**Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)**
**2025, VOL. 06, NO. (Special (2)), 212-223, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790**
**DOI:** https://doi.org/10.56967/ejfb2025693

# *The Implementation of E-Governance Systems and Their Impact on Reducing Bribery and Embezzlement in Government Institutions: A Field Study at Al-Rasheed Bank / Najaf Branch*

Ali M. Jasim[1*], Ali Y .Ali [2] , Ibtihaal S. Hashim[3], Hassan T. Briber[4]
[1,2,3] Department of Accounting, College of Administrative Sciences, Al-Mustaqbal University, Babylon, Iraq
[4]Al-Rasheed Bank – Al-Rawdah Branch, Najaf, Iraq

***Corresponding author:**
Ali M. Jasim
ali.mohammed.hussien@uomus.edu.iq

**This work is licensed under a** Creative Commons Attribution 4.0 International License**.**

## Abstract:

This study aims to analyze the impact of implementing e-governance systems on reducing bribery and embezzlement in government institutions, as they are among the most prominent tools for combating financial corruption. The study explores the concept of e-governance and its role in enhancing transparency and accountability through automation and digitization, which reduces human intervention in administrative and financial processes. The study also discusses the most prominent mechanisms that contribute to reducing corruption, such as electronic payment, digital signatures, and smart monitoring systems. Furthermore, successful international experiences in implementing e-governance and its positive impact on reducing financial corruption are highlighted. Finally, to achieve the research objective, the researchers distributed a questionnaire to a sample of employees at Rasheed Bank/Najaf Branch in Iraq. The researchers reached a set of conclusions, the most important of which is that implementing e-governance systems significantly reduces the opportunities for bribery and embezzlement in government institutions by enhancing transparency and reducing human intervention in financial transactions. The researchers also reached a set of recommendations, most notably the need to develop technological systems in government institutions to ensure effective implementation of e-governance, while providing secure and fast communication network.

**Keywords:** e-governance, reducing bribery, embezzlement

## Conclusion:

1. The implementation of e-governance systems significantly reduces the chances of bribery and embezzlement in government institutions by enhancing transparency and minimizing human intervention in financial transactions.
2. E-governance systems provide advanced mechanisms for monitoring and auditing, which facilitate the detection of financial irregularities and promote a culture of accountability within government institutions.
3. Digital transformation contributes to the reduction of traditional manual procedures that were previously exploited in corruption practices, leading to improved efficiency and reduced manipulation of financial data.
4. The application of e-governance helps to increase citizens' trust in government agencies as a result of greater transparency and easier access to information.

مجلة الريادة للمال والاعمال
2025، المجلد السادس، العدد (الخاص (2)) ، الصفحات 212-223

# تطبيق أنظمة الحوكمة الإلكترونية وأثرها على تقليل الرشوة والاختلاس في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في مصرف الرشيد/فرع النجف

علي محمد حسين جاسم*[1]، علي يوسف علي[2]، ابتهال سعد هاشم[3]، حسن طاهر بريبر[4]
[1،2،3]قسم المحاسبة، كلية العلوم الادارية، جامعة المستقبل، بابل، العراق
[4]مصرف الرشيد - فرع الروضة، النجف، العراق

*المؤلف المراسل:
علي محمد حسين جاسم
ali.mohammed.hussien@uomus.edu.iq

**المستخلص:**
تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق أنظمة الحوكمة الإلكترونية على تقليل الرشوة والاختلاس في المؤسسات الحكومية، باعتبارها من أبرز أدوات مكافحة الفساد المالي. تستعرض الدراسة مفهوم الحوكمة الإلكترونية ودورها في تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال الأتمتة والرقمنه، مما يقلل من التدخل البشري في العمليات الإدارية والمالية. كما تناقش الدراسة أبرز الآليات التي تساهم في الحد من الفساد، مثل الدفع الإلكتروني، التوقيع الرقمي، وأنظمة المراقبة الذكية. بالإضافة إلى ذلك، يتم تسليط الضوء على تجارب دولية ناجحة في تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتأثيرها الإيجابي على الحد من الفساد المالي. أخيرًا، ولتحقيق هدف البحث قام الباحثون بتوزيع استبانة على عينة من الموظفين في مصرف الرشيد/فرع النجف في العراق وتوصل الباحثون إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن تطبيق أنظمة الحوكمة الإلكترونية يقلل بشكل كبير من فرص الرشوة والاختلاس في المؤسسات الحكومية من خلال تعزيز الشفافية وتقليل التدخل البشري في المعاملات المالية. كما توصل الباحثون الى مجموعة من التوصيات اهمها ضرورة تطوير الأنظمة التكنولوجية في المؤسسات الحكومية لضمان تنفيذ فعال للحوكمة الإلكترونية، مع توفير شبكات اتصال آمنة وسريعة.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة الالكترونية، تقليل الرشوة، الاختلاس

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي(CC BY 4.0)

## المقدمة:

ان الحوكمة الإلكترونية (E-Governance) هي نظام إداري يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة العمليات الحكومية، بهدف تحسين الكفاءة، وتعزيز الشفافية، وتقديم الخدمات العامة بشكل أكثر فاعلية. وتشمل الحوكمة الإلكترونية عدة جوانب، منها الأتمتة الرقمية للمعاملات الحكومية، وتوفير منصات إلكترونية للتواصل بين الحكومة والمواطنين، وتطبيق أنظمة رقابة إلكترونية لضمان النزاهة والشفافية. تتمثل الحوكمة الإلكترونية في استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، قواعد البيانات الضخمة، التوقيع الرقمي، أنظمة الدفع الإلكتروني، والمنصات الرقمية المفتوحة، التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات الحكومية، وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية التي قد تكون عرضة للتلاعب والفساد. تساهم الحوكمة الإلكترونية بشكل كبير في الحد من الفساد المالي داخل المؤسسات الحكومية من خلال توفير الأنظمة الإلكترونية وإمكانية تتبع جميع العمليات المالية والإدارية، مما يمنع التلاعب بالبيانات أو التستر على المخالفات. كما يتيح الوصول المفتوح إلى المعلومات المالية للمواطنين والجهات الرقابية، مما يقلل من فرص الفساد. ان تقليل التدخل البشري في العمليات الحكومية يحد التحول الرقمي من الحاجة إلى التعامل المباشر بين الموظفين والمواطنين، مما يقلل من فرص الرشوة والاختلاس. يشكل الفساد المالي، بما في ذلك الرشوة والاختلاس، أحد أخطر التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية، حيث يؤدي إلى إضعاف ثقة المواطنين، وهدر الموارد العامة، وعرقلة التنمية الاقتصادية. في ظل هذه التحديات، أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني حلول مبتكرة تعزز من النزاهة والشفافية داخل المؤسسات الحكومية، وكان التحول الرقمي عبر أنظمة الحوكمة الإلكترونية من بين أبرز الحلول التي ساهمت في الحد من الفساد المالي.

## المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

### أولا: مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في الفساد المالي المستشري في العديد من المؤسسات الحكومية، والذي يشمل ممارسات مثل الرشوة والاختلاس، ويؤدي إلى هدر الموارد العامة، ويضعف الثقة في النظام الحكومي. على الرغم من جهود العديد من الحكومات في مكافحة هذا الفساد، إلا أن الفساد المالي لا يزال يشكل عائقًا كبيرًا أمام التنمية المستدامة ويؤثر سلبًا على تحقيق الشفافية والنزاهة في الإدارة الحكومية. تزداد أهمية هذه المشكلة في ظل العوامل التقليدية التي تسهم في الفساد، مثل نقص الرقابة، التراخي في تطبيق القوانين، وعدم كفاءة الأنظمة الإدارية. ولكن مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا، أصبح من الضروري دراسة مدى تأثير الحوكمة الإلكترونية في الحد من هذه الظواهر السلبية. وعلى الرغم من الانتشار الواسع للحوكمة الإلكترونية في بعض الدول، فإن هناك تساؤلات حول مدى فعالية هذه الأنظمة في تقليل الفساد المالي بشكل فعلي، خصوصًا في الدول التي لا تمتلك بنية تحتية تكنولوجية قوية أو التي تواجه مقاومة من داخل المؤسسات الحكومية. إذن، تكمن مشكلة البحث في دراسة مدى تأثير تطبيق أنظمة الحوكمة الإلكترونية على تقليل الفساد المالي داخل المؤسسات الحكومية (لباز، سعد، زدام، & يوسف، 2020). مما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بإثارة التساؤل الاتي:_ما هو إثر الحوكمة الالكترونية على تقليل الاختلاس والرشوة؟

**ثانيا: اهداف البحث**

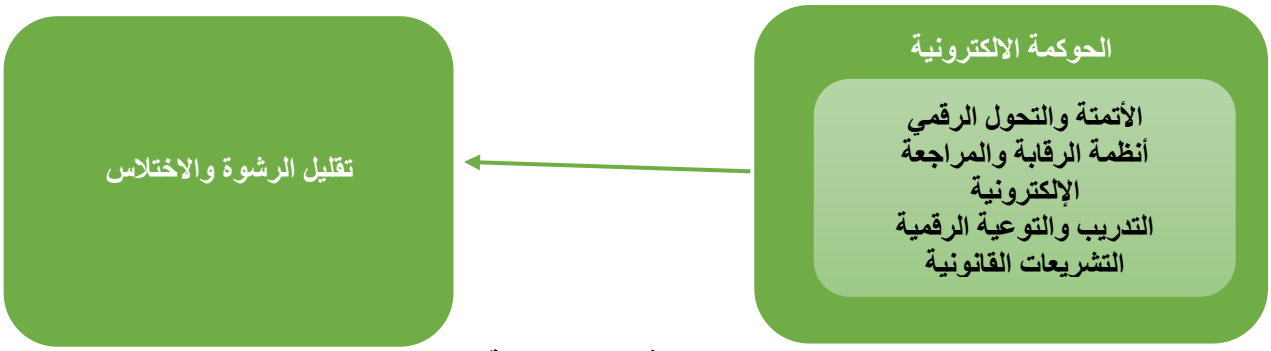
1. دراسة كيف أن الأتمتة والتحول الرقمي للعمليات الحكومية يسهم في تقليل الفساد المالي مثل الرشوة والاختلاس من خلال تقليل تدخل العنصر البشري وتحسين كفاءة الإجراءات.
2. دراسة كيف تساهم أنظمة المراقبة الإلكترونية مثل التحليل الذكي للبيانات وأدوات التدقيق الرقمي في اكتشاف ومنع الفساد المالي في المعاملات الحكومية.
3. فحص تأثير برامج التدريب والتوعية الرقمية على الموظفين الحكوميين والمواطنين في تعزيز الوعي بأهمية الالتزام بالنزاهة والشفافية في التعاملات الحكومية.
4. فحص مدى تأثير القوانين والتشريعات المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية على تنظيم المعاملات الحكومية، وضمان نزاهتها وتقليل الفرص لوقوع الفساد المالي.

**ثالثا: أهمية البحث**

1. تساعد في تسليط الضوء على كيفية تطبيق أنظمة الحوكمة الإلكترونية لتعزيز الشفافية في التعاملات الحكومية، مما يسهم في تقليل فرص الفساد المالي مثل الرشوة والاختلاس.
2. تسلط الدراسة الضوء على كيفية تأثير الحوكمة الإلكترونية في الحد من الفساد المالي داخل من خلال تحسين كفاءة العمليات الحكومية من خلال الأتمتة والرقمنة.
3. يساهم البحث في تحديد المتغيرات الرئيسية التي يمكن أن تساهم في تحسين الرقابة والإجراءات الحكومية الرقمية بهدف منع الممارسات الفاسدة مثل الرشوة والاختلاس.
4. يعتبر هذا البحث مصدرًا هامًا للمؤسسات الحكومية التي تتطلع إلى التحول الرقمي، حيث يقدم إطارًا لدراسة تأثير الحوكمة الإلكترونية على الأداء الإداري والمالي.

**رابعا: فرضية البحث**

تطبيق أنظمة الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية يسهم في تقليل الفساد المالي، بما في ذلك الرشوة والاختلاس.




**شكل (1): المخطط الافتراضي للدراسة**

**خامسا: حدود الدراسة**

الحدود البشرية: عينة استطلاعية لمجموعة من الموظفين العاملين في مصرف الرشيد/فرع النجف.

الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة من يناير 2025 إلى مارس 2025، حيث تم جمع البيانات خلال هذه الفترة لاختبار فرضيات البحث المتعلقة بإمكانية تطبيق أنظمة الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية التي قد تسهم في تقليل الفساد المالي، بما في ذلك الرشوة والاختلاس.

**سادسا: اسلوب البحث**

تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي في البحث من خلال الاطلاع على الادبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة وكذلك من خلال الاعتماد على الدوريات والرسائل الجامعية والكتب والمقالات الانترنت الى جانب تحليل استمارة الاستبيان المصممة لهذا الغرض لغرض التحقق من فرضية البحث والوصول الى الهدف المحدد له.

**سابعا: الدراسات السابقة**

1. **دراسة لباز، سعد، زدام & يوسف (2020):** سعت هذه الدراسة- التي عالجت موضوع دور الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد و المتمحورة حول إشكالية تمثلت في مدى فعالية الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد- إلى التعرف على مفهوم الحكومة الإلكترونية و سبل مكافحة الفساد في ظل هذا المفهوم، محاولة طرح حلول و رؤية تساعد على إعطاء فعالية أكثر للحكومة الإلكترونية في مجال مكافحة الفساد، الوقوف على جوانب تأثير الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد، و كذا الوقوف على ضمانات نجاحها في ذلك و المتطلبات الواجب توافرها لضمان تحقيق هدفها كآلية لمكافحة الفساد الإداري و المالي.
2. **دراسة Farhat & Tahan (2020):** تتضمن الدراسة بحثا في آليات الحكومة الالكترونية في مواجهة الفساد الإداري. تحاجج الدراسة بأن تطبيقات الحكومة الإلكترونية ترسخ المساءلة والشفافية، بما يسمح بإعادة بناء الثقة بين المواطنين والحكومة، وتعزيز النمو الاقتصادي من خلال تحسين التفاعل مع قطاع الأعمال، وتمكين المواطنين من المشاركة في تطوير الحكم الرشيد. لتوضيح ذلك تم توظيف مثال نظام OPENفي كوريا الجنوبية، حيث ساهمت الحكومة الإلكترونية في مكافحة الفساد من خلال مجموعة من الإجراءات الوقائية التي تقضي على مصدر الفساد، وكذا إجراءات ردعية وعقابية تضمن عدم العودة إلى ممارساته، بالإضافة إلى إجراءات تضمن شفافية المعاملات الإدارية وتعمل على تعزيز المساءلة لدى المواطنين.

3. **دراسة هشام يوسف سالم الاعمر (2023):** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تقييم إثر الحوكمة الإلكترونية في تحسين الاداء المالي في بلديه منشية بني حسن من وجهه نظر المواطنين المراجعين حيث اعتمدت على منهج البحث الإيضاحي لتحقيق أهدافها. وتم تطوير استبانة مكونه من عشر فقرات ومن ثم تم اختيار عينة الدراسة بطريقه العينة العشوائية البسيطة حيث اظهرت نتائج هذه الدراسة أن اثر تقييم الحوكمة الالكترونية في تحسين الشفافية والمسائلة وكفاءة العمل والاجراءات المالية وتقليل الفساد والاختلالات المالية في البلدية جاءت بدرجه مرتفعة .وكذلك تحسين جوده الخدمات المالية و زياده ثقة المواطنين والرضا عن المعاملات المالية وتحسين التخطيط المالي واداره الموارد المالية وزياده الشفافية والوضوح في عمليات المشتريات والصفقات العامة في البلدية وفي مستوى الالتزام بالقوانين واللوائح المالية والمحاسبية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة. وكذلك أظهرت هذه الدراسة أن تحسين العمل الجماعي والتعاوني بين اقسام البلدية المختلفة تحسن بدرجة متوسطة وقد قدمت هذه الدراسة عدة توصيات اهمها عقد دورات تدريبيه للكوادر البشرية العاملة في اقسام بلديه منشية بني حسن والعمل على حوكمة الاقسام الاخرى التي لم يتم حوكمتها لغايه الان والعمل على توظيف الكوادر ذات مؤهلات علمية من الدرجة الجامعية الاولى وأكثر حيث ان اغلب أبناء هذه المنطقة من حملة الشهادات الجامعية والدراسات العليا.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### 2-1المحور الأول: المتغير المستقل (الحوكمة الالكترونية)

**1-2-1مفهوم الحوكمة الإلكترونية:** الحوكمة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولا سيما الإنترنت، في إدارة العمليات الحكومية، وتقديم الخدمات العامة، وتعزيز الشفافية، وتحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسات الحكومية. تهدف الحوكمة الإلكترونية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز المساءلة، وتقليل الفساد الإداري والمالي من خلال تقليل التدخل البشري في المعاملات الرسمية (هشام يوسف سالم الاعمر. (2023).

**2-2-1 تعريفات الحوكمة الإلكترونية**

**أولا/ تعريف الأمم المتحدة:** "الحوكمة الإلكترونية هي الاستخدام الفعّال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الحكومية لتعزيز تقديم الخدمات العامة، وزيادة الكفاءة، وتحسين الشفافية والمساءلة، وتمكين المواطنين من المشاركة في صنع القرار."

**ثانيا/ تعريف البنك الدولي:** "التحول الرقمي لأنظمة الإدارة العامة من خلال تبني أدوات إلكترونية لتقديم الخدمات الحكومية بكفاءة، وتعزيز الشفافية، وتقليل الفساد، وزيادة التواصل بين الحكومة والمجتمع."

**ثالثا/ تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD):** "استخدام الأدوات الرقمية والتكنولوجية لتحسين حوكمة الدولة، وزيادة فعالية المؤسسات العامة، وتعزيز ثقة المواطنين من خلال تيسير الوصول إلى الخدمات العامة والحد من البيروقراطية (صالحي واخرون (2024).

**3-2-1 اهداف الحوكمة الالكترونية:** بناءً على المتغيرات التي تم تحديدها في الحوكمة الإلكترونية، يمكن تحديد الأهداف الرئيسية الحوكمة الالكترونية على النحو التالي:

**1-3-2-1 تحليل تأثير الأتمتة والتحول الرقمي على تقليل الفساد المالي:** دراسة كيف أن الأتمتة والتحول الرقمي للعمليات الحكومية يسهم في تقليل الفساد المالي مثل الرشوة والاختلاس من خلال تقليل تدخل العنصر البشري وتحسين كفاءة الإجراءات. يُعد التحول الرقمي والأتمتة من الأدوات الفعالة في مكافحة الفساد المالي في المؤسسات الحكومية والخاصة. فمع تطور التكنولوجيا وتبني الأنظمة الإلكترونية في إدارة العمليات المالية والإدارية، أصبحت فرص الفساد مثل الرشوة والاختلاس والتلاعب المالي أقل بسبب تقليل التدخل البشري وتعزيز الشفافية والرقابة. الأتمتة تعني تحويل العمليات التقليدية اليدوية إلى عمليات إلكترونية تعتمد على البرمجيات والذكاء الاصطناعي، مما يقلل من التفاعل البشري المباشر ويحد من فرص الفساد (عمران علي أبو خريص د مصطفى أحمد الكشر). (2023).

**أهم فوائد الأتمتة في تقليل الفساد:**

**أولا: تقليل التدخل البشري:** يؤدي استخدام الأنظمة المؤتمتة إلى تقليل الحاجة إلى التفاعل المباشر بين الموظفين والمواطنين، مما يقلل من فرص تقديم الرشوة أو المحسوبية.

**ثانيا: تحسين الدقة وتقليل الأخطاء:** تساهم الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية التي قد تؤدي إلى فساد مالي مقصود أو غير مقصود.

**ثالثا: توثيق العمليات المالية والإدارية:** الأتمتة تضمن تسجيل جميع المعاملات بشكل دقيق، مما يجعل التلاعب بالبيانات أكثر صعوبة.

**رابعا: تعزيز الامتثال للأنظمة والقوانين:** يمكن للبرامج المؤتمتة فرض الامتثال الصارم للإجراءات واللوائح المالية، مما يحد من إمكانية التجاوزات المالية (مطهري، كمال، & مطهري. (2019).

**2-3-2-1 دراسة تأثير أنظمة الرقابة والمراجعة الإلكترونية على كشف الفساد:** دراسة كيف تساهم أنظمة المراقبة الإلكترونية مثل التحليل الذكي للبيانات وأدوات التدقيق الرقمي في اكتشاف ومنع الفساد المالي في المعاملات الحكومية. يعد الفساد المالي والإداري من أكبر التحديات التي تواجه الحكومات والمنظمات، إذ يؤدي إلى هدر الموارد، وعرقلة التنمية، وتقليل ثقة المواطنين في المؤسسات العامة. في ظل التطور التكنولوجي، ظهرت أنظمة الرقابة والمراجعة الإلكترونية كأداة فعالة لتعزيز الشفافية، وتحسين آليات الرقابة، وكشف عمليات الفساد بشكل أكثر دقة وسرعة. تشير أنظمة الرقابة والمراجعة الإلكترونية إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية، مثل الأنظمة الذكية، والبرمجيات المتخصصة، وقواعد البيانات المتكاملة، لمراقبة وتحليل العمليات المالية والإدارية داخل المؤسسات. تهدف هذه الأنظمة إلى تعزيز الشفافية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، ومنع التلاعب بالبيانات المالية (طلال محمد علي الجحاوي& محمد محيسن عبد الرضا الزرفي (2018).

**أبرز خصائص أنظمة الرقابة والمراجعة الإلكترونية:**

**أولا: المتابعة الفورية:** إمكانية تحليل المعاملات والأنشطة المالية بشكل فوري لكشف أي عمليات مشبوهة.

**ثانيا: التقليل من التدخل البشري:** الحد من إمكانية التلاعب بالمعلومات أو تزوير الوثائق.

**ثالثا: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي:** تحليل البيانات الكبيرة لاكتشاف الأنماط غير الطبيعية التي قد تدل على فساد مالي.

**رابعا: تكامل مع الأنظمة المالية والإدارية:** ربط أنظمة المحاسبة، والضرائب، والعقود الحكومية بنظام رقابة موحد لضمان الشفافية.

**خامسا: التوثيق الرقمي:** حفظ جميع المعاملات والإجراءات بشكل إلكتروني لتسهيل عمليات التدقيق والمراجعة (بن الشيخ الحسين. (2022).

**3-3-2-1 تقييم دور التدريب والتوعية الرقمية في مكافحة الفساد المالي:** فحص تأثير برامج التدريب والتوعية الرقمية على الموظفين الحكوميين والمواطنين في تعزيز الوعي بأهمية الالتزام بالنزاهة. أصبح التدريب والتوعية الرقمية من الأدوات الفعالة في مكافحة الفساد المالي من خلال تحسين الثقافة المؤسسية، وتعزيز الامتثال للأنظمة، وتمكين الموظفين والمواطنين من التعرف على أساليب الفساد وسبل مكافحته. مفهوم التدريب والتوعية الرقمية يتم من خلال:

**أولا: التدريب الرقمي:** يشير إلى البرامج التعليمية الإلكترونية التي تُستخدم لتعزيز مهارات الأفراد وتمكينهم من استخدام التقنيات الحديثة في الرقابة المالية والإدارية، وكشف عمليات الفساد.

**ثانيا: التوعية الرقمية:** تتضمن نشر المعلومات والموارد الرقمية حول مخاطر الفساد، وأهمية الامتثال للقوانين، وطرق الإبلاغ عن أي تجاوزات مالية عبر الوسائل الإلكترونية.

**يتم تنفيذ التدريب والتوعية الرقمية من خلال:**

1. الدورات التدريبية عبر الإنترنت (E-learning).
2. ورش العمل الافتراضية حول الشفافية والنزاهة المالية.
3. منصات إلكترونية تقدم محتوى تعليمي حول مكافحة الفساد.
4. تطبيقات وأدوات إلكترونية للإبلاغ عن الفساد وتعزيز الوعي (محمد ابو السبح واخرون,2022).

**4-3-2-1 مراجعة تأثير التشريعات القانونية المرتبطة بالحوكمة الإلكترونية في تقليل الفساد المالي:** ان التشريعات القانونية التي تنظم الحوكمة الإلكترونية أداة أساسية لتعزيز الشفافية والمساءلة، والحد من الفساد المالي. تساعد هذه القوانين في تنظيم المعاملات الإلكترونية، وضمان الامتثال المالي، وتعزيز آليات الرقابة الرقمية داخل المؤسسات العامة والخاصة. تشير التشريعات القانونية للحوكمة الإلكترونية إلى مجموعة القوانين والأنظمة التي تنظم استخدام التقنيات الرقمية في إدارة الشؤون المالية والإدارية داخل المؤسسات، بهدف تحقيق الشفافية، وتعزيز الكفاءة، والحد من الفساد المالي. تشمل هذه التشريعات قوانين الشفافية المالية، والتحول الرقمي، والتوقيع الإلكتروني، والأمن السيبراني، وحماية البيانات، والمشتريات الإلكترونية (المطيري واخرون,2020).

**أبرز مجالات التشريعات القانونية للحوكمة الإلكترونية:**

**أولا: قوانين الشفافية والإفصاح المالي:** تلزم المؤسسات بنشر تقارير مالية دورية، مما يمنع التلاعب بالبيانات.

**ثانيا: أنظمة الرقابة الإلكترونية والمراجعة المالية:** تفرض اعتماد الأنظمة الرقمية في التدقيق والكشف عن التجاوزات المالية.

**ثالثا: التوقيع الإلكتروني والعقود الرقمية:** تضمن مصداقية العقود والمعاملات الرقمية، مما يقلل من التزوير والاحتيال.

**رابعا: حماية البيانات والأمن السيبراني:** تحمي الأنظمة المالية من الاختراقات والتلاعب بالبيانات.

**خامسا: المشتريات الإلكترونية والمناقصات الرقمية:** تضمن النزاهة في عمليات التعاقد الحكومي، وتقلل من الرشوة والمحسوبية (حامد كريم الحدراوي , واخرون (2022).

**2-2المحور الأول: المتغير التابع (الرشوة والاختلاس)**

تُعد الرشوة والاختلاس من أخطر أشكال الفساد المالي والإداري، حيث يؤديان إلى تدهور الاقتصاد، وضعف الثقة في المؤسسات، وزيادة التفاوت الاجتماعي. في ظل التحول الرقمي

وتطبيق الحوكمة الإلكترونية، أصبحت هناك آليات أكثر تطورًا لكشف ومنع هذه الجرائم، مما يساعد في بناء بيئة مالية وإدارية أكثر نزاهة وشفافية.

**1-2-2مفهوم الرشوة**

الرشوة: تشير إلى تقديم أو قبول أموال أو هدايا أو خدمات بشكل غير قانوني بهدف التأثير على قرارات المسؤولين أو الموظفين لتحقيق مصالح شخصية أو تجارية غير مشروعة. تشمل الرشوة:

**أولا:** الرشوة المالية المباشرة (دفع الأموال مقابل تسهيل معاملة معينة).

**ثانيا:** الرشوة غير المالية (تقديم هدايا، وامتيازات، ووظائف لأفراد معينين).

**ثالثا:** الرشوة السياسية (شراء النفوذ والتأثير على القرارات الحكومية) (نوال طارق ابراهيم، وائل عذب حاجم. (2016).

**2-2-2 الاختلاس:** يُعرف بأنه قيام شخص مسؤول عن أموال أو ممتلكات عامة أو خاصة بسرقة أو التلاعب بها لصالحه الشخصي. يشمل الاختلاس:

أولا: التلاعب في الحسابات المالية داخل المؤسسات.

ثانيا: استخدام موارد الشركة أو الحكومة لأغراض شخصية.

ثالثا: سرقة الأموال العامة أو أموال المستثمرين في الشركات الخاصة.

**1-2-2-2 أسباب انتشار الرشوة والاختلاس:**

أولا: ضعف أنظمة الرقابة والمحاسبة: غياب الرقابة الإلكترونية والمراجعة المالية يؤدي إلى سهولة التلاعب بالأموال والقرارات.

ثانيا: عدم الشفافية في العمليات الإدارية والمالية: غياب الإفصاح المالي يجعل من الصعب تتبع المعاملات وكشف الفساد.

ثالثا: الرواتب المتدنية في بعض القطاعات: قد تدفع بعض الموظفين لقبول الرشوة أو التلاعب بالأموال لتعويض الدخل المنخفض.

رابعا: ضعف القوانين والعقوبات: عندما تكون القوانين غير صارمة أو غير مطبقة بشكل فعال، يستمر الفاسدون في استغلال النظام.

خامسا: الثقافة المجتمعية السائدة: في بعض البيئات، يُنظر إلى الرشوة على أنها "طريقة للحياة" بدلاً من كونها جريمة (سفيان، م. (2021).

**2-2-2-2 الآثار السلبية للرشوة والاختلاس**

**أولا: المشاكل الاقتصادية**

1. **إضعاف الاقتصاد الوطني:**

أ. تؤدي الرشوة والاختلاس إلى هدر الموارد المالية العامة، مما يضعف قدرة الحكومات على تقديم الخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة والبنية التحتية.

ب. تراجع الاستثمارات الأجنبية والمحلية، حيث يفضل المستثمرون الابتعاد عن الدول التي تعاني من فساد مالي واسع النطاق.

ج. زيادة الديون العامة نتيجة سوء إدارة الأموال العامة ونهبها بدلاً من استخدامها في مشاريع تنموية.

2. **تشويه بيئة الأعمال والتنافسية:**

أ. تؤدي الرشوة إلى غياب العدالة في السوق، حيث يتم منح العقود والصفقات لمن يدفع أكثر وليس لمن يقدم أفضل خدمة.

ب. ضر بالشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث تصبح غير قادرة على المنافسة مع الشركات التي تعتمد على دفع الرشاوى للفوز بالمناقصات والمشاريع الحكومية.

ج. زيادة تكاليف الإنتاج بسبب اللجوء إلى الرشاوى، مما يرفع الأسعار النهائية على المستهلكين (عبد الرحمن قابيل واخرون,2022).

3. **تفشي التهرب الضريبي والجرائم المالية:**

أ. يمكن للرشوة أن تسهل التهرب الضريبي، حيث يدفع بعض الأفراد والشركات أموالًا للمسؤولين لتزوير التقارير الضريبية.

ب. تساعد الاختلاسات المالية في تمويل أنشطة غير قانونية، مثل غسيل الأموال أو تمويل الجريمة المنظمة.

**ثانيا: المشاكل الاجتماعية**

1. **تزايد الفجوة بين الفقراء والأغنياء:**

أ. يستفيد الفاسدون من الثروات المنهوبة بينما يعاني المواطنون من نقص الخدمات الأساسية مثل الرعاية الصحية والتعليم.

ب. يتم تحويل الأموال العامة إلى الحسابات الخاصة بدلًا من تحسين المعيشة العامة، مما يعزز عدم المساواة الاجتماعية.

2. **ضعف جودة الخدمات العامة:**

أ. في الدول التي تنتشر فيها الرشوة، تصبح الخدمات الأساسية ضعيفة الجودة، حيث يتم توظيف غير المؤهلين في المناصب الحكومية بناءً على المحسوبية بدلاً من الكفاءة.

ب. يتم إهمال المشاريع الحيوية (مثل الطرق، المستشفيات، المدارس) أو تنفيذها بشكل سيئ بسبب الفساد المالي وسوء التسيير.

3. **تدهور القيم الأخلاقية والثقافية:**

أ. انتشار الرشوة يؤدي إلى تطبيع الفساد في المجتمع، حيث يبدأ الأفراد في اعتباره "وسيلة ضرورية" للحصول على الحقوق والخدمات.

ب. يفقد الأفراد الثقة في العدالة والنزاهة، مما يؤدي إلى انتشار المحسوبية والواسطة في التوظيف والترقيات (عبد الرحيم, & سيد. (2023).

**ثالثا: المشاكل السياسية والإدارية**

1. **إضعاف ثقة المواطنين في الحكومة:**

أ. عندما يدرك المواطنون أن الأموال العامة تُنهب عبر الرشوة والاختلاس، فإنهم يفقدون الثقة في النظام السياسي، مما يؤدي إلى اضطرابات اجتماعية أو احتجاجات.

ب. تؤدي هذه الظاهرة إلى تراجع المشاركة السياسية، حيث يشعر المواطنون بأن أصواتهم لا قيمة لها في ظل الفساد المنتشر.

2. **تعطيل التنمية المستدامة والإصلاحات الحكومية:**

أ. الفساد المالي يجعل من الصعب تنفيذ إصلاحات اقتصادية أو إدارية، لأن بعض المسؤولين الفاسدين يعارضون أي تغيير يهدد مكاسبهم غير المشروعة.

ب. يؤدي إلى ضعف تنفيذ المشاريع التنموية، حيث يتم تحويل الميزانيات إلى حسابات خاصة بدلاً من الاستثمار في البنية التحتية.

ج. تعزيز نفوذ الجماعات الإجرامية والمنظمات الفاسدة

3. **تدهور البيئة بسبب ضعف الرقابة:**

أ. يمكن أن تؤدي الرشوة إلى تجاوز القوانين البيئية، حيث تدفع الشركات أموالًا للمسؤولين لتجاهل المخالفات البيئية مثل التصريف غير القانوني للنفايات الصناعية أو إزالة الغابات.

ب. تسهم الاختلاسات المالية في تعطيل مشاريع الطاقة النظيفة والاستدامة، حيث يتم توجيه الأموال إلى مشاريع غير مجدية بيئيًا ولكنها مربحة للمسؤولين الفاسدين.

4. **تعطيل برامج مكافحة الفقر والرفاه الاجتماعي:**

أ. في كثير من الحالات، يتم اختلاس الأموال المخصصة للبرامج الاجتماعية، مما يحرم الفئات الفقيرة والمحتاجة من المساعدات والدعم الحكومي.

ب. يؤدي ذلك إلى زيادة نسب البطالة والتشرد والجريمة نتيجة فقدان المواطنين لفرص تحسين أوضاعهم المعيشية (قنيفة, واخرون,2021).

**رابعا: المشاكل الأمنية والقانونية**

1. **إضعاف سيادة القانون:**

أ. عندما يتمكن الأفراد من شراء الأحكام القضائية أو التلاعب بالقوانين من خلال الرشوة، تصبح العدالة غير فعالة، مما يؤدي إلى مزيد من الجرائم.

ب. يساهم الفساد في إطلاق سراح المجرمين أو تخفيف العقوبات عليهم، مما يؤدي إلى انتشار الجريمة المنظمة.

2. **زيادة التهديدات الأمنية والإرهاب:**

أ. في بعض الدول، يستخدم الفاسدون أموال الاختلاس لتمويل جماعات غير قانونية، مما يؤدي إلى زيادة التهديدات الأمنية.

ب. تؤدي الرشوة داخل الأجهزة الأمنية إلى ضعف القدرة على مكافحة الجرائم المنظمة والإرهاب، مما يجعل الدولة أكثر عرضة للفوضى الأمنية (محمد عرفة. (2020).

**2-3 إثر الحوكمة في تقليل الاختلاس والرشوة**

تعتبر الحوكمة الإلكترونية من أهم الأدوات الحديثة التي تساهم في تعزيز الشفافية، وتحسين الأداء الإداري، وتقليل فرص الفساد المالي والإداري. من خلال تبني التقنيات الرقمية، وأنظمة المراقبة الإلكترونية، والتعاملات غير الورقية، يمكن للحكومات والمؤسسات تقليل الرشوة

والاختلاس عبر الحد من التدخل البشري في العمليات الإدارية والمالية، مما يقلل من فرص الفساد (وسن يحيى احمد & هدى محمد سليم محي. (2020).

**3-2-1 دور الحوكمة الإلكترونية في الحد من الرشوة**

**أولا: تعزيز الشفافية في المعاملات الحكومية:** توفر الحوكمة الإلكترونية منصات إلكترونية لإتمام المعاملات الحكومية، مما يقلل من اللقاءات المباشرة بين الموظفين والجمهور، وهي أحد الأسباب الرئيسية للرشوة.

تتيح الأنظمة الإلكترونية إمكانية تتبع كل معاملة مالية وإدارية، مما يجعل من الصعب إخفاء أو تزوير المعلومات.

**ثانيا: الحد من تدخل العنصر البشري:** يقلل التحول الرقمي من الحاجة إلى التواصل المباشر بين المواطنين والموظفين الحكوميين، مما يحد من فرص طلب أو تقديم الرشاوى.

تعمل الأنظمة المؤتمتة على إلغاء التحيزات والمحسوبيات من خلال اتخاذ قرارات تعتمد على البيانات وليس العلاقات الشخصية.

**ثالثا: استخدام التوقيع الإلكتروني والتعاملات غير النقدية:** يقلل التوقيع الإلكتروني من التلاعب في المستندات، حيث يتم تسجيل كل توقيع رقمياً ويمكن التحقق منه بسهولة.

يساعد التحول إلى المدفوعات الإلكترونية بدلاً من النقد على الحد من الرشاوى غير القابلة للتتبع.

**رابعا: تعزيز أنظمة الإبلاغ عن الفساد:** توفر الحوكمة الإلكترونية منصات سرية للإبلاغ عن الفساد والرشوة، مما يشجع المواطنين والموظفين على الكشف عن الممارسات غير القانونية دون خوف من الانتقام.

تتيح أنظمة المراقبة الإلكترونية للحكومات اكتشاف المخالفات بسرعة واتخاذ إجراءات صارمة ضد المسؤولين المتورطين (ياسر علاء مهدي محسن,2021).

**3-2-2 تأثير الحوكمة الإلكترونية على تقليل الاختلاس**

**أولا: تعزيز أنظمة المراقبة والمراجعة المالية:** تعمل الأنظمة الإلكترونية على تحليل البيانات المالية تلقائيًا للكشف عن الأنماط غير الطبيعية التي قد تشير إلى عمليات اختلاس.

تمنع أنظمة المحاسبة الرقمية التلاعب بالحسابات المالية أو تزوير المستندات الورقية.

**ثانيا: إدارة الميزانيات والمشتريات الحكومية بشفافية:** تتيح الحوكمة الإلكترونية أنظمة إلكترونية لإدارة المناقصات والعقود الحكومية، مما يمنع الفساد في عمليات الشراء العام.

تقلل منصات المشتريات الحكومية الإلكترونية من فرص التلاعب في الأسعار أو اختيار الموردين بناءً على العلاقات الشخصية بدلاً من الكفاءة والجودة.

**ثالثا: تحسين الأمن السيبراني والحد من الاحتيال المالي:** تمنع الأنظمة الأمنية القوية عمليات الاختلاس الإلكتروني أو التلاعب بالسجلات المالية من خلال تقنيات مثل التشفير والمصادقة الثنائية.

تساعد تقنيات تحليل البيانات الضخمة (Big Data) والذكاء الاصطناعي في كشف محاولات التلاعب المالي والاحتيال في وقت مبكر.

**رابعا: تعزيز المساءلة والمحاسبة:** تعمل الحوكمة الإلكترونية على تسجيل جميع المعاملات بشكل تلقائي، مما يسهل عملية تدقيق الحسابات ومحاسبة المسؤولين عن أي مخالفات مالية.

تمنع الأنظمة الذكية إصدار قرارات مالية أو نقل أموال بدون موافقات إلكترونية واضحة، مما يقلل من فرص الاختلاس (الشحي واخرون,2023).

**3-2-3 لتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مكافحة الفساد**

**أولا: ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض الدول:** قد تعاني بعض المؤسسات من نقص في الأنظمة التكنولوجية القادرة على دعم أنظمة الحوكمة الإلكترونية الفعالة.

**ثانيا: المقاومة الداخلية للتغيير:** يواجه التحول الرقمي معارضة من قبل بعض المسؤولين الذين يستفيدون من الفساد، مما قد يعوق تنفيذ الإصلاحات التكنولوجية.

**ثالثا: الهجمات السيبرانية ومحاولات اختراق الأنظمة:** يحتاج تطبيق الحوكمة الإلكترونية إلى أمن سيبراني قوي لمنع محاولات الاختراق التي قد تهدد نزاهة البيانات المالية والإدارية (عبد العزيز عقاقبة, & سعيدة بلهادي. (2021).

## المبحث الثالث: الجانب العملي

تطرق المبحث التالي الى بيان نتائج الاستبيان وتقييم مستوى الحوكمة الالكترونية في المؤسسة عينة البحث فضلا عن مستويات الأطر والاليات المتبعة للتقليل من الرشوة والاختلاس، وفيما يلي تفسير للنتائج المعروضة من خلال الجداول، مع تسليط الضوء على اهم المعطيات والاختلافات بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية متمثلة في (الاتمتة والتحول الرقمي وأنظمة الرقابة الالكترونية والتدريب والتوعية الرقمية والتشريعات القانونية) كما تم قياسها عبر عدة بنود (X-1 إلى X-5) لكل بعد من الأبعاد التي تم التطرق لها. بالإضافة المتغير التابع وهو تقليل الرشوة والاختلاس الذي تم قياسه من خلال 7 أسئلة للاستبيان الخاص به (y-1 الى y-7) وكانت عينة الدراسة 200 مستجيبا.

**أولا – خصائص عينة البحث:**

يشير الجدول () الى خصائص مجموعة المستجيبين التي تمثل عينة البحث وفق الفئات الثلاث (الجنس ومستوى التعليم والعنوان الوظيفي) والنسبة المئوية المرتبطة بكل فئة، مع الإشارة الى ان عينة البحث كانت 200 مستجيب، اما مجتمع البحث فقد كان جميع الموظفين العاملين في الدائرة المذكورة وفق العناوين الوظيفية الظاهرة في الجدول (1).

**الجدول (1) خصائص عينة البحث**

| الفئة | التفاصيل | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **الجنس** | ذكور | **60%** |
| | إناث | **40%** |
| **مستوى التعليم** | أقل من الثانوي | **15%** |
| | ثانوي | **25%** |
| | جامعي | **40%** |
| | دراسات عليا | **20%** |
| **العنوان الوظيفي** | مدير | **50%** |
| | معاون مدير | **25%** |
| | قانوني | **15%** |
| | مهندس | **10%** |

**المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS)**

**أولا – التكرارات ومستوى الاتفاق حول بنود الحوكمة الالكترونية وابعادها:**

تظهر نتائج الجدول (1) ان قيم البنود (Items) تمثل مستوى تقارب من حيث أهمية البند في بناء البعد المُقاس. القيم بين 0.58 و0.63 تدلّ على أن العناصر تساهم بشكل متجانس نسبيًا في تفسير البعد الكامن؛ ما يعني اتساقًا في طريقة قياس التحول الرقمي أو الحوكمة الإلكترونية.

في حين تتراوح المتوسطات لكل بند بين حوالي 2.90 و3.16. إذا افترضنا أنّ مقياس الإجابة يمتد من 1 (لا أتفق إطلاقاً) إلى 5 (أتفق تماماً)، فإن المتوسط القريب من 3 يشير إلى ميول معتدل أو موقف محايد لدى المستجيبين تجاه تلك البنود. مع ذلك، الاختلاف الطفيف في المتوسطات الأبعاد الا انه يوحي بأن جانبًا معينًا قد يحظى بتقييم أكثر إيجابية أو سلبية مقارنةً بغيره.

كما ان الانحراف المعياري (S.D) تتراوح قيمة الانحراف المعياري بين 2.1 و7.32؛ حيث يشير الانحراف الأكبر إلى تباين أكبر في الآراء حول بند معين، اذ ان بند (X-3) في "التدريب والتوعية الرقمية" لديه انحراف معياري مرتفع (7.32)، مما يشير إلى تباين واضح بين آراء المستجيبين وربما يدل على وجود استقطاب أو اختلاف كبير في الفهم والخبرة المتعلقة بهذا الجانب.

توزيع الإجابات (التكرارات وفقًا لخيارات: "لا اتفق إطلاقاً" – "لا اتفق" – "محايد" – "اتفق" – "اتفق تماماً"): تُظهر الأرقام توزيعًا للآراء. حول 200مستجيب، مما يؤكد أن توزيع الردود يعكس آراء جميع المستجيبين في العينة. توزيع الإجابات يُبرز نقاط التقارب والاختلاف في رأي المستجيب.

**الجدول (2) الوصف الخاص بمتغير الحوكمة الالكترونية**

| | | ت | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق اطلاقا | M | S. D | النسبة % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الحوكمة الإلكترونية | الاتمتة والتحول الرقمي | X-1 | 32 | 45 | 36 | 45 | 42 | 2.9 | 5.18 | 0.58 |
| | | X-2 | 44 | 38 | 41 | 30 | 47 | 3.01 | 5.83 | 0.6 |
| | | X-3 | 47 | 40 | 40 | 37 | 36 | 3.13 | 3.85 | 0.63 |
| | | X-4 | 35 | 44 | 39 | 39 | 43 | 2.95 | 3.22 | 0.59 |
| | | X-5 | 35 | 44 | 45 | 30 | 46 | 2.96 | 6.36 | 0.59 |
| | | ت | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق اطلاقا | M | S. D | النسبة % |
| | أنظمة الرقابة الالكترونية | X-1 | 36 | 37 | 46 | 39 | 42 | 2.93 | 3.63 | 0.59 |
| | | X-2 | 33 | 40 | 50 | 36 | 41 | 2.94 | 5.76 | 0.59 |
| | | X-3 | 38 | 39 | 41 | 33 | 49 | 2.92 | 5.22 | 0.58 |
| | | X-4 | 43 | 38 | 33 | 45 | 41 | 2.99 | 4.2 | 0.6 |
| | | X-5 | 46 | 42 | 31 | 39 | 42 | 3.06 | 5.02 | 0.61 |
| | | ت | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق اطلاقا | M | S. D | النسبة % |
| | التدريب والتوعية الرقمية | X-1 | 39 | 36 | 40 | 44 | 41 | 2.94 | 2.61 | 0.59 |
| | | X-2 | 39 | 39 | 37 | 41 | 44 | 2.94 | 2.37 | 0.59 |
| | | X-3 | 43 | 36 | 33 | 35 | 53 | 2.91 | 7.32 | 0.58 |
| | | X-4 | 36 | 41 | 42 | 41 | 40 | 2.96 | 2.1 | 0.59 |
| | | X-5 | 38 | 47 | 43 | 36 | 36 | 3.08 | 4.34 | 0.62 |
| | | ت | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق اطلاقا | M | S. D | النسبة % |
| | التشريعات القانونية | X-1 | 49 | 38 | 41 | 35 | 37 | 3.14 | 4.9 | 0.63 |
| | | X-2 | 41 | 47 | 33 | 40 | 39 | 3.06 | 4.47 | 0.61 |
| | | X-3 | 44 | 38 | 35 | 45 | 38 | 3.03 | 3.85 | 0.61 |
| | | X-4 | 46 | 44 | 31 | 39 | 40 | 3.09 | 5.18 | 0.62 |
| | | X-5 | 45 | 44 | 40 | 39 | 32 | 3.16 | 4.6 | 0.63 |

**المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS)**

فيما يتعلق بالأتمتة والتحول الرقمي لمتوسطات تتراوح حول 2.9 إلى 3.01، مما يوحي بأن آراء المستجيبين حول مبادرات الاتمتة والتحول الرقمي تقع عند نقطة الحياد أو تميل إلى عدم الاتفاق. توزيع الإجابات يظهر نسبًا معتبرة لكل من غير الموافقة والموافقة. الاستجابات حول التشريعات القانونية تكون أعلى قليلاً (حوالي 3.03 إلى 3.16) مقارنةً بباقي الأبعاد، وهذا قد يعني أن المستجيبين يميلون للإيجابية أو يضعون قيمة أكبر على جوانب التشريعات القانونية الداعمة للتحول الرقمي والحوكمة الالكترونية.

تدل هذه النتائج أن وجود إطار تشريعي وقانوني واضح يعد من المتطلبات الهامة لتيسير تطبيق نظم التحول الرقمي والحوكمة الالكترونية فالمستجيبون يرون أن التشريعات القانونية تشكل عاملاً مساعداً لاستقرار وتوجيه الحوكمة الالكترونية.

بدو أن معظم الأبعاد تقيم بمستوى متوسط (حوالي نقطة 3 على 5)، مما يشير إلى حالة من التردد أو الحياد لدى المستجيبين فيما يتعلق بتطبيق وتطوير مبادرات الحوكمة الإلكترونية. هذا قد يعود إلى عدة أسباب منها:

1. عدم وضوح الرؤية أو التنفيذ العملي لهذه التوجهات.
2. اختلاف الخبرات والمعارف التقنية بين فئات العينة المدروسة.
3. الحاجة إلى تحسين الجوانب الداعمة (مثل التدريب والتوعية) لتعزيز الثقة والالتزام

**ثانيا – التكرارات ومستوى الاتفاق حول بنود الرشوة والاختلاس وابعادها:**

**الجدول (3) الوصف الخاص بمتغير الرشوة والاختلاس**

| | ت | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تمام | M | S. D | النسبة % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تقليل الرشوة والاختلاس | *Y-1* | 10 | 112 | 70 | 5 | 3 | 3.61 | 43.77 | 0.72 |
| | *Y-2* | 12 | 89 | 92 | 5 | 2 | 3.52 | 41.37 | 0.7 |
| | *Y-3* | 9 | 96 | 76 | 10 | 9 | 3.43 | 38.09 | 0.69 |
| | *Y-4* | 10 | 87 | 79 | 3 | 21 | 3.31 | 35.67 | 0.66 |
| | *Y-5* | 8 | 86 | 101 | 4 | 1 | 3.48 | 44 | 0.7 |
| | *Y-6* | 8 | 100 | 78 | 8 | 6 | 3.48 | 40.62 | 0.7 |
| | *Y-7* | 9 | 107 | 76 | 5 | 3 | 3.57 | 43.22 | 0.71 |

**المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS)**

يشير المتوسط الأعلى (3.61) إلى تقييم إيجابي نسبي؛ الأغلبية (112) اختارت "اتفق"، بينما معظم المستجيبين كانوا على وضع "محايد" (70). العدد القليل في فئتي "لا اتفق" و "لا اتفق تماماً" يعكس عدم وجود مقاومة قوية لفكرة تقليل الرشوة والاختلاس في هذا البعد.

شير جميع العناصر إلى متوسطات فوق نقطة "المحايد" (3) ما يعني أن المستجيبين يميلون إلى دعم الإجراءات الهادفة إلى تقليل الرشوة والاختلاس، وإن كانت المزاجية لا تظهر تأييدًا مطلقًا بل رؤية معتدلة نحو هذه القضية.

رغم وجود ميل عام نحو الموافقة، فإن الأعداد الكبيرة ضمن خانة "محايد" تعكس حالة من التردد أو عدم اليقين، مما قد يدل على ضرورة زيادة الوعي أو توضيح تأثير هذه الإجراءات لدى الموظفين.

**ثالثا - قياس الأثر بين الحوكمة الالكترونية وتقليل الرشوة والاختلاس:**

من خلال الجدول () يشير تحليل (ANOVAa) الى اجمالي تباين البيانات (20.263) في حين يشير التباين الحاصل في النموذج التفسيري (Regression) الى (12.385) مما يعني ان 61% من التباين تم تفسيره من خلال هذا النموذج، وتشير (F) الى قوة تأثير النموذج عند مستوى دلالة (.000b) مما يعني ان النموذج معنوي ودال احصائيا.

**الجدول (4) تحليل التباين لاختبار متغيرات البحث**

| ANOVA[a] | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| النموذج | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 12.385 | 4 | 3.096 | 76.640 | .000[b] |
| | Residual | 7.878 | 195 | 0.040 | | |
| | Total | 20.263 | 199 | | | |
| المتغير التابع: الرشوة والاختلاس | | | | | | |

**المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS)**

يوضح الجدول (4) علاقة التأثير السلبي بين المتغيرات المستقلة وهي كل من (الأتمتة والتحول الرقمي وأنظمة الرقابة الالكترونية والتدريب والتوعية الرقمية والتشريعات القانونية)، ويظهر الثابت (Constant) بقيمة (6.016) أي ان قيمة الرشوة والاختلاس ستكون (6.016) عندما تكون قيمة المتغيرات المستقلة سالفة الذكر صفرا، وكلما ارتفعت قيمة الاتمتة والتحول الرقمي بوحدة واحدة، ينخفض مستوى الرشوة والاختلاس بمقدار 0.210 وحدة، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. أي يشير ذلك إلى أن الاعتماد الأكبر على التقنيات الرقمية والتحول نحو الأنظمة الآلية يُساهم في تقليل فرص وجود ممارسات الرشوة والاختلاس. وعند مقارنة التأثير بين العوامل باستخدام معاملات بيتا، نجد أن لهذه المتغير تأثير قوي نسبيًا (-0.418)، مما يُبرز أهميته بين العوامل المدروسة الأخرى.

ومع زيادة أنظمة الرقابة الإلكترونية بوحدة، ينخفض مستوى الرشوة والاختلاس بمقدار 0.213 وحدة تقريبًا. مما يعني تطبيق أنظمة رقابة متطورة يُساهم في الحد من ممارسات الفساد عبر رصد العمليات والإجراءات، مما يقلل من فرص ارتكاب الرشوة والاختلاس. تأثيرها (-0.407) قريب من تأثير التحول الرقمي، مما يدل على أهميتها كلاعب رئيسي في الحد من السلوكيات غير الأخلاقية في المؤسسة عينة البحث. وزيادة مستوى التدريب والتوعية الرقمية بوحدة تؤدي إلى انخفاض مستوى الرشوة والاختلاس بمقدار 0.199 وحدة. مما يشير هذا إلى أن رفع الوعي وتزويد الأفراد

بالتدريبات الرقمية المناسبة يساهم في منع الوقوع في ممارسات الرشوة والاختلاس، ربما عبر تعزيز الشفافية والمساءلة. وتأثير هذا المتغير قوي (-0.417)، ما يؤكد أن التثقيف الرقمي يعد عاملاً فعالاً في مكافحة الفساد. في حين ان، زيادة صرامة وتنفيذ التشريعات القانونية بوحدة، ينخفض مستوى الرشوة والاختلاس بمقدار 0.191 وحدة. مما يعني إن تطبيق الأطر القانونية الصارمة يشكل رادعًا قويًا ضد ممارسات الرشوة والاختلاس من خلال فرض عقوبات واضحة ورادعة، رغم أن تأثيرها أقل قليلًا مقارنة ببعض العوامل الأخرى. ويشير معامل بيتا السلبي (-0.376) أن التشريعات القانونية تلعب دورًا مهمًا لكنها ربما تحتاج للتكامل مع العوامل التكنولوجية والتوعوية لتعزيز الأثر السلبي على مظاهر الرشوة والاختلاس. وبما ان مستوى الدلالة لجميع الفرضيات هي معنوية وبمستوى دلالة اقل من (0.05) مما يعني قبول جميع فروض الدراسة.

**الجدول (5) اختبار فرضيات البحث**

| Coefficients | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| النموذج | | التقديرات غير المعيارية | | التقديرات المعيارية | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 6.016 | 0.141 | | 42.798 | 0.000 |
| | الاتمتة والتحول الرقمي | -0.210 | 0.023 | -0.418 | -9.306 | 0.000 |
| | أنظمة الرقابة الالكترونية | -0.213 | 0.024 | -0.407 | -9.060 | 0.000 |
| | التدريب والتوعية الرقمية | -0.199 | 0.021 | -0.417 | -9.282 | 0.000 |
| | التشريعات القانونية | -0.191 | 0.023 | -0.376 | -8.395 | 0.000 |
| المتغير التابع: الرشوة والاختلاس | | | | | | |

**المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS)**

يشير الجدول (5) الى ان المعامل غير المعياري ( B = -0.813): يعني أنه مع كل زيادة بوحدة واحدة في "الحوكمة الالكترونية"، ينخفض مستوى "الرشوة والاختلاس" بمقدار 0.813 وحدة، مع بقاء باقي العوامل ثابتة. هذا يدل على علاقة عكسية بين الحوكمة الالكترونية وممارسات الرشوة والاختلاس.

المعامل المعياري (Beta = -0.781): يعطي هذا المؤشر تقييمًا نسبيًا للقوة والتأثير؛ إذ يشير إلى أن زيادة بمقدار انحراف معياري واحد في الحوكمة الالكترونية تقابل انخفاضاً بمقدار 0.781 انحراف معياري في مستويات الرشوة والاختلاس. هذا يعكس قوة تأثير الحوكمة الالكترونية على تقليل الفساد. في حين تشير قيمة t وقيمة (Sig. = 0.000) p: قيمة t البالغة -17.604 تدل على أن المعامل بعيد عن الصفر بشكل ملموس، بينما قيمة p (0.000) تُظهر دلالة إحصائية عالية. هذا يعني أن العلاقة بين الحوكمة الالكترونية والرَشوة والاختلاس هي علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية. اما أعمدة الارتباط (Zero-order, Partial, Part): جميعها تساوي -0.781، مما يدل على ان الارتباط البسيط أو الثنائي بين الحوكمة الالكترونية والرَشوة والاختلاس هو -0.781.

**الجدول (6) قياس التأثير بين متغيرات البحث الأساسية**

| Coefficients | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| النموذج | | غير | التقديرات المعيارية | التقديرات المعيارية | t | Sig. | الارتباط | | |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part |
| 1 | (الثابت) | 6.014 | 0.139 | | 43.179 | 0.000 | | | |
| | الحوكمة الالكترونية | -0.813 | 0.046 | -0.781 | -17.604 | 0.000 | -0.781 | -0.781 | -0.781 |
| المتغير التابع: الرشوة والاختلاس | | | | | | | | | |

**المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS)**

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولا: الاستنتاجات

1. أن تطبيق أنظمة الحوكمة الإلكترونية يقلل بشكل كبير من فرص الرشوة والاختلاس في المؤسسات الحكومية من خلال تعزيز الشفافية وتقليل التدخل البشري في المعاملات المالية.
2. توفر أنظمة الحوكمة الإلكترونية آليات متقدمة للمراقبة والتدقيق، مما يسهل اكتشاف المخالفات المالية ويعزز من ثقافة المساءلة داخل المؤسسات الحكومية.
3. يساهم التحول الرقمي في تقليل الإجراءات اليدوية التقليدية، التي كانت تُستغل في عمليات الفساد، مما أدى إلى تحسين الكفاءة والحد من التلاعب بالبيانات المالية.
4. ان تطبيق الحوكمة الإلكترونية يساهم في رفع مستوى ثقة المواطنين في الأجهزة الحكومية، نتيجة زيادة الشفافية وسهولة الوصول إلى المعلومات.

### ثانيا: التوصيات

1. ضرورة تطوير الأنظمة التكنولوجية في المؤسسات الحكومية لضمان تنفيذ فعال للحوكمة الإلكترونية، مع توفير شبكات اتصال آمنة وسريعة.

2. العمل على رقمنة جميع العمليات الإدارية والمالية داخل المؤسسات الحكومية لتقليل التدخل البشري، وبالتالي الحد من فرص الفساد المالي مثل الرشوة والاختلاس.
3. تفعيل أنظمة إلكترونية تتيح للجمهور والجهات الرقابية الوصول إلى البيانات المالية والمشتريات الحكومية لضمان وضوح العمليات وتعزيز النزاهة.
4. تحديث القوانين واللوائح الخاصة بالحوكمة الإلكترونية لضمان تكاملها مع جهود مكافحة الفساد المالي، مع فرض عقوبات صارمة على المخالفين.
5. حماية البيانات والمعلومات الحكومية من الهجمات الإلكترونية التي قد تستغل لاختراق أنظمة الحوكمة الإلكترونية والتلاعب بها.

## توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

## تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

## موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

## شكر وتقدير:

لا أحد.

## References:

1. Abd El-Aal, A. A., & Khaled. (2023). Tatbiq nuzum maʿlumat al-hukuma al-iliktruniya ka-wasila limujabahat al-fasad: Namadhij dawliya najaha. Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Port Said, 43(43), 290–310.
2. Al-Shuhhi, M. A. M. Al-Sawaleh. (2023). Al-hukuma al-iliktruniya wa aliat mukafahat al-fasad al-idari. Al-Majalla Al-Qanuniya, 15(5), 1285–1358.
3. Al-Mutairi, M. B. M. F., Al-Suqayani, S., & Supervisor: T. M. (2020). Dawr al-hukuma al-iliktruniya fi taʿziz al-amn al-iqtisadi (Doctoral dissertation, Naif Arab University for Security Sciences).
4. Rady, E. J., & Abdallah, A. K. (2024). Al-mas'uliyya al-qanuniyya ʿan jarimat al-ikhtilas fi al-qanun al-ʿiraqi. Majallat Al-ʿUlum Al-Insaniyya wal-Tabiʿiyya, 5(8), 339–349.
5. Ben Sheikh El-Hussein. (2022). Dawr al-hukuma al-iliktruniya fi tahsin ada' mu'assasat al-taʿlim al-ʿali (Doctoral dissertation, University Center of Abdalhafid Boussouf - Mila).
6. Al-Hadrawi, H. K., Jabr, K. S., & Al-Asadi, K. I. (2022). Dawr istratijiyat al-hukuma al-iliktruniya wa al-istithmar fi ras al-mal al-fikri fi tahsin jawdat al-taʿlim al-jamiʿi. Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences (Conference paper).
7. Al-Turki, K., Alayah, M., Al-Mawari, A., & Al-Zandani, B. (2021). Dawr al-hukuma al-iliktruniya fi taʿziz al-shafafiyya fi al-qitaʿ al-khas fi Dawlat Qatar. El-Bahith, 21.
8. Sofiane, M. (2021). Mada iltizam al-sharikāt al-tijariyya bi-maʿayir al-wiqaya min al-fasad – dirasa muqarana. Rule of Law and Anti-Corruption Center Journal, 2021(1), 3.
9. Salhi, Y., Dinar, F., Dr. Sari, & Nasr Eddine. (2024). Dawr al-iltizam bi-maʿayir al-hukuma al-iliktruniya fi tahsin al-ada' al-mustadam lil-mu'assasa al-iqtisadiyya: Dirasa halat Ittisalat al-Jaza'ir - Tebessa (Doctoral dissertation, University of Martyr Sheikh Al-Arabi Tebessa).
10. Al-Jajawi, T. M. A., & Al-Zurfi, M. M. A. R. (2018). Iṭar muqtarah li-hukumat al-muʾassasat al-baladiyya lil-ḥadd min ʿamaliyyat al-iḥtiyāl: Baḥth taṭbiqī fī muʾassasāt Baladiyat Muḥāfaẓat Bābil. Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS), 13(42).
11. Qabeel, A. R., Hafez, T. A., Ibrahim, S. A. M., & Ikram. (2022). Namudhaj muqtarah limurajaʿat al-adaʾ littanabu' bil-fasad al-mali fi sharikat qitaʿ al-aʿmal al-ʿamm al-muqayyada fi suq al-awraq al-maliyya al-masriyya b-istkhdam tiqniyat tanqib al-bayanat. Egyptian Journal of Commercial Studies, 46(4), 467–530.
12. Abdel-Rahim, S. (2023). Istikhdam tatbiqat al-dhaka' al-istinaʿi fi bina' nizam maʿlumat muhasabi li-hukuma al-iliktruniya limukafahat al-fasad wa taḥqiq al-iṣlah al-idari fi Misr. Journal of Financial and Commercial Studies, 33(3), 525–553.
13. Aqqaqbah, A. A., & Belhadi, S. (2021). Al-hukuma al-iliktruniya ka'aliyya limukafahat al-fasad: "Nizam silsilat al-

kutal al-muzāʿa – Blockchain" namudhajan. Al-Bahith Journal for Academic Studies, 8(3), 973–994.
14. Abu Khreis, O. A., & Al-Kashar, M. A. (2023). Mutaṭallibāt tatbiq al-taḥawwul nahwa al-hukuma al-iliktruniya (namadhij wa tajārib ʿalamiyya wa ʿarabiyya). Journal of Humanities and Natural Sciences, 4(11), 149–172.
15. Quneifah, N., Bekhti, & Soumia. (2021). Mutaṭallibāt tatbiq al-hukuma al-iliktruniya fi al-idara al-ʿumumiyya. Al-Tamayuz al-Fikri Journal for Social and Human Sciences, 3(3), 43–52.
16. Labaz, S., Zaddam, & Youssef. (2020). Dawr al-hukuma al-iliktruniya fi mukafahat al-fasad al-idari – tajribat Korea al-Janubiyya. Algerian Journal of Human Security, 5(1), 265–288.
17. Abu Al-Sabbah, M., Bilal, M., & Mostafa. (2024). Dawr al-hukuma al-iliktruniya fi taḥqiq tamayuz al-mawarid al-bashariyya fi al-andiyya al-riyadiyya. Scientific Journal for Sports Education Sciences, 33(6), 49–69.
18. Arafah, M. (2020). Al-hukuma al-rashida fi muwajahat al-fasad al-idari baʿd al-rabiʿ al-ʿarabi: Halata Tunis wa Misr. Arab Politics, 8(43), 67–78.
19. Yaseen, M., & Ahmed. (2024). Dawr al-hukuma al-iliktruniya fi tahsin al-ada' al-idari bi-mudiriyaat al-shabab wa al-riyada. Assiut Journal for Sports Education Sciences and Arts, 69(4), 1942–1974.
20. Muttahari, K., & Muttahari. (2019). Dawr al-idara al-iliktruniya fi tahsin al-khidma al-ʿumumiyya wa mukafahat al-fasad al-idari. Revue d'études sur les institutions et le développement, 5(1), 67–85.
21. Ibrahim, N. T., & Hajem, W. A. (2016). Al-fasad al-mali wa al-idari: Mafhumu, asbabuhu, anwaʿuhu wa subul muʿalajatih fi al-ʿIraq. Journal of Economics and Administrative Sciences, 22(93), 224.
22. Salem Al-Aʿmar, H. Y. (2023). Taqyim athar al-hukuma al-iliktruniya fi tahsin al-adaʾ al-mali fi baladiyat Manshiyat Bani Hassan. Journal of Humanities and Natural Sciences, 4(12), 593–607.
23. Ahmed, W. Y., & Mohi, H. M. S. (2020). Al-hukuma al-iliktruniya wa taʾthiruha fi taʿziz al-raqaba al-dakhiliyya. Journal of Administration and Economics, (124), 245–249.
24. Mahdi, Y. A. M., Aboud, W. N. H., & Al-Tahir, M. H. S. (2021). Tawẓif al-hukuma al-iliktruniya ka-ada istiratijiyya limukafahat al-fasad al-idari wa al-mali fi al-muʾassasat al-ʿiraqiyya. Altoosi University College Journal, (11).