

## التجارب الغربية والعربية الرائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي لسنة 2022

### Pioneering Western and Arab experiences in applying electronic management and digital transformation in the year 2022

بن سالم سهام

طالبة دكتوراه، جامعة غرداية

العضوية في مخبر بحث إن وجدت

[bensalem.siham@univ-ghardaia.dz](mailto:bensalem.siham@univ-ghardaia.dz)

بومدين بوداود

أستاذ محاضر أ، جامعة غرداية

العضوية في مخبر بحث إن وجدت

[bboudaoud@gmail.com](mailto:bboudaoud@gmail.com)

الملخص:

الإدارة الإلكترونية-اليوم-

تعتبر

مبنيًا أهمًا محو أو جهاز لإدارة الحديثة التي لا يمكن حصر آثارها الإيجابية والمميزة في الأداء الإداري الوظيفي وتسهيل مختلف العمليات الإدارية والإنتاجية ورفع مستوى الكفاءة من خلال لتوظيفها مثل التكنولوجيا لجيا والأنظمة المعلوماتية التي تستمد نتائجها وآثارها الإيجابية إلى عديد القطاعات. وفي هذا الورقة البحثية، سنحاول لوفو فعلى بعض من التجارب العربية الرائدة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية ونية والتحول الرقمي خلال السنوات الأخيرة، ومقارنتها بالبلدان العربية التي خططت خطوات عملها نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية ونية واستخدام نظمها داخل هيئات المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الدانمارك، فنلندا، كوريا الجنوبية، الإمارات العربية، قطر.

#### Abstract:

Today, electronic management is considered one of the most important features of modern management, which has many positive characteristics in administrative and functional performance, as well as facilitating various administrative and production processes, and raising the level of efficiency through the optimal use of technology and information systems, whose positive results and effects will extend to many sectors.

In this research paper, we will present some of the successful Western experiences in applying electronic management and digital transformation in recent years, and compare them with Arab countries that have succeeded in applying electronic management and using its systems within bodies and institutions.

Key words: Electronic administration, Denmark, Finland, South Korea, United Arab Emirates, Qatar..

## 1. مقدمة:

أمام ما يشهده العالم من متغيرات وتحولات متسارعة في مجال التكنولوجيا والتحول الرقمي، بات لزاما على كثير من الأنظمة والحكومات والبلدان -منها العربية- ضرورة مواكبة ومسيرة مختلف المخرجات التي أفرزها التحول الرقمي والثورة التقنية والتكنولوجية والاستجابة لمختلف المفاهيم الجديدة التي أصبحت مرتبطة ارتباطا وثيقا بالبيئة الرقمية والتكنولوجيا العالية، والأنظمة المستحدثة في مجالات عديدة "اقتصادية، سياسية، إدارية، اجتماعية، ثقافية،..."، ولعل من بين أهم المرتكزات التي تُعول عليها كثير من البلدان والحكومات - لاسيما الرائدة في مجال التكنولوجيا والسائرة نحو التحكم أكثر في المجال التكنولوجي- هو تسريع وتيرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع المؤسسات والهيئات، وحثمية التحول الرقمي من أجل الرفع من مستوى اقتصاداتها وتعزيز التنمية في مختلف القطاعات والمجالات.

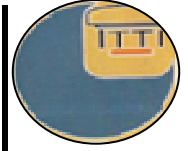
فالإدارة الإلكترونية تعتبر -اليوم- من بين أهم ملامح وأوجه الإدارة الحديثة التي لا يمكن حصر آثارها الإيجابية والمميزة في الأداء الإداري والوظيفي وتسهيل مختلف العمليات الإدارية والإنتاجية ورفع مستوى الكفاءة من خلال التوظيف الأمثل للتكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية التي ستمتد نتائجها وآثارها الإيجابية إلى عديد القطاعات.

وفي هذه الورقة البحثية، سنحاول الوقوف على بعض من التجارب العالمية الرائدة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمية خلال السنوات الأخيرة، ومقارنتها بالبلدان العربية التي خطت خطوات عملاقة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية واستخدام أنظمتها داخل الهيئات والمؤسسات.

## 2. المشكلة البحثية:

يرتبط تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي بمجموعة من المحددات التي تفرضها التكنولوجيا ونظم المعلومات، حيث لا يمكن الحديث عن نجاح أو فشل تطبيق الإدارة الإلكترونية في أي بلد بعيدا عن شرط التحكم الأمثل في التقنية الرقمية والمعلوماتية وتطوير أساليب وطرق توظيفها بما يحقق النتائج والأهداف المرجوة -ليس فقط- على المستوى الإداري والتنظيمي، بل بما يتجاوز ذلك إلى المستوى الاقتصادي والوظيفي والمعرفي وغيرها، بما يتماشى مع برامج التنمية الشاملة وتبني تكنولوجيا المعلومات والرقمنة كمدخل وشرط رئيس لتحقيق ذلك. وما دامت الكثير من الحكومات والأنظمة قد نجحت -إلى حد كبير- في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فإن هذا التحول والنجاح قد يفرض تنافسا وتحديا يتبناه الجميع من أجل تحقيق نقلة نوعية فيما يتعلق بعصرنة الإدارة والتحول الرقمي.

والنخبة العربية - لا سيما في بعض دول الخليج- تؤكد على أن النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية يبقى ممكنا إذا ما توافرت الشروط والظروف لذلك، غير أن التجارب العالمية الرائدة في بعض البلدان الغربية تحتاج



الوقوف على عوامل النجاح ومدى الاقتداء بها وتطبيقها. وهذا ما يدفع إلى طرح بعض التساؤلات التي سنسعى للإجابة عنها لاحقاً:

- كيف نجحت بعض التجارب العالمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟؟
- ما هي عوامل النجاح وأسباب الفشل؟
- إلى أي مدى يمكن مقارنة التجارب العربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي بنظيراتها الغربية؟

### 3. هدف الدراسة:

يرتبط هدف الدراسة بأهمية الموضوع في حد ذاته، حيث أصبح التحول الرقمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية أمراً حتمياً يجب أن تتبناه مختلف البلدان والحكومات والهيئات التي تسعى إلى تحقيق التنمية ومواكبة العصرنة والرفع من مستوى الخدمات، وبالتالي فإن الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف على عوامل نجاح بعض التجارب العالمية والعربية والمقارنة بينها من جهة، والبحث في العوامل التي تحول بينها وبين نجاح تجارب أخرى.

### 4. منهج الدراسة "دراسة حالة - دراسة مقارنة":

منبينا لظروف المختلفة لجمع البيانات، تعد دراسة الحالة بالتأكيد أحد الأشكال الشائعة للتحليل النوعي الذي يقدم نتائج دقيقة وكاملة للحالة،

والحالة هي وحدة اجتماعية ذات سلو كمنحرف، وقد تكون محدثاً أو مشكلة أو عملية أو نشاطاً أو برنامجاً لوحدة اجتماعية، قد تكون لوحدة شخصاً أو عائلة أو مؤسسة أو مجموعة ثقافية أو مجتمعاً أو حتى مجتمعاً بأكمله (Devi،

2020)، لكن نظام مقيد لحدود. وبممكن اعتبار منهج دراسة حالة طريقة بحثية خاصة عند الحاجة إلى تحقيق شاملو متعمق (Gulsecen، 2006).

وقد تتمتع بدراسة الحالة بشكل مختلف:

- دراسة الحالة هي دراسة شاملة لوحدة اجتماعية، سواء أكانت شخصاً أو مجموعة من الأشخاص أو مؤسسة أو مجتمع أو عائلة.
- إنها طريقة لاستكشاف وتحليل حياة الوحدة الاجتماعية.
- دراسة الحالة تعتمد على تصورنا وتعطير رؤية واضحة فيدليل الحياة.
- طريقة فحص حالة معينة بشكل خاصو تفصيلي.
- استراتيجية لإجراء بحث تتضمن تحقيقاً تجريبياً لظاهرة معاصرة معينة في سياق حياتها الواقعية باستخدام مصادر متعددة للأدلة.

بينما الدراسات المقارنة او المنهج المقارن فيعرف على أنه تلك الطريقة العلمية المتبعة، لإجراء فحص شامل لظاهرتين أو موضوعين مختلفين، و تقييم عناصرهما وحيثياتهما لكشف أوجه التشابه والاختلاف بينهما، من أجل استخراج أهم الفروق المتوخاة، والمتمثلة في مجموعة من الاستنتاجات، التي يمكنها أن تساهم في فهم هاتين الظاهرتين، وأهم معالم التطورات الحاصلة فيهما، فالباحث في هذا المنهج يتولى دراسة ظاهرة معينة في مجتمع معين وفي وقت معين ثم يقوم بمقارنتها بظواهر أخرى مماثلة في مجتمع آخر في نفس الوقت (مسعد، 2000).

يقوم هذا المنهج على معرفة كيف ولماذا تحدث الظواهر من خلال مقارنتها مع بعضها البعض من حيث أوجه الشبه والاختلاف و ذلك من أجل التعرف على العوامل المسببة لحادث أو ظاهرة معينة والظروف المصاحبة لذلك، والكشف على الروابط والعلاقات أو أوجه الشبه والاختلاف بين الظواهر، ويتم ذلك كما يرى -جون ستوارت- من خلال عدة طرق، أهمها:

- التلازم في الوقوع.
  - التلازم في الوقوع وعدم الوقوع.
  - التلازم في عدم الوقوع.
  - تلازم التغير في السبب و النتيجة (غبريال، 2010).
5. مفهوم الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي:

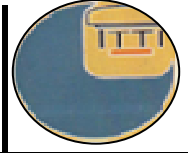
تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى إلى تحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تقنية المعلوماتية. يصاحبها وظائفها الوظيفية والمعاملات الإدارية. فما المقصود بالإدارة الإلكترونية؟ الإدارة الإلكترونية هي مفاهيم عديدة، يمكن تلخيص أهمها على النحو التالي: إنها العملية الإدارية التي تعتمد على إمكانية اتصالاتها في شبكات الأعمال التي تخطيطها التوجيه والتحكم في موارد المؤسسة من أجل تحقيق أهداف معينة،

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها نهج استراتيجي لإدارة المنظمات المستقبلية والدينامية من خلال تطبيق نظام معلوماتي متقدم على التكنولوجيا (Rawash، 2014).

إن

الإدارة الإلكترونية تركز على التكامل والتمتع والذكاء الاصطناعي من خلال استخدام التطور السريع والمنهجية لتحقيق رؤية وأهداف محددة مسبقاً، والإدارة الإلكترونية هي المظلة للعديد من نماذج الأعمال الإلكترونية، على نحو تضيمنها و اتا لإدارة الإلكترونية لتبادل المعلومات والتعاون بين مختلف الهيئات والمؤسسات والمجتمعات والأفراد (Yao, Bin, Othman

2011)، وتتضمن الإدارة الإلكترونية عمليات تتضمن اتفاقاً لوظائف إدارية وأقسام تقنية لوجستية المعلوماتية لبعضها البعض تكون نقادرة على تقديم الخدمات بشكل أفضل وافر الأمان الأداء الجيد لنجاح كل العمليات المخطط



لها. بناءً على ما تقدم، يتضح أن الإدارة الإلكترونية نية تعتمد على الخلل بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتلقيها جميع عمليات المؤسسة  
ساتل لإدارية الخاصة من أجل تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية والتنمية والاستشراف المستقبلي.  
الاهتمام الكبير الذي لا يهازل العالم المتقدم باستخدام تقنية المعلومات ومكوناتها المختلفة سببها الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه  
هالآخيرة، لذلك بدأت تختلف الدول لتنافس في تطبيق الإدارة الإلكترونية على ضوء الفوائد التي تحققت:

– تبسيط الإجراءات وتخفيض التكاليف وتقديم خدمة ذات جودة أكثر.

– تقليص وقت تنفيذ المعاملات الإدارية.

– الدقة والموضوعية في العملية المنفذة.

– تسهيل الاتصال بين إدارات المؤسسة المختلفة ومعلوماتها الأخرى داخل وخارج المؤسسة.

– التقليل من استخدام الورق بشكل كبير يؤثر بشكل إيجابي على عمال المؤسسة.

– التقليل من استخدام الورق في مجال مشكلة حفظ الوثائق المعاملات.

6. تجربة الدول الغربية الرائدة في تطوير تطبيق الإدارة الإلكترونية لسنة 2022،

'قراءة في عوامل وأسباب النجاح':

1.6. أولاً: الدائم

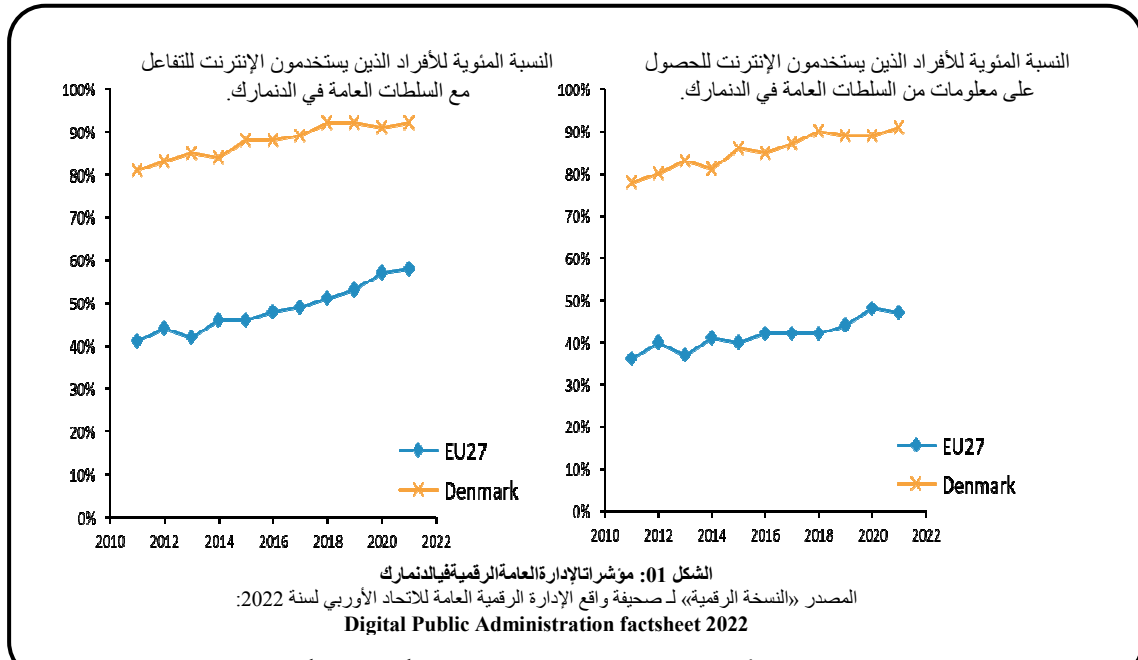
عند مراجعة وتحليل نتائج مسح عام 2022 لمدى تطور الإدارة والحكومة الإلكترونية الذي قامت به الأمم المتحدة  
خلال النصف الثاني من سنة 2022، نجد أن الدائم قد جاءت في المرتبة الأولى بمؤشر تطور بلغ (0.9717)،  
تليها دولة فنلندا بمؤشر تطور (0.9533)، ثم كوريا الجنوبية في المركز الثالث (0.9529) (United Nations Department of Economic and Social Affairs، 2022).

وانتقلت الدائم كمنال مركز التاسع إلى المركز الأول لقياس تطور الأعمال الحكومية الإلكترونية الذي يجري كل سنتين، وهو نص  
نيفلاً فضلاً لحكوماتها الرقمية أداءً في العالم.

5.7 تتقدم الدول التي يبلغ عدد سكانها  
103 مليون نسمة فقط على الاقتصادات الكبرى مثل لولايات المتحدة، التي أنفقت ما يقدر بنحو  
مليارات دولار على التكنولوجيا المعلوماتية العام الماضي فشكلت احتلالاً للمراكز العشرة الأولى. وقد

أرجعت تقرير الأمم المتحدة التحول لسريعاً الذي حققته الدائم كإلى استراتيجيتها الرقمية المتطورة، والتي جعلها الزامية قانوناً للمواطن  
ينيل وصولاً إلى الخدمات العامة عبر الإنترنت في مختلف الإدارات العمومية والهيئات والمؤسسات (Guay، 2018)،  
كما

2016، على أن يجعل على جميع المواطنين استخدامها كخدمة عامة عبر الإنترنت لتلقي رسائل البريد الإلكتروني، بدلاً من البريد الفعلي  
، مع وجود استثناءات للأشخاص الذين لا يفهمون اللغة الدائم كية أو الذين يعانون من عاقبة أو الذين ليس لديهم جهاز كمبيوتر.  
والشكل التالي يوضح "مؤشر ات الإدارة العامة الرقمية في الدائم":



كما أشارت بعض الدراسات الأجنبية إلى أن تقييم خدمات الحكومة الإلكترونية في 36 دولة. 27 دولة عضواً في الاتحاد الأوروبي، بالإضافة إلى أيسلندا والنرويج والجزائريين وجمهورية صربيا وسويسرا وتركيا وألبانيا ومقدونيا (يشار إليها باسم EU27+) يركز على أربعة أبعاد:

1- مركزية المستخدم: يشير إلى مدى تقديم الخدمة عبر الإنترنت، وملاءمتها للهاتف المحمول وقابليتها للاستخدام (من حيث آليات الدعم والتعليقات المتوفرة عبر الإنترنت).

2- الشفافية:

تشير إلى مدى شفافية الحكومة بشأن عملية تقديم الخدمات، السياسات وعمليات تصميم الخدمات الرقمية والبيانات الشخصية التي يجمعها في الخدمات العامة.

3- الخدمات عبر الحدود:

تشير إلى المدى الذي يمكن للمستخدمين استخدام الخدمات العامة من بلد أجنبي آخر استخدام الخدمات عبر الإنترنت.

4- عوامل التمكين الرئيسية:

تشير إلى مدى توفر الشروط والتقنية والتنظيمية المسبقة لتقديم خدمات الحكومة الإلكترونية، مثل التعرف على المصادر الموثوقة.

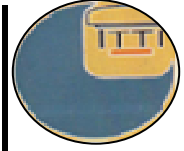
2022

ويعرض تقرير عام

نتائج فترة السنتين التي حققت خلالها لعامينا الماضيين نقياً شاملاً لحدث "الحياة" التسعة المستخدمة لقياس الأبعاد الرئيسية المذكورة أعلاه. وبشكل أكثر تحديداً، حيث يتم تقسيم أحداث الحياة هذه إلى سبعة "أحداث تتعلق بحياة المواطن"

(بدء إجراء مطالبات صغيرة، التنقل، امتلاك سيارة، الصحة المقاسة في عام

2021، الوظيفة، الدراسة، والحياة الأسرية، التي تم قياسها في عام 2020) إلى جانب "الحياة العملية"، وقد جاءت



الدغمارك في المركز الأول من حيث تطبيق الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية التي تستجيب للمتطلبات والخدمات الرقمي.

استراتيجية التحول الرقمي للدغمارك:

تشتمل استراتيجية التحول الرقمي للدغمارك على سلسلة من الأهداف والإجراءات التي تعزز التحول الرقمي للتجارة والصناعة والاقتصاد الدغماركية بصفة عامة، وبشكلاً أكثر تحديداً، تتكون الاستراتيجية من 38 مبادرة (Ministry of

112 2018, Industry, Business and Financial Affairs)، تخصصاً مجموعته 112 مليون يورو من 2018 إلى 2025

10 من أجل دعم التحول الرقمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، بعد ذلك، تنويعاً لاستراتيجية استثماراً بقيمة 10 ملايين يورو سنوياً، وفيما يلي بعض الإجراءات الرئيسية التي تتضمنها الاستراتيجية الدغماركية في التحول والنمو الرقمي:

- ◀ التعزيز الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة.
- ◀ سياسة رقمية قوية لنمو رقمياً أقوى.
- ◀ المهارات الرقمية للجميع.
- ◀ البيانات كمحرك للنمو في التجارة والصناعة والاقتصاد عموماً.
- ◀ تنظيم مرن في مجال التجارة والصناعة.
- ◀ زيادة الأمن السيبراني داخل الشركات.

2.6. ثانياً: فنلندا

تحتل فنلندا المرتبة الأولى من بين 27 دولة عضواً في الاتحاد الأوروبي في إصدار 2022 نموّاً شرّاً اقتصاداً والمجتمع الرقمي (DESI).

وتواصل فنلندا قيادتها للاتحاد الأوروبي في مؤشر اشتراك أسهم الملائمة البشرية، ونسبة الأشخاص العاملين كمختصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي الأعلى في متوسط الاتحاد الأوروبي بحوالي 3 درجات مئوية (7.4% مقابل 4.5%)، ويمثل خريجو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فنلندا 7.5% من جميع الخريجين، وحصة الشركات

والمؤسسات التي توفر التدرج للبيانات تكون أعلى من متوسط الاتحاد الأوروبي ويتقريباً

European Commission، 2022).

حيث كانت حصة الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات المستوى الأساسي الأعلى من الكثافة الرقمية الأعلى بكثير من متوسط الاتحاد الأوروبي (82% مقابل 55%)، وتستخدم 66% من الشركات كالتحلول للسحابية و 16% تدعى تقنية الذكاء الاصطناعي في عملياتها.

على الرغم من أن فنلندا قد وصلت بالفعل إلى أهداف العقد الرقمي المتمثلين بـ 80%

منالساكانلديهم مهارا ترقيمية أساسية على الأقل، فقد جاءت فنلندا في المركز الثاني لتصنيف الدول الرائد في تطبيق الإدارة والحكومة الإلكترونية.

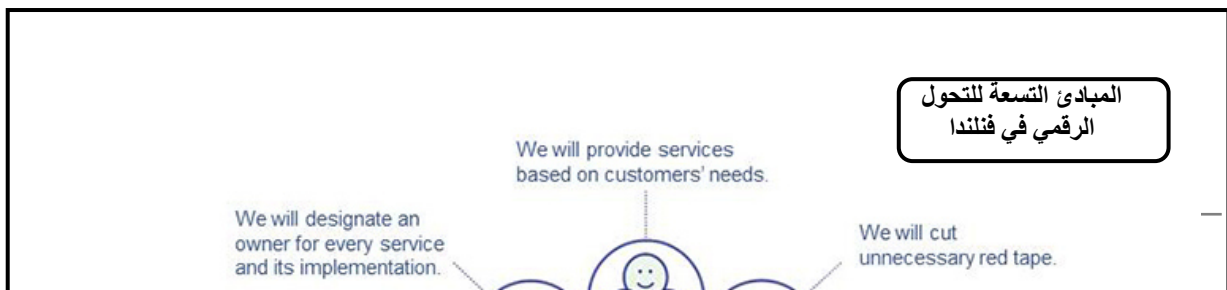
فيا لخدمات العامة الرقمية، تحتل فنلندا المرتبة الثانية من بيندولالاتحاد الأوروبي، وهيا على بكثير من المتوسط، ويقتر بالتفاعل عبر الإنترنت بينا سلطات حكومية والمواطنين الفنلنديين مناحدا أقصى حيث يستخدم 92% الإنترنت في خدمات الحكومة الإلكترونية، وتؤدي لدولة أداء جيداً للغاية فيما ذالمعبرة مسبقاً (90%)، وفتقدم لخدمات عبر الإنترنت نتملك من الأفراد والشركات والمؤسسات، حيث سجلت نسبة ما بين "90-93 بالمئة"، مقارنة بمتوسطالاتحاد الأوروبي البالغ 75 و 82 على التوالي، كما حصلت فنلندا على درجات أعلى من متوسطالاتحاد الأوروبي وفي البيانات المفتوحة أيضاً.

وقد شهد العام الماضي استمرار البرامجالتيتم إطلاقها سابقاً، وصقلنا لدولة بنية خدمات الحكومة الإلكترونية، كما تممجمع عدد قليل من خدمات التسجيل بعد الدمج فيو كالة خدمات البيانات الرقمية والسكانو استمر تفيتو فير البيانات، كما واصل مركز فالتوريلتكنو لوجيا المعلوماتوالاتصال تبعدو وضعه تحت إشرافالمباشر لوزارة المالية لتقديم خدمات تكنو لوجيا المعدل وماتوالاتصال للحكومة المركزية وتسهيلها للمها لحكومة الدولية.

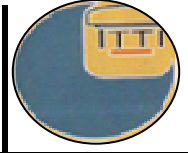
المبادئ التسعة للتحوّل الرقمي في فنلندا:

قبل أن تحقق دولة فنلندا نتيجة كبيرة في مجال التحوّل الرقمي، كانت قد تبنت 9 مبادئ للتحوّل الرقمي قبل حوالي سبع سنوات، تحديداً في 2016، حيث تعتبر مبادئ توجيهية لشاركة المعلومات والوجهاتو نماذج التشغيلو تطوير الخدمة السريعة والتأهب وتطوير مختلف الخدمات في كل القطاعات والمجالات، وهذه المبادئ هي:

- ✓ سوفنقد مخدمات بناء على احتياجات العملاء.
- ✓ سنقطع الروتينغير الضروري.
- ✓ سنقوم مبناء خدمات تسهيلة الاستخدامو آمنة.
- ✓ سنحقق فوائد لعملائنا بسرعة.
- ✓ سنعمل أيضاً في حالة حدوث أعطال.
- ✓ سنطلب معلومات جديدة مرة واحدة فقط.
- ✓ سوفنستفيد استفادة كاملة مناحد مالمو جودة على الإنترنت العامة والخاصة.
- ✓ سنوفر البيانات المفتوحة والوصول المفتوح إلى المعلوماتو الوجهات المفتوحة للشركاتو المواطنين.
- ✓ سنقوم بتعيين مالك لكل خدمة وتنفيذها.







□ ثالثا: كوريا الجنوبية

### 3.6. ثالثا: كوريا الجنوبية

اليوم، تُعرف كوريا الجنوبية بأنها الدولة الرائدة عالمياً في مجال المعلومات والاتصالات والمعلوماتية والحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، حيث حققت كوريا الجنوبية واحدة من أهم القفزات في الحكومة الرقمية في الخمسين عاماً الماضية، ويعزى هذا الإنجاز إلى التطور الملحوظ في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد احتلت كوريا الجنوبية المرتبة الأولى في العالم لثلاث مرات متتالية في مساح الحكومة الإلكترونية للأمم المتحدة في 2010 و 2012 و 2014، فيما احتلت المركز الثالث حسب آخر مسح لسنة 2022، وقد كانت هذه النتيجة المثمرة ممكنة بسبب إنشاء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تضمنت تنفيذ معلومات عالية السرعة وشبكة اتصالات تفتقر وقت.

كما اتبعت كوريا الجنوبية أشكالاً مختلفة من المعلوماتية والحكومة الإلكترونية والسياسة الرقمية القائمة على بنية تحتية راسخة لاتصالات المعلومات عالية السرعة، لذلك، وبغض النظر عن إدارتها المتغيرة، فقد تم متابعة تطبيقها لحكومة الرقمية في كوريا الجنوبية بشكل مستمر كأجندة وبرنامج وطني وشامل (Karippacheril، 2016)، وهناك أسباب كثيرة تبرر ذلك:

## 1- بعد عام

2000، اكتملت البنية التحتية للمعلومات في كوريا الجنوبية، وبغض النظر عن التغيير الإداري، فقد أرسست سياسات الحكومة الرقمية الأساسية للسياسات الكورية عموماً في مختلف الإدارات.

2- يتعلق الأمر ببيئة ثقافية استثنائية في كوريا الجنوبية، وجو اجتماعي يسعى إلى تسريع الخدمة والإدارة "بشكل أسرع وأسهل"، ولتوفير مثل هذه الخدمات الإدارية النموذجية، اضطرت الحكومة الكورية الجنوبية إلى تنفيذ خدمات إضافية متقدمة وإدارة رقمية إضافية.

3- كما هو الحال مع سياسات الحكومة الرقمية كانت السياسات الواضحة التي يمكن أن تتواءم مع واقع أو صعوبات سياسية أو اجتماعية، بغض النظر عن تغيير الإدارة.

عوامل نجاح تجربة كوريا الجنوبية في التحول الرقمي تطبيق الإدارة الإلكترونية يُعزى النجاح الملاحظ والذي حققته كوريا في التحول الرقمي وتطبيق الغدارة الإلكترونية إلى عدة عوامل مدعمة تتوسع نطاق رقمنة الوظائف العملية العامة على مدى العقود الماضية، ونذكر من بين عوامل النجاح ما يلي:

أ- معالجة الفجوة الرقمية:

لا يمكن إضفاء الطابع الرسمي على التكنولوجيا ونياً في البداية فقد تم عند ما تكون نشرات كبيرة من السكان غير قادرة على الوصول إلى التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولا تمتلك المهارات الرقمية للاستفادة من إمكاناتها لتحسين حياتهم وسبل عيشهم، حيث تعكس الفجوة الرقمية وتعزيز علاماتها وسعت لتمييز والحرمات، بغض النظر عن الجنس والعمر والعرق والدين والطبقة الاجتماعية والحلة

لذلك سيكونا القضاء على هذه الفجوة ضرورياً للبلدان لجني فوائد إضفاء الطابع الرسمي على التكنولوجيا.

في جمهورية كوريا، بالإضافة إلى إنشاء خدمات الإنترنت عالية السرعة، استهدفت تعليم الكمبيوتر 10 ملايين مواطن عام 2001، مع إيلاء اهتمام خاص للأسر ذات الدخل المنخفض والمعلمين الطلاب بورتاليو توكبار السن والمزارعين وصيادي الأسماك والأشخاص ذوي الإعاقة والسجناء (Dator, 2015).

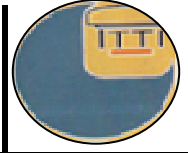
تم استخدام مقننات مختلفة، مثل مؤسسات التعليم المسمى مراكز التدريب الخاصة ومراكز التعليم التي تديرها المؤسسات العامة والمؤسسات التعليمية في الخارج والشركات، وإدراكاً منها أن سكان المناطق النائية والريفية كانوا أقل احتمالاً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، طورت الحكومة الكورية أيضاً "قرى رقمية" للإدماج الاجتماعي والتحول الرقمي من خلال استحداث وكالات خاصة لتعزيز الفرص الرقمية،

وساعد المتطوعون نالو كالة على تحقيق أهدافها المتعلقة بالشمول الرقمي، وبدعم من القطاع الخاص، كما

تم تطبيقها خاصة مثل مستشعر العين، مؤشرات التمازج والمجال لنقل ضمناً لإدارة أجالاً أشخاص ذوي الإعاقة فيبر المجال التدريب.

ولأن سكان المناطق النائية والريفية كانوا أقل احتمالاً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، طورت الحكومة الكورية أيضاً

"قرى رقمية" للإدماج الاجتماعي، ابتداءً من عام 2001، تمتطوير أكثر من 400



مشروع رقمي على مدى عقد ينمناز من تقليص الفجوة الرقمية بين المناطق الحضرية والريفية، وجذب الشباب إلى المناطق الريفية وتحديث الزراعة، وتم إعطاء الأولوية للاتصال بالإنترنت لتفيا طار المبادرة، إلى جانب لتدريب الريفيين على استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، اعتماداً على خصائص المنطقة، على سبيل المثال، تم استخدام التطبيقات الرقمية لتعزيز السياحة في بعض القرى، بينما تم استخدام الرقمنة في قرى أخرى لزيادة إنتاجية المزارعين وتطوير أسواق المزارعين لفضية والتجارة الإلكترونية.

ب- بناء قدرات الخدمة المدنية: هنا كما علم رئيسياً خرساهم فني جاح التحول الرقمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في جمهورية كوريا وهو تعزيز القدرات الواسعة للخدمة العامة في المجال التقنية المتعلقة بالرقمنة، حيث تم جلب خبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتتعلق بالرقمنة، وللمعمل بشككتعاو نيمع المسؤولين الحكوميين والقطاع العام

الرسمي، بالإضافة إلى ذلك، خضع المسؤولون العاميون لتدريب إداري كبير، مما ساعد في التغلب على المقاومة والقصور الذاتي.

تم إضافة الطابع المؤسسي على الاستثمار الكوري المكثف لتدريب موظفي الإدارات والمؤسسات والهيئات العامة على تكنولوجيا المعلومات من خلال مركز الكمبيوتر الوطني وهيئات التدريب الأخرى، كما تم التأكيد عليهم من خلال تطوير ثقافة الخدمة المدنية التي تعزز التطوير المستمر للمهارات المرتبطة بأنظمة التقييم المهنية، وبالتالي، فإن أحد الجوانب المهمة لتنشيط الخدمة العامة كان من خلال بناء مهارات المختلطة تتضمن المهارات الفنية والوظيفية والمهارات الرقمية تحت مسمى "تطوير المهارات الهجينة لدى الموظفين العموميين".

ج- شركاء القطاع العام والخاص:

إن تطوير الشراكات القطاعية الخاصة كذالكضمان العلاقات الدينامية معاً وساطلاً كاديمية ومنظمات المجتمع المدني أمر هام لتنفيذ فعماً بادر تطبيق الإدارة الإلكترونية

إلى الأمام، مع التأكيد على الرقمنة كدعم للتنمية الوطنية والنمو الاقتصادي، فقد

عملت الحكومة الكورية بشكل وثيق مع القطاع الخاص لتحقيق أهدافها، وسهلت مجموعة من الأعمال التي جمعت بين الجهات الفاعلة الخاصة والعامة، والتعاون في تصميم وتخطيط وبناء وتشغيل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد أدى ذلك إلى توليد قدرة حكومية أقوى وقدرات أقوى للقطاع الخاص، كما يتضح من خلال

العديد من المشاريع الكورية التي أصبحت الآن عملاً في الرقمنة وصناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية.

د- قيادة رفيعة المستوى: كان أحد أهم محركات التحول الرقمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في كوريا على مدى عدة عقود من التنفيذ هو القيادة من خلال الإشراف الرسمي للدول على ذلك، فقد وفرت هذه الأخيرة السلطة والثقل أيضاً للضرورة من استمرار إرادة الغرض على الرغم من التغييرات العديدة في الحكومة وفي المناصب

العليا،

وقدمكنتهذهالقيادةالحيويةمناتباعنهجشاملللحكومة،ووضعتالرؤيةوالأولوياتوالمهامللتنظيمالمستمرللرقمنة،واستطاعتكورياًبذلكأنتضمنالتعاونبينمختلفالهيئاتوالمؤسسات،والتغلبعلىالمقاومةالبيروقراطيةللتحول الرقمي.

هـ- مؤسساتوقوانينالرقمنةلتوجيهمختلفالعملياتالمتعلقةبالتحول الرقمي: بالإضافةإلىالهيئاتالرقابية،تموضعإطارتنظيمالرقمنةفيوقت مبكرمنعمليةالتطوير،ومنبيئاًنواعالتشريعاتالتيتمسئها تلكالتيغطيالمشاركهالمدنيةمثلالكشفعنالمعلوماتوالتصويتالإلكتروني،لوائحمعالجةالعملالرقمي،التشريعاتالخاصةبالبنيةالتحتيةللحكومةالإلكترونية،التشريعاتالخاصةبالمشاريعالأولويةمثلالعملوالماليةالعامةومراسيموقرارات والإدارات العمومية،

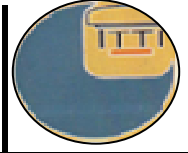
والقوانينالتيضمنالأمانوالموثوقيةمثلحمايةخصوصيةالبياناتالتيتمتلكهاالمؤسساتالعامة،منذعام 2003(Karippacheril، 2016).

و- تسلسلتطويرالبنيةالتحتيةالأساسيةلنهجحكومي شامل ومتكامل: بالنظرإلىتعقيدونطاقتطبيقالإدارةالإلكترونية والتحول الرقمي،تمتحديدالتسلسلكعاملهمفياًإدارةالعمليةالشاملة،وبدأتطورالحكومةالرقميةفيجمهوريةكورياخطواتأساسيةفيالمراحل المبكرةمثلحوسبةأنظمةالخدماتالحكوميةالداخليةبمافيذلكالتمويلوكشوفالمرتباتووظائفالعامةالأساسيةالأخرى،مقرقمنةقواعدالبياناتالوطنيةالرئيسيةوأنشأتكلوكالةأو مؤسسة أو هيئة حكوميةشبكةترقمية.

فيالبداية،تمتفيذ 11 مشروعاًرئيسياًللحكومةالإلكترونيةوخلقتنفيذهاالناجحزخماً 31 أولويةإضافية،بمجردوضعالأساس،انتقلتالعملياتتحوتطويرصفحاتالويبلمواطنيالتواصلبين مختلف الإدارات العامة،مما أدىإلىتبسيطالخدماتتفصيرونشاملةوإعادةهندسةتقديمالخدمات،تبعهااتصالثنائياتجاهبينالحكومةوالمواطنين والشركات والإدارات،وأدىالتعلمالمستمرمنالتنفيذإلىفهمأسعلاحتياجاتتحليلأصحابالمصلحةوتقييمالجدوىوخارطةطريقلتحددأولوياتالمشاريعقصيرةوطويلةالأجل، وأتاحالتطورالقائمعلىالمشروعتحديدالأولوياتوخففمنأعباءالمواردمنخلالاتباعنهجتنظيميالتحول الرقمي.

7. التجربةالعربيةفيتطبيقالإدارةالإلكترونيةحسبآخرترتيبلسنة2022:

1.7. الإماراتالعربيةالمتحدة



يأتي التحول الرقمي لقيادة الإمارات العربية المتحدة نتيجة تراكمات تاريخية للمعالم الإنجاز التي تحققت بتوجيه من القيادة الإماراتية، وبجهد مشترك من الجهات الحكومية وشركائها في القطاع الخاص، حيث بدأت رحلة التحول الرقمي عام 1982 مع إنشاء هيئة الإعلام، بهدف إدخال أجهزة الكمبيوتر في الأعمال الحكومية وأتمتة العمليات الإجرائية الحكومية، اليوم، ومن بين أهم المحطات الرئيسية في رحلة التحول الرقمي لقيادة الإمارات العربية المتحدة نذكر

مايلي ( TELECOMMUNICATIONS AND DIGITAL GOVERNMENT REGULATORY AUTHORITY، 2020):

1982: إنشاء الهيئة العامة للمعلومات .

1985: تطبيق خدمات الألياف الضوئية الحديثة المتكاملة .

1995: الوصول إلى الإنترنت لقيادة الإمارات العربية المتحدة .

1999: تأسيس مدينة دبي للإنترنت .

2000: أو حكومة إلكترونية في المنطقة (حكومة دبي الإلكترونية)

2001: بوابة الدفع الإلكتروني الأولى (الدرهم الإلكتروني)

2003: إنشاء هيئة تنظيم الاتصالات (والحكومة الرقمية)

2009: تكليف هيئة تنظيم الاتصالات الحكومية الرقمية بالإشراف على التحول الرقمي .

2010: إطلاق بوابة الرسمية لحكومة الإمارات (u.ae) .

2011: إطلاق برنامج محمد بن راشد للتعليم الذكي .

2013: إطلاق الحكومة الذكية (المتنقلة) على المستوى الاتحادي FedNet .

2015: إطلاق الهوية الرقمية (UAEPass) .

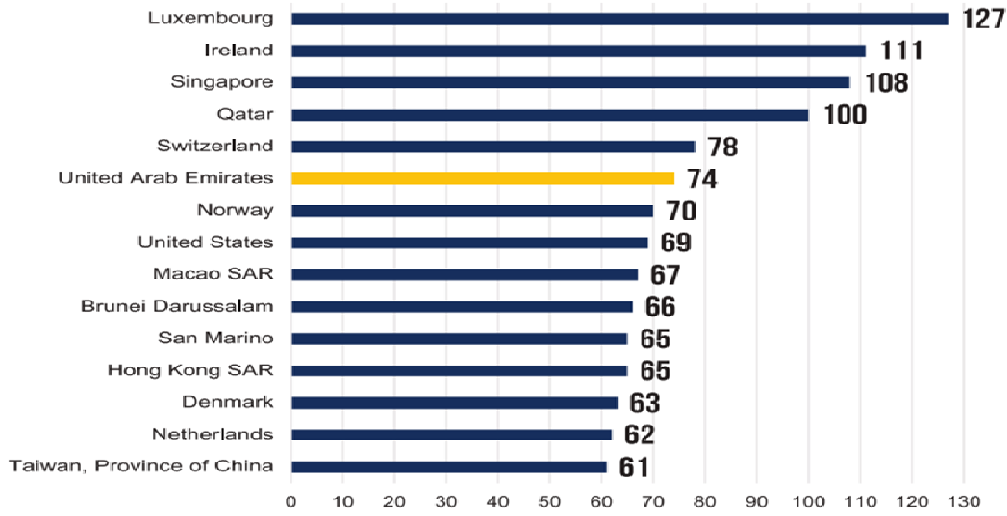
2016: إطلاق لحفظ الرقمية (باستخدام blockchain) .

2020: المركز 21 عالميا في مسح ترتيب الحكومات الإلكترونية .

2022: المركز 13 عالميا في مسح ترتيب الحكومات الإلكترونية (United Nations Department of Economic and Social Affairs، 2022) .

احتلت الإمارات العربية المتحدة في سنة 2021 المركز من حيث ترتيب أعلى 15 اقتصادا في عام 2021: إجماليا الناتج المحلي لتعداد لا تقو الشرائية لكل رأس المال (بالدولارات الأمريكية):

TOP 15 ECONOMIES IN 2021: GDP PPP PER CAPITA ('000 USD)



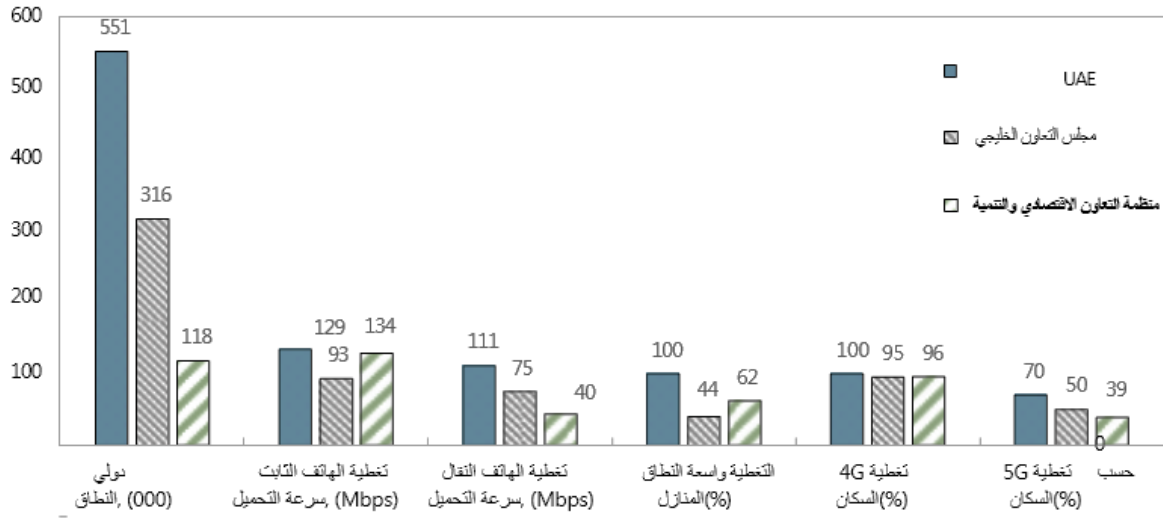
الشكل 03، أعلى 15 اقتصاداً في عام 2021، إجمالي الناتج المحلي تعادل القوة الشرائية لكل رأس مال (الوحدة 1000 دولار أمريكي)  
المصدر: International Monetary Fund

البنية التحتية الرقمية في الإمارات العربية المتحدة وتعزيز نمو الاقتصاد الرقمي:

استثمرت دولة الإمارات العربية المتحدة بقوة في الاقتصاد الرقمي لاتر الفيطلية ترقية وتطوير بنيتها التحتية الرقمية، وقد فالاستثمار اتفيا البنية التحتية الرقمية إلى توسيع اتصالات الرقمية والتغطية، ورفع جودة الخدمات نطاقها، وتحسين القدرة على تحمل التكاليف، فبحلول عام 2020، كانت الإمارات متصاهياً وحتى تتجاوز منظمة التعاون والاقتصاديو التنمية ودو مجلس التعاون والخليج من حيث تضمؤ شرات البنية التحتية الرقمية، بما في ذلك النسبة المئوية للسكان الذين يستخدمون الإنترنت، وسرعة النطاق العريض للمنازل، وعرض النطاق الترددي بالدولي، فضلاً عن النطاق العريض الثابت والمتنقل، دولة الإمارات العربية المتحدة.



### الشكل 04: مؤشرات البنية التحتية الرقمية لسنة 2020



المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات، وصندوق النقد الدولي.

تلتزم دولة الإمارات العربية المتحدة بتعزيز تنمية القدرة الرقمية عبر القوى العاملة، ولا سيما العاملين في القطاع العام، كما تستهدف استراتيجية الإمارات الرقمية بالمائة من القوى العاملة الحكومية المدربة على المهارات الرقمية الأساسية والمتوسطة وما لا يقل عن 10 في المائة من القوى العاملة المدربة على التقنيات المتقدمة مثل blockchain والكفاءات الاصطناعية ومعالجة الروبوتات، من بين تقنيات أخرى بحلول عام 2025، وهذا يضع المهارات الرقمية كأحد الأهداف الاستراتيجية للدولة الإمارات العربية المتحدة وهو أيضاً مؤشر مهم يستخدم لمدى التقدم (أهداف التنمية المستدامة)، وحسب إحصائيات 2020 كانت نسبة مستخدمي الإنترنت في الإمارات الأساسية والمتوسطة مرتفعة بنسبة 85% و 69%، مقارنة بأهداف الـSDG البالغة 70 و 50% على التوالي في السنة التي قبلها، على الرغم من أن نسبة مستخدمي الإنترنت في الإمارات القياسية منخفضة بنسبة 17 في المائة، إلا أنها كانت أعلى بكثير من هدف الاستراتيجية وهو 10 في المائة (International Monetary Fund Washington، 2023).

وفي مجال التنظيم القانوني الرقمي، تضع دولة الإمارات العربية المتحدة العديد من اللوائح التي تعزز الكفاءة في الاقتصاد الرقمي، في عام 2021، أدخلت السلطات تقانو تجديدا

لليمانا تمصمما لحماية خصوصية الأشخاص والمؤسسات التي تستخدمها لكيانات، مثل لشر كاتا الخاصة، من أجل الربح، كما تم إطلاقا لائحة ضمانات المعلومات التي تدعو إلى مجموعة واسعة من أفضل الممارسات لحماية الإدارة، بما في ذلك استمرارية الأعمال وال

تعاقيما لكوارتو الامثالو الشهادة و الاعتماد كعنصر أساسيفي الاستراتيجة الوطنية للأمنالسيبر انيلدولة الإمارات العربية المتحدة . وقد تبعتها لوائح أخرى بما في ذلك كتلك التي تستهد فالنجارة الرقمية و blockchain، من بين أمور أخرى.

وهدفاستراتيجيةالاقتصاد الرقمي لدولة الإمارات العربية المتحدة التي تم إطلاقها مؤخرا إلى مضاعفة مساهمة الاقتصاد الرقمي إلى  
حوالي 20 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام

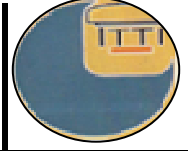
2031، ويمكن أن تولد المزيد من الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاستثمار المستمر في البنية التحتية الرقمية والتقدم في البحث والتطوير منشأها ليساعد على تعزيز مساهمة القطاع الرقمي في النمو الاقتصادي، في الوقت نفسه، لن يؤدي التطوير المستمر للمهارات المحلية وجذب المواهب إلى تعزيز الإنتاجية الإجمالية للقطاع، بل سيؤدي أيضاً إلى تنويع الاقتصاد من خلال تعزيز صادرات التكنولوجيا الفائقة، جنباً إلى جنب مع المزيد من الاستثمارات في التجارة الإلكترونية، والإنتاج المحلي، وتوسيع أنظمة الدفع الإلكتروني، بالإضافة إلى التوسع الكبير بين الحكومات والقطاع الخاص، الذي منشأها يعزز التحول الرقمي ومضاعفة نتائجه الإيجابية.

تعد الإمارات العربية المتحدة من الدول الرائدة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تعتبر حكومة دبي الإلكترونية نموذجا لتطبيق الخدمات الإلكترونية، على اعتبار أن إمارة دبي هي مركز اقتصاد عالمي، وقد بادرت حكومة دبي بالتحول إلى الحكومة الإلكترونية منذ أكثر من عقدين من الزمن. وتعتبر الإمارات العربية من أهم التجار بالعربية الناجحة في مجال التطبيق الإداري الإلكتروني، فهي تعتبر من بين أهم الدول التي احتلت الصدارة عليا المستوى بالعربي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من خلال تحقيقها لإنجاز المهمة، خاصة فيما يتعلق بنظام استفتاء الرسو معبر شبكة الإنترنت، والتي تعتبر أو إلى مبادراتها نحو تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية، كذلك من خلال تطبيق أسلوبي الدفع الإلكتروني ويعنظر يقال إنترنت تلجميعا الفئادق والمدفها، كما أن نظاما لإيرادات على الإنترنت نتساعد على تخفيف إجراءات

العملو تبسيطها، إضافة إلى توفير بيانات وتقارير دقيقة للإدارة،  
التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وساهم في وجود أكثر من 600

والمقيم في الإمارات، عبر شبكة الإنترنت في شتى الميادين من مرورو وثائق شخصية، وصحية، وتأشير اترية وسياحة، ونقلو أملا كعقارية ونشاطات تجارية وغيرها، وتطوير الخدمات البنكية، و عملت شركة مطار الإمارات على إطلاق مبادرة السفر الذكيه لتقليل الوقت اللازم لإنهاء إجراءات السفر وكل هذا العمل جعلت الإمارات تتبوأ المركز الأول على مستوى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في هذا المجال، وتنا لا استحسنوا رضا المتعاملين،





الشيء الذي يترجمه مؤشر السعادة، وتترجمها أيضاً واقعية خطة الحكومة التي ستستهدفها إسعاد  
الناس بما تقدمهم من خدمات، والتعبير عن مدى رضاهم عن أداء الموظفين في مختلف الدوائر والهيئات (حماد، 2022).

## 2.7. قطر

احتلت قطر المرتبة الثانية عربياً على مؤشر نضج الخدمات الإلكترونية العامة، والمرتبة لعام 2020  
والعاشرة في غرب آسيا والمرتبة 66 على مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية UNDESA لنفس العام،  
وسجلت أداءاً أعلى بكثير من متوسط العالم في معظم المؤشرات الدولية.

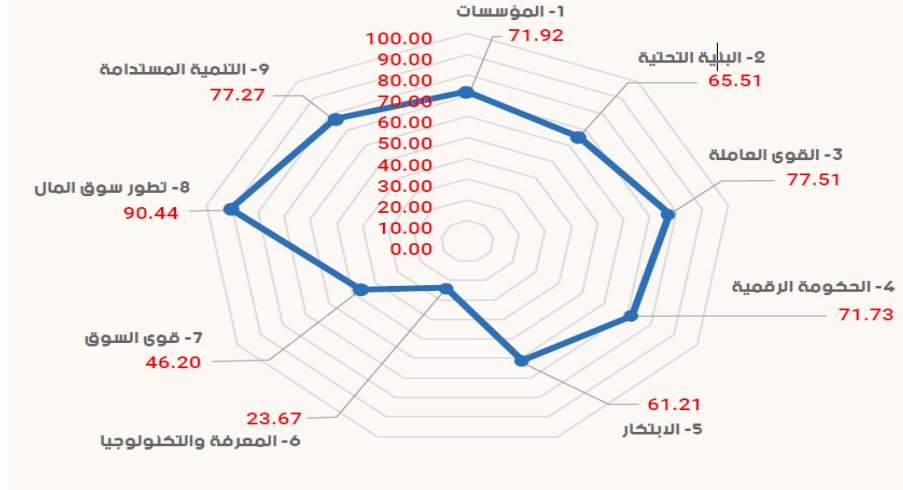
بذل قطر جهوداً كبيرة في تطوير قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقد تحقق ذلك من خلال إنشاء  
إطار قانوني واضح وتحديد الأدوار المؤسسية لذلك من خلال الاستثمار في قطاع تقنية المعلومات  
والاتصالات البريدية وقد ترجمته هذا الاستثمار إلى التوسع في شبكات الاتصالات التحسينات  
في توفير خدمات الاتصالات وجودها. حيث احتلت قطر المرتبة الأولى بين أعلى الدول في العالم من حيث  
نشر شبكات الألياف البصرية وتحتل مكانة رائدة في تنفيذ شبكات النحاس لجيل الخامس.

يهدف برنامج التحول الرقمي لقطر إلى تنفيذ التحول الرقمي للشركات الصغيرة  
والمتوسطة، ويتناول مجالات اعتماد التقنيات الرقمية والتوعية بالتحول الرقمي، شاركت في هذا البرنامج  
أكثر من 6000 من الشركات الصغيرة والمتوسطة، و600 من الشركات الصغيرة والمتوسطة حتى الآن.  
التزم متوزاة المواصلات والاتصالات

القطرية بتطوير واستدامة قطاع تقنية المعلومات والاتصالات على مختلف الأصعدة، كما تسعى إلى دعم تنمية اقتصاد الدولة القائمة  
على المعرفة من خلال توفير بيئة مجتمعية متميزة ومستدامة في قطر. تأتي أهمية تطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة نظراً  
لما يحظى به من أهمية كبيرة ضمن اختصاصات الحكومة والمهام المنوطة بها للبدء فيبرمجيات جدي على  
استخدام تقنية المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز الوعي باستخدام التقنية الحديثة في قطاع الأعمال، وفي  
مختلف المؤسسات في القطاع العام.

كما أطلقت دولة قطر برنامجاً وطنياً المسمى "تسمو" الذي يتضمن عدداً من المبادرات التي تمثلت في خدمات  
لقطر الذكية الذي يتضمن مجموعة من الحلول لخلق القيمة التكنولوجية وهدافاً للمشروعات التطبيقية  
تلبية حاجات وتحديات سكان وزوار قطر، يركز برنامج قطر الذكية جهوداً على تطوير تقنية الطاقة  
والابتكار لتعزيز التنوع الاقتصادي المستدام وتحسين نوعية الحياة وتعزيز تقديم الخدمات العامة في قطر  
في مختلف القطاعات والأولوية القصوى ويدعم تحقيق هذا الجهد من منظور متكامل ومزدهرة لتقنية  
المعلومات والاتصالات وشبكة ابتكار عالمية يعملان جنباً إلى جنب لإيجاد حلول لتقنية ذات صلة في جميع القطاعات.

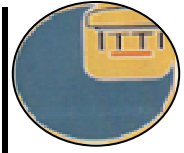
بالنسبة لسوق العمل في بيئة الاقتصاد الرقمي، تباطأ قبل نمو مجتمعية المهارات الرقمية لبرنامج "تسمو قطر الذكية" في سنة 2020، وأحد أهدافه هو تقديم إطار عملي لتقييم أثر التحول الرقمي على العمالة بشكل دوري ومن حيث التكلفة والوقت. وقد أفرز التحول الرقمي في قطر نتائج إيجابية في فترة وجيزة كان لها الأثر الكبير في تحسين الاقتصاد القطري، لا سيما بعد التعافي من موجة كوفيد-19.



الشكل 05: مؤشر الاقتصاد الرقمي القطري (الاتحاد العربي للاقتصاد الرقمي ومجلس الوحدة الاقتصادية العربية، 2022)

فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية في قطر:

أطلقت "الحكومة الإلكترونية" لأول مرة في دولة قطر عام 2003 وبعد ذلك تم وضع خطة استراتيجية من أجل حكومة إلكترونية متكاملة، وقد تم افتتاحها كالبوابة الحكومية القطرية في 2008 وأطلقت نسختها الجديدة في 2010، لتوفر إمكانية الوصول على مدار الساعة إلى جميع الخدمات والمعلومات الحكومية التي يحتاجها كل من عيش في قطر، وبعد برنامج الحكومة الإلكترونية المتكاملة (I-GOV)، مشروع حكومي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يهدف إلى تحقيق تكامل كافة الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية في دولة قطر ضمن نظام موحد، بحيث يتم توفير جميع الخدمات والمعاملات الحكومية الإلكترونية عن طريق نقطة دخول واحدة لكافة المستخدمين من مواطنين ومقيمين وزائرين رجال أعمال، وبرنامج الحكومة الإلكترونية المتكاملة هو برنامج طموح وقد حقق بالفعل إنجازات كبيرة حيث نجح المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق تكامل بين خدمات الحكومة الإلكترونية التي من شأنها أن تزيد من توافر وإنتاجية وفعالية الخدمات الإلكترونية المقدمة للمستخدمين، كما سيؤدي برنامج الحكومة الإلكترونية المتكاملة إلى توثيق أو أواصر التعاون بين مختلف الجهات الحكومية، وزيادة مشاركة المستخدمين في تقديم الخدمات من خلال زيادة كفاءة أداء المؤسسات الحكومية عبر الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتبسيط إجراءات النظم الحكومية.



حققت قطر عدة إنجازات كبيرة من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية:

- جاء تدوّل قطر في المرتبة السابعة والعشرين عالميا، والثانية عربية في مؤشر جاهزية الشبكات حسب التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات سنة 2016 من بين 139 دولة شملها التقرير.
- تحقيق دولة قطر في مسابقة (درع الحكومة الذكية العربية) بدرع التميز الذهبي، وذلك كتوجبا لريادتها في مجال الخدمات الإلكترونية والإنجاز المتميزة التي حققتها في هذا المجال.
- حصلت وزارة الحكومة الإلكترونية (حكومي) على جائزة اعتماد النفاذ الرقمي.
- وقعت وزارة المواصلات والاتصالات اتفاقية شراكة مع شركة مايكروسوفت في 2016 لتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية وذلك من خلال البناء منصة التحول الرقمي "سليم".
- توفير 90 % من وقت وجهد الجمهور، وإطلاق 18 خدمة رقمية منها مؤخرًا في ديسمبر 2016.
- تحويل نحو 266 خدمة داخلية في الوزارة إلى خدمات رقمية بلا ورق.
- إنجاز أكثر من 5000 عملية رقمية يومياً من قبل الجمهور مندو الحاجة للحضور.
- تحويل ما يقارب 80 مليون وثيقة إلى وثائق رقمية، وهذا بتحويلها إلى وثائق رقمية إلكترونية، بالإضافة إلى الإنجاز السابق، فقد احتلت قطر المرتبة الأولى في مؤشر استخدام الخدمة ورضا المستخدم لسنة 2020 (بوبياون، 2022).

8. الفروقات الموجودة بين التجربة الغربية والتجربة العربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

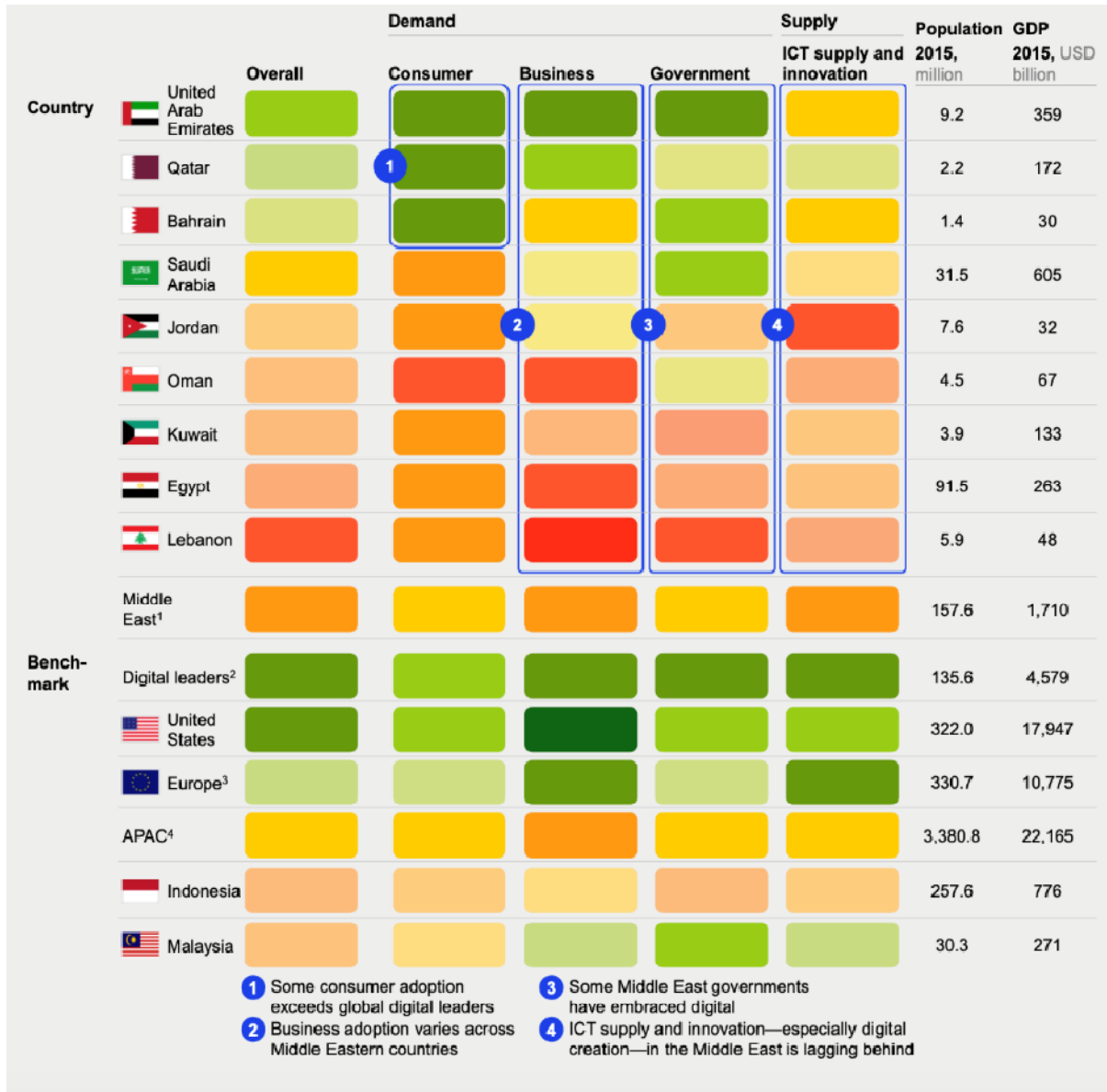
رغم نجاح بعض الدول العربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي وتفوقها على كثير من الدول الغربية والدول المتقدمة، تبقى الفروقات موجودة بين الوطن العربي والعالم الغربي لا سيما حول ما يتعلق بالتطور التكنولوجي واحتكاره والتحول الرقمي، وقبل عرض بعض الفروقات الموجودة بين التجربة العربية والتجربة الغربية، لا بد من الإشارة أولاً إلى الفروقات الموجودة بين الدول العربية في حد ذاتها. في ضوء عدم التجانس بين الدول العربية، يختلف انتشار التقنيات الرقمية وآثارها على عدم المساواة بشكل كبير، وهذا ما يؤثر بشكل مباشر على جودة تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي، ويمكن تقسيم الدول العربية إلى 22 إلى ثلاث فئات وفقاً لقدرة أعلى استيعاب التكنولوجيا كما خلا لعقد العشرينيات تم التفرقة إلى ثلاث فئات: تصدر القائمة دول مجلس التعاون الخليجي جيداً للدخول المرتفع:

المملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة، والبحرين، والكويت، وعمان، وقطر، مع الموارد البشرية (الوطنية والمهاجرة) وأساساً للاستغلال للتقنيات الرقمية، تأتي بعد ذلك خمس دول متوسطة الدخل (S Yusuf)، و (2021)، والتي أنشأت قاعدة للتصنيع والخدمات القابلة للتداول، وهي في وضع يمكنها من الاستفادة من التقنيات الرقمية من أجل تحسينها

اقتصادها، تشملها هذه المجموعة مصر والأردن والمغرب وتونس والجزائر، وهذا يتر كالعديد من الدول الأخرى ذات الدخل المنخفض على مقياس الدخل والتنمية

الصومال، والسودان، وموريتانيا، وجيبوتي، وجزر القمر، أو بلداناً في قبضة الاضطرابات الاجتماعية والسياسية أو الضائقة الاقتصادية صادية الشديدة التي تفاقم بسبب الانقسامات السياسية، والأوليشمالليمونوسوريا وليبيا، بينما يقبلنا فيها لفترة الأخيرة، يمتد العراقيين الفئتين، يُظهر مقياس هذا البلد انبساطاً في استخدام الإنترنت واستخدام التكنولوجيا الرقمية

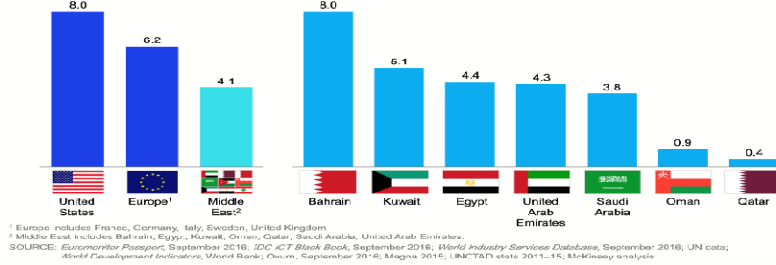
أندونجلدسالتعاونالخليجيتقودالجالبوضوحثليهاالبلدانالصناعيةذاتالدخلالمتوسط، ثم البلدان المنخفضة الدخل "المضطربة" بالكاد تتجهد في التحول الرقمي. ومع ذلك، فإن جميع الدول العربية تعاني من نقص في المداد والابتكار في مجال التكنولوجيا المعلومات والاتصالات. رغم أن مساهمة الاقتصاد الرقمي في الناتج المحلي الإجمالي آخذة في الصعود مثلما نجدها مرتفعة بشكل واضح في البحرين.





الشكل رقم 06: ترتيب الدول من حيث التحول الرقمي (Tarek Elmasry, 2016) (الأحمر منخفض، الأخضر مرتفع)

بينما الشكل رقم 07، فيوضح مدى مساهمة الاقتصاد الرقمي في الناتج المحلي الإجمالي لبعض الدول الغربية والعربية من بينها كل من "الإمارات العربية المتحدة وقطر" البلدان محل الدراسة:



الشكل رقم 07: مدى مساهمة الاقتصاد الرقمي في الناتج المحلي الإجمالي لبعض الدول الغربية والعربية

بينما ما يتعلق بالفروقات الموجودة بين التجربة الغربية والتجربة العربية في تطبيق التحول الرقمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية، فأغلب هذه الفروقات لها علاقة وطيدة ومباشرة في التحكم في التكنولوجيا وعدم المساواة في امتلاكها، والأسبقية التي تمتلكها الدول الغربية المتقدمة في وضع البنية التحتية الأولى للتحول الرقمية والتفكير في الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية والرقمية منذ -على الأقل أكثر من ثلاثة عقود- وهو ما جعل الدول الغربية الرائدة السباق في ذلك، لكن هذا لا ينفي نجاح بعض الدول العربية في افتتاح مراتب متقدمة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمية من بين كثير من الدول المحسوبة على العالم المتقدم والتي كانت في وقت سابق متربعة على عرش التكنولوجيا والتحول الرقمي، إلى جانب الفجوة الكبيرة الموجودة فيما يتعلق باقتصادات الدول، ومستوى التعليم، والأنظمة السياسية والاجتماعية، وغيرها...

## 9. استنتاجات:

ما يمكن استنتاجه من خلال هذه المقارنة السريعة بين التجربة الغربية والتجربة العربية في مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي، يقودنا إلى الحديث عن متطلبات وعوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلدان المتخلفة عن ركب الريادة في التحول الرقمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويمكن ذكر ما يلي:

ضرورة إيجاد بيئة مناسبة لنقل التجارب والخبرات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بين مختلف الشركاء والقطاعات والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة.

توفير مختلف المعارف والخبرات المرتبطة بتقديم الخدمات الإلكترونية، لا سيما التقنية والإدارية والتكنولوجية.

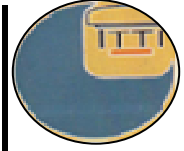
ضرورة تطوير قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بما يواكب مختلف التطورات الحاصلة في مجال

التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية.

استحداث نصوص قانونية وتنظيمية تتعلق بكل ما يفرزه التحول الرقمي وتقديم الخدمات الإلكترونية خصوصاً ما يتعلق بحماية الخصوصية وأمن وسلامة تبادل الوثائق والمعلومات الإلكترونية والرقمية. وضع استراتيجيات استشرافية بعيدة المدى للوصول إلى التكامل في مجال التحول الرقمي تطبيق الإدارة الإلكترونية واللاحق بزيادة الدول الرائدة.

## 10. خاتمة

أصبح التحول الرقمي موضوعاً مهماً مختلفاً والحكومات التي تغرب غبياً لحفاظ على قدرتها التنافسية في العصر الرقمي اليوم، فقد أدى الاستخدام الواسع النطاق للتقنيات الرقمية إلى إحداث تغييرات كبيرة في طريقة تواجدها المؤسسات والحكومات والهيئات والإدارات، وعملها وتفاعلها مع العملاء. فهميمرون بعملية إعادة تشكيل وإعادة تنظيم العمليات والخدمات، بالإضافة إلى إعادة التفكير وإعادة تحديد الدور البشري في عملية خلق القيمة والفارق، فالعالم الرقمي اليوم، يوجب على كل البلد أن تتكيف مع التغييرات السريعة التي أحدثتها الاختراقات التكنولوجية، لكي تظل حكوماتها وإداراتها ومؤسساتها على صلة مستمرة بمواطنيها، والنحو لالرقميين استلزم تغييراً كبيراً في الإدارة والمؤسسات وأصبحت اعتماد التقنيات الرقمية أمراً ضرورياً، وللزدهار في العصر الرقمي، كما يجب على مختلف الهيئات وكذلك اعتماد التكنولوجيا كشرط رئيسي للزدهار في العصر الرقمي، كما يجب على مختلف البلدان أن تتكيف مع هذا التحول واعتماد عقليات وإجراءات توهيها كتنظيمية جديدة تتماشى مع حتمية التحول الرقمي.



## المراجع

1. Aballa Omar Yao Bin Othman .(2011) .E-management development and deployment strategy for future organization *African Journal of Business Management*.6667-6657 الصفحات ،
2. Enrico Benni, Jigar Patel, Jan Peter aus dem Moore Tarek Elmasry .(2016) . Digital Middle East Transforming the region into a leading digital economy . *Digital McKinsey*.9 صفحة ،
3. European Commission .(2022) *Digital Economy and Society Index (DESI) 2022 Finland*.Finland: European Commission.
4. Hassan N Rawash .(2014) .Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions *Academic Research International* ، صفحة 215.
5. International Monetary Fund Washington .(2023) *UNITED ARAB EMIRATES SELECTED ISSUES*.Washington: International Monetary Fund.
6. James, John Sweeney and Aubrey Lee Dator .(2015) .Mutative Media Communications Technologies and Power Relations Past Present and Future . *Springer International Publishing*.54 صفحة ،
7. Jennifer Guay .(2018) *Mappéles meilleurs gouvernements numériques du monde*.
8. Ksh Beliya Luxmi Devi .(2020 ،2) .Case Study Method *.PG Pathshala*.
9. Ministry of Industry, Business and Financial Affairs .(2018 ،42) .Strategy for Denmark's Digital Growth.

- 10.S, and Kubat, A Gulsecen .(2006) .TeachingICTtoteachercandidatesusingPBL Aqualitative and quantitativeevaluation .*Educational Technology&Society* ، الصفحات 106-96.
- 11.Shahid Yusuf .(2021) .The Economic Research Forum .*Digital Technology and Inequality The Impact on Arab Countries*.Egypt.
- 12.Shihid Yusuf .(2021) .The economic Research Forum .*Digital Technology and Inequality The Impact on Arab Countries*.Egypte.
- 13.TELECOMMUNICATIONS AND DIGITAL GOVERNMENT REGULATORY AUTHORITY .(2020) .*Digital Transformation in the United Arab Emirates*.United Arab Emirates.
- 14.Tina George, Soonhee Kim, Robert P Beschel Jr, and Changyong Choi Karippacheril .(2016) .Bringing Government into the 21st Century The Korean Digital Governance Experience .*Directions in Development*.136 صفحة ،
- 15.United Nations Department of Economic and Social Affairs .(2022) .*e-Government Survey 2022*.New York.
16. الاتحاد العربي للاقتصاد الرقمي ومجلس الوحدة الاقتصادية العربية. (2022). مؤشر الاقتصاد الرقمي العربية لسنة 2022. دبي: مكتب تنظيم الإعلام-وزارة الثقافة والشباب.
17. فان دالين ديويولد- ترجمة محمد نبيل نوفل، سليمان الخضري الشيخ، طلعت منصور غبريال. (2010). *مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس*. القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
18. محمد حسنين عبد العجمي، علي عبد ربه حسين حماد. (2022). متطلبات الإدارة الإلكترونية لرفع الكفاءة المهنية لمديري مدارس. *مجلة كلية التربية*، صفحة 475.
19. محيي محمد مسعد. (2000). *كيفية كتابة الأبحاث و الإعداد للمحاضرات* (المجلد 2). الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
20. مسعود بوبياون. (2022). واقع الحكومة الإلكترونية في الجزائر وإمكانية الاستفادة من تجربة قطر الرائدة. *مجلة دفاتر بوادكس*، صفحة 271.