IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science. A special issue of the Fifth Scientific Conference of the College of Administration and Economics - University of Diyala - Digital Transformation and its Role in Administrative and Economic Decision-Making - 24-25, April- 2024

UKJAES

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

Fattah Nora Aziz. Electronic governance (theoretical framing). *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* .Volume (14) Issue (2) Appendix (1) The special issue of the Fifth Scientific Conference of the College of Administration and Economics - University of Diyala - Digital Transformation and its Role in Administrative and Economic Decision-Making - 24-25, April - 2024. p-p: 151-161.

Electronic governance (theoretical framing)

Nora Aziz Fattah [1]

[(1)] *University of Al Mosul, Faculty of Administration and Economics,Diyala, Iraq*

noora.fatah@uomosul.edu.iq[1]

Abstract. The current research aims to present the theoretical frameworks on electronic governance, which is one of the modern concepts that has been incubated with great care in recent years through its use in achieving quality and excellence of performance, as the success, survival and continuation of the organization, as well as the rights of all parties concerned in it, have become the subject of attention of many researchers and management scholars. Due to the increasing focus on the concept of governance, many organizations have been keen to study and analyze this concept. The most important of these organizations are the International Monetary Fund and the Organization for Economic Cooperation and Development. Although there are factors inside and outside the organization that may affect the level of application of governance, there are studies that indicate that the behavior of employees within the organization It may play an important role in creating the appropriate administrative environment for implementing electronic governance.

Keywords: Governance, Electronic Governance, Electronic- Government.

الحوكمة الالكترونية (تأطير نظري)

م.م. نورا عزيز فتاح [١]

[(١)] *جامعة الموصل – كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق*

المستخلص. يهدف البحث الحالي الى عرض الاطر النظرية حول الحوكمة الالكترونية التي تعد من المفاهيم الحديثة التي حضين بعناية كبيرة في السنوات الاخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة وتميز الاداء ،اذ اصبح نجاح المنظمة وبقائها واستمرارها فضلاً عن حقوق الاطراف المعنية فيها كافة موضع عناية الكثير من الباحثين وعلماء الادارة ونظرا للتركيز المتزايد بمفهوم الحوكمة حرصت الكثير من المنظمات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ومن اهم هذه المنظمات صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادية والتنمية وعلى الرغم من ان هناك عوامل داخل المنظمة وخارجها قد تؤثرعلى مستوى تطبيق الحوكمة الا ان هناك دراسات تشير الى ان سلوك العاملين داخل المنظمة قد يؤدي دورا مهما في خلق البيئة الادارية الملائمة لتطبيق الحوكمة الالكترونية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة ،الحوكمة الالكترونية، الحكومة الالكترونية.

Corresponding Author: noora.fatah@uomosul.edu.iq

المقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة حالة من التطور التكنولوجي المتسارع وفي إطار المنافسة بمختلف المجالات وعلى النحو الذي وضع المنظمات أمام جملة من التحديات مثلما دفعها بشكل أخر الى تأكيدها على الاستمرارية وتمسكها بالبقاء، ومن ناحيه أخرى أنَّ التطورات السريعة في تطبيق تكنولوجيا المعلومات ساعدت على تنامي القدرات الرقمية للمنظمات كما أنَّها ساعدت على تبني و فتح برامج وتطبيقات للحوكمة الإلكترونيَّة الَّتي بدورها تهدف إلى تحسين الأداء المنظمي في القطاع العام والخاص ورغبة المنظمات في إطار الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لاستخدامها في التعاملات الإدارية وتبسيط إنجاز معاملات المواطنين وتطوير تطبيقات الحوكمة الإلكترونيَّة وبناء جسور التواصل بين الحكومة والمجتمع فضلًا عن أهميتها وإسهامها في تطوير المفاهيم المجتمعية وتبسيط إجراءات التعاملات الإدارية ومن إيجابيات الحوكمة الإلكترونيَّة قدرتها على توفير مستويات عالية من الشفافية الحد من ظاهره الفساد الإداري التي نتجت من الاتصال المباشر بين المواطن والموظف المسؤول عن إنجاز المعاملات من خلال رقابة و متابعة الأداء لتلك المنظمات لتحسين كفاءتها وفعاليتها وبالتالي تحقيق أهدافها .

المحور الاول
منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تتبلور مشكلة البحث الفكرية للتكامل مع مسارات المشكلة التي تم تشخيصها من خلال الاطر النظرية وبعض المفاهيم العلمية بغية تشخيص مدى ترسيخها لفلسفة تطبيق الحوكمة الالكترونية في المنظمات وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث تمهيداً للمعالجة البحثية من خلال التساؤل الآتي :

- ما مدى تبني وتطبيق الحوكمة الالكترونية ونماذجها في المنظمات ؟

ثانياً :اهمية البحث

- بيان اهمية الحوكمة الالكترونية في تقديم الخدمات والحد من الفساد المالي والاداري من خلال تطبيقه في كافة المنظمات الحكومية والاهلية ولاسيما دوره في عملية البناء والاستثمار ومساهمتها في اجراء التحولات الاقتصادية والاجتماعية .

ثالثاً: اهداف البحث

١- عرض الاطر النظرية حول الحوكمة الالكترونية من خلال الاستفادة من المصادر العلمية التي تناولت هذا الموضوع، والتعرف على المضامين الفكرية واستخلاص المؤشرات لبناء فكر خاص بالبحث الحالي.

٢- تعزيز تطبيق الحوكمة الالكترونية وتقديم المقترحات اللازمة وفق الاسس العلمية للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

رابعاً: منهج البحث

اعتمدت الباحثة على تبني المنهج الاستقرائي في اعداد البحث وجمع الحقائق و المعلومات وتفسيرها للوصول الى تعميمات مقبولة يرتقي بها رصيد المعرفة من خلال البحث في الظاهرة التي بلورتها مشكلة البحث.

المحور الثاني
الحوكمة الإلكترونيَّة
Electronic Governance

اولاً: التطور التاريخي للحوكمة الإلكترونيَّة:

ظهر مصطلح الحوكمة الإلكترونيَّة (e-Governance) في أواخر التسعينيات ، لكن تاريخ الحوسبة في المنظمات الحكومية يمكن إرجاعه إلى بدايات تاريخ الكمبيوتر. تعود الأدبيات حول "تكنولوجيا المعلومات في الحكومة" إلى سبعينيات القرن الماضي (kraemer et al,1978:4) (Danziger and Andersen ،2002:592) تتعلق هذه الأدبيات باستخدام تكنولوجيا المعلومات داخل الحكومة ، بينما تتعلق الأدبيات الحديثة بالحوكمة الإلكترونيَّة في كثير من الأحيان بالاستخدام الخارجي ، مثل الخدمات المقدمة للمواطنين وأيضًا بوصفه سياقًا يتم من خلاله تبادل الخبرات بين الممارسين وعلى مدى السنوات القليلة الماضية ، وتتمتع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بإمكانيات هائلة لتحسين حياة الناس بشكل عام ولاسيَّما في البلدان الناميَّة (Iyad,2019:5)، وأظهرت الدراسات التجريبية أن بعض المكاسب يتم تحقيقها من خلال نشر أنظمة الحوكمة الإلكترونيَّة ويحدثون تطورًا مهمًا في توقعاتهم بجعل الحكومة أكثر كفاءة واستجابة وشفافية وشرعية .(Kettani & Mouiin,2014:23)

ثانياً: مفهوم الحوكمة الإلكترونيَّة:

الحوكمة في اللغة العربية تمثل ترجمة مجموعة من الكلمات مثل: الحكم، والتحكم، والتحكيم، والحاكمية، والاحتكام، والحكمانيَّة، وأسلوب الحكم، وإدارة الحكم، وإدارة شؤون الدولة والمجتمع الخ ، فإنَّ الحوكمة في العربية تعني الرجوع إلى تحكيم العقل وأحكام التقاليد والثقافة والدين ومنها جاء الحكم بمعنى الحاكم الذي يدير الجلسة القضائية كالحاكم وبذلك تكون الحوكمة بمعناها العربي (شلبي،2013: 29).

وأمَّا مفهوم الحوكمة اصطلاحًا فهي تمثل عقدًا اجتماعيًا جديدًا بين كل من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، الَّتي تُعدّ الجهات الفاعلة التي تشترك في إطار يهدف إلى تعبئة أفضل القدرات وإدارة أكثر رشدًا لشؤون الحكم يصير هناك ريادة وتقدم في الحياة وأيضًا تعمل الحوكمة على ضمان الحريات الاقتصادية والسياسية، ومن خلال الأُطر القانونية التي تعزز وترفع من كفاءة الجهاز الإداري أي تعبر عن مجموعه القواعد والإجراءات التي تتبع لضبط وتنظيم العلاقات بين العاملين في المنظمة وأصحاب المصلحة فيها لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وحفظ الحقوق لجميع الاطراف وزيادة قدرتهم على الرقابة وتقييم الأداء (مطاوع ،2009،3) . ولقد حفل النتاج الفكري في مجال المعلومات من التعريفات والتفسيرات لمصطلحات الحوكمة الإلكترونيَّة والحوكمة الإلكترونيَّة ، إذ يختلفون في توضيح تلك المفاهيم وإعادة تفسيرها كل من منظوره الشخصي اعتمادًا على خلفيته العلمية.

إذ تُعرَّف الحوكمة الإلكترونيَّة (Electronic-Government) بأنَّها تشير إلى الاستخدام الاستراتيجي والمنهجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز كفاءة الحوكمة وفعاليتها(Sodhi,2016:93)؛ إذ تهدف الحكومة الإلكترونيَّة إلى تعزيز الوصول إلى الخدمات الحكومية وتقديمها لصالح المواطنين، والأهم من ذلك أنَّها تهدف إلى المساعدة في تعزيز توجه الحكومة نحو الحوكمة الفعَّالة وزيادة الشفافية لتحسين إدارة الموارد الاجتماعيَّة والاقتصادية للبلد من أجل التنمية، في حين تُعرَّف الحوكمة الإلكترونيَّة (Electronic Governance) على أنَّها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) لتخطيط وتنفيذ ومراقبة البرامج والمشاريع والأنشطة الحكومية. ويمكن فهم الحوكمة الإلكترونيَّة على أنَّها أداء الحوكمة العامة عبر الوسيط الإلكتروني من أجل تسهيل عملية فعَّالة وسريعة وشفافة لنشر المعلومات للجمهور العام والهيئات الأُخرى (Savic,2006:20) ، ويمكن المقارنة بين كل من الحكومة الإلكترونيَّة والحوكمة الإلكترونيَّة وكما موضح بالجدول (١).

جدول(١): الفرق بين الحكومة الإلكترونيَّة والحوكمة الإلكترونيَّة

ت	الحكومة الإلكترونيَّة	الحوكمة الإلكترونيَّة
١-	اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المنظمات الحكومية السيادية.	اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من القطاع العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني.
٢-	خصائص الحكومة الإلكترونيَّة: -تقديم الخدمات الإلكترونيَّة. -إنجاز الأعمال بشكل الكتروني. -الإنتاج الإلكتروني. -التصويت الإلكتروني.	خصائص الحوكمة الإلكترونيَّة: -المشاركة الإلكترونيَّة . -التشاور الإلكتروني. -الرقابة الإلكترونيَّة. -الشبكة المجتمعية للإرشاد.
٣-	نطاق اضيق	نطاق أوسع.
٤-	هيكل هرمي.	هيكل شبكي.
٥-	تحقيق الكفاءة من خلال التركيز على المخرجات.	تحقيق الفاعلية من خلال التركيز على النتائج.

المصدر: الجاسم ،رغد صالح درويش،2016، قياس مدى جاهزية المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب لتطبيق الحوكمة الإلكترونيَّة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل ، كلية الإدارة والاقتصاد ،قسم إدارة الأعمال.

وعلى الرغم من تحديد الفروق الجوهرية بين المصطلحين لكن يمكن القول أن لا حوكمة إلكترونيَّة بدون حكومة إلكترونية في الوقت الذي يمكن أن تبدأ الحكومة بالحوكمة الإلكترونيَّة على مراحل تنفيذية متعاقبة وصولًا إلى المخرجات النهائية، ولعلَّ أبرز ركائز الحكومة الإلكترونيَّة تكمن بوجود إدارة إلكترونية متكاملة وقائمة على نظام أرشفة إلكترونيَّة، أمَّا أبرز عوامل نجاح الحكومة الإلكترونيَّة فهي الوعي المعلوماتي لمجتمع مواطنيها وتكامل البنية الاساسية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات .

أمَّا التعريف الإجرائي للدراسة فيشير إلى الاستخدام الايجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين المعلومات وتقديم الخدمات ومشاركة أصحاب المصالح في صنع القرارات وفي اطار المساءلة والشفافية بقصد تامين الاستجابة الصحيحة في ميدان العمل .

ثالثا: أهميَّة الحوكمة الإلكترونيَّة: يرى (Zwahr,etal,2004:33) بأنَّ الحوكمة الإلكترونيَّة تزداد أهميتها عن طريق ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومن خلال عرضها للمعلومات المتعلِّقة بالخدمات المقدمة وأيضًا من خلال إتاحة الفرصة لتدقيق تلك المعلومات تقدم الحوكمة الإلكترونيَّة الخدمات الإلكترونيَّة والمعلومات للمنظمات والمواطنين وتقدِّم التسهيلات للمعاملات التجارية وأضاف(Onyancha,2007:2) أنَّ الحوكمة الإلكترونيَّة مهمة؛ لأنَّها تحسن العمليات التنظيمية الداخليه للحكومات؛ لأجل المواطنين والحكومات.

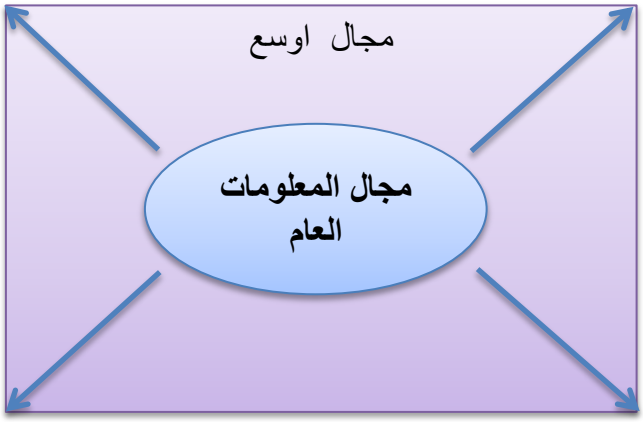
كما أشار (Khanna&Khanna,2018:23) إلى أهميَّة الحوكمة الإلكترونيَّة؛ لأنَّها تساعد في تعزيز المزيد من الشفافية والمساءلة وتحسين الإدارة وتمكنها من تقديم خدمات أفضل وتوفيرها لبيئة صديقة للمواطنين فإنَّ القضاء على الفساد ليس بالأمر السهل بل يتطلب جهودًا إضافيَّة كبيرة، وقد أظهرت الحوكمة الإلكترونيَّة التزامات في هذا الصدد الَّتي يمكن عن طريقها القضاء على الفساد أو الحد منه في تقديم الخدمات ويجب أن تكون المشاركة العامة النشطة مطلوبة لتحقيق نجاح الحوكمة الإلكترونيَّة.

رابعاً: أهداف الحوكمة الإلكترونيَّة: يشير (القريشي وآخرون،2019:211) و (حمد وسعيد،2020:244)إلى أهداف الحوكمة الإلكترونيَّة بما يأتي:

١- منح المعلومات بدقة وسرعة وتقليل الكلفة والجهد وتطوير الإدارات العامة من خلال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وتوسيع قاعدة المستفيدين في شبكة البيانات والخدمات الإلكترونيَّة.

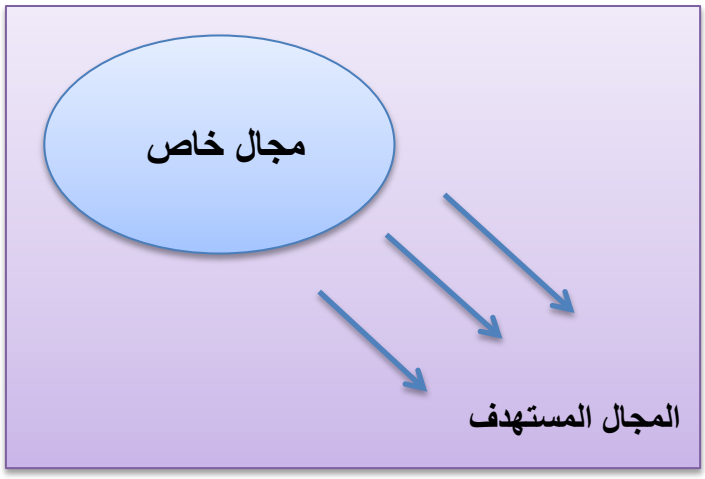
٢- تجنب المخاطر والأخطاء المتعلقة بالعمليات وتنفيذ الشفافية وفتح افاق جديدة مع المنظمات الأُخرى وضمان حقوق المنظمات من خلال سهولة استرجاع البيانات المفقودة.
٣- تعيين المسؤوليات والادوار التنظيمية ووضع إطار لإطلاق مشاريع الحوكمة الإلكترونيَّة وتنمية أداء الإدارة المالية والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.
٤- تقديم الخدمات الإلكترونيَّة بوقت قياسي والخروج من الإمكانات المحدودة ومن نطاقها الجغرافي وتوصيلها للمواطنين في أي مكان متواجدين فيه، وتقوم بتوفير المعلومات الحديثة والدقيقة ودعم اتخاذ القرارات والوصول إلى الاقتصاد التنافسي المتنوع.

خامساً: نماذج الحوكمة الإلكترونيَّة: حدد(Abdul Salam,2013:15-17) خمسة نماذج للحوكمة الإلكترونيَّة تتمثل بالاتي:
١- نموذج النشر الأوسع: يعتمد النموذج على نشر المعلومات ذات الصلة بـ المجال العام من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوسائط المتقاربة (Fang,2002:8). الأساس المنطقي وراء هذا النموذج هو أن المواطنين الأكثر معرفة ووعي قادرون على فهم آليات الحوكمة بشكل أفضل وأكثر تمكينًا لاتخاذ خيارات بشكل صحيح وممارسة حقوقهم ومسؤولياتهم ، ويرى(Fakeeh,2016:13) أنَّ إيجابيات الأنموذج إذا تبنَّت الحكومات الوطنية هذا الأنموذج بقوة فإنَّها ستخلق بفعَّالية بيئة تعزز مشاركة شعبها في الشؤون الداخلية.
وهذا الأنموذج هو الخطوة الأوَّلى في تحقيق منصات الحوكمة الإلكترونيَّة؛ لأنَّه يسهّل التدفق الحر والوصول إلى المعلومات إلى جميع أجزاء المجتمع ومن ثم يمكن الإشارة إليه على أنَّه لبنة بناء الحوكمة الرقمية، وسلبياته هذا الأنموذج أنَّه غير مفيد عندما تتحكم الحكومة في المعلومات التي يتم وضعها في المجال العام. كما أنَّ الأنموذج لا فائدة منه عندما لا يتم تشجيع التدفق الحر للمحتوى المهم لذلك تقع على عاتق المجتمعات المدنية والمنظمات الحكومية وحدها مسؤولية ضمان نجاح هذا الأنموذج والشكل (١) يعكس هذا النموذج.



الشكل (١) : نموذج النشر الأوسع
Source: Abdul Salam,M.A(2013).E-governance for good governance through public service delivery, institute of governance studies,BRAC University, Bangladesh.

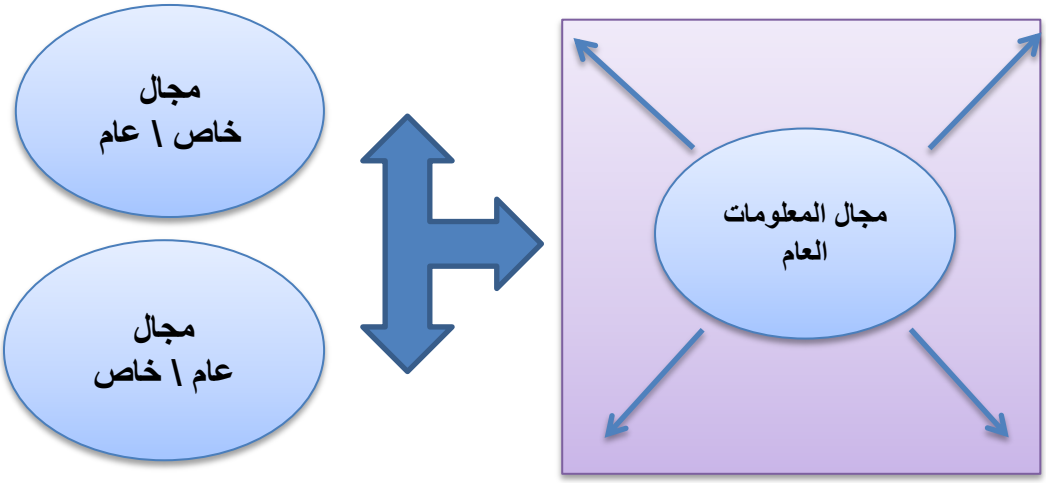
٢- نموذج التدفق الحرج: يعتمد الأنموذج على توجيه المعلومات ذات القيمة الحرجة إلى جمهور مستهدف أو إلى المجال العام الأوسع ويعني عامة الناس من خلال الاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوسائط المتقاربة كما موضح في الشكل(٢)، يتطلب النموذج البصيرة لفهم أهميَّة مجموعة معلومات معينة واستخدامها بشكل استراتيجي(White,2007:20)، وقد يشمل أيضًا تحديد المستخدمين الذين سيحدث لهم توافر مجموعة معلومات معينة فرقًا حاسمًا في بدء الحكم الرشيد و يكشف (Fakeeh,2016:12) عن الإيجابيات والسلبيات لهذا الأنموذج كما بالأنموذج السابق؛ إذ يوضح الإيجابيات بمجموعة من النقاط أهمها:
أ- يعتمد الأنموذج في الغالب على اتجاه المعلومات والمستخدمين المحتملين ومن خلال التركيز على الجانب المهم من البيانات .
ب-يكشف هذا النموذج حالات الفشل السياسي والحكم غير السليم.
ج- يمارس هذا النظام ضغطاً على المسؤولين والهيئات الحكومية المسؤولة لأخذ مشاكل وآراء المواطنين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
أَمَّا السلبيات:
أ- قد يكون لدى الحكومة نفسها دافع محدود ومواقف محدودة لتقاسم مثل هذه المعلومات المهمة.
ب-الطريقة الوحيدة لتحقيق مثل هذا الأنموذج هي إلقاء مسؤولية التنفيذ على عاتق المجتمعات المدنية من أجل المراقبة الفعَّالة
ت-للإجراءات والسياسات الحكومية (Saugata&Masud,2007:15).
ث-قد لا يعمل الأنموذج بشكل صحيح في الحالات التي لا تشجع فيها الهيئات الحكومية المساهمات العامة وتنتقد جميع المعلومات ذات الطبيعة النقدية.
ج- سيفشل الأنموذج أيضًا عندما تحتفظ الحكومة برقابة صارمة على جميع المعلومات وتبقى متاحة فقط لعدد قليل من المستويات العليا في الحكومة



الشكل(٢): نموذج التدفق الحر

Source: Abdul Salam,M.A(2013).E-governance for good governance through public service delivery, institute of governance studies,BRAC University, Bangladesh.

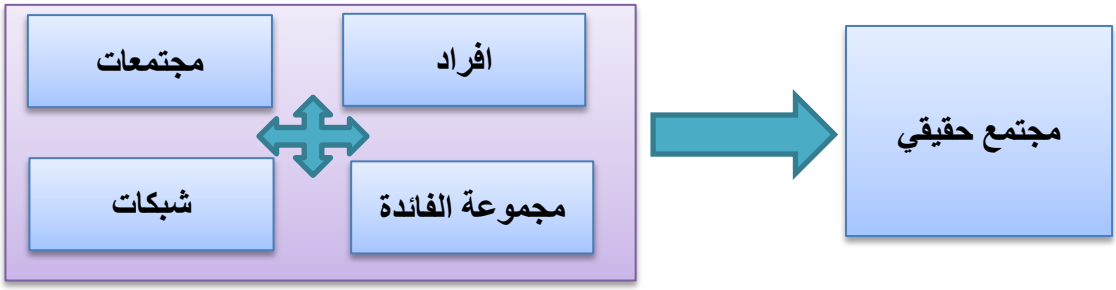
٣- **نموذج التحليل المقارن:** يعتمد نموذج التحليل المقارن والمشار اليه في الشكل (٣) على استكشاف المعلومات المتاحة في المجال العام أو الخاص ومقارنتها بمجموعات المعلومات المعروفة لاشتقاق التعلم الاستراتيجي. يمكن إجراء المقارنة على نطاق زمني للحصول على لقطة من الماضي والحاضر أو بين حالتين مختلفتين لفهم فعالية التدخل(Fang,2002:9). ويشير(Fakeeh,2016:13) إلى الإيجابيات؛ إذ يمكن للبلدان النامية استخدام هذا الأنموذج لمصلحتها؛ لأنَّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفتح الوصول إلى المعرفة المحلية والمنتجات العالمية في تكلفة منخفضة للغاية، وقد تستخدمها المنظمات الموثوقة في الحفاظ على هذه المنصة الرقمية لتتبع أداء المرشحين الانتخابيين ومشاركة السجلات في دوائرهم الانتخابية .ويبين السلبيات ،على أنَّه يمكن أن يصير هذا الأنموذج عديم الفائدة وغير فعَّال في ظل غياب رعاية المجتمعات المدنية النشطة و يعتمد الأنموذج على مدى توفر معلومات أُخرى للمقارنة وموقف الأشخاص للفحص والتوصل إلى حجج واضحة أو قوية من التحليل.



الشكل(٣): نموذج التحليل المقارن

Source: Abdul Salam,M.A(2013).E-governance for good governance through public service delivery, institute of governance studies,BRAC University, Bangladesh.

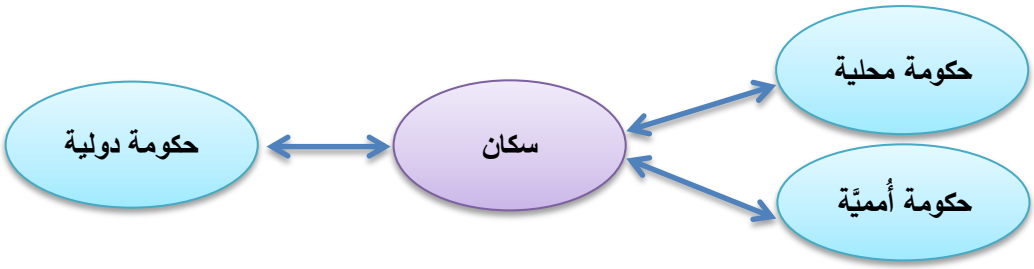
٤- **نموذج التعبئة والضغط:** يعتمد أُنموذج التعبئة والضغط على التدفق الاستراتيجي المخطط والموجه للمعلومات لبناء حلفاء افتراضيين أقوياء لتعزيز العمل في العالم الحقيقي. وإنَّها تتبنى نهجًا استباقيًا لتشكيل مجتمعات افتراضية تشترك في قيم ومخاوف مماثلة ، وتعزيز المشاركة النشطة للمعلومات بين هذه المجتمعات ، وربطها بالعالم الحقيقي يعزز هذا الأنموذج نطاق مشاركة الأفراد والمجتمعات في قضايا ومناقشات السياسة والشكل (٤) يعكس ذلك .
وأضاف(Fakeeh,2016:15) أنَّه يمكن استخدام هذا الأنموذج بشكل فعال من الحكومة لتشجيع المناقشات العامة وقياس الرأي العام حول قضية معينة وهي جزء من الحكم الرشيد واكتسب هذا النموذج أرضية بعد وبداية جولة منظمة التجارة العالمية التي أدَّت إلى تشكيل مجتمعات افتراضية متنوعة تدافع عن اهتمامات الدول النامية في اتفاقية منظمة التجارة العالمية وكان هذا نتيجة للمناقشات المكثفة التي يجب أن تكون قد جرت عبر الشبكات الافتراضيَّة قبل القمة، ويزيد الأنموذج من نطاق عضوية الأفراد والمجتمعات في المناقشات وأي قضايا تتعلَّق بالسياسات.



الشكل (٤): نموذج الضغط والتعبئة

Source: Abdul Salam,M.A(2013).E-governance for good governance through public service delivery, institute of governance studies,BRAC University, Bangladesh.

٥- **نموذج الخدمة التفاعلية:** يبين الشكل(٥) نموذج الخدمة التفاعلية الذي يمثل توحيدًا لنماذج الحوكمة الرقمية السابقة ويفتح سبلًا للمشاركة المباشرة للأفراد في عمليات الحوكمة. هذا النموذج يجعل من الممكن أن تكون الخدمات المختلفة التي تقدمها الحكومة في متناول المواطنين مباشرة(الهروط،٢٠١٨:٢٣). إنه ينشئ قناة تفاعلية من حكومة إلى مستهلك إلى حكومة في وظائف مختلفة هذا النموذج مدمج وأكثر قابلية للتطبيق في البلدان المتقدمة وغالبًا ما تم اقتراحه للتكرار في البلدان النامية، النموذج يعتمد على التكنولوجيا مقارنة بالنماذج الأخرى، وهذا يجعل من الصعب تكرارها في البلدان النامية في غياب الوصول الفردي والآمن والبنية التحتية الموثوقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقد تم الأخذ في الحسبان نموذج الخدمة التفاعلية للحوكمة الإلكترونيَّة بشكل أكبر.



الشكل (٥): أنموذج الخدمة التفاعلية

Source: Abdul Salam,M.A(2013).E-governance for good governance through public service delivery, institute of governance studies ,BRAC University, Bangladesh.

وأفضل النماذج للتطبيق في المصارف العراقية على وفق رأي الباحثة هو أُنموذج النشر الأوسع للمعلومات؛ لأنَّه يساعد في نشر التشريعات والقوانين الحكومية عبر منصات الإنترنت لتسهيل الوصول إليها ويعطي معلومات للمواطنين تتعلَّق بالحكومة حتى يتمكنوا من التوصل إلى توافق في الآراء وتحديد مسار العمل المستقبلي، فإنَّها ستخلق بيئة فاعلة تعزز مشاركة المواطنين وتوفر المعلومات حول الخطط الحكومية مثل الميزانيات والنفقات وشروط الأمان وإصدار الأحكام القضائية والبيانات المتعلِّقة بها الَّتي تُعدّ مهمة وحيوية للمواطنين عبر الإنترنت.

سادسًا: متطلبات الحوكمة الإلكترونيَّة: عملية تطبيق الحوكمة الإلكترونيَّة في المنظمات وعلى اختلاف أنواعها ليست بالأمر اليسير ولكنها عملية لها عدة متطلبات تتمثل بالآتي:(Hoque,2005: 80-90)

١- الموارد البشرية:
الموارد البشرية هي القوة الدافعة لأي منظمة باعتبارها المحرك الرئيس وتُعدّ هي (جانب العرض) للحوكمة الإلكترونيَّة وأيضًا مفتاح لتخطيط وتصميم وتنفيذ أي مبادرة حوكمة إلكترونية؛ لذلك فإنَّهم يحتاجون بالضرورة إلى أن يكونوا مجهزين بالإدراك الصحيح للمهارة والفهم والموقف والتحرك مع التغييرات وهذا ما يسمى ببناء قدرات الموارد البشرية ،ويمكن تعريفها بانها تنمية المعرفة والمهارات والمواقف لدى الأفراد ومجموعات الأشخاص ذات الصلة بتصميم وتطوير وإدارة وصيانة البنى التحتية والعمليات المنظمية والتشغيلية واستناداً إلى هذا التعريف ، فإنَّ بناء القدرات للموظفين قد يُحدث تحسينات في قدرة جميع الموظفين على أداء المهام المناسبة ضمن مجموعة أوسع من معايير الأداء في المنظمة (Yamoah,2014:139).
وأن تبني أو التعامل مع التقنيات الجديدة والطرق والوسائل الحديثة للعمل بحاجة إلى موارد بشرية متخصصة (Moynihan,2004:519) ، ولكن قد يكره أو يخشى موظفو الخدمة المدنية الفاسدون الأداء الشفاف والسلس مع جهود الحوكمة الإلكترونيَّة ومن الصعب محاربة مثل هذه العادات الثقافية.
ويساعد تطور القوى العاملة في القطاع العام على تمكين الحوكمة الإلكترونيَّة الفعالة. ويدفع انعدام الثقة أو المعرفة أو المهارة بين القوى العاملة إلى موقف سلبي في كثير من الحالات ويؤدي نقص المهارات والمعرفة أيضًا إلى فشل مشروع الحوكمة الإلكترونيَّة ، بمجرد تسليم المشروع إلى الوكالات المعنية ، يبدو أنَّ إدارة واستدامة الأنظمة تمثل مشكلة كبيرة. من أجل التشغيل السلس

للحوكمة الإلكترونيَّة ، ويلاحظ بعض الباحثين الحاجة الماسة لكفاءة محدثة لمديري البرامج الحكومية، وبين المسؤولين العموميين لوحظ نقص عام في قيادة الحكومة الإلكترونيَّة والالتزام بسبب نقص الوعي والمعرفة والمهارات والثقة، ويؤدي هذا النقص إلى مبادرات الحوكمة الإلكترونيَّة التي يتم التخطيط لها بشكل أساسي من البائعين أو المانحين أو الاستشاريين ونتيجة لذلك ، غالبًا ما يتم فرض أنظمة غير ملائمة من قطاعات أو دول أُخرى لا تتناسب مع حقائق محددة. (Hoque,2005: 82)

وترى الباحثة أَنَّه يمكن أَن يكون من المفيد في هذا الغرض وضع إطار شامل لمهارات مستخدمي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، لتحديد وتوضيح المهارات المطلوبة من الأشخاص غير التقنيين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية في عملهم ويمكن أن يوفر مثل هذا الإطار تعريفًا مشتركًا لمهارات مستخدمي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للإدخال في خطة التدريب والمناهج والمعايير الوطنية لوصف مهارات المستخدم المطلوبة لوظائف محددة وأن تساعد الخطوات الإضافية الحكومات في إعداد موظفيها بالمعرفة والمهارات الصحيحة تجاه الحوكمة الإلكترونيَّة .

وإنَّ أي مشروع للحوكمة الإلكترونيَّة يحتاج الى مجموعة من المهارات حتى يكتب له النجاح ويجب معرفة انه لا يمكن فصل هذه المهارات عن بعضها البعض والشكل (٦) يحدد هذه المهارات، وفيما يلي توضيح لتلك المهارات (الزهيري، والقريشي،77:2016).

أ- **المهارات التحليلية:** إنَّ هذه المهارات تتعلَّق بالأُسلوب الإجرائي المتبع في أَداء العمل وسرعة المعلومات والاطِّلاع على الطرائق الأُخرى التي يستعملها الناس الآخرون أَو منظمات أُخرى للتعامل مع تلك المسائل مثل تتبع الحركة المالية في نظم الإدارة المالية وكيفية تجميع البيانات وتحديد موطن القوة والضعف .

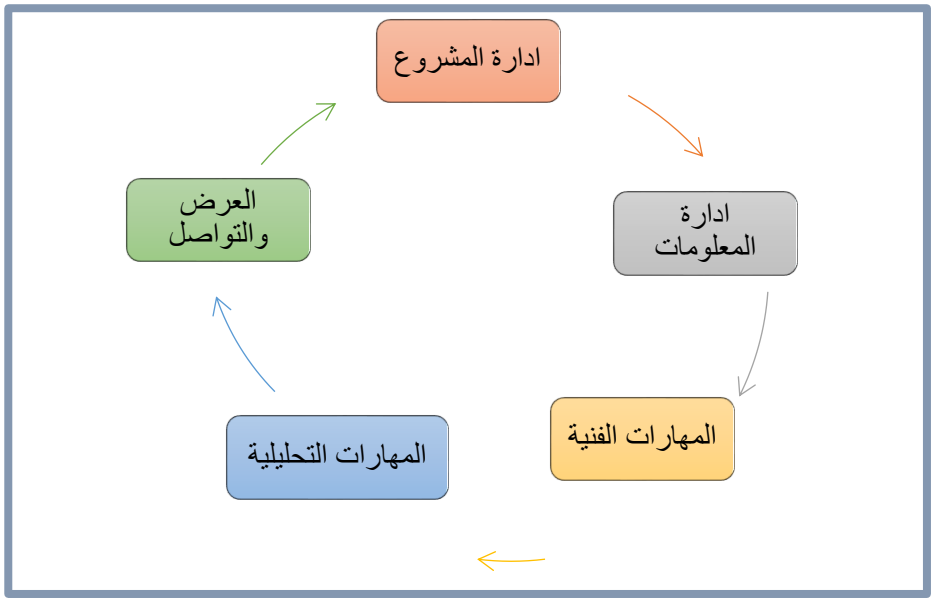
ب- المهارات الفنية: وتوجد العديد من المهارات الفنية المطلوب توفرها للحوكمة الإلكترونيَّة من أَجل التفاعل مع العديد من الامور المتعلقة بها مثل:

(١) إدارة القواعد للبيانات والبرامج التي تحويها.
(٢) بناء وتصميم انظمة متوافقة مع البنية التحتية المتوفرة بالمنظمة .
(٣) تغيير البيانات من نظام لأَفراد ومن صيغة لأُخرى للتمكن من استخدامها بطرائق جديدة .
(٤) تخطيط وإدارة شبكات البيانات .

ت- مهارات إدارة المعلومات :ان المعلومات تُعدُّ مصدرًا مهمًا للغاية ولأي منظمة ويجب تحديد المحتوى المعلوماتي وجودته وتوصيف تلك المعلومات وتخزينها وبثها واستخدامها والمحافظة عليها.

ث- مهارات العرض والتواصل مع الآخرين :يجب خلال مراحل المشروع المختلفة تقييم كل من الإجراءات والأَهداف والنتائج إلى الأَطراف ذات العلاقة وتوجد هناك حاجة دائمة لمقابلة القيادات التشريعية والتنفيذية للحصول على دعم معنوي ومادي مستمر .

ج- مهارات إدارة المشروع :تهدف إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على بيئة الأَعمال وتتضمن القدرة على التخطيط والتنظيم ومتابعة العمل وتحديد الموارد الضرورية له وقياس النتائج وحل المشكلات لذلك فإنَّ هذه المهارات تتطلب التفاعل مع كل من الزمن والجودة والتكلفة .(الرفاعي،315:2009).



الشكل (٦): المهارات الاساسية لنجاح الحوكمة الإلكترونيَّة

المصدر: الزهيري، طلال ناظم، والقريشي، فاضل عبد علي،(2016)، الحوكمة الإلكترونيَّة في المؤسسات الاكاديمية المفاهيم واليات التطبيق، مجلة الاقتصاد الحيوي والسياسات البيئة الحيوية، المجلد(1)،العدد(3).

٢– البيئة القانونية والرقابية:

إنَّ الأنشطة الرقابية توضح من خلال السياسات والإجراءات الَّتي تساعد المنظمة على التأكَّد أنَّ التعليمات قد نُفِّذت والأنشطة الرقابية تساعد على التأكُّد من القيام بالتصرفات الضرورية للتعرف على الأخطار التي تعيق تحقيق الأهداف (محمود وعبدالله ،2017: 201).وهناك العديد من الانشطة الرقابية وهي كما يأتي:

أ- الفصل المناسب بين العمليات.
ب- التصريح المناسب للعمليات المالية والأنشطة.
ت- الرقابة الفعلية للأصول والدفاتر.
ث- السجلات والمستندات المناسبة.
ج- الاتقان المستقل للأداء.

وأمَّا البيئة القانونية فهذا مجال واسع وهو أيضًا مجال حيوي يحتاج إلى اهتمام مستمر طوال عملية تطوير الحوكمة الإلكترونيَّة، وقد تصير بعض القوانين أو القواعد أو اللوائح الحالية متقادمة جزئيًا أو كليًا، وقد يتطلب العديد منها تنقيحات وقد تتطلب بعض القوانين الجديدة في إصدارها لإدخال ممارسات الحوكمة الإلكترونيَّة. في كثير من الحالات ، يمكن ملاحظة أن الترتيبات التكنولوجية والاستعدادات الأخرى تمضي قدمًا للحفاظ على البيئة التنظيمية المتأخرة وفي مرحلة معينة يسقط المشروع مع الوقت الكثير والمال والعمالة التي يتم إنفاقها ولأسباب عديدة ، تستلزم الأحكام الخاصة بإعدادات وخدمات الحكومة الإلكترونيَّة أن تنظمها قوانين أو توجيهات أو معايير او اسس مرجعية تنظم نشاطات المنظمات الحكومية ولتنظيم العلاقات بين هذه المنظمات والمواطن والمجتمع المدني وقطاع الأعمال(الحايك،2016:35) .

وباستثناء القواعد واللوائح الإدارية، هناك العديد من المجالات الأخرى التي تتطلب الاستعداد القانوني بشكل متساوٍ. فيما يأتي قائمة مشتركة بمجالات الاستعداد للإطار القانوني للحكومة الإلكترونيَّة(Hoque,200: 85) :

(١) استيعاب صوت المواطنين واختيارهم: تقنين الطرق والوسائل فيما يتعلَّق بكيفية بناء صوت المواطنين في الإدارة العامة وكيف يمكن ترتيب الخدمات الحكومية وفقًا لاختيارهم من خلال الاستخدام المبتكر للتقنيات.
(٢) ضمان حقوق المعلومات: حقوق الوصول إلى المعلومات الحكومية وضمان الإدماج و ضمان المساواة والحفاظ على حقوق الأشخاص المستعرضين بما في ذلك الفئات المحرومة والأشخاص ذوي الإعاقة فيما يتعلق بمشاركة الفرص الرقمية.
(٣) حماية الحقوق الاجتماعيَّة / الثقافية: مثل حقوق الملكية الفكرية ، وحماية الأطفال، ومنع المحتوى غير القانوني، والمضايقات إلخ.
(٤) حماية أمن المعلومات والخصوصية: إطار لمعايير وبرامج أمن المعلومات ، وحماية خصوصية المستخدم (Basu,2004:12). يوضِّح الأمن بأنَّه مجموعة من السياسات والإجراءات والمقاييس الفنية الَّتي تستخدم لمنع الأفراد غير المسموح لهم بالدخول للشبكة والعبث بمحتوياتها أو سرقة وتغيير المعلومات الموجودة على نظامها، بينما الخصوصية تعني المحافظة على المعلومات وسريتها الَّتي يتم تخزينها بنظم الحوكمة الإلكترونيَّة وعدم السماح للأفراد الآخرين بالاطلاع عليها (حمادي وآخرون،2019:597).
(٥) إجراء تفاعل ومعاملات عبر الإنترنت: الأحكام القانونية للاتصال عبر الإنترنت ، والترتيبات التعاقدية ، والشهادات الرقمية ، والتوقيعات ، وتحويل الأموال ، إلخ.
(٦) توفير المعلومات والخدمات عبر الإنترنت: لتقنين إجراءات تحسين إدارة المعلومات والخدمات عبر الإنترنت و جمع البيانات وتخزينها واستخدامها ومشاركتها: القوانين التي تسمح أو تمنع جمع البيانات ومشاركتها وتجميعها ودمجها وإعادة استخدامها أو تحديد مقدارها ودرجتها ومداها.
(٧) تكامل العمليات الحكومية وتقديم الخدمات: أحكام قانونية لإعادة هندسة العمليات والهياكل الحكومية لتسهيل آليات تقديم الخدمات المتكاملة.
(٨) التعاون بين الجهات الحكومية: إطار عمل لتأسيس العلاقات المرغوبة بين مؤسسات القطاع العام وتمكين الجهات الحكومية: التوجيهات القانونية المتعلقة بتبني واستخدام التقنيات في الجهات الحكومية وأتمت إجراءاتها وعملياتها.
(٩) الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص: تشريع لتسهيل الشراكة والتعاون بين القطاعين العام والخاص.

٣- التنظيمية:

يعني البدء والتنفيذ المنتظمين للحوكمة الإلكترونيَّة أنه يجب تعديل العمليات والهياكل الراسخة لمنظمة حكومية. سيتطلب ذلك نوعًا من الابتعاد عن طرق العمل الحالية ويؤدي إلى تغيير تنظيمي يتراوح من إعادة التفكير في أهداف الوكالة إلى إعادة هندسة العمليات وهياكلها ، والتعاون مع المنظمات العامة والخاصة الأخرى فيما يتعلَّق لتقديم خدمة الحوكمة الإلكترونيَّة، وإنَّ نجاح الحوكمة الإلكترونيَّة يتطلَّب توفير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات الداعمة لها وراس المال و يشير إلى الاستثمار النقدي الإجمالي المطلوب لضمان نجاح الحوكمة الإلكترونيَّة وإذا كانت مبنية على البنية التحتية وتقنيات الاتصالات ، فإنها تكون أقل كلفة في رأس المال. و تتطلب الحوكمة الإلكترونيَّة إعادة تنظيم المنظمات من خلال الاتي(الجاسم،٢٠١٦: ٥٢-٦٥):

أ- اتباع النظام اللامركزي:

الحكومات لم تعدّ تحكم بل تخدم و تقدم، لا تتحكم بل تتعاون وتجعل هذه السمات المتغيرة للحكومات من المستحيل الاحتفاظ بطبيعتها المنغلقة والانطوائية بدلاً من أن تصير منفتحة وشاملة اليوم يجب ممارسة السلطة في أقرب وقت ممكن من رغبات

المواطنين والمجتمعات المحلية والشراكة مع المنظمات الأُخرى بما في ذلك القطاع الخاص ، والتركيز على راحة المواطنين واختيارهم هي بعض النتائج المرئية لهذه التغييرات. يخلق الإنترنت رؤية لحكومة افتراضية تتجاوز الحدود البيروقراطية الحكومية.
تقليديا ، يتم تنظيم الوكالات الحكومية بطريقة رأسية. يمثل إنشاء تدفق أفقي للمعلومات والخدمات عبر الوكالات الحكومية في حكومة منظمة رأسياً تحديًا رئيسا للحوكمة الإلكترونيَّة. وأحد الحلول التي يتم تحديدها في الغالب هو التكامل المناسب لقطاع الإدارة العامة بأكمله على أساس التعاون الاستراتيجي والشراكة.

ب- تحويل الهياكل الهرمية للمنظمات الى هياكل شبكية:
يتطلب هذا النوع الجديد من التحول الهيكلي بشكل أساسي التنسيق والتعاون داخل وفيما بين الوكالات والمستويات الحكومية لضمان قابلية التشغيل البيني ، وتجنب الازدواجية ، وضمان العمل المتماسك في مجموعة من المجالات الحاسمة مثل الأمن والخصوصية ، وتوفير إطار عمل وقدرة خدمات سلسة ذات "قيمة عامة".

ت- تطوير الخدمات:
إذ يحصل المواطنون على قيمة مقابل ضرائبهم ، بدلاً من الخدمات التي تثير اهتمام الحكومة في الغالب تشير الطرق الجديدة لإنتاج وتقديم الخدمات العامة إلى عملية إعادة هندسة هيكلية تميز "المكاتب الأمامية" عن "المكاتب الخلفية". المكاتب الخلفية هي الوكالات الحكومية الفعلية المسؤولة عن إنتاج الخدمات العامة ، في حين أن المكاتب الأمامية هي قنوات التوصيل أو الواجهات بين الحكومة والعامة وقد تظهر كأشكال مادية وافتراضية ، مثل: بوابات الإنترنت أو مراكز الاتصال أو واحدة فعلية - توقف المحلات التجارية ، وجميعها مدعومة ومساعدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
وإنشاء المكاتب الأمامية لتقترب من المواطنين والشركات ، بينما يمكن أن توجد المكاتب الخلفية في أي مكان، ويمكن أن تكون المكاتب الخلفية كمراكز إنتاج خدمات في مواقع مختلفة ، وأصبح ترابطها وتعاونها وتنسيقها أكثر أهميَّة من أي وقت مضى عادة ، يتم الوصول إلى العديد من المكاتب الخلفية من مكاتب أمامية مختلفة. ويوفر أنموذج إنتاج وتسليم الخدمة الجديد هذا فرصة لتقليص حجم المكاتب الخلفية ودمجها وتطوير خدمات عالية الجودة مع المزيد من الأساليب العلائقية في المكاتب الأمامية.

٤- التكنولوجيا والاتصال:
تُعدُّ إمكانية الوصول إلى تقنيات الاتصالات والبنية التحتية وموثوقيتها شرطًا أساسيًا ضروريًا لضمان أقصى مشاركة جماهيرية. لا تشير البنية التحتية هنا فقط إلى الإنسان والآلة ولكنها تركز أيضًا على الجوانب العامة لدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما في ذلك تسهيلات الإنترنت وتسهيل الطاقة ودعم الموارد البشرية والإطار القانوني، ونظرًا لأن مصطلح التنمية يُعدّ تشغيل أسرع ودعم قوي لهذه الجوانب ، فقد تقوم البلدان المتقدمة بترتيب كل ذلك بسهولة تامة بينما يمثل ذلك تحديًا بالنسبة للبلدان النامية (Rahman&Rajon,2012:22)، وعلى وجه الخصوص تُعدّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة فعالة لتحقيق الحوكمة الإلكترونيَّة ولتمكين المواطنين وإصلاح القطاع العام(Wagner, et al,2003:15) .

المحور الثالث
الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

١- بروز معالم الحاجة الى مواجهة اوجه الفساد الاداري ومعالجتها في ظل انظمة رقابية وغير رقابية تتمحور ضمن اطار الحوكمة.
٢- ازدياد اهتمام المنظمات في الآونة الأخيرة بالحوكمة الالكترونية؛ لأنَّهم يدركون أهميته وما يحققه من نتائج على مستوى المنظمة ومستوى الأفراد العاملين من دعم وتحسين الأداء واتجاهات الموظفين وردود أفعالهم تجاه المنظمة باعتبار أن الحوكمة الالكترونية يجب ان تكون صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي تحدث نوع من التوافق والانسجام بين العاملين وأهدافهم.
٣- اصبح مفهوم الحوكمة الإلكترونيَّة يشكل مدخلا جديدا لتحسين مستوى الخدمات المقدمة في القطاع العام والخاص على حد السواء لتحسين مستويات الأداء كمًا ونوعًا وأسلوبًا وجاء استخدام الحوكمة الإلكترونيَّة لتغيير الصورة التقليدية للمنظمات الَّتي تتمثل بالبيروقراطية والهرمية التنظيمية وكذلك للحد من الفساد الإداري والمحسوبية وزيادة الشفافية والانفتاح.

التوصيات:

١- التأكيد على تزايد اهتمام المنظمات بوضع استراتيجية مناسبة لإدارة وترسيخ الحوكمة الالكترونية ، وابراز دورها في نجاح وتفوق المنظمات وتوفير العديد من الدورات التدريبية للعاملين وتشجيعهم نحو التوجه لاستخدام الحوكمة الالكترونية.
٢- وضع ميثاق للأخلاقيات والقيم الواجب مراعاتها من قبل العاملين والإدارة بكافة مستوياتها نحو الالتزام بتطبيق الحوكمة الالكترونية ومبادئها والاعتماد على وسائل التكنولوجيا الحديثة ووضع عقاب رادع لمن يسيئ استخدام هذه الوسائل.
٣- إصدار نشرات دورية عن الجديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكيفية التعامل معها بالشكل المطلوب وكيفية استخدامها والاستفادة منها في تقديم خدمات المنظمات لتوعية العاملين.

٤- وضع خطة لتنمية القوى البشرية على مستوى المنظمات بحيث تشمل تدريب الموظفين والعاملين بالمنظمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها في تطوير الخدمات المنظمية.
٥- تحقيق الشفافية والوضوح في اعمال المنظمات من اجل التوصل الى مستويات عالية من الابداع والرضا من قبل جميع اصحاب المصالح.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

١- الجاسم ، رغد صالح درويش،(2016)، قياس مدى جاهزية المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب لتطبيق الحوكمة الإلكترونيَّة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، **جامعة الموصل** ،العراق.
٢- الحايك، نهى أحمد،(2016)،اثر الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية، رسالة ماجستير، **الجامعة الافتراضية السورية**، سورية.
٣- الزهيري، طلال ناظم، والقريشي، فاضل عبد علي،(2016)، الحوكمة الإلكترونيَّة في المؤسسات الاكاديمية :المفاهيم وآليات التطبيق، **مجلة الاقتصاد الحيوي والسياسات البيئة الحيوية**، المجلد(1)،العدد(3).
٤- القريشي، محمد عبد الحسن، وزبين ،حيدر عطا، والعايدي، إبراهيم نعيم،(2019)، دور توطين الرواتب في تعزيز الحوكمة الإلكترونيَّة: دراسة تحليلية في الجامعات، **مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية**، العدد(33).
٥- الهروط ،العنود إبراهيم،(2018)،الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونيَّة في الجامعات الخاصة الأُردنية واثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، **جامعة الشرق الاوسط**، الاردن.
٦- حمد، علاء دهام، وسعيد، مثنى محمد،(2020)،تأثير الحوكمة الإلكترونيَّة في تحقيق الأداء الابتكاري: دراسة تطبيقية في مديرية شؤون الجوازات بوزارة الداخلية، **مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية**، المجلد(26)، العدد(119).
٧- شلبي، صبري أحمد،(2013)، دور الحوكمة في الاصلاح الإداري: دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان، رسالة ماجستير، لبنان.
٨- محمود، بكر إبراهيم، وعبد الله، صلاح حسن،(2017)، تطوير الرقابة الإدارية الداخلية للوحدات الحكومية في ظل الحوكمة الإلكترونيَّة، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد(111).
٩- مطاوع، محمد عبد الحميد، (2009)، دور حوكمة الشركات في تعظيم قيمة المناشئ، **مجلة اناقة جديدة للدراسات التجارية**، العدد(31) و(41) ، كلية التجارة، جامعة المنوية.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

1- Al-Harout, Al-Anoud Ibrahim, (2018), trends towards applying electronic governance in Jordanian private universities and its impact on excellence in university performance: a field study, Master's thesis, Middle East University, Jordan.
2- Al-Hayek, Noha Ahmed, 2016), The Impact of Governance on Improving Performance in Government Institutions: A Case Study of the General Directorate of Syrian Customs, Master's Thesis, Syrian Virtual University, Syria.
3- Al-Jassim, Raghad Saleh Darwish, 2016), Measuring the readiness of the General Directorate of Southern Electricity Distribution to implement electronic governance, unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq.
4- Al-Quraishi, Muhammad Abdel Hassan, Zabin, Haider Atta, and Al-Aidi, Ibrahim Naeem, 2019), The Role of Salary Localization in Promoting Electronic Governance: An Analytical Study in Universities, Al-Kout Journal of Economics and Administrative Sciences, Issue (33).
5- Al-Zuhairi, Talal Nazim, and Al-Quraishi, Fadel Abdul Ali, 2016), Electronic Governance in Academic Institutions: Concepts and Application Mechanisms, Journal of Bioeconomics and Bioenvironmental Policy, Volume (1, Issue 3).
6- Hamad, Alaa Daham, and Saeed, Muthanna Muhammad, (2020), The impact of electronic governance in achieving innovative performance: An applied study in the Directorate of Passport Affairs at the Ministry of Interior, Journal of Economics and Administrative Sciences, Volume (26), Issue (119).
7- Mahmoud, Bakr Ibrahim, and Abdullah, Salah Hassan, (2017), Developing internal administrative control of government units in light of electronic governance, Journal of Management and Economics, Issue (111).
8- Mutawa, Mohamed Abdel Hamid, (2009), The role of corporate governance in maximizing the value of enterprises, New Elegance Journal for Business Studies, Issues (31) and (41), Faculty of Commerce, Menouya University.
9- Shalabi, Sabri Ahmed, (2013), The Role of Governance in Administrative Reform: A Comparative Study between Denmark and Lebanon, Master's Thesis, Lebanon.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

1- Abdul Salam, M.,(2013). "E-Governance For Good Governance Public Service Delivery", Institute of Governance Studies ,**BRAC University**, Bangladesh.
2- Basu, S.(2004). E-Government and Developing Countries: an Overview International Review of Law and Technology, 18 (1): 109-132.
3- Danziger, J. N. and K. V. Andersen (2002). "The Impacts of Information Technology in Public Administration: An Analysis of Empirical Research from the "Golden Age" of Transformation." **International Journal of Public.**
4- E-Government in Developing Countries: Managing Knowledge through Virtual Communities ,**The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries**, 14 (4):1-20, Available: http://www.ejisdc.org.
5- Fakeeh ,K.A.(2016).The E-Governance (E-Cov) information management models**. International Journal of applied information systems**, Volume 11(1).
6- Fang ,Z.(2002)."E-government in Digital Era :Concept, Development ,and practice". International Journal of the Computer.1-22.
7- Hill, Charles W.l., (2003)"International Business-Competing in The Global Marketplace", 4th ed., McGraw-Hill Irwin, Boston.
8- Hoque ,S.M.S.(2005).E-Governance in Bangladesh: Initiatives and Challenges .Raj shah .**University .ph. D Dissertation**.
9- Iyad,D.(2019).Electronic governance :An overview of opportunities and challenges .MPRA Paper No.92545.Online at https://mpra .ub.uni – muenchen.
10- Kettani, D.,& Moulin B. (2014). E-government for good governance in developing countries: Empirical evidence from the eFez Project. International Development Research Centre.
11- Khanna, R., & Khanna, V. (2018)." A Critical Appraisal of e-Governance in Rajasthan State with Special Reference to Tribal District Dungarpur, Rajasthan, India." **Omniscience: A Multi-disciplinary Journal**, 7(3), 23-26.
12- Kumar ,P., Kumar, D.,and Kumar ,N.,(2014).E-Governance in India: Definitions ,Challenges and Solution .**International Journal Computer Applications** (0957-8887)Volume 101-No.16.
13- Moynihan, D, P.(2004). Building Secure Election: E-Voting, Security and System Theory, Public Administration Review.Vol.64,No.5.
14- of Networked Intelligence.
15- Onyancha ,O.,B.,(2007),"E-governance in Eastern and Southern Africa: A Webometric study of the Governments wed sites", International Review of Information Ethics,Vol.7.
16- Pina,V.,Torrer,L.,&Acerete,B.(2007). Are ICTS Promoting government accountability ? A comparative analysis of e-governance developments in OECD countries. Critical Perspectives on Accounting,18,583-602.
17- Rahman ,M and Rajon ,M.(2012). An Effective Framework for Implementing Electronic Governance in Developing Countries :Bangladesh Perspective .Khulna University.Vol.3,No.1.
18- Saugata ,B.,and Masud, R.R.(2007).Implementing E-Governance Using OECD Model (Mdified) and Gartner .Model (Modified) Upon Agriculture of Bangladesh.
19- Sodhi ,I.S.(2016).Application of e-government in developing countries-issues ,challenges and prospects in India. Special issue on E-government 'Future of government:Learning from the past':Vol.4No.3.p.p 91-109.
20- Wagner,C.,Cheung,K.,Lee,F.andIp.,R(2003).Enhancing
21- Yamoah, E. E. (2014). The link between human resource capacity building and job performance. **International Journal of Human Resource Studies**, 4(3), 139.
22- Zwahr,T.,Rossel,P., and Finger,M.,(2004)."Towards Electronic Governance –A Case Study of ICT in Local Government Governance", Academy Canter Management,Vol.4.