

مساهمة الاتصال في التغير التنظيمي والتحول نحو الإدارة الإلكترونية لتدعيم الحاكمية

The contribution of communication to organizational change and the transformation towards electronic management for strengthen governance

ط.د. قوري منية^{1*}، أوهايبية فتيحة²

¹ جامعة باجي مختار-عنابة (الجزائر)، mouniagouri@gmail.com

² جامعة باجي مختار-عنابة (الجزائر)، ouhaibia.fatiha@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/12/25

تاريخ الاستلام: 2022/01/16

ملخص:

أتاحت التكنولوجيا الحديثة في مجال الاتصال فرصا جديدة لجميع أفراد المجتمع، فغيرت نمط تبادل المعلومات وأسلوبه وكيفية اتصال بعضهم ببعض أولا، وأصبحت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات جزءا لا يتجزأ من البناء التنظيمي في المؤسسات والمنظمات. وتقتضي إعادة بناء العلاقة بين المنظمة والجمهور، توفير الخدمات بطرق وأساليب تتناسب و تطورات العصر، وتعد شبكة الإنترنت من أهم التطورات في المجال المعرفي والمعلوماتي، حيث أثرت في كيفية ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية سواء على المستوى الحكومي أو على مستوى الإدارة الإقليمية. وساهمت في تحويل الأشكال القديمة لأساليب ممارسة الخدمات للمرفق العام إلى أساليب متطورة تخدم المنظمة وجمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي.

الكلمات المفتاحية: الاتصال؛ الإدارة؛ الإدارة الإلكترونية؛ التغير التنظيمي؛ الحاكمية؛ الخدمة العمومية

Abstract:

Modern technology in the field of communication has provided new opportunities for all members of society. It has changed the method of exchanging information and how they communicate with each other first, and information technology has become an integral part of the organizational structure in institutions and organizations. Rebuilding the relationship between the organization and the public requires the provision of services in ways and methods commensurate with the developments of the times, and the Internet is one of the

most important developments in the field of knowledge, as it affected how to practice administrative and organizational tasks, whether at the governmental level or at the level of regional administration . And contributed to transforming the old forms of methods of practicing services for the public .

Keywords: *Administration; Communication; Electronic management; Governance; Organizational change; Public service*

1. مقدمة

إن التحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، ومن اقتصاد السوق إلى الاقتصاد المعرفي فرض على جميع التنظيمات و المؤسسات سواء كانت خدماتية أو إنتاجية ضرورة التكيف مع التغير الحاصل، والعمل على اقتناء المعرفة اللازمة لمجابهة أي ظرف قد يفرض عليها التغير سواء كان جذريا أو بالتحوّل من حالة إلى أخرى.

وكما سبقت الإشارة فالعصر الحالي عصر تكنولوجيايات الاتصال لا يقتصر على دولة واحدة دون أخرى كما لم يعد حكرا على فئة معينة بل تعدى ذلك إلى أن أصبح واقعا يفرض نفسه على جميع دول العالم، وبالتالي فإن نظم التسيير القديمة والتي كانت التنظيمات تعتمد عليها لم تعد توفى بالغرض بالنظر مع التحولات الحاصلة في المحيط و البيئة الخارجية؛ فالتنظيمات الحديثة كما يشير د. سعيد علي الشواف الخبير الإداري تتطلب تعايشا وتكاملا بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة، التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل.

وباعتبار المؤسسة لا تنشط بمعزل عن محيطها فهي تتفاعل مع بيئتها ولا تبقى ساكنة بل تتغير بشكل مستمر وبدرجات متفاوتة من تنظيم لآخر وبالتالي فإن التغير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة (دانا جاينس، 2000) و يتعين أن تكون إدارة التغير ذات فاعلية، أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين.

والتنظيمات الجزائرية بتواجدها في بيئتها فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية، كما أنها لا يمكنها الوقوف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات، بل يجب أن تبادر بإحداث التغيير وحتى التطوير التنظيمي والتخطيط له مسبقا من أجل مواجهة التغيرات بحكمة، ومن دون إحداث أي خلل قد يربك أنشطتها وسط رهانات سياسية، اقتصادية، اجتماعية وثقافية وحتى تقنية وهي بذلك مجبرة على أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة التي تتواجد فيها وبالنظر إلى الأنظمة والهيكل الإدارية الحديثة فيمكن القول أن هناك رؤية واضحة حول ضعف الأساليب القديمة، والتي تترجم إداريا في محاولة النهوض بالإدارة من خلال إعادة البناء الهيكلي وهيكلية الإدارة العامة في إطار رؤية جديدة للإدارة من خلال اعتماد مشروع "الجزائر الإلكترونية 2008-2013" (حريم حسين، 204) الذي يعد أول وثيقة التي تحدد الإستراتيجية والمحاور الكبرى التي رسمتها الدولة الجزائرية في سبيل تحسين أداء الإدارة العامة وتقريب الإدارة من المواطن والقضاء على ثقل البيروقراطية وذلك من خلال :

إدخال تغييرات في عملياتها من حيث تأهيل الأفراد، استعمال التكنولوجيات الاتصالية الحديثة وتطوير نظم الاتصال.

و بالنظر إلى الوضعية التي آلت إليها الإدارة الجزائرية في إدارة أعمالها من حيث مستوى أداء ونوعية الخدمة والتي تميزت بضعف أداء الأفراد للأنشطة والمهام وقلة مهاراتهم وتذمر المواطن الأمر الذي جعل القائمين عليها يشعرون بوجود فجوة في مستوى أدائها مع وجود فجوة بين الوضع المرغوب والوضع الراهن، تلك الفجوة تتجلى عامة في هشاشة الهياكل التنظيمية وفي تصميمها، كما تظهر في غياب عملية التخطيط الاستراتيجي والأساليب الاتصالية المعتمد عليها وسيادة ثقافة تنظيمية محابية للاستقرار ومقاومة للتغيير، كما أن مستوى أداء الأفراد للمهام والأنشطة المسندة إليهم تفتقر للمهارة والجودة بالإضافة إلى ظهور عدة ظواهر سلبية اجتماعية واقتصادية وحتى سياسية كالبيروقراطية والتماطل والتأخر في إسداء الخدمة ناهيك عن الأخطاء المتكررة التي لا

تعد و لا تحصى التي يرتكها أعوان الإدارة، مما انعكس سلبا على صورة الإدارة حيث يظهر ذلك جليا في استياء المواطن الذي فقد الثقة في الإدارة الجزائرية .

خلال ثمانينات العقد الماضي، و مع ظهور وسائل الإعلام بادرت الجزائر باقتنائها وكانت انطلاقة استعمال وسائل الاتصال في التنظيمات لكن مع تطور تلك الوسائل و التكنولوجيات في زمن العولمة و الرقمنة، أضحت طريقة الاستعمال و تطبيق هذا التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية رهينة عدة عوامل و تحديات و هنا تبرز إشكالية التكيف والتأقلم مع التغير المفروض لرفع هذه التحديات.

فكيف تتم مواجهه هذه التغيرات؟ وكيف يمكن للإدارة الجزائرية أن تحافظ على استمراريتها و بقاءها وضمن نجاحها وفعاليتها في ظل المؤثرات الكبيرة التي تحيط بها؟

و بما أن الإدارات تلعب دوراً هاماً على صعيد تأهيل البنية الاجتماعية و السياسية و الثقافية في الجزائر، و باعتبار الوثيقة تعد بمثابة المادة الإستراتيجية في جميع عمليات الإدارة حيث تزداد قيمتها في تنظيمها، استخدامها بشكل ناجح و درجة توفرها و هي تلك المراهنة التي تصبو إليها الإدارة الإلكترونية كما أن كيفية استخدام الأدوات و الوسائل التكنولوجية الحديثة من خلال عدة أساليب و طرق اتصالية للتحكم في المعلومات، بالإضافة إلى المؤهلات المطلوبة من الأفراد المتخصصين في المعلومات لمواكبة التحولات التكنولوجية الحاصلة يلعب دورا بالغ الأهمية في تحقيق إدارة عصرية فعالة و ناجعة في كافة المجالات و هو ما يشكل رهانا يتعين على الإدارة الجزائرية رفعه من خلال تبني فلسفة التغير التنظيمي و إستراتيجية اتصال محكمة، ناجعة و فعالة لتحقيق الهدف المنشود و الحرص كل الحرص على تطبيق أسس هذه الفلسفة التي تفرضها البيئة المعاصرة (بن مرسل، 2011) المرتبطة بعدة تحديات و عوامل كالعولمة و الثورة المعلوماتية و ما أضافته من قيمة للمعلومة، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل زيادة على ديناميكية هذه البيئة و اضطرابها. من ناحية أخرى تزايد قناعة العديد من

الحكومات على المستوى العالمي، بأهمية استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات - خاصة الأنترنت - في مجال تحسين الخدمات العامة التي تقدمها للمواطنين، جعلها تتجه نحو تغيير أسلوب الإدارة، من الأسلوب التقليدي اليدوي باستخدام الورق إلى الأسلوب الحديث الإلكتروني، محدثة نموذجا جديدا في إدارة الشؤون العامة.

فباعتبار أن معظم المستفيدين من الخدمات العمومية ، يتفاعلون مع إدارتهم مرات عديدة في السنة عبر القنوات التقليدية، و هي: البريد، الهاتف، الحضور الشخصي للشباك غير أن أسلوب الإدارة الإلكترونية يعرض وسيلة جديدة للاتصال، وهي الأنترنت، من خلال وضع مصلحة إلكترونية للخدمات تتميز بنظام عمل أوتوماتيكي أكثر آلية، و بالتالي فإن الإدارة الإلكترونية هي الطريق الذي لا مفر منه لإعادة هندسة العملية الإدارية و إعادة التفكير فيها بطريقة أكثر فعالية، هذه المقاربة تسمح بالتحول من منظمة عمودية رأسية إلى منظمة أفقية - مستوية- ضرورية لنشر الإدارة الإلكترونية .ف تطبيق الإدارة الإلكترونية يفتح إذا أفق إعادة النظر في العملية التنظيمية لتحسين تزويد المواطنين بالخدمات، كما يعزز إنشاء تطبيقات وممارسات تنظيمية جديدة تحسن التفاعلات بين الإدارة ومستخدميها ومع المنظمات الأخرى، وتحسين تبادل المعلومات(بهاء المنجي،2010)

وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تتيح فرصا جديدة للتطور السياسي، الإداري الاجتماعي والاقتصادي. حول " الحكومات الإلكترونية من أجل التطور"، Palermo وهو ما تم تأكيده في مؤتمر باليرمو أين اعتبر أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديها القدرة على توسيع المشاركة السياسية، على أن تتم إدراج مبادرات الحكومة الإلكترونية في مخطط إصلاح حكومي واسع و في محيط ملائم، حيث التواصل والقدرة تشكل عوامل أساسية لتطبيقها على أرض الواقع. (christine aidonidis.2007)

غير أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية كمنهج تسيير لم يعرف انتعاشا بعد بالإدارات الجزائرية ويتوقف عند الإدارة الكلاسيكية الورقية فقط، و لا تتعدى ذلك إلى إدارة العمليات الرامية أساسا إلى تطوير إستراتيجية الاتصال ونظم المعلومات. و استخدام

التقنيات الجديدة لتحسين أداء الخدمة مع وجود العديد من المشاكل والصعوبات التي ترتبط بإدارة التغيير بالإدارة الجزائرية يحول دون التحول نحو الإدارة الإلكترونية من حيث فعالية الأساليب الاتصالية المعتمدة.

وسنحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن جوانب واقعية تشير إلى مدى تبني الإدارة الجزائرية " فلسفة التغيير التنظيمي و ما درجة ممارستها لعمليات الإدارة الإلكترونية التي من شأنها رفع عدة تحديات :

- اجتماعية من خلال تحقيق رضى المواطن الجزائري بتحسين نوعية الخدمة العمومية في أسرع وقت ممكن وذلك استجابة للطلبات؛
- ثقافية من خلال تبني ثقافة التغيير والتطوير؛ تقنية من خلال التحكم في تقنيات ووسائل الاتصال؛

- اقتصادية وسياسية من خلال النهوض بالإدارة الجزائرية والانفتاح على العالم الخارجي المتطور، غير أن كل هذا لا يتأتى إلا من خلال عمليات الاتصال التي تظهر في كل مستوى من مستويات إستراتيجية التغيير التنظيمي. وذلك بالإجابة عن التساؤل العام التالي :

كيف يساهم الاتصال في تحقيق التغير التنظيمي و التحول نحو الإدارة الإلكترونية؟

أولاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

1.1 مفهوم الاتصال

يعد موضوع الاتصال من أكثر الموضوعات تداولاً بين مختلف التخصصات العلمية ، فهو حلقة وصل بين المجالات العلمية المختلفة (هالة منصور، 2000)، كما يعد يتصل بطبيعة العمل الإداري، من حيث التخطيط و التنظيم و التنسيق و التوجيه و الرقابة ، يضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي ، يضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي، عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها (محمود العميان، 2004)

أما الاتصال في التنظيمات، فيعرف بأنه عملية تهدف إلى تدفق المعلومات و البيانات في صورة حقائق بين وحدات المنظمة في مختلف الاتجاهات (نازلة-صاعدة-أفقية)، عبر مراكز العمل المتعددة من المستويات العليا إلى الدنيا منها ، داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة. وكذلك بين الجمهور الخارجي وبالعكس (راشد الكشف،1996)

و في إطار العلاقات العامة يعرف الاتصال بأنه عملية إيصال الأفكار و المعلومات و الحقائق من الجمهور وإليه، بهدف التأثير فيه، بما يضمن تأييده للمنظمة و تفهمه إياها. ولأن الاتصال في العلاقات العامة هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو الحصول على معلومات ، الأمر الذي يحتم أن يكون الاتصال فعالا، بقصد إحداث تغيير إيجابي في المجتمع (هاتف الشامي،2001)

و يمكننا تقسيم الاتصال من حيث مستواه إلى أربعة مستويات رئيسية ، هي كما يأتي :

- الاتصال الذاتي **Intra Personal Communication** : وهو الاتصال الذي يحدث داخل الفرد نفسه، ويتضمن الأفكار والمشاعر والطريقة التي ينظر بها إلى نفسه، ولأنه يتمركز داخل الذات ، فإن الفرد يصبح هو المرسل والمستقبل الأوحد ويتوافر في الاتصال الذاتي التغذية العكسية (Hybels،2004)

- الاتصال بين الأشخاص **Personal Communication** : وهو أكثر أنماط الاتصال الظاهر حدوثا ، و يسمى أحيانا الاتصال المباشر **direct communication** و أحيانا الاتصال وجها لوجه **face to face communication** ، و يمتاز بأنه يحدث في منطقة جغرافية محددة، و يستطيع القائم بالاتصال فيه أن يحصل على رجع الصدى المباشر و الفوري، و على ضوءه يحدث التقويم لمدى التأثير الذي أحدثته الرسالة في الملتقي(علي شمو،2002) .

- الاتصال المؤسسي **Institutional Communication**: وهو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة التي يعمل فيها عدد من الأفراد، و يكون الاتصال صاعدا حال اتصال الأفراد في المستويات القاعدية بالأفراد في المستويات العليا، و يكون هابطا حال اتصال قيادات

المؤسسة في المستويات الوظيفية العليا بالعاملين في المستويات الوظيفية الدنيا (حسني نصر، 2001).

- الاتصال الجماهيري **Mass Communication** : هو عملية الاتصال التي تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية، و يتميز بقدرته على إيصال الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات و المستويات، و لأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة بسرعة و في اللحظة نفسها، و القدرة على خلق رأي عام (صالح أبو أصعب، 2006) و تعد عملية الاتصال الجماهيري أحادية الاتجاه، أي تتجه من المصدر إلى المتلقي، فالرسالة ترسل من المصدر إلى الجمهور المتلقي بشكل مكثف أحاديا، و مع وجود وسيط تكنولوجي في عملية الاتصال الجماهيري، ينجم عنه توسيع نطاق المسافة بين المرسل و المتلقي، كما يتيح للأخير فرصة الاحتكاك و التفاعل بينه و بين الآخرين (عبد الله طويرقي، 1997).

و مما سبق يمكن تعريف الاتصال في المؤسسة إجرائيا بأنه جميع المعاملات المنظمة و يتعلق بطبيعة العمل الإداري، و يشمل عمليات التخطيط و التنظيم و التنسيق و التوجيه و الرقابة ، كما أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي.

2.1 مفهوم الخدمة العمومية

إن مفهوم الخدمة العمومية هو تلك الخدمة التي تجمع بين الإدارة العمومية والمواطنين لتلبية رغباتهم و كذا إشباع الحاجات المختلفة للأفراد من قبل الجهات الإدارية، و لذلك يركز الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العمومية على محورين (ثابت إدريس، 2001).

أولا : مفهوم الخدمة العمومية كعملية (service as process) :

يمكن أن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي ، تنطوي على مدخلات و تشغيل و مخرجات، و بالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي :

الأفراد : إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته و مثال ذلك عندما يدخل مريض إلى المستشفى ، فإن عمليات العلاج و الوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بالذات، و يجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة مثل محاكمة الأفراد وسفرهم وغيرها من الأمثلة.

الموارد (materiais) : حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد و الأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء ، و ليس على الأفراد و تسعى عمليات الأشياء المملوكة ، مثل خدمات رخص مرور السيارات ، و الخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية. المعلومات (information) : تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة و يطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، و يعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، و عمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث و الجامعات.

1.2.1 مفهوم الخدمة العمومية كنظام (service as a system) :

انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي (Love lock، 1996)

نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة (Service opération system) وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات (Input) الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة .

نظام تسليم الخدمة (Service delivery) و وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ، ثم التسليم النهائي للخدمة ، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة، و يتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام له شكلين:

خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).

خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة ، و يطلق عليها جوهر الخدمة الفني (Technical Core) غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية (Front Office) ، أو المنظورة في نظام الخدمة، و تعبير المكتب الخلفي (Back office) بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو غير المنظورة.

ثانيا: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها و الإحاطة بجوانبها المختلفة من بينها ما يلي (محمد الصرفي، 2007):

- الاستهدافية: و معناها أن التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا ، فهو حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة و أهداف محددة.
- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، و أن يتم في إطار إمكانياتها وظروفها التي تمر بها.
- التوافقية: لابد أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- الفعالية: إذ يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على التأثير على الآخرين .
- المشاركة : إذ تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير.
- الإصلاح : حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب و معالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- الرشد: و هو صفة لازمة لكل عمل إداري و بصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار تغيير وكل تصرف لاعتبارات التكلفة و العائد.

- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث : فإدارة التغيير تهتم كثيرا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، وتحاول السيطرة عليها و التحكم في اتجاهها و مسارها للإبقاء على حيوية وفعالية المنظمة.

إذ تشكل هذه العناصر الثمانية الإدارة الفعالة لعملية التغيير التنظيمي ، وهذا لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة و بيئتها الداخلية و تحديد السيناريوهات الملائمة للتعامل مع هذه التغيرات، بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي.

وعليه يتبلور الإطار الفكري لإدارة التغيير في المفاهيم الرئيسية التالية:

إدارة التغيير، ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة، يتم تفعيله بطريقة فورية و متناسقة مع حركة المتغيرات و تدفق المعلومات.

التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر – و في نظام الحياة عموما- ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة وليس على أنه استثناء أو عارض قد لا يتكرر.

تتوقف فعالية التغيير على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة و كفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل المواقف و استكشاف بؤادر و مؤشرات الحركة الداعية إلى التغيير.

و منه نستنتج أن إدارة التغيير ، هي منهج علمي تطبيقي له أسس و قواعد و أصول و تتطلب إستراتيجية إدارة التغيير.

ثالثا: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

لقد وضع الكاتب (Douglas K-Smith) عشرة مبادئ ينصح باتباعها من قبل

قادة التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي (محمد العطيّات، 2006) :

- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة نواحي سلوكياتهم الإدارية.
- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.

- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي .
- توضيح أهمية التحديث و التطوير كأفضل مدخل للتغيير، و تبني أسلوب الإبداع و التحدي و الاستماع لجميع الآراء و الاقتراحات النافعة .
- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات و المساعدة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة.
- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.

رابعاً: دوافع التحول إلى الإدارة الالكترونية :

إن موجة التغيير في مجال تقديم و إيصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية ، لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعة باتجاه اعتماد الإدارة الالكترونية، منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي، و لزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات و أحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي.

و إننا نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع، تدعو إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية على حساب دوافع أخرى ، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي و السياسي ، وأهم هذه الدوافع نجد ما يلي :

- تسارع التقدم التكنولوجي و الثروة المعرفية المرتبطة به
- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية
- التحولات الديمقراطية : (طارق العلوش، 2004)

إن تغير الأوضاع الدولية فرض واقع أجبر الجميع على الدخول فيها، و الذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة، و ذلك يعني تضرر الدولة و مواطنيها.

- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات و تطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل و أسرع و أسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات و معرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.
- الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، و تحسين الدخل و أيضا تخفيض التكاليف و التقليل من البيروقراطية / من خلال إعادة هندسة الإجراءات، و هذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف و إعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة و تطوير أنفسهم.
- التسويق: ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد و القطاع الخاص.
- تقديم خدمات جديدة و متطورة: إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الالكترونية، و تركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للمطلبات أو الحصول على خدمات.
- اللامركزية: هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة.
- السيطرة الإدارية: إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة و المباشرة، و توقع الخلل، و تتبع معاملات المواطنين و التقليل من البيروقراطية و يمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة.
- طلب المواطنين: و خاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة و التي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم.
- زيادة مساهمة المواطنين: يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة، حتى تعطيهم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- الشفافية: إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، و يزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، و يجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، أما الإدارة

الإلكترونية تقلل من الرشاي و تزيد من الشفافية السياسية، و تزيد من ثقة المواطنين بها.

- التنمية الاقتصادية: لها علاقة مباشرة بالشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع قوي للانداء نحو مشروع الإدارة الالكتروني، فالإدارة الإلكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات.

خامسا : مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتم عبر عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها، وفيما يلي أهم تلك المراحل:

- قناعة و دعم الإدارة العليا : ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أم يكون لديهم القناعة التامة و الرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى معاملات الكترونية كي يقدموا الدعم الكامل و الإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الالكترونية.
- تدريب و تأهيل الموظفين : الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الالكترونية، لذا لا بد من تدريب و تأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، و هذا يتطلب إخضاعهم لدورات تدريبية لتأهيلهم على العمل.
- توثيق و تطوير إجراءات العمل: باعتبار أن كل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، هذه الأخيرة البعض منها غير مدون على ورق ، أو أن بعضها مدون على ورق منذ فترات طويلة و لم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات و تطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل و تنفيذها بالطرق النظامية.
- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية : أي الجانب المحسوس من تأمين أجهزة الحاسوب، و ربط الشبكات الحاسوبية السريعة و الأجهزة المرفقة معها و تأمين وسائل الاتصال الحديثة.

- البدء بالتوثيق المعاملات الورقية القديمة الكترونيا : المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونيا بواسطة الماسحات الضوئية (SCANNERS) وتصنيفها لتسهيل عملية الوصول إليها.
- البدء ببرمجة المعاملات إنتشارا : وذلك على مستوى جميع الأقسام بالمنظمة وبرمجتها إلى معاملات الكترونية لتقليل الاستخدامات الكثيرة للورق.

1.5 الفرق بين الإدارة التقليدية والإلكترونية :

العنصر الذي يصنع الفارق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية هو " تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، وكذا المزايا التي يمنحها للإدارة في ظل تبنيها لتلك التكنولوجيا من تقليل للجهد و الوقت والتكلفة وتحسين للأداء و جودة الخدمة، إلا أن هناك صعوبات يمثلها الحل الإلكتروني في الإدارة يمكن ذكر بعضها منها كتكلفة اقتناء الأجهزة الإلكترونية اللازمة لذلك و تثبيتها، تطوير الأنظمة المعلوماتية و البرمجيات و صيانتها و تكلفة تكوين الموظفين أو توظيف تقنيين مختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال. (محمد الطعامنة، 2004)

2.5 مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية :

إنه لمن الواضح في وقتنا الحاضر، أن كل الحكومات تسعى لتدعيم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة أو الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الإلكتروني الحديث، بقصد تسهيل الحصول على البيانات و المعلومات و إدخالها في أجهزة الحاسب الآلي و تخزينها، ثم الاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرارات و إنجاز الأعمال بسرعة و تقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية و تكلفة منخفضة، و لوتمعنا في مبادئ الإدارة الإلكترونية، لوجدنا أنها تتجه لخدمة الزبون و تلبية طلباته بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة فالهيئات الحكومية تسعى الآن بجميع الوسائل لمتابعة البيانات و المعلومات عن الزبون، ثم تحليلها و التعرف من خلالها على احتياجات المواطن بقصد توفير خدمات ذات نوعية له. و تلخص أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية في ما يلي:

- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين و هذا الاهتمام بخدمة المواطن ، يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات و الكفاءات المهمة مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.
- القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.
- تحديد نطاق القوة والضعف والتعرف عليها.
- التركيز على النتائج و نقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ، ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا يهتمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة ، و إنما الشيء الذي يهتمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان و الدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان.
- و بمعنى آخر ينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد و المال و الوقت وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة وإنجاز العمل بكفاءة عالية و في وقت سريع.
- سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع و نقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل و في العمل، و المدارس و المكتبات و ذلك لكي يتمكن كل مواطن و كل وافد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال .
- التغيير المستمر وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، (عطاء الله سامي، 2000) .
- و نستخلص من هذه المبادئ أن أهداف الإدارة الإلكترونية يغلب عليها الطابع الاستراتيجي ، فالغاية هي استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات وزيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات و الخدمات للمواطنين و رجال الأعمال بسهولة ويسر.

3.5 متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية :

إن التحول من التنظيم الإداري التقليدي إلى تنظيم الاتصالات الإلكترونية، تعتبر عملية متعددة الجوانب و المفاهيم و الممارسات، إنها ليست بسيطة أو تقنية بحتة، كما ان عملية استخدام و توظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة المجتمعات يستلزم توفير متطلبات عديدة من أهمها : (زايري بلقاسم، 2003).

المطلب السياسي : ونقصد بذلك وجود إرادة سياسية من طرف الدولة لدعم الهياكل الإدارية، وإدخال التغيرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة، و يتطلب التزام الدولة لتبني مشروع الإدارة الإلكترونية تبني الجهاز الحكومي عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، كهدف أساسي للجهاز، وجود مرجعية واحدة لتنسيق الجهود بين الجهات الحكومية ، ورفع الفاعلية (جمال لعلمي، 2009).

- تطوير شبكة الاتصال : تحتاج عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية اتصالات مركزة داخل الجهاز الحكومي وخارجه، و لذلك يجب التركيز على وضع خطة واضحة للاتصالات مستمرة و فعالة على جميع مستويات التنظيم لاسيما مع الجهات الخارجية التي ستتأثر من التحول إلى الإدارة الإلكترونية، مع تحديد الأهداف و النشاطات و المصادر و أسلوب الاتصال معها بهدف المشاركة في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

- إشراك المتعاملين مع الجهاز في تخطيط و تطوير الخدمات المقدمة لهم. و وضع نظام لقياس رضا المتعاملين بالاضافة إلى وجود قنوات متعددة للدخول الى النظام في كل ساعات اليوم وفي كل أيام الأسبوع.

- التركيز على الموظفين : الإدارة الإلكترونية لا تدير نفسها بل تحتاج إلى قدرات خاصة في كل مراحلها، و لذلك يجب التركيز على تحديد المهارات و القدرات الواجب توفرها في الموظفين للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

- إعادة وصف الوظائف حسب الاحتياجات الجديدة مع تحليل مهارات و قدرات الموظفين الحاليين لمعرفة المهارات و القدرات التي يحتاجونها ليكونوا قادرين على العمل في بيئة الإدارة الإلكترونية.
 - التركيز على القدرات الفنية : لا يمكن التحول إلى الإدارة الإلكترونية بدون استخدام أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات لذلك من المهم توفير ما يلي:
 - وجود إستراتيجية محددة و واضحة لنظم المعلومات الإدارية في الجهاز.
 - تخصيص مصادر كافية للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية سواء المصادر البشرية أو الفنية أو المالية، لضمان توفير القدرة الفنية لتنفيذ المشروع.
 - وجود برنامج زمني محدد لمراجعة احتياجات الجهاز من متطلبات إدارية و فنية و التغيرات التي يجب إحداثها، و اختيار التكنولوجيا ذات العلاقة بهذه الاحتياجات وفق معايير محددة تأخذ في الاعتبار التطورات التقنية الحديثة و القدرة على تحديث تلك التقنية باستمرار.
 - وجود قاعدة بيانات متكاملة و موحدة و مترابطة لكافة نشاطات الجهاز و معلومات متكاملة عن المتعاملين معه، و الترابط مع قواعد البيانات الفرعية خارج و داخل الجهاز.
 - وجود القدرات الفنية القادرة على التعامل مع المعلومات سواء للنظم أو الأجهزة .
- المتطلب الاقتصادي :** إن الاقتصاد هو عصب الحياة، و بما أن المداخيل المالية لكل حكومة هي التي يتم الاعتماد عليها لتوزيع الدخل و تمويل المشاريع الحكومية، فإنه لا مفر من العمل على تغيير الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد ، وخاصة أن الوظائف التقليدية للوسط ستبطل، و أسواق جديدة للتجارة الإلكترونية ستبرز، و علاقات جديدة بين المؤسسات الإنتاجية و المستهلكين ستطفو على السطح، نظام العمل يتغير و كفاءات و مؤهلات علمية لابد أن يتم الالتجاء إليها لكي تؤثر في مجرى الأمور.

إن عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية تتطلب تخصص أموال كافية لتمويل عمليات التغيير والتأهيل والتدريب وذلك لكي يتسنى للحكومات .:

تسهيل الاتصال بين المتعاملين وتحسين الخدمة العامة.

كما يعد مطلب توفير التكنولوجيا الملائمة و مواكبة مستجدياتها من أهم عوامل التحول نحو الإدارة الإلكترونية، لأن التكنولوجيا مرتفعة الثمن و الحكومات تحاول أن تقتصد و تقتني تكنولوجيا رخيصة الثمن كمتطلب بناء نظام معلومات متطور و حديث و يشكل القاعدة الأساسية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية ، لبناء النظام المعلوماتي المتطور ، هو الذي تتوقف عليه وجود البيانات و المادة الخام لنجاح العمل التنظيمي.

سادسا : الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية الرشيدة في الجزائر رؤية مستقبلية من خلال جملة التحديات التي تعترض هدف ترشيد الخدمة العمومية ، انطلاقا من آلية الإدارة الإلكترونية، مع محاولة استنتاج وصياغة رؤية مستقبلية تصورية لإمكانية تغيير هذا الواقع لصالح التجربة الجزائرية .

يحتاج تخطي عقبات التحول للوصول إلى تطبيقات ناجحة للإدارة الإلكترونية في الجزائر، ويرتكز بالأساس على عامل الإدارة السياسية الداعمة لهذا التوجه، و الرعاية لحسن اختيار برامج قطاعية تحمل في مضامينها أسس التحول الناجح و مقوماته وإضفاء طابع الترشيح على الخدمات العمومية .

إذ يرى الأستاذ الدكتور محمد محمود الطعمانة، بأن دعم أو مساندة القيادة (الإدارة العليا) هي حجر الأساس لنجاح تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية (الحكومة الإلكترونية) حيث أن تلك القيادة هي المسؤولة عن إطلاق المبادرة ووضع الأولويات.

و في إطار دراسة بيئة التحول الإلكتروني في الجزائر، يؤكد التقرير أن القوانين التنظيمية و تعميم الأنترنت تعد من المعوقات الأساسية أمام تطبيق الجزائر الإلكترونية (E-Algérie 2013) وهذا ما يشكل عرقلة واضحة أمام تجربة الإدارة الإلكترونية، بسبب غياب الجاهزية الإلكترونية.

و بحثا عن وجود إرادة سياسية، مساندة للتحويل نحو الخدمة العامة الإلكترونية في المؤسسات العمومية بالجزائر، يمكن رصد بعض المبادرات التي يمكن وصفها بالإيجابية، إذا ما تم تفعيلها، لتصبح أحد الدعامات الأساسية، و خطوة مرحلية نحو تطوير مشاريع الإدارة الإلكترونية، و من ثم ترقية نموذج الخدمة العمومية.

إن توجه الجزائر لإيجاد بيئة تشريعية و قانونية للعمل الإلكتروني، يمكن أن يصنف على أنه اهتمام يحتاج إلى تواصل دائم لتوفير الشروط الملائمة لحماية بيئة الإدارة الإلكترونية و الحكومة الإلكترونية، حيث يمكن استنتاجه من خلال توجه الجزائر حاليا إلى الاهتمام بضرورة إيجاد ترسانة قانونية وطنية تغطي كافة المسائل القانونية المترتبة عن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

كما يعد تشكيل - اللجنة الإلكترونية - أحد المؤشرات الإيجابية التي تترجم نوع من التوجه السياسي، خاصة و انه (E-commission) تم تدعيمها بلجنة تقنية لتوفير الدعم الفني، وتحديد برنامج ميزانية خاص بإستراتيجية الجزائر الإلكترونية (2013 -Algérie) وفق مراحل تنفيذية مرتقبة، يتم عرضها سنويا، إلى غاية استكمال البرامج، و ذلك من 2009 إلى 2013.

لعل أهم خطوة في تفعيل استراتيجية الجزائر الإلكترونية ما تم تسطيره من مشروع يهدف إلى "عصرنة وثائق الهوية و السفر و الحالة المدنية في إطار أهداف استراتيجية لتحسين فعالية و نجاعة أداء الإدارة، حيث سيصبح جواز السفر البيومتري الإلكتروني عمليا خلال السداسي الأول من 2010، فيما ستصبح بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية عملية خلال الفترة 2010/2011، علما أنه تم في أوت 2010 الشروع في تجريب جواز السفر البيومتري الإلكتروني في عينة من البلديات، و إطلاق نموذج لشهادة ميلاد خاصة و عملية تصوير سجلات الحالة المدنية بواسطة السكانير على مستوى عدد من البلديات النموذجية، في حين يرتقب رقمنة السجل الوطني للحالة المدنية سنة 2013".

و تركز اتجاهات أخرى على أن نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية مرهون بوجود المواطن الإلكتروني الذي بحوزته جهاز كمبيوتر وبإمكانه النفاذ إلى الشبكة المعلوماتية بالسرعة الفائقة، و بأسعار معقولة ، و هو ما يتطلب تطوير المنشآت القاعدية الإلكترونية، تزامنا و التنفيذ التدريجي لمشروع التحول الإلكتروني خلال الخمسة سنوات القادمة.

خاتمة:

إن موجة التغير في مجال تقديم و إيصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذلك نجد هناك عدة تطورات دافعة باتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية، منها ما يتعلق بالمسؤولين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي، و لزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات وأحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي. بقصد تسهيل الحصول على البيانات و المعلومات و إدخالها في أجهزة الحاسب الآلي و تخزينها، ثم الاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرارات، وإنجاز الأعمال بسرعة و تقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة، و لو تمعنا في مبادئ الإدارة الإلكترونية، لوجدنا أنها تتجه لخدمة الزبون و تلبية طلباته بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة، فاليهيات الحكومية تسعى الآن بجميع الوسائل لمتابعة البيانات و المعلومات عن الزبون، ثم تحليلها و التعرف من خلالها على احتياجات المواطن بقصد توفير خدمات ذات نوعية له.

إن مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه، و بالتالي يحقق النجاح و التفوق و إلا سيكون مصيره الفشل، وخسارة في الوقت و المال والجهد و نعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي وليدة بيئتها تؤثر و تتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها و تتفاعل مع كافة العناصر السياسية و الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية.

في الأخير يمكن القول أن الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للأفراد يأخذ معاني و أبعاد جديدة، تبعا للتطورات العالمية والمحلية، ففي ظل الحكم الراشد أصبح الاهتمام بالغاً بمفهوم

ترشيد الخدمة العمومية، التي تترجم سياسة الإدارة العامة، وتفاعلاتها كآلية أثبتت الدراسات العلمية نجاعتها في خلق نمط جديد من الخدمات العمومية، يدعم عناصر النزاهة، الشفافية، العدالة، سرعة الاستجابة لحاجيات الأفراد، والاهتمام بالمواطن الذي يمثل محور التنمية المحلية.

الإحالات والمراجع:

1. بهاء الدين المنجي العسكري، 2010، إدارة التغيير في منظمات الأعمال التجربة الماليزية نموذجاً دراسة الماجستير في العلوم الإدارية، كوبنهاغن..
2. ثابت عبد الرحمن إدريس، 2001، المدخل الحديث في الإدارة العامة، دون بلد نشر، الدار الجامعية.
3. حريم، حسين، السلوك التنظيمي، 2004 ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة حامد.
4. حسني محمد نصر، 2001، مقدمة في الاتصال الجماهيري، المدخل و الوسائل، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
5. دانا جاينس روبنسون، 2000، التغيير : أدوات تحول الأفكار إلى نتائج، القاهرة، إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
6. راشد عبيد الكشف، 1996، دور المعلومات و الاتصالات في إدارة العملية التعليمية بالتطبيق على جامعة الإمارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
7. رفيق بن مرسل، 2001-2011، الأساليب الإدارية الحديثة بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر مذكرة ماجستير منشورة.
8. زايري بلقاسم، طوباش علي، 2003، طبيعة التجارة الإلكترونية و تطبيقاتها المتعددة، المستقبل العربي، العدد 8. جمال لعلامي ، 2009، جواز سفر و بطاقة تعريف بيومتران بداية من 2010"، جريدة الشروق اليومي، العدد 2723، الثلاثاء 2009/09/22
9. صالح أبو أصبع، 2006، الاتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة، الأردن، دار مجدلاوي.
10. عبد الله الطويرقي، 1997، علم الاتصال المعاصر، الرياض : مكتبة العبيكان.
11. عبد المعطي محمد عساف و محمد فالح صالح، 1900 أسس العلاقات العامة، مص، دار الحامد للنشر والتوزيع.
12. عطاء الله سامي، 2000، الحكومة الالكترونية، اعتبارات للدول العربية، ترجمة هدى يعقوب، الكويت، مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي .
13. علي محمد رحومة 2005، الانترنت و المنظومة التكنو-اجتماعية، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية.

14. علي محمد شمو، 2002، الاتصال الدولي و التكنولوجيا الحديثة : الانترنت – القمر الصوتي الرقمي – الملتيميديا الاسكندرية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية.
15. محمد الصرفي، 2007، إدارة التغيير التنظيمي، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
16. محمد الطعامة، طارق العلوش، 2004، الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية.
17. محمد بن يوسف النمران العطيات، 2006، إدارة التغيير والتحديات العصرية، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
18. محمود سليمان العميان، 2004، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
19. هاتف الشامي، 2001، العلاقات العامة – المبادئ و الأسس العلمية ،عمان، مكتبة البازوري.
20. هالة منصور، 2000، الإتصال الفعال – مفاهيمه و أساليبه و مهاراته، الإسكندرية، المكتبة الجامعية.
21. Christine Aidonidis, 2007, *E-Administration : enjeux et facteurs clés de succès*, République et Canton de Genève : Département des constructions et technologies de l'information
22. Claudia Sarrocco, " Elements and principles of the information society, www. Sco. Int/org/spu/thems/access
23. Love lock.c. 1996 *services marketing*.prentice-Hall. englewood cliffs. Inc.new jersey.
24. S.Hybels et L.R. Weaver, 2004, *Communication Effectively*, USA : McGraw-Hill companies.