

التحول نحو الإدارة الالكترونية في الدول العربية بين الفرص والقيود

Transition towards e-governance in Arab countries between opportunities and constraints

بن بختة وردة

المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، benbekheita.warda@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2024/05/27

تاريخ القبول: 2024/06/26

تاريخ النشر: 2024/06/27

ملخص:

تتناول هذه الدراسة، واقع التحول الى الإدارة الالكترونية بالدول العربية، باعتبارها منظوراً فكرياً ادارياً حديثاً، فرضته التغيرات الإدارية الخارجية المستمرة في بيئة العمل الإداري، والتي تركز على تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعلى منظومة شاملة ومتكاملة من القواعد الادارية الرقمية، بما يضمن التميز والارتقاء بالعمل الإداري، وتطوير الاداء واتقانه. غير ان تطبيقها في هذه الدول، شابه الكثير من القيود والعراقيل التي حالت دون ذلك، لاسيما ما تعلق منها بالعراقيل التكنولوجية والثقافية. حيث ترمي هذه الدراسة الى تسليط الضوء على القيود التكنولوجية والثقافية، لدورها المهم في التحول الى الإدارة الالكترونية. وخلصت الدراسة الى أن الدول العربية متأخرة في مجال التحول الرقمي مقارنة بالدول المتطورة، وهو ما يفرض عليها توفير بنية تحتية تكنولوجية ومعلوماتية من أجل تجسيد مشروع الإدارة الالكترونية، ما يتعين عليها تغيير الثقافة التنظيمية بحيث تصبح أكثر تكيفاً وتأقلماً مع التغيير التنظيمي الرقمي والحد من مقاومته.

كلمات مفتاحية: الإدارة الالكترونية-البيئة العربية-تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

Abstract:

This study examines the reality of the application of e-governance in Arab States as a modern management intellectual perspective, imposed by ongoing external management changes in the administrative working environment based on ICT technologies. A comprehensive and integrated system of digital administrative rules to ensure excellence, improve management work and develop and master performance. However, their application in these States has been marked by many constraints and obstacles, particularly those related to technological and cultural

obstacles. This study aims to highlight technological and cultural constraints in their important role in the translation of electronic governance. The study concluded that the Arab States are lagging behind in the field of digital transformation compared to the developed countries, which requires them to provide technological and information infrastructure in order to reflect the e-governance project, which should change the organizational culture so that it becomes more adapted and adapted to digital organizational change and reduce its resistance.

Keywords: Electronic Management–Arab Environment–ICT.

المؤلف المرسل: بن بختة وردة

1. مقدمة:

لقد مر العالم في العقد الاخير من القرن، 20 وبداية القرن 21 بتحولات جذرية، وشاملة في كافة المجالات ولعل أبرز هذه التغيرات، التطور الكبير الذي شهده مجال، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي اثرت بطريقة أو بأخرى على شكل وعمل النظم الادارية، حيث اصبحت تركز أكثر على البعد التقني، والمعلوماتي والشبكي وافزرت ما يسمى اليوم بالإدارة الالكترونية، والتي تعتبر كاستجابة قوية لتحديات القرن 21.

ان اعتماد التقنيات الحديثة في المجال الإداري يعد نقلة نوعية أحدثت تغيير جذري في وظائف وممارسات العمل الإداري، وكذا قدرته على التكيف مع البيئة المحيطة، فالإدارة الالكترونية هي نسخة افتراضية عن الادارة التقليدية، تحاكي وظائفها، اساسها الاستخدام الواعي، والاستثمار في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات فهي نموذج يوفر الكثير من فرص النجاح، إذا تم دعمه وتوفير متطلباته.

ولقد تأثرت الدول العربية، كغيرها من دول العالم بهذا التحولات، ما أدى بها القيام بجهود وإصلاحات تنظيمية وإدارية عميقة، هدفت الولوج الى الإدارة الالكترونية، لما توفره هذه الأخيرة من تحسين في الأداء وسرعة في تقديم الخدمة، واختصار المسافات والوقت، لكن يبقى مستوى تجسيد وتطبيق مشروع التحول الرقمي متفاوت بين الدول، حسب قدرتها على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا ارادتها الفعلية للتحول من الإدارة التقليدية، الى الإدارة الرقمية من خلال تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية السائدة، والحد من مقاومة التغيير التنظيمي، وال استثمار في مقومات وقدرات الدول واستغلال فرص النجاح.

وعلى هذا الأساس نطرح الإشكالية التالية

ما هي قيود ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في البيئة العربية وفيما تكمن فرص نجاحها؟

فرضيات الدراسة:

لمعالجة الموضوع سوف نحاول الإجابة على الفرضيات التالية:

- جاهزية الدول العربية ببنية تحتية معلوماتية وتكنولوجية فعالة مكنها الولوج الى الإدارة الالكترونية بنجاح
- كلما كانت هنالك ثقافة تنظيمية إيجابية اتجه التحول الرقمي كلما أدى ذلك الى تفعيل التحول الإدارة الالكترونية.

منهجية الدراسة: سنعمد خلال دراستنا على:

المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة وتوثيق الظواهر والعمليات المرتبطة بتطبيق وإدارة الأنظمة الالكترونية في المنظمات في البيئة العربية من خلال وصف عوامل التحول، وكذا مختلف العراقيل التكنولوجية والثقافية لتطبيق الإدارة الالكترونية، وتحليل فرص النجاح.

الاقتراب النظمي الذي عن طريقه يمكن تفسير علاقات التأثير بين النظام الإداري في الدول العربية بالبيئة الخارجية وكيف أدت ثورة تكنولوجيا المعلومات كمتغير فاعل في البيئة الخارجية الى تغيير من أسلوب الإدارة التقليدية الى أسلوب الإدارة الالكترونية.

اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي :

- التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية كمنظور فكري اداري حديث يساهم في تحسين الأداء وكذا في تحسين تقديم الخدمة العمومية

- معرفة مختلف الاختلالات والعراقيل التي يواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في البيئة العربية لا سيما الثقافية منها والتكنولوجية

ومنه قسمنا الورقة البحثية هذه الى ثلاثة محاور:

- ماهية الادارة الالكترونية كمدخل فكري حديث

- دواعي وقيود التحول من الادارة الورقية الى الادارة الالكترونية في البيئة العربية

- فرص نجاح التحول الى الادارة الالكترونية في البيئة العربية.

2. الادارة الالكترونية منظور فكري اداري حديث

1.2 التأسيس النظري للإدارة الالكترونية:

منذ أن ارتقى النشاط الإداري إلى مستوى الدراسة والتنظير، وهو في تغير وتطور مستمر، لا سيما مع التطور المتنامي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والذي أفرز واقعا إداريا جديدا، أدى إلى مراجعة كثير من المفاهيم الإدارية وإعادة النظر في الكثير من العمليات، والوظائف الإدارية، نتج ما اصطلح على تسميته الإدارة الإلكترونية، والتي أحدثت طفرة حقيقية في أساليب أداء العمل، وهدفت إلى تحقيق المزيد من المرونة، والنهوض بجودة الأداء، من خلال سرعة وكفاءة ودقة انجاز العمل، وعقلانية القرارات المتخذة.

فتعتبر تكنولوجيا المعلومات أهم ركائز النشاط الإداري المعاصر، والتي أفرزتها ثورة المعلومات والاتصالات حيث أحدثت طفرة حقيقية، في أساليب أداء المنظمات المعاصرة، والتي تغيرت هياكلها ومعاملاتها، ومعايير أدائها كما أوجدت حلولاً متطورة وبدائل كثيرة لحل مختلف العراقيل، فضلا عن تجنب سلبيات البيروقراطية الإدارية وغيرها من القيود التي تقف عائقاً لتطور النظم الإدارية، مما جعل العالم يقفز درجات التقدم والنمو بسرعات غير مسبوقة.

وتبقى قدرة المنظمات المعاصرة على التكيف والاستجابة للتقنيات الحديثة، وثورة المعلومات والاتصالات مرهون بقدرة الإدارة، على مواجهة تحديات المستقبل ومستجداته، من خلال الاستثمار في التكنولوجيا عبر تحديث وتطوير أساليب العمل الإداري، وتحويله إلى الكتروني باعتبار التقنية هي سمة العصر، وسمات المنظمات الناجحة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وإن التحول نحو الإدارة الالكترونية، هو توجه عالمي حيث تحقق الإدارة الالكترونية، التحسين في أداء المنظمات، وتبسيط الإجراءات وتوفير البيانات، والمعلومات لكافة المستفيدين البشريين وعلى مدار الساعة، وتمثل استثماراً و ترشيدها للوقت والجهد والمال.

وإن كانت الإدارة منذ نهاية القرن 19 حتى نهاية القرن 20، قد شهدت تطورات كبيرة على مستوى مختلف نظريات الفكر الإداري، استطاعت الإدارة من خلالها، أن تتطور بطريقة حققت نمواً متصاعداً، تجسدت في زيادة فاعليتها وكفاءتها، وارتست في ظلها دعائم الفكر الإداري عامة.

فالإدارة الالكترونية هي امتداد للفكر الإداري من جهة، وامتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة من جهة أخرى

فمن منظور النظريات الإدارية، تعتبر الإدارة الالكترونية امتداداً للمدارس الإدارية التقليدية، بمختلف أنواعها انطلاقاً من المدرسة الكلاسيكية، والتي شملت الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، النظرية الإدارية لهنري فايول وليندا أونيك Lynda Unwick ولوثر جوليك Luther Gulick و النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، ولقد ظهرت هذه

النظريات أواخر القرن 18، رغم انه التنظيمات البيروقراطية وبعض من عناصر المدرسة الكلاسيكية، كانت موجودة منذ الاف السنين في الحضارة المصرية و الصينية وفي الكنيسة الكاثوليكية الرومانية حيث سعت من خلال روادها إلى وضع المبادئ والممارسات لتحسين الأداء التنظيمي، ولقد نظرت هذه النظريات الى المنظمة كهيكل ميكانيكي (Abah, 2017) مروراً بمدرسة العلاقات الانسانية، و التي تطورت الى المدرسة السلوكية مروراً بالمدخل الكمي ثم مدرسة النظم في بداية 50 ثم المدرسة الموقفية في 60 و مدخل منظمة التعلم في 80 لتتوج مسيرة التطور بظهور الإدارة الالكترونية منتصف التسعينات، و التي ارتبطت بتعاظم دور تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في المجال الإداري.

- الإدارة الإلكترونية هي نتاج التطور التقني واستخدامه في الإدارة:

لقد سهلت تكنولوجيا الاعلام والاتصال، بمختلف برامجها ونظمها، على الإدارة القيام بمهامها على احسن وجه من خلال، استغلال المعلومات في عملية اتخاذ القرار، وفي مختلف الوظائف الإدارية الأخرى (نسرين، 2016، صفحة 231)

فالتطور التقني في مجال الاعلام والاتصال، أعطى أولوية للمكانة على حساب العامل، حيث باشرت المؤسسات في البلدان المتطورة الى توجيه المديرين لاستعمال الحاسبات الشخصية، في تحليل البيانات كما ظهرت انظمة معلومات متخصصة في المجال الإداري، مثل انظمة المعلومات المستندة الى الحاسبات، والانظمة الخبيرة التي تهدف الى مساعدة متخذ القرار من تقديم الحلول الممكنة للمشاكل المعقدة ، وتستند مثل هذه الانظمة في عملياتها، الى ما يعرف بالذكاء الاصطناعي (النعمي، 2008، صفحة 86)، الذي يماثل القدرات الذهنية للإنسان،

ويعرف الذكاء الصناعي على انه محاكاة عمليات الذكاء البشري بواسطة أنظمة الكمبيوتر، والتي تشمل التعلم (اكتساب المعلومات وقواعد استخدام المعلومات)، والتفكير (استخدام القواعد للوصول إلى استنتاجات تقريبية أو محددة)، والتصحيح الذاتي (هجيرة، 2018، صفحة 82)

حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال، والتي تعتبر الارقى في مجال الاتصال والأكثر تفاعلاً والاسرع ربطاً بين المنظمات والمتعاملين وهذا ما يبرر اهمية البعد التقني والتكنولوجي في التحول الى الادارة الالكترونية

- الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور وتبادل البيانات الالكترونية :

"لقد كان من نتائج تطور استخدام الحاسوب، واجهزة الاتصالات، ظهور نظم التبادل الالكتروني للبيانات Electronic Data Exchange لنقل البيانات، والرسائل بين الاطراف المستفيدة، ذلك للحاجة الملحة

لتطوير عمل المنظمة، وربط فروعها بشبكة اتصالات كمرحلة أولى، ومن ثم ربط المنظمة مع منظمات أخرى لتبادل البيانات، والمشاركة بالمعلومات والموارد الأخرى. (ياسين، 2010، صفحة 49)

ونستطيع القول ان التطور المادي والتقني، هو الذي ادى لولادة تكنولوجيا الادارة الالكترونية، وانبثاق وظائفها وادوارها الجديدة، المرتبطة اساسا بالشبكات كشبكة الانترنت Internet وشبكة الاكسترنت Extranet وشبكة الانترنت Intranet (كريمة، 2020/2019، صفحة 155)، بالإضافة الى مكونات البنية التقنية والتحتية لتكنولوجيا المعلومات.

- الانتقال من التفاعل الانساني الى التفاعل الالي: ففي السابق كانت المشكلة في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية، التي تحد من التفاعل الإنساني، كبعد المسافات وصعوبة التواصل، لكن وبظهور الشبكة العالمية للإنترنت أصبح التفاعل والتواصل ممكنا، وأكثر يسرا في أي مكان وأي زمان.

2 مفهوم الادارة الالكترونية

تعتبر الادارة الالكترونية منظور فكري اداري حديث، تقوم على انجاز كل المعاملات بأسلوب الكتروني، سواء كانت هذه المعاملات بين الافراد فيما بينهم، او بين الافراد والمنظمة، او بين المنظمات فيما بينهم. فهي منظومة تقنية متكاملة ذات خصوصية، تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة، وتضم تطبيقاتها اجراء تحويلات كبيرة في العمل الاداري، والتي تهدف الى تقديم الخدمات بمستوى افضل، (dale, 2001, pp. 65-66) وهذا تقليلا للجهد والمال والوقت، والهدف رفع كفاءة و نوعية الاداء .

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية حتمية فرضتها التحديات العالمية، والتقدم التكنولوجي مع تزايد الطلبات والضغوطات، على المنظمات لتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الكفاءة والفاعلية، باعتبارهم اهم محددات النجاح لأي منظمة، وعليه يجب على المنظمات ان تكون جاهزة للاستفادة، من الفرص الجديدة التي تقدمها التكنولوجيا بهدف رفع جودة المخرجات، وضمان سلامة ومرونة العمليات الإدارية، (الوادي، 2011، الصفحات 291-292)

وبالرغم من أن هدف الإدارة الإلكترونية واحد، إلا أن تناولها بالتعريف، والتعاطي مع مفهومها النظري، تنوع بين المفكرين والمهتمين الذين تعرضوا لهذا المفهوم.

فالمفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية حسب علاء عبد الرزاق السالمي هي التخلي عن التعامل الورقي والانتقال الى التعامل الالكتروني، في مجال الخدمات العامة، باستخدام تقنيات وتكنولوجيات حديثة، وفقا لخطوات مضبوطة.

وهناك من المفكرين من ربط مفهومها بتحقيق أهدافها من خلال استغلال مواردها المعلوماتية بكفاءة و فعالية و هناك من ربطها بالوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة و هي التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والقيادة ، الا انها تأخذ بعدا الكترونيا في الإدارة الالكترونية و هناك من أعطاها بعدا استراتيجيا من خلال تبنيها مفهوم الإدارة الاستراتيجية، من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة، والتعامل الإيجابي مع مناخ المحيط الداخلي والخارجي من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية، و استغلال الفرص المتاحة.

بناء على ما تقدم يتبين انه لا يوجد تعريف شامل للإدارة الالكترونية، وذلك بسبب حداثة المفهوم وأهميته من جهة، وارتباطه بعالم التكنولوجيا الذي يمتاز بسرعة التغير والتطور من جهة أخرى، وعليه فالإدارة الالكترونية باختصار هي عملية إدارية قائمة على استغلال التكنولوجيات الحديثة والنظم المعلوماتية اثناء القيام بوظائفها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) من اجل تحقيق اهداف المنظمة بأسرع وقت ممكن و باقل تكلفة و جهد.

3.2 خصائص الإدارة الالكترونية:

لقد دخل العالم مرحلة متطورة في ظل مجتمع المعلومات، والذي اساسها نظم وتقنية المعلومات والاتصالات والتي تعد المعيار الاساسي، الذي تقاس به درجة تقدم الامم في القرن 21، ولقد أحدث هذا التطور انقلابا في مفاهيم، واساليب التعامل لاسيما على المستوى المنظمات، في إطار ما سمي بالإدارة الالكترونية، والتي سمحت بتجاوز البعد الزماني والمكاني في تنفيذ المعاملات.

وتتميز الادارة الالكترونية بخصائص نوجزها في النقاط التالية:

-أنها عملية إدارية :وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق الإدارة، من حيث وظائفها وأهدافها، وكذا رسم السياسات الا انها ذات بعد الكتروني.

- البنية الشبكية للأعمال الادارية: هذا الذي يعزز البعد الإلكتروني، من خلال قدرة الإدارة الالكترونية على التواصل والتفاعل بين الافراد، والمنظمات في أي وقت وفي أي مكان، مما يسهل عملية التوجيه، والتنظيم وتبادل المعلومات، بشكل فعال وسريع. (نجم، 2017، الصفحات 121-122)

-ادارة بلا أوراق: تتكون الإدارة الالكترونية من أنظمة تقنية، حلت محل الأنظمة التقليدية، مما سهل الوصول الى المعلومات، وقلل من استخدام الأوراق والتكاليف المرتبطة بها. (عامر، 2007، صفحة 18)

- تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية، حيث تتيح الإدارة الرقمية تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية، وتلافي العقبات الإدارية، حيث تمكن من التحكم الكامل في المعلومات، والمعاملات وضمان سرعة انجاز المهام، بفعالية عالية.

- الرقابة المباشرة والصادقة :وذلك عبر متابعة مواقع العمل وجميع منافذ الإدارة، مما يعزز شفافية العمل ويضمن جودة الخدمات المقدمة.
- السرية والخصوصية :وذلك من خلال توفير السرية، والخصوصية للمعلومات المهمة، عبر استخدام برامج تمكن من حجب المعلومات واتاحتها الا لذوي الاختصاص.
- تنطوي المعاملات الإدارية الالكترونية على مزايا عدة، ولعل ابرزها الدقة السرعة والشفافية، في اتاحة المعلومات ومعالجتها (الحسن، 2009، صفحة 20)
- ان اعتماد نظام رقابي الكتروني ، مكن من تجويد المعاملات داخل المنظمات الالكترونية، واضفى الشفافية على مخرجاتها (الكريم، 2010/2009، صفحة 19)
- ادارة بلا تنظيمات جامدة: تعتمد الإدارة الالكترونية، على المؤسسات الشبكية الذكية، التي تستند على صناعة المعرفة ، مما يسهل التكيف مع التحولات السريعة في البيئة العملية، ويجعل الإدارة أكثر مرونة وفعالية (اسدي، 2009، صفحة 118)

3- عوامل الانتقال الى الإدارة الرقمية

ان الانتقال من الإدارة الكلاسيكية الى الإدارة الرقمية، واقع فرضته مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الدولية، لاسيما التقدم التقني والمعرفي، والذي فرض توجهها فكريا إداريا معاصرا، قائم على انقلاب حقيقي وعلى تغيير جذري في النظم والقوانين والهيكل، التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وعجل من التحول الى الإدارة الالكترونية.

ان عملية التحول الرقمي لا تعني مجرد تبني للتقنية، وغيرها من الجوانب الفنية، بل هو قضية إدارية بالدرجة الأولى تعتمد على فكر اداري متطور، وتغيير شامل في الثقافة التنظيمية، وقيادات إدارية واعية تستهدف التطور وتدعمه، لغرض تقديم الخدمة للمستفيدين بأعلى مستويات الجودة والالتقان، بالإضافة الى ذلك يتطلب التحول استراتيجية شاملة، تشمل التخطيط والتنفيذ بشكل منسق، وهو ما يتطلب وجود فريق متخصص قادر على تنفيذ هذه الخطط بكفاءة وفعالية، ويمكن حصر الأسباب الداعية للتحول الى الإدارة الالكترونية في:

3-1 عامل الزمن:

يعد عنصر الوقت من اهم محددات ومبادئ الميزة التنافسية للمنظمات، وذلك لارتباط الفرص المتاحة امامها بعنصر التوقيت (الوادي، 2011، صفحة 292) فكسب سباق السرعة، مرهون بقدرة المنظمات على تعظيم الاستفادة من التقنية، من اجل تقديم الخدمة بأسرع وقت ممكن، وباقل تكلفة، فمجال الإدارة الالكترونية هو مجال تنافسي

حيوي، يتطلب من المنظمات الاستفادة القصوى من التكنولوجيا، وتطبيق افضل الممارسات في إدارة الوقت، والعمليات لتحقيق النجاح والبقاء في سوق الاعمال.

2-3: ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به:

لقد أحدثت الثورة التكنولوجية، تحولا جذريا في عدة مجالات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، إدارية. الخ وقدمت فرصا هائلة لتحسين جودة الحياة البشرية، من خلال تقديم حلول تقنية مبتكرة مكنت المنظمات العامة والخاصة من تحسين خدماتها، كما تعد فرصة متميزة للأفراد والحكومات، وجب استغلالها لتحقيق الاستفادة والتقدم، والرفاه للحياة البشرية (ابراهيم، الادارة الالكترونية ، 2010، صفحة 49)

3-3 تعاظم دور البنية الشبكية للإدارة الالكترونية

فلقد مكنت البنية الشبكية للإدارة، والمكونة من الشبكات الداخلية (الانترنت و الاكسترنات) وكذا الشبكة العالمية، من عملية الاتصال وتجاوز الحواجز الجغرافية، وسرعت الربط بين المنظمات فيما بينها، وبين الأقسام داخل المنظمة نفسها، فهو تطور إيجابي يعزز من قدرة المنظمة، على التكيف مع المتغيرات السريعة في العصر الرقمي وتحقيق النجاح في بيئة الاعمال المعاصرة . (القحطاني، 2006، صفحة 24)

3-4 توجهات العولمة و ترابط المجتمعات الانسانية

لقد أحدثت ظاهرة العولمة، تحولا كبيرا في العالم المعاصر، اين أصبحت العلاقات بين المجتمعات الإنسانية أكثر انفتاحا، وتكاملا من أي وقت مضى، ويعزى هذا التحول الى التقدم التكنولوجي، وتوسع استخدام شبكة الانترنت ووسائل الاتصال الرقمي، حيث اصبح بإمكان الربط الفعال بين المجتمعات على مستوى عالمي، وتبادل واستغلال المعرفة والمعلومة على جميع الأصعدة مما يعزز التكامل بين الثقافات والتعاون الدولي (ابراهيم، الادارة الالكترونية ، 2010، صفحة 49)

3-5 الاستجابة والتكيف مع البيئة الحيطية

أصبح التحول الإدارة الالكترونية، ضرورة ملحة في العصر الرقمي، يفرض على المنظمات والدول الاستجابة له لتجنب العزلة والتخلف الحضاري، أي لا بد من الاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية الحاصلة.

3-6 التحولات الديمقراطية وما رافقها من تغيرات في البناء المجتمعي:

لقد كان لحركات التحرر على المستوى العالمي، دور في المطالبة بأجراء إصلاحات جذرية مست كل القطاعات، فأحدثت تغييرات جوهرية مست كل البنى سواء كانت سياسية، اجتماعية، اقتصادية، حتى الادارية وما رافقها من ارتفاع مستوى الوعي، المطالب بتحسين أداء القطاع العام، جراء تدهوره وتراجع دوره ولقد كانت الإدارة الالكترونية، فرصة متميزة للارتقاء بأداء الحكومة والقطاع العام، كونها تسمح بتحسين كفاءة الخدمات الحكومية، وتقليل الفساد وتعزيز الشفافية، بالإضافة الى توفير اليات، وأدوات تحسن عملية صنع القرار، وتنفيذ السياسات وكذا تعزيز الابتكار والتطوير في القطاع العام .

3-7 انتشار الثقافة الالكترونية

فالانتشار الواسع لأجهزة الحواسيب الالكترونية، وفضاءات الانترنت سهل على المواطنين التعامل مع التقنية الحديثة، وخلق لديهم اتجاهها وميلا نحو مواكبة الدول المتطورة في تطبيقها للإدارة الالكترونية.

لقد ادت مجموعة متكاملة من العوامل، الى ازدياد الدعوات الرسمية والاكاديمية الى تطبيق نظام الادارة الالكترونية، والذي يمثل فلسفة ناشئة فرضتها ثورة المعلومات، والاتصالات والتي تعيشها البشرية اليوم، والتوجه نحو تعظيم دور التقنية والامتة، في الادارة والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات، وكذا توجهات العولمة والديموقراطية، حيث يمثل التحول الى تعظيم استخدام الرقمنة في الادارة، عاملا مهما في تجويد الخدمة العمومية وتحسين الاداء الوظيفي.

4- قيود ومعوقات التحول الى الادارة الالكترونية في البيئة العربية:

من المهم فعلا ان ندرك ان الإدارة الالكترونية ليست مجرد تبني لتقنيات جديدة، بل هي نظام متكامل يؤثر على جميع جوانب المنظمة، بدءا من هياكل التنظيم، وصولا الى ثقافة العمل ونماذج الاعمال، وفي البيئة العربية، هناك عوامل محددة يجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية، مثل الثقافة الاجتماعية والقيم والتقاليد. لذا، يجب تكييف الحلول الإدارية الالكترونية، مع هذه العوامل المحلية لضمان نجاحها، كما قد يكون تغيير أساليب الإدارة التحدي الأكبر، حيث يتطلب تبني مفاهيم جديدة للقيادة والتواصل واتخاذ القرارات في بيئة رقمية متغيرة بسرعة، علاوة على ذلك يحتاج التحول الى هياكل تنظيمية مرنة، وقادرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، ففهم محددات ومعوقات الإدارة الالكترونية في البيئة العربية، يمكن ان يساعد في تطوير الحلول العلمية الملائمة، وتجاوز

المعوقات التي تواجهها المنظمات العربية، في رحلتها نحو التحول الرقمي، وتحقيق النجاح والتنافسية في سوق الاعمال العالمية.

ويمكن تناول معيقات الإدارة الالكترونية في البيئة العربية في النقاط التالية:

4-1 القيود والمعيقات التكنولوجية:

تشمل القيود التكنولوجية التي تعيق برامج تطبيق الإدارة الالكترونية، كل المسائل المتعلقة بواقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، باستخدام شبكة الانترنت وتطور صناعة البرامج، وخدمات تكنولوجيا المعلومات. يعد ضعف البنية التحتية لأنظمة المعلومات والاتصالات، وضعف فعاليتها من بين أهم العقبات التي تواجهها المنظمات العربية، في مجال التحول الى الإدارة الإلكترونية، (Khelil, 2023, p. 30)، حيث معروف على الدول العربية انها ليست دول رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وانما هي دول مستوردة ومستهلكة لهذه التكنولوجيا، مم يضفي تبعيتها للدول الصناعية الكبرى في هذا المجال، وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة ما تعلق بالجانب الأمني للإدارة الالكترونية، من خلال التجسس على الوثائق وكشفها ونقلها وحتى اتلافها مما يعرض الأشخاص والشركات والإدارات، وحتى الدول الى الخطر، مما يستوجب تحصين الجانب الأمني للإدارة الالكترونية والاعتماد على الكفاءات و العلماء العرب في هذا المجال، (كاقي، 2011) كما ان هناك مجموعة من القيود التقنية الاخرى التي تحول دون الاستفادة من تطبيقات الإدارة الرقمية والتي تم تحديدها كما يلي (المسعودي، صفحة 52):.

- الامية الالكترونية لدى متخذي القرار، وتخوفهم من استخدام التكنولوجيا، اثناء الممارسات الإدارية.
- محدودية استعمال الانترنت بالدول العربية لعدة أسباب منها:
- عائق اللغة، خاصة وان معظم المعلومات المتوفرة هي باللغة الإنجليزية.
- ارتفاع تكاليف الاشتراك.
- قلة الوعي بما تتيحه الشبكة من معلومات ومعارف.
- عدم جاهزية بعض الدول من ناحية امن المعلومات، وعدم حيازتها لتقنيات الحماية الخاصة بالاختراق
- عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي تعاني منه اغلب الدول العربية مما أدى الى تراجع جهودها الرامية الى التحول الرقمي.

و تم تقسيم الدول حسب الجاهزية التقنية لسنة 2020 في خريطة الدول العربية لمؤشر الاقتصاد الرقمي العربي الى: (الاتحاد العربي للاقتصاد الرقمي و مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بجامعة الدول العربية، 2020، الصفحات 54-55)

اولا: وهي البلدان الرائدة والجاذبة للاستثمار الدولي ويمكن مقارنتها مع البلدان الاكثر تقدما في مجال الرقمنة، وهي الحاصلة على المراكز من 1-5: الامارات، البحرين، عمان، قطر، المملكة العربية السعودية. تظهر هذه الدول العربية، قدرة ملحوظة على التكيف مع التحول الرقمي، وتطبيق التقنيات الحديثة بسرعة. تلك الدول تشهد تقدماً في مجال اتمتة الخدمات العامة، وفي اعداد قاعدة للاستثمار في مجال الرقمنة.

ثانيا: هي البلدان الواعدة رقميا، وهي التي تقدمت بأشواط لا بأس بها في مسيرة التحول الرقمي، ويمكن اعتبارها من البلدان المحفزة للاستثمار، ولو بأقل عن البلدان المتواجدة في المرتبة الاولى وهذه الدول حاصلة على المراكز من 6-12، تشتمل هذه المجموعة على سبعة دول هي: الكويت ومصر والأردن ولبنان والمغرب وتونس والجزائر. تحوي هذه الدول العربية قدرات متميزة، تفعل التحول الرقمي، ويمكن لهذه الدول ان تنتقل الى مصاف الدول الرائدة في مجال الاقتصاد الرقمي، إذا اعتمدت استراتيجيات جريئة وحاسمة.

كما ان على هذه الدول الاستمرار في تطوير بنيتها التحتية الرقمية، وتعميق استخدام التقنيات الحديثة مثل الهوية الرقمية، والتوقيع الالكتروني، من خلال انشاء منصات حكومية متكاملة، لدعم تقديم الخدمات للمواطنين بشكل أكثر دقة وكفاءة، الى جانب الاخذ بإجراءات لتوسيع نطاق التغطية الرقمية ليشمل جميع شرائح المجتمع.

ثالثا: هي البلدان التي تحتاج الى دعم قوي، من طرف الدول المتقدمة والمنظمات الدولية، في مجال الرقمنة من خلال مضاعفة الاستثمار في هذا المجال، بهدف بناء بنيتها التحتية الرقمية وتعزيز قدراتها، وهي تعتبر الدول الحاصلة على الترتيب من 13-22 والمتمثلة في: العراق-سوريا-موريتانيا-اليمن-السودان-جيبوتي-فلسطين-جزر القمر-ليبيا والصومال، وتواجه هذه الدول تحديات متنوعة في رحلتها نحو التحول الرقمي، وتحتاج الى استكمال بنيتها التحتية الأساسية للاتصالات، والانترنت وتعزيز الامن السيبراني، لضمان نجاح هذا التحول، علاوة على ذلك فعلى هذه الدول العمل على وضع خطط استراتيجية متكاملة، للتحول الى الاقتصاد الرقمي، والذي يتطلب التركيز على تطوير القدرات الرقمية، وبالتأكيد الاستقرار السياسي والاقتصادي اللذين يلعبان دورا مهما في قدرة هذه الدول، على تنفيذ خططها للتحول الرقمي، لا سيما ان هذا الأخير عرف تدهورا كبيرا جراء الثورات العربية.

نستنتج في الأخير انه لم تستطع كافة الدول العربية، تحقيق مراكز متقدمة في ملف الإدارة الالكترونية، وتطبيقها لتحقيق التنمية المستدامة باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي، ولعل من أبرز الأسباب التي جعلت هذه الأخيرة تحرز تقدما، في مجال الادارة الالكترونية هو الاستقرار السياسي والاقتصادي.

اما عن ترتيب الدول العربية في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية حسب تقارير الأمم المتحدة لسنوات 2014، 2016، 2018، 2023، بالاعتماد على :

- مؤشر البنية التحتية: (TII). Télécommunication Infrastructure Index.

- مؤشر رأس المال البشري: Human Capital Index HCI.

- مؤشر خدمة الانترنت: Online Service Index OSI فضاء كالاتي:

الجدول رقم 1: ترتيب الدول العربية عالميا في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية

البلد	المرتبة وفقا لتقرير: 2014	المرتبة وفقا لتقرير: 2016	المرتبة وفقا لتقرير: 2018	المرتبة وفقا لتقرير: 2022
البحرين	18	24	26	54
الامارات العربية المتحدة	32	29	21	13
السعودية	36	44	52	31
قطر	44	48	51	78
عمان	48	66	63	50
الكويت	49	40	41	61
تونس	75	72	80	88
الأردن	79	91	98	100
مصر	80	108	114	103

التحول نحو الإدارة الالكترونية في الدول العربية بين الفرص والقيود

101	110	85	82	المغرب
122	99	73	89	لبنان
169	140	118	121	ليبيا
146	155	141	134	العراق
156	152	137	135	سوريا
112	130	150	136	الجزائر
178	186	174	150	اليمن
176	180	161	154	السودان
181	179	187	184	جيبوتي
172	183	184	174	موريتانيا
182	182	176	177	جزر القمر
193	191	186	185	جنوب السودان
192	193	193	193	الصومال

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الأمم المتحدة 2014-2016-2018-2022، على الموقع الرسمي

لإصدارات هيئة الأمم المتحدة publicadministration.un.org (المتحدة، 2022)

من خلال الجدول نلاحظ أولاً تفوق دول الخليج ، واحرازها مراكز متقدمة في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية على المستوى العربي، وكذا العالمي مقارنة بالدول المغاربية حيث احتلت البحرين المرتبة الأولى عربياً، حسب تقرير الأمم المتحدة لسنتي 2014 و 2016 و 18 عالمياً بعدها تفوقت عليها الامارات العربية المتحدة، حسب تقرير 2022، 2018 لتحرز تقدماً مذهلاً على المستوى العربي، وكذا العالمي حيث حصلت على المرتبة الأولى عربياً و 13 عالمياً، لتحقيق نقلة نوعية جعلتها في مصف الدول المتقدمة الرائدة في هذا المجال، ونفس الشيء بالنسبة للسعودية فقد حققت تقدماً على المستوى العربي، وكذا العالمي باحتلالها المرتبة 3 عربياً و 31 عالمياً حسب تقرير 2022، وهذا ان دل فانه يدل على الجهود التي تبذلها الدولة، في سبيل التحول الرقمي ونفس الشيء يقال

على قطر والكويت وعمان، حيث يمكن ادراج هذه الدول في مستوى الدول ذات النضج المتقدم في مجال الخدمات الحكومية الرقمية، بينما بالنسبة للدول المغاربية، فقد حصلت تونس على المرتبة الأولى مغاربيةا، حسب التقارير 2014، 2016، 2018، 2022، بينما على المستوى العربي فهي متأخرة بالنسبة لدول الخليج، ويمكن ان نرجع ذلك الى عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي الذي تعاني منه، جراء الربيع العربي اما الجزائر فقد حصلت على المرتبة 4 مغاربيةا حسب تقرير 2014 ، بعد كل من تونس، المغرب، وليبيا و يرجع هذا التأخر الى تعثر مشروع التحول الرقمي في 2013 ولكن مؤخرا احرزت تفوقا واضحا من خلال تقرير 2022 بفارق 18 نقطة مقارنة ب 2018 لتحصل على المرتبة الثالثة مغاربيةا، و 11 عربيا و 112 عالميا، وهذا يدل على قناعة الدولة و جهودها الرامية في سبيل التحول الرقمي لكن تبقى هذه الجهود غير كافية مقارنة بدول الخليج او حتى بجيرانها تونس و المغرب و يمكن ادراج الدول المغاربية في خانة الدول ذات المستوى المتوسط في مجال الخدمات الحكومية الرقمية، اما الدول التي تأتي في المستوى الأخير في العراق، سوريا، لبنان، اليمن، السودان، جزر القمر، موريتانيا فهي تعرف مراتب متأخرة بسبب الأوضاع التي تعيشها حيث اغلبها تعرف عدم الاستقرار السياسي وبالتالي ادراجها في مستوى الدول ذات النضج الضعيف في مجال الخدمات الحكومية الرقمية.

4-2 القيود والمعوقات الثقافية للإدارة الالكترونية في البيئة العربية:

فحسب سعد غالب ياسين يتم تناول المحددات الثقافية من مدخلين هما: المدخل الجزئي على أساس دراسة الثقافة التنظيمية بين المنظمات، باختلاف ادارتها وأسلوب عملها، وانشطتها وغيرها من العوامل الجوهرية، التي تحدد هوية كل منظمة على حدى، الى جانب المدخل الكلي، الذي يستند الى دراسة ثقافة الإدارة العربية والتي تتمحور على القيم والتقاليد، وأساليب القيادة واتخاذ القرار للمدير العربي في البيئة العربية. (ياسين، 2010، صفحة 338)

تشير الثقافة التنظيمية كما عرفها كيرت لوين Kirt Lewin الى " مجموعة الافتراضات والمعتقدات، والقيم والقواعد والمعايير، التي يشترك فيها افراد المنظمة" (المالك، 2017، صفحة 298) كما تعني "مجموعة من القيم والممارسات، والأعراف التي يشترك فيها الأعضاء، ويتعلمها القادمون الجدد من الموظفين، لذا فهي تنتقل من جيل الى اخر" (الطائي، 2015، صفحة 68) ويمكن ان نعرفها انها القيم والمعتقدات، والسلوكيات والعادات التي تتشكل داخل المنظمة، وتؤثر على سلوك افرادها وأدائهم، هذه العناصر تشكل الهوية الفريدة للمنظمة، وتحدد كيفية تفاعلها مع افرادها ومع البيئة المحيطة بها.

4-2-2 أهمية الثقافة التنظيمية للتحول الى الإدارة الالكترونية:

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أبرز العوامل التي تؤثر على أداء ونجاح المنظمة، حيث تؤثر وبشكل كبير على الابتكار والتكيف، والتفاعل وتعزيز التعاون بين الفرق العاملة داخل المنظمة.

وتبرز أهميتها من خلال الوظائف التي تؤديها وهي (الطائي، 2015، صفحة 71):

إضفاء الهوية التنظيمية على المنظمة والعاملين بها: كونها تحدد القيم والمعتقدات التي توجه سلوك افراد المنظمة، فيزيد تفاعلهم وارتباطهم برسالة المنظمة، ويشعرون انهم جزء لا يتجزأ من الهوية التنظيمية ما يعزز الولاء والانتماء، ويزيد من فعالية العمل داخل المنظمة.

- زيادة الولاء والالتزام بأهداف المنظمة: حيث كلما كان شعورهم بالانتماء للمنظمة، قوي من خلال تأثير الثقافة التنظيمية، كلما كان اهتمامهم بها اقوى من اهتماماتهم الشخصية.

- إرساء وتعزيز معايير السلوك داخل المنظمة: فوضوح القيم والمعتقدات، وتعزيزها يسهل على افراد المنظمة فهم ما يتوقع منهم في مختلف الظروف، والمواقف مما يعزز الاستقرار والتوجه نحو سلوك متسق، ومتوافق مع رؤية واهداف المنظمة.

ان الوعي بثقافة المنظمة وادارتها بطريقة فعالة ، وإيجابية يعتبر عنصرا أساسيا في نجاح تطبيق نظم وأدوات الإدارة الالكترونية، فهو يشمل توجيه الجهود، نحو تعزيز التفاهم والتعاون بين الافراد، وتشجيع المشاركة والمساهمة في عمليات اتخاذ القرار، الذي يساعد على تقليل الفجوات بين فرق العمل وتعزيز التواصل و التفاعل الإيجابي، إضافة الى ذلك فان الوعي بثقافة المنظمة، يمكن ان يقلل من مقاومة التغيير التنظيمي، حيث يمكن للعمال فهم الأهداف، والفوائد المرتقبة من التحول الرقمي، مما يجعلهم اكثر استعدادا، لتبني عملية التغيير والمشاركة فيه بشكل فعال، وعليه يعد الوعي بثقافة المنظمة، وادارتها بطريقة فعالة جزء لا يتجزأ من عملية التحول الى الإدارة الالكترونية ، كما يمكن ان يكون له تأثير كبير على نجاح مشروع المنظمة وتفاذي فشلها.

غير انه وفي غالب الأحيان تؤثر الثقافة التنظيمية، الغالبة في المنظمات العربية التقليدية تأثيرا سلبيا، على أدائها بسبب طابعها المحافظ، وميلها الشديد نحو التقليد و الثبات، كما انها قد تكون ثقافة مقاومة للتغيير التنظيمي والإبداع والابتكار، مما يؤدي الى تدي فعاليتها، لذلك فانه يقع على مسؤولية القيادة الإدارية المختصة بتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية، ادراك تأثير الثقافة التنظيمية في عملية تخطيط، وتطبيق نظم المعلومات (ياسين، 2010،

صفحة 341)، فكلما كانت ثقافة المنظمة إيجابية، اتجه استخدام التكنولوجيا الرقمية ازداد رضى وقناعة الافراد، في تطبيق الإدارة الالكترونية داخل منظماتهم.

4-2-1 الثقافة الإدارية العربية والتحول الى الإدارة الالكترونية:

تشير الثقافة الإدارية العربية الى كل ما انتجه العقل العربي، في مجال إدارة المنظمات سواء كانت عامة او خاصة. ومن مميزات الثقافة الإدارية العربية طابعها التقليدي المحافظ، والذي يرتبط بالبنية الاجتماعية والاقتصادية التقليدية المتوارثة، حيث يميل العديد من المديرين والعاملين، في المنظمات الإدارية العربية الى المحافظة على القيم والممارسات التقليدية، والتي يترتب عنها مقاومة أي تغيير تنظيمي، خاصة اذا كان هذا الأخير مرتبطا بتكنولوجيا المعلومات، وتطبيقها في المنظمة حيث يرى هؤلاء الافراد ان قيمهم الثقافية، والاجتماعية المتوارثة تختلف عن النسق الثقافي والاجتماعي، التي افرزته هذه التكنولوجيا وكلما اتسع الفرق، بين البيئة المستقبلية والمضمون الاجتماعي، والثقافي لتكنولوجيا المعلومات، كلما أدى ذلك الى عرقلة التحول الى الإدارة الالكترونية، داخل المنظمات العربية.

4-3 فرص نجاح التحول الى الإدارة الالكترونية في البيئة العربية

بغض النظر عن معوقات وقيود تطبيق الإدارة الإلكترونية في البيئة العربية، فان فرص نجاح استراتيجيات تطوير نظم الإدارة الالكترونية، ممكنة في حالة تطوير البنية التحتية، لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودعم وتنمية قطاع صناعة البرمجيات، وخدمات تكنولوجيا المعلومات، مع توفير مناخ مشجع للاستثمار في هذا القطاع من خلال تشجيع الابتكار، وريادة الأعمال وتوفير الدعم والتسهيلات للشركات الناشئة، والمبتكرة في هذا المجال، بالإضافة الى العمل على نشر وترسيخ الثقافة الالكترونية، بين افراد العاملين مما يعزز قبول واعتماد التقنيات الجديدة، والأساليب الالكترونية في العمل الإداري.

- توضيح الرؤية الاستراتيجية للقادة والمسؤولين، حول مشروع الإدارة الالكترونية من خلال الاستيعاب الشامل لها من تخطيط وتنفيذ، وتطوير مما يسهل من عملية التحول الرقمي.

- القضاء على الامية المعلوماتية، وتقليص الفجوة الرقمية العربية في البيئة العربية، بين البلدان العربية وفي داخل كل قطر عربي

- ترسيخ البيئة القانونية والتشريعية اللازمة للتحول الإلكتروني.

- ادراك القادة وصناع القرار، بمدى أهمية وفعالية تكنولوجيا المعلومات، في التسيير الإداري الحديث ودورها في سرعة تداول المعلومات والتفاعلية، وكذا اللامركزية التي تدل على استقلالية العمل، وعدم خضوعه لمركز واحد من صناع القرار.

5-خاتمة

يحتاج الانتقال الى الإدارة الالكترونية في العالم العربي، لمجموعة من المقومات والمتطلبات سواء كانت مالية او بشرية او تنظيمية او تكنولوجية او ثقافية، وهي متوفرة بدرجات بين البلدان العربية، وهي تعد محور التحول الرقمي فهناك دول قد خطت خطوات متقدمة للولوج الى الإدارة الالكترونية، مثل دول الخليج الامارات، البحرين، قطر، السعودية، عمان، الكويت وهناك دول أخرى قد خطت خطوات متوسطة أمثال مصر، الجزائر، تونس، المغرب وهناك دول مازالت بعيدة عن الركب الحضاري، امثال العراق سوريا-موريتانيا-اليمن-السودان-جيبوتي-فلسطين-جزر القمر-ليبيا والصومال. هذا بسبب مجموعة من المعوقات خاصة منها التكنولوجية والثقافية، وبالنظر الى المقومات التي يمتلكها العالم العربي، فانه يستطيع تجاوز كل العقبات والتحول بنجاح الى الإدارة الالكترونية، باعتبارها فرصة لتحسين كفاءة الإدارة، وتقديم الخدمات، وعليه ومن خلال ما سبق يمكن الوصول الى النتائج التالية:

- ان ولوج الدول العربية الى الإدارة الالكترونية بنجاح لا يكون الا من خلال:
 - توفير البنية التحتية والتكنولوجية المناسبة وتوفير الأجهزة والبرمجيات الضرورية.
 - توفير المتطلبات التنظيمية والتشريعية والأمنية والبشرية اللازمة للانتقال الى الإدارة الالكترونية بنجاح.
- الى جانب تعزيز التوعية بأهمية التحول الرقمي، وفوائده على الموظفين والمواطنين من خلال تغيير الثقافة التنظيمية، لتتلاءم مع عصر التكنولوجيا، والحد من مقاومة التغيير التنظيمي سواء من طرف القادة او الموظفين.

فهرس المراجع

- Abah, E. O. (2017, mai). ADMINISTRATIVE AND MANAGEMENT PRINCIPLES, THEORIES AND PRACTICE. Department of Political and Administrative Studies, Uganda.
- dale, j. (2001, march). information technology and the us economy. *the american economic review*, pp. 65-66.

Khelil, K. S.-O. (2023). La Gestion Electronique et Son Rôle dans Le Développement De LaPerformance de L'administration Electronique en Algérie. *Scientific Research Bulletins*, p. 29.

ابراهيم بدر شهاب الخالدي. (2011). معجم الادارة: موسوعة ادارية شاملة لمصطلحات الادارة العامة و ادارة الاعمال. عمان: دار اسامة للنشر و التوزيع.

احمد المعاني. (2011). قضايا ادارية معاصرة. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.

افنان عبد العلي اسدي. (2009). الادارة الالكترونية بين النظرية و متطلبات التطبيق في بيئة منظمات الاعمال العراقية. مركز دراسات الكوفة،

الاتحاد العربي للاقتصاد الرقمي و مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بجامعة الدول العربية. (2020). تقرير المؤشر الاقتصادي العربي الرقمي. القاهرة، مصر: جامعة الدول العربية.

الطائي، خ. ك. (2015). اثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية، دراسة استطلاعية لراء عينة من العاملين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق الاسيا سيل و زين العراق في محافظة كربلاء. رسالة ماجستير. كربلاء، كربلاء، العراق.

المالك، ي. ع. (2017). الثقافة التنظيمية، الدلالات و الابعاد بمجلة افاق للعلوم، 298،

بريطل فاطمة الزهراء. (ديسمبر، 2017). التعلم التنظيمي، مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-. مجلة المقرري للدراسات الاقتصادية و المالية، الصفحات 106-107.

حامد سوادي عطية. (بلا تاريخ). العملية الادارية معارف نظرية و مهارات تطبيقية.

حسين بن محمد الحسن. (1-4 نوفمبر، 2009). الادارة الالكترونية بين النظرية و التطبيق، المؤتمر الدولي

للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض، معهد الادارة العامة.

حمد قبالان الفطيح. (2008). رسالة ماجستير. دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالاجهزة الامنية - دراسة مسحية على ضباط الشرطة المنطقة الشرقية . جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .

خالد ممدوح ابراهيم. (2010). الادارة الالكترونية . الاسكندرية: الدار الجامعية.

زروقي نسرين. (2016). الادارة الالكترونية كاحد افرازات عالم تكنولوجيا الانترنت و التجارة الالكترونية. مجلة الاقتصاد الجديد، صفحة 231.

سعد غالب ياسين. (2010). الادارة الالكترونية. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

سميرة مطر المسعودي. (بلا تاريخ). رسالة ماجستير. معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة . الجامعة الافتراضية الدولية للمملكة المتحدة.

شائع بن سعد مبارك القحطاني. (2006). الادارة الالكترونية في السجون، رسالة تكبيقية على المديرية العامة للسجون بالملكة العربية للسجون. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم المنية.

شيخ هجيرة. (جوان, 2018). دور الذكاء الاصطناعي في ادارة علاقة الزبون الالكتروني للقرض الشعبي الجزائري. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية، صفحة 82.

صدام خماسة. (2013). الحكومة الالكترونية، الطريق نحو الاصلاح الاداري. الاردن: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع .

صلاح عبد القادر النعيمي. (2008). الادارة. الاردن: دار اليازوري.

طارق عبد الرؤوف عامر. (2007). الادارة الالكترونية . القاهرة: دار السحاب للنشر و التوزيع.

عاشور عبد الكريم. (2010/2009). دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و الجزائر. قسنطينة، جامعة منتوري ، الجزائر.

عبد الستار ابراهيم دهام. (2008). التنظيم البيروقراطي اتجاه الفكر الاداري المعاصر. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، صفحة 14.

كتاف كريمة. (2020/2019). دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في انتشار تطبيق الادارة الالكترونية داخل المؤسسة الجامعية. الجزائر، سطيف.

محمود حسين الوادي و بلال محمود الوادي. (2011). المعرفة و الادارة الالكترونية و تطبيقاتها المعاصرة. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.

محمود سمير احمد. (2009). الادارة الالكترونية. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.

نجم عبود. (2004). الادارة الالكترونية، الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات. الاردن: دار المريخ للنشر.

نجم عبود نجم. (2017). الادارة و المعرفة الالكترونية ، الاستراتيجية، الوظائف و المجالات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.