

متطلبات تفعيل الحوكمة الإلكترونية في التنظيمات الإدارية الحديثة. المفاهيم وآلية التطبيق.

Requirements for activating electronic governance in modern administrative organizations. Concepts and application mechanism

د. مقدم سعاد، Mokeddem souad، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،

قسم علم الاجتماع، mokeddem.souad@yahoo.com

تاريخ القبول: 2021/08/ 19

تاريخ الاستلام: 2021/06/ 12

الملخص:

تعتبر الحوكمة الإلكترونية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت في السنوات الأخيرة وتشكل آفاق الإدارة الحديثة خلال السنوات القادمة، وهذا أصبح موضوع الحوكمة الإلكترونية محل اهتمام العديد من الباحثين في المجالات الاجتماعية والاقتصادية ويحظى بأهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة، وهكذا أصبحت الحوكمة الإلكترونية خيارا استراتيجيا على مستوى الحكومات ويجب تطبيقه رغم العوائق التي ساهمت في إبطاء التحول الإلكتروني في الكثير من الدوائر الحكومية. ولهذا جاءت هذه المداخلة انطلاقا من أن الإدارة الجزائرية بحاجة إلى إدارة عصرية من خلال استحداث ثقافة تنظيمية قائمة على الإدارة عن بعد ومرتكزة على التكنولوجيا الحديثة وإدارة الرقميات.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة، الحوكمة الإلكترونية، الحوكمة الإلكترونية، التنظيمات الإدارية.

Abstract:

E-governance is one of the most prominent modern administrative applications that have appeared in recent years, and administrative governance is the future of modern management in the coming years, and the topic of e-governance has become of interest to many researchers in the social and economic fields, and it has great importance in modern institutions.

E-governance has become a strategic choice at the governmental level, and it must be applied despite the obstacles that have contributed to slowing down electronic transformation in many governments.

That is why this intervention came on the basis that the Algerian administration needs a modern administration, by providing an organizational culture based on remote management and based on modern technology and electronic management.

key words:

Governance, e-governance, e-government, administrative organizations.

مقدمة :

إن إهتمام التنظيمات الإدارية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإعتمادها على الحواسب الآلية ، وربطها بشبكات الأنترنت ، وإستعمالها في مختلف نشاطاتها أدى إلى توسيع وزيادة حجم الخدمات الإلكترونية على شبكة الأنترنت وأصبح من سمات التنظيمات الإدارية الحديثة ، المعتمدة على إدخال المعلوماتية في العمل الإداري، وأهمية الإستثمار في الموارد البشرية، وتخطيط قوى العمل وربطها بإحتياجات المؤسسة، كلها تدابير تعمل على تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي والسرعة في إتخاذ القرارات الإدارية مما يؤدي في محصلتها إلى زيادة الفاعلية وتحقيق الأهداف، وإفتتاح تلك المؤسسات على المحيط الخارجي.

ويعد موضوع الحوكمة الإلكترونية من المواضيع التي حظيت بإهتمام الباحثين على اعتبار أن الإدارة الرقمية تؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية في التنظيمات الإدارية الحديثة وزيادة كفاءتهم وف اعليتهم، ومن جهة أخرى تقديم خدمات أفضل للمواطنين، وذلك مواكبة للتطورات والتغيرات التي تمر بها مختلف دول العالم ، في ظل التوجه العالمي نحو إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وفي ظل التحول السريع لتطبيق الإدارة الرقمية، مما أدى بالتنظيمات الإدارية إلى سرعة التحول في أداء أعمالها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني، القائم على تحسين أداء الأعمال وتقديم الخدمات للمواطنين بأقل تكلفة وفي وقت قصير، حيث أصبحت تصل بخدماتها للمواطنين في أماكن تواجدهم، وعلى مدار الساعة وبالتالي تقرب الإدارة من المواطن، وتوفير المتطلبات اللازمة لبناء حكومة إلكترونية متطورة . وهذا ما دفع بنا إلى البحث عن متطلبات تفعيل الحوكمة الإلكترونية للوصول إلى حكومة إلكترونية قوية الأركان . ومن هذا المنطلق علينا توضيح جملة من المفاهيم من خلال مايلي:

أولاً - مفهوم الحوكمة الإلكترونية والمفاهيم ذات الصلة:

قبل التطرق لمفهوم الحوكمة الإلكترونية لابد من توضيح مفهوم الحوكمة، الذي يعتبر مفهوم مستجداً على الساحة العلمية، وأصبحت التنظيمات الإدارية الحديثة تركز على الحوكمة وتبحث على التطبيق الجيد لمبادئها في مختلف القطاعات، من أجل بلوغ وتحقيق التنمية المستدامة، وتعتبر الحوكمة وكما يطلق عليها بالإنجليزية (GOVERNANCE) من أهم المتطلبات التي أضحت تطبيقها ضروريا في الآونة الأخيرة، لضمان السير الحسن للعمل في التنظيمات الإدارية، لغرض وضع قواعد ومبادئ الحكم الراشد.

ومن هنا يمكن تعريف الحوكمة على أنها الأدوات والعلاقات والأساليب المتعلقة بالحكم لتشمل مجموعة العلاقات القائمة بين الحكومة والمواطنين سواء كأفراد أو كجزء من مؤسسات سياسية وإجتماعية وإقتصادية⁽¹⁾ وهناك من يعرفها على أنها مجموعة القواعد والقوانين التي تضبط عمل المنظمات وتحقيق الرقابة الفعالة على إدارتها وتنظيم العلاقة بينها وبين أصحاب المصالح المختلفة وتهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد⁽²⁾ ومن هذا المنطلق تم تبني مفهوم الحوكمة على أساس أنها مجموعة القواعد والقوانين التي تنظم العلاقات بين الأطراف الفاعلة في التنظيمات الإدارية وأصحاب المصالح، وتساعد القائمين على العملية التنظيمية من تحديد توجه وأداء التنظيمات بغية تحقيق مبادئ الإدارة الرشيدة .

ولقد أدى التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى جعل التنظيمات الإدارية تعيد النظر في تعاملاتها الداخلية والخارجية، من خلال إستخدامها للتقنيات الحديثة للاتصال، في علاقاتها وتفاعلها الداخلي والخارجي، وإحداث نقلة نوعية في توفير الخدمات إلكترونياً من منطلق مواكبة ما يحدث في العالم .

وبدأت تطبيقات الحوكمة الإلكترونية في العقود الأخيرة بأساليب وأشكال مختلفة، وذلك بإستخدام البرامج الحاسوبية وشبكات الأنترنت لتسهيل التعاملات، والتخلص من الإجراءات التقليدية تفادياً لضياح الوقت والجهد والمال .

وتعد الجزائر من بين الدول التي بادرت في تطبيق مشروع الحوكمة الإلكترونية، بهدف بناء مجتمع معلوماتي، يعتمد على وسائل الإعلام والاتصال في إنجاز مختلف الأعمال، وفي جميع المجالات بغية تسهيل التعاملات من جهة وتقليل الضغوطات والأخطاء الناتجة عن تلك التعاملات من جهة أخرى . وهكذا أعتبرت الإدارة الإلكترونية من أهم المبادرات التي يجب أن تنجز كونها ستحقق أهدافا للدولة والمواطنين على حد سواء، لتطبيقها لبرنامج الحوكمة الإلكترونية في كل المؤسسات الإدارية، وعلى جميع المستويات ساعية إلى مواكبة التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال بهدف تقليل العبء على المواطنين، وتوفير الوقت وتقليل التكاليف أثناء الممارسات اليومية للأفراد في المجتمع، وسيحقق هذا التوجه مناخا مواتيا لدخول التنظيمات الإدارية في مجال التكنولوجيا، وتحسين خدماتها، وتحقيق التواصل مع المواطنين والمؤسسات وفتح قنوات الاتصال بين المواطنين والجهات الحكومية يمكن من خلالها الإستفادة من الفرص المتاحة في التكنولوجيا المتطورة . وقد حفل النتاج الفكري العربي في مجال المعلومات بالكثير من التعريفات والتفسيرات لمصطلحات الحوكمة الإلكترونية (E.GOVERNANCE) باللغة الإنجليزية والحوكمة الإلكترونية التي تقابل (E.GOVERNAMENT) إلا أن أي تفسير لمفهوم الحوكمة الإلكترونية يجب أن لا ينفصل عن مفهوم الحولمة الإلكترونية، إذ تعرف الحولمة الإلكترونية هي سلسلة العمليات والإجراءات المحاطة بإطار قانوني والتي تهدف إلى تنظيم المعاملات والمعلومات والمخاطبات والمستندات الرسمية وغير الرسمية بين الحكومة والمواطن و تأمين سبل حفظها وأرشفتها ورقمنتها وتوفير آلية لإسترجاعها بالإعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات . أما الحولمة الإلكترونية فهي خدمة إلكترونية مقدمة من الحكومات لمواطنيها بالإعتماد على مخرجات عملية الحوكمة الإلكترونية وتهدف إلى تبسيط إجراءات إنجاز التعاملات الرسمية بين الحكومة من جهة ومواطنيها على مستوى الأفراد والمنظمات والدوائر الحكومية الأخرى بشفافية عالية، بالإعتماد على بوابات إلكترونية تفاعلية مؤمنة بشكل كامل وتغذى بشكل مستمر بنتائج عمليات الحوكمة.⁽³⁾

يتم التعامل مع كلا المصطلحين على أنهم يحملان نفس المعنى، على الرغم من وجود بعض الاختلافات بينهما. "فالحوكمة الإلكترونية" هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العامة، مع التغيير التنظيمي وتعلم مهارات جديدة لتحسين أداء الخدمات العامة والعمليات الديمقراطية وتعزيز الدعم للجمهور. "وتكمن المشكلة التي تواجه هذا التعريف كي يتطابق مع تعريف الحوكمة الإلكترونية أنه لا ينص على وجود إدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ففي حقيقة الأمر، تتطلب إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأرجح زيادة كبيرة في التنظيم وقدرات صناعة السياسات، مع كل الخبرة وعمليات تشكيل الرأي بين مختلف أصحاب المصلحة الاجتماعية المعنيين. ولذلك، فإن منظور الحوكمة الإلكترونية هو "استخدام التكنولوجيا التي تساعد في الحكم ويلزم إدارتها."⁽⁴⁾

وعليه يمكن القول أن لا حوكمة إلكترونية بدون حوكمة إلكترونية في الوقت الذي يمكن أن تبدأ الحوكمة الإلكترونية على مراحل تنفيذية متتابعة وصولا إلى إستكمال المنتج النهائي. ولعل أهم ركائز الحوكمة الإلكترونية وجود إدارة إلكترونية متكاملة قائمة على نظام أرشيف إلكتروني. أما أهم عوامل نجاح الحوكمة الإلكترونية ه الوعي المعلوماتي لمجتمع مواطنيها وتكامل البنية الأساسية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات.⁽⁵⁾ أما فيما يخص مفهوم التنظيمات الإدارية نجد أن الصفة التي تميز الدول المعاصرة هو إقرارها لبعض الهيئات الإدارية بالشخصية المعنوية وبالتالي الإستقلال الإداري والمالي عن الدولة، وهذا بهدف مساعدتها (الدولة) في أداء مهامها،

غير أن هذه الوحدات الإدارية المستقلة تم ربطها بالأجهزة المركزية بتطبيق نظام الوصاية وإن هذه التنظيمات تتأثر في كل مجتمع بالظروف السياسية والاجتماعية والثقافية المحيطة بها.

ويقصد بالتنظيمات الإدارية توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحة مستقلة ومن هنا يتبين لنا أن النظام المركزي يقابله تماما النظام اللامركزي إذ الأول يعتمد على ظاهرة تركيز الوظيفة الإدارية والثاني يقوم على توزيعها.⁽⁶⁾

وتعرف التنظيمات الإدارية على أنها إسناد صلاحيات التسيير الإداري لإقليم معين من الدولة لهيئة إدارية منتجة للعمل على توفير حاجيات سكان الإقليم تحت رقابة السلطات المركزية.⁽⁷⁾

إن التنظيمات الإدارية تقوم على توزيع السلطات والوظائف الإدارية بين الحكومة وهيئات ووحدات إدارية أخرى إقليمية أو مصلحة، مع بقائها خاضعة لقدر معين من رقابة الحكومة ومن مهامها تنفيذ مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الأهداف المرسومة.

من خلال ما سبق تعد الحكومة الإلكترونية تحول من أسلوب الإدارة التقليدية. إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية القائمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال . وهي أداة طيعة للإرتقاء بالخدمات عبر أجهزة الحاسب الآلي بهدف تيسير الخدمات الحكومية وتعظيم الإستفادة من الفرص المتاحة في ميدان التكنولوجيا .

إذا أدى التطور السريع في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى ظهور العديد من المفاهيم الجديدة على غرار الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية وحظيت هذه المفاهيم باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين ومختلف التنظيمات الإدارية وذلك من أجل البحث عن أفضل السبل للإستفادة من التقنية الرقمية التي من سماتها أن تعاملاتها لا حدود لها للزمان والمكان وخدماتها تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة والإختصار في الوقت والجهد والمال، بالإعتماد على الحواسيب الآلية وشبكات الأنترنت من تشغيل وتخزين وإسترجاع .

ثانيا - مبررات التحول نحو الحكومة الإلكترونية :

ومع إزدهار تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطور الحواسيب الآلية وربطها بالأنترنت والتي لها أثر اكثيرا على التنظيمات الإدارية، من حيث كفاءتها وتطوير أدائها، الأمر الذي أدى إلى التفكير للتحول نحو الحكومة الإلكترونية، ومن أهم مبررات التحول نحو الحكومة الإلكترونية نذكر :

-الضغوط المتزايدة الملقاة على عاتق الحكومة حول ضرورة تلبية حاجات المواطنين و رغبتهم بكل كفاءة وفاعلية، خصوصا مع ارتفاع المؤشرات حول ازدياد أعداد السكان وارتفاع مستويات المعيشة .
- التعقيدات المتزايدة التي تواجه المتعاملين مع القطاعات الحكومية الخدمية المختلفة وفي مقدمتها البيروقراطية والروتين والبطء في تقديم الخدمة.

- التقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية المتسارعة والرغبة والإصرار على تطبيقها لتحسين مستويات الأداء الحكومي كما ونوعا وأسلوبا.

- تغيير الصورة التقليدية للحكومة والتي تتسم بالروتين وصعوبة الإجراءات وعدم وضوحها والتي تسيء إلى طبيعة العلاقة القائمة بين المواطنين وقطاعات الأعمال من جهة وبين الأجهزة الحكومية من جهة أخرى - تعزيز دور المواطن في المشاركة في عملية الرقابة والمساءلة واتخاذ القرار.

-تقليل كلفة الإجراءات الحكومية.

-الشفافية في الإجراءات.

- الإسهام في عملية النمو الاقتصادي.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة وجودتها من خلال الحكومة الإلكترونية.
- الاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة خصوصا مع ازدياد التوجه نحو تطبيق مفاهيم الحكومة الإلكترونية في معظم دول العالم⁽⁸⁾.
- ومن هنا تبرز أهمية الحوكمة في الحكومة الإلكترونية في النقاط التالية:
 - وجود إطار وقوانين تحكم تصميم وإطلاق الخدمات الإلكترونية.
 - التزام الإدارات والوزارات بالمخطط التوجيهي العام الصادر عن السلطة المنوطة بإدارة الحكومة الإلكترونية.
 - المعايير والمقاييس التي يجب أن تعتمدها الدوائر الحكومية في حال قررت بناء أنظمة الحكومة الإلكترونية.
 - جودة الخدمة وكيفية قياس مدى استخدامها من قبل الجمهور المستهدف
 - الأدوار التنظيمية والمسؤوليات في إطار إطلاق مشاريع الحكومة الإلكترونية⁽⁹⁾
- إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال فرضت تغييرا في أنماط مختلفة في التنظيمات الإدارية، كما ساعدت في رفع كفاءة الأداء وكسب الوقت وتوفير المال والجهد، مع إشراك أفراد المجتمع في دعم مواقع مختلف المؤسسات على الشبكة العنكبوتية، والعمل على توجيه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لخدمة المحتوى الرقمي لتحسين الخدمات الإلكترونية ورفع من كفاءتها .
- كما تسعى الحكومة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تبنتها التنظيمات الإدارية الحديثة، لأجل تقريب المواطن من الإدارة كهدف أساسي مبني على تحقيق عدد من الأهداف الفرعية وهي:
 - 1- رفع مستوى الكفاءة والفعالية للعمليات والإجراءات داخل القطاع الحكومي وذلك عن طريق :
 - تحسين مستوى الكفاءة في استخدام وتوظيف تقنيات المعلومات .
 - الاستفادة من التجارب المثلى في أداء الأعمال .
 - الدقة في إنجاز الوظائف المختلفة .
 - 2- تقليل التكاليف الحكومية عن طريق :
 - تحسين وتطوير وهندسة إجراءات الأعمال .
 - تسهيل وتدقيق وسريان الأعمال بشفافية وسهولة عالية .
 - تقليل الإجراءات والمعلومات المكررة ضمن سلاسل حلقات الأعمال .
 - تشجيع الوحدة والتكامل والتبادل الآني للبيانات .
 - 3- رفع مستوى رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدم لهم وذلك عن طريق :
 - تسهيل استخدام الخدمات الحكومية .
 - تقليل الوقت المستغرق في حصول المستفيدين من الخدمة المحتاج إليها .
 - تقديم بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب حسب الحاجة .
 - 4- مساندة برامج التطوير الاقتصادي عن طريق :
 - تسهيل التعاملات بين القطاعات الحكومية وقطاعات الأعمال .
 - تقليل تكاليف التنسيق والمتابعة المستمرة.
 - زيادة الفرص الوطنية .
 - زيادة العوائد الربحية لتعاملات الحكومة مع قطاعات الأعمال .

- تشجيع بناء ونشر بنيات تحتية لتقنية المعلومات عالية الكفاءة .

- فتح فرص استثمارية جديدة خاصة بقطاع المعلومات .

- تحقيق درجة عالية من التكامل بين المشاريع الحكومية والقطاعات الخاصة فيما يخدم الإقتصاد الوطني.⁽¹⁹⁾

لذلك تحاول برامج ومبادرات الحوكمة الإلكترونية وكل إستراتيجيات التغيير الطموحة ذات العلاقة بمشروعات تنمية وتطوير الحوكمة الإلكترونية لتوضيح توجهات وخيارات الحكومة في دعم برامج التنمية المعلوماتية وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تعمل على زيادة الترابط بين مختلف التنظيمات الإدارية داخل الدولة .

ثالثا - مراحل تطوير إستراتيجية الحوكمة الإلكترونية:

تتكون عملية تطوير إستراتيجية الحوكمة الإلكترونية من مراحل أساسية متداخلة الأنشطة والمهام والبرامج التي يقوم بتنفيذها فريق من القادة الإداريين والخبراء يمثلون جميع الأطراف ذات العلاقة في مشروع الحوكمة الإلكترونية. ومنه أن عملية تطوير إستراتيجية الحوكمة الإلكترونية تتكون من المراحل التالية:

1- صياغة الرؤية الإستراتيجية :

تفيد الرؤية الإستراتيجية في تحديد مبادرات وبرامج مشروع الحوكمة الإلكترونية والأهداف الإستراتيجية الوطنية للدولة والأهداف الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية كما يفيد في رسم المسار العام لبرامج التطوير والتطبيق وتقييم الأداء وإدارة التغيير في الإدارات ومؤسسات الخدمة العامة.

2- صياغة الأهداف الإستراتيجية:

تعتبر الأهداف الإستراتيجية عن مسار الإهتمام لدى فريق التطوير، وأن عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية لمشروع الحوكمة الإلكترونية لا تقصر على قراءة عميقة للرؤية الإستراتيجية فحسب وإنما لابد أن تأخذ إعتبارا أيضا نتائج الدراسات العلمية التطبيقية للهيكل الإداري، فلكل حكومة إلكترونية فئة من المستفيدين تتوجه إليهم بخدماتها ومعلوماتها .

3- دراسة تحليل الجاهزية الإلكترونية للإدارة والمجتمع :

في هذه المرحلة يقوم فريق تطوير مشروع الحوكمة الإلكترونية بتشكيل قوة مهام إستراتيجية لدراسة المستوى الحالي لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهياكل الإدارات ودرجة كفاءة المنظمات والمؤسسات العامة، وفعالية نظم الخدمات الرقمية، ويمكن تحديد أهم أبعاد دراسة الجاهزية الإلكترونية بما يلي:

- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- الأنترنت ونوع ومستوى الخدمات المقدمة ووسائل تطويرها في المجتمع .

- المتطلبات القانونية والتشريعية للحكومة الإلكترونية .

- مشكلات تمويل برامج ومبادرات الحكومة الإلكترونية وغيرها من الثغرات الرقمية .

- إعادة هندسة عمليات الإدارة.

- تطوير القيادات الإلكترونية.

بعد ذلك تتم عملية مقارنة عناصر الجاهزية الإلكترونية بكل أبعادها المتنوعة لمتطلبات ومستلزمات وتصميم وتطبيق برامج ومبادرات الحكومة الإلكترونية في حقول الأنشطة والعمليات الرئيسية المرتبطة بها.

4- تطبيق إستراتيجية الحوكمة الإلكترونية:

إن تطبيق الحوكمة الإلكترونية متنوعة ومعقدة ومتداخلة وتتوزع على حقول ومجالات مختلفة وتتعلق بعمل هيئات كثيرة، فلا بد من توفير المستلزمات التالية :

- توفير مكونات البنية التحتية التقنية والمعلوماتية للحكومة الإلكترونية .
 - الإستثمار الواسع في نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات .
 - تحديث وتطوير وتطبيق البنية التحتية للاتصالات وإستقطاب الإستثمار الأجنبية .
 - وضع وتطبيق إستراتيجية لإدخال خدمات الأنترنت إلى جميع مؤسسات وهيئات الحكومة .
 - دراسة وتقييم الجاهزية الإلكترونية لمؤسسات الحكومة .
 - التعليم والتدريب المستمر للقيادات الإدارية، المديرين والعاملين في مؤسسات الدولة.
 - 5- رقابة وتقييم إستراتيجية تطوير الحكومة الإلكترونية .
- إن الرقابة والتقييم الإستراتيجي لأنشطة تطبيق إستراتيجية الحكومة الإلكترونية هي عملية ديناميكية مستمرة تقوم على أساس التغذية العكسية من المستفيدين والقائمين على عملية التطوير من جهة وعلى أساس المقارنة مع أفضل التطبيقات المعروفة في المجال من جهة أخرى.⁽¹¹⁾
- إن تطوير وتطبيق إستراتيجية الحكومة الإلكترونية، يتطلب تهيئة البنية التحتية المناسبة لإنطلاق نشاطها لكي تتمكن من تحديد الفجوة بين الإمكانيات الحالية والإحتياجات الضرورية، حيث ينبغي تطوير إستراتيجية للحكومة الإلكترونية، ترتكز على متطلبات المواطنين والمؤسسات الإدارية المتعاملة معها، لأن التحول نحو الحكومة الإلكترونية يتطلب الإستثمار الإستراتيجي الذي يوفر أهداف واضحة ومحددة ترتبط بالموارد البشرية والمادية المتاحة في المنظمات الإدارية الحديثة .

رابعاً - متطلبات تفعيل الحوكمة الإلكترونية في المنظمات الإدارية:

إن تطوير نظام الحوكمة الإلكترونية في المنظمات الإدارية الحديثة يعتمد على ضمان توفير متطلبات تنظيمية وتقنية، وكذلك موارد بشرية قادرة على الالتزام بتغيير النظم وأساليب العمل الإداري التقليدي بصورة شاملة وجذرية وتتفاوت هذه المتطلبات من مجتمع لآخر، هذا بخلاف الدول التي تعاني من تأخر في بعض المجالات، والتي يتعين عليها بذل مزيد من الجهد لإيجاد هذه المتطلبات، و نذكر أهمها:

1-المتطلبات الإدارية:

- تتحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الحوكمة الإلكترونية في العناصر التالية:
- وضع إستراتيجية وخطط التأسيس، والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط، والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
- توفير البنية التحتية للحكومة الإلكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة وحاسبات آلية، و محاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات وفق تحول تدريجي وهذا بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الحوكمة الإلكترونية.⁽¹²⁾
- وعليه فإن البنية التحتية الإدارية من متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية التي تعمل على التنسيق والربط بين مختلف المنظمات الإدارية، وسيخلق وجود الحوكمة الإلكترونية بيئة تكنولوجيا تعمل على تحسين الخدمات وزيادة التواصل والتعامل بين مختلف المصالح الإدارية ويسهل عمليات المحاكاة وزيادة الكفاءة للوظائف الإدارية، وإحداث تغييرات جذرية على مستواها والتي هي بحاجة إلى ثقافة تنظيمية تشجع على الأعمال الإلكترونية، ومشاريع الربط الشبكي،

والإعتماد على إقتصاد المعرفة، مما يسرع في التقدم في مجالات عديدة لتقديم معلومات وخدمات للتنظيمات الإدارية، وما يلزم المواطنين، في الوقت المناسب وبتكلفة فعالة ما يضمن تحقيق فعالية التنظيم.

2- المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، لذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة المملكات العلمية والفنية. إن برامج الحوكمة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف، وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى نظام الحوكمة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترف في استخدام الكمبيوتر والانترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفة قبلاً داخل بعض الأجهزة، وبالتالي فإن مكوّن التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دوراً حاسماً في نجاح البرنامج، وهذا يؤكد أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات الإدارية⁽¹³⁾

وتتمثل البنية التحتية البشرية في الرأس مال البشري المؤهل والمدرّب وتلعب كفاءة العنصر البشري دوراً حاسماً في نجاح مشروع الحوكمة الإلكترونية وهو ما يتطلب إعادة النظر بنظم تدريب وتأهيل الموارد البشرية لمواكبة متطلبات التحول نحو الحوكمة الإلكترونية.

3- متطلبات أمنية:

أن يؤخذ بعين الاعتبار التحديات الأمنية المتعلقة بالمواقع الإلكترونية والانترنت ومن أهمها الخصوصية أي عدم الإطلاع على الرسائل الإلكترونية إلا من الأطراف المسموح لها بذلك، وسلامة الرسائل، وصول الرسالة إلى الطرف الموجه إليه فعلاً، والتحقق من هوية الأطراف الأخرى لمنع عمليات التزوير وعمليات انتحال الشخصية. ويمكن استخدام تقنيات أمنية مهمة:

- كالتشفير أي منع أي جهة غير مسموح لها من فهم محتوى الرسالة، وهناك نوعان من التشفير: أحدهما التشفير المتماثل حيث يكون هناك مفتاح تشفير واحد يستخدم لدى المرسل والمستقبل في نفس الوقت، وهو غير آمن تماماً لأنه قد يقع في يد أحد آخر غير المرسل والمستقبل. والآخر التشفير غير المتماثل ويعتمد على وجود مفتاحين أحدهما علني (عام) والآخر سري (خاص) يحتفظ الشخص دائماً بالمفتاح السري له وحده ولا يعطيه لأحد أبداً. أما المفتاح العلني فيعطيه لمن يريد أن يرسل له رسالة. المفتاح العلني له القدرة على التشفير فقط وليس له القدرة على فك الرسالة بعد إرسالها. وبذلك لا يستطيع فك الرسالة إلا المفتاح السري (الخاص) الذي لا يملكه إلا صاحبه فقط.

- التوقيع الرقمي (Digital Signature) هو ليس توقيع بالمعنى المعروف بل عملية يتم من خلالها التأكد من هوية مرسل الرسالة من خلال استخدام مفتاح خاص لتشفير الرسالة من قبل المرسل وهذا يتم عبر التشفير غير المتماثل المذكور سابقاً، ومن ثم فك التشفير من قبل المستقبل باستخدام المفتاح العام. كما يتم التأكد من أن الرسالة وصلت فعلاً بنفس الشكل الذي أرسله بها المرسل وصادق عليه. ويتم ذلك بواسطة عملية رياضية تتم على الرسالة قبل الإرسال لتحديد جميع خواصها وتشمل كل صغيره وكبيرة في الرسالة بحيث لو تغير أي شيء في الرسالة تتغير نتيجة العملية. هذه النتيجة تسمى الرسالة المركزة أو التوقيع الرقمي، ويرفق هذا التوقيع مع الرسالة عند إرسالها. وعند وصول الرسالة إلى الطرف الآخر يتم التحقق من سلامة محتوى الرسالة وخلوه من التزوير بنفس العملية الرياضية وعند تطابق النتيجة مع البيانات المخزنة في التوقيع يعرف أن الرسالة وصلت بنفس الشكل الذي أرسلت به دون تغيير.

- البصمة الإلكترونية للرسالة للتأكد من عدم حصول أي تغيير في الرسالة، وفي حالة العبث أو التخريب فهذا يعني عدم تطابق البصمة معها.

- الشهادات الرقمية (Digital Certification) هي عبارة عن وثائق إلكترونية تصدرها الجهة ذات الصلاحية تتيح التحقق من هوية المنظمة التي تتعامل معها عبر الانترنت عن طريق التأكد من المفتاح العام. أما الجهة ذات الصلاحية بإصدار الشهادات الرقمية فتكون جهة موثوق بها (منظمة) تتقبل منك المفتاح العام وإثبات هويتك وتكون أمينة عليهما.⁽¹⁴⁾

4- المتطلبات التقنية:

وتتمثل أهم متطلبات تحقيق الحوكمة الإلكترونية، لذلك لا بد من توفر عنصرين رئيسيين:

- ضرورة إنتشار الأنترنت : تعد هذه الوسيلة المرتكز الأساسي في بناء الحوكمة الإلكترونية التي بواسطتها يتم تأمين الإتصال بين مستخدمي الشبكة على مستوى جميع القطاعات الحكومية أو غير الحكومية والمواطنين ضمن بيئة رقمية عالية التخصصات .

- ضرورة إتاحة الحاسب الآلي: بما أن مجمل خدمات الحوكمة الإلكترونية تتم عبر هذا الجهاز فإنه يعد متطلب لا بديل عنه، الذي يستلزم إستطاعة المواطن على إقتنائه من جهة والإلمام باستخداماته المتعددة من جهة أخرى.⁽¹⁵⁾ وتعتبر البنية التحتية الاتصالية من أهم متطلبات نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية وذلك بتوفيرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجهزة ومعدات وحواسيب وإتاحتها استخدام شبكات الانترنت على أوسع نطاق بحيث تعمل على زيادة الترابط بين مختلف المصالح داخل التنظيمات الإدارية.

5- تهيئة الأنظمة والتشريعات:

لا بد من تحقيق الإصلاح التشريعي، وهو مفهوم أساسي وهام لمشروع الحوكمة الإلكترونية، الذي يعمل على تحقيق عدة أهداف منها:

- إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالحكومة الإلكترونية بتحديد المسموح وغير المسموح والعقوبات المفروضة.

- تحقيق مبدأ الشفافية.

- تحقيق الأمن الوثائقي، وخصوصية ورمزية المعلومات.

- إعطاء مشروعية لإستعمال الوثائق الإلكترونية، كإثبات الشخصية إلكترونياً، وإستخدام التوقيع الإلكتروني إلى غير ذلك .

- تسهيل العمليات الإلكترونية، كالمعاملات المالية الإلكترونية وعمليات البيع والشراء والبريد الإلكتروني.⁽¹⁶⁾

أي تهيئة بنية تحتية قانونية بما يستلزم استحداث قواعد قانونية جديدة وعقوبات تحد من الجريمة الإلكترونية بأنواعها و انتهاكات سرية المعلومات، مع تفعيل آليات المراقبة لنظم المعلومات خلال نشرها وحفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.

6- تحقيق التحول التنظيمي :

إن مرحلة الإنتقال بالأجهزة من الإجراءات التقليدية المتبعة حالياً إلى تطبيق الحوكمة الإلكترونية يحتاج إلى جهود مكثفة و إلى خطوات متعددة تأخذ صفة التحول وتتعلق بعدة جوانب رئيسية وهي :

- الدعم والمساندة من قبل المستويات الإدارية العليا المتمثلة في القيادة السياسية والقيادة التنفيذية .

- لا بد من إعداد موظفين وعاملين متقبلين لفكرة الحوكمة الإلكترونية .

- إعادة هندسة العمليات الإدارية الحكومية وهو يعني الوسيلة الإدارية المنهجية التي يقوم هي إعادة البناء التنظيمي من جذوره بالإعتماد هي إعادة هيكلة العمليات الأساسية .

يهدف تطوير جوهرية وطموح في أداء المنظمة سيكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة الخدمة.⁽¹⁷⁾
إن نجاح الحوكمة الإلكترونية يعتمد على إحداث تحول في طريقة تفاعل الحكومة مع المواطنين والتنظيمات الإدارية، وذلك من خلال تلبية احتياجات الأفراد سواء كانوا عاملين في الإدارات أو مواطنين مستفيدين من خدماتها، أو تنظيمات إدارية أخرى .

وتهدف الحوكمة الإلكترونية إلى إحداث هذا التحول، ويتطلب ذلك ضرورة إعداد إستراتيجيات متماسكة تبدأ بتنمية التنظيمات الإدارية وترشيد مواردها البشرية وتهيئة بيئتها القانونية والإقتصادية ونظامها الإجتماعي ، وتعزيز قدرات المواطنين على استخدام المعلوماتية والتكنولوجيا المتطورة والإنتفاع منها .

خامسا - عوائق إبطاء التحول إلى الحوكمة الإلكترونية :

إن تفعيل الحوكمة الإلكترونية في التنظيمات الإدارية الحديثة لها أهمية خاصة للدول النامية مقارنة بالدول المتقدمة بسبب الحلول الكثيرة التي تقدمها للمشكلات الإدارية والتنظيمية المترابطة في إدارات الدول النامية إلا أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في إدارات هذه الدول تواجه عقبات وتحديات تنفيذها والتي تتطلب معارف ومهارات عالية ومواد بشرية ومالية وقيادات إدارية، تعمل بتنسيق وتكامل ضمن أهداف إستراتيجية مستقبلية. لذلك نتساءل عن العوائق التي ساهمت في إبطاء التحول الإلكتروني في التنظيمات الإدارية، ويمكن إجمالها في العناصر التالية :

1 - عوائق إدارية:

يمكن حصر العوائق الإدارية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الأسباب الآتية :

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الحوكمة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الحوكمة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدقيق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- اعتماد المستويات الإدارية والتنظيمية على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية .
- مقاومة التغيير في المنظمات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.⁽¹⁸⁾

2- عوائق بشرية:

ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة، في ظل التحول للحوكمة الإلكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الحوكمة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق، و أضعف مشاريع الإدارة الإلكتروني.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.

-قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لإستخدام الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت.⁽¹⁹⁾
3- عوائق تقنية:

مدى نفاذ نظم تقنية المعلومات والاتصالات إلى الإدارة بشكل عام والإدارات الحكومية بشكل خاص، ومدى تحقيق التفاعل مع المجتمع على اختلاف مستوياته، حيث إن وضع سياسات محلية أو وطنية تسمح باستخدام هذه التقنية التي تسهل من وصول المواطنين إليها قد يعد من أهم المعوقات فضلاً عن التكاليف والمهارات الأساسية المطلوبة والصعوبات اللغوية والترجمة الآلية والإلمام الرقمي.

4- عوائق أمنية:

مشكلة التوقيعات الإلكترونية الرقمية التي تتطلب صيغة قانونية، حيث يتم استخدام التشفير بالمفتاح العام لعمل توقيعات رقمية، بمعنى آخر يتطلب الأمر إرساء قاعدة محكمة للتوقيع الإلكتروني خاصة في حالة إثبات أن وثيقة ما هي "الوثيقة الرسمية".⁽²⁰⁾

5- عوائق قانونية:

إن التقدم السريع لتكنولوجي المعلومات يقف عائقاً أمام الجهات القانونية حيث من الصعب مواكبة تطوير القوانين والتشريعات لهذا التقدم الهائل والسريع للتكنولوجيا، ومن أجل حل هذه المشكلة لابد من تدريب القضاة والمحامين وفق ما يتطلبه التعامل الرقمي و التنسيق مع الجهات الحكومية لسن القوانين والتشريعات اللازمة.⁽²¹⁾ من خلال ما سبق يمكن القول أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في التنظيمات الإدارية الحديثة يكون بتحويل جميع الإجراءات التي تتم بالطريقة التقليدية إلى الإلكترونية بما يتوافق مع أهداف الحوكمة الإلكترونية، بتوفير جميع المتطلبات الواجب مراعاتها والتحسين المستمر للبنية التحتية في مختلف مجالاتها. ولقد أصبح ضرورياً على التنظيمات الإدارية الحديثة أن تستثمر التكنولوجيا من خلال تنفيذ التطبيقات الإلكترونية للأجهزة الحكومية، من أجل تحسين الخدمات الإدارية للمواطن، كما هي مطلوبة دوماً بتطوير أداء مواردها البشرية، وزيادة خبراتهم وتنمية مهاراتهم، باعتبارهم الأداة التي تسهم في تنفيذ برامج الحوكمة الإلكترونية عن طريق الدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية والتوعية للمواطن باعتبار أن تفعيل الحوكمة الإلكترونية موجهة له بالأساس ونجاح هذا التطبيق مرتبط بتفاعله معه .

إن أهمية الحوكمة الإلكترونية والمزايا التي يمكن أن تحققها جعل الكثير من الدول سواء متقدمة أو نامية تسعى إلى تطبيقها وتطوير إستراتيجيتها للانتقال من الإدارات التقليدية إلى الإلكترونية غير أن الخدمات التي تقدمها الحوكمة الإلكترونية للمواطنين والإدارات والمؤسسات لا يمكن أن تكون بديلاً نهائياً للوسائل التقليدية من توثيق البيانات وتخزينها

خاتمة:

لقد أحدث التطور الكبير في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال تغييراً جوهرياً في شكل ودور التنظيمات الإدارية، وفي علاقاتها مع بعض، ومع المواطنين، وهذه التطورات السريعة أدت إلى ظهور الإدارة الإلكترونية أو الرقمية، كبديل عن الإدارة التقليدية، حيث حقق هذا التوجه نجاحاً كبيراً في جوانب عديدة وفي نفس الوقت عرف تحديات وصعوبات في جوانب أخرى، مما أدى بالباحثين إلى الإهتمام بهذا الموضوع، ومحاولة منهم لإيجاد الحلول لهذه التحديات . ولاشك أن الإهتمام بمفهوم الحوكمة الإلكترونية يشكل تحولاً أساسياً وحاسماً في ظل التوجه نحو الإدارة الرقمية التي أصبحت وسيلة لتحسين الأداء الحكومي وتقليل الضغوط على العاملين داخل التنظيمات الإدارية لتحسين خدماتها، وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وفي وقت قصير، وبتكلفة أقل للمواطنين من أجل تجاوز خدمات الإدارة التقليدية بكل سلبياتها .

الهوامش:

- (¹) سليمة بن حسين، (2015)، الحوكمة... دراسة في المفهوم، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 10 جامعة الشهيد حمزة لخضر، الوادي الجزائري، ص 183
- (²) دليل مصطلحات هارفارد بنزن ريفيو، المفاهيم الإدارية الحوكمة، <https://hbrarabic.com>
- (³) طلال ناظم الزهيري، الحوكمة الإلكترونية والح لئومة الإلكترونية، (<http://drtazuhairi.blogspot.com>)
- (⁴) قيداون أبو بكر الصديق و معمري خيرة، (2017)، الحوكمة الإلكترونية و متطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد4، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، ص 60.
- (⁵) طلال ناظم الزهيري، الحوكمة الإلكترونية والح لئومة الإلكترونية، <http://drtazuhairi.blogspot.com>
- (⁶) عمار بوضياف، (2010)، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 29.
- (⁷) علاء الدين عشي، (2009)، مدخل القانون الإداري – التنظيم الإداري -، الجزء الأول، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، ص 57.
- (⁸) منير بركاني، تعريف، أهمية واستراتيجيات الحوكمة الإلكترونية، 2020، <https://www.tadwiina.com>
- (⁹) صدام الخميسة، (2013)، الحوكمة الإلكترونية نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديثة، أربد الأردن، ص 186.
- (¹⁰) علاء فرج الطاهر، (2010)، الحوكمة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 93-94.
- (¹¹) محمد سمير أحمد، (2009)، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار الصيرة، عمان الأردن، ص ص 97-108.
- (¹²) عبد الفتاح بيومي، (2003)، النظام القانوني لحماية الحوكمة الإلكترونية، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية مصر، ص 80.
- (¹³) عبان عبد القادر، (2015-2016)، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص 74-75.
- (¹⁴) منصور الزين وسفيان نقماري، (2013)، الإطار النظري للحكومة الإلكترونية – بين المتطلبات ومبررات التحول-، الملتقى العلمي الدولي حول متطلبات إرساء الحوكمة الإلكترونية في الجزائر – دراسة تجارب بعض الدول- يومي 13-14 ماي 2013، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، جامعة سعد دحلب البليدة، ص 10.
- (¹⁵) يونس عرب، الحوكمة الإلكترونية بين الأصالة والإستنساخ www.arblaw.org
- (¹⁶) فارس النفيعي، متطلبات الحوكمة الإلكترونية 2010، <https://hrdiscussion.com/hr15952.html>
- (¹⁷) نفس المرجع.
- (¹⁸) أحمد بن عيشاوي، (2010)، أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد 2، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة الجزائر، ص 290.
- (¹⁹) عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص 80.
- (²⁰) منصور الزين وسفيان نقماري، مرجع سابق، ص 11.
- (²¹) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2004)، الإدارة العامة، الأسس العلمية و الاستراتيجيات المستقبلية للتغيير والحكومة الإلكترونية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة مصر، ص 49.