# انعكاس النضج الرقمي على تسريع الحوكمة الإلكترونية في المنظمات العراقية
## دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الحكومية الخدمية

أ.م.د. ثامر عكاب حواس
أ.م. د. عبدالله محمود عبدالله
أ.د. نزهان محمد سهو
جامعة سامراء وتكريت _ كلية الادارة والاقتصاد

**الملخص**

هدف البحث الى التعرف على مستوى النضج الرقمي في المنظمات الحكومية الخدمية والذي بدوره سيساهم في حوكمة الاعمال والخدمات المقدمة مما يعزز ذلك من زيادة كفاءة الاداء لتلك المنظمات والتقليل من مستوى التلكؤ وسوء الخدمات المقدمة، ولتحقيق هدف البحث وتوجهاته الفلسفية فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت اداة الاستبانة في جمع البيانات من الميدان المبحوث، وقد تمثل ميدان الدراسة في دوائر(البطاقة الوطنية, الجوازات وبطاقة السكن) في سامراء، اما مجتمع الدراسة وعينته فكان متمثل في(41) فرد من العاملين، وتم استخدام برنامج (SPSS 25) في تحليل البيانات التي تم جمعها.

وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها ان المنظمات المبحوثة ذات مستوى متوسط من النضج الرقمي ويميل الى أقل نضج مما أنعكس ذلك الى ضعف الخدمات المقدمة وتلكؤها نسبيا، وهذا بدوره انعكس على ضعف حوكمة الخدمات الالكترونية وضعف السيطرة على بعض الانشطة والخدمات المقدمة من قبل تلك المنظمات، ومن اهم التوصيات ضرورة زيادة الدعم المادي الذي يسهم في توفير البنى التحتية التي تسهم في الوصول الى النضج الرقمي العالي والذي بدوره سيزيد من السيطرة على الخدمات والاعمال المقدمة من تلك المنظمات الخدمية.

الكلمات المفتاحية: النضج الرقمي، الحوكمة الالكترونية، المنظمات العراقية

# The Reflection Of Digital Maturity On Accelerating E-Governance In Iraqi Organizations: Analytical Study Of A Sample Of Government Service Organizations

**A.P.Dr. Thamer Akab Hawass[1]**
**A.P. Dr. Abdullah Mahmoud Abdullah[2]**
**Prof.Dr. Nazhan Muhammad Sahw[3]**

The aim of the research is to identify the level of digital maturity in government service organizations, which in turn will contribute to business governance and the services provided, which enhances this in increasing the performance efficiency of these organizations and reducing the level of sluggishness and poor services provided. The questionnaire in collecting data from the researched field, and the field of study was represented in the departments (national card, passports and housing card) in Samarra. collected.

The research reached a set of results, the most important of which is that the surveyed organizations have a medium level of digital maturity and tend to be less mature, which was reflected in the weakness of the services provided and their relative sluggishness, and this in turn was reflected in the weak governance of electronic services and poor control over some of the activities and services provided by those organizations. One of the most important recommendations is the need to increase material support that contributes to providing the infrastructure that contributes to reaching high digital maturity, which in turn will increase control over the services and business provided by those service organizations**.**

**Keywords: digital maturity, electronic governance, Iraqi organizations**

**المقدمة**

**شهدت العقود الثلاثة الاخيرة أسرع واكبر طفرة علمية في سرعة من التطورات والتحولات في البيئة التي يسودها الغموض ودرجة عالية من عدم التأكد، وقد نجم عن هذه الطفرة حصاد علمي وتكنولوجي ومعرفي تجسد في ظهور النضج الرقمي، فاتجهت دول العالم للاستفادة من هذه التقنية في مختلف المجالات لتفوقها في السرعة والدقة على العمل التقليدي. كما كانت العولمة سببا في الثورة المعلوماتية التي اصبح بموجبها استخدام الوسائل التكنولوجية ومنها الانترنت من الضرورات الحياتية، فتوجب إدخالها في الاعمال الاقتصادية والادارية، وبدأت الدول والحكومات في استخدام هذه التكنولوجيا لتقديم الخدمات للمواطنين.**

**ونتيجة لهذا التطور الالكتروني ومتطلبات العصر في ادارة تتلاءم مع النضج الرقمي الحاصل، سرع تطبيق "الحوكمة الالكترونية" ليواجه تلك المتطلبات، فضلا عن الوضوح الذي توفره التكنولوجيا لتحقيق أهداف المنظمات بتعزيزها للحوكمة.**

**وظهرت الحاجة إلى الحوكمة الالكترونية خلال العقود الثلاثة الماضية ما استدعى وضع قواعد للحوكمة تضبط عمل اصحاب العلاقة في المنظمات، وازدادت اهمية الحوكمة نتيجة تحول الكثير من دول العالم إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي الذي يعتمد على المنظمات الخاصة في تحقيق معدلات مرتفعة من النمو.**

**هذا الوضع الجديد فرض على المنظمات تحديات جديدة تختلف شكلا ومضمونا عن المدد السابقة وتزداد شدة هذه التحديات على الدول النامية نظرا للتأخر في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عموما وفي الآليات الضرورية للاستفادة من هذه التقنيات.**

**ويُعدُّ العراق من هذه الدول التي تسعى جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال في تقديم الخدمات العامة، من خلال تطوير قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالاعتماد على شبكة الانترنت والتحول الرقمي التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الحوكمة الإلكترونية، وتعد دوائر(البطاقة الوطنية والجوزات وبطاقة السكن) من الدوائر التي أخذت النصيب الأكبر من هذا التغير وذلك بعدما كانت تعتمد على الطرق اليدوية في العمل الاحصائي ما يسبب التأخر في إيصال البيانات المطلوبة الى من يحتاجها في الوقت المناسب والدخول في مشاكل البيروقراطية وانعدام**

الشفافية، ومن أجل التقليل من هذه المشاكل تسعى هذه الدوائر لإحداث تغييرات في مجالي العمل الإداري والفني ومحاولة تحديثها والانتقال لنظام الحوكمة الالكترونية، التي أصبحت ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها لتسريع عملية انجاز مهامها الكترونيا ما يستوجب توافر بنية تحتية قوية لديها حيث أن نجاحها مرتبط بما يمكن توفيره من بنى تحتية وكفاءات بشرية وبنية تنظيمية وهيكلية تمكنها من تحقيق أهدافها.

## المبحث الاول

## الإطار المنهجي للبحث

### أولاً: مشكلة البحث:

لقد أدت التطورات المتسارعة في بيئة المنظمات إلى زيادة تبني التطور في تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة استراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات واستمرارها. وفي ظل التوجه العالمي نحو استعمال التكنولوجيا الرقمية في كل نواحي الحياة وفي ظل التحول المتسارع للحكومات التقليدية إلى تطبيق الانشطة الالكترونية في نشاطها، أضحت الحوكمة الالكترونية ذات أهمية كبيرة وضرورية ومرشدا للمنظمات. فهي تعد أداة وطريقة للإدارة والقيادة تفرض الانضباط في جميع الأعمال اداءً وسلوكاً وادارةً ورقابة ومتابعة للأعمال وغيرها من الأنظمة التي تواجه سير الأعمال بصفة عامة. وعلى مستوى منظماتنا المحلية تعد الحوكمة الالكترونية أحد الحلول النموذجية لمعالجة الكثير من المشاكل التي تواجهها منظماتنا الخدمية، نتيجة ما تعانيه من تلكؤ في اعمالها، فضلا عن الفساد الاداري الذي أصبح يثقل كاهل منظماتنا الخدمية، مما جعل التوجه نحو الحوكمة الالكترونية أحد الحلول المثالية التي يمكن أن تعتمدها المنظمات المحلية في معالجة المشاكل التي تواجهها. ومن هنا تظهر مشكلة البحث في التساؤل الرئيس:

"ما مدى انعكاس النضج الرقمي على تحقيق الحوكمة الالكترونية في المنظمات العراقية؟"

### ثانياً: اهمية البحث:

تظهر اهمية البحث من محاولة دراسة أهمية النضج الرقمي على تسريع الحوكمة الالكترونية، بوصفها إحدى الجوانب المعاصرة والأكثر كفاءة في تحقيق النجاح عبر تجنب

الكثير من الأخطاء والمشاكل التي تواجهها المنظمات في أنشطتها واعمالها اليومية، والمشكلة التي تعالجها في المنظمة المبحوثة.

**ثالثاً: اهداف البحث:**

يهدف البحث إلى تقييم انعكاس النضج الرقمي على تسريع الحوكمة الالكترونية في المنظمات العراقية الخدمية, دائرة( البطاقة الوطنية والجوازات وبطاقة السكن) في سامراء, فضلا عن:

- تشخيص طبيعة علاقة الارتباط والاثر بين النضج الرقمي والحوكمة الالكترونية؟

**خامساً: فرضيات البحث:**

1. الفرضية الرئيسة الاولى: تتوافر ابعاد النضج الرقمي والحوكمة الالكترونية في الدوائر المبحوثة؟
2. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النضج الرقمي والحوكمة الالكترونية، في الدوائر المبحوثة".
3. الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد تاثير معنوي بين النضج الرقمي والحوكمة الإلكترونية في الدوائر المبحوثة؟

**سادساً: وصف ميدان ومجتمع البحث:**

يضم مجتمع البحث جميع الموظفين العاملين بشكل مباشر في تقديم الخدمات للمواطنين في الدوائر المذكورة انفا، والبالغ عددهم (41) موظفا والتي تمثل في الوقت نفسه عينة البحث،

## المبحث الثاني

## الاطار النظري

### المحور الأول: النضج الرقمي

**اولا: مفهوم النضج الرقمي:**

يعرف النضج في اللغة كما جاء في قاموس المعجم الوسيط نضج ينضج نضجا فهو ناضج اي مكتمل النمو وقد اكتسب خبرة التفكير والنضج هو مقياس الفاعلية والكفاءة

والاعتمادية والتحسين المستمر (عبد الرحيم ,2019 : 152). وصل تأثير التكنولوجيا الرقمية على تعقيد الشركات إلى ذروته في العقود الماضية فمع الابتكارات التكنولوجية التي تعمل بشكل مباشر على الإستراتيجية والتوقع والاستدامة. تعمل التقنيات الناشئة في عصرنا مثل الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، وإنترنت الأشياء، والواقع الافتراضي، وما إلى ذلك على تحويل الاقتصاد الصناعي الذي يتطلب من الشركات بدء عملية الرقمنة والتحول نحو النضج الرقمي (Canina, 2021 : 1). تقوم المنظمات باستخدام نموذج النضج الرقمي على اعتباره احد الحلول الفعالة لتحديد الوضع الحالي لرقمنة الشركة مما يسمح لها بألقاء نظرة اعمق على اتجاهاتها واستراتيجيتها الرقمية (Boufim , 2021 : 2) . لذلك يعرف النضج الرقمي على انه عملية تتكون من تغيير الاتجاه التقليدي للمنظمات الى استراتيجية اعمال رقمية اكثر فهما وادراكا وهذا التغيير يؤثر على المهام والاشخاص والثقافة السائدة والبنى والهيكل التنظيمي فهي عملية اعادة التفكير في عمليات المنظمة وادوارها من منظور تقني (Weritz , 2020 : 2).

ثانيا: اهمية النضج الرقمي :

تبرز اهمية النضج الرقمي بما يلي : (Vassieva , 2017 : 48-51)

1) يجبر الاضطراب الرقمي المنظمات على اعادة هيكلة وابتكار نفسها من خلال مراجعة نماذج اعمالها الحالية وعروض العملاء والعمليات التشغيلية.
2) يجعل المنظمات اكثر مرونة في مواجهة الاتجاهات التكنولوجية الجديدة من خلال اعتماد المعرفة والبحث عنها واعتمادها في تنفيذ استراتيجيتها.
3) دمج اساليب التقليدية مع التقنيات الاربعة التي تعتمدها المنظمة في تنفيذ استراتيجية النضج الرقمي وهي ( الاجتماعية , السحابة , التحليلات , التنقل).
4) اشراك المواهب والتفاعل مع الزبائن بشأن المنتجات التي تقدمها المنظمة لتزويدهم بتجربة شخصية عاطفية من خلال ما يسمى بنقاط الاتصال
5) التخلص من قيود الوقت والمكان في توصيل المحتوى بالاعتماد على مواقع رقمية سريعة واكثر فاعلية

**ثالثاً: ابعاد النضج التسويقي الرقمي**

1. **استراتيجية الرقمنة: ان نقطة البداية في تكوين منظمة رقمية هي انشاء استراتيجية رقمية وان تكون متماسكة ومتعاضدة مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة الحكومية ويتضمن هذا المفهوم تطبيق التقنيات الرقمية للعمليات الانتاجية او الخدمية او تحويل او تحسين نموذج الاعمال . ففي الوقت الحالي لا يعتمد النجاح على نوع التكنولوجيا فقط وانما قدرة المنظمة على استثمار التقنيات الرقمية بطريقة تتماشى فيها مع استراتيجية رقمية والاستراتيجية الكلية وحتى نستطيع صياغة الاستراتيجية الرقمية على المنظمات تقييم الوضع الحالي لها والحالة المثالية التي ترغب في تحقيقها اي الوصول الى النضج الرقمي الذي تنشده** (Hampel , 2010 : 25-26).
2. **المهارات الرقمنة: ان انتشار التقنيات الرقمية داخل المنظمات له تأثير كبير على نوع المهارات التي يحتاجها موظفوها فبحلول عام 2025 سيحتاج ما لا يقل عن 50 ٪ من الموظفين إلى مهارات رقمية بالإضافة إلى مهارات بشرية مثل حل المشكلات المعقدة والتفكير الاستراتيجي والإبداعي والتفكير النقدي والذكاء العاطفي والتواصل والتفاوض والعلاقات وقدرات بناء الشبكات وفي الواقع تتمثل إحدى العقبات الرئيسية أمام مبادرات التطوير الرقمي في المستوى الثقافي للشركة وتحديد المواهب الرقمية المناسبة بالمهارات المناسبة لإدارة الابتكارات الرقمية** (Canina, 2021 : 1-2).
3. **ثقافة الرقمنة: هناك اهتمام قوي بفهم العلاقة بين الثقافة وتكنولوجيا المعلومات وتعرف الثقافة على انها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات التي تنشأ وتتطور في منظمة ما وتمنحها ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات ويتم اتخاذها كأمر مسلم به لذلك على المنظمات اعادة النظر في الثقافة المتجذرة داخلها لتكون اكثر صلة بالتحول الرقمي** (Weritz, 2020: 3 ).
4. **تنظيم الرقمنة: يعتمد نجاح المنظمة وفهمها الواسع لمتطلبات النضج الرقمي على نجاحها في ادارة وتنظيم واعادة هيكلة فنية وتكنولوجية وتحليلية لعوامل**

اساسية وهي (راس المال البشري, بيئة العمل, السياسة العامة, امن المعلومات, البنية التحتية) (Bryukhovetskaya , 2020 : 4).

## المحور الثاني: الحوكمة الإلكترونية

### أولا: مفهوم الحوكمة الالكترونية

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة الألكترونية خلال العقود الثلاثة الماضية عقب حصول الانهيارات الاقتصادية في دول شرق اسيا وروسيا وامريكا اللاتينية ما استدعى وضع قواعد للحوكمة تضبط عمل اصحاب العلاقة في المنظمات، وازدادت أهمية الحوكمة نتيجة تحول الكثير من دول العالم إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي الذي يعتمد على المنظمات الخاصة في تحقيق معدلات مرتفعة من النمو.

ثم بدأت الدعوات من قبل المنظرين والباحثين لتطبيق الحوكمة الألكترونية في المنظمات الحكومية كخيار استراتيجي عصري تدعمه مبررات عدة منها:

1. مواكبة التطور التكنولوجي ونشر المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
2. تأهيل العاملين ورفع كفاءتهم واختصارها للإجراءات الادارية.
3. زيادة دقة المعلومات والبيانات وسهولة تداولها وخزنها (الدهشان وآخرون، 2111:2020).

وعند الحديث عن كلمة "الكترونية" في مفهوم الحوكمة الألكترونية فإنه يوضح استعمال التطبيقات التكنولوجية الحديثة وتطبيقات الاتصالات لتسهيل تقديم الخدمات. إذ تُعد الحوكمة الألكترونية مشروعا حيويا كونها أصبحت معيارا يقاس به تطور البلد أو المنظمة كونه يؤدي إلى ربط مفاصل المنظمة بنظام اتصالات يساهم بصورة فعالة في القضاء على الروتين ويعمل على انجاز العمل بيسر وسهولة (بلحاج، 2021: 17)، فالحوكمة الإلكترونية تشير إلى استعمال التقنيات القائمة على المعلومات والاتصالات لدمج الحكومات مع الخدمات الاجتماعية للمواطنين (AlSamariy, 2019: 1308). "تطبيق الوسائل الألكترونية في: التفاعل بين مؤسسات الحكومة والمواطنين ومؤسسات الحكومة والشركات، وكذلك في العمليات الحكومية الداخلية لتبسيط وتحسين الجوانب الديمقراطية والحكومية والتجارية للحكم (Kumarwad, 2016: 18). فالحوكمة

**الإلكترونية تستفيد من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات الاجتماعية الكترونيا.**

**ثانياً: اهمية الحوكمة الالكترونية:**

**تساهم الحوكمة الالكترونية باعتبارها وسيلة فاعلة للقضاء على الفساد الإداري والمالي في المنظمات العامة أو الخاصة باعتمادها الشفافية والمساءلة والمشاركة بحيث تضمن الالتزام الكامل بالقوانين والأنظمة، كما تضمن تكافؤ الفرص (العريني، 2014: 118)، فالحوكمة الألكترونية أسلوب اداري أساسي للتغلب على متغيرات البيئة والتكنولوجيا السريعة. فالحوكمة تحقق الحكم الرشيد وتكرسه من خلال مختلف الممارسات التي تمارسها الأجهزة الحكومية بواسطة الحوكمة الألكترونية التي تسعى لرفع كفاءة الأداء الحكومي، بواسطة الاستعانة بأحدث التقنيات التي انتجتها الثورة الألكترونية لمحاربة البيروقراطية والفساد (مسعودي، 2020: 204). إن الحوكمة الألكترونية أكثر من كونها من نقل الخدمات العامة الحالية عبر الإنترنت: إنها تتعلق بتسخير الحكومة لتكنولوجيا المعلومات لإعادة تعريف "تقنياتها الاجتماعية" من أجل تخطى الضغوط المالية كونها الدافع الأساسي للإصلاح الإداري للقطاع العام. ويجب الاعتراف بأن إطار الحوكمة الألكترونية كان أكثر من مجرد اختراع آخر يقلل من عبء العمل البشري ويزيد من الإنتاجية. أدى توصيل اتصالات الحكومة ومواطنيها عبر الإنترنت إلى إحداث تغيير هائل في العقلية العامة (Shumilo, 2019: 74).**

**ثالثا: استراتيجيات المنظمات الحكومية لمشروع الحوكمة الإلكترونية:**

**يجب أن تستهدف الحوكمة الألكترونية المناطق والإدارات ذات الحوكمة المتنوعة ومعدلات النجاح العالية الاستراتيجيات الرئيسية لإنشاء الحكومة الألكترونية في المنظمات الحكومية هي كما يلي (قايد، 2018: 18):**

1. **اعادة هندسة الاعمال: ويعني إعادة تنظيم المنظمات الحكومية، والحوكمة العامة الجديدة، والتطوير الحديث للتكنولوجيا، لذا من الضروري إعادة النظر في الهيكل الإداري وشبكة الاتصالات ونقل المعلومات في الداخل والخارج.**

2. البحث عن طرق جديدة لممارسة الخدمات العامة: أي إقامة شراكات مع الحكومة أو القطاع الخاص وإيجاد طرق للعثور على تمويل خارجي بدلاً من الاعتماد فقط على الأموال الحكومية لتقديم الخدمات.
3. تقديم خدمات أفضل: وذلك بتقديم خدمات من جميع الاتجاهات على مدار اليوم، وعليه عند تطوير مشاريع محددة ومستقرة وحقيقية في الحوكمة الإلكترونية.

**سادسا: متطلبات الحوكمة الالكترونية**

اشار عدد من الباحثين مثل (تلي، 2021)و (Mohammad, *et al*, 2020) و(سعد، 2019) و(الحدراوي وآخرون، 2018) ، الى متطلبات الحوكمة وهي:

**1: متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:**

تعرف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بأنها مزيج من المعلومات والبيانات مع أجهزة الحاسوب والاتصالات (عبيدة وبراق، 2019: 617)، ومصطلح البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يشير إلى توفر متطلبات ضرورية واساسية كالأجهزة والمعدات، فضلا عن وسائل الاتصال الكفوءة والسريعة والتي تتسم بكونها دائمة التجدد التقني في ضوء السرعة التي يشهدها قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الصائغ، 2015: 172).

**2: متطلبات الموارد البشرية:**

إن نمو توجه الحكومات لتقديم الخدمات الكترونيا، زاد من حاجة المنظمات الحكومية إلى العناصر البشرية المختصة بتكنولوجيا المعلومات، فالعنصر البشري يُعد المدخل الإنتاجي الرئيسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه لتطبيق الحوكمة الالكترونية. وعلى ذلك فإن مهمة تهيئته وتدريبه هو امر ضروري (سعد وآخرون، 2019: 18).

ولكون الحوكمة الألكترونية هي طريقة إدارة جديدة بالنسبة للعنصر البشري، وتحتاج إلى مهارات وخبرات لا تتوافر لدى الأجهزة الحكومية، والتحول إلى الحوكمة الألكترونية يلزم تغيير بعض الكوادر في الجهاز الحكومي حيث يزداد دور المحترفين لاستعمال أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنيت، فضلاً عن ظهور وظائف جديدة قد لا تكون معروفة من قبل بعض المنظمات الحكومية (Sarkar, 2019: 680). مما يعني ضرورة إعادة النظر في أنظمة التدريب والتعليم لمسايرة متطلبات التحولات الجديدة، فالعنصر

البشري الذي يتعامل مع برنامج الحوكمة الألكترونية يجب أن يتميز بالكفاءة في التعامل مع التقنيات الحديثة والإلمام بما يمكنها توفيره من تسهيلات له لتأدية عمله بكفاءة وسهولة (الغوطي، 2006: 65).

3: المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

أن تطبيق الحوكمة الألكترونية يتطلب اجراء تغيير في الجانب الإداري والتنظيمي والأساليب والإجراءات الحكومية لتتناسب مع مبادئ الحوكمة الالكترونية، وذلك باستحداث أو الغاء او دمج بعض الأقسام والشعب، وإعادة تنظيم العمليات الداخلية بما يضمن توافر ظروف مناسبة لتطبيق حوكمة الكترونية اكثر كفاءة وفعالية. على أن يتم هذا التحول ضمن جدول زمني متدرج بمراحل (المير، 2007: 30). وهذه المتطلبات تشمل كافة الشعب والوحدات في المنظمة لاستيعاب التحول للحوكمة الالكترونية. وهذا يتسبب بعبء تنظيمي إضافي خصوصا مع وجود تراكمات إدارية سابقة كبيرة (الحدراوي وآخرون، 2018: 71). لذا فإن تطبيق الحوكمة الألكترونية يقتضي تهيئة العاملين في المنظمة للتعامل مع التقنيات المستجدة ووسائلها. فالحوكمة الألكترونية لا تتطلب مجرد تغييرات شكلية في أساليب تقديم الخدمات والمعاملات الحكومية، بل تتطلب إعادة هندسة العمليات وهيكلية الإجراءات والأنشطة نفسها لدعم التنمية والإصلاح الإدارية الذي تسعى اليه الحكومات المختلفة (الرفاعي، 2009: 311).

## المبحث الثالث

## الاطار العملي

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات النضج الرقمي البحث

تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل النتائج على مستوى متغيرات البحث (النضج الرقمي، الحوكمة الالكترونية) وعلى مستوى الأبعاد، للإجابة على فرضية البحث الاولى(مدى توافر ابعاد النضج الرقمي والحوكمة الالكترونية في الدوائر المبحوثة؟) وكالاتي:

### 1. النضج الرقمي

يتضح من الجدول(1) ان قيمة الوسط الحسابي الإجمالي (3.78) مقابل انحراف معياري الاجمالي (0.58)، ومعامل الاختلاف الإجمالي بواقع (15%)، وهذا يشير الى توافر ابعاد النضج الرقمي في الدوائر المبحوثة بمستوى مرتفع مما يوفر الاجابة على الشق الاول من الفرضية الرئيسة الاولى.

جدول (1) قيم الوصف لمتغير النضج الرقمي لإجابات العينة المبحوثة

| | المعدل العام لكل بعد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف% |
|---|---|---|---|---|
| | استراتيجية الرقمنة | 3.90 | 0.54 | 0.13 |
| | المهارات الرقمنة | 3.74 | 0.50 | 0.12 |
| | ثقافة الرقمنة | 3.73 | 0.64 | 0.17 |
| | تنظيم رقمنة | 3.55 | 0.60 | 0.18 |
| | أجمالي ابعاد النضج الرقمي | 3.78 | 0.58 | 0.15 |

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS)

### 2. وصف ابعاد الحوكمة الالكترونية

يُبيّن الجدول (2) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لإجابات عينة البحث وعلى مستوى الأبعاد والفقرات، اذ حقق هذا المتغير مستوى بقيمة وسط حسابي إجمالي (3.65) والانحراف المعياري الإجمالي(0.67) ومعامل اختلاف (18%)، فقد قيس هذا المتغير بثلاثة متطلبات(البنى التحتية، الموارد البشرية، الادارية والتنظيمية) وكانت نتائجها كما مبينة في الجدول الاتي:

جدول (2) وصف ابعاد الحوكمة الالكترونية

| | المعدل العام لكل بعد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف% |
|---|---|---|---|---|
| متطلبات الحوكمة | البنى التحتية لـ IT | 03.7 | 590. | 60.1 |
| | الموارد البشرية | 503. | 00.7 | 190. |
| | الادارية والتنظيمية | 63.7 | 710. | 200. |
| | إجمالي متطلبات الحوكمة | 53.6 | 70.6 | 80.1 |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS)

من نتائج الجدول اعلاه يتضح توافر متطلبات الحوكمة الالكترونية في الدوائر المبحوثة. ومن هنا تقبل فرضية البحث الاولى ( تتوافر ابعاد النضج الرقمي ومتطلبات الحوكمة الالكترونية في الدوائر المبحوثة).

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

1. الفرضية الرئيسة الثانية: التي تنص" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للنضج الرقمي في الحوكمة الالكترونية في الدوائر المبحوثة"

في بداية الأمر يتطلب اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث من خلال معامل الارتباط البسيط، وكما في الجدول(3):

جدول(3) اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

| الأبعاد | متطلبات الحوكمة الالكترونية | مستوى المعنوية |
|---|---|---|
| النضج الرقمي | 0.636 | 0.000 |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج(SPSS)

يُظهر الجدول (3) نتائج اختبار العلاقة بين المتغيرين، ويتبين ان النضج الرقمي يرتبط ايجابياً مع الحوكمة الالكترونية على المستوى الإجمالي بمقدار(0.636) وهو ارتباط قوي، وبناءً عليه تقبل الفرضية الثانية( توجد علاقة ارتباط معنوية بين النضج الرقمي والحوكمة الالكترونية في الدوائر المبحوثة؟)

2.الفرضية الرئيسة الثالثة: (يوجد تاثير معنوية بين النضج الرقمي والحوكمة الالكترونية في الدوائر المبحوثة؟)

جدول (4) اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث

| الأبعاد | | متطلبات الحوكمة الالكترونية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | t قيمة | F المحسوبة | $R^2$ | التأثير |
| النضج الرقمي | Constant | 1.210 | 3.964 | | | 0.000 |
| | استراتيجية الرقمنة | 0.279 | 3.026 | .1923 | 0.440 | 0.003 |
| | المهارات الرقمية | 0.308 | 3.308 | | | 0.001 |
| | ثقافة الرقمنة | 0.002 | 0.023 | | | 0.982 |
| | تنظيم الرقمنة | 0.083 | 1.018 | | | 0.311 |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج(SPSS)

**توضح معادلة الانحدار لأبعاد النضج الرقمي في متطلبات الحوكمة الالكترونية, اذ يلاحظ من الجدول(4) ان متطلبات الحوكمة تتوافر بمقدار(1.210) في الدوائر عينة الدراسة،**

**وهو ما يؤشر عدم ثاير متغيري (ثقافة الرقمنة, تنظيم الرقمنة) لكون تأثيرهما غير معنوياً في أبعاد الحوكمة الالكتونية. كما ان قيمة معامل التحديد($R^2$) بلغ (0.440), وهذا يعني أن (44%) من الاختلاف المفسر في متطلبات الحوكمة الالكترونية تعود إلى تأثير بعض أبعاد النضج الرقمي، وان قيمة (F) المحسوبة بلغت (23.19), وهي أكبر من قيمتها الجدولية, ووفقا للنتائج اعلاه تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة بدلالة ابعادها (يوجد تأثير معنوي لأبعاد النضج الرقمي في متطلبات الحوكمة الالكترونية في الدوائر المبحوثة).**

## المبحث الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

### المحور الاول الاستنتاجات:

**أولا: الجانب النظري:**

1. **إن النضج الرقمي والحوكمة الالكترونية من الموضوعات المعاصرة والحيوية في إدارة المنظمات ولا سيما الحكومية منها في المنظور الاستراتيجي، وإن مجالاتها المفاهيمية والفكرية لا تزال قيد التطوير من حيث المفهوم وطرق قياسها.**
2. **تعد الحوكمة الالكترونية أداة تمكن المنظمات من التعامل مع المعلومات والبيانات بشفافية، وأنها تحد من الفساد الإداري والمالي.**
3. **إن المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا يفرض على المنظمات بذل الجهود لتمكين العاملين فيها من التعامل معها، وذلك بتدريب العاملين على التعامل مع الأجهزة والبرامج.**
4. **أظهرت الادبيات والبحوث التي تناولت النضج الرقمي والحوكمة الالكترونية ضرورة تبني هذا الأسلوب كمنهج في إدارة المنظمات الخدمية.**

5. إن فهم واستيعاب الحوكمة الالكترونية وتطبيقها بفعالية، وتوفير متطلباتها يستلزم بذل جهود استثنائية من قبل ادارات المنظمات من أجل توفير احدث البرامج والتقنيات وانسبها لعمل المنظمة هذا قائم على النضج الرقمي، فضلاً عن تهيئة العاملين الذين يملكون المهارات اللازمة للتعامل مع هذه التقنيات، فضلا عن لزوم التعديل في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتغيير الضوابط والتعليمات بما يتناسب مع الحوكمة الالكترونية.

ثانيا: الجانب العملي:

1. اظهرت نتائج وصف والتشخيص توافر النضج الرقمي بالمنظمات المبحوثة بمستويات مرتفعة من النضج.

أ. أظهرت نتائج الوصف أن هناك ادراك لأهمية تطبيق الحوكمة الالكترونية في المنظمة المبحوثة للحد من الظواهر السلبية والضعف في تقديم الخدمات للمواطنين.

2. اظهرت النتائج ان هنالك علاقة ارتباط معنوية وايجابية بين النضج الرقمي والحوكمة الالكترونية, الامر الذي يتطلب من المنظمات ضرورة زيادة مستوى استخدام ابعاد النضج الرقمي من اجل تسريع تطبيق الحوكمة الالكترونية بشكل كامل في تقديم الخدمات.

3. اظهرت نتائج البحث ان هنالك تاثير معنوي للنضج الرقمي في الحوكمة الالكترونية, اذ اظهرت النتائج انه كلما ازداد مستوى النضج الرقمي المعتمد في المنظمات المبحوثة كلما ساهم ذلك في تعزيز حوكمة الخدمة المقدمة على المستوى العام.

4. ضرورة زيادة الاهتمام باستراتيجية الرقمنة والمهارات الرقمية في الدوائر المبحوثة لما لها من دور في تعزيز الحوكمة الالكترونية, فضلا عن الاهتمام بثقافة الرقمنة ودعمها واعتماد الانماط التنظيمية التي تتوافق مع التطور الرقمي بما يسهم في تعزيز الحوكمة في الدوائر المبحوثة.

**المحور الثاني: التوصيات**

1. **توضيح أهمية النضج الرقمي والحوكمة الالكترونية وإيلاءها الاهمية التي تستحقها وترسيخ مبدؤها في ضوء الخدمات والمهام التي تؤدى على مستوى دوائر الخدمة الحكومية. ونقترح آلية لتنفيذ هذه التوصية بإقامة الندوات التعريفية وتوضيح أهمية النضج الرقمي على تسريع الحوكمة الالكترونية والمبادئ التي تقوم عليها.**
2. **البدء في اعتماد النضج الرقمي وتوفير الدعم الكافي للوصول الى المستوى المطلوب من النضج بما يسهم في تعزيز الحوكمة الالكترونية كمتطلب للمنظمات الحكومية. ونقترح آلية تنفيذ لهذه التوصية:**

أ. **تحديث القوانين والقرارات الوزارية بحيث تغطي كافة جوانب الفنية والإدارية والمالية للمنظمة بما يمكنها من تطوير وتحديث اسلوب تقديم الخدمات للمستفيدين عن طريق المواقع الالكترونية.**

ب. **تهيئة البنية التحتية لدوائر الخدمية بما في ذلك اجهزه الاتصال والمعلومات وتدريب الاداريين للعمل على التقنيات الحديثة وذلك بتخصيص جزء من الموازنة لدعم التأهيل المهني في مجال التقنيات والمعلومات والاتصالات وتطبيقات الإدارة الألكترونية في المنظمات الحكومية.**

ت. **إجراء دراسة شاملة ومفصلة للهياكل الإدارية للمنظمات الحكومية في ضوء المهام والاختصاصات المنصوص عليها في القوانين النافذة.**

3. **ضرورة رفع قدرات العاملين في المنظمة المبحوثة في مجال التعامل مع التكنلوجيا الحديثة، ونقرح آلية لتنفيذ هذه التوصية، بإقامة الدورات المستمرة لتطوير مهارات العاملين في المنظمة المبحوثة في مجال الحاسوب وتقنياته لتمكينهم من التعامل مع أحدث التقنيات من اجل تطبيق كفوء للحوكمة الالكترونية.**

## قائمة المصادر والمراجع

### المصادر العربية


1) بلحاج, آية. (2021). الحوكمة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء الاداري بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف- المسيلة، الجزائر.

2) الحدراوي، حامد كريم ومجباس، حيدر عبد المحسن، والحدراوي، حميدة كريم. (2018). الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الاداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في الجامعة المستنصرية، مجلة جامعة جيهان- اربيل العلمية، العدد (2) اصدار خاص.

3) الدهشان، جمال علي، وجاد الله باس سليمان. (2020). تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، جامعة اسيوط، العدد (79).

4) الرفاعي, سحر قدوري . (2009). الحوكمة الالكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, 5(7), 305-328.

5) سعد, بادي, إبراهيم, عياط,, مصباحي، طارق. (2019). جاهزية الادارة المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية. رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.

6) الصائغ، محمد جبار. (2015). امكانية تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كمصدر للميزة التنافسية- دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (10)، العدد (33).

7) عبد الرحيم , عبد الرحيم محمد , (2019)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة – رؤية مقترحة -، المجلة العربية للادارة , مجلد 39 , عدد 1.

8) عبيدة، سعاد، براق عيسى (2019). أثر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية- دراسة ميدانية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد (10)، العدد (3).

9) العريني، منال بنت عبد العزيز بن علي. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (12).

10) الغوطي، ابراهيم عبد اللطيف. (2006). متطلبات نجاح مشروع الحوكمة الالكترونية من وجهة نظر الادارات العليا في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية- غزة.

11) قايد، فاطمة زهرة، (2018)، تفعيل دور الحوكمة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة لجامعة برج بوعريريج، دراسة مقدمة الى المؤتمر التربوي المحكم في: التعليم العالي في الوطن العربي الوظائف والأدوار في ضوء الاقتصاد المبني على المعرفة ايام 23-25 افريل 2018.

12) مسعودي، آمنة & مكاوي، سيدي محمد (2020). دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية وتطوير أداء المستشفيات الجزائرية. مجلة الباحث في العلوم القانونية والسياسية، العدد (3).

13) المير، ايهاب خميس أحمد. (2007). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية.

**المصادر الاجنبية**

1. BOUFIM, M., & BARKA, H. (2021). Digital Marketing: Five Stages Maturity Model for Digital Marketing Strategy Implementation. *IJBTSR International Journal of Business and Technology Studies and Research*, *3*(3), 15-pages.
2. Bryukhovetskaya, S. V., Artamonova, K. A., Gibadullin, A. A., Ilminskaya, S. A., & Kurbonova, Z. M. (2020). Management of digital technology development in the national economy. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 421, No. 4, p. 042018). IOP Publishing.
3. Canina, M. R., & Bruno, C. (2021). DESIGN AND CREATIVITY FOR DEVELOPING DIGITAL MATURITY SKILLS. In *DS 110: Proceedings of the 23rd International Conference on Engineering and Product Design Education (E&PDE 2021), VIA Design, VIA University in Herning, Denmark. 9th-10th September 2021*.
4. Hampel, D., & Vránová, H. (Eds.). (2020, November). PEFnet 2020–European Scientific Conference of Doctoral Students. In European Scientific Conference of Doctoral Students (p. 233). Mendel University in Brno, Zemědělská 1, 613 00 Brno.
5. Kerikmäe, T., Troitiño, D. R., & Shumilo, O. (2019). An idol or an ideal? A case study of Estonian e-Governance: Public perceptions, myths and misbeliefs. Acta Baltica Historiae et Philosophiae scientiarum, 7(1), 71-80.
6. Mohammad Ebrahimzadeh Sepasgozar, F., Ramzani, U., Ebrahimzadeh, S., Sargolzae, S., & Sepasgozar, S. (2020). Technology acceptance in e-governance: A case of a finance organization. Journal of Risk and Financial Management, 13(7), 138.
7. Vassileva, B. (2017). Marketing 4.0: How technologies transform marketing organization. Óbuda university e-Bulletin, 7(1), 47.
8. Weritz, P., Braojos, J., & Matute, J. (2020). Exploring the Antecedents of Digital Transformation: Dynamic Capabilities and Digital Culture Aspects to Achieve Digital Maturity.