

التحول نحو الإدارة الالكترونية في الدول العربية بين الفرص والقيود

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

بن بخيطة وردة*

المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية-الجزائر

benbekheita.warda@yahoo.com

تاريخ النشر: 2025/06/04

تاريخ القبول: 2025 /05/15

تاريخ الارسال: 2025 /04/12

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، لدورهما 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، كما يتعين عليها تغيير الثقافة التنظيمية بحيث تصبح أكثر تكيفا وتأقلا 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.

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 وافرزت 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 الإدارة 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، والاستثمار 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:

- كلما ارتفع وتفاوت مؤشر البنية التحتية، في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية في الدول العربية كلما ارتفعت وتفاوتت جاهزيتها نحو الرقمنة.

- كلما كانت هنالك ثقافة تنظيمية إيجابية، اتجاه التحول الرقمي في الدول العربية، كلما أدى ذلك الى الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، ومن ثم فعالية التحول نحو الإدارة الالكترونية.

منهجية الدراسة: سنعمد خلال دراستنا على:

المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة وتوثيق الظواهر، والعمليات المرتبطة بتطبيق وإدارة الأنظمة الالكترونية، داخل 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 تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية في البيئة العربية، لا سيما الثقافية منها والتكنولوجية.

ومنه قسمنا الورقة البحثية هذه الى ثلاثة محاور :

أولاً: ماهية الادارة الالكترونية كمنظور فكري اداري حديث

ثانياً: دواعي وقبود التحول من الادارة الورقية الى الادارة الالكترونية في البيئة العربية

ثالثاً: فرص نجاح التحول الى الادارة الالكترونية في البيئة العربية.

أولاً: الادارة الالكترونية منظور فكري اداري حديث

تعد الإدارة الالكترونية واقع ومنظور اداري معاصر، فهي تغيير جذري في كيفية إدارة المنظمات والهيئات سواء كانت حكومية او خاصة، باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

1. التأسيس النظري للإدارة الالكترونية

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

فتعتبر تكنولوجيا المعلومات اهم ركائز النشاط الإداري المعاصر، والتي افرزتها ثورة المعلومات والاتصالات حيث أحدثت طفرة حقيقة، في أساليب أداء المنظمات المعاصرة، والتي تغيرت هيكلها ومعاملاتها، ومعايير ادائها كما اوجدت حلولاً متطورة وبدائل كثيرة لحل مختلف العراقيل، فضلاً 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 الى الكتروني باعتبار التقنية هي سمة العصر، وسمات المنظمات الناجحة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وإن التحول نحو الادارة الالكترونية، هو توجه عالمي حيث تحقق الإدارة الالكترونية، التحسين في أداء المنظمات، وتبسيط الإجراءات وتوفير البيانات، والمعلومات لكافة المستفيدين اليا وعلى مدار الساعة، وتمثل استثماراً و ترشيداً للوقت و الجهد والمال.

وان كانت الإدارة منذ نهاية القرن 19حتى نهاية القرن 20، قد شهدت تطورات كبيرة على مستوى مختلف نظريات الفكر الإداري، استطاعت الإدارة من خلالها، ان تتطور بطريقة حققت نضوجاً متصاعداً، تجسد في زيادة فاعليتها وكفاءتها، وارسى 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 اونيك Lynda Unwick ولوثر جوليك Luther Gulick والنظرية 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، والصينية وفي الكنيسة الكاثوليكية الرومانية حيث سعت من خلال روادها، إلى وضع المبادئ والممارسات لتحسين الأداء التنظيمي، ولقد نظرت هذه النظريات الى المنظمة كهيكل ميكانيكي¹، مروراً بمدرسة العلاقات الانسانية، والتي 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، والتي ارتبطت بتعاظم دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المجال الإداري.

1.1. 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 الأخرى².

فالتطور التقني في مجال الاعلام والاتصال، أعطى أولوية للماكنة على حساب العامل، حيث باشرت المؤسسات في البلدان المتطورة الى توجيه المديرين لاستعمال الحاسبات الشخصية، في تحليل البيانات كما ظهرت أنظمة معلومات متخصصة في المجال الاداري، مثل أنظمة المعلومات المستندة الى الحاسبات والأنظمة الخبيرة، التي تهدف الى مساعدة متخذ القرار من تقديم الحلول الممكنة للمشاكل المعقدة ، وتستند مثل هذه الأنظمة في عملياتها، الى ما يعرف بالذكاء الاصطناعي (النعيمي، 2008، صفحة 86)، الذي يماثل القدرات الذهنية للإنسان، ويعرف بالذكاء 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 الذاتي³، حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال، والتي تعتبر الارقى في مجال الاتصال، والأكثر تفاعلا والاسرع ربطا بين المنظمات والمتعاملين وهذا ما يبرر اهمية البعد التقني والتكنولوجي في التحول الى الادارة الالكترونية.

2.1. 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 اولى، ومن ثم ربط المنظمة مع منظمات اخرى لتبادل البيانات، والمشاركة بالمعلومات والموارد الأخرى⁴.

ونستطيع القول ان التطور المادي والتقني، هو الذي ادى لولادة تكنولوجيا الادارة الالكترونية، وانبثاق وظائفها وادوارها الجديدة، المرتبطة اساسا بالشبكات كشبكة الانترنت Internet وشبكة الاكسترنات Extranet وشبكة الانترنت Intranet⁵، بالإضافة الى مكونات البنية التقنية والتحتية لتكنولوجيا المعلومات.

3.1. 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 واي زمان.

2. مفهوم الادارة الالكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية 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 تحولات كبيرة في العمل الاداري، والتي تهدف الى تقديم الخدمات بمستوى أفضل،⁶ وهذا تقليلا للجهد والمال والوقت، والهدف رفع كفاءة ونوعية الأداء.

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.⁷

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 وفعالية وهناك من ربطها بالوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة وهي التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والقيادة، الا انها تأخذ بعدا الكترونيا في الإدارة الإلكترونية، وهناك 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 الإلكترونية، وذلك بسبب حداثة المفهوم وأهميته من جهة، وارتباطه بعالم التكنولوجيا الذي يمتاز بسرعة التغير والتطور من جهة أخرى، وعليه فالإدارة الإلكترونية 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، وبأقل تكلفة وجهد.

3. خصائص الإدارة الإلكترونية

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

- انقلاباً 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.⁸
 - 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.⁹
 - 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 ومعالجتها¹⁰.
 - ان اعتماد نظام رقابي الكتروني، مكن من تجويد المعاملات داخل المنظمات الالكترونية، واضفى الشفافية على مخرجاتها¹¹.
 - 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 اكثر مرونة وفعالية¹².

4. عوامل الانتقال الى الإدارة الرقمية

إن 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 والهياكل، التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وعجل من التحول الى الإدارة الالكترونية.

إن 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 والانتقان، 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:

1.4. عامل الزمن

يعد عنصر الوقت من اهم محددات ومبادئ الميزة التنافسية للمنظمات، وذلك لارتباط الفرص المتاحة امامها بعنصر التوقيت¹³، 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.

2.4. 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 البشرية¹⁴.

3.4. تعاظم دور البنية الشبكية للإدارة الالكترونية

لقد مكنت البنية الشبكية للإدارة، والمكونة من الشبكات الداخلية (الانترنت و الاكسترنانت) 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 المعاصرة¹⁵.

4.4. توجهات العولمة وترابط المجتمعات الانسانية

لقد أحدثت ظاهرة العولمة، تحولا كبيرا في العالم المعاصر، اين أصبحت العلاقات بين المجتمعات الإنسانية اكثر انفتاحا، وتكاملا من أي وقت مضى، ويعزى هذا التحول الى التقدم التكنولوجي، وتوسع استخدام

شبكة الانترنت ووسائل الاتصال الرقمي، حيث أصبح بإمكان الربط الفعال بين المجتمعات على مستوى عالمي، وتبادل واستغلال المعرفة والمعلومة على جميع الأصعدة مما يعزز التكامل بين الثقافات والتعاون الدولي¹⁶.

5.4 الاستجابة والتكيف مع البيئة المحيطة

أصبح التحول إلى الإدارة الإلكترونية، 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.

6.4 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 الإلكترونية 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 .

7.4 انتشار الثقافة الإلكترونية

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

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

ثانيا: قيود ومعوقات التحول الى الادارة الإلكترونية في البيئة العربية:

من المهم فعلا ان ندرك ان الإدارة الإلكترونية 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 الإلكترونية، مثل الثقافة الاجتماعية والقيم والتقاليد. لذا، يجب تكيف الحلول الإدارية الإلكترونية، 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 الإلكترونية 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 معوقات الإدارة الإلكترونية في البيئة العربية في النقاط التالية:

1. القيود والمعوقات التكنولوجية:

تشمل القيود التكنولوجية التي تعيق برامج تطبيق الإدارة الإلكترونية، 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 الإلكترونية¹⁷، حيث معروف على الدول العربية انها ليست دول رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وانما هي دول مستوردة ومستهلكة لهذه التكنولوجيا، مما يضيف تبعيتها للدول الصناعية الكبرى في هذا المجال، وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة، خاصة ما تعلق بالجانب الأمني للإدارة الإلكترونية، من خلال التجسس على الوثائق وكشفها ونقلها، وحتى اتلافها مما يعرض الأشخاص والشركات والإدارات، وحتى الدول الى الخطر، مما يستوجب تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والاعتماد على الكفاءات والعلماء العرب في هذا المجال¹⁸، كما ان هناك مجموعة من القيود التقنية الاخرى التي تحول دون الاستفادة من تطبيقات الإدارة الرقمية والتي تم تحديدها كما يلي¹⁹:

- الامية الإلكترونية 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.
- وتم تقسيم الدول حسب الجاهزية التقنية لسنة 2020 في خريطة الدول العربية لمؤشر الاقتصاد الرقمي العربي الى²⁰:

1.1. 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 أتمته الخدمات العامة، وفي اعداد قاعدة للاستثمار في مجال الرقمنة.

2.1. هي البلدان الواعدة رقمياً، 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، تشمل 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.

3.1. 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 دوراً مهماً في قدرة هذه الدول، على تنفيذ خططها للتحول الرقمي، لا سيما ان هذا الأخير عرف تدهوراً كبيراً جراء الثورات العربية.

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

اما عن ترتيب الدول العربية في مجال تطبيق الحكومة الالكترونية او الإدارة الحكومية 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. فجاء كالآتي:

جدول 1. يوضح ترتيب الدول العربية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية

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

جزر القمر	177	176	182	182
جنوب السودان	185	186	191	193
الصومال	193	193	193	192

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الأمم المتحدة 2014-2016-2018-2022، على الموقع الرسمي لإصدارات هيئة الأمم المتحدة publicadministration.un.org

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 مغاربياً، 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 مغاربياً حسب تقرير 2014، بعد كل من تونس، المغرب، وليبيا ويرجع هذا التأخر الى تعثر مشروع التحول الرقمي في 2013، ولكن مؤخراً احرزت تفوقاً واضحاً من خلال تقرير 2022 بفارق 18 نقطة مقارنة ب 2018 لتحصل على المرتبة الثالثة مغاربياً، و 11 عربياً و 112 عالمياً، وهذا يدل على قناعة الدولة و جهودها الرامية في سبيل التحول الرقمي لكن تبقى هذه الجهود غير كافية مقارنة بدول الخليج ويمكن ادراج الدول المغاربية، في خانة الدول ذات المستوى المتوسط في مجال الخدمات الحكومية الرقمية، اما الدول التي تأتي في المستوى الأخير فهي 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.

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 العربية²¹. تشير الثقافة التنظيمية كما عرفها كيرت لوين Kirt Lewin الى "مجموعة الافتراضات والمعتقدات، والقيم والقواعد والمعايير، التي يشترك فيها افراد المنظمة"²².

كما تعني "مجموعة من القيم والممارسات، والأعراف التي يشترك فيها الأعضاء، ويتعلمها القادمون الجدد من الموظفين، لذا فهي تنتقل من جيل الى اخر"²³.

ويمكن ان نعرفها انها القيم والمعتقدات، والسلوكيات والعادات التي تتشكل داخل المنظمة، وتؤثر على سلوك افرادها وأدائها، هذه العناصر تشكل الهوية الفريدة للمنظمة، وتحدد كيفية تفاعلها مع افرادها ومع البيئة المحيطة بها.

2-1 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 وهي²⁴:

- اضافة 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 وأهداف المنظمة.

ان الوعي بثقافة المنظمة وادارتها بطريقة فعالة وإيجابية، يعتبر عنصراً أساسياً 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 والتفاعل 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 استعداداً، لتبني عملية التغيير

والمشاركة فيه بشكل فعال، وعليه يعد الوعي بثقافة المنظمة، وإدارتها بطريقة فعالة جزء لا يتجزأ من عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، كما يمكن أن يكون له تأثير كبير على نجاح مشروع المنظمة وتفادي فشلها.

غير أنه وفي غالب الأحيان تؤثر الثقافة التنظيمية، الغالبة في المنظمات العربية التقليدية تأثيراً سلبياً، على أدائها بسبب طابعها المحافظ، وميلها الشديد نحو التقليد والثبات، كما أنها قد تكون ثقافة مقاومة للتغيير التنظيمي والإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تدني فعاليتها، لذلك فإنه يقع على مسؤولية القيادة الإدارية المختصة بتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، إدراك تأثير الثقافة التنظيمية في عملية تخطيط، وتطبيق نظم المعلومات²⁵، فكلما كانت ثقافة المنظمة إيجابية، اتجه استخدام التكنولوجيا الرقمية ازداد رضى وقناعة الأفراد، في تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل منظماتهم.

2.2 الثقافة الإدارية العربية والتحول إلى الإدارة الإلكترونية:

تشير الثقافة الإدارية العربية إلى كل ما انتجه العقل العربي، في مجال إدارة المنظمات سواء كانت عامة أو 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 إلى المحافظة على القيم والممارسات التقليدية، والتي يترتب عنها مقاومة أي تغيير تنظيمي، خاصة إذا كان هذا الأخير مرتبطاً بتكنولوجيا المعلومات، وتطبيقها في المنظمة حيث يرى هؤلاء الأفراد أن قيمهم الثقافية، والاجتماعية المتوارثة تختلف عن النسق الثقافي والاجتماعي، التي أفرزته هذه التكنولوجيا وكلما اتسع الفرق، بين البيئة المستقبلية والمضمون الاجتماعي، والثقافي لتكنولوجيا المعلومات، كلما أدى ذلك إلى عرقلة التحول إلى الإدارة الإلكترونية، داخل المنظمات العربية.

ثالثاً: فرص نجاح التحول إلى الإدارة الإلكترونية في البيئة العربية

بغض النظر عن معوقات وقيود تطبيق الإدارة الإلكترونية في البيئة العربية، فإن فرص نجاح استراتيجيات تطوير نظم الإدارة الإلكترونية، 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 إلى العمل على نشر وترسيخ الثقافة الإلكترونية، بين أفراد العاملين مما يعزز قبول واعتماد التقنيات الجديدة، والأساليب الإلكترونية في العمل الإداري.

تشهد الدول العربية مبادرات تحول رقمي هامة، حيث من المتوقع أن تبلغ قيمة صناعة التحول الرقمي في هذه المنطقة 55 مليار دولار أمريكي في عام 2024، و814.45 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2034

ويتمشى هذا التحول مع الاتجاهات العالمية، حيث يتزايد الإنفاق على التحول الرقمي ومن المتوقع أن تصل قيمة تقنيات وخدمات التحول الرقمي إلى 9.3 تريليون دولار أمريكي بحلول عام 2027 ورغم هذه الاستثمارات فقد أبرزت دراسات عديدة تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول الأقل نمواً بما في ذلك انخفاض مستويات الاستخدام،²⁶ حيث لا تزال الفجوة الرقمية في جميع أنحاء المنطقة العربية واسعة حيث تواجه دول مثل اليمن والسودان وموريتانيا، تحديات هيكلية عميقة تعيق تنفيذ مبادرات الإدارة الإلكترونية، وغالياً ما تتفاقم هذه التحديات بسبب عدم الاستقرار السياسي، وضعف البنية التحتية ومحدودية الوصول إلى الإنترنت عالي السرعة بالإضافة إلى الجهل الرقمي.

ولكي يستفيد المواطنون من خدمات الإدارة الإلكترونية يجب:

- بذل جهود متظافرة لزيادة الوعي والتثقيف وضمان إتاحة الخدمات الإلكترونية للجميع وخاصة الفئات السكانية المهمشة
- توضيح الرؤية الاستراتيجية للقادة والمسؤولين، حول مشروع الإدارة الإلكترونية، من خلال الاستيعاب الشامل لها، من تخطيط وتنفيذ وتطوير، مما يسهل من عملية التحول الرقمي.
- القضاء على الأمية المعلوماتية، وتقليص الفجوة الرقمية العربية في البيئة العربية، بين البلدان العربية وفي داخل كل قطر عربي
- ترسيخ البيئة القانونية والتشريعية اللازمة للتحول الإلكتروني، ومناقشة التشريعات والأنظمة والقوانين اللازمة لضمان أمن وسلامة تبادل الوثائق والمعلومات، ووضع الأسس والمواصفات والمعايير، التي تحكم التوثيق الإجرائي للتعاملات الإلكترونية .
- 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.
- ضرورة تغيير طريقة التفكير الإدارية في مجال العمل العام، بحيث تنتقل تدريجياً من البيروقراطية القاتلة للإبداع إلى الشفافية والاحتراف في المرافق العمومية.
- عقد الندوات واللقاءات والورش اللازمة لإزالة المخاوف، لدى بعض العاملين من غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- تشجيع العاملين في مجال الإدارة وتهيئتهم للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، من خلال رصد أنظمة جيدة للحوافز، للتغلب على المقاومة التي يبديها البعض لعملية التغيير.²⁷
- يعتبر التعاون الإقليمي أمراً أساسياً لتسريع التحول الرقمي في العالم العربي، لقد أدركت منظمات مثل مجلس التعاون الخليجي وجامعة الدول العربية أهمية التعاون الرقمي، حيث تعمل على إنشاء أطر إقليمية تعزز

الحكومة الرقمية، والمعايير المشتركة للخدمات الإلكترونية على وجه الخصوص، يمكن أن تساعد المبادرات الرقمية عبر الحدود الدول العربية على تجميع الموارد، وتنسيق الأطر التنظيمية، وإنشاء منصات مشتركة للخدمات الرقمية، ستنجح هذه التعاونات للدول الأصغر، والأقل تقدماً رقمياً الاستفادة من خبرات وقدرات جيرانها الأكثر تقدماً.

- بناء الثقة في الإدارة الإلكترونية، يجب على الحكومات العربية ضمان الشفافية والأمان وسهولة الاستخدام في الخدمات الرقمية لتشجيع مشاركة المواطنين والثقة في النظام الرقمي.

- تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وشركات التكنولوجيا والمجتمع المدني ضرورية، لتحفيز الابتكار وضمان النمو المستدام للخدمات الرقمية، من خلال إيجاد قناة مثالية بين القطاعات الحكومية المختلفة والمستثمرين، في أنظمة الاتصالات ونظم المعلومات، وذلك لنقاش مشاكلهم ومتطلباتهم، وتفعيل دور وزارة هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، والغرف التجارية والصناعية لرعاية هذا القطاع الهام.

- تعزيز الثقافة الرقمية، تعد البرامج التعليمية الرقمية الشاملة للمواطنين والموظفين العموميين، ضرورية لتعزيز التبني الواسع والاستخدام الفعال لمنصات الحكومة الإلكترونية.

- الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، يجب على الحكومات إعطاء الأولوية لتوسيع الوصول إلى الإنترنت والخدمات الرقمية، في المناطق الريفية والنائية لسد الفجوة الرقمية، وإعادة هندسة البنية التحتية للإدارات والهيكل، والعمليات، والإجراءات، بما يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة، حيث لا يقتصر التعديل على الإجراءات، وتسلسل إنجاز المعاملات، وإدخال الأجهزة المتطورة والمعدات الحديثة، والبرمجيات اللازمة لتشغيلها بل ويشتمل أيضاً على تغييرات في الهيكل والبنى التنظيمية، وإعادة النظر في توزيع المهام على الموظفين وتغيير طبيعة العمل نفسها، لتكون أكثر فاعلية وإنتاجية وأقل جهداً، أي أفضل جودة²⁸.

- مناقشة توافق نظم المعلومات وتوحيد البروتوكولات ووضع المعايير اللازمة لضمان بيئة إلكترونية متوافقة بين مختلف القطاعات، ومناقشة أهمية إعادة هندسة العمليات الإجرائية، اللازمة لتقديم الخدمات الإلكترونية والاحتياجات لتدريب وتطوير القوى البشرية.

الخاتمة

يحتاج الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في العالم العربي، لمجموعة من المقومات والمتطلبات سواء كانت مالية أو بشرية أو تنظيمية أو تكنولوجية أو ثقافية، وهي متوفرة بدرجات متفاوتة بين البلدان العربية، وهي تعد محور التحول الرقمي فهناك دول قد خطت خطوات متقدمة للولوج إلى الإدارة الإلكترونية، 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 إلى المقومات التي يمتلكها العالم العربي، فإنه 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 أو الموظفين.

الهوامش

¹Abah Emmanuel Ojogwu, Administrative and management principles- theories and practice-, Department of Political and Administrative Studies Uganda, 2017, mai,p4 9

² زروقي نسرين، الادارة الالكترونية كاحد افرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الالكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، المجلد 2 العدد 15، 2016، ص231.

³ شيخ هجيرة، دور الذكاء الاصطناعي في ادارة علاقة الزبون الالكتروني للقرض الشعبي الجزائري، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، الشلف، المجلد 10، العدد02، 2018 صفحة 82.

⁴ سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2010، ص 49.

⁵ كتاف كريمة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في انتشار تطبيق الادارة الالكترونية داخل المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعتي فرحات عباس سطيف 1 وجامعة لمين دباغين سطيف 2، دكتوراه علوم، جامعة لمين دباغين سطيف 2، 2020/2019، ص 155

⁶ Dale jorgensen, information technology and the us economy, *the american economic review*, Dartmouth College, USA, v 91, n°01, 2001, pp. 65-66.

⁷ حمود حسين الوادي بلال محمود الوادي، المعرفة والادارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 291-292

⁸ نجم عبود نجم، الادارة والمعرفة الالكترونية ، الاستراتيجيات، الوظائف والمجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص ص 121-122.

⁹ طارق عبد الرؤوف عامر، الادارة الالكترونية، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 18

¹⁰ بن محمد الحسن حسين، الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الادارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص 20

¹¹ عاشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 19

¹² افنان عبد العلي اسدي، الادارة الالكترونية بين النظرية ومتطلبات التطبيق في بيئة منظمات الاعمال العراقية، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، مجلد 1، العدد15، سنة 2009، ص 118

- ¹³ محمود حسين الوادي و بلال محمود الوادي، المرجع السابق الذكر، ص 292
- ¹⁴ خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010، ص 49
- ¹⁵ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية للسجون، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم المنية، 2006، ص 24.
- ¹⁶ خالد ممدوح إبراهيم، المرجع السابق الذكر، ص 49
- ¹⁷ Kolli sihem.ouadah khelil , La Gestion Electronique et Son Rôle dans Le Développement De LaPerformance de L'administration Electronique en Algérie, Scientific Research Bulletins, centre universitaire de Tipaza, v 11,n°01, 2023, p. 29
- ¹⁸ مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص 74.
- ¹⁹ سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية للمملكة المتحدة، ص 52
- ²⁰ الاتحاد العربي للاقتصاد الرقمي ومجلس الوحدة الاقتصادية العربية بجامعة الدول العربية، تقرير المؤشر الاقتصادي العربي الرقمي، ط 1، الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص 54
- ²¹ سعد غالب ياسين، المرجع السابق الذكر، ص 338
- ²² يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات والابعاد، مجلة افاق للعلوم، جامعة زيان عاشور، الجلفة، مجلد 2، العدد 6، 2017، ص 298
- ²³ خمائل كامل محمد الطائي، إثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق الاسيا سيل وزين العراق في محافظة كربلاء، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2015، ص 68
- ²⁴ المرجع نفسه، ص 71
- ²⁵ سعد غالب ياسين، المرجع السابق الذكر، ص 341
- ²⁶ kamel Rouibah ;E-Government studies in the Arab world: preliminary results from a review of the literature , Issues in Information Systems Volume 25, Issue 2, 2024;pp. 177-189.
- ²⁷ مخلوف رملي، متطلبات الإدارة الإلكترونية في العالم العربي، واقع وآفاق، مجلة الاصاله للدراسات والبحوث، مجلد 1، عدد 2، سنة، 2019، ص 147
- ²⁸ إلياس بن سبع، شهنواز بدرابي، واقع وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية: تجارب دول الخليج العربي خلال سنة 2020، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة عين تموشنت، مجلد 20، العدد 1، سنة 2021، ص 285