دور الإدارة الالكترونية في تعزيز الشفافية الإدارية
دراسة ميدانية على مجموعة من كليات جامعة الانبار

م.م. مناف عبدالمطلب أحمد
جامعة الأنبار
كلية الإدارة والاقتصاد
Manafmanaf784@gmail.com

م. فائز هليل سريح
جامعة الأنبار
كلية الإدارة والاقتصاد
faezalanbari@gmail.com

م.م. حاتم خليل إبراهيم
مديرية تربية الأنبار
محافظة الأنبار
hatem8522@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذي تؤديه الإدارة الالكترونية في تعزيز الشفافية الادارية وقد كانت عينة البحث مجموعة من كليات جامعة الانبار وهي سبع كليات وهي (الإدارة والاقتصاد، القانون، الآداب، الهندسة، الحاسوب، التربية للبنات، العلوم) اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على اقتران وصف الحالة من الأدبيات ومن ثم تحليلها وفقاً للبيانات التي تم جمعها من الميدان المبحوث. وقد تم أجراء عليها كذلك اختبار كرونباخ الفا للتأكد من درجة موثوقية واعتمادية الاستبيان وكانت النتيجة ٧٩% وهي نتيجة جيدة في العلوم الادارية وقد تم توزيعها على ٧٠ شخصاً من العاملين في تلك الكليات وعند جمع الاستبيان استخدمت الدراسة الاساليب الاحصائية وذلك باستخدام برنامج SPSS وقد تم استخدام مجموعة من أساليب التحليل الاحصائي حيث الدراسة الى مجموعة من النتائج والمتمثلة بأنه هنالك استخدام بمستوى جيدة لمعايير الإدارة الالكترونية وهنالك برامج تدريبية لتطوير العاملين وتنمية قدراتهم في عمليات الإدارة الالكترونية فضلا عن وجود اهتمام كبير لمبادئ الإدارة العليا من قبل الإدارة العليا للجامعة، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والي يمكن أجمالها في الاتي زيادة دعم الإدارات العليا في تبني الإدارة الالكترونية وبكافة مفاصل العمل وذلك لإنجاز العمل بأسرع وتيرة ممكنة وكذلك للتخلص من الترهل الوظيفي وأخيرا زيادة الشفافية، كما أوصت الدراسة على أهمية إيصال المعلومات المطلوبة للعاملين فيما يتعلق بأعمالهم بالوقت المناسب وبدقة عالية وبدون أي غموض.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، الشفافية الإدارية.

The Role of Electronic Management in Promoting Administrative Transparency
Field Study on a Group of University of Anbar Colleges

Assist. Lecturer Manaf Abdalmutalib Ahmed
College of Administration and Economics
University of Anbar

Lecturer Faez Hllail Sryyah
College of Administration and Economics
University of Anbar

Assist. Lecturer Hatem Khaleel Ibrahim
Directorate of Anbar Education
Anbar Province

Abstract:

The study aimed to identify the role played by electronic management in enhancing administrative transparency. The research sample consisted of a group of University of Anbar Colleges. Namely seven colleges (Administration and Economics,

law, Arts, Engineering, Computer, Education for girls, Science). The study relied on the descriptive analytical method, which is based on a combination of the description of the case from the literature and then analyzed according to the data collected from the field. As well as test Cronbach Alpha to ensure the Its reliability and reliability of the questionnaire, and the result was 79, a good result in administrative science has been distributed to 70 people from the staff of those colleges and when collecting the questionnaire used the researchers methods Using a SPSS program. A set of statistical analysis methods were used. The researchers reached a set of results, namely, that there is a good level of electronic management standards. There are training programs for developing employees and developing their abilities in electronic management processes. There is also great interest in the principles of senior management by University management. The study presented a set of recommendations which can be summarized to increase the support of the higher administrations in adopting the electronic management and in all the work joints in order to complete the work as quickly as possible and to get rid of the slack. To Sagging Finally, increase transparency, the study also recommended the importance of the send of information required for employees with regard to their work and the right time with high accuracy and without any ambiguity.

Keywords: Electronic Management, Administrative Transparency.

المقدمة

تعد الجامعات احدى مؤسسات الدولة الرئيسة في بناء الانسان والمجتمع لتحقيق التقدم والتنمية المستدامة، حيث أنها تؤدي دوراً رئيساً في ربط مواقع العلم بمواقع العمل والإنتاج، وبسبب الديناميكية السريعة التي يمر بها العالم بوقتنا الحاضر أصبح من الضروري أن تكون هنالك استجابة حقيقية وفعالة للكثير من تلك المتغيرات حيث أشارت العديد من الدراسات على اعتماد الإدارة الالكترونية والشفافية كإحدى الأدوات الفعالة في مواجهة هذه التحديات الجمة التي تواجهها المؤسسات والمنظمات بصورة عامة والمؤسسات التعليمية بصورة خاصة ومن الأساليب التي تستخدم لهذه الغاية هو ضرورة إصدار قواعد بيانات وتوفير الأساليب التقنية الحديثة لتبني مبادئ الإدارة الالكترونية أضافة الى اصدار نظام الشفافية والمسائلة الاقتصادية والذي يحوي على العديد من الضوابط منها ضمان حق المجتمع في تحصيل المعلومات ونشرها بكافة وسائل الإعلامية السمعية والمرئية.

وأن اعتماد مبادئ الشفافية لا بد أن تكون لتلك المؤسسات أنظمة الكترونية مبنية على أسس سليمة وأمنة وخاصة ما يتعلق بالإدارة الالكترونية وذلك من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية والإدارة المفتوحة من اجل وضع أسس علمية وعملية لنظام الإدارة الالكترونية وكل هذه هو داعم أساس لتطبيق الشفافية، أضافة الى أن الشفافية الإدارية تتطلب الوضوح في العلاقات والممارسات والتعاملات والسلوكيات فضلاً عن توفير مناخ تنظيمي مبني على المصداقية والثقة ما بين إدارة المؤسسات والمجتمع وذلك بتوفير البيانات والمعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل.

إن كل مما سبق قد دفع الكثير من الباحثين من السعي والبحث في حقول المعرفة وبطون الكتب للتعرف على الشفافية والقاء الضوء على مضامينه المتعددة لغرض الرقي بالمؤسسات وتحسين الخدمات وخلق الميزة التنافسية لها لما تلعبه الشفافية من أضفاء الجانب الأخلاقي للمنظمات بصورة عامة والأكاديمية بصورة خاصة وذلك من خلال تحمل المنظمات للمساءلة عن أنشطتها وسياستها أضافة الى احترام حرية واستقلالية التفكير وإمكانية تحصيل الافراد على المعلومات التي قد تلعب دور مهم في حياتهم.

مشكلة الدراسة: تعد الشفافية الإدارية من المشكلات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في وقتنا الحاضر وقد بدأت الكثير من المنظمات تستخدم العديد من الوسائل لغرض تعزيز الإفصاح والشفافية باعتبارها هي أساس بقائها وديمومتها وباعتبار الإدارة الالكترونية احدى الوسائل الرئيسة في تعزيز الشفافية، أضافة الى هذا ما تعانيه الكثير من المؤسسات من صعوبة أنجاز المعاملات بالدقة والسرعة المطلوبة مما تتطلب تبني مجموعة من الوسائل لتحقيق النتائج المرجوة، ولغرض إيضاح وتحديد معالم المشكلة يمكن اختزالها بالنقاط التالية:

١. ما هي الفوائد التي يحققها تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات؟
٢. هل أن تطبيق الإدارة الالكترونية سوف يقضي على الروتين والتأخير في الإنجاز وبالتالي يمكن من تعزيز الشفافية؟

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من التطورات الهائلة التي يشهدها العالم وذلك من خلال التحول من مرحلة التعاملات الورقية التقليدية والتي تكلف الكثير من الوقت والجهد الى مرحلة العمل الالكتروني لما له من دور في تسريع الإنجاز والدقة العالية والافصاح والشفافية، ويمكن تحديد اهداف الدراسة بالنقاط التالية:

١. إظهار التغيرات الكبيرة في تقنية المعلومات والتكنولوجيا التي لعبت دوراً في التغير في الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية ومدى تأثرها في تعزيز الشفافية.
٢. إبراز أهمية الشفافية الإدارية من خلال استخدام الإدارة الالكترونية.
٣. فتح الأفق أمام الإداريين والمهتمين في تطوير وتحسين الأعمال الإدارية وتعزيز الشفافية وذلك من خلال الخوض في الجوانب التكنولوجيا والمعلوماتية.
٤. تقديم المقترحات والحلول للمسؤولين وصناع القرار في جامعة الانبار لمواجهة المعوقات التي تعيق الشفافية الإدارية.

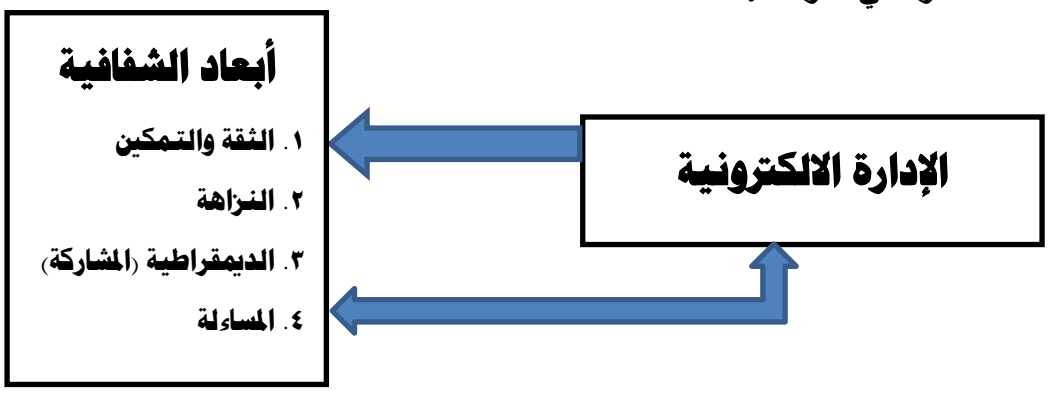
حدود الدراسة:

١. الحد المكاني: تقتصر حدود الدراسة على مجموعة من كليات جامعة الانبار والمتمثلة بكلية الإدارة والاقتصاد وكلية الآداب وكلية علوم الحاسبات وكلية القانون وأخيراً كلية الهندسة.
٢. الحد الزماني: أن الحد الزماني للدراسة يبدأ من ٢٠١٨/١/١ ولغاية ٢٠١٨/٤/٥.

فرضية الدراسة: وبهدف معالجة مشكلة الدراسة تم تبني الفرضيات الأتية:

- **الفرضية الأولى**: هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٥% ما بين تطبيق الإدارة الالكترونية مع مبدأ الشفافية الإدارية.
- **الفرضية الثانية**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الالكترونية في تعزيز مبادئ الشفافية الإدارية

المخطط الافتراضي للدراسة:



الشكل (١): المخطط الفرضي للدراسة

المبحث الثاني: الإطار النظري

تعريف الإدارة الالكترونية:

أسهم الكثير من الكتاب في التطرق الى مفهوم الإدارة الإلكترونية، وسوف يتم تناول أهمها وعلى النحو التالي: عرفها (نجم، ٢٠٠٤: ٢١٥) هي تلك العمليات الادارية التي تعتمد على امكانيات شبكات الاعمال ومنظومة الانترنت، من أجل تخطيط وتوجيه ومراقبة موارد المنظمة في سبيل تحقيق الهدف المطلوب.

وذكر (ALAjez, 2011: 90) هي تلك الانظمة الالكترونية التي تستخدمها الإدارة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لغرض تعزيز العمليات الادارية داخل المؤسسة، ويكون ذلك عن طريق تحويلها من الشكل العملي الى الاعمال الرقمية التجارية، مما يؤدي الى توفير الجهد والوقت وبأقصى فائدة من المعلومات المتاحة. ويعتقد (Rawash, 2014: 214) على انها العمليات التي تضمن توافق الوظائف الادارية واداريات تكنولوجيا المعلومات بعضها مع بعض بحيث تكون قادرة على توفير الخدمات والامن والتأدية الجيدة لإنجاح الاعمال الإلكترونية.

ويختلف في تعريفها (الرشيدي، ٢٠١٧: ١٩٨) على انها التقنيات الادارية الحديثة كافة وشبكات الاتصال، لأجل إكمال العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم ورقابة والتي تمكن الإدارة من تحقيق الأهداف بأقصى وقت ممكن. وذكر (Bataineh, 2017: 90) هي أداة من ادوات الإدارة القائمة على القدرة العليا للأنترنت وشبكات الاعمال ويكون ذلك من خلال المهام الإدارية من التخطيط والتجيه ومراقبة موارد المنظمة الداخلية، من اجل تحقيق ما هو مطلوب. ومن خلال التعرف أعلاه يستنبط الباحثون التعريف اجرائيا وهو ان الإدارة الالكترونية هي جميع التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات وشبكات الانترنت والأنترانت، التي تدعم الحكومات والمنظمات العامة والخاصة في عملية التواصل، وتحقيق ما هو مطلوب بين الطرفين الخارجي المتمثل بالمجتمع والداخلي المتمثل بالموظف لأجل تعزيز البنية التحتية ودعم العمل بالشفافية في انجاز الاعمال الادارية.

أهمية الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الحالي، كما انها تمتلك القدرة على مواكبة التطور الكمي والنوعي الهائل في مجال تطبيق التقنيات ونظم المعلومات. وأن

من أهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة للمجتمع هي زيادة شفافية التعامل مع الحكومات وخاصة فيما يتعلق بتحسين الخدمات واتاحة البيانات للجميع، اضافة الى ذلك تقديم المساعدة للإدارات العليا للمنظمات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. (Muaadh & Zawiyah, 2015, 118).

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد أهمية الإدارة الالكترونية بما يلي: (ياسين، ٢٠٠٥: ١١٤).

١. إنجاز المعاملات الإدارة بوقت أقل.
٢. قلة استخدام الورق بما ينعكس ايجابيا على أعمال المنظمات.
٣. الحفاظ على سرية المعلومات والسهولة في حفظها واسترجاعها.
٤. قدرة المنظمة في استجابة ومواكبة التطور فضلاً عن تمتعها بالمرونة.
٥. تبسيط الاجراءات بين أقسام المنظمة المختلفة، وكذلك مع المنظمات الاخرى داخل القطر.

ويرى (السالمي، ٢٠٠٨: ٤٠) أن الإدارة الالكترونية تعتبر مهمة في البلدان العربية وتطبيقها يؤدي الى:

- أنها ادارة بلا زمان: وباستمرار لمدة ٢٤ ساعة متواصلة.
- أنها إدارة بلا مكان: تتمثل في الهواتف المحمولة وكذلك عقد المؤتمرات والندوات الكترونياً.
- انها بلا تنظيمات جامدة: ويتم ذلك من خلال الشبكات والمنظمات الذكية.
- الارشفة الالكترونية بدلاً من استخدام المادي الملموس(الورق) ويكون ذلك عن طريق البريد الالكتروني والرسائل الصوتية.

عناصر الإدارة الإلكترونية:

تختلف وجهات النظر في تحديد عناصر الإدارة الإلكترونية، فيرى البعض أمثال (ياسين، ٢٠٠٥: ٢٤) ان مكونات وعناصر الإدارة الالكترونية الرئيسة هي:

- الحواسيب الالكترونية والتي تعرف (Hardware): جميع اجهزة الكمبيوتر المرتبطة مع بعضها البعض ولها عمل معين.
- البرمجيات والتي تعرف (Software): هي تلك البرامج التي تقوم بعمل الكمبيوتر وايضا تعرف بالإرشادات الموجهة للكمبيوتر والتي من خلالها يعمل عمل ما.
- الشبكات بـ (Networks): وتتكون من مجموعة حواسيب ترتبط بقناة اتصال لها القدرة على تبادل المعلومات.

وهنالك بعض الدراسات تضيف لها عناصر أخر (السالمي، ٢٠٠٨: ٢١٥)، (Bataineh, 2017: 91):

- **الموارد البشرية (HR):** وهم يعرفون بالبنية التحتية الانسانية والوظيفية للإدارة الإلكترونية، والبعض يرى انها المكونات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية، كما انها الاجهزة والمعدات والبرامج بمختلف أنواعها وكذلك الاتصالات ونظم المعلومات والموارد البشرية.
- **قاعدة البيانات (Database):** عرفت تعاريف عديدة ولكن أكثر تعريف شمولاً هي مجموعة البيانات المخزونة في الكمبيوتر لأجل تلبية احتياجات المستفيد بأسهل الطرق الممكنة ضمن الأنشطة المختلفة للمنظمة. ان الهدف من انشاءها هو القضاء على الاساليب القديمة وحل بعض المشكلات مثل التشابه والاختلاف.

فوائد الإدارة الإلكترونية:

إن للإدارة الالكترونية فوائد عديدة ستتم حصر أكثرها أهمية والتي هي: (العطيوي، ٢٠٠٥: ٢٤٥)، (الرشيدي، ٢٠١٧: ٢١١-٢١٢) (Bataineh, 2017: 92).

١. توفير المعلومات بكل مفصل عن المنظمة والموظفين فيها.
٢. استخدام أمثل للموارد المتوفرة في المنظمة، والعمل على رفع مستوى كفاءتها.
٣. تقديم المساعدة لإدارات المنظمة المتمثلة بالمستويات العليا وأدارتها بكفاءة وفاعلية سواء على المستوى البشري أو المالي أو الاداري وأخيراً المعلوماتي.
٤. المساعدة في ادارة اعمال المنظمة والتي تشمل التخطيط التنظيم التقييم والمتابعة.
٥. السماح بالحوار والمناقشة من خلال خدمات التعليم الذاتي والتراسل الالكتروني.
٦. توثيق كافة الانشطة من مدخلات ومخرجات الانظمة الادارية المتاحة في المنظمة الكترونياً.
٧. الربط بين اقسام المنظمة الكترونياً وخاصة الموزعة في مناطق جغرافية متعددة وبعيدة.
٨. القدرة العالية في التعامل مع الكثير من المستفيدين والمستخدمين.

التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية:

ذكرنا سابقاً أهمية الإدارة الإلكترونية وما توفره من خدمات للمجمع والحكومات والمؤسسات، لكن على الرغم من اهميتها الا انها تواجه تحديات في تطبيقها منها ما يلي: (Turban, et al., 2000: 22)

١. التحديات التقنية:

- البنية التحتية: وتتمثل بالافتقار الى بنية تحتية للمعلومات، وكذلك الزيادة في سعار الاجهزة المادية والبرمجيات، والفرق بين مواصفات الاجهزة داخل المنظمة الواحدة مما يعيق ربطها مع بعض.
- مخاطر التلاعب بالمعلومات (الاحتيال).
- خطورة الفيروسات.
- صعوبة الحفاظ على سرية المعلومات وأمنها. (Thompson, 2001: 36)

٢. التحديات غير التقنية:

- التحديات القانونية وما يتم تشريعه من أجل ضمان حقوق المستفيد من الخدمات.
- تحدي مقاومة التغيير منها عدم القدرة على الاستيعاب من قبل المستويات الادارية في المنظمة، وهذا يؤدي الى فشل تطبيق الإدارة الإلكترونية. (Kumar & Phhrommathed, 2006: 23)

٣. تحديات إعادة هندسة الأعمال:

أعتبر أن من أهم التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية هو إعادة الهندسة وذلك لان الاعمال في بعض البلدان العربية مازالت تستخدم أنظمة قديمة متمثلة باستخدام الهياكل التنظيمية الهرمية، وهذا غير مناسب لنماذج المؤسسات الالكترونية. (Husieen, 2012: 32)

الشفافية الإدارية: الشفافية كلمة سحرية إذا ما أرتبط القول بالفعل، فهنالك العديد من التعاريف التي بينت معنى الشفافية الإدارية حيث أن مفهوم الشفافية الإدارية يعد أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة والذي يعتبر موضوع المساءلة أحد المبادئ التي يتفاخر به المدراء الناجحون، أي وبمعنى اخر يمكن القول بأن الشفافية هو المبدأ الذي يؤثر على سياسة الإدارة وفقاً للأليات محددة ينظر لها متلقي الخدمة، وهي تحدد المسؤوليات بين المستويات المختلفة للإدارة والتي بدورها تعزز المساءلة. (Serhan, 2016: 157)

وعرفت كذلك على انها كافة عمليات التنظيم المستندة على أسس تدفق المعلومات التي تتميز بسمات "الحقيقة" و "الوفرة" و "الموثوقية" و "الدقة" وتتوفر في الوقت المناسب، ومتوازنة ولا لبس فيها، وتساعد المنظمات في الحد من التهديدات والتمكين وزيادة الثقة ما بين المنظمة وبيئاتها الداخلية والخارجية.(Oana, 2014: 18) وهذا التعريف ليس ببعيد عن المفهوم المقدم من Susan عن مفهوم الشفافية باعتبارها أداة أساسية في توفير المعلومات للجمهور، وهي أداة أساسية تساعد على اليقين القانوني وتساهم في تعزيز مصداقية الإدارة والشرعية.(Susan,2007:12)

ويمكن القول بأن الشفافية هو مصطلح معاكس للشفافية في المجالات القانونية والإدارية والسياسية والاقتصادية وعلم الاخلاق وعلم الاجتماع وبهذا تكون الشفافية قوة ذات اثر كبير في محاربة الفساد وتطوير الإدارة، لما تلعبه من دور مهم للمساعدة في تعزيز الوضوح التام في عمليات اتخاذ القرارات ووضع السياسات ورسم الخطط وعمليات عرضها على الجهات المختصة لغرض متابعة الأداء بالإضافة الى إخضاع الممارسات الإدارية والسياسية والمحاسبية والرقابة المستمرة. (Adam, 2013: 387)

والمقصود بالشفافية هو الوضوح التام مع الجمهور بالمواضيع المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي وكذلك تقوية وتعزيز المصداقية وتجنب قدر الإمكان عدم الوضوح والشافية لما لها من دور في انخفاض بل وحتى انعدام كفاءة المنظمة. (عبد الوهاب، ٢٠١٦: ١٣٦)

وتعرف الشفافية على أنها أداة أساسية للحكم الصالح وشرطاً أساسياً للديمقراطية، لأن الاستخدام الأمثل للشفافية لديه القدرة على خلق مؤسسة حميدة وشرعية، أضافة الى تمكين المواطنين وتثقيفهم وهذا يؤدي الى تغيرات ديناميكية مجتمعية وسياسية، وتوليد المزيد من الثقة والمشاركة، وتقليل الفساد، وتوليد أدارة أكثر كفاءة. (Mabillard & Raphael, 2015: 3)

وبعد الاطلاع على الأدبيات الإدارية يرى الباحثون أن الشفافية تعني الشفافية الإدارية بأنها تعني عدم الغموض والتكتم والسرية في كافة العمليات المتبعة من قبل المنظمة والتي تنتج عنها زيادة في كفاءة وفاعلية المنظمة وهذا ما يخلق الميزة التنافسية لهذه المنظمة عن منافسيها، حيث تعد الشفافية الإدارية من المبادئ الرئيسة لمنظمات الدول المتقدة وذلك لكونها الحجر الأساس لبناء التنمية المستدامة والشاملة في كافة المجالات التنموية.

أنواع الشفافية: قسمت الشفافية الى ثلاثة انواع الشفافية الى ثلاثة انواع: (السبيعي، ٢٠١٠: ٢٥)

١. الشفافية المدبلجة: وهي شفافية منقولة او مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة.
٢. الشفافية المؤدلجة: يتم ايجاد هذا النوع من الشفافية بغية خدمة مصالح وأيدولوجيات معينة، وتستخدم لغرض تحقيق هدف معين.
٣. الشفافية الانتقائية: وهي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة، وتكون طاغية ومصحوبة بحملة اعلانية عندما تكون الارقام والاحداث ايجابية.

أهمية الشفافية: تعد الشفافية من الاهداف الأساسية التي تسعى لها أية دولة أو منظمة لما تلعبه من أدوار مهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تلخيص أهداف المنظمة بالنقاط الآتية: (عناوي والزبيدي، ٢٠١٦: ٦)، (حرب، ٢٠١١: ١٢)، (شياع والخزعلي، ٢٠١٤: ٨٤)، (Anoeska, 2013: 8)

١. إزالة الإجراءات الروتينية والنظم البيروقراطية والتي ينتج عنها سرعة أنجاز المعاملات وذلك بالابتعاد عن الاجتهادات الشخصية أضافة الى تجنب حالات الإرباك والغموض في العمل.

٢. تساعد الأفراد في عملية التعبير عن آرائهم الشخصية والتي بدورها تلعب دور في زيادة درجة الرضا الوظيفي وهذا يصب في مصلحة المنظمة في الارتقاء بمستوى جودة أدائها.
٣. تسهم الشفافية الإدارية في أنجاح خطط التطوير والتخطيط كما انها تساعد في خلق مناخ الأبداع وهذا ما يساعد في أثراء العاملين بالمعلومات والإمكانيات التي تساعدهم في معالجة الحالات السلبية وتحويلها الى إيجابية.
٤. تدعيم أركان التنمية المستدامة فهي تلعب دوراً مهماً في تحسين جودة الأداء للمنظمة وللأفراد كلاً على حداً سواء.
٥. الشفافية هي إحدى مبادئ الحوكمة والتي تهدف الى توفير بيئة تتسم بالعدالة وتطبق مبادئ المساءلة.
٦. تساهم الشفافية في تعزيز الديمقراطية لكونها تفتح أفق النقاش وإمكانية المشاركة والمسائلة وهي مسائل اساسية ليتمكن الجمهور في التأثير على عمل المنظمة وهذا بدوره سيدعم ايمان الجمهور ويعزز من شرعية المنظمة.

محددات الشفافية: للشفافية محددات تؤثر بشكل او باخر على مفهوم الشفافية من هذه المحددات: (عبد الوهاب، ٢٠١٦: ١٣٩)

١. عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات: فيما يتعلق بالتمييز بين الانشطة الحكومية والانشطة التجارية.
٢. علانية العمليات: تتناول الممارسات الاساسية المتعلقة بعلانية اعداد العمليات وتنفيذها ومراقبتها.
٣. عدم اتاحة المعلومات للصالح العام: تتضمن قائمة كاملة بالمعلومات المطلوب توافرها.

وهنالك العديد من الدراسات التي تضع مجموعة من المعوقات الأخرى، والتي يمكن أجمالها بالآتي: (الحسنات، ٢٠١٣: ٢٥)

٤. ضعف سيادة القانون.
٥. غياب خطة تشريعية في ظل تضارب القوانين.
٦. عدم وجود هيئة مستقلة في محاربة الفساد.
٧. غموض الإجراءات الرسمية، أضافة الى عدم تقديم الذمم المالية لكبار المسؤولين وهي جزء من عمليات التحفظ عن المعلومات ومنع تداولها.
٨. تسييس الفساد وبالتالي تحييد الشارع.

أبعاد الشفافية الإدارية: لقد تعددت أبعاد الشفافية الإدارية وسنركز في بحثنا هذا على العناصر الأساسية والمتمثلة:

١. الثقة والتمكين: تطرقت العديد من الأدبيات حول مفهوم الثقة والتمكين باعتبارها أحد العناصر الرئيسة في الشفافية الإدارية فقد عرفت على أنها تداول المعلومات الأساسية مع العاملين لغرض تكوين فكرة عن القرارات المتخذة من قبل الإدارة وهذا يساعد العاملين في بناء ووضع تقارير واقتراحات تتميز بالموثوقية وبالتالي زيادة قدرات المنظمة على مواجهة أية مساءلة أضافة الى تقوية شرعيتها. (Brad, 2008: 1)

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن الثقة تبنى على قاعدان أساسيتان فالقاعدة الأولى تتعلق بالاتصالات فكلما كانت المنظمة تتمتع بفاعلية الاتصالات بينها وبين المواطنين والموظفين وادارات المنظمة كلما زاد مستوى الثقة، أما القاعدة الثانية فهي تعتمد على قدرة المنظمة على الاندماج والتعامل مع المؤسسات الأخرى وتحقيق المنافع المتبادلة. (الحسنات، ٢٠١٣: ١٥)

ويضيف (Vincent & Martial, 2014: 4) على أن الثقة تعتمد على التوقعات وهي تقسم الى ثلاثة أبعاد:

٢. الاختصاص (هل الطرف الأخر قادر على فعل ما يقول إنه سيفعله).
٣. التعاقد (هل سينفذ الطرف الأخر أتفاقه التعاقدي).
٤. الأداء المميز (هل الطرف الأخر سوف يقدم التزاما مفتوحاً لاتخاذ مبادرات لغرض خلق المنفعة المتبادلة مع الامتناع عن تحصيل ميزة غير عادلة.
٥. النزاهة: تعد النزاهة مسؤولية اجتماعية فهي عملية تستند على كشف الحقائق ومناقشتها حيث يعد هذا المفهوم من أهم مبادئ تطبيق الشفافية في المجتمعات الديمقراطية، لما تلعبه من دور مهم في توفير وسائل التواصل ما بين المواطنين وصانعي القرار أضافة الى تعزيز التزام المنظمات في عمليات تحسين الجودة والتحلي بالنزاهة. (الحسنات، ٢٠١٣: ١٤)

وعادة ما تستخدم كلمة النزاهة كمصطلح للسلامة والفضيلة وأن هذه الكلمة يراها بعض الناس على انها نوعية الشعور بالأمانة والصدق فيما يتعلق بالدوافع لاتخاذ إجراءات وفقاً لمعتقدات وقيم الشخص في جميع الأوقات، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن النزاهة هو مفهوم يرتبط بالاتساق في الإجراءات والقيم والأساليب والتدابير والمبادئ والتوقعات والنتائج والتي تتوج بالسمة الأساسية وهي الفضيلة. (David, 2010: 6)

أن عملية تطبيق النزاهة تعني أن تتمتع العمليات بالصفات التالية: (الغامدي، ٢٠١٤: ١٣)

١. تكون القرارات وسلوكيات الموظف منسجمة مع طبيعة المؤسسات وأهدافها ورسالتها وتكون محل ثقة بالنسبة للمؤسسة والمجتمع كلاً على حد سواء.
٢. تحصيل المجتمع من الخدمات العادلة وأن تكون غير متحيزة ومبنية على أسس قانونية وشرعية.
٣. تدار الموارد بشكل عملي وفعال وبما يخدم المصلحة العامة والمصلحة الخاصة.
٤. الوضوح التام فيما يتعلق بالقرارات المتخذة وأليات اتخاذها وإمكانية الاطلاع عليها وخاصة القرارات التي لها علاقة بالمال العام.
٥. الديمقراطية والمشاركة: الديمقراطية هي كلمة مأخوذة من اللغة اليونانية والتي تعني حكم الشعب أو حكم الأغلبية أي بمعنى حكم الشعب من قبل الشعب وبعبارة أخرى يمكننا القول إن الحكومة تأتي من الشعب وتمارس من قبل الشعب ولغرض مصالح المواطنين. (Paula & Jean, 2008: 4)

ولم تعد الديمقراطية كمفهوم ينحصر في نظام حكم بل أضحى أسلوب للممارسات السياسية والاقتصادية والحركات الاجتماعية أضافة الى كونها نمط سلوك حياتي وصفة للعلاقات بين الأفراد والمجموعات، وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الديمقراطية على أنها "ذلك الترتيب المنظم الذي يهدف الى الوصول الى القرارات السياسية والذي يمكن الأفراد من خلاله اكتساب السلطة للحصول على الأصوات عن طريق التنافس".

أما فيما يتعلق بالشفافية الإدارية فأن أحد أركانها الأساسية هي الديمقراطية لما توفره من أرض خصبة للممارسات الشفافية فما يلاحظه من الأنظمة الغير ديمقراطية فلا تسمح لها بممارسات الشفافية الصحيحة وحينها تضعف المسائلة، فاذا ما وجدت منظمات وأجهزة أعلام مستقلة فأنها ستولد قوة ضغط على السلطات في نشر المعلومات للمواطنين لتكون الديمقراطية مظهر من مظاهر الديمقراطية. (الحسنات، ٢٠١٣: ١٤)

وهنالك ثلاث مبادئ أساسية للديمقراطية: (Robson & Marco, 2014: 86)

١. وجود أدارة منتخبة نابعة من إرادة المواطنين باعتبارهم المصدر الرئيسي للسيادة وهذا ما يضفي الصفة الشرعية على افعال الإدارة أو الحكومة.
٢. تبرير القرارات المتخذة من قبل الإدارات والكشف عن حساباتها أضافة الى تبرير أعمالهم أثناء ممارساتهم للسلطة، وتحديد ما أذا كان ينبغي منحهم الثقة والبقاء من عدمه.
٣. وجود مجموعة من القوانين والأنظمة والتشريعات الموجودة مسبقاً والتي تحكم السلطات في مجال عملهم، وتتيح للمواطنين الحق في تقديم الشكاوى في حال شعورهم بأن حقوقهم مهددة بأفعال تلك السلطة.
٤. المساءلة: على الرغم من الاعتقاد السائد وعلى نطاق واسع بأن المساءلة أمر جيد إلا أن هذا المفهوم شديد التجريد، وعادة ما يتم استخدامه بشكل عام وغير واضح، لكن المفهوم الحقيقي للمساءلة هو مفهوم يتعلق بالعمليات التي يجب على من يمارسها سواء حكومات أو ممثلين منتخبين أو كمسؤولين معينين أن يثبتوا أنهم مارسو صلاحياتهم وأدوا واجباتهم على أفضل شكل. (David, 2010: 4)

وبحكم تطور الإدارة بوقتنا الحاضر برزت اهمية المساءلة باعتبارها المقوم الأساس للإدارة الناجحة حيث أصبح مفهوم المساءلة مرتبط بالحكم الرشيد، وأن مفهوم المساءلة يتكون من ثلاث مراحل أساسية وهي: (Mabillard & Raphael, 2015: 5)

١. مرحلة المعلومات: تلتزم الجهة أو المنظمة بالإبلاغ عن أنشطتها وفعاليتها.
٢. مرحلة المناقشة: يمكن لجهات المساءلة التشكيك بمدى كفاية أو مصداقية المعلومات.
٣. مرحلة النتائج: يجوز للمحكمة إصدار حكم على سلوك الفاعل.

وهنا لأبد من الإشارة الى أهم العناصر الأساسية للمساءلة وهي: (Roopinder, 2013: 43)

العنصر الأول/المسؤولية: والمقصود بالمسؤولية هي الحاجة لتبرير الإجراءات.

العنصر الثاني/الأنفاذ: وهي العقوبة التي يمكن فرضها أذا ما وجدت الإجراءات أو مبررات الإجراءات غير مرضية.

العنصر الثالث/القدرة على الاستجابة: قدرات الذين يخضعون للمساءلة من الاستجابة للمطالب المقدمة.

المبحث الثالث: الإطار العملي

أولاً. وصف عينة الدراسة

لقد قام الباحثون ببناء جداول تبين نتائج التحليل بما يتعلق بالجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة وأخيراً المنصب الذي يشغله الشخص المجيب على الاستبيان، وفيما يلي عرض لنتائج عينة البحث وفقاً للخصائص والسمات الشخصية:

الجدول (١): توزيع عينة الدراسة على أساس الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	٨٦	%٧٢
أناث	٣٤	%٢٨
المجموع	١٢٠	%١٠٠

يتبين من الجدول السابق أن ٧٢% من عينة المجتمع هم من الذكور والنسبة المتبقية والبالغة ٢٨% هم من الإناث وهذا يشير الى أن غالبية العاملين هم من الذكور وهذا مؤشر غير إيجابي وهذا انعكاس لطبيعة المجتمع في محافظة الأنبار هو مجتمع ذكوري.

الجدول (٢): توزيع عينة الدراسة على أساس العمر

العمر	العدد	النسبة
اقل من ٣٠ عام	٣٣	%٢٧
من ٣١ الى ٣٥ عام	١٨	%١٥
من ٣٦ الى ٤٠ عام	٢٩	%٢٥
من ٤١ عام الى ٤٥ عام	٣١	%٢٥
أكبر من ٤٦ عام	٩	%٨
المجموع	١٢٠	%١٠٠

يظهر لنا من الجدول السابق بأن غالبية اعمار عينة الدراسة هم من أقل من ٤٠ عام وهذا مؤشر إيجابي يدل شبابية الكادر الوظيفي في جامعة الانبار أضافة الى أن الجزء الاعظم هم من الاعمار من ٣١ الى ٤٠ عام وهذه الفئة العمرية تتميز بالحيوية والخبرة في أن واحد.

الجدول (٣): توزيع عينة الدراسة على أساس التحصيل الدراسي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
إعدادية	١٣	%١١
دبلوم	١١	%٩
بكالوريوس	٤١	%٣٤
ماجستير	٢٩	%٢٤
دبلوم عالي	٥	%٥
دكتوراه	٢١	%١٧
المجموع	١٢٠	%١٠٠

يظهر لنا الجدول اعلاه بأن الجزء الاعظم من عينة الدراسة قد كان تحصيلهم الدراسي شهادة البكالوريوس وهذا مؤشر إيجابي الى حداً ما وذلك بتكليف أغلب المهام الادارية الى حملة شهادة البكالوريوس.

الجدول (٤): توزيع عينة الدراسة على أساس سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
اقل من ٥ عام	٨	%٦
من ٦ الى ١٠ عام	٣٩	%٣٣
من ١١ الى ١٥ عام	٤٤	%٣٧
أكثر من ١٥ عام	٢٩	%٢٤
المجموع	%١٢٠	%١٠٠

يبين الجدول اعلاه والمتعلق بسنوات الخدمة بأن أغلبهم من اصحاب سنوات الخدمة التي تزيد عن خمسة سنوات وهذا مؤشر إيجابي أذ يعكس مدى خبرة وكفاءة العاملين في أعمالهم الموكلة بهم.

ثانياً. اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٥% ما بين تطبيق الإدارة الالكترونية مع مبدأ الشفافية الإدارية.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الالكترونية في تعزيز مبادئ الشفافية الإدارية.

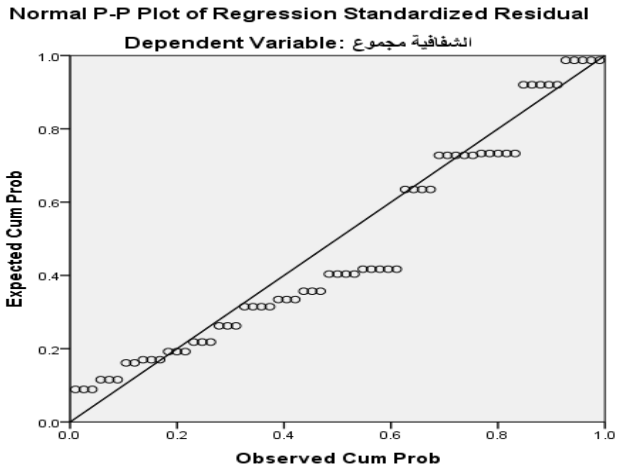
وللتحقق من **الفرضية الأولى** تم استخدام معامل ارتباط (Person) واختبار (T-Test) للاستدلال على معنوية معامل الارتباط وقد تم التوصل الى النتائج التالية، وكما مبين في الجدول التالي:

الجدول (٥)

	الإدارة الالكترونية	الشفافية الإدارية
الإدارة الالكترونية	١	٠,٩١٣**
الشفافية الإدارية	٠,٩١٣**[١]	١

ويظهر لنا من الجدول أعلاه بأن قيمة معامل الارتباط ما بين الإدارة والالكترونية والشفافية الإدارية قد بلغ ٠,٩١٣ وهي قيمة تدل على قوة العلاقة وبمعنوية عالية حيث بلغ مستوى الاحتمالية Sig(0.000) ودلت كذلك على طردية العلاقة أي أنه كلما أزداد الاعتماد على الإدارة الالكترونية في جامعة الأنبار كلما تعزز مبدأ الشفافية الإدارية بشكل أكبر، وهنا نستدل على صحة الفرضية الأولى للدراسة. أما بخصوص الفرضية الثانية والقائمة على أساس وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الالكترونية على مبدأ الشفافية الإدارية في جامعة الانبار وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، ولتطبيق الانحدار الخطي البسيط لا بد من تحقق ثلاث شروط أساسية للوثوق من النتائج التي سيخرج بها البحث.

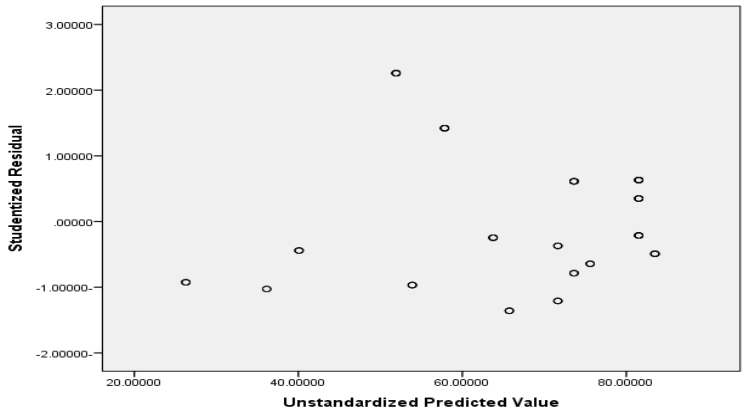
الشرط الأول (اعتدالية التوزيع الاحتمالي للأخطاء في النموذج): على الرغم من كون هذا الشرط ممكن التخلي عنه لكون عينة الدراسة أكبر من ثلاثين مشاهدة وهذا ما نصت عليه نظرية الحد المركزية إلا أن الباحثون قاموا بإجراء الرسم البياني رقم (٢) حيث يدلل ذلك على تحقق الشرط الأول من خلال انتشار الأخطاء بشكل عشوائي على جانبي الخط.



الشكل (٢)

الشرط الثاني (ثبات تباين الأخطاء): تم التحقق من خلال الرسم البياني رقم (٣) والذي يبين فيه توزيع الأخطاء وبشكل عشوائي على جانبي الخط والذي يمثل الصفر، ألا اننا لا يمكن رصد نمط معين لتباين الأخطاء.

[١] الارتباط معنوي عند مستوى ١%.



الشكل (٢)

الشرط الثالث (الاستقلال الذاتي لأخطاء):

حيث تم التحقق من هذا الشرط باستخدام اختبار Dorbin watson حيث بلغت قيمة W ٢,٢٨ وأن هذه القيمة قد وقعت بين قيمتان حديتين ($2<W<4-du_{1.6}=2.38$) حسب جدول القيم الحرجة لـ دوربن واتسون عند K=1 ودرجة حرية = ٦١ وعلى هذا الأساس يتضح وجود استقلال ذاتي للأخطاء.

وبعد التأكد من تحقق الشروط الثلاث السابقة يمكن الأن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط كوسيلة إحصائية للتأكد من الفرضية الثانية للدراسة القائمة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الالكترونية على مبدأ الشفافية الإدارية.

الجدول (٦)

مصد التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	S.S	F	Sig
الانحدار	١٥٨٣٥,٥٣	١	١٥٨٣٥,٥٣	٣٠٣,٦٤	٠,٠٠٠
الأخطاء	٣١٨١,٣٣	٦١	٥٢,١٥		
المجموع	١٩٠١٦,٨٦	٦٢			

يتبين من الجدول أعلاه بأن نموذج الدراسة (الانحدار الخطي البسيط) بين الإدارة الالكترونية والشفافية الإدارية هو نموذج ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٣٠٣,٦٤) وبمستوى احتمالية (Sig(0.000 ويصبح نموذج الدراسة بالشكل التالي:

$Y=10.^{\beta 0}50+1.^{\beta 1}97$

حيث أن:

Y: الشفافية، 10.50: قيمة الحد الثابت، 1.97 معامل الانحدار، X: الإدارة الالكترونية

الجدول (٧)

نموذج	β غير المعيارية	T. test المحسوبة	Sig
β_0 الحد الثابت	10.50	3.74	0.002
β_1 المتغير المستقل	1.97	17.425	0.000

يظهر لنا الجدول أعلاه تأثير معنوي للحد الثابت والذي يمثل الشفافية الإدارية في حال عدم وجود تطبيق للإدارة الالكترونية في المؤسسة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣,٧٤) وبمستوى احتمالية (0.002) وكذلك وجود تأثير عالي للمتغير المستقل والمتمثل بالإدارة الالكترونية على الشفافية الإدارية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (١٧,٤٢٥) وبمستوى احتمالية (٠,٠٠٠).

الجدول (٨)

نموذج Model	معامل مربع الارتباط الصحيح R^2	الخطاء المعياري
نموذج الانحدار	٠,٥٣	٧,٢٢

يتبين لنا من الجدول أعلاه بأن مربع معامل الارتباط المصحح قد بلغ ٠,٥٣ أي أن ما نسبته ٥٣% من التأثير الحاصل في مبدأ الشفافية الإدارية سببه وبشكل كبير هو تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات ويمكن تلخيصها بالشكل التالي:

١. وجود ترابط عال ما بين الإدارة الالكترونية والشفافية الإدارية وبمستوى (٠,٩١٣) وبمستوى انحراف معياري أقل من واحد وهذا يدل على عدم وجود حالات تشتت في إجابات عينة الدراسة.
٢. توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية ما بين الإدارة الالكترونية بجميع أبعادها المتمثلة بـ (الثقة والتمكين، النزاهة، الديمقراطية "المشاركة"، المساءلة) مع الشفافية الإدارية وبنسبة تبلغ (٠,٥٣).
٣. تساعد الإدارة الالكترونية في تدعيم مبادئ الشفافية في جامعة الانبار وهذا سينعكس على خلق بيئة عمل مثالية تخلو من الممارسات الخاطئة والإرباك التنظيمي وذلك بسبب التوضيح المفصل عن إجراءات العمل.
٤. إن العاملين في جامعة الأنبار لا يشعرون بأن لديهم وسيلة واضحة لغرض تقديم ملاحظاتهم وآرائهم.
٥. إن تطبيق مبادئ الإدارة الالكترونية بشكل واضح ودقيق من المؤكد بأنه سيساعد في تعزيز مبادئ الشفافية في جامعة الأنبار، لكن هذا الإجراء لن يكون له دور حازم في معالجة كافة القضايا العالقة واتخاذ القرارات بشأنها لذا لابد من وجود إجراءات أخرى تكون مكملة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

ثانيا. التوصيات

١. تعزيز وعي مسؤولي الجامعة على أهمية تدعيم الإدارة الالكترونية باعتبارها وسيلة في تدعيم مبادئ الشفافية الإدارية والتي ستنعكس أيجاباً على تسريع عجلة التطور والأبداع.
٢. التأكيد على تبني كافة مستجدات تقنيات الاتصال الحديثة لغرض زيادة الشفافية وكذلك لتبسيط الإجراءات المستخدمة في العمل.
٣. العمل على خلق فضاء من حرية المعلومات وتدعيم مبادئ المساءلة في ظل أجواء من النزاهة.
٤. على جامعة الانبار توفير المعلومات المطلوبة لموظفيها في المكان والوقت المناسب وعلى أن تكون هذه المعلومات غير محرفة وليست مكررة.

المصادر

اولاً. المراجع العربية:

١. البدران، عروبة رشيد ومحسن، عبد الرضا، (٢٠١٤)، واقع الإدارة الالكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها: دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة، العراق، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ٣٧.
٢. حرب، نعيمة محمد، (٢٠١١)، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة-قسم أدارة الاعمال.

٣. الحسنات، يسرى، (٢٠١٣)، واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العراقة في تعزيزها، الجامعة الإسلامية-غزة، معهد التنمية المجتمعية، أدارة منظمات المجتمع المدني.
٤. الرشيدي، حمد بن عايض، (٢٠١٧)، واقع استخدام الإدارة الإلكترونية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية، المجلة التربوية، العدد ٥٠، مصر.
٥. السبيعي، فارس بن علوش، (٢٠١٠)، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعوم الأمنية، قسم العلوم الأدرية.
٦. السالمي، علاء عبدالرزاق، (٢٠٠٨)، الإدارة الالكترونية Electronic Management، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان.
٧. عبد الوهاب، محمود أسامة، (٢٠١٦)، الشفافية الإدارية وأثرها في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية.
٨. العطيوي، صالح محمد، (٢٠٠٥)، تقنية المعلومات قائد لموجات التغيير في منظمات الاعمال في هذا العصر، الملتقى الاداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الاداري نحو ادارة متغيرة وفاعلة، جدة.
٩. عناوي، سحر والزبيدي، رهيو، (٢٠١٦)، الشفافية الإدارية ودورها في دعم الإصلاح الإداري/دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الحكومية في الديوانية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية/ جامعة واسط-العدد (٢٤).
١٠. الغامدي، عبدالله سعد، (٢٠١٤)، دور النزاهة والشفافية في محاربة الفساد، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، كلية العلوم الاستراتيجية.
١١. محمد، غربي، (٢٠١١)، الديمقراطية والحكم الرشيد: رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف (الجزائر)، دفاتر السياسة والقانون، عدد خاص.
١٢. نجم، نجم عبود (٢٠٠٤)، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، ط(١)، دار المريخ، الرياض.
١٣. ياسين، سعد غالب، (٢٠٠٥)، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض.

ثانياً. المراجع الأجنبية

1. Kumar, Sameer, & Phhrommathed, (2006), Improving a Manufacturing Process by Mapping and Simulation of Critical Operations, **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol.17, No. 1.
2. Brad L. Rawlins, (2008), Measuring the Relationship Between Organizational and employee trust, public relations Journal Vol.2, spring.
3. Robson Zuccolotto & Marco A. c. Teixeira, (2014), Budegetary Transparency and democracy: the effectiveness of control Institutions, International business, Vol.7, no. 6.
4. Martial Pasquier, Vincent Mabillard, (2015), Transparency and Trust in Government: A Two-Way Relationship. Yearbook of Swiss Administrative Sciences.

5. Roopinder oberoi, (2013), institutionalizing transparency and accountability in indian governance: understanding the impact of right to information, IOSR journal of humanities and social science (IOSR-JHSS) volume 11, Issue 4.
6. David K. W. Ssonko, (2010), Ethics, Accountability, transparency, integity and professionalism in the public service: the case of Uganda.
7. Muaadh Mukred & Zawiyah M. yusof, the role of electronic records management (ERM) for supporting Decision making process in yemeni higher professional education (HPE): A preliminary review, jurnal teknologi (Sciences & Enguneering).
8. Mabillard, vincent and Raphael zumofen, (2015), the uncertain relationshipe between transparency and accountability revisited through four swiss case, Paper prepared for Conference on Good Governance: Global Issues, Local Context.
9. Anoeska, buijze, (2013), the six faces of transparency, p8.
10. Thompson, Jon, M., (2001), **Journal of E-Business**, the Real Transformation Beings, Data Base Academic Search Elite.
11. Turban, E. Fraim, Lee, (2000), Tae, King Pavid, Chung & H. Michael, **Journal of Electronic Commerce**: Managerial Perspective, Prentice Hall, Upper Saddle River, Vol.1.
12. Husieen, Ceaser, (2012), Applications to Use Electronic Mail System in the Electronic Management, **Journal of Economic and Administrative Sciences**, Vol, 18, No.65.
13. Oana, Brindusa, (2014), Transparency in Organizing A Performative Approach, copenhagen business school.
14. Paulan becker and Jean A. Raveloson, (2008), What is Democracy.
15. Susan I. Liem, (2007), Constituents of transparency in public administration with reference to empirical findings from estonia, Dissertation of the university of St. gallen graduate school of business administration economics, law and social (HSG) to obtain the title of Doctor of Economics.
16. Adam, candeub, (2013), transparency in the administrative state, 51 hous, L.Rev. 358.
17. AlAjez, I., (2011). The Role of Organizational Culture in Activating Applying the Electronic Management. Unpublished Master thesis, **Islamic university, Gaza**, Palestine.
18. Bataineh, A, Khaled, (2017), The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate**, Journal of Management and Strategy**, Vol. 8, No. 5.
19. Rawash, Hassan. N. (2014), Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions, **Academic Research International** Vol. 5, No.5.
20. Ashour, K., & AlNemri, D., (2013). The Level of Applying the Electronic Management in Yarmouk University from the Perspective of the Administrators and Educational Board Members. **Jordanian Magazine for Educational Sciences**, Vol. 9, No. 2.