الادارة الالكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية

أ. وردة بن بخيتة (*)

مقدمة

لقد شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية، بفضل التقدُّم التكنولوجي، تطوُّراً واستحداثاً كبيراً في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، بحيث لم يعرف تاريخ البشرية ما شهدته الألفية الثالثة من ثورة هائلة في المجالات العلمية والتقنية.

لقد أفرزت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطوِّرة والمتجدِّدة واقعاً إدارياً جديداً، والذي يعدُّ فرصة متميِّزة للإرتقاء بأداء المنظمة وتميُّزها، حيث أنَّ الأساليب الإدارية الحديثة تكاد تكون مختلفة تماماً عما كان عليه واقع الفكر الاداري وتطبيقاته خلال العقد الماضي.

وتعدُّ **الإدارة الالكترونية** توجُّهاً عالمياً جديداً جاء بعد التطوُّر النوعي والسريع **للتجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية** وانتشار نظم وإدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خصوصاً مع تطبيقات الأنترنت وبهذا تصبح الادارة الالكترونية نمط إداري جديد ناتج عن تكامل وتزاوج الفكر الإداري و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وقد تأثَّرت المنظمات المعاصرة بهذه التحوُّلات وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها، وامتدَّ بذلك عملها ونطاق خدماتها إلى خارج مواقيت العمل الرسمية، متعدِّية بذلك نطاق حدود المكان والزمان وصولاً إلى خدمات تتَّسم بالسرعة والشفافية والنزاهة.

---

*) أستاذة – باحثة بالمدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية – **الجزائر**.

وعلى غرار دول العالم، وبفضل ظاهرة العولمة، تأثّرت الدول العربية بهذه المتغيّرات في مجال الإدارة وما حصل فيها من تطوّر في المفاهيم وصولاً إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية كما أشرنا إليه سابقاً، ممّا أدّى إلى التأثير في منظماتها من حيث أدائها وهيكلتها،

الإشكالية

انطلاقاً ممّا سبق ولأهمية هذا الموضوع واتّساعه ارتأينا أن نحدّد مجال بحثنا على مستوى

الدول العربية وأن نتطرّق إلى مدى تطبيق الإدارة الكترونية بمنظماتها، ما أدّى بنا إلى طرح الاشكالية التالية: **ما هو واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الدول العربية؟** وللإجابة على هذا التساؤل، اعتمدنا في دراستنا على ثلاثة محاور:

المحور الأول. ماهية الادارة الالكترونية.

المحور الثاني. متطلّبات الإدارة الالكترونية ونماذج تطبيقها في الدول العربية

المحور الثالث. عوائق تطبيق الادارة الالكترونية في الدول العربية.

المحور الأول. ماهية الإدارة الالكترونية

1. تعريف الإدارة الالكترونية

لقد اختلف المنظرين والمفكرين في وضع تعريف موحّد وشامل للإدارة الالكترونية، وهذا بالرغم من أنّ هدفها واحد من الناحية العملية، وهو ما سنلاحظه من خلال سرد التعريفات والمفاهيم المتنوّعة للإدارة الإلكترونية.

فنجد أنّ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (O.C.D.E) عرفتها على أنّها: " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولاسيما الانترنت من أجل تحسين إدارة المرافق العامة[1].

كما يعرّفها **صدام الخمايسة** على أنّها " استراتيجية إدارية لعصر المعلوماتية، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسّسات، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات

المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة[2].

ومن جانبه يرى **مارسيال باسكي** في تعريفه للإدارة الالكترونية على أنّها " استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات العمومية من أجل تحسين النوعية وتسهيل الوصول الى الخدمات العمومية "[3].

وتعرِّف الإدارة الالكترونية عند **جورجنسون دال** على أنّها : «منظومة تقنية متكاملة ذات خصوصية تختلف عن الممارسات التقليدية للادارة وتضمُّ تطبيقاتها إجراء تحوُّلات كبيرة في العمل الاداري شملت مختلف مجالات الحياة الانسانية والاجتماعية والسياسية والتي تهدف الى تقديم الخدمات بمستوى أفضل"[4].

وفي نفس السياق يرى **سعد غالب ياسين** أنَّ الادارة الالكترونية هي : "منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة في إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية للأعمال والحكومة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة الى المواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسَّسات ودوائر الحكومة المختلفة"[5].

إذاً الإدارة الإلكترونية هي مختلف الجهود والأعمال الإدارية والتي تقوم بها المنظمة والتي تستخدم فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة شبكة الانترنت وهذا بغرض زيادة كفاءة و فاعلية الاداء بالإضافة الى تسهيل مختلف المعاملات بأسرع وقت ممكن وبأقلّ جهد وتكلفة وكذا تقديم خدمة ذات جودة عالية.

2. أهمية وأهداف الادارة الالكترونية

يُنظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنّها بديل عصري يواكب التطوُّر الذي اعترى حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية، ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفاصيله[6].

وتكمن أهمية الإدارة الإلكترونية بالخصوص في محاولة تقريب الإدارة من المواطن وهذا بتفعيل إجراءات الحصول على مختلف الوثائق بطرق فعالة وبسيطة وذلك باستخدامها لتكنولوجيات الإعلام والإتصال، وعليه فدور الإدارة الإلكترونية الأساسي هو تطوير سبل الإتصال بين الإدارة والمواطن، وضمان المساهمة في التقليل من المجهودات المبذولة من طرف الادارة التقليدية عن طريق تقنيات الإتصال، وبذلك تضمن النقص في التكلفة[7]، مع السرعة والشفافية في الأداء.

أمّا عن **أهداف الإدارة الإلكترونية** فيمكن تلخيصها في[8]:

/ استخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، والتي من شأنها تطوير العمل الاداري، وبالتالي رفع كفاءة انتاجية الموظف، وخلق جيل جديد من الكوادر الكفؤة.

/ توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة والوقت المناسبين، ورفع مستوى العملية الرقابية.

/ إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني، مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق، والمقدّرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والإستفادة منها في أي وقت كان.

/ توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا

/ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.

/ زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

/ ترشيد التكاليف المالية عن طريق تقليل أوجه الصرف في إنجاز ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة، ممّا يؤدّي إلى تعزيز الكفاءة الاقتصادية.

/ توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين.

/ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسّسة وكأنّها وحدة مركزية وتركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها، مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها[9].

3. خصائص الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية وجهاً حديثاً للإدارة التقليدية، وهي تتميَّز بالسلاسة والسرعة في أدائها، وترمي إلى إضفاء النزاهة والشفافية على أعمالها.

ويمكن إستعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية[10]:

أ. **السرعة والوضوح**: في ظلّ الإدارة الإلكترونية سوف لن يستغرق انجاز المعاملات وقتاً طويلاً بعكس ما كان عليه في الإدارات التقليدية التي كانت تتَّسم بالبطء والتعقيد وعدم الوضوح فيها، وهذا نتيجة لاستخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تضمن السرعة الفائقة في إنجاز المعاملات من حيث إرسالها وإستقبالها، وتضفي نوعاً من الشفافية والنزاهة فيها.

ب. **عدم التقيد بالزمان والمكان**: من خصائص الإدارة الإلكترونية في مختلف المنظمات أنَّه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيَّد في عملها بزمن معيَّن، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر شبكات الإنترنت التي تعمل وفق قاعدة 24 ساعة في اليوم و07 أيام في الأسبوع، إضافة إلى أنَّها لا تتقيَّد بالمكان لأنَّ النشاط الإفتراضي هو جزء من قدرة المنظمة وأنَّ العاملين عن بعد هم جزء من قوة عملها و لو كانوا يقدِّمون لها خدماتهم من خارجها.

ج. **زيادة الإتقان**: فإنَّ الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية من عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثِّل منعرجاً حاسماً في شكل المهام والانشطة الإدارية التقليدية وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.

د. **تحقيق الشفافية**[11]: فالشفافية الكاملة داخل الإدارة الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدَّم من خدمات.

ه. **الرقابة المباشرة والصادقة**[12]: ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضًا أنَّه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلِّطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك

على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيِّم بها أنشطتها، وتتابع بها مواقعها بإطمئنان، بعيدًا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدِّمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلًا عن بطء هذا الأسلوب. ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين؛ إحداهما تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريرًا عن موقع ما ويتابعوا سير العمل فيه، وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضًا كل ما يدور فيه.

و. **السرية والخصوصية**[13]: من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج وأنظمة تمكِّنها من حجب المعلومات ومنع الاختراق للحصول على البيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ إلى تلك المعلومات.

4. مراحل الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية:

إنَّ الانتقال من النظام الإداري التقليدي الى النظام الإلكتروني المتطوِّر والحديث لا يكون الاَّ بمروره عبر مراحل وذلك لضمان استغلال الوقت والمال والجهد، لإعطاء فرصة اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الالكترونية، بحيث يتأقلم معها ويتطوَّر بتطوُّرها، على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الالكترونية دفعة واحدة، والذي يؤدِّي إلى تفاجؤ واصطدام المجتمع بها وبالتالي نشوء فكرة رفضها أو مقاومتها. وعليه يمكننا تلخيص هذه المراحل في[14]:

أ- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: وفي هذه المرحلة يتمُّ تفعيل الإدارة التقليدية، والعمل على تنميتها وتطويرها، في الوقت الذي يتمُّ فيه البدء أيضاً وبشكل موازي بتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة التأقلم والاندماج معها، بحيث يستطيع المواطن تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل ومن دون أي مماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي الإطلاع على نشرات المؤسَّسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الإستمارات اللاَّزمة لإنجاز أي معاملة.

ب- **مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل**[15] : وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي تليها ، بحيث يستطيع المواطن الاعتماد على التلفون في هذه المرحلة للاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللاّزمة لإجراء أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل، واستخدام الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الإستمارات أو ما شابه ذلك.

وفي هذه المرحلة تكون فئة من الناس والمتمثّلة في كبار التجار والإداريين والمتعاملين الاقتصاديين قد جربوا نمط الإدارة الإلكترونية، من خلال إنجازهم لمعاملاتهم عن طريق الشبكة الالكترونية، ويبقى عدد المستخدمين للانترنت متوسط نتيجة لتكلفتها الباهضة مقارنة بالفاكس والهاتف.

ج- **مرحلة الادارة الالكترونية الفاعلة**[16] : وفي هذه المرحلة يتمُّ التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة ، بعد أن يكون قد بلغ عدد المستخدمين للانترنت مستوى عال أي حوالي 25 إلى 30٪ من السكان ، وتوفّرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو في الأماكن العمومية بحيث تكون تكلفتها معقولة ، ممّا يسمح لجميع فئات الشعب بإنجاز معاملاتهم الإدارية عن طريقها بالشكل المطلوب وبأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة ممكنة. وهنا يكون قد تعمم استخدام الإدارة الإلكترونية بعد تقبُّل وتفهم وتفاعل المواطن معها .

المحور الثاني. متطلبات الادارة الالكترونية ونماذج تطبيقها في الدول العربية

1- متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في الدول العربية

تتلخص هذه المتطلّبات فيما يلي :

أ - **المتطلبات الادارية والأمنية** : تحتاج الإدارة الالكترونية، لكي تحقّق المنظمات الأهداف المرجوة منها إلى تواجد إدارة حديثة تواكب التطوُّر والتغيُّر في مجال الإعلام والإتصال مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الاساليب الادارية الجديدة.

كما تحتاج الى التخلُّص من جميع الإجراءات البيروقراطية المنهكة والمعيقة لكل تطوُّر داخل المنظمات وهذا من خلال تبسيط اجراءات العمل ممّا يخفف الأعباء

الإدارية ويسهل بذلك التعامل بين جميع الجهات، وتحتاج أيضاً وبصفة ملحة إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق، خاصّة في ظلّ التطوّرات المتسارعة في العالم في مجال توفير الامكانيات والتقنيات الرامية إلى خرق الحواسيب وبرامجها بغية سرقة المعلومة أو تدميرها.

وعليه يمكن حصر هذه المتطلّبات الادارية و الأمنية في[17]:

Zوضع استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الالكترونية، إلى جانب توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري وكذا توفير مخصّصات مالية كافية لإجراء التحوّل المطلوب.

Zتوفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية بتطوير مختلف شبكات الاتصالات لاستيعاب الكم الهائل من الاتصالات، وهذا دون اهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وحواسيب وأجهزة الاتصال كالتلفون والفاكس ومحاولة إتاحته للأشخاص والمؤسّسات.

Zتطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية.

Zالكفاءات والمهارات المتخصّصة من يد عاملة مؤهلة لاستخدام تقنيات المعلومات.

Zوضع التشريعات القانونية لتطبيق الإدارة الالكترونية بوضع الإطار القانوني الذي يقرّ بالتحوّل الإلكتروني، بعدها تكملة النقائص الملاحظة أثناء التطبيق وأخيراً وضع قواعد قانونية تضمن أمن المعاملات الالكترونية مع تحديد الإجراءات العقابية للمتورّطين في الجرائم الالكترونية.

هذا، إلى جانب وجود بعض المتطلّبات التنظيمية نذكر أهمها[18]:

/ تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة.

/ استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماشياً مع متطلّبات التحوّل إلى الأعمال الالكترونية.

/ إضافة العمليات اللاّزمة لتدعيم عملية التحوّل إلى الأعمال الالكترونية.

/ **توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منها.**

ب – المتطلّبات البشرية[19] : يعدّ العنصر البشري من أهم العناصر داخل المؤسّسات بحيث يمكن استثماره لتحقيق النجاح في أي مشروع ، وتتجلّى اهمية هذا العنصر في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية في اعتباره المنشأ لها ، فهو الذي قام باكتشافها ثم تطويرها وأخيراً تسخيرها لتحقيق الأهداف التي يصبو إليها ، لذلك فإنّ الإدارة الالكترونية هي من وإلى العنصر البشري، فهم الخبراء والمختصُّون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثّلون البنية الانسانية ورأس المال الفكري في المؤسّسة ومنهم : المديرون ، الوكلاء ، المساعدون ، المبرمجون ، ضباط البيانات والمشغل أو المحرر .

وبالتالي تتطلّب الإدارة الإلكترونية أحداث تغييرات ملائمة لها فيما يخصُّ الموارد البشرية على مستوى المؤسسات، عن طريق توفير فرص التكوين والتدريب للعاملين وهذا لمواكبة التحوُّلات الجديدة في الإدارة الالكترونية على جميع المستويات، بالإضافة إلى تطوير نظام لتوعية وتثقيف المتعاملين من أفراد المجتمع فيما يخصُّ الإدارة الالكترونية وتهيئتهم نفسياً وسلوكياً وتقنيا للتكيُّف مع متطلّباتها .

ج – **المتطلّبات التقنية** : تعتبر المتطلّبات التقنية من بين الدعائم الأساسية والضرورية التي تبنى عليها تطبيقات الإدارة الالكترونية ، وهذا خاصّة في ظلّ تزايد حجم البيانات والتعاملات، وهي تشمل تطوير وتحسين شبكة الإتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد ، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدّات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج وتوفير خدمات البريد الالكتروني .

حيث أكّد غالب ياسين على ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات ، فالتكنولوجيا الرقمية تتطوّر بسرعة عالية، كما تتنوّع أنماطها ، ممّا يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية، التلفاز التفاعلي، خدمات الهاتف الخلوى المتكاملة مع الأنترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل[20] .

د- المتطلّبات المالية[21] : يُعدُّ مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والذي يستوجب رصد ميزانيات وأموال كبيرة لضمان استمراره ونجاحه وبلوغ الأهداف المرجوة منه، ذلك أنّه ومن أجل تطبيق الإدارة الالكترونية بالشكل الناجع والفعال تحتاج هذه الأخيرة إلى كافة المتطلّبات المذكورة سابقاً من بنى تحتية ومعدّات وموارد بشرية، إلى جانب العمل على استحداثها وتطويرها وكذا تدريب العناصر البشرية بشكل دائم ومستمر.

2- نماذج تطبيق الادارة الالكترونية في الدول العربية

لقد شكّل تطبيق الإدارة الالكترونية محوراً اساسياً لاستراتيجيات الدول العربية الالكترونية والذي شمل التسريع في استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في الإدارات العمومية بغرض التغيير الجذري لأنماط التنظيم وعمل الادارة العامة وحملها على تبسيط نمط سيرها وخدمة المواطن بطريقة أكثر ملائمة لا سيما من خلال إدراج مختلف خدماتها عبر الانترنت.

أ - نموذج الإمارات العربية المتحدة : تعدُّ دولة الإمارات العربية المتحدة بصورة عامة وإمارة دبي على وجه الخصوص مركزاً للتجارة والصناعة في منطقة الشرق الأوسط، و لقد ارتكزت جهودها في تحويل اقتصادها الى إقتصاد المعرفة والإدارة الإلكترونية على بنية تقنية ومعلوماتية متطوّرة ممثلة بمنطقة دبي للتكنولوجيا والتجارة الإلكترونية والإعلام[22].

وعليه يمكننا القول بأنّ مشروع الإدارة الالكترونية في الإمارات المتحدة يعدُّ مشروعاً رائداً ومتقدماً حيث يعود أول ظهور له إلى سنة 2001 وذلك بعد وضع فريق عمل في الميدان لوضع خطة استراتيجية لجميع القطاعات الحكومية بالدولة، وقد ساعد على ذلك مجموعة من العوامل تتمثل في[23] :

- إيمان القيادات السياسية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأهمية تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية في الإمارات كلها.
- العمل على تبسيط الاجراءات في دولة الامارات العربية المتحدة ككل، وكذلك تبسيط التشريعات بما يتلائم مع المشروع التكنولوجي الجديد.
- عدم وجود ثغرات رقمية بين الإدارات والمؤسّسات والمصالح الحكومية في الدولة.

هذا إلى جانب وضع اجراءات لنشر وتشجيع الإدارة الالكترونية بين المتعاملين والمؤسّسات والتي تمّ الاتباع فيها على ثلاثة مراحل أساسية وهي[24] :

/ القيام على إعداد دراسة وتصوُّر واضح يشمل المشروع مع تنظيم الأولويات في إطار فريق عمل من ممثلي الهيئات.

/ إعداد دراسة لطلب العرض من الشركات المتخصِّصة للمساهمة في تنفيذ المشروع.

/ **التنفيذ الفعلي للمشروع مع التدقيق في سير المشروع و معرفة الإنطباع العام لدى العملاء.**

وتقف بذلك الإمارات على قمة الهرم بين الدول العربية وتحتلُّ المرتبة (21) عالمياً ضمن تصنيف هيئة الامم المتحدة لبرامج الحكومة الالكترونية، وبالتالي تعتبر هذه التجربة تجربة ناجحة بكل المقاييس العالمية بحيث يمكن الإستفادة منها .

ب - نموذج المملكة العربية السعودية: تخطو المملكة العربية السعودية خطوات كبيرة وثابتة في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية وهذا بتوفير جميع الظروف والمتطلّبات المساعدة في انجاح هذه العملية، خاصة بايجاد البنية التحتية المتينة وكذا الموارد البشرية المؤهلة.

أنَّ ما تتميَّز به الحكومة الالكترونية بالمملكة العربية السعودية وجود بعض الأنظمة الحديثة منها نظام التصديق والتوثيق الالكتروني الذي يعتبر مهماً لأمن معلومات الحكومة الالكترونية، إلى جانب وجود عقد وقع سنة 2003 بين الحكومة وبين مجلس الغرف التجارية الصناعية والذي يقدم خدمة التصديق والتوثيق للمنتسبين عن بعد دون الحاجة للذهاب لمكاتب الغرف حيث تمّ تجهيز النظام وما يلزمه لـ 20 غرفة تجارية والذي سوف يخدم أكثر من 8 ملايين مواطن ومقيم[25] .

ج- نموذج المملكة الأردنية الهاشمية: تحتلُّ المملكة الأردنية الهاشمية مرتبة متوسطة من حيث المعدل بين دول العالم ذات الجاهزية لتبني تطبيقات الإدارة والأعمال الإلكتروني، إلاّ أنّها تأمل في أن تصبح خلال السنوات القليلة القادمة مركزاً رئيساً في المنطقة العربية لتطوير البرمجيات والخدمات الأخرى

ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات وقد اتخذت مجموعة من القرارات التي تمكّنها من دخول أسواق تكنولوجيا المعلومات من أوسع أبوابها من أهمها[26] .

1-أصدار تشريعات وقوانين عدّة من شأنها تعزيز البيئة الرقمية الأردنية وتمتينها.

2-انشاء وزارة للإتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتوفير قيادات واعدة وذات كفاءة لتيسير أعمالها وتقديم الدعم الكامل لها لأداء مهامها.

وتتمتّع الأردن على مزايا كثيرة لإنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية كالبنية التحتية والموارد البشرية المؤهلة إلى جانب وجود جهة حكومية منسقة هي وزارة الاتصالات والمعلومات التي تدعم تطبيق الادارة الالكترونية بها ، فنجدها فيما يخصُّ إنشاء الحكومة الالكترونية بأنَّ لها أربع شبكات حكومية رئيسة هي[27] :

- مركز المعلومات الوطني
- شبكة الدفاع الجوي
- شبكة القوات المسلحة
- شبكة الأمن العام .

وعموما فإنَّ الهدف العام للأردن هو الوصول إلى كفاءة وشفافية وأداء أفضل للحكومة وموظف الحكومة وتغيير الصورة النمطية السائدة لدى الكثيرين .

د- نموذج المملكة المغربية : تعتبر المملكة المغربية من الدول التي تسعى إلى التطوُّر والنمو السريع فيما يخصُّ الجودة والمردودية في الإنجاز وتحسين أداء الخدمات الإدارية وهذا الإهتمام تجسده الرسالة الملكية الموجهة إلى المشاركين في المناظرة المنظمة من طرف كتابة الدولة المكلفة بالبريد وتقنيات الإتصال والإعلام يوم 23أبريل2001 تحت عنوان "الإستراتيجية الوطنية لإدماج المغرب في مجتمع الإعلام والمعرفة" حيث جاء فيها ما يلي :

سيظل إصلاح الإدارة العمومية وعصرنتها من بين الرهانات الرئيسية التي يطرحها تقدم بلادنا ، إذ يتعيَّن أن نوفر لأجهزتنا الإدارية ما يلزم من أدوات

تكنولوجية عصرية بما فيها الأنترنيت، لتمكينها من الإنخراط في الشبكة العالمية وتوفير خدمات أكثر جودة لمتطلبات الأفراد والمقاولات[28].

وعليه فإنّ الإدارة المغربية في تسارع كبير لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف فروعها لكي ترتقي بنوعية عملها، فنجدها تعمل جاهدة لتوظيف إمكانياتها المادية والبشرية للاستفادة من هذا المجال الحيوي الذي أصبح لا غنى عنه.

هـ- نموذج دولة تونس: من بين الدول العربية التي تميّزت باستخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نجد دولة تونس، حيث قامت هذه الأخيرة بالعديد من الانجازات في هذا الشأن من انشاء قواعد معلوماتية وتوفير الموارد البشرية الكفؤة، إلى جانب استصدارها لبعض من التشريعات المدعمة لتطبيق الادارة الالكترونية نذكر منها[29].

- الإعتراف بالوثيقة الإلكترونية منذ سنة 1998
- الإعتراف بموثوقية الإمضاء الالكتروني منذ جوان 2000
- إعتماد قانون التجارة والمبادلات الالكترونية منذ أوت 2000.

ولعل كذلك من بين العوامل التي أدّت إلى نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية بتونس، مايلي

- وجود ارادة سياسية قوية وعلى أعلى مستويات؛
- إرساء مناخ توافق بين مختلف الأطراف المتدخلة؛
- وجود نظرة إستراتيجية حول التوجهات والأهداف،
- تحديد الأولويات حسب معايير متفق عليها،
- دراسة معمقة للمحيط وأخذ واقعه بعين الاعتبار.

وممّا سبق، نجد بأنّ تونس بذلت جهوداً كبيرة في مجال تطبيق الادارة الالكترونية وهذا من أجل تفعيل وتسهيل تقديم الخدمات الادارية لمواطنيها.

و- نموذج دولة الجزائر : بالرغم من أنّ الجزائر اتجهت نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعد استفادتها من خدمات شبكات الانترنت منذ مارس 1994 عن طريق مركز البحث العلمي والتقني والتي تعدُّ كتقنية مهمة للتحوُّل الإلكتروني، إلاّ أنّنا نجدها ما زالت في حاجة إلى سياسة وطنية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال لمنح حلول مدروسة ومخططة وشاملة في مختلف الميادين، ولقد انطلقت بوادر هذه السياسة مع الخطوات الهامة في تطوير البنية القاعدية للاتصالات، وقد تمحورت حول نقاط أساسية نذكر منها[30].

/ إيجاد قاعدة قوية واسعة ومتكاملة
/ إعتماد المعرفة كسبيل لبلوغ التنمية ودعمها
/ الانفتاح على اقتصاد الجديد، مع ضرورة الاستثمار في العنصر البشري
/ تجاوز التحدّي المفروض في ظلّ متغيّرات العصر الجديدة بخصوص مجتمع المعلومات
/ ضرورة توفير اليات جديدة للتنمية قائمة على ايجاد بنية قاعدية قوية تضمن حسن استغلال الشبكة الدولية للمعلومات.

وعليه ما تزال الجزائر في خطواتها الأولى لبناء الادارة الالكترونية، إلاّ أنّها تمشي بخطى ثابتة ومتسارعة وهذا كلّه من أجل توفير وتسهيل وتبسيط الخدمات الادارية لمواطنيها، ولعلّ من أبرز مشاريع الإدارة الالكترونية بالجزائر :

Z**وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي :** إستحداث بطاقة الشفا في شهر جوان 2007 والتي تعدُّ كوسيلة لتحديد الهوية والتعويض

Z**وزارة الداخلية :** إستحداث بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين من طرف وزارة الداخلية حيث بدأ العمل بهذا الأخير منذ جانفي2012 أمّا فيما يخصُّ بطاقة التعريف الوطنية فقد شرعت الجزائر باستصدار أولى البطاقات في جانفي2016.

Z**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي :** عملت مختلف الجامعات الجزائرية على تسهيل التسجيلات الجامعية باستحداث مواقع الكترونية لفائدة طلبة حاملي شهادة البكالوريا الجدد.

Z**وزارة العدل :** أطلقت وزارة العدل خدمة الشباك الالكتروني لتوجيه المواطنين فيما يخصُّ استفساراتهم حول المسائل القانونية ، بالإضافة إلى إمكانية إيداع طلب صحيفة السوابق العدلية رقم 03 على موقع وزارة العدل مع امكانية استلامها من أي جهة قضائية على المستوى الوطني .

Z**وزارة البريد و تكنولوجيات الاعلام و الاتصال :** حيث تهدف الوزارة من استحداث البطاقة المغناطيسية وتعميمها إلى تمكين المواطنين للإطلاع على رصيدهم في الحساب البريدي الجاري ودفتر التوفير والاحتياط .

وقد قامت الجزائر بكل هذه الجهود والانجازات سعيا منها لمواكبة التطوُّر السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا من أجل تقريب الإدارة العمومية من المواطن والتسهيل عليه جميع الإجراءات الإدارية .

المحور الثالث. عوائق تطبيق الادارة الالكترونية في الدول العربية

ككل المشاريع ، فإنَّ مشروع الإدارة الالكترونية في الدول العربية يواجه صعوبات جمة من الناحية التطبيقية داخل المؤسَّسات وذلك لوجود بعض العراقيل والمعيقات التي تحول دون إنجاحه ، والتي يمكن التطرُّق إليها كالاتي :

1- المعوقات الإدارية :

والتي يمكن تلخيصها في :

/ إنعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارات العليا والذي يعتبر كمفتاح للمؤسَّسات قصد التميز وتحقيق الأهداف المرجوة ومن بين الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط[31] :

Z ضالة أو ندرة المعلومات والبيانات الإحصائية الضرورية
Z النقص في الكوادر البشرية المتخصِّصة
Z البيروقراطية والتعقيدات الإدارية .

/ غياب المتابعة والتقييم من طرف الإدارات العليا[32] .
/ غياب التنسيق بين الإدارات الأخرى التي لها علاقة بنشاط المؤسسة .

/ عدم تهيئة بيئة العمل الإدارية مع وجود اختلاف في بعض الأحيان لنظم الادارة حتى داخل المؤسَّسة الواحدة[33] .

/ نقص الدورات التدريبية لتأهيل أفراد المؤسَّسات للتعامل مع معطيات العصر التقني ،

ولعلَّ من بين التحديات التي تشمل عملية التدريب في الدول العربية هي[34] :

Z عدم وجود التمويل الكافي لعملية التدريب وإعادة التأهيل .

Z عدم توفير الوقت الكافي وتخصيصه بحيث يتمُّ التدريب في نهاية الدوام الرسمي أو مكان العمل ممَّا يساهم في تشتيت تركيز وانتباه المتدربين .

Z غياب خطة للقيام بعملية التدريب وإنَّما تتمُّ بصفة عشوائية .

/ ضعف الإرادة السياسية بالدول العربية فيما يخصُّ تطبيق الإدارة الإلكترونية .

2 - المعوقات التشريعية[35] :

ونذكر منها :

/ عدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

/ صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب وتطبيقات العمل الالكتروني لما يتطلَّبه من جهد ووقت .

/ قصور التشريعات والقوانين حول قواعد الإثبات والحجية والمصداقية .

/ عدم وجود تشريعات تجرم الاختراق وتخريب برامج الإدارة الالكترونية .

/ عدم وجود تشريعات لإعتماد التوقيع القانوني .

3 - المعوقات المالية :

إنَّ مشروعاً ضخماً كمشروع تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات يستوجب رصد موارد مالية ضخمة للوصول إلى الأهداف المرجوة منه ، غير أنَّ الدول العربية تعاني أيضاً من عدَّة صعوبات فيما يخصُّ العنصر المالي ، وهي تتمثَّل في[36] :

/ قلة الموارد المتاحة بسبب ارتباط الميزانيات بأوجه إنفاق ثابتة ومحدَّدة ؛

/ محدودية الميزانية المخصّصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات ؛
/ تكلفة استخدام الشبكة العالمية للانترنت ؛
/ إرتفاع تكاليف خدمة صيانة الأجهزة الحاسبة الآلية ؛
/ ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات .
/ ضعف قدرة بعض الأفراد لشراء الأجهزة الإلكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه[37] .

4- المعوقات التقنية :

من الملاحظ وجود عوائق تقنية بالدول العربية والتي تحول دون التقدُّم في مجال المعلومات والاتصال لا سيما فيما يخصُّ عدم احتوائها على بنية تحتية شاملة للاتصالات والمعلومات وكذا في ضعف كفاءاتها من ناحية تشغيل هذه النظم .

كما أنَّ هناك بعض العوائق التقنية الأخرى والتي تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية بالدول العربية والمتمثلة في[38] :

/ إختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة في المكتب الواحد ممَّا يؤدِّي إلى صعوبة الربط بينها .
/ عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية .

ممَّا يؤدي بالنسبة إلى هاتين النقطتين إلى عدم إستعمال أجهزة المعلومات والاتصال بالصورة الصحيحة من طرف العمال وكذا وجود صعوبة فيما يخصُّ نقل المعلومات بين الاجهزة المستخدمة وبالتالي عدم الاستفادة منها في الزمن الصحيح ممَّا يؤدِّي إلى تلاشي قيمتها الحقيقية .

/ محدودية استخدام الانترنت بالدول العربية لعدَّة أسباب منها :

Z عائق اللغة ، خاصَّة وأنَّ معظم المعلومات به هي باللغة الانجليزية
Z ارتفاع تكاليف الاشتراك
Z قلَّة الوعي بما تتيحه الشبكة من معلومات ومعارف .

/ فيما يخصُّ الأمن المعلوماتي : نجد عدم جاهزية بعض المؤسَّسات من ناحية أمن المعلومات وعدم حيازتها لتقنيات الحماية خاصة من الإختراق الإلكتروني

/ خوف المتعاملين من أثر سلبيات التقنية الحديثة على مصالحهم وما يترتَّب عنها من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز .

5- المعوقات البشرية :

من بين المعوقات التي تؤدِّي إلى عدم تطبيق الإدارة الالكترونية بشكل فعال ومناسب بالدول العربية ، نجد بأنَّ النقص في المورد البشري المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، من العوائق الكبيرة التي تواجهها هذه الدول ، و هذا راجع لجملة من الأسباب نذكر منها :

الأمية المعلوماتية والمقصود بها جهل عدد لا يستهان به من الأفراد على مستوى الدول العربية بتكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة وعدم معرفتهم للتعامل معها بالشكل الصحيح بسبب :

/ ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في نظم المعلومات الادارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب ؛

/ قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطوِّرة ؛

/ قلة عدد العاملين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت[39] .

خاتمة

نستخلص ممَّا سبق بأنَّ مشروع الدول العربية لتطبيق الإدارة الالكترونية داخل مؤسَّساتها هي من المشاريع الكبيرة والاستراتيجية لما يعود لها من نفع وهذا على جميع الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، ولقد بذلت هذه الدول في هذا المجال جهوداً كبيرة وخاصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتوفير البنى التحتية المعلوماتية ، كما رصدَت أموالاً ضخمة من أجل إنجاح هذا المشروع باقتناء جميع الأجهزة الضرورية وتوفير الكفاءات من الموارد البشرية وتمكينهم من القيام بعمليات التعلُّم والتدريب على هذه التكنولوجيات .

لكن هذا المشروع وككل المشاريع الاستراتيجية يتعرَّض لمجموعة من العوائق التي تعيق مسار تطبيقه لذا يقتضي فهم ومراعاة كل محدِّدات تطبيق الادارة الالكترونية في المنطقة العربية من محدِّدات تكنولوجية ومحدِّدات ثقافية إدارية ومحدِّدات اجتماعية واقتصادية وكذا قانونية وبشرية حتى يتسنَّى لنا وضع الحلول العملية الملائمة لإشكالية تخطيط وتطبيق الإدارة الالكترونية بكفاءة وفعالية لنتجاوز بذلك كل المعوقات الأساسية التي تواجه بصفة عامة تقريباً كل التجارب العربية.

هوامش

1) OCDE, ***L'administration électronique : une impérative Principale conclusion. Edition OCDE Paris 2004.***

www.oecd.org/publications/

2) صدام الخمايسة، **الحكومة الالكترونية، الطريق نحو الإصلاح الإداري**، الأردن، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2013، ص78 -79.

3) MARTIAL Pasquier, Communication publique, deboeck, p258.

4) JORGENSON Dale." information technology and the us economy" ; ***the american economic review***, vol91 ; no2 march 2001, pp65-66

5) الدكتور سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، السعودية ،2005، ص 21.

6) العوض أحمد محمد الحسن، الإدارة الالكترونية: المفاهيم-السمات-العناصر (دراسة وثائقية) ، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية: تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر، الجماهيرية العظمى – طرابلس من 1-4/6/ 2010م، ص 6.

7) WOLTON Dominique, Penser la communication, Edition Flammarion, 1997, pp241-242

8) صدام خمايسية، **الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري**، **المرجع السابق الذكر**، ص 80.

9) محمود حسين الوادي وبلال محمود الوادي، **المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتهما المعاصرة**، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ،2011، ص291.

10) حسين بن محمد الحسن، "الإدارة الالكترونية بين النظرية و التطبيق، **المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميّز في القطاع الحكومي**، الرياض، معهد الإدارة العامة، بتاريخ 01-04/11/2009، (ص ص 19-20).

11) عبد الكريم عاشور، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، **رسالة ماجستير**، جامعة منتوري بقسنطيينة، تخصص الديموقراطية والرشادة، 2009/2010، ص 19.

12) إيهاب فاروق مصبا العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، **رسالة ماجستير**، غزة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، 2011، ص 48.

13) عاشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، **المرجع السابق الذكر**، ص 20.

14) صدام خمايسة، **المرجع السابق الذكر**، ص 83.

15) علي حسن باكير، " المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية"، **مجلة آراء حول الخليج**، مركز الخليج للأبحاث الامارات العربية المتحدة متاح في الموقع الالكتروني:

http://fahad-bandr.blogspot.com/، تاريخ الاطلاع: 2016/06/05

16) صدام خمايسة، **المرجع السابق الذكر**، ص 83.

17) عاشور عبد الكريم، **المرجع السابق الذكر**، ص 23.

18) سميرة مطر المسعودي، "معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية، بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية"، **رسالة ماجستير**، الجامعة الافتراضية الدولية المملكة المتحدة، ص 40.

19) ايهاب خميس أحمد المير، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية – دراسة تطبيقية على العاملين بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين"، **رسالة ماجستير**، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2007، ص 33.

20) سميرة مطر المسعودي، "معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري و موظفي الموارد البشرية،" **المرجع السابق الذكر**، ص 40.

21) **المرجع نفسه**، ص 44.

22) سعد غالب ياسين، **المرجع السابق الذكر**، ص 299.

23) صدام خمايسية، **المرجع السابق الذكر**، ص 138.

24) أبو بكر محمود الهوش، **الحكومة الالكترونية، الواقع و الافاق**، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2006، ص 480.

25) علاء عبد الرزاق السالمي ، **الإدارة الالكترونية** ، الأردن ، دار وائل للنشر ، 2008 ، ص 337 .

26) سميرة مطر المسعودي ، **المرجع السابق الذكر** ، ص 46 .

27) علاء عبد الرزاق السالمي ، **الإدارة الالكترونية** ، **المرجع السابق الذكر** ، ص 348 .

28) مبارك الزيغام ، الادارة الالكترونية المغربية ، الحوار المتمدن ،عدد :2877 ، على الموقع : www.ahewar.org/htlm تاريخ الاطلاع 2016/06/05 .

29) علاء عبد الرزاق السالمي ، **المرجع السابق الذكر** ، 360 .

30) عاشور عبد الكريم ، **المرجع السابق الذكر** ، ص 121 .

31) سميرة مطر المسعودي ، **المرجع السابق الذكر** ، ص 50 .

32) حمد قبلان الفطيح ، "دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالإجهزة الإمنية – دراسة مسحية على ضباط الشرطة المنطقة الشرقية ،"**رسالة ماجستير** ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2008 ، ص 42 .

33) محمد عبد اشتيوي ، "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة"– فرع غزة ، **مجلة جامعة الأقصى** – سلسلة العلوم الانسانية– ، المجلد السابع عشر ، العدد الثاني ، ص 218–248 ، يونيو 2013 ، ص 228 .

34) سميرة مطر المسعودي ، **المرجع السابق الذكر** ، ص ص51–52 .

35) حمد قبلان ال فطيح ، "دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية – دراسة مسحية على ضباط الشرطة المنطقة الشرقية " ، **المرجع السابق الذكر** ، ص ص 43–44 .

36) **المرجع نفسه** ، ص 44 .

37) ساري عوض الحسنات ، "معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية ، **رسالة ماجستير** ، جامعة الدول العربية القاهرة ،2011 ، ص 55 .

38) سميرة مطر المسعودي ، **المرجع السابق الذكر** ، ص 52 .

39) إيهاب خميس ، أحمد المير ، "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية ، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين" ، **رسالة ماجستير** ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007 ، ص 41 .