية وإدارية واستراتيجية، مما يجعله هدفًا رئيسيًا للهجمات السيبرانية.

إن أي اختراق أو تسريب للبيانات قد يؤدي إلى خسائر مالية جسيمة، وإضرار بسمعة الجهة الحكومية، وفقدان ثقة المجتمع. لذلك أصبح تطبيق سياسات وإجراءات أمن معلومات قوية ضرورة لا خيارًا، لضمان سرية المعلومات وسلامتها وتوافرها في الوقت المناسب.

مفهوم أمن المعلومات

أمن المعلومات هو مجموعة من السياسات والإجراءات والتقنيات التي تهدف إلى حماية البيانات من الوصول غير المصرح به، أو الاستخدام غير المشروع، أو التعديل، أو الإتلاف. لا يقتصر أمن المعلومات على حماية أجهزة الحاسب فقط، بل يشمل حماية جميع أشكال المعلومات سواء كانت إلكترونية أو ورقية. ويتحقق ذلك من خلال أنظمة حماية تقنية، وضوابط إدارية، وتوعية مستمرة للموظفين.

ويعتمد أمن المعلومات على ثلاثة مبادئ أساسية تُعرف بـ: (CIA) :-

- **السرية: (Confidentiality)** ضمان عدم اطلاق غير المصرح لهم على البيانات.
- **السلامة أو التكامل: (Integrity)** حماية البيانات من التعديل غير المصرح به.
- **التوافر: (Availability)** ضمان إمكانية الوصول إلى المعلومات عند الحاجة إليها.

أهمية أمن المعلومات في القطاع العام:-

- حماية بيانات المواطنين
تحتفظ الجهات الحكومية ببيانات شخصية وحساسة، مثل أرقام الهوية والسجلات الصحية والبيانات المالية، وحمايتها واجب قانوني وأخلاقي.

- الحفاظ على الأمن الوطني
بعض الجهات الحكومية تتعامل مع معلومات استراتيجية تتعلق بالأمن والدفاع، وأي تسريب قد يهدد استقرار الدولة.

- تعزيز الثقة المجتمعية
عندما يثق المواطن بأن بياناته محمية، فإنه يتعامل بثقة أكبر مع الخدمات الإلكترونية الحكومية.

- ضمان استمرارية الخدمات
الهجمات الإلكترونية قد تؤدي إلى توقف الأنظمة، مما يعطل مصالح الناس، لذلك يضمن أمن المعلومات استمرارية العمل دون انقطاع.

عناصر أمن المعلومات في القطاع العام:-

(1) السياسات والإجراءات

يجب أن تضع كل جهة حكومية سياسة أمن معلومات واضحة تحدد المسؤوليات، وآليات الاستخدام، والعقوبات في حال المخالفة.
وجود سياسة مكتوبة يوضح للموظفين كيفية التعامل مع البيانات، وما هو مسموح وما هو ممنوع، مما يقلل من الأخطاء الناتجة عن الجهل أو الإهمال.

(2) الحماية التقنية

تشمل الجدران النارية (Firewalls) ، وبرامج مكافحة الفيروسات، وأنظمة كشف التسلل، والتشفير.
هذه الأنظمة تعمل كحاجز دفاعي يمنع الهجمات الإلكترونية ويحمي الشبكات الداخلية من الاختراق.

(3) إدارة صلاحيات الوصول

يجب منح كل موظف صلاحيات تتناسب فقط مع طبيعة عمله.
لا ينبغي أن يتمكن جميع الموظفين من الوصول إلى جميع البيانات، بل يتم تحديد مستويات وصول مختلفة لمنع إساءة الاستخدام.

(4) النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات

إجراء نسخ احتياطية دورية للبيانات.
في حال حدوث عطل أو هجوم فيروس، يمكن استعادة البيانات بسرعة دون فقدانها، مما يحافظ على استمرارية العمل.

(5) التوعية والتدريب

تثقيف الموظفين حول مخاطر الأمن السيبراني.
أغلب الهجمات تحدث بسبب أخطاء بشرية مثل فتح روابط مشبوهة، لذلك التوعية تعد خط الدفاع الأول ضد الاختراقات.

التحديات التي تواجه أمن المعلومات في القطاع العام:-

◆ تزايد الهجمات السيبرانية

مع تطور التكنولوجيا، تتطور أساليب الاختراق، مما يتطلب تحديثاً مستمراً لأنظمة الحماية.

◆ نقص الكفاءات المتخصصة

قد تعاني بعض الجهات من قلة الخبراء في مجال الأمن السيبراني.

◆ الميزانية المحدودة

تطبيق أنظمة حماية متقدمة يحتاج إلى استثمارات مالية كبيرة.

◆ التحول الرقمي السريع

التوسع السريع في الخدمات الإلكترونية قد يخلق ثغرات أمنية إذا لم يتم التخطيط بشكل صحيح.

إجراءات تعزيز أمن المعلومات في القطاع العام:-

١. تطبيق معايير أمن معلومات معتمدة دوليًا.

٢. إنشاء فرق مختصة بالأمن السيبراني داخل الجهات الحكومية.

٣. إجراء اختبارات دورية لاكتشاف الثغرات الأمنية.

٤. تحديث الأنظمة والبرمجيات باستمرار.

٥. تفعيل خطط الاستجابة للحوادث الإلكترونية.

مثال تطبيقي (في البيئة الحكومية)

عند إطلاق بوابة إلكترونية حكومية لتقديم الخدمات، يتم تشفير البيانات المرسلة بين المستخدم والنظام، وتطبيق التحقق الثنائي للدخول، وتحديد صلاحيات الموظفين، إضافة إلى إجراء نسخ احتياطية يومية للبيانات. كما يتم مراقبة النظام على مدار الساعة لاكتشاف أي نشاط غير طبيعي.

الفصل الثاني التخطيط المالي وإدارة الموازنات العامة

مقدمة

يُعدّ التخطيط المالي وإدارة الموازنات العامة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة العامة الحديثة، إذ يمثلان الأداة الاستراتيجية التي من خلالها تُترجم السياسات العامة للدولة إلى برامج ومشروعات قابلة للتنفيذ ضمن إطار زمني ومالي محدد. فالموازنة العامة ليست مجرد وثيقة محاسبية تُحصى فيها الإيرادات والنفقات، بل هي خطة مالية سنوية أو متوسطة المدى تعكس توجهات الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتنمية، وتُجسد أولوياتها في مجالات التعليم والصحة والبنية التحتية والحماية الاجتماعية والأمن والتنمية المستدامة.

ويكتسب التخطيط المالي أهميته من كونه عملية منهجية تهدف إلى تقدير الموارد المالية المتاحة للدولة، سواء من الإيرادات النفطية أو الضريبية أو الرسوم أو الاستثمارات، وتحديد أوجه الإنفاق العام بما يحقق الكفاءة والعدالة في توزيع الموارد. ومن خلال هذا التخطيط يتم تحقيق التوازن بين الاحتياجات المتزايدة للمجتمع والإمكانات المالية المحدودة، وهو ما يتطلب اتباع أساليب علمية في التنبؤ بالإيرادات، وضبط المصروفات، وتحديد الأولويات وفق معايير واضحة تستند إلى الرؤية الاستراتيجية للدولة.

وتُعد إدارة الموازنات العامة عملية متكاملة تشمل مراحل متعددة تبدأ بإعداد مشروع الموازنة، مروراً بمناقشتها واعتمادها، ثم تنفيذها ومتابعتها، وانتهاءً بالرقابة والتقييم. وتتطلب هذه العملية تنسيقاً عالياً بين الجهات الحكومية المختلفة لضمان توافق الخطط القطاعية مع الإطار المالي العام للدولة. كما تعتمد على نظم معلومات مالية متطورة تُمكن من متابعة الإنفاق الفعلي مقارنة بالمخصصات المعتمدة، وتحليل الانحرافات، واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.

علاوة على ذلك، يرتبط التخطيط المالي ارتباطاً وثيقاً بالاستقرار الاقتصادي الكلي، إذ يُستخدم كأداة لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والسيطرة على التضخم والحد من العجز المالي والدين العام. فالإدارة الرشيدة للموازنة تسهم في تحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز الثقة في الاقتصاد الوطني، وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية. كما أن حسن إدارة الموارد العامة يعكس كفاءة الجهاز الإداري وقدرته على توظيف الإمكانات المتاحة لتحقيق أفضل عائد اجتماعي واقتصادي وعليه، فإن التخطيط المالي وإدارة الموازنات العامة يمثلان الإطار الذي تنطلق منه السياسات العامة نحو تحقيق الأهداف التنموية، وهما يعكسان مدى التزام الدولة بمبادئ الكفاءة والعدالة والشفافية والمساءلة. ومن خلال تطبيق أفضل الممارسات في هذا المجال، يمكن للإدارة العامة أن تحقق الاستخدام الأمثل للموارد، وتضمن استدامة المالية العامة، وتدعم مسيرة التنمية الشاملة في مختلف القطاعات.

مفهوم التخطيط المالي:

التخطيط المالي هو عملية تحديد الأهداف المالية المستقبلية ووضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيقها، من خلال تقدير الإيرادات المتوقعة وتحديد أوجه الإنفاق.

يقوم التخطيط المالي على تحليل الوضع الاقتصادي الحالي، ودراسة الموارد المتاحة، وتحديد أولويات الإنفاق وفقاً للاحتياجات الوطنية. فهو لا يقتصر على تسجيل الإيرادات والمصروفات، بل يشمل التنبؤ بالمستقبل، ووضع خطط بديلة لمواجهة الأزمات مثل انخفاض أسعار النفط أو الأزمات الاقتصادية.

مفهوم الموازنة العامة:

الموازنة العامة هي خطة مالية سنوية تقدّر فيها الدولة إيراداتها ونفقاتها لفترة زمنية محددة (عادة سنة مالية)، ويتم اعتمادها بشكل رسمي من الجهات التشريعية.

الموازنة العامة تُعد بمثابة برنامج عمل مالي يحدد كيف سيتم جمع الأموال (كالضرائب والرسوم وعوائد الاستثمارات) وكيف سيتم إنفاقها (على التعليم، والصحة، والبنية التحتية، والأمن وغيرها). وهي أداة لتحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والاحتياجات المتزايدة.

أهداف التخطيط المالي وإدارة الموازنات:-

(1) تحقيق الاستقرار الاقتصادي

من خلال ضبط الإنفاق العام ومنع العجز المالي الكبير الذي قد يؤدي إلى التضخم أو تراكم الديون.

(2) توجيه الموارد نحو الأولويات

يساعد التخطيط المالي في تخصيص الموارد للقطاعات الأكثر أهمية مثل التعليم والصحة.

(3) تعزيز الشفافية والمساءلة

تُظهر الموازنة بوضوح كيفية إنفاق المال العام، مما يعزز الثقة بين الحكومة والمجتمع.

(4) دعم التنمية المستدامة

يساهم في تمويل المشاريع التنموية طويلة المدى التي تحقق النمو الاقتصادي.

مراحل إعداد الموازنة العامة:-

1) مرحلة الإعداد

تقوم الجهات الحكومية بتقديم تقديراتها للاحتياجات المالية، ويتم جمعها وتحليلها من قبل وزارة المالية. تبدأ العملية بدراسة الوضع الاقتصادي والتوقعات المستقبلية، ثم تحدد كل جهة احتياجاتها من التمويل، مع مراعاة سقف الإنفاق المحدد.

2) مرحلة المناقشة والإقرار

يتم عرض مشروع الموازنة على السلطة المختصة لمناقشته واعتماده. تُراجع الأرقام المقترحة، ويتم تعديلها عند الحاجة لضمان التوازن بين الإيرادات والنفقات.

3) مرحلة التنفيذ

تبدأ الجهات الحكومية بصرف المخصصات وفقاً لما تم اعتماده. يتم الالتزام بالخطة المالية الموضوعة، مع مراقبة الصرف لضمان عدم تجاوز الحدود المحددة.

4) مرحلة الرقابة والتقييم

تتم مراجعة الأداء المالي بعد التنفيذ. تُقارن النتائج الفعلية بما تم التخطيط له، ويتم تحليل أسباب الانحرافات، مما يساعد في تحسين التخطيط للسنوات القادمة.

أنواع الموازنات العامة :-

◆ موازنة البنود التقليدية

تركز على تقسيم الإنفاق حسب البنود (رواتب، معدات، صيانة).

◆ موازنة البرامج والأداء

تركز على النتائج والإنجازات وليس فقط على حجم الإنفاق.

◆ الموازنة الصفرية

تعتمد على إعادة تقييم كل بند إنفاق من الصفر دون الاعتماد على موازنة السنة السابقة. تختلف أنواع الموازنات بحسب فلسفة الإدارة المالية للدولة، لكن الهدف المشترك هو الاستخدام الأمثل للموارد.

التحديات التي تواجه إدارة الموازنات:-

◆ تقلب الإيرادات

مثل انخفاض أسعار الموارد الطبيعية أو الأزمات الاقتصادية.

◆ زيادة النفقات

بسبب ارتفاع عدد السكان أو زيادة تكاليف الخدمات.

◆ العجز المالي

عندما تتجاوز المصروفات الإيرادات.

◆ ضعف الرقابة

قد يؤدي إلى هدر أو سوء استخدام المال العام.

دور التخطيط المالي في مواجهة الأزمات:-

يساعد التخطيط المالي الجيد على تكوين احتياطات مالية، وتنويع مصادر الدخل، وترشيد الإنفاق، مما يمكن الدولة من مواجهة الأزمات دون التأثير الكبير على الخدمات الأساسية.

عند إعداد الموازنة، قد تُخصص الدولة نسبة كبيرة من الإنفاق لقطاع التعليم بهدف تطوير المدارس والجامعات. وإذا انخفضت الإيرادات خلال السنة، يتم إعادة ترتيب الأولويات دون المساس بالخدمات الأساسية.

الرقابة المالية:

الرقابة المالية هي عملية متابعة وفحص وتقييم الأنشطة المالية للتأكد من أنها تتم وفقًا للقوانين واللوائح المعتمدة، ووفق الخطط والموازنات المحددة.

تعني الرقابة المالية التأكد من أن الإيرادات تُحصل بشكل صحيح، وأن المصروفات تُنفق في الأغراض المخصصة لها دون تجاوز أو إسراف. كما تشمل مقارنة الأداء الفعلي بما تم التخطيط له في الموازنة، وتحليل أسباب أي انحرافات.

أهداف الرقابة المالية:-

(1) حماية المال العام

تمنع التلاعب أو الاختلاس أو سوء الاستخدام.

(2) التأكد من الالتزام بالقوانين

تضمن أن جميع العمليات المالية تتم وفق الأنظمة المعتمدة.

(3) اكتشاف الأخطاء والانحرافات

تساعد في تحديد الفروق بين المخطط والمنفذ وتصحيحها.

(4) تحسين كفاءة الأداء المالي

من خلال تقييم الإجراءات واقتراح تحسينات.

(5) تعزيز الشفافية والمساءلة

توفر تقارير واضحة عن كيفية إدارة الأموال.

أنواع الرقابة المالية:-

1 الرقابة السابقة (الوقائية)

تتم قبل تنفيذ العملية المالية.

مثل مراجعة طلب الصرف قبل اعتماده، للتأكد من توفر الميزانية ومن مطابقة الصرف للأنظمة. هدفها منع الخطأ قبل وقوعه.

2 الرقابة اللاحقة

تتم بعد تنفيذ العملية المالية.

تقوم بمراجعة السجلات والتقارير المالية بعد الصرف، لاكتشاف أي مخالفات أو انحرافات ومعالجتها.

3 الرقابة الداخلية

تتم داخل الجهة نفسها.

تشمل وجود إدارة مختصة بالمراجعة الداخلية تتابع العمليات المالية بشكل مستمر، وتراجع القيود المحاسبية والإجراءات.

4 الرقابة الخارجية

تتم بواسطة جهة مستقلة عن المؤسسة.

مثل أجهزة الرقابة الحكومية أو مكاتب المراجعة المستقلة التي تقوم بفحص الحسابات للتأكد من سلامتها.

أدوات الرقابة المالية:-

◆ المراجعة والتدقيق المالي

فحص السجلات والبيانات المحاسبية للتأكد من صحتها.

◆ التقارير الدورية

إعداد تقارير شهرية أو ربع سنوية توضح الوضع المالي.

◆ نظام الموازنات

مقارنة الإنفاق الفعلي بالمخصصات المعتمدة.

◆ أنظمة المحاسبة الإلكترونية

استخدام برامج مالية تساعد على دقة التسجيل والمتابعة.

مراحل عملية الرقابة المالية:-

١. وضع المعايير مثل الموازنة المعتمدة.
٢. قياس الأداء الفعلي تسجيل الإيرادات والمصروفات.
٣. المقارنة بين الفعلي والمخطط.
٤. تحليل الانحرافات لمعرفة أسبابها.
٥. اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرار الأخطاء.

التحديات التي تواجه الرقابة المالية:-

◆ ضعف الأنظمة الرقابية

قد يؤدي إلى ثغرات مالية.

◆ نقص الكفاءات

قلة المتخصصين في المحاسبة والتدقيق.

◆ التأخر في التقارير

يؤثر على سرعة اتخاذ القرار.

◆ مقاومة الشفافية

قد يحاول البعض إخفاء المعلومات لتجنب المساءلة.

أهمية الرقابة المالية في القطاع العام

في القطاع العام، تحظى الرقابة المالية بأهمية خاصة لأنها تتعلق بأموال المجتمع. فهي تضمن استخدام الميزانية في الأغراض المحددة، وتحد من الهدر، وتدعم الثقة بين الحكومة والمواطنين.

الشفافية في الإنفاق العام

تُعد الشفافية في الإنفاق العام من أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة المالية الحديثة، وهي ركيزة أساسية لتعزيز الثقة بين الحكومة والمجتمع. فالمال العام يمثل موارد الدولة التي تُجمع من المواطنين أو من ثروات الوطن، وبالتالي فإن من حق المجتمع معرفة كيف يتم إنفاق هذه الأموال، وفي أي قطاعات تُستخدم، وما النتائج المتحققة منها.

ومع التوسع في التخطيط المالي وإدارة الموازنات العامة، أصبحت الشفافية عنصرًا حاسمًا لضمان النزاهة والكفاءة ومنع الفساد، إضافة إلى دعم التنمية المستدامة وتحقيق العدالة في توزيع الموارد.

مفهوم الشفافية في الإنفاق العام

الشفافية في الإنفاق العام تعني وضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بإعداد الموازنة وتنفيذها، وإتاحة المعلومات المالية للمجتمع بطريقة دقيقة وسهلة الفهم.

لا تقتصر الشفافية على نشر أرقام الموازنة فقط، بل تشمل توضيح مصادر الإيرادات، وأوجه الإنفاق، ومعايير تخصيص الموارد، ونتائج الصرف الفعلي مقارنة بالمخطط. كما تتطلب توفير تقارير دورية تمكّن المواطنين والجهات الرقابية من متابعة الأداء المالي وتقييمه.

أهمية الشفافية في الإنفاق العام:-

(1) تعزيز الثقة بين الحكومة والمجتمع

عندما تكون المعلومات المالية متاحة وواضحة، يشعر المواطن بالاطمئنان إلى أن أمواله تُدار بطريقة مسؤولة.

(2) مكافحة الفساد والهدر

إتاحة البيانات المالية تقلل من فرص التلاعب أو إساءة استخدام الموارد، لأن كل عملية تصبح قابلة للمراجعة والمساءلة.

(3) تحسين كفاءة الإنفاق

عند نشر المعلومات، يمكن تقييم أداء الجهات الحكومية ومعرفة مدى تحقيقها للأهداف، مما يدفعها إلى تحسين أدائها.

(4) دعم المشاركة المجتمعية

تمكّن الشفافية المجتمع من إبداء الرأي حول أولويات الإنفاق والمشاريع العامة.

عناصر الشفافية في الإنفاق العام:-

1] وضوح الموازنة العامة

يجب أن تكون وثائق الموازنة مفصلة ومفهومة، وتوضح الإيرادات والمصروفات بشكل منظم. عرض الأرقام بطريقة مبسطة يساعد غير المتخصصين على فهمها، ويعزز الرقابة المجتمعية.

2] التقارير الدورية

نشر تقارير ربع سنوية أو سنوية عن تنفيذ الموازنة. توضح هذه التقارير الفروق بين المخطط والمنفذ، وتبين أسباب أي انحرافات.

3] الرقابة والمساءلة

وجود جهات رقابية مستقلة تراجع الحسابات. تعمل الجهات الرقابية على فحص العمليات المالية وإصدار تقارير علنية تعزز النزاهة.

4] إتاحة البيانات المفتوحة

نشر البيانات المالية عبر منصات إلكترونية. تتيح البيانات المفتوحة للباحثين والمواطنين تحليل الإنفاق العام، مما يزيد من مستوى الشفافية.

أدوات تعزيز الشفافية:-

- استخدام الأنظمة الرقمية في إدارة الموازنات.
- نشر تقارير الأداء المالي بشكل منتظم.
- عقد مؤتمرات صحفية لشرح تفاصيل الموازنة.
- تمكين وسائل الإعلام من الوصول إلى المعلومات.
- تطبيق معايير دولية للشفافية المالية.

التحديات التي تواجه الشفافية في الإنفاق العام:-

◆ تعقيد البيانات المالية

قد تكون المعلومات الفنية صعبة الفهم لغير المتخصصين.

◆ مقاومة الإفصاح

قد تتردد بعض الجهات في نشر التفاصيل الكاملة.

◆ نقص الثقافة المالية

ضعف الوعي المجتمعي قد يقلل من الاستفادة من المعلومات المنشورة.

◆ المخاوف الأمنية

بعض البيانات قد لا يمكن نشرها لأسباب تتعلق بالأمن الوطني.

الفصل الثالث أخلاقيات الوظيفة العامة والمسؤولية المجتمعية

تُعد أخلاقيات الوظيفة العامة من الركائز الأساسية لنجاح العمل الحكومي وتحقيق العدالة والنزاهة في تقديم الخدمات للمجتمع. فالموظف العام لا يعمل لمصلحة شخصية، بل يؤدي واجبًا وطنيًا يرتبط بخدمة المواطنين وحماية المال العام وتنفيذ الأنظمة بعدالة وشفافية. ومن هنا ترتبط أخلاقيات الوظيفة العامة بمفهوم المسؤولية المجتمعية التي تعني التزام الجهات الحكومية وموظفيها تجاه المجتمع، والعمل على تحقيق الصالح العام.

ومع التوسع في التحول الرقمي وتطور الأنظمة الإدارية، ازدادت أهمية الالتزام بالقيم الأخلاقية لضمان نزاهة الأداء وتعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسات العامة.

مفهوم أخلاقيات الوظيفة العامة:

أخلاقيات الوظيفة العامة هي مجموعة القيم والمبادئ التي تحكم سلوك الموظف أثناء أدائه لعمله، وتوجه تصرفاته بما يحقق العدالة والنزاهة والمصلحة العامة.

تعني أن يلتزم الموظف بالقوانين واللوائح، ويتعامل مع الجميع بعدل ومساواة، ويحافظ على سرية المعلومات، ويتجنب استغلال منصبه لتحقيق مصالح شخصية. فالأخلاق الوظيفية لا تقتصر على تجنب الفساد، بل تشمل الإخلاص في العمل، والانضباط، والاحترام، وتحمل المسؤولية.

أهمية أخلاقيات الوظيفة العامة

(1) تعزيز الثقة بين المواطن والحكومة

عندما يلتزم الموظفون بالقيم الأخلاقية، يشعر المواطن بالعدالة والاطمئنان في التعامل مع الجهات الحكومية.

(2) مكافحة الفساد الإداري

الالتزام بالنزاهة والشفافية يقلل من الرشوة والمحسوبية وسوء استخدام السلطة.

(3) تحسين جودة الخدمات

الموظف الذي يعمل بإخلاص وأمانة يحرص على تقديم خدمة أفضل للمستفيدين.

(4) حماية المال العام

الالتزام الأخلاقي يمنع الهدر أو التلاعب بالموارد المالية.

مبادئ أخلاقيات الوظيفة العامة:-

1 النزاهة

أن يؤدي الموظف عمله بأمانة دون تحيز أو استغلال للمنصب.
يجب أن يبتعد الموظف عن أي مصلحة شخصية قد تؤثر على قراراته، وأن يرفض أي شكل من أشكال الرشوة أو المجاملة غير النظامية.

2 العدالة والمساواة

التعامل مع جميع الأفراد دون تمييز.
يجب تقديم الخدمات وفق الأنظمة المعتمدة، دون تفضيل شخص على آخر بسبب القرابة أو المكانة الاجتماعية.

3 الشفافية

الوضوح في الإجراءات والقرارات.
توضيح أسباب القرارات الإدارية يساعد على منع سوء الفهم ويعزز الثقة.

4 المسؤولية والمساءلة

تحمل نتائج القرارات والأعمال.
الموظف مسؤول عن أذائه، ويجب أن يكون مستعداً للمساءلة في حال وجود خطأ أو تقصير.

5 السرية المهنية

حماية المعلومات التي يطلع عليها بحكم عمله.
لا يجوز للموظف إفشاء المعلومات الحساسة أو استخدامها لأغراض شخصية.

المسؤولية المجتمعية في القطاع العام:

المسؤولية المجتمعية تعني التزام الجهات الحكومية بالمساهمة في تنمية المجتمع وتحقيق رفاهيته، من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، والمحافظة على البيئة، ودعم المبادرات التنموية.

لا يقتصر دور الجهات الحكومية على تنفيذ الأنظمة فقط، بل يمتد إلى تعزيز القيم الإيجابية، ودعم المشاريع المجتمعية، وتحقيق التنمية المستدامة. كما أن الموظف العام يتحمل مسؤولية اجتماعية تتمثل في تمثيل المؤسسة بصورة مشرفة داخل وخارج بيئة العمل.

العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة والمسؤولية المجتمعية:

هناك ارتباط وثيق بين المفهومين؛ فالموظف الذي يلتزم بالقيم الأخلاقية يساهم في تحقيق المسؤولية المجتمعية للمؤسسة. وكلما ارتفع مستوى الأخلاق الوظيفية، زادت قدرة الجهة الحكومية على خدمة المجتمع بكفاءة ونزاهة.

التحديات التي تواجه تطبيق الأخلاقيات الوظيفية:-

◆ ضعف الوعي الأخلاقي

قلة التدريب قد تؤدي إلى عدم إدراك الموظف لأهمية القيم الوظيفية.

◆ الضغوط الإدارية

كثرة الأعباء أو ضغوط العمل قد تؤثر على جودة الأداء.

◆ تضارب المصالح

قد يواجه الموظف مواقف تتعارض فيها مصلحته الشخصية مع المصلحة العامة.

◆ ضعف الرقابة

غياب المساءلة قد يؤدي إلى التهاون في الالتزام بالقيم.

وسائل تعزيز أخلاقيات الوظيفة العامة:-

١. إعداد مدونات سلوك وظيفي واضحة.
٢. تقديم دورات تدريبية في النزاهة والشفافية.
٣. تفعيل أنظمة الرقابة والمساءلة.
٤. تشجيع ثقافة الإبلاغ عن المخالفات.
٥. مكافأة السلوك الإيجابي والالتزام الأخلاقي.

مكافحة الفساد الإداري:

يُعد الفساد الإداري من أخطر الظواهر التي تؤثر سلبيًا على كفاءة المؤسسات العامة والخاصة، إذ يؤدي إلى هدر المال العام، وتعطيل التنمية، وإضعاف الثقة بين المواطن والدولة. ومع توسع الأعمال الحكومية وتعقيد الإجراءات الإدارية، تزداد الحاجة إلى أنظمة رقابية وتشريعية قوية لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة والشفافية وتسعى الدول الحديثة إلى بناء بيئة إدارية قائمة على المساءلة والعدالة، من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة للحد من الفساد الإداري، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

مفهوم الفساد الإداري

الفساد الإداري هو إساءة استخدام السلطة أو الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب شخصية غير مشروعة، سواء كانت مادية أو معنوية ويشمل الفساد الإداري الرشوة، والمحسوبية، واستغلال النفوذ، والتلاعب في العقود والمشتريات، وإهدار المال العام، وتعطيل المعاملات لمصالح خاصة. ويؤدي هذا السلوك إلى الإخلال بمبدأ العدالة والمساواة، ويؤثر سلبيًا على كفاءة الأداء المؤسسي.

أسباب الفساد الإداري:-

◆ ضعف الرقابة

غياب أنظمة رقابية فعالة يفتح المجال أمام المخالفات.

◆ تعقيد الإجراءات

الإجراءات الطويلة والمعقدة قد تدفع البعض إلى اللجوء للرشوة لتسريع المعاملات.

◆ ضعف الوازع الأخلاقي

غياب الالتزام بالقيم والنزاهة يسهم في انتشار السلوكيات غير القانونية.

◆ نقص الشفافية

عدم وضوح الأنظمة والقرارات يزيد من فرص التلاعب.

آثار الفساد الإداري:-

◆ هدر المال العام

يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة تعيق تنفيذ المشاريع التنموية.

◆ انخفاض جودة الخدمات

عندما تُمنح العقود بطرق غير عادلة، تتراجع جودة التنفيذ.

◆ ضعف الثقة بالمؤسسات

يفقد المواطن ثقته في الجهات الحكومية.

◆ تعطيل التنمية

الفساد يعيق الاستثمارات ويؤثر على النمو الاقتصادي.

أساليب مكافحة الفساد الإداري:-

١ تعزيز الشفافية

نشر المعلومات المالية والإدارية بوضوح.

كلما زادت الشفافية، قلت فرص التلاعب، لأن الإجراءات تصبح واضحة وقابلة للمراجعة.

٢ تفعيل الرقابة والمساءلة

تطبيق أنظمة رقابية داخلية وخارجية فعالة حيث وجود أجهزة رقابية مستقلة يضمن كشف المخالفات ومحاسبة المسؤولين عنها.

٣ تبسيط الإجراءات

تقليل التعقيد الإداري وكلما كانت الإجراءات واضحة وسريعة، قلت الحاجة إلى الوساطة أو الرشوة.

٤ التحول الرقمي

أتمتة المعاملات الإدارية والأنظمة الإلكترونية تقلل الاحتكاك المباشر بين الموظف والمراجع، مما يحد من فرص الفساد.

٥ نشر الثقافة الأخلاقية

تدريب الموظفين على النزاهة وأخلاقيات العمل يعزز الالتزام بالسلوك الصحيح.

٦ حماية المبلغين عن الفساد

تشجيع الإبلاغ عن المخالفات.

عندما يشعر الموظف بالأمان عند الإبلاغ عن الفساد، تزداد فرص كشفه مبكرًا.

دور الرقابة المالية في مكافحة الفساد:

تساعد الرقابة المالية في متابعة المصروفات والإيرادات، واكتشاف أي انحرافات أو تجاوزات. كما تسهم التقارير الدورية والتدقيق المستمر في منع إساءة استخدام الموارد.

مثال تطبيقي مبسط

في حال طرح مناقصة لمشروع حكومي، يتم الإعلان عنها بشفافية، وتحديد معايير واضحة لاختيار العرض الأفضل، مع مراجعة العروض من لجنة مختصة، ونشر نتائج الترسية. كما يتم متابعة تنفيذ المشروع ماليًا وفنيًا لضمان الالتزام بالشروط.

التحديات في مكافحة الفساد:-

◆ مقاومة بعض الأطراف للإصلاح

قد يعارض المستفيدون من الفساد أي تغيير.

◆ صعوبة كشف بعض الممارسات

بعض أشكال الفساد تتم بطرق معقدة يصعب اكتشافها.

◆ نقص الكوادر المتخصصة

قلة الخبراء في التحقيق والتدقيق قد تؤثر على فعالية المكافحة.

النزاهة والعدالة التنظيمية:

تُعد النزاهة والعدالة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الناجحة، سواء في القطاع العام أو الخاص. فالمؤسسة التي تلتزم بالنزاهة في قراراتها وإجراءاتها، وتطبق العدالة بين موظفيها، تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبناء بيئة عمل مستقرة ومحفزة.

ومع تزايد التحديات الإدارية وتعقيد بيئات العمل الحديثة، أصبح من الضروري تعزيز القيم الأخلاقية وتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية لضمان الشفافية، والمساواة، وتحقيق الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

مفهوم النزاهة التنظيمية

النزاهة التنظيمية تعني التزام المؤسسة وموظفيها بالقيم الأخلاقية والمهنية في جميع القرارات والإجراءات، والابتعاد عن أي ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية.

تتمثل النزاهة في الصدق، والأمانة، والشفافية، والالتزام بالقوانين والأنظمة، وعدم استغلال السلطة لتحقيق مصالح شخصية. كما تشمل وضوح الإجراءات، وتجنب تضارب المصالح، واحترام الحقوق والواجبات.

مفهوم العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية تعني شعور الموظفين بأنهم يُعاملون بعدل ومساواة داخل المؤسسة، سواء في توزيع المكافآت، أو في اتخاذ القرارات، أو في تطبيق الأنظمة.

تتحقق العدالة التنظيمية عندما يشعر الموظف أن التقييم والترقية والمكافآت تتم وفق معايير واضحة وعادلة، وأنه يُعامل باحترام دون تمييز أو تحيز.

أبعاد العدالة التنظيمية:-

1) العدالة التوزيعية

تتعلق بعدالة توزيع الرواتب والمكافآت والحوافز يجب أن يتناسب العائد المادي أو المعنوي مع الجهد المبذول، حتى لا يشعر الموظف بالظلم أو التمييز.

2) العدالة الإجرائية

تتعلق بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات. يجب أن تكون إجراءات التعيين والترقية والتقييم واضحة ومعلنة، ويتم تطبيقها على الجميع دون استثناء.

3) العدالة التفاعلية

تتعلق بطريقة تعامل الإدارة مع الموظفين. يشمل ذلك الاحترام، والشفافية في التواصل، وتقديم التوضيحات عند اتخاذ قرارات تؤثر على الموظفين.

أهمية تعزيز النزاهة والعدالة التنظيمية

◆ رفع مستوى الرضا الوظيفي

الموظف الذي يشعر بالعدل يكون أكثر التزامًا وإنتاجية.

◆ تقليل النزاعات الداخلية

العدالة تقلل من الشكاوى والخلافات داخل بيئة العمل.

◆ تعزيز سمعة المؤسسة

المؤسسات العادلة والنزيهة تحظى بثقة المجتمع والعملاء.

◆ دعم الاستقرار التنظيمي

القيم الأخلاقية تسهم في بناء بيئة عمل مستقرة وطويلة الأمد.

وسائل تعزيز النزاهة والعدالة التنظيمية:-

◆ وضع مدونة سلوك واضحة

تحدد القيم والمبادئ التي يجب الالتزام بها.

◆ تطبيق مبدأ الشفافية

نشر السياسات والإجراءات بوضوح داخل المؤسسة.

◆ تفعيل أنظمة الرقابة والمساءلة

محاسبة أي مخالفة للقيم أو الأنظمة.

◆ تطوير أنظمة تقييم عادلة

الاعتماد على معايير موضوعية في تقييم الأداء.

◆ توفير قنوات تظلم فعالة

تمكين الموظفين من تقديم شكاوى دون خوف من الانتقام.

التحديات التي قد تواجه تطبيق تعزيز النزاهة والعدالة التنظيمية:-

◆ ضعف الثقافة المؤسسية:

عدم وعي الموظفين بأهمية القيم الأخلاقية.

◆ غياب المساءلة:

عند عدم محاسبة المخالفين، تضعف النزاهة.

◆ مقاومة التغيير:

قد يعارض البعض تطبيق أنظمة عادلة خوفاً من فقدان امتيازات غير مستحقة.

◆ المحسوبية أو التحيز:

قد تؤثر العلاقات الشخصية على القرارات.

الخاتمة

توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي يمثلان عاملين أساسيين لتعزيز كفاءة التخطيط المالي وإدارة الموازنات العامة في المؤسسات الحكومية. إذ يساهم استخدام التقنيات الرقمية في تسريع العمليات الإدارية، وزيادة الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة القرارات المالية.

كما تبين أن الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة يعد عاملاً داعماً لنجاح التحول الرقمي، حيث يحد من الممارسات غير السليمة ويعزز الثقة بين المؤسسات والجمهور. وعليه، فإن دمج الإدارة الإلكترونية مع القيم الأخلاقية للوظيفة العامة يشكل إطاراً متكاملاً لتحقيق الإدارة الرشيدة والتنمية المستدامة.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. تعزيز البنية التحتية الرقمية في جميع الجهات الحكومية لتسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي.
٢. تدريب الموظفين المستمر على استخدام الأنظمة الرقمية وأدوات التخطيط المالي الحديثة.
٣. إصدار سياسات واضحة لتعزيز أخلاقيات الوظيفة العامة، بما يضمن الالتزام بالنزاهة والشفافية في إدارة الموارد المالية.
٤. تطوير نظم المراقبة والتقييم لمتابعة تنفيذ الموازنات العامة وضمان تحقيق أهداف التخطيط المالي.
٥. تشجيع الابتكار في العمليات الإدارية والمالية باستخدام التكنولوجيا الحديثة بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية والإدارية.

المراجع:

١. المجموعة السياسية للتخطيط المالي، (2020) الإدارة المالية العامة والتحول الرقمي. الرياض: دار النشر الحكومية.
٢. الشمري، العبد الله، (2019) أخلاقيات الوظيفة العامة وإدارة الموازنات. جدة: مكتبة الجامعة.
٣. القائمة، المكتبة العالمية، (2021) التحول الرقمي في الإدارة الحكومية. نيويورك Global : Publishing.
٤. وزارة المالية السعودية، (2022) دليل التخطيط المالي وإدارة الموازنات العامة. الرياض: وزارة المالية.
٥. النصر، السلطان، (2018) الإدارة الإلكترونية والشفافية المالية. القاهرة: مركز البحوث الإدارية.