متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بوزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية دراسة ميدانية

محمد محمد حسين عيسى

معهد البحوث والدراسات العربية

mms19841@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.56807/buj.v3i3.217

ملخص

هدف البحث إلى قياس مدى جاهزية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في وزارة الخدمة المدنية, واعتمد منهجية التحليل الوصفي لقياس جاهزية الوزارة التنظيمية والقانونية والتقنية, وكذا قياس القدرة البشرية والتقنية, وقد وزعت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وبنسبة بلغت 19 %من كامل مجتمع الدراسة, حيث بلغ عدد عينة الدراس30 من موظفي وزارة الخدمة المدينة والتأمينات الديوان العام, تم اختيارهم بطريقة طبقية قصدية وممثلة لمجتمع الدارس, بديوان عام وزارة الخدمة المدنية – صنعاء, حيث استخدم الباحث أداة استمارة الفحص التي تم فيها وضع المعايير العلمية والأكاديمية المعترف بها من قبل الدراسات السابقة ذات المراجع العلمية للوصول إلى النتائج المطلوبة, والمؤشرات الرئيسة للجاهزية التي يتطلب على الوزارة البناء عليها.

– وأكدت النتائج أن الوزارة ليست جاهزة كليا لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، وتمتلك جاهزية ضعيفة فيما يخص البنى التحتية لتحديث وإعادة ترتيب تطبيق التقنية كأحد أهم العوامل الأساسية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية, كما أن الوزارة بحاجة إلى المعرفة والثقافة عبر إنشاء وحدة إدارية متخصصة في تطبيق الحوكمة الإلكترونية, كما أنه لا يوجد مواءمة بين الخطة الاستراتيجية للوزارة مع الخطة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

Abstract

Thesis Title: - Readiness to implement e-governance in the Ministry of Service and Insurance – Yemen-2020-2021

This thesis aims to measures the fact and readiness of ministry of civil service and insurances in Yemen to apply the electronic governance. It also aims to study the general and secondary indicators for applying the electronic governance project .It was distributed to a representative sample of the study community at a rate of 19% of the entire study population, where the number of the study sample reached 30 employees of the Ministry of City Service and Insurance, the General Diwan, who were chosen in an intentional stratified manner and representative of the student community. At the General Diwan of the Ministry of Civil Service - Sana'a

The researcher depended on the analytical survey approach for the fact of the ministry regarding the legal and organization and financial readiness as well as the human capability whereas the researcher uses examination form tool applied the academic and scientific standards recognized by the previous surveys with scientific references to reach the required results. In addition, the researcher applied foggy

hierarchical analysis method to determine the most important basic indicators for readiness required to be applied on the ministry .

The researcher concluded a lot of conclusions. The most important conclusion is the ministry has the limited and partial capability to apply the electronic governance, The ministry also needs knowledge and culture through the establishment of an administrative unit specialized in implementing e-governance.

المقدمة:

في ظل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وسعي الحكومات والمنظمات كافة لاستخدامها في تيسير الأعمال، وذلك لتقديم خدمات ذات جودة أفضل والاستجابة بأسرع وقت، وتحقيق التفاعل ما بين أصحاب المصلحة (مواطنين، موظفين، مؤسسات حكومية) من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة مواتية لتطور اقتصادي سليم، ويتحقق كل ذلك من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ جاء هذا البحث كي يتجه نحو بناء إطار نظري وآخر عملي يعكس تحديد وقياس جاهزية تطبيق الحوكمة الإلكترونية وفقا للهدف من نظم المعلومات الإدارية، وحصول الهيئات والمؤسسات على فائدة أكبر من الفائدة التي يقدمها الحاسب الآلي، حيث يقوم هذا النظام على توفير المعلومات المطلوبة بشكل جيد، وفرزها ودراستها للوصول إلى قرارات تزيد من فاعلية خدمة الهيئات والمؤسسات الخدمية والاستثمارية والمالية(الشرابي, فؤاد,2007 :3).

وتمثل الحوكمة– بشكل عام– وجود نظم تحكم العلاقات والسياسات بين الأطراف الأساسية في المؤسسة بهدف تحديد مسئولية كل طرف وحقوقه بنفس الوقت وذلك من أجل تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد والتأكد من أن الشركة تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل, وتعد الحوكمة الإلكترونية بمختلف أنواعها نظام قيادة وإدارة رشيدة محكمة في الانتخاب للأهداف الاستراتيجية وتجانسها مع البيئة العاملة والموارد الطبيعية والبشرية والمالية, وتشكل منظومة متكاملة من المشاركة والمساءلة والعدالة والمساواة و الاستقرار السياسي والأمني وفعالية الحكومة وجودة التشريع وسيادة ثقافة القانون وترسيخ سلطة القانون ومراقبة الفساد ومحاربته؛ لتحقيق الترابط الهيكلي طويل الأمد بين الاقتصاد والطاقة والبيئية والمجتمع وصولا إلى النمو الاقتصادي (رأس المال المادي) إلى التنمية البشرية (رأس المال البشري) ثم إلى التنمية المستدامة (Ajayi:2007،.:5) Omirin & I، Fadekemi) و عليه فإن أهمية البحث تمثلت في محاولة الباحث بناء إطار نظري وآخر عملي يعكس تحديد واقع ومتطلبات الجاهزية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات باليمن، فضلاً عن تحديد أهم مؤشرات الجاهزية وفقا لاستمارة الفحص المعدة لقياس مدى جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.

المشكلة البحثية:

تعاني وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في اليمن من عدم قدرتها على تقديم الخدمة العامة للأفراد والمؤسسات الحكومية ذات الصلة بالوزارة بطريقة تقنية وأكثر سهولة, سواء كانت إدارية أو قانونية أو تنظيمية أو مادية أو إلكترونية، ومن خلال الاطلاع على الموقع الإلكتروني للوزارة، وتحليل مدى الخدمات التي تقدمها الوزارة عبره، وبعد المقابلة المبدئية لكوادر الوزارة عن الجاهزية لتطبيق الحوكمة الالكترونية؛ اتضح للباحث أنه من اللازم قياس الجاهزية للوزارة، ووفقا لذلك فقد تم وضع صياغة المشكلة في شكل التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى جاهزية وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في اليمن لتطبيق الحوكمة الإلكترونية ؟

ومن خلال التساؤل الرئيس تشتق التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما مدى جاهزية الوزارة لإعداد الخطة الاستراتيجية للحوكمة الإلكترونية في الوزارة؟

2- ما مدى جاهزية الوزارة لتفعيل العوامل القانونية والتنظيمية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوزارة؟

3- ما القدرة التقنية والإلكترونية التي تمتلكها الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية ومدى الاستجابة لهذا التطبيق؟

أهمية البحث :

- تتجلى أهمية هذا البحث ميدانيا في المساهمة بتحديد الوضع الحالي لوزارة الخدمة و التأمينات – الديوان العام– و تحديد أهم المؤشرات التي تحتاج الوزارة التركيز عليها بشكل أكبر ؛ لغرض تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
- التعريف العلمي لمبادئ الحوكمة والاستفادة منها لتطبيقها في الوزارة.
- رفع وتهيئة الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في ظل خطة إصلاح وتطوير منظومة الموارد البشرية ومنظومة الأداء للدراسات اللاحقة لهذا البحث.

أهداف البحث :

تنبثق أهداف البحث من الأهمية العلمية والعملية؛ حيث تمثلت أهدافه في التالي:

- تحديد مدى جاهزية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات باليمن.
- معرفة مدى جاهزية الوزارة لإعداد الخطة الاستراتيجية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.
- معرفة وقياس جاهزية العوامل القانونية والتنظيمية القائمة واللازمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بوزارة الخدمة المدنية.
- معرفة مدى القدرة التقنية التي تمتلكها الوزارة لإمكانية تطبيق الحوكمة الالكترونية.
- قياس مدى الاستجابة للقيادة الإدارية لمنظومة الحوكمة الإلكترونية وتطبيقها.

منهج البحث :

اعتمد البحث على منهج الوصفي التحليلي لدراسة جاهزية وزارة الخدمة المدنية؛ وذلك لقياس جاهزية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات باليمن، بوصفه منهجا يساعد في التحليل الشامل والمعمق للمشكلة قيد البحث.

الإطار النظري للدراسة:

تعتبر الحوكمة الإلكترونية عن حسن استخدام الموارد بفاعلية وكفاءة اقتصادية وشفافية لتقديم أفضل الخدمات إلكترونياً للمواطنين والقطاع العام، و بين الأجهزة الحكومية وكذلك للموظفين، من خلال حسن سيطرة المؤسسة على مواردها المختلفة، وتؤثر العديد من الأبعاد والعوامل على تعريف الحوكمة الإلكترونية, ويقصد بكلمة "الإلكترونية " في مصطلح الحوكمة الإلكترونية تلك الحوكمة المعتمدة على التكنولوجيا.

1مفهوم الحوكمة الإلكترونية ومبادئها

1-1التأصيل النظري للحوكمة الإلكترونية :

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح "GOVERNANCE "CORPORATE، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (العيسوي، إبراهيم,2003: 25)، و تعتبر الحوكمة الإلكترونية من المفاهيم التي اكتشفت قديما إلا أن المجالات التطبيقية بهذا المجال ولدت حديثا، خصوصًا بأن الاتجاهات العامة للإدارة العامة بمختلف توجهها وضعت لها الدولة أسسًا ومعايير وفقا لأنظمتها ووفقاً لطبيعة وشكل الدولة, وفي كل الأحوال فإن الأبحاث الإدارية والعلمية في مجال السياسة العامة والإدارة العامة قد أوجدت نطاقاً واسعاً في وضع المعايير العلمية؛ لتحقيق الحكم الرشيد فاتجهت تلك الدراسات إلى وضع مفاهيم (Governance) الحاكمية و الحكمانية والحوكمة كمفاهيم عبرت عن الإطار العام للسياسة العامة والإدارة العامة تعبيراً عن الطرق والأساليب التي يمكن أن تستخدمها الحكومة في إدارة أنشطتها وأعمالها وتقديم خدماتها على حد سواء (Kofi Annan , 1999: 1), وهنا لم يكن التعريف والمصطلح بالعموم كافيا ليتم شموله وعمومه، وكان لا بد من وضع

صياغ عالمي لمصطلح الحوكمة حيث اتجهت الدراسات تأخذ طابعاً عالمياً إلى أن اهتمت الأمم المتحدة بمفهوم الحوكمة وعرفتها في عام 2009م الأمم المتحدة (UNESCAP) "بأنها عملية صنع وتنفيذ أو عدم تنفيذ، وهي تشير إلى الطريقة التي تقوم بها المؤسسات الحكومية وغير الحكومية بممارسات سلطاتهم من أجل رسم السياسات العامة وتقدم السلع والخدمات"(جلام, كريمة, 2014 : 3), ولكن هناك متطلبات لتطبيق الحوكمة على الواقع المؤسسي والتنظيمي وهذا ما سنتطرق إليه في أحد أجزاء البحث لكن ما يمكن الإشارة إليه مبدئيا أن القيادة الإدارية القوية شرطاً مهماً في نجاح وضمان تطبيق مبادئ الحوكمة, وما يتطلب لها من تخصيص للموارد وميزانية وعلاقات تعاون بعيدة المدى(معهد البحوث والدراسات, ج الملك عبدالعزيز :26).

وعرف بعض الباحثين الحوكمة بأنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة؛ لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام"(غادر, محمد 2012: 2) وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

ويمكن الخروج بتعريف شامل يشير إلى أهمية تنمية الموارد البشرية ذات الصلة بالحوكمة الإلكترونية "بأنها نظام إلكتروني يعمل على تسهيل وتحسين الشفافية وتوفير المعلومات السريعة ونشرها إلكترونيا وتحسين الكفاءة الإدارية والخدمات العامة في جميع جوانب التعليم"(سكاك, مراد واخرون,2009: 4), وبما يحقق التوازي في تحقيق الأهداف وتنمية الموارد البشرية على حد سواء.

2-1 مبادئ الحوكمة الإلكترونية :

من خلال الدراسات العالمية فإن القيم والمبادئ التي توصل إليها الباحثون وافق عليها مراكز البحث لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية ركزت على المبادئ الرئيسة التالية:

1-2-1 المشاركة: عند الحديث عن المشاركة في هذا الجزء من الدراسة فإن الإشارة إلى هذا الموضوع لطالما أشير بها في الشركات الخاصة أو المساهمة؛ لكننا هنا سنستعرض لها في المؤسسات العامة وكيفية المشاركة كمبدأ وهدف في نفس الوقت من مبادئ الحوكمة عموما والحوكمة الإلكترونية خصوصا(الحيلة, محمد حمود, واخرون محمد 2012: ج.ب) ويمكن الإشارة إليها كما وضحها بعض الباحثين بأنها إتاحة مجالس الحوكمة لمؤسسات المجتمع المدني بالمشاركة في رسم السياسات عبر القواعد التكنولوجية، وكذا جميع العاملين بالمؤسسات الحكومية للمشاركة عن طريق التقنية والمعلومات.

2-2-1 سيادة القانون: إن نظام الدولة القانونية يعني "تقييد الإدارة ليس فقط بالقوانين بل أيضا باللوائح الإدارية؛ وذلك لأنه وفقا لمبدأ خضوع الدولة للقانون لا يجوز للإدارة أن تلزم الأفراد إلا في حدود القوانين واللوائح المعمول بها، ومن ثم فهي تخضع للوائح الإدارية كما تخضع للقوانين طالما بقيت تلك اللوائح معمولا بها"(عبدالله, شهاب , 2006 : 12), وعلى إثر ذلك يعتبر مبدأ سيادة القانون لمنظومة الحوكمة الإلكترونية منهجًا من مناهج ترجمة القوانين واللوائح إلى نظام إلكتروني لا يمكن اجتيازه والتفريط به أو الخروج عنه، ويشار أيضا إلى ذلك بأنها مساواة الأفراد داخل المؤسسات في الحقوق والواجبات، والمستمدة من المهام المناطة بهم مسبقاً سواءً في الأنظمة والتعليمات أو عقود العمل، دون النظر إلى الجنسية أو المعتقد ولا حتى الأفكار التي يؤمنون بها، وهذا ما يجعل استخدام التكنولوجيا في الحوكمة أمرا في غاية الأهمية للحفاظ على ذلك(إبراهيم, مصطفى,2018: 15)

3-2-1 الشفافية: اختلف الباحثون والعلماء في مجال الحوكمة والحكم الرشيد في مفهوم الشفافية وموضعها فاعتبرها البعض بأنها من ضمن مبادئ الحكم الرشيد لكنها تبتعد قليلا عن مبادئ الحوكمة الإلكترونية، واستدل الفريق الثاني إلى أن الشفافية في الأنظمة ليست بالمطلوب خصوصا وأن هذه التقنية لا تعني بالمحاسبة أو غيرها لكن باعتبار الشفافية من المفاهيم الحديثة، التي تعني التدفق المستمر للمعلومات

المتعلقة بالحكم من مصادرها الحقيقية وعلانية تداولها عبر وسائل الإعلام المختلفة مما يتيح مراقبة الأداء الذي بدوره سوف يحد من الفساد،(طاهر , محمود وآخرون,2009 : 35) و بهذا فإن مفهوم الشفافية يعني "الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسهل الوصول إلى المعلومات وتوفرها على شبكة الإنترنت, ومن هنا يمكن تلخيص أهمية الشفافية لنجاح الحوكمة الإلكترونية فيما يأتي"(طاهر ,محمود,2009: 54):

أ- منع الممارسات الإدارية الخاطئة في العمل.

ب- تعزز من قدرات كافة الأجهزة الإدارية على مواكبة المتغيرات والمستجدات المحيطة بها.

ج- تعزز الرقابة الإدارية وتزيد من كفاءتها وممارستها من خلال وضوحها ودقتها للإجراءات الادارية المعمول بها.

1-2-4 المساءلة: تشمل هذه الجزئية من مبادئ وقيم الحوكمة الإلكترونية في وضع آلية إلكترونية للمساءلة وفق النظام الإلكتروني الذي يتحكم بآلية الحوكمة بشكل عام، وهنا قبل الخوض في هذه المسألة فإن مفهوم المساءلة في هذا الإطار تعني التزام الأشخاص والسلطات المخولة بإدارة الموارد العامة بالإدلاء بالمعلومات المتعلقة بإدارة تلك الموارد، بحيث يكونون عرضة للاستجواب بخصوص قيامهم بالمسؤوليات المخولة لهم في الجوانب المالية وإدارة الأعمال والبرامج(عبدالله, طه.2017: 40).

1-2-5 التجاوب: يمثل التجاوب نقطة مهمة في تحديد إمكانية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، وقد قام بعض الباحثين بإدخال مسألة التجانس والانسجام بين كافة المكونات، سواء كانت البشرية أو المادية أو التقنية والقانونية كونها مكونات مهمة في تعزيز مبدأ التجاوب(قادة, عائشة وآخرون,2017: 76)، وبالنظر في هذا الجانب يرى الكاتب أن التجاوب قدرة كل المكونات الإدارية والهيكلية والبشرية والمعدات على الاستجابة الفاعلة لنظم التقنية والمعلومات لتطبيق مبادئ الحوكمة.

1-2-6 الكفاءة والفعالية: تعزو الحوكمة الإلكترونية إلى أن عمل المنظمات الحكومية يجب أن يحقق هدف خدمة العامة بطبيعة حال إنشاء المؤسسات الحكومية باستخدام الموارد المتاحة, كما أن الكفاءة تعني من منظور الحوكمة الإلكترونية بأنها الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة,(حسين, معاوية وآخرون 36), ولهذا المبدأ في ظل تطبيق الحوكمة الإلكترونية صفة مميزة يجب أن تكون ملازمة لهذا المبدأ تتمثل في الديمومة والاستمرارية والمواكبة للتطورات العالمية في مجال التقنية.

2 نماذج الحوكمة الإلكترونية :

لتطبيق الحوكمة الإلكترونية توصل الباحثون إلى نماذج حوكمة وفقا لطبيعة البيئة المواتية لها والقوانين التي تحكم، ويمكن استعراض هذه النماذج والاستفادة مع البحث في إمكانية الاستفادة في البحث، وهذه النماذج كالتالي:

2-1 النموذج الأولى- أنموذج البث:

يعتمد نموذج البث على النشر الشامل للمعلومات المتعلقة بالحوكمة، والتي تتوفر بالفعل في المجال المؤسسي في نطاق أوسع باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهذا يرفع الوعي بين المواطنين حول عمليات الحوكمة المستمرة والخدمات الحكومية المتوفرة لهم وكيف يمكنهم الاستفادة منها(K.A،Fakeeh.2016:35).

يمكن أن يفقد تطبيق النموذج فعاليته في البيئة المراد تنفيذها في هذا البحث، حيث لا يمكن للتدفق الحر للمعلومات أن يعمل بشكل منفرد على تنمية الموارد البشرية، ويفقد النموذج أيضا فعاليته في حالة الجهل بقواعد التقنية كما يحدث هذا عندما يكون المجتمع أو الموارد البشرية غير مبالين / غير مدفوعين للعمل بناءً على المعلومات المتاحة لهم، خصوصا عندما تتخذ الحكومات وصناع القرار قرارات خاطئة، ليس بسبب غياب المعلومات، ولكن عندما تتجاهل المعلومات المتاحة التي تسعى إلى تنمية الموارد البشرية.

2-2 أنموذج التحليل المقارن:

أنموذج التحليل المقارن هو أحد نماذج الحوكمة الإلكترونية؛ حيث يمكن استخدامه لتمكين الناس من خلاله

مقارنة حالات الحكم السيئ مع حالات الحكم الجيد وتحديد الجوانب المحددة للحكم السيئ، كذلك الأسباب والأشخاص المسببة لذلك، وكيف يمكن تحسين الوضع. ويستند هذا الأنموذج إلى استخدام قدرة هائلة من أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووسائل التواصل الاجتماعي لاستكشاف مجموعات معلومات معينة مع معلومات مماثلة متاحة في المجال العام أو الخاص(Ashree Krishnan,2015 :101).

وبشكل أساسي يطبق الأنموذج باستمرار لقياس أفضل الممارسات في مختلف مجالات الحكم، تستخدمها كمقياس لتقييم ممارسات الحوكمة الأخرى. ثم تستخدم النتيجة للدعوة إلى التغييرات الإيجابية أو التأثير على الرأي العام في ممارسات الحوكمة الحالية، حيث تكمن قوة هذا الأنموذج في القدرة اللانهائية للشبكات الرقمية على تخزين المعلومات المتنوعة واسترجاعها ونقلها على الفور عبر جميع الحواجز الجغرافية والتسلسلية(تمارا, ناصر الدين, 2017 : ورقة عمل)، والملاحظ أن أنموذج التحليل المقارن يتجه نحو دراسة حالتين، ويعيب هذا النموذج أن دراسة تطبيقه تحتاج إلى وقت حتى يتم اتخاذ القرار في الحالة المناسبة لأي من حالات الحكم السيئ من الحكم الجيد، ويحتاج إلى دراسة البيئة، ولا يرى الباحث أن النموذج المقارن لتطبيق الحوكمة مناسب للمؤسسات الحكومية التي تهتم بتنمية الموارد البشرية.

2-3 أنموذج التدفق الحرج:

هو أحد نماذج الحوكمة الإلكترونية، ويعتمد على إخراج المعلومات التي لن يتم الكشف عنها بطبيعتها من جانب المشاركين في ممارسات الحكم السيئة باستخدام التقنية والمعلومات والاتصالات، ويشمل الجمهور المستهدف وسائل الإعلام أو الأطراف المتأثرة ومجالات تطبيق هذا النموذج وفق الطرق التالية(Fakeeh.2016 :36):

- إتاحة البيانات ذات الصلة بالفساد في المؤسسة الحكومية.
- إتاحة الدراسات البحثية وأوراق العمل والتحقيقات.
- كشف المعلومات التي عادة ما يتم قمعها.

2-4 نموذج الخدمة التفاعلية:

يفتح المجال بالمشاركة الفردية والخدمة الذاتية للأفراد في عمليات الحكم, حيث يتم الاستفادة من إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالكامل في هذا الأنموذج, وبما أن المشاركة تكون مباشرة وليس من خلال الممثلين، فيمكنها تحقيق قدر أكبر من الموضوعية والشفافية في عمليات صنع القرار، وإعطاء شعور أكبر بالمشاركة والتمكين، شريطة أن يكون الأفراد مستعدين للمشاركة في عمليات الحكم(Salam 2013:23), وبالنظر في هذا النموذج فإن الارتباط بالموارد البشرية أكثر من النماذج السابقة؛ حيث يسعى إلى تفاعل التقنية مع مشاركة الأفراد بصنع القرار، وهذا ما يميز هذا النموذج باعتبار أن هذا التفاعل يخلق بيئة مناسبة للاهتمام بالأفراد الذين يمثلون الأساس في الموارد البشرية ما يضع أمام صانع القرار مجالًا لتوزان التنمية.

4- مؤشرات الجاهزية لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية

تعرف الجاهزية الإلكترونية بأنها: "هي الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات، الذي يمثل المكونات المادية والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات والوسائط الأخرى، التي تعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة(الشوابكة ،عدنان,2015:56-58). اختلفت مؤشرات الجاهزية الإلكترونية المعتمدة من قبل العديد من الباحثين، وتم الاعتماد على المؤشرات التالية؛ وذلك لكونها الأكثر ملاءمة للبحث، والتي تؤثر بشكل أكبر على مدى الجاهزية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية :

4-1الخطة الاستراتيجية:

يعد التخطيط الاستراتيجي جهدًا منضبطًا لاتخاذ القرار الأساسي وإجراءات تشكيل طبيعة واتجاه المنظمة، وهو عملية مستمرة ومنهجية يتم فيها اتخاذ القرارات حول النتائج المرجوة في المستقبل، وكيف يمكن للنتائج أن تنجز بناء على تحليل القدرات الداخلية و الاتجاهات الخارجية، وكيفية قياس النجاح وتقييمه، وتعتبر الخطة خارطة طريق لقيادة المؤسسات والمنظمات لتنفيذ ما يمكن تنفيذه في المستقبل وفق إمكانية الوضع الراهن للمؤسسة(Ojo&Estevez,2008:11)

4-2 مؤشر القدرة:

ويشير مؤشر القدرة إلى مدى توفر العوامل القانونية والتنظيمية والاقتصادية والثقافية والتوعوية، ويعتبر مؤشر القدرة من المؤشرات الضرورية، لكن لها ظروف متعددة، منها سياسية، اجتماعية، واقتصادية وغيرها(Choucri2003 :6).

4-3 مؤشر الموارد البشرية:

ضرورة توفر الخبراء والمختصين في مجال الحوكمة الإلكترونية، والذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الحوكمة الإلكترونية، وهم العنصر الأهم فيها ويمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية(سعد, ياسين,2005 : 25).

4-4 مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من مؤشرات الجاهزية المهمة، وذلك لقياس الجاهزية الإلكترونية لبلد أو منظمة معينة، وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها: "تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تعاون الإدارة على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المنظمة"(إدريس، ثابت, 2005م : 33)

ثالثًا – الإطار العملي وتحليل نتائج الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد جاهزية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في وزارة الخدمة المدنية إلى تحديد الأولويات في المعايير من أجل الوصول إلى نقطة جاهزية وفقا للإمكانيات؛ لتحقيق التنمية الإدارية والمالية والبشرية, ولذلك لا بد من لنا من تحديد المعايير الفرعية والرئيسة للجاهزية في الوزارة.

1-**طرق اختيار العينة** : – تم أخذ عينة عشوائية طبقية من مستويات إدارية قصدية تمثلت من قيادات الوزارة (الكوادر الإشرافية–خبرات سابقة)، وهذه العينة هي المعنية بصنع القرار وتمثل بيئة لقياس مدى الجاهزية باعتبار أن المستويات الإدارية الأدنى لا تمثل مصدرا للقرار فيما يخص الحوكمة الإلكترونية وفقا للاستدلالات الأولية للنزول الميداني قبل توزيع الاستبيان.

2-**مجتمع الدراسة** : تمثل مجتمع الدراسة بموظفي وزارة الخدمة المدنية والتأمينات (الديوان العام– صنعاء) متمثلًا بكل المستويات الإدارية.

3-**حجم العينة** تم اختيار القصدية من الجانب الإشرافي بالوزارة، وبلغت 30 استمارة، وألغيت منها ست لعدم مصداقية الإجابة أو تضارب الإجابات أو عدم الإجابة.

فيما يلي عرض للتوصيف الإحصائي للعينة والمحاور والصدق والثبات وفقا لنتائج التفريق الإحصائي للاستبيان:

جدول (1) التوصيف الإحصائي للعينة وفقا للمؤهل العلمي (ن = 24)

م	البيان	التكرار	النسبة
1	دكتوراه	2	%8.33
2	ماجستير	1	%4.17
3	جامعي	19	%79.17
4	ثانوية	2	%8.33

يتضح من جدول (2) ارتفاع نسبة الحاصلين على مؤهل جامعي في العينة؛ حيث بلغت نسبتهم (79.17%) في مقابل (4.17%) فقط للحاصلين على الماجستير.

جدول (2) التوصيف الإحصائي للعينة وفقا لسنوات الخبرة (ن = 24)

م	البيان	التكرار	النسبة
1	من 6: 10 أعوام	1	%4.17
2	من 10: 16 عامًا	9	%37.50
3	أكثر من 16 عامًا	14	%58.33

ويتضح من جدول (2) ارتفاع نسبة ذوى الخبرة أكثر من 16 عامًا في العينة؛ حيث بلغت نسبتهم (58.33%) في مقابل (4.16%) فقط لمن خبرتهم من ستة إلى عشرة أعوام.

- **المعاملات العلمية للاستبيان:**

قام الباحث بضبط الاستبيان بحساب المعاملات العلمية له من صدق وثبات، فقام بتطبيق الاستبيان على العينة الاستطلاعية خلال الفترة من (2021/4/1م) وحتى (2021/4/3م)، وتم حساب المعاملات العلمية للاستبيان خلال الفترة من (2021/4/4م) وحتى (2021/4/13م) وفقا لما يلى:

أ-الصدق

- صدق المحكمين

تم عرض الصورة المبدئية من الاستبيان قبل تطبيقه على العينة الاستطلاعية على مجموعة من الأكاديميين (المحكمين) و المتخصصين في جامعة القاهرة بقسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية؛ وذلك بغرض تدقيق الصياغة اللغوية لكل مفردة والتأكد من انتمائها للمحور الموضوع فيه، فضلا عن شمول الاستبيان وكفايته، وإضافة أو حذف أو تعديل ما يرونه، وقد نتج عن العرض على الخبراء التالي:

- تم إضافة طبيعة العمل في الوزارة.
- تم إضافة الرؤية الاستراتيجية لمشروع الحوكمة الإلكترونية.
- تم إضافة المواءمة بين خطة الحوكمة والتنمية البشرية.
- تم اختصار بعض العبارات الواردة في الاستبيان وتحسين اللغة.
- تم إضافة توجه الوزارة للربط مع الجامعات والمراكز المهنية والتقريبية لإعداد برامج تعليمية وتدريبية وورش عمل للموارد البشرية.
- وضع التوصيف الوظيفي ضمن قياس الجاهزية وقد قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة قبل إجراء الخطوة التالية.

- صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معامل الارتباط بين كل مفردة ومجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلى لدرجات الاستبيان، ثم مجموع كل محور والمجموع الكلى لدرجات الاستبيان، وكانت النتيجة كما يلى:

جدول (4) معاملات ارتباط مفردات ومحاور استبيان جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية مع درجات المحور والمجموع الكلى لدرجات الاستبيان (ن=20)

العبارة	رمح	راس	العبارة	رمح	راس	العبارة	رمح	راس	العبارة	رمح	راس
المحور الأول			المحور الثالث			المحور الرابع					
1	0.58	0.49	8	0.69	0.73	14	0.64	0.70	20	0.85	0.73
2	0.57	0.48	9	0.50	0.46	15	0.79	0.53	21	0.91	0.82
3	0.61	0.58	10	0.68	0.74	16	0.82	0.67	22	0.79	0.66
4	0.87	0.82	المحور الثانى			17	0.81	0.56	المحور الخامس		
5	0.59	0.46	11	0.89	0.58	18	0.87	0.59	23	0.73	0.72
6	0.56	0.56	12	0.87	0.66	19	0.56	0.52	24	0.56	0.77
7	0.88	0.84	13	0.74	0.82				25	0.67	0.63
									26	0.76	0.44
									27	0.74	0.52
									المحور الأول		0.94
									المحور الثانى		0.79
									المحور الثالث		0.81
									المحور الرابع		0.87
									المحور الخامس		0.85

ر(0.05، 18) = 0.44

يوضح جدول (4) معامل ارتباط درجة المفردة مع مجموع درجات المحور (رمح)، ومعامل ارتباط درجة المفردة

ومجموع درجات الاستبيان(راس) ومجموع درجات كل محور مع مجموع درجات الاستبيان (راس)، ويتضح من الجدول أن معاملات الارتباط المشار إليها قد تراوحت بين(0.44: 0.94) وهى جميعا أكبر من أو تساوى قيمة (ر) الجدولية مما يشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى معنوية (0.05)، ويؤكد اتساق هذه المفردات مع المحور المنتمية إليه وأيضا مع الاستبيان وبالتالي صدقها.

ب- الثبات

استخدم الباحث لحساب ثبات الاستبيان معامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية

جدول(5) قيم ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور الاستبيان والاستبيان ككل (ن=20)

م	المحور	معامل ألفا	التجزئة النصفية
1	الخطة الاستراتيجية	0.82	0.83
2	مدى الاستجابة	0.77	0.74
3	العوامل القانونية والتنظيمية	0.83	0.80
4	العوامل الثقافية والتوعوية	0.78	0.79
5	معدل المساءلة والمسئولية ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية	0.73	0.71
	الاستبيان	0.93	0.95

يتضح من جدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.73: 0.93) بينما تراوح معامل التجزئة النصفية بين (0.71: 0.95) مما يشير إلى تمتع الاستبيان بمعاملات ثبات قوية.

ج- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اشتمل الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة على ما يلى:

معاملات الارتباط، ومعامل ألفا كرونباخ و معامل التجزئة النصفية، والنسب المئوية، الوسط المرجح، الوزن النسبى, وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار السادس والعشرون.

- كيفية استخراج وتفسير النتائج:

اعتمد الباحث في تفسيره لنتائج بحثه على أسلوب ليكرت وفقا لميزان تقدير ربعاي (غير جاهز، جاهز بنسبة ضعيفة، جاهز بنسبة متوسطة، جاهز تماما) والذى تم توكيده بالأرقام (1، 2، 3، 4) على الترتيب، ويتم التعرف على اتجاه استجابات العينة وفقا للوسط المرجح لكل مفردة، حيث يشير حصول المفردة على وسط مرجح يتراوح بين (1: 1.75) إلى أن اتجاه استجابات العينة يؤول إلى (غير جاهز)، بينما (1.76: 2.50) تشير إلى (جاهز بنسبة ضعيفة)، في حين أن (2.51: 3.25) تشير إلى (جاهز بنسبة متوسطة)، كما أن (3.26: 4.00) تشير إلى (جاهز تماما) كما اعتمد الباحث على الوزن النسبى لترتيب تلك المفردات.

د- عرض النتائج

1- جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص الخطة الاستراتيجية

جدول (6) استجابات العينة على مفردات المحور الأول

(جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص الخطة الاستراتيجية) (ن = 24)

الرقم	المفردات	جاهز تماما		جاهز بنسبة متوسطة		جاهز بنسبة ضعيفة		غير جاهز		الوسط المرجح	الوزن النسبي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
1	تتوفر رؤية استراتيجية لتنفيذ مبادئ الحوكمة وفق الأنظمة الإلكترونية وتطويرها.	0	%0	5	%21	0	%0	19	%79	1.42	%35.42	4
2	تتوفر رؤية استراتيجية طويلة المدى تعتمد على ربط ما تم إنجازه في المدى القصير والمتوسط مع تطبيقات الحوكمة الإلكترونية، والبدء بتبويب مبادئ الحوكمة الإلكترونية.	0	%0	5	%21	0	%0	19	%79	1.42	%35.42	4
3	هناك خطة معتمدة لتطوير العمل وفق مبادئ الحوكمة الإلكترونية لإحداث التنمية للموارد البشرية.	0	%0	3	%13	1	%4	20	%83	1.29	%32.29	8
4	المواءمة بين الخطة الاستراتيجية للحوكمة الإلكترونية مع الخطة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.	0	%0	3	%13	0	%0	21	%88	1.25	%31.25	9
5	يتوفر نظام للمشاركة مكتوب ومعلن لأصحاب المصلحة (الموارد البشرية، المواطنين، المؤسسات الحكومية الأخرى)	0	%0	5	%21	0	%0	19	%79	1.42	%35.42	4
6	تتوفر قنوات للاتصال الدائم ما بين أصحاب المصلحة (الموارد البشرية، المواطنين، المؤسسات الحكومية الأخرى)	0	%0	8	%33	1	%4	15	%63	1.71	%42.71	2
7	تتوفر دورات تدريبية في مجال الحوكمة الإلكترونية للإدارة العليا في الوزارة.	0	%0	1	%4	1	%4	22	%92	1.13	%28.13	10
8	تعمل الإدارة العليا على تعزيز التوجه نحو حرية اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام مما يساهم في تفعيل اللامركزية في عمل الإدارات.	0	%0	9	%38	0	%0	15	%63	1.75	%43.75	1
9	تعزز الإدارة العليا أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها	0	%0	4	%17	1	%4	19	%79	1.38	%34.38	7
10	تهتم الإدارة العليا بالتحفيز المعنوي لتحقيق التنمية البشرية.	0	%0	6	%25	0	%0	18	%75	1.50	%37.50	3
	إجمالى المحور	0	%0	49	%20	4	%2	187	%78	1.43	%35.63	

يتضح من جدول (6) أن استجابات العينة على إجمالى المحور الأول (جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص الخطة الاستراتيجية) كانت نحو الاستجابه ب"غير جاهز" حيث حصل على وسط مرجح (1.43)، وعليه تشير الاستجابات إلى عدم جاهزية الوزارة في هذا الشأن، ويُعزى ذلك إلى تغير الأحداث وعدم استقرار الأوضاع القانونية والاقتصادية والتنموية للبلاد بما أثر على أداء الوزارة، كما أن انعدام الاعتماد المالي لوضع الخطة كان

من أهم عوائق جاهزية التطبيق، كما جاء في إجابة الأسئلة المباشرة نهاية الاستبيان.

ولبحث تفاصيل مدى جاهزية تلك المفردات يتضح من الجدول أن استجابات العينة على جميع مفردات المحور قد أظهرت اتجاها عاما نحو الاستجابة ب"غير جاهز" حيث حصلت على وسط مرجح تراوح بين (1.13، 1.75) مما يشير إلى عدم جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص تلك المفردات، وكان ترتيب تلك المفردات وفقا لأوزانها النسبية من الأكبر إلى الأقل كما يلي:

– تعمل الإدارة العليا على تعزيز التوجه نحو حرية اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام مما يساهم في تفعيل اللامركزية في عمل الإدارات.

– تتوفر قنوات للاتصال الدائم ما بين أصحاب المصلحة (الموارد البشرية، المواطنين، المؤسسات الحكومية الأخرى).

– تهتم الإدارة العليا بالتحفيز المعنوي لتحقيق التنمية البشرية.

– تتوفر رؤية استراتيجية لتنفيذ مبادئ الحوكمة وفق الأنظمة الإلكترونية وتطويرها، وتتوفر رؤية استراتيجية طويلة المدى تعتمد على ربط ما تم إنجازه في المدى القصير والمتوسط مع تطبيقات الحوكمة الإلكترونية، والبدء بتبويب مبادئ الحوكمة الإلكترونية، ويتوفر نظام للمشاركة مكتوب ومعلن لأصحاب المصلحة (الموارد البشرية، المواطنين، المؤسسات الحكومية الأخرى)

- تعزز الإدارة العليا أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- هناك خطة معتمدة لتطوير العمل وفق مبادئ الحوكمة الإلكترونية لإحداث التنمية للموارد البشرية.
- المواءمة بين الخطة الاستراتيجية للحوكمة الإلكترونية مع الخطة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.
- تتوفر دورات تدريبية في مجال الحوكمة الإلكترونية للإدارة العليا في الوزارة.

ويُعزى الأمر إلى الانسياق التناسبي في هذا المحور فيما يخص (تؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرار) نظرا لتسلسل المعلومات والبيانات الإلكترونية من الأسفل إلى الأعلى وفقا للسلم الهرمي وهذا ما يلزم الإدارة العليا على اتخاذ أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، ولهذا اخذت النسبة الأهم لجاهزية التطبيق كما أن عدم توفر الدورات التدريبية في مجال الحوكمة الإلكترونية يُعزى إلى عدم وجود إدارة متخصصة في ضمن الهيكل الإداري للوزارة تهتم بالإشراف على الحوكمة الإلكترونية.

2- جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص مدى الاستجابة

جدول (7) استجابات العينة على مفردات المحور الثاني(جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص مدى الاستجابة) (ن = 24)

الرقم	المفردات	تماما جاهز		متوسط		ضعيف		غير جاهز		الوسط	الوزن النسبي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
11	الاستجابة في الوقت المناسب والمحدد للمشاكل المطروحة من الموارد البشرية .	0	0 %	7	%29	0	%0	17	%71	1.58	39.58 %	1
12	تطوير أنشطة المشاركة بشكل دوري.	0	0 %	3	%13	1	%4	20	%83	1.29	32.29 %	2
13	تقييم أداء الموارد البشرية بالمشاركة عبر الأنظمة الإلكترونية	0	0 %	3	%13	0	%0	21	%88	1.25	31.25 %	3
	إجمالي المحور	0	0 %	13	%18	1	%1	58	%81	1.38	34.38 %	

يتضح من جدول (7) أن استجابات العينة على إجمالي المحور الثاني (جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص مدى الاستجابة) كانت نحو الاستجابة ب"غير

جاهز" حيث حصل على وسط مرجح (1.38)، وعليه تشير الاستجابات إلى عدم جاهزية الوزارة في هذا الشأن.

ولبحث تفاصيل مدى جاهزية تلك المفردات فيتضح من الجدول أن استجابات العينة على جميع مفردات المحور قد أظهرت اتجاها عاما نحو الاستجابة ب"غير جاهز" حيث حصلت على وسط مرجح تراوح بين (1.25، 1.58) مما يشير إلى عدم جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص تلك المفردات، وكان ترتيب تلك المفردات وفقاً لأوزانها النسبية من الأكبر إلى الأقل كما يلى:

– الاستجابة في الوقت المناسب والمحدد للمشاكل المطروحة من الموارد البشرية.

– تطوير أنشطة المشاركة بشكل دوري.

– تقييم أداء الموارد البشرية بالمشاركة عبر الأنظمة الإلكترونية.

ويظهر من خلال البيانات بأن نسبة الاستجابة غير جاهزة ويُعزى ذلك إلى ضعف بنية الاتصالات بين الإدارات في نفس المستوى أو من أسفل الهرم الإداري للوزارة الى أعلى الهرم الإداري.

3- جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص العوامل القانونية والتنظيمية

جدول (8) استجابات العينة على مفردات المحور الثالث (جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص العوامل القانونية والتنظيمية) (ن = 24)

الرقم	المفردات	جاهز تماما		جاهز بنسبة متوسطة		جاهز بنسبة ضعيفة		غير جاهز		الوسط المرجح	الوزن النسبي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ح		
14	تتوفر تشريعات لتعزيز مبادئ الحوكمة الإلكترونية بما يكفل تنمية الموارد البشرية.	0	%0	8	%33	1	%4	15	63 %	1.71	%42.71	2
15	تتوفر تشريعات تخص الشفافية والنزاهة في تقديم المعلومات للموارد البشرية.	0	%0	10	%42	1	%4	13	54 %	1.88	%46.88	1
16	التشريعات القانونية تعزز عملية المشاركة مع أصحاب المصلحة لتحسين الخدمات المقدمة.	0	%0	6	%25	1	%4	17	71 %	1.54	%38.54	4
17	الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات الوزارة في تسهيل تطبيق الحوكمة الإلكترونية.	0	%0	3	%13	0	%0	21	88 %	1.25	%31.25	6
18	الهيكل التنظيمي يساعد على تبني سياسة الانفتاح وإزالة الحدود مما يعزز ثقافة العمل بروح الفريق.	0	%0	5	%21	0	%0	19	79 %	1.42	%35.42	5
19	الهيكل التنظيمي للوزارة يوضح نطاق الإشراف في العمل ويساعد على تفويض الصلاحيات.	0	%0	7	%29	2	%8	15	63 %	1.67	%41.67	3
	جمالي المحور	0	%0	39	%27	5	%3	100	69 %	1.58	%39.41	

(1.58)، وعليه تشير الاستجابات إلى عدم جاهزية الوزارة في هذا الشأن.

يتضح من جدول (8) أن استجابات العينة على إجمالي المحور الثالث (جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص العوامل القانونية والتنظيمية) كانت نحو الاستجابة ب"غير جاهز" حيث حصل على وسط مرجح

ولبحث تفاصيل مدى جاهزية تلك المفردات يتضح من الجدول أن استجابات العينة على المفردة (15) قد أظهرت اتجاها عاما نحو الاستجابة ب"جاهز بنسبة ضعيفة" حيث حصلت على وسط مرجح (1.88) مما يشير إلى أنه بنسبة

ضعيفة تتوفر تشريعات تخص الشفافية والنزاهة في تقديم المعلومات للموارد البشرية.

كما يتضح من خلال الجدول أن استجابات العينة على باقي مفردات المحور قد أظهرت اتجاها عاما نحو الاستجابة ب"غير جاهز" حيث حصلت على وسط مرجح تراوح بين (1.25، 1.71) مما يشير إلى عدم جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص تلك المفردات، وكان ترتيب تلك المفردات وفقا لأوزانها النسبية من الأكبر إلى الأقل كما يلى :

–تتوفر تشريعات لتعزيز مبادئ الحوكمة الإلكترونية بما يكفل تنمية الموارد البشرية.

–الهيكل التنظيمي للوزارة يوضح نطاق الإشراف في العمل ويساعد على تفويض الصلاحيات.

–التشريعات القانونية تعزز عملية المشاركة مع أصحاب المصلحة لتحسين الخدمات المقدمة.

–الهيكل التنظيمي يساعد على تبني سياسة الانفتاح و إزالة الحدود مما يعزز ثقافة العمل بروح الفريق.

–الهيكل التنظيمي ملاءم لاحتياجات الوزارة في تسهيل تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

ووفقا للبيانات والنتائج فإن توفر التشريعات حصلت على نسبة أعلى فإن جاهزية الوزارة في التشريعات يعزى ذلك إلى توجه الظروف الملائمة وقت وضع التشريع، ضمن توافر الاستقرار السياسي في البلاد لكنها تمثل بيئة تشريعية يمكن البناء عليها، وتلعب دورا مهما في إصدار اللوائح والقرارات التي تدعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

4– جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص العوامل الثقافية والتوعوية.

جدول (9) استجابات العينة على مفردات المحور الرابع (جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص العوامل الثقافية والتوعوية) (ن = 24)

الرقم	المفردات	جاهز تماما		جاهز بنسبة متوسطة		جاهز بنسبة ضعيفة		غير جاهز		الوسط المرجح	الوزن النسبي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ح		
20	لدى الوزارة خطة للتعاون مع الجامعات والمراكز المهنية والتقريبية لإعداد برامج تعليمية وتدريبية وورش عمل للموارد البشرية وبمختلف المستويات الإدارية.	0	%0	3	%13	0	%0	21	88 %	1.25	%31.25	1
21	تقوم الإدارات والأقسام المعنية والوحدات الإدارية بالتعريف بمبادئ الحوكمة الإلكترونية.	0	%0	2	%8	0	%0	22	92 %	1.17	%29.17	2
22	يتم تقديم أدلة إرشادية أو نشرات عبر الوسائل الإلكترونية للتثقيف والتوعية عن الخدمات الإلكترونية والتعريف بها لجميع الموارد البشرية.	0	%0	2	%8	0	%0	22	92 %	1.17	%29.17	2
	إجمالي المحور	0	%0	7	%10	0	%0	65	90 %	1.19	%29.86	

يتضح من جدول (9) أن استجابات العينة على إجمالى المحور الرابع (جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص العوامل الثقافية والتوعوية) كانت نحو الاستجابه ب"غير جاهز"حيث حصل على وسط مرجح (1.19)، وعليه تشير الاستجابات إلى عدم جاهزية الوزارة في هذا الشأن.

ولما كانت النتيجة الإجمالية للمحور تعبر عن استجابة العينة على إجمالى مفردات المحور ككل دون التعرض لكل مفردة على حدة الأمر الذى لزم معه عرض استجابات العينة على مفردات المحور الأول, ولبحث تفاصيل مدى جاهزية تلك المفردات يتضح من الجدول أن استجابات العينة على جميع مفردات المحور قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الاستجابة ب"غير جاهز" حيث حصلت على وسط مرجح تراوح بين (1.17، 1.25)، مما يشير إلى عدم جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص تلك المفردات، وكان ترتيب تلك المفردات وفقا لأوزانها النسبية من الأكبر إلى الأقل كما يلى:

لدى الوزارة خطة للتعاون مع الجامعات والمراكز المهنية والتقريبية لإعداد برامج تعليمية وتدريبية وورش عمل للموارد البشرية وبمختلف المستويات الإدارية.

تقوم الإدارات والأقسام المعنية والوحدات الإدارية بالتعريف بمبادئ الحوكمة الإلكترونية.

يتم تقديم أدلة إرشادية أو نشرات عبر الوسائل الإلكترونية للتثقيف والتوعية عن الخدمات الإلكترونية والتعريف بها لجميع الموارد البشرية.

ويُعزى عدم جاهزية التعريف بمبادئ الحوكمة بعدم توافر التشريعيات والوحدة الإدارية المتخصصة لتطبيق مشروع الحوكمة الإلكترونية، نقصد التشريعات التي تؤسس لوحدة إدارية رقابية وإدارية ذات اختصاص محدد لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.

5-جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص معدل المساءلة والمسئولية ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية.

جدول (10) استجابات العينة على مفردات المحور الخامس (جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص معدل المساءلة والمسئولية ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية) (ن = 24)

الرقم	المفردات	جاهز تماما		جاهز بنسبة متوسطة		جاهز بنسبة ضعيفة		غير جاهز		الوسط المرجح	الوزن النسبى	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
23	يوجد توصيف المسؤوليات بشكل مفصل لكل تخصص وظيفي في الوزارة.	0	%0	4	%17	2	%8	18	%75	1.42	%35.42	3
24	تتوفر تطبيقات جاهزة للرقابة الإلكترونية، لتنبيه الوزارة حول ما يحدث.	0	%0	2	%8	1	%4	21	%88	1.21	%30.21	4
25	تهدف النشاطات التدريبية للموارد البشرية إلى تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها.	0	%0	2	%8	0	%0	22	%92	1.17	%29.17	5
26	المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف الوحدات الإدارية بالوزارة.	0	%0	13	%54	2	%8	9	%38	2.17	%54.17	1
27	تحدد القيادة الإدارية بالوزارة بوضوح نقاط المساءلة.	0	%0	8	%33	0	%0	16	%67	1.67	%41.67	2
	إجمالي المحور	0	%0	29	%24	5	%4	86	%72	1.53	%38.13	

يتضح من جدول (10) أن استجابات العينة على إجمالى المحور الأول (جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص معدل المساءلة والمسئولية ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية) كانت نحو الاستجابه ب"غير

جاهز"حيث حصل على وسط مرجح (1.53)، وعليه تشير الاستجابات إلى عدم جاهزية الوزارة في هذا الشأن.

ولما كانت النتيجة الإجمالية للمحور تعبر عن استجابة العينة على إجمالى مفردات المحور ككل دون التعرض لكل مفردة على حدة الأمر الذى لزم معه عرض استجابات العينة على مفردات المحور الأول.

ولبحث تفاصيل مدى جاهزية تلك المفردات يتضح من الجدول أن استجابات العينة على المفردة (26) قد أظهرت اتجاها عاما نحو الاستجابة ب"جاهز بنسبة ضعيفة" حيث حصلت على وسط مرجح (2.17) مما يشير إلى جاهزية الوزارة للمتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف الوحدات الإدارية بالوزارة ولكن بنسبة ضعيفة, وهذا يُعزى إلى وجود بعض البنية الأساسية البشرية للموارد البشرية التي تم تدريبها مسبقا قبل دخول الدولة في أزمة سياسية حدت من قدرات تلك الموارد والبنى الأساسية.

كما يتضح من الجدول أن استجابات العينة على باقي مفردات المحور قد أظهرت اتجاها عاما نحو الاستجابة ب"غير جاهز" حيث حصلت على وسط مرجح تراوح بين (1.17، 1.67) مما يشير إلى عدم جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فيما يخص تلك المفردات، وكان ترتيب تلك المفردات وفقا لأوزانها النسبية من الأكبر إلى الأقل كما يلى:

- تحدد القيادة الإدارية بالوزارة بوضوح نقاط المساءلة.
- يوجد توصيف المسؤوليات بشكل مفصل لكل تخصص وظيفي في الوزارة
- تتوفر تطبيقات جاهزة للرقابة الإلكترونية، لتنبيه الوزارة حول ما يحدث.
- تهدف النشاطات التدريبية للموارد البشرية إلى تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها.

يُعزى عدم جاهزية الوزارة لهذه المفردات في الفترة المحددة للدراسة إلى التعيين المباشر لقيادات الوزارة ضمن الاعتبار إلى المعايير العلمية والأدبية أو التسلسل الوزاري باعتبار أن خصوصية العمل في الوزارة يحتاج إلى الخبرة والدراية المسبقة لكل تفاصيل الوحدات الإدارية بما تتحمله الوزارة من مسئولية اتجاه المؤسسات الحكومية الأخرى.

ثانيًا– النتائج والتوصيات:

من خلال ما تقدم عرضه في متن البحث، وما توصل إليه الباحث من معلومات وبيانات؛ يمكن التوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات التالية:

أ– أهم النتائج

- عدم جاهزية الوزارة في تطبيق الحوكمة الإلكترونية من الجانب القانوني والتنظيمي يُعزى ذلك إلى تغير الأحداث وعدم استقرار الأوضاع القانونية والاقتصادية والتنموية للبلاد بما أثر على داء الوزارة، كما أن انعدام الاعتماد المالي لوضع الخطة كان من أهم عوائق جاهزية التطبيق.
- توصلت النتائج إلى أن الوزارة ليس لها أي خطة تدريب فيما يخص التأهيل أو التعريف بالحوكمة الإلكترونية.
- لا يوجد مواءمة بين الخطة الاستراتيجية للوزارة مع الخطة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.
- عدم جاهزية الوزارة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية يُعزى ذلك لعدم وجود وحدة إدارية تنظيمية ذات مهام إشرافية لتشرف على تنفيذ الحوكمة الإلكترونية تضمن استمراريتها والنهوض بهذا المشروع.
- يوجد جاهزية ضعيفة لآليات المساءلة والشفافية بالشكل الذي يمكن البناء عليه لاستخدام التقنية وتطبيق الحوكمة الإلكترونية في المساءلة والشفافية.
- من خلال ما تم التوصل إليه من قائمة الفحص والبيانات تبين أن الوزارة تمتلك جاهزية جزئيا من الكوادر والموارد البشرية سواء في القدرة التقنية أو البرمجيات المعدة مسبقا كبنية تحتية لمشروع انطلاق الحوكمة الإلكترونية.
- عدم وجود تخصيص مالي مخصص لمشروع تطبيق الحوكمة الإلكترونية يأتي ضمن عدم تحديث وتطوير أنظمة التقنية والتدريب للموارد البشرية.

ب– التوصيات:

- يوصي الباحث بإعداد الخطة الاستراتيجية التي تشمل خطة استيعاب تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية.

- الاهتمام بالموارد البشرية كونه أحد أهم معايير ومؤشرات الحوكمة الإلكترونية، ويعتبر من أهم القدرات الاساسية لتنفيذ الحوكمة الإلكترونية.
- زيادة القدرة على نشر الوعي والثقافة المؤسسية بأهمية المساءلة والشفافية تبعا للتوصيف الوظيفي لمدخلات ومخرجات كل وظيفة على حدة بما يحقق الشفافية والعدالة والمساءلة.
- وضع آلية واضحة لتفعيل مبدأ المشاركة على كافة المستويات الإدارية من أعلى الهرم الإداري إلى أدناه والعكس.
- إيجاد وحدة إدارية متخصصة لتنفيذ تطبيق الحوكمة الإلكترونية وإمدادها بكافة الدعم لضمان استمراريته كأهم مهام الوزارة.
- تمثل البنية التحتية التقنية والإلكترونية رافدا من أهم روافد تطبيق الحوكمة الإلكترونية؛ لذا يلزم تطوير الموقع الإلكتروني لتلبية كل الطلبات بما يجعل الجمهور أكثر تواصلا من خلاله.

قائمة المراجع

أولًا : المراجع العربية

أ- الدوريات:

1. تطبيق الحوكمة الإلكترونية, مركز الاقتصاد والبحوث المالية, مصر رقم 35.
2. شهاب سليمان عبد الله, مبدأ سيادة القانون, مجلة جامعة شندي, مجلة جامعة شندي العدد الثالث, يونيو 2006م.
3. جامعة الملك عبدالعزيز آل سعود, الحكومة الإلكترونية, معهد البحوث والاستشارات, سلسلة دراسات يصدرها المعهد ع 9, 1427خ.
4. فؤاد الشرابي, نظم المعلومات الإدارية, دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2007م ط1
5. طه محسن عبدالله وسالم عواد هادي, دور إجراءات المساءلة في تعزيز نتائج الموازنة الاتحادية في وحدات الإنفاق الحكومي, مجلة الدراسات المحاسبية والمالية, 2017م.
6. عائشة قادة وآخرون, تطبيقات الحوكمة الإلكترونية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر, مركز جبل للبحث العلمي, مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية, ع8, 2015م.

ب- الرسائل الجامعية :

1. إسماعيل, عادل حسن, إدارة المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية البشرية, بحث مقدم لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال, دراسة حالة: تجربة منظمة الدعوة الإسلامية بجمهورية ملاوي 2007-2011م, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2014م.
2. الحيلة, محمد محمود وناصر الدين, الحوكمة مركز لتطبيق معايير ضمان الجودة تجربة جامعة الشرق الأوسط, ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم, الدار البيضاء, المملكة المغربية, 2012م ج ب.
3. السالمي, علاء عبدالرزاق, نظم إدارة المعلومات, القاهرة, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, 2003م.
4. العيسوي، إبراهيم، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. القاهرة: دار الشروق، 2003م.
5. الشوابكة ،عدنان عواد، دور الجاهزية الإلكترونية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة دراسة حالة شركات الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2015م
6. تمارا, ناصر الدين ، مفهوم الحوكمة في إطار دولة القانون والمجتمع المدني ".مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم، مجلس حوكمة الجامعات العربية، فترة 11-13 آذار، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
7. خميس, إيهاب, متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية, دراسة تطبيقية, بمملكة البحرين, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, 2007م.

8. عبد الله، عبد الكريم عبد الله، الحوكمة والإدارة الرشيدة، أداة الإصلاح وإدارة التطوير في المنطقة العربية بيروت 2009م.

9. غادر, محمد ياسين، محددات الحوكمة ومعاييرها ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العالمي: عولمة الإدارة في عصر المعلومات, جامعة طرابلس2012م.

10. محمد ياسين غادر، بحث بعنوان محددات الحوكمة في القطاع العام جامعة الجنان، طرابلس، 2016م.

11. معاوية أحمد حسين وآخرون, الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للحوكمة الإلكترونية , كلية التجارة وإدارة الأعمال, جامعة ظفار دراسة غير منشورة,2010م.

12. طاهر، محمد عبود, وآخرون, جاهزية تطبيق الحوكمة الإلكترونية: دراسة حالة في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب, جامعة البصرة – كلية الإدارة والاقتصاد, مج, ع11, 2009م.

13. طه, بشرى أحمد, تأثير الحوكمة على الإدارة المحلية في مصر , دراسة ميدانية م الجيزة, أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه, معهد البحوث والدراسات العربية ,2018م.

14. هباش, مراد سكاك وفارس, دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي, مداخلة في المؤتمر الدولي الدولية والحوكمة العالمية, جامعة سطيف, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير , 2009م.

ج–المواقع الرسمية:

1. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، دراسة الحكومة الإلكترونية حكومة الكترونية من أجل المستقبل الذي نتطلع إليها إدارة الشؤون الاجتماعية, والاقتصادية،2014م
https://www.moi.gov.ae/SD/Content/Guides/Ereadiness%20index.pdf

2. برنامج يسر للتعاملات الإلكترونية الحكومية، نموذج قياس التحول إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية (مرحلة إتاحة الخدمات الإلكترونية)، 2014، المملكة العربية السعودية. http://www.yesser.gov.sa/

3. حكومة الإمارات الإلكترونية، قياس مؤشر الجاهزية الإلكترونية للخدمات الحكومية، 2010
https://www.moi.gov.ae/SD/Content/Guides/Ereadiness%20index.pdf

ثانيًا- المراجع الأجنبية:

a. Periodicals

.1Abdel Nasser ,H. Zaied, Faraj A. Khairalla & Wael Al- Rashed,2007,Assessing e-Readiness in the Arab Countries: Perceptions Towards ICT Environment in Public Organisations in the State of Kuwait ,The Electronic Journal of e-Government ,Vol .,5, Issue : http://www.ejeg.com/issue/download.html?idArticle=90.

.2Ashree ،M.R ،Krishnan ،C.B & Sinduja (2015). "E-Governance: Asuccessful implementation of govermant policies using cloud computing " ، international journal of applied environment sciences ،10.

.3Ajayi, I & Omirin, Fadekemi.(2007). The use of management information system (MIS) in decision making in the south west 620Nigerian universities. Education Research and Review,Vol.(2),No.(5), Ado-Ekiti university, Nigeria..

.4Fakeeh ،K.A (2016)."The E-governance (E-GOV) information management models". International journal of applied information systems ،volume 11(1.(

.5Carroll, Archie B., 2001, The Pyramid of Corporate Social Responsibility Business Ethics and Social Responsibility: Toward the Moral Managment of Organizational stakeholders, Business Horizons ,Vol.,34, Issue.,4, pp39-48, on website: https://www.researchgate.net/profile/Archie_Carroll/publication/4883660_The_pyramid_of_corporate_social_responsibility_Toward_the_moral_management_of_organizational_stakeholders/links/0c96051e967c1b8a0d000000.pdf

.6Mutula ,Stephen M., &Pieter van Brakel, 2006, An evaluation of e-readiness assessment tools with respect to information access: Towards an integrated information rich tool, International Journal of Information Management,Vol.,26,Issue .,3.,pp212–223, on website : https://www.academia.edu/14535673/An_evaluation_of_ereadiness_assessment_tools_with_respect_t

Research Working Paper 5430, The World Bank Development Research Group Macroeconomics and Growth Team September 2010.
.10Salam ،M.A (2013). E-governance for good governance through public service delivery ، institute of governance studies ،BRAC university ، Bangladesh.
c.Conferences
11.. Ojo, Adegboyega., &Elsa Estevez ,Strategic Planning for Electronic Governance ,Center for Electronic Governance, UNeGov.net School on Foundations of Electronic Government,Yaounde, Cameroon, 12-15 March 2008 ,united nationaluniversity,UN.
http://www.uy1.uninet.cm/downloads/pdf/Strategic%20Planni
ng%20for%20Electronic%20Governance.pdf
o_information_acc
ess_Towards_an_integrated_information_rich_tool
b.Official Publications
.7Choucri.,Nazli,Vincent Maugis, Stuart Madnick, MichaelSiegel, GLOBAL e-READINESS - for WHAT? Paper 177,Report of the Group for Globalization of e-Business, Centerfor eBusiness at MIT, Sloan School of Management,2003.http://ebusiness.mit.edu/research/papers/177_choucri_global_ereadiness.pdf .
.8Hanna, Nagy K., e-Leadership Institutions for the Knowledge Economy, The nternational Bank for Reconstruction and Development /The World Bank, 1818 H Street, N.W.
.9Kaufmann ,Daniel., Aart Kraay,&Massimo Mastruzzi, The Worldwide Governance Indicators Methodology and Analytical Issues, Policy