

# **جاهزية تطبيق الحوكمة الإلكترونية**

**دراسة حالة في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب**

**أ.د محمد عبود طاهر**

**قسم إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة**

**الباحثة: رغد صالح درويش الجاسم**

**قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة**

---

---

## Readiness of e-Governance in The Southern of Directorate General of Electric Distribution

**Prof.Dr.Mohammed Abood Tahir**  
**Raghad Salih Darweesh AL-Jassem**

### **Abstract**

This research aims to determine the extent of applying the readiness of e-governance in the southern of Directorate General of Electricity Distribution and to identify the most important indicators of readiness of e-governance, this research depends on the case study method to investigate the reality of applying the e-governance in the southern Directorate General of electricity distribution. Different tools of scientific research have been used in the practical aspect of the study to reach the desired results, including the conduct of interviews with the decision maker and the field visits to the Directorate, as well as viewing the relevant official documents and design checklist to collect necessary data to determine the current reality of the Directorate ,and used Analytic Hierarchy Process (AHP) and fuzzy hierarchical analysis (F-AHP) to identify the most important indicator (Readiness to Directorate), which requires focusing on them and available to the purpose of implementing e-governance. The research found a number of conclusions, the Director atready partially to implement e-governance, and human resource index has a greater relative importance to implement e-governance.

**Key words:** governance, e-readiness indicators to the requirements of e-governance.

- المجلد الحادي عشر
- العدد الثاني والعشرون
- آذار 2019
- استلام البحث: 2016/2/4
- قه، ا، النش، 2016/2 /28

## جاهزية تطبيق الحوكمة الإلكترونية

### دراسة حالة في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب<sup>(1)</sup>

أد محمد عبود طاهر  
الباحثة: رغد صالح درويش

### المستخلص

يهدف البحث تحديد مدى الجاهزية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب وتحديد أهم مؤشرات الجاهزية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.

وإعتمد البحث منهج دراسة الحالة لتحري واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب، وتم إستخدام عدد من أدوات البحث العلمي في الجانب العملي للبحث للوصول الى النتائج المطلوبة منها إجراء المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية المتعددة للمديرية، فضلا عن الإطلاع على الوثائق الرسمية ذات العلاقة وتصميم قائمة فحص من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للوقوف على الواقع الحالي للمديرية، كما تم إستخدام أسلوب عملية التحليل الهرمي والتحليل الهرمي المضرب لتحديد أهم مؤشرات الجاهزية التي يتطلب من المديرية التركيز عليها وتوفيرها لغرض تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وتوصل البحث الى جملة من الإستنتاجات من أهمها: إن المديرية جاهزة جزئيا لتطبيق الحوكمة الإلكترونية وإن مؤشر المورد البشري هو من أهم مؤشرات الجاهزية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية. الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإلكترونية، مؤشرات الجاهزية لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية.

(1) البحث مستل من رسالة الماجستير في إدارة الأعمال والموسومة " جاهزية تطبيق الحوكمة الإلكترونية دراسة حالة في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب "من قبل الطالبة رغد صالح درويش الجاسم، المقدمة المجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة البصرة.

## المقدمة

في ظل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسعي الحكومات والمنظمات كافة لإستخدامها في تسيير أعمالها وذلك لتقديم خدمات ذات جودة أفضل والإستجابة بأسرع وقت وتحقيق الإندماج ما بين أصحاب المصلحة (مواطنين، عاملين، منظمات) من خلال المشاركة في إتخاذ القرار وتوفير بيئة مواتية لتطور إقتصادي سليم وكل ذلك يتحقق من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، عليه جاء البحث في أهميته لكي يتجه نحو بناء إطار نظري وآخر عملي يعكس تحديد واقع الجاهزية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب، فضلاً عن تحديد أهم مؤشرات الجاهزية، وتم اختيار المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب كميدان للتطبيق، من خلال دراسة حالة هذه المديرية كمنهج علمي تضمن إستخدام قائمة الفحص، لغرض تحديد ما مدى الجاهزية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية وإستخدام عملية التحليل الهرمي وعملية التحليل الهرمي المضرب لتحديد أهم مؤشرات الجاهزية، في ضوء ما تقدم جاء البحث ليتأطر بهذا الإتجاه وفق المحاور الآتية،

المحور الأول: منهجية البحث،

المحور الثاني: الجانب النظري،

المحور الثالث: الجانب العملي،

المحور الرابع: الإستنتاجات والتوصيات.

## المحور الأول : منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

نتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوقت الحالي تسعى العديد من الدول جاهدة نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية وذلك من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة لأصحاب المصلحة كافة، ومن خلال الإطلاع على الموقع الإلكتروني لوزارة الكهرباء وتوجيهات السيد الوزير لمديريات الوزارة كافة بتطبيق الحوكمة الإلكترونية وتعميم هذه المخاطبة لجميع المديريات وذلك لإعتبره الحوكمة الإلكترونية عنصر حيوي لإصلاح القطاع العام في العراق بهدف تقليل العبء عن المواطنين وتقديم الخدمات لهم بكل سهولة ويسر ومن خلال إجراء الزيارات الميدانية والملاحظة لكل من :

1. المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ الجنوب .

2. المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب.

3. مديرية توزيع كهرباء البصرة.

ومن خلال إجراء المقابلات مع بعض المسؤولين في المديرية والإطلاع على بعض الوثائق الخاصة بالحوكمة الإلكترونية في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب، وعلى الموقع الإلكتروني للمديرية والموقع الإلكتروني لمركز شكاوى الجنوب، إتضح أن المديرية تعاني من مشكلة تطبيق الحوكمة الإلكترونية وبشكل فعال بسبب عوامل كثيرة لذا فإن مشكلة البحث ستحدد بمدى جاهزية هذه المديرية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية من أجل تقديم أفضل الخدمات لكافة أصحاب المصلحة من المواطنين والمنظمات في المنطقة الجنوبية.

#### ثانياً: أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث ميدانياً في المساهمة بتحديد الوضع الحالي للمديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب وتحديد أهم المؤشرات التي تحتاج المديرية التركيز عليها بشكل أكبر لغرض تطبيق الحوكمة الإلكترونية .

#### ثالثاً: أهداف البحث

استناداً الى مشكلة و أهمية البحث يتم تحديد الأهداف التالية:

1. تحديد مدى الجاهزية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب.

2. تحديد أهم مؤشرات الجاهزية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.

#### رابعاً: الأساليب والأدوات المستخدمة في البحث

لغرض تحقيق أهداف البحث، تم اعتماد الأساليب الآتية:

1. إعتد البحث على منهج دراسة الحالة Case Study لمتابعة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب، بوصفه منهجاً يساعد في التحليل الشامل والمعمق للمشكلة قيد البحث.

2. تصميم قائمة الفحص (Check List): تم تصميم قائمة الفحص من أجل

الحصول على البيانات وبشكل مباشر من المسؤولين في المديرية والإطلاع شخصياً على الوثائق المتعلقة بمدى جاهزية المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب وذلك بالإعتماد على الكثير من الدراسات والبحوث العلمية في مجال تطبيق وجاهزية الحوكمة الإلكترونية، وتم إعتد قائمتي فحص هما قائمة فحص لمعايير الحوكمة الإلكترونية وقائمة فحص لمؤشرات الجاهزية لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية وذلك لمعرفة مدى التطبيق لمعايير الحوكمة الإلكترونية في

المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب من خلال قائمة فحص معايير الحوكمة الإلكترونية ومعرفة مدى جاهزية المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، وفي الجداول (1) الى (8) عرض لقائمة الفحص والمصادر التي تم الإعتماد عليها في تصميم هذه القائمة.

3. استخدام المقياس الخماسي والمقياس الثلاثي: بهدف الوصول إلى أفضل دقة ممكنة في تحليل النتائج تم استخدام المقياس الخماسي لقوائم الفحص لمعرفة درجة أهمية كل إجابة عن الفقرات المحددة بكل مجال، وتدرج المقياس على وفق المعطيات الآتية: (مطبق وموثق، مطبق وغير موثق، مطبق جزئياً وموثق، غير مطبق موثق، غير مطبق وغير موثق)، وتم إعطاء أوزان خاصة بكل فقرة من فقرات المقياس وحسب الآتي: (5، 3.75، 2.5، 1.25، 0)، وتم استخدام المقياس الثلاثي لقائمة الفحص الخاصة بمؤشرات الجاهزية لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية لمعرفة درجة أهمية كل إجابة عن الفقرات المحددة بكل مجال وتدرج المقياس على وفق المعطيات الآتية: (جاهز، جاهز جزئياً، غير جاهز)، وتم إعطاء أوزان خاصة بكل فقرة من فقرات المقياس وحسب الآتي: (2، 1، 0).

### جدول (1) قائمة الفحص الخاصة بالخطة الإستراتيجية

ت	الفقرات	مطبق وموثق	مطبق وغير موثق	مطبق جزئي وموثق	غير مطبق وموثق	غير مطبق وغير موثق	المصادر
1	تتوفر رؤية استراتيجية لتنفيذ المشاريع ذات التأثير المباشر والسريع وذو مردود ايجابي مثل مشروع التخاطب الالكتروني.						ديوان محافظة واسط لجنة الحوكمة الالكترونية ، 2014
2	تتوفر استراتيجية متوسطة المدى لإجاز مشاريع ما يسمى (بالإدارة الالكترونية) في المديرية.						
3	تتوفر رؤية استراتيجية طويلة المدى تعتمد على ربط ما تم انجازه في المدى القصير والمتوسط مع تطبيقات الحوكمة الالكترونية ،والانتهاء من تكوين البوابة الالكترونية.						
4	تتوفر خطة عمل تشغيلية متبقة من الخطة الاستراتيجية للمديرية مرتبطة برؤية الوزارة وصادق عليها.						
5	تتضمن الخطة استراتيجية الحوكمة الالكترونية للمديرية المعايير والقيم الاخلاقية للعمل ومدى الالتزام بها في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.						
6	المواءمة بين الخطة الاستراتيجية للحوكمة مع اهداف المديرية .						
7	المواءمة بين الخطة استراتيجية الحوكمة الالكترونية مع الخطة استراتيجية العمل الشاملة في المديرية .						
8	فهم أصحاب المصلحة (العاملين، المواطنين، المنظمات)الاهداف الحوكمة الالكترونية.						الحكومة العراقية و برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، 2012
9	توضيح (المبادرات السبائية/القرارات التي اتخذتها المديرية، واتجاه المبادرات والمشاريع) والقرارات المستقبلية على الموقع الالكتروني للمديرية.						
10	التقارير(العقود والمشتريات، احصائيات الكهرباء، فعاليات المديرية) متاحه للمواطنين والشركات في الوقت المناسب وبطريقة سهلة، وخاصة فور الانتهاء منه، من خلال الموقع الالكتروني.						

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على المصادر المذكورة.

## جدول (2)

### قائمة الفحص الخاصة بالقيادة الإدارية.

ت	الفقرات	مطبق وموثق	مطبق وغير موثق	مطبق جزئي وموثق	غير مطبق وموثق	غير مطبق وغير موثق	المصادر
1	تتوفر قيادات ادارية لديها خبرة في مجال الحوكمة الالكترونية في مستويات الادارة العليا والوسطى.						المالكي، 2010
2	تتوفر دورات تدريبية في مجال الحوكمة الالكترونية للإدارة العليا والوسطى في المديرية .						
3	تعمل الإدارة العليا على تعزيز التوجه نحو حرية اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام مما يساهم في تفعيل اللامركزية في عمل الإدارات.						العبدوي، 2014
4	تعزز الإدارة العليا أسلوب الإدارة بالمشاركة (أي مشاركة العاملين والمواطنين والشركات) في اتخاذ القرارات وتنفيذها مما يساهم في إيجاد قيادات قادرة على تعزيز تطبيق الحوكمة الالكترونية .						برنامج يسر (تمرين التقييم الذاتي)
5	تهتم الإدارة العليا بالتحفيز المعنوي للعاملين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعزيز القدرات القيادية لديهم.						kumar,2011
6	اعتماد معايير معينة في اختيار رؤساء الأقسام والقيادات العليا.						
7	امتلاك القادة لمهارات منها (الإدارة المشاريع، والقدرة على التعاون مع مقدمي الخدمات والشركاء، فضلا عن، القدرة على إدارة تكنولوجيا وتنظيمية وثقافية).						المالكي، 2010

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على المصادر المذكورة.

### جدول (3) قائمة الفحص الخاصة بالمشاركة

ت	الفقرات	مطبق وموثق	مطبق وغير موثق	مطبق جزئي وموثق	غير مطبق وموثق	غير مطبق وغير موثق	المصادر
	امكانية الوصول						Suh,2007
1	تتوفر خطة للمشاركة الإلكترونية.						برنامج يسر، الدليل الإرشادي، 2014، الحكومة العراقية و برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2012.
2	يتوفر مسؤول عن تطبيق استراتيجية المشاركة الإلكترونية.						
3	يتوفر موقع الكتروني للمديرية على شبكة الانترنت.						
4	يتوفر نظام للمشاركة مكتوب ومعن للأصحاب المصلحة (العاملين، المواطنين، المنظمات).						وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قطر، 2015.
5	تتوفر موارد كافية - التقنية والمالية والبشرية - اللازمة لإجراء أنشطة المشاركة الإلكترونية.						
6	يتوفر قنوات للاتصال الدائم ما بين أصحاب المصلحة (العاملين، المواطنين، المنظمات) والمديرية.						
7	امكانية مشاركة أصحاب المصلحة (العاملين، المواطنين، المنظمات) في وضع السياسات.						برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2014.
	سهولة الوصول						Suh,2007
8	سهولة استخدام الموقع الإلكتروني من قبل أي شخص بغض النظر عن المهارات التي يمتلكها لاستخدام الخدمات.						هيئة الامارات للهوية
9	سهولة تقديم المشاركة عبر الوسائل الإلكترونية المتاحة.						
10	تتوفر المشاركة في محادثات فضاضة متعددة الاتجاهات .						وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قطر، 2015.
11	تتوفر تطبيقات جاهزة للمشاركة الفعالة(مثل برنامج النشر المكتبي، برامج معالجة النصوص وتحرير الصور).						برنامج يسر (القياس السادس)، 2014.
	الاستجابة						
12	الاستجابة في الوقت المحدد و تخصيص الوقت الكافي للإجابة على أي استفسار او لحل مشكلة معينة تواجه أصحاب المصلحة (العاملين، المواطنين، المنظمات).						خضري، 2014
13	تطوير أنشطة المشاركة بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة.						برنامج يسر (القياس السادس)، 2014.
14	تحديث المعلومات حول أنشطة المديرية المتوفرة على الموقع الإلكتروني باستمرار.						
	المصادقية						Suh,2007
15	توضيح أهداف وادوار اصحاب المصلحة (العاملين، المواطنين، المنظمات) في عملية المشاركة.						برنامج يسر (القياس السادس)، 2014.
16	يتم تعزيز ثقة اصحاب المصلحة (العاملين، المواطنين، المنظمات) بأن مساهمتهم ستكون ذات تأثير.						
17	تتوفر آلية لتقييم الأداء في كل مرحلة من مراحل المشاركة.						خضري، 2014.
	تتوفر نظم خاصة لحماية امن و خصوصية المعلومات.						

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على المصادر المذكورة.

#### جدول (4) قائمة الفحص الخاصة بالمساءلة والمسؤولية.

ت	الفقرات	مطبق وموثق	مطبق غير موثق	مطبق جزئي وموثق	غير مطبق وموثق	غير مطبق وغير موثق	المصادر
1	للمديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب هيكل تنظيمي مصادق عليه .						أمان، 2012
2	تتوفر ارشادات عمل بمبدأ الشفافية.						حرب، 2011
3	تتوفر معلومات عن المديرية متضمنة رسالتها وقيمها، على الموقع الالكتروني والوضع القانوني في المديرية.						Mango, 2010
4	توصيف المسؤوليات بشكل مفصل لكل تخصص وظيفي بالإضافة الى تحديد جهات المساءلة.						برنامج دعم المجتمع (USAID) 2012،
5	تتوفر قواعد لمبدأ الثواب والعقاب يجب وادراكها من قبل جميع اصحاب المصلحة .						حرب، 2011
6	تتوفر تطبيقات جاهزة للرقابة الالكترونية، لتتبيه الإدارة حول ما يحدث، واتخاذ الإجراءات التصحيحية على وجه السرعة.						
7	مراقبة الالتزامات الاخلاقية للعاملين (مثل استخدام الانترنت وخطوط الهاتف للأغراض الشخصية او للترفيه خلال اوقات العمل الرسمي).						أمان، 2012
8	تمكين العاملين بالقدر الذي يسمح لهم القيام بمسئولياتهم.						
9	تتوفر تقارير منتظمة عن الأداء الفعلي .						
10	تهدف النشاطات التدريبية للعاملين إلى تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها.						برنامج دعم المجتمع (USAID) 2012،
11	تتوفر تقارير مالية منتظمة.						
12	ضمان سلامة النشاط المالي وحسن استخدام المال العام في الأغراض التي خصص من أجلها.						حرب، 2011
13	استخدام إجراءات النسخ الاحتياطي للحفاظ على البيانات.						
14	المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف الأقسام لتحديد ما إذا كانت تعمل بالشكل الصحيح، وتحديد الحاجة للتطوير والتحديث.						السببي، 2010
15	يتم التحقق من جميع شكاوى (المواطنين، الشركات) المقدمة .						أمان، 2012
16	تتوفر آلية لرفع ومعالجة الشكاوى والمقترحات بصورة دورية للمسؤولين وتناقش للعمل على حل المشاكل وتطوير آليات تقديم الخدمة.						برنامج يسر (القياس السادس)، 2014
17	التعريف بجميع أنشطة الرقابة وتتوفر البنية واضحة تتيح للأصحاب المصلحة من متابعة عملية الرقابة وذلك لتقليل المخاطر المحتملة.						السببي، 2010
18	المساءلة القانونية للجهات غير ملتزمة بدفع الالتزامات المالية.						

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على المصادر المذكورة.

## جدول (5)

## قائمة الفحص الخاصة باللامركزية.

ت	الفقرات	مطبق وموثق	مطبق وغير موثق	مطبق جزئي وموثق	غير مطبق وموثق	غير مطبق وغير موثق	المصادر
1	تتوفر خطة عمل لتطبيق اللامركزية في العمل.						وزارة الحكم المحلي، 2010
2	تفويض الحكومة المركزية للمديرية للإقامة المشاريع.						
3	تتوفر قدرًا كافيًا من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمروسين في المديرية وذلك لإداء واجباتهم ولتمكين المديرية من الوفاء بمسؤولياتها.						المنديل، 2003
4	تمنح الإدارة العليا الإدارات استقلالية بممارسة اختصاصاتها الإدارية.						
5	معظم القرارات المتعلقة باتجاز العمل تتخذ في المستويات الدنيا.						
6	الإدارة العليا ورؤساء الأقسام في المديرية هم من يقررون سياسة التعيين والاختيار واختبار الجدارة، والميزانية وسياسة التوظيف.						Undp, 2004
7	الاستقلالية التامة لجهات المسانلة.						
8	غياب المسؤولين في الإدارة العليا لا يتسبب بإيقاف العمل.						أبو هذاف، 2006
9	الفوانين والأنظمة المعتمدة في المديرية تعزز وتسهل من الاستقلالية في العمل .						

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على المصادر المذكورة.

## جدول (6) قائمة الفحص الخاصة بمؤشر القدرة.

ت	الفقرات	مدى التطبيق					مدى الجاهزية			المصادر
		مطبق وموثق	مطبق وغير موثق	مطبق جزئياً وموثق	غير مطبق وغير موثق	مطبق جزئياً	جاهز جزئياً	جاهز جزئياً		
العوامل القانونية والتنظيمية										
1	تتوفر تشريعات أمن المعلومات .									United Nations, 2002
2	تتوفر تشريعات تخص الشفافية والنزاهة في تقديم المعلومات.									
3	التشريعات القانونية تعزز عملية المشاركة مع أصحاب المصلحة لتحسين الخدمات المقدمة.									
4	القوانين واللوائح المطبقة في المديرية تعزز المساهمة لأصحاب المصالح كافة.									
5	تدريب محامين وقضاة على وفق ما تتطلب الحكومة الإلكترونية من تعامل رقمي.									
6	عدم السماح للعاملين مشاركة أو تبادل الوثائق الحكومية السرية عبر أدوات المشاركة المجتمعية الإلكترونية.									
العوامل الاقتصادية والاجتماعية										
7	الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات المديرية في تسهيل تطبيق الحكومة الإلكترونية.									privacy technical assistan center ,2011
8	الهيكل التنظيمي يساعد على تبني سياسة الابتعاث و إزالة الحدود؛ مما يعزز ثقافة العمل بروح الفريق.									
9	الهيكل التنظيمي للمديرية يوضح نطاق الاشراف في العمل ويساعد على تفويض الصلاحيات.									
10	يتوفر فريق متخصص لمتابعة تطبيق الحكومة الإلكترونية.									الحكومة العراقية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2012
العوامل الاقتصادية والاجتماعية										
11	تعمل المديرية باتجاه تصميم نظم تساعد على تلبية احتياجات اصحاب المصلحة .									الحكومة العراقية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2012
12	تعزز المديرية صورتها من خلال الالتزام تجاه المجتمع بالاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.									نموذج قياس التحول، بسر، 2014
13	انتشار شبكة الإنترنت ذات النطاق العريض.									
14	انتشار شبكة الإنترنت ذات النطاق العريض عبر الهاتف الجوال.									Najjar & et al, 2003
15	انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الشركات والمواطنين عامة.									
16	الاسعار المفروضة على المكالمات المحلية، ومكالمات البيانات منخفضة.									Mutula & Brakel, 2006
17	انخفاض كلفة الانترنت .									
18	تتوفر التخصيصات المالية اللازمة لتطبيق الحكومة الالكترونية.									الحكومة العراقية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2012
19	تطبيق الحكومة الإلكترونية يؤدي إلى خفض تكاليف الجاز المعاملات.									الحكومة العراقية، برنامج للتدريب الوطني الوحدة الرابعة
العوامل الثقافية والتوعوية										
20	لدى المديرية خطة للتعاون مع الجامعات والمراكز المهنية والتدريبية لإعداد برامج تنظيمية وتدريبية وورش عمل لعاملين وبمختلف المستويات الإدارية.									Najjar & et al., 2003
21	لدى المديرية خطة اعلامية لتوعية.									برنامج يسر (القياس السلسل)، 2014
22	قيام الجمعيات المهنية ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الاعلام بالتعريف بمبادئ الحكومة الإلكترونية ومدى تأثيرها في دعم البنى التحتية لمؤسسات الدولة المختلفة.									
23	يتم تقديم أدلة إرشادية أو نشرات عبر الوسائل الإلكترونية للتوعية والتوعية عن الخدمات الإلكترونية والتعريف بها لجميع اصحاب المصلحة.									

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على المصادر المذكورة.

## جدول (7)

## قائمة الفحص الخاصة بمؤشر الموارد البشرية

المصادر	مدى الجاهزية			مدى التطبيق					الفقرات	ت	
	غير جاهز	جاهز جزئياً	جاهز	غير مطبق وغير موثوق	غير مطبق وموثوق	مطبق جزئياً وموثوق	مطبق	مطبق وغير موثوق			
<b>العاملين</b>											
الحكومة العراقية و برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2012										وجود أفراد متخصصون في الجانب التقني (المادي).	1
										وجود أفراد متخصصون في الجانب التقني (البرمجي).	2
										وجود أفراد متخصصين ولهم القدرة على استخدام شبكات الاتصال .	3
<b>التدريب</b>											
الحكومة العراقية و برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2012										تتوفر خطة لتطوير وتنمية العاملين في المديرية وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .	4
										يتم تدريب العاملين على البيئة الالكترونية.	5
Abdel nasser, 2007										نسبة مستخدمي الانترنت من العاملين في المديرية > 80%	6
										يجري تدريب جميع العاملين المعنيين على أنظمة الحماية للمعلومات ويشكل مستمر .	7
برنامج يسر (القياس السادس)، 2014										تعمل المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب على تقييم الدورات التدريبية للعاملين لتقييم مدى الاستفادة منها.	8
										تتوفر برامج تدريبية للموظفين على المهارات الأساسية لاستخدامات الحاسب الآلي (مثل أنظمة التشغيل، محررات النصوص، الجداول الإلكترونية، الإنترنت، ...)	9
Abdel nasser, 2007										تتوفر برامج تدريبية لتطوير مختصي تقنية المعلومات في مجال إدارة وتطبيق الحوكمة الالكترونية.	10
										تتوفر برامج تدريبية لقيادات الجهة من خلال حضور ورش العمل، مؤتمرات.	11
<b>القرات</b>											
Mutula, 2006										قدرة العاملين على تنظيم وادارة المعلومات على الحاسوب.	12
Abdel nasser, 2007										قدرة العاملين على تحديد الاحتياجات الخاصة من المعلومات	13
Mutula, 2006										قدرة العاملين على البحث واسترجاع المعلومات.	14
										يتوفر الوعي الكافي لدى العاملين تجاه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	15
Abdel nasser, 2007										تنوع الموهلات والمهارات التي يمتلكها العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .	16
										لدى الإدارات ذات العلاقة في المديرية الوعي الكامل عن مزايا وعيوب استخدام البرمجيات.	17
برنامج يسر (القياس السادس)، 2014										يتم تخصيص الدعم اللازم للتأكد من تنفيذ خطط التنمية والتطوير من قبل العاملين.	18

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على المصادر المذكورة.

## جدول (8) قائمة الفحص الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المصدر	مدى الجاهزية			مدى التطبيق			الفقرات	ت	
	جاهز	جاهز غير	جاهز غير	مطبق جزئياً	مطبق غير	مطبق غير			
	جاهز	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق			
							البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات		
							1	تتوفر خطوط هاتفية أرضية ومحمولة في المديرية.	
							2	تتوفر أجهزة فاكس للإرسال المعلومات.	
							3	تتوفر أجهزة خادم (Servers).	
							4	تتوفر الطابعات والمساحات الضوئية (Printers&Scanners).	
							5	تتوفر البدالات.	
							6	تتوفر الحواسيب الكافية للعاملين في المديرية.	
							7	نظم تشغيل مايكروسوفت المستخدمة هي: - ويندوز ( Windows ). - ماك ( Mac OS ). - يونكس ( Unix ) / لينكس ( Linux ).	
							8	تتوفر أنظمة الشبكات - المحلية LAN - انترانت (Intranet). - اكسترانت (Extranet).	
							9	تستخدم المديرية الانترنت ذو: - حزمة عرضة - حزمة ضيقة - حزمة متقلبة (موبايل)	
							10	امكانية الوصول الى شبكة الانترنت من قبل العاملين في المديرية.	
							11	تتوفر أنظمة قواعد البيانات.	
							12	تتوفر وسائل الحماية للأجهزة والمعلومات ومنها: - برامج مضادة (Anti-Virus). - جدار ناري ( Firewall ).	
							13	يتم استخدام برنامج مبدئي لتوثيق البنية المؤسسية، على سبيل المثال برنامج Visio ، أو برنامج Word ، أو برنامج Excel.	
							14	تطوير البرمجيات من قبل: - مبرمجين داخل المديرية . - مبرمجين خارج المديرية وفي البنية المحلية للمديرية . - مبرمجين من البنية الخارجية للمديرية .	
							15	يجري تشغيل وصيانة الأنظمة المنطوية المطبقة في الجهة حالياً تتم عن طريق عمالي المديرية.	
							16	للمديرية بريد الكتروني خاص بها .	
							الحضور الالكتروني للمديرية لتقديم الخدمات(بطاقة الخدمة)		
							17	وثائق البنية المؤسسية متاحة على صفحة البنية المؤسسية الداخلية أو الموقع الرسمي الالكتروني.	
							18	تتوفر وصف للخدمة المقدمة عبر الموقع الالكتروني.	
							19	تم إيضاح الجهة المستهدفة بتلقي الخدمة (عاملين ، مواطنين، منظمات حكومية ام غير حكومية)	
							20	تتوفر معلومات عن شروط ومتطلبات الحصول على الخدمة.	
							21	تم ذكر الوثائق والمستندات المطلوبة للحصول على الخدمة.	
							22	تحديد قيمة وتفصيل رسوم الخدمة.	
							23	تتوفر تفاصيل الاتصال بمركز الشكاوي.	
							24	تتوفر معلومات عن عدد مستخدمي الخدمة الالكترونية.	

**المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على المصادر المذكورة.**

تعزيز الحضور الإلكتروني للمديرية										
									25	يتوفر موقع الكتروني خاص بالمديرية.
									26	تتوفر أدوات للحفاظ على الامن وخصوصية المعلومات على الموقع الإلكتروني.
حكومة الإمارات، قياس مؤشر الجاهزية 2010									27	الموقع الإلكتروني للمديرية على شبكة الإنترنت يمكن العاملين من التفاعل بشكل مناسب مع اصحاب المصلحة (مواطنين، منظمات حكومية او غير حكومية)
									28	يعطي الموقع الإلكتروني للمتعاملين خيار إنشاء حساب شخصي ما يسمح بحفظ بياناتهم لاستخدامها في طلب الخدمة.
									29	تتوفر أدوات قياس رضا المستفيد عن الخدمات الإلكترونية كافية.
تتوفر قنوات التواصل الاجتماعي (ويب 2.0)										
									30	يتم توظيف مواقع التواصل الاجتماعي الشائعة للتعريف بخدمات المديرية والتواصل مع اصحاب المصلحة (القيس بوك، تويتر، يوتيوب، تليغرام...)
									31	يتوفر نظام للمشاهدي والاقتراحات.
حكومة الإمارات، قياس مؤشر الجاهزية 2010									32	تتوفر أدوات للمشاركة الإلكترونية للأصحاب المصلحة (مواطنين، منظمات حكومية او غير حكومية) في ما يتعلق باسراتيحية تطوير الخدمة.
إمكانية تنفيذ الإجراء الكترونيا										
									33	أمكانية إجراء معاملة من خلال الموقع الإلكتروني واخطار المتعامل بصحة التنفيذ وصحة الاجراء.
									34	إمكانية تحميل الوثائق المطلوبة للحصول على الخدمة.
حكومة الإمارات، قياس مؤشر الجاهزية 2010									35	الدفع الإلكتروني - الخدمة مفعلة مع بوابة دفع الكترونية. - تتوفر تعليمات وشروط الدفع الإلكتروني. - تتوفر وسيلة الكترونية لإخطار العميل بإيصال الدفع. - تتوفر وسيلة الكترونية للتواصل في حالات الارتجاج.
									36	تتوفر إمكانية متابعة وضعية المعاملة الكترونيا (في حالة عدم التسليم الفوري).

4. **الوسط الحسابي المرجح والنسبة المئوية**: إعتد الباحثين على التعبير الكمي للإجابات في قوائم الفحص التي يجري تحليلها، وذلك عن طريق إستخدام الوسط الحسابي المرجح ليعبر عن مدى المطابقة للتطبيق، والنسبة المئوية لمدى التطبيق الفعلي من قبل المديرية لغرض الزيادة في التحقق من الوسط الحسابي المرجح الذي تم التوصل اليه، وباستخدام القوانين التالية (دواي، 2009: 105-106):-

$$\frac{\text{مجموع (الأوزان*التكرار)}}{\text{مجموع التكرارات}} = (\text{معدل التطبيق، الجاهزية}) \quad (1)...$$

$$\text{النسبة المئوية (نسبة التطبيق، الجاهزية)} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{أعلى وزن للمقياس}} * 100\% \quad (2)...$$

وتعتبر معدلات التطبيق الجيدة جداً 5 وذلك لكونه مطبق وبشكل كلي وموثق ، أما معدل 3.75 فهو جيد وذلك لكونه مطبق ولكنه غير موثق ومعدل 2.5 مقبول وذلك لكونه مطبق بشكل جزئي وموثق ومعدل 1.25 غير جيد ولكونه موثق وغير مطبق ومعدل 0 غير جيد ولكنه غير مطبق وغير موثق.

وتعتبر معدلات الجاهزية 2 جيد جداً لكونها تدل على الجاهزية الكلية وتدل على التطبيق والتوثيق كلياً، أما معدلات الجاهزية 1 تعتبر مقبولة وتدل على الجاهزية المتوسطة وتشمل مطبق وغير موثق ومطبق جزئياً وموثق، أما معدل الجاهزية 0 غير جيدة وتشمل موثق وغير مطبق وغير موثق وغير مطبق.

**5. استخدام عملية التحليل الهرمي (AHP) وعملية التحليل الهرمي المضرب (-F)**  
**(AHP):** تم استخدام عملية التحليل الهرمي (AHP) وذلك لتحديد أهم مؤشرات الجاهزية لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية، ومن ثم تم استخدام عملية التحليل الهرمي المضرب وذلك لغرض إزالة الغموض في عملية التحليل الهرمي كونها تعتمد على الرأي الشخصي والخبرة وبالتالي تكون النتائج غير مؤكدة حيث ممكن أن تتغير بمرور الزمن.  
 وتم اختيار عملية التحليل الهرمي للأسباب التالية:-

- أ. أداة لصنع القرار وتم استخدامها وتطبيقها من قبل الكثير من الباحثين من أجل الوصول الى قرارات ذات منطقية أكثر وحكمة.
- ب. من خلال استخدام الهيكل الهرمي يتم توضيح المشكلة بأسلوب بسيط ويساعد في الوصول الى القرار المناسب وحل العديد من المشاكل المعقدة.
- ت. عملية التحليل الهرمي تسمح بدرجة تناقض في النتائج التي يتم التوصل اليها والتي يجب أن لا تزيد عن 10% وذلك لأن نسبة التناقض تعود لكون النتائج تعتمد على الرأي الشخصي والخبرة والتي من الممكن أن تتغير تبعاً لظروف معينه.

**خامسا: حدود البحث**

1. الحدود الزمانية: انحصرت الحدود الزمانية للبحث بين عامي (2015/7/1-2016/1/1).
2. الحدود المكانية: تناول البحث دراسة حالة في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب
3. الحدود البشرية: (المدير العام ومدراء الأقسام والعاملين من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال تقنية المعلومات والشبكات) في المديرية.

**المحور الثاني: الجانب النظري****أولا: مفهوم الحوكمة الإلكترونية**

عرفت منظمة الأمم المتحدة الحوكمة الإلكترونية "إستخدام القطاع العام الخاص لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتحسين تقديم الخدمات وتقديم المعلومات الموثوقة للمواطنين وزيادة المعرفة وتشجيع المواطنين على مشاركة أعمق والإلتزام من قبل صانعي القرار لتعزيز الشراكة بين المواطنين والقطاع الخاص والقطاع العام، حيث تحسن الحوكمة الإلكترونية التفاعل بين المواطنين والحكومة والمنظمات الغير حكومية كما تحسن من عملية صنع القرار. (UN, 2001:54-55)

فيما عرفتها (الحكومة العراقية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2012:18)" إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين وتعزيز دعائم الحكم الرشيد".

وبين (Monga, 2008:54) أن مفهوم الحوكمة الإلكترونية دامدى أوسع من مفهوم الحكومة الإلكترونية حيث تشمل الترتيبات المؤسسية وعمليات صنع القرار في الدولة، والقدرة على التنفيذ والعلاقة بين المسؤولين الحكوميين وأصحاب المصلحة، والحوكمة الإلكترونية هي "إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الحكومة والمجتمع المدني والمنظمات السياسية وذلك من خلال إشراك أصحاب المصلحة في الحوار والتغذية الراجعة لتشجيعهم على زيادة مشاركتهم فيعملية إدارة هذه المنظمات"، وبهذا يمكن إعتبار الحوكمة الإلكترونية مجموعة فرعية من الحوكمة الإلكترونية وتركز إلى حد كبير على تحسين الكفاءة الإدارية والحد من الفساد الإداري.

**ثانيا: معايير الحوكمة الإلكترونية**

نظرا لتباين الدول والمجتمعات في مستوى النضوج السياسي والإجتماعي والإقتصادي، لذلك فإن وضع معايير موحدة لقياس الحوكمة الجيدة قد يفقد إلى

الموضوعية ويؤدي إلى عدم إحترام الخصوصيات الثقافية للمجتمعات، لذلك يجب أن تتكيف معايير الحوكمة الجيدة مع حالة البلد أو المنطقة التي تطبق فيها وهذا التكيف للمؤشرات والمعايير ضروري للإنتقال من مرحلة المفهوم النظري إلى إبتكار الآليات العلمية التطبيقية التي تسمح تدريجياً بتطوير الأداء الإداري والحكم وتطوير مستويات الشفافية والمساءلة والمشاركة (حسن،2004:100)، وهذه المعايير هي :-

### 1. الخطة الإستراتيجية

يعد التخطيط الإستراتيجي جهد منضبط لإتخاذ القرار الأساسي وإجراء انتشكي لطبيعة وإتجاه المنظمة، وهو عملية مستمرة ومنهجية يتم فيها إتخاذ القرارات حول النتائج المرجوة في المستقبل وكيف يمكن للنتائج أنتجز (بناء على تحليل القدرات الداخلية والاتجاهات الخارجية) وكيفية قياس النجاح وتقييمه وتعتبر الخطة الإستراتيجية :- ( Ojo&Estevez,2008:11 )

أ. هي خارطة طريق لقيادة المنظمة من حالتها الراهنة إلى الحالة المنشودة المستقبلية على المدى المتوسط أو الطويل.

ب. تحدد الرسالة والرؤية والأهداف والإستراتيجيات .

### 2. القيادة الإدارية

إن قيادة المنظمة والقدرات البشرية هي العوامل الحاسمة التي تحدد فيما إذا كانت المنظمة قادرة على تحويل الأفكار والرؤى الى واقع وكيفية تحقيق ذلك بما يمكن المنظمات من المنافسة والإبتكار القائم على إقتصاديات المعرفة، وتساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل كبير في تنمية القيادات الإدارية وتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال تشجيع برامج إقتصاد المعرفة. (Hanna,2007:7)

### 3. المشاركة

المشاركة مفهوم مرتبط بالحكم والمجتمع الديمقراطي وهي مكون أساسي من مكونات التنمية البشرية وفق منظور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمنظمات الدولية ذات الصلة، والمشاركة تعني أن يكون لأصحاب المصلحة رأي في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم سواء بشكل مباشر أو من خلال منظمات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وهذا النوع من المشاركة الواسعة يقوم على حرية التنظيم وحرية التعبير، وأيضاً القدرة على المشاركة البناءة ولكي تكون المشاركة فعالة يجب أن يتوفر لأصحاب المصلحة فرص وافية ومتساوية لإدراج مطالبهم على جدول أعمال الهيئات

الحكومية ولطرح همومهم تعبيراً عن الخيارات التي يفضلونها كحصولها نهائية لعملية صنع القرار. (world bank, 1992:34)

#### 4. المساءلة والمسؤولية

تعتبر المساءلة الإدارية من أهم معايير الحوكمة الإلكترونية، ويقصد بها "مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها" (هلال، 2007:63)، وتعني المسؤولية أن تكون للشركة رسالة أخلاقية يجب أن تؤديها في المجتمع وأن يعترف المدراء بأن عليهم واجبات تجاه حماية البيئة وتجاه العاملين وتحسين الخدمات المقدمة لهم (Carroll, 2001: 41).

#### 5. اللامركزية

تشير اللامركزية إلى تقسيم أو تجزئة المنظمة الكبيرة إلى أجزاء من الحجم قابلة للإدارة الناجحة وإن مفتاح اللامركزية هو الإستقلال الذاتي (الشماع، 1999:193)، وعرفت بانها توزيع السلطة على المرؤوسين وتأدية الأنشطة في أماكن مختلفة (الحيوسي، وجاد الله، 2001:121).

#### ثالثاً: مؤشرات الجاهزية لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية

تعرف الجاهزية الإلكترونية "هي الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات والذي يمثل المكونات المادية والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات والوسائط الأخرى التي تعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (الشوابكة، 2015:169).

اختلفت مؤشرات الجاهزية الإلكترونية المعتمدة من قبل العديد من الباحثين، وتم الاعتماد على المؤشرات التالية وذلك لكونها الأكثر ملائمة للبحث والتي تؤثر بشكل أكبر على مدى الجاهزية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية:

#### 1. مؤشر القدرة

ويقصد بمؤشر القدرة هو مدى توفر العوامل القانونية والتنظيمية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتوعوية، ويعتبر (Choucri&etal., 2003:6) مؤشر القدرة من المؤشرات الضرورية لكنهل ظروف متعددة منها (سياسية، إجتماعية، وإقتصادية وغيرها) يكون غير كافي لتحقيق غايته.

#### 2. 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 والمدراء والمحللين للموارد المعرفية (ياسين، 2005:25).

#### 3. مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من مؤشرات الجاهزية المهمة وذلك لقياس الجاهزية الإلكترونية لبلد أو منظمة معينه، وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها " تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تعاون الإدارة على إستخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال إتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المنظمة"، وتتضمن تكنولوجيا المعلومات (البرامج، قواعد البيانات، وشبكات الربط بين العديد من الحاسبات) (إدريس، 2005:33)

### المحور الثالث: الجانب العملي

تم الإعتماد على المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال المقابلة مع عدد من مدراء الأقسام وعدد من العاملين المتخصصين في مجال تقنية المعلومات من ذوي الخبرة والإختصاص كما موضح في الملحق(1)، هذا بالإضافة الى المعاينة الميدانية (الملاحظة) لجمع البيانات ذات العلاقة بالبحث والإطلاع على الكتب الرسمية الصادرة من الوزارة والتي توجه بضرورة تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتوجيهات المدير العام للمديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب التي تقضي بضرورة الإستجابة وبأسرع وقت لجميع الشكاوى، ومن خلال الإطلاع على الوثائق القانونية الخاصة بحماية الأمن والخصوصية ودليل الشفافية ومشروع الإصلاح الإداري العراقي وذلك للحصول على إجابات لقائمة الفحص وتحديد مدى جاهزية المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب، وتم تصميم مقابلة حسب عملية التحليل الهرمي وذلك من أجل أخذ رأي كل من الخبير ومتخذ القرار وتحديد أهم مؤشرات الجاهزية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.

#### أولاً: تحليل قائمة الفحص

لغرض معرفة إمكانية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب، سيتم عرض وتحليل قائمة الفحص المتعلقة بمعايير الحوكمة الإلكترونية ومؤشرات الجاهزية وتحليلها، ومن ثم معرفة مكامن القوة التي يجب أن تركز عليها المديرية ومعالجة نقاط الضعف والوقوف عليها.

#### 1. عرض نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعايير الحوكمة الإلكترونية وتحليلها

##### أ. الخطة الإستراتيجية

إستناداً لقائمة الفحص الخاصة بالخطة الاستراتيجية فقد حصلت على معدل (3.125) درجة وعند مقارنته بالأوزان، وبنسبة مئوية من نسبة التطبيق الإجمالية بمقدار (62.5%) وهي نسبة مقبولة وتحتاج للتعزيز وتدل على عدم وجود التخطيط

الموثق والكافي لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومن دون وجود خطة موثقة ومعلنه لا يمكن تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

### ب. القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من المعايير المهمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية وذلك لتوفير الدعم المعنوي والمادي ولإستحصال الموافقات، وإستناداً الى قائمة الفحص الخاصة بالقيادة الإدارية فقد حصل على معدل التطبيق (2.679) وبنسبة مئوية من نسبة التطبيق الإجمالية (53.571%) وهي نسبة مقبولة وتعني أن المديرية تمتلك قيادات إدارية ذوي خبرة إلا إن عددهم غير كافٍ لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.

### ت. المشاركة

إستناداً لقائمة الفحص الخاصة بمعيار المشاركة الإلكترونية فقد حصلت على معد لتطبيق (2.708) درجة أي ما يعادل بنسبة تطبيق (54%) وهي نسبة مقبولة تدل على أن الممارسات لا تؤدي إلى تحقيق درجة من المواءمة بين جميع الجهات ذات العلاقة وبين المديرية، فضلاً عن عدم تحقيق درجة من التنسيق المشترك بين تلك الجهات لتبادل المعلومات اللازمة لإجراء العمليات وبشكل أفضل.

### ث. المساءلة والمسؤولية

يعتبر معيار المسؤولية والمساءلة من أهم معايير الحوكمة الإلكترونية حيث تعد كونها أداة رقابية وإدارية مهمة فقد حصلت على معدل تطبيق (3.819) درجة وبنسبة تطبيق (76.389%) وهي نسبة جيدة تدل على توفر آليات المساءلة وتطبيقها.

### ج. اللامركزية

إستناداً لقائمة الفحص الخاصة باللامركزية فقد حصلت على معدل تطبيق بمقدار (2.083) وبنسبة مئوية من نسبة التطبيق الإجمالية (41.667%) وهي نسبة غير مقبولة وبحاجة الى تعزيز وذلك من خلال تطبيق اللامركزية وحسب ما تم نشره في مشروع الإصلاح الإداري والمعلن على موقع وزارة الكهرباء.

2. عرض نتائج قائمة الفحص الخاصة بمؤشرات الجاهزية لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية وتحليلها.

### أ. مؤشر القدرة

تمثل هذه الفقرة عوامل البيئة الداخلية والخارجية المهمة لتطبيق الحوكمة واستناداً لقائمة الفحص الخاصة بمؤشر القدرة فقد حصلت على معدل التطبيق (2.55) وبنسبة تطبيق (51.087%)، ويبلغ معدل الجاهزية (1.043) درجة وبنسبة جاهزية بمقدار (52.174%)، وهي نسبة مقبولة وبحاجة للتعزيز على الرغم من أن بعض العوامل تكون خارج سيطرة المديرية ولكن من الممكن تخطي هذا النقص من خلال بعض الإجراءات لاثمنها نشر التوعية المجتمعية وتوفير الدورات التدريبية والتوعوية للعاملين وتشجيع العاملين للعمل بروح الفريق والتعاون ما بين الأقسام لغرض تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

#### ب. مؤشر الموارد البشرية

واستناداً لقائمة الفحص الخاصة بمؤشر المورد البشرية فقد حصلت على معدل (2.5) درجة أي بنسبة مئوية من النسبة الإجمالية للتطبيق (50%)، وبلغت نسبة الجاهزية (50%) وهي نسبة مقبولة وبحاجة للتعزيز لغرض تطبيق الحوكمة الإلكترونية وذلك لعدم توفر مورد بشري يملك الوعي الكافي حول أهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومن خلال الزيارة الميدانية وإجراء المقابلات مع عدد من المدراء أتضح أن المشكلة الأساسية التي تعاني منها المديرية هي أن العاملين يرفضون التعامل مع التقنيات الحديثة ويفضون العمل اليدوي على الرغم من توفير البرمجيات الجاهزة للإنجاز الأعمال بسرعة.

#### ت. مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

استناداً لقائمة الخاصة لمؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقد حصلت على معدل تطبيق (3.611) درجة أي بنسبة مئوية من نسبة التطبيق الإجمالية بمقدار (72%) وأن نسبة الجاهزية بلغت (72%) وهي نسبة جيدة وتدل على أن المديرية جاهزة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية وذلك لتوفر المعدات التكنولوجية والبرمجيات لجميع أقسام المديرية، بالإضافة إلى أن الموقع الإلكتروني للمديرية في تطوير مستمر لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

#### ثانياً: مؤشرات الجاهزية الأكثر أهمية

تم استخدام عملية التحليل الهرمي لتحديد مؤشرات الجاهزية الأكثر أهمية ومن ثم تم استخدام عملية التحليل الهرمي المضرب وذلك لإزالة الغموض (الضبابية) التي غالباً ما تقترن بنتائج عملية التحليل الهرمي لكونها تعتمد على الرأي الشخصي والخبرة وبالتالي فالنتائج التي يتم التوصل إليها من الممكن أن تتغير تبعاً لتغير الرأي الشخصي أو خبرة الشخص بمرور الزمن.

وبعد أن تم أخذ رأي كل من الخبير ومنتخب القرار والموضحين في الملحق (1) وتكوين مصفوفة المفاضلة تم استخدام البرنامج الحاسوبي (BPMSG AHP priority calculator) للإجراء العمليات الحسابية وحساب الأوزان النسبية للمعايير للتوصل الى أهم مؤشرات الجاهزية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب.

فيما تم استخراج أوزان الأهمية النسبية للمؤشرات وفق عملية التحليل الهرمي المضرب باستخدام برنامج (Excel) ووفق طريقة (Buckley) للتحليل الهرمي المضرب وذلك لبساطة العمليات الرياضية المستخدمة بها مقارنةً بغيرها من الطرق الأخرى، وفيما يلي خطوات هذه الطريقة:- (Ayhan,2013:15-16)

1. **الخطوة الأولى:** بناء المصفوفة المضربة للمعايير وذلك بالإعتماد على الجدول أدناه، حيث تتم مقابلة قيمة كل معيار مع المصطلحات اللغوية على سبيل المثال اذا كان المعيار  $C_1$  ذو أهمية ضعيفة مقارنة بالمعيار  $C_2$  تكون قيمة المقياس الثلاثي (2,3,4) وعلى العكس من ذلك عندما يكون  $C_1$  ذو أهمية ضعيفة مقارنة ب  $C_2$  ستكون القيمة هي (1/4,1/3,1/2).

### جدول (9)

#### مقياس المقارنة الثنائية وفق طريقة (Buckley).

مقياس ساعاتي	القيمة المتبادلة	التعريف	المقياس الثلاثي الضبابي	القيمة المتبادلة
11	1	تساوي الأهمية.	(1,1,1)	(1/1,1/1,1/1)
3	1/3	أحد المعيارين اهم بدرجة متوسطة من الآخر.	(2,3,4)	(1/4,1/3,1/2)
5	1/5	أحد المعيارين أهم بدرجة قوية من الآخر.	(4,5,6)	(1/6,1/5,1/4)
7	1/7	أحد المعيارين أهم بدرجة عالية جدا من المعيار الآخر.	(6,7,8)	(1/8,1/7,1/6)
9	1/9	أحد المعيارين أهم بدرجة قصوى .	(9,9,9)	(1/9,1/9,1/9)
2	1/2	قيم وسيطة تستخدم بين الأوزان السابقة عند المقارنة الرقمية.	(1,2,3)	(1/3,1/2,1)
4	1/4		(3,4,5)	(1/5,1/4,1/3)
6	1/6		(5,6,7)	(1/7,1/6,1/5)
8	1/8		(7,8,9)	(1/9,1/8,1/7)

Source: Sofyalioglu, Çiğdem., & Şule Öztürk, 2012, *Application Of Grey Relational Analysis With Fuzzy Ahp To Fmea Method*, Dođuş Üniversitesi Dergisi, Vol., 13 No., 1, pp114-130:126.

**الخطوة الثانية:** حساب الوسط الهندسي لكل قيم المقارنة الضبابية ولجميع المعايير وفق المعادلة التالية:

$$\tilde{r}_i = \left( \prod_{j=1}^n \tilde{a}_{ij} \right)^{1/n}, i = 1, 2, \dots, n \dots (3)$$

ويقصد بـ  $\tilde{r}_i$  الوسط الهندسي للمعايير، وهنا لا يزال  $\tilde{r}_i$  يعبر عن القيم المثلثية .  
**الخطوة الثالثة:** حساب الوزن الضبابي لكل معيار وفق المعادلة (7) وحسب الخطوات التالية:

1. إيجاد متجه الجمع لكل  $\tilde{r}_i$  .
2. إيجاد القيمة العكسية لمتجه الجمع  $(\tilde{t}_i)^{-1}$ ، ومن ثم ترتيبها بشكل تصاعدي.
3. إيجاد الوزن الضبابي لكل معيار  $(\tilde{w}_i)$  وذلك من خلال ضرب كل قيم  $\tilde{r}_i$  بالمتجه المعكوس وفق المعادلة التالية.

$$\tilde{w}_i = \tilde{r}_i \otimes (\tilde{r}_1 \oplus \tilde{r}_2 \oplus \dots \oplus \tilde{r}_n)^{-1} \dots (4)$$

$$= (am, bw, cw)$$

$\tilde{r}_i$  الوسط الهندسي للمعايير،  $\tilde{w}_i$  متجه الأوزان للمعايير

**الخطوة الرابعة:** إزالة التضبيب من المتجه  $\tilde{w}_i$  وذلك وفق المعادلة التالية (chou and chang):

$$M_i = \frac{aw_i + bw_i + cw_i}{3} \dots (5)$$

$M_i$  الوسط الحسابي لأوزان المعايير

**الخطوة الخامسة:** إيجاد الأوزان الطبيعية للمعايير وفق المعادلة التالية

$$N_i = \frac{M_i}{\sum_i^n M_i} \dots (6)$$

$N_i$  الوزن الطبيعي للمعايير بعد إزالة التضبيب

- ويعرض الجدول (10) خلاصة ما تم التوصل اليه من أوزان الأهمية النسبية قبل وبعد عملية التضبيب، وإن ترتيب الأولويات للمؤشرات الرئيسية والمعايير الفرعية لم يتغير بعد تطبيق عملية التحليل الهرمي الضبابي (FAHP).
1. إن المؤشرات الرئيسية (القدرة، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والإتصالات) قد حققت نسب أهمية متفاوتة وحسب رأي متخذ القرار فقد حصل المعيار الرئيسي

(الموارد البشرية) على نسبة أهمية عالية مقارنةً ببقية المعايير وبنسبة إتساق (0%)، أما حسب وجهة نظر الخبير فقد حصل المؤشر الرئيسي (الموارد البشرية) على أعلى أهمية نسبية عالية أيضاً وبنسبة إتساق بلغت (2.3%)، وباعتباره أهم مؤشرات الجاهزية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فمن دون الموارد البشرية الكافية والقادرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والتي تمتلك الوعي الكافي بمفهوم وأهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية لا يمكن أن يتم تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وإن نسبة التطابق في الأجوبة كانت متطابقة مع النسبة العالمية المحددة والتي تبلغ أقل من (10%) وهذا يدل على الإدراك العالي لكل من متخذ القرار والخبير للقضايا المتعلقة بهذا المؤشر.

2. إن المعايير الفرعية (العوامل القانونية والتنظيمية، العوامل الاقتصادية والاجتماعية، العوامل الثقافية والتوعوية) المنتمية للمؤشر الرئيسي (القدرة) وبنسبة لرأي متخذ القرار فقد حققت نسبة أهمية متفاوتة في مؤشر (القدرة) إذ حقق المعيار الفرعي (العوامل الاقتصادية والاجتماعية) نسبة أهمية معتدلة زائدة بلغت مقارنة بالمعيارين الآخرين وكانت نسبة الإتساق (1%)، وهو تقدير متوافق تماماً مع إحتياجات المديرية لغرض تطبيق الحوكمة الإلكترونية وذلك لأهمية العوامل الاقتصادية فإنخفاض أسعار شبكة الإنترنت وغيرها من العوامل الاقتصادية التي تؤثر على إستخدام شبكة الأنترنت والحاجة للتخصيصات المالية اللازمة للتطبيق ومدى إنتشار إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ذات أثر كبير على تطبيق الحوكمة الإلكترونية، أما بالنسبة لرأي الخبير فقد حققت كل المعايير أهمية نسبية متساوية وبنسبة إتساق بلغت (0%)، وهذا يدل على ضرورة توفرها جميعاً بنفس القدر لغرض تطبيق الحوكمة الإلكترونية من خلال توفير إطار قانوني وتنظيمي مناسب وتوفر الموارد المالية والتوعوية والتنقيف المناسب بالإضافة الى ضرورة جاهزية المجتمع والعاملين في المديرية للتطبيق وتقبلهم للتعامل بالوسائل الإلكترونية، وإن نسبة التطابق في الأجوبة كانت متطابقة مع النسبة العالمية المحددة والتي تبلغ أقل من (10%) وهذا يدل على الإدراك العالي لكل من متخذ القرار والخبير للقضايا المتعلقة بهذا المؤشر.

3. إن المعايير الفرعية (العاملين، التدريب، القدرات) المنتمية للمؤشر الرئيسي (الموارد البشرية) وبنسبة لرأي متخذ القرار فقد حققت نسب متفاوتة إذ حقق المعيار الفرعي (التدريب) نسبة أهمية معتدلة زائدة مقارنةً بالمعيارين الآخرين وبنسبة إتساق (8.9%)، وأما بالنسبة لرأي الخبير فقد حصل المعيار الفرعي (التدريب) أيضاً على نسبة أهمية معتدلة زائدة وبنسبة إتساق (3%) وهذا يعني أن نسبة التطابق في الأجوبة

كانت متطابقة مع النسبة العالمية المحددة والتي تبلغ أقل من (10%) وهذا يدل على الإدراك العالي لكل من متخذ القرار والخبير للقضايا المتعلقة بهذا المؤشر، وهو تقدير متوافق تماماً مع إحتياجات المديرية وذلك لغرض توعية العاملين على مفهوم وأهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتدريبهم على التقنيات الإلكترونية، وإن نسبة التطابق في الأجوبة كانت متطابقة مع النسبة العالمية المحددة والتي تبلغ أقل من (10%) وهذا يدل على الإدراك العالي لكل من متخذ القرار والخبير للقضايا المتعلقة بهذا المؤشر.

4. إن المعايير الفرعية (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الحضور الإلكتروني، تعزيز الحضور الإلكتروني، توفر وسائل التواصل الاجتماعي، إمكانية تنفيذ الإجراء إلكترونياً) المنتمية للمؤشر الرئيسي (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) وبالنسبة لرأي متخذ القرار فقد حققت نسب متباينة إذ حقق المعيار الفرعي (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) نسبة أهمية معتدلة زائدة بلغت مقارنةً بالمعايير الأخرى وبنسبة إتساق (4.2%)، وأما بالنسبة لرأي الخبير فقد حصل المعيار الفرعي (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) أيضاً على نسبة أهمية معتدلة زائدة وبنسبة إتساق (8.8%)، وهو تقدير متوافق تماماً مع متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية وضرورة توفر شبكات الإتصال والبرمجيات والحواسيب الكافية لغرض التطبيق حيث تولي المديرية الاهتمام الكبير بتوفير كافة المعدات والبرمجيات ولجميع الأقسام من قبل قسم المعلوماتية كما أن الوزارة تعمل على توفير البرمجيات اللازمة وتزويد كافة المديريات بها، وإن نسبة التطابق في الأجوبة كانت متطابقة مع النسبة العالمية المحددة والتي تبلغ أقل من (10%) وهذا يدل على الإدراك العالي لكل من متخذ القرار والخبير للقضايا المتعلقة بهذا المؤشر.

## جدول (10)

## نتائج عملية التحليل الهرمي وعملية التحليل الهرمي المضرب

ترتيب الأولويات	Normal Weight ( $N_i$ ) Vector	ترتيب الأولويات	Eigen Vector ( Weight)	المعايير
المؤشرات الرئيسية				
مصفوفة متخذ القرار				
2	0.255	2	0.250	القدرة
1	0.491	1	0.500	الموارد البشرية
2	0.255	2	0.250	تكنولوجيا المعلومات والإتصالات
مصفوفة الخبير				
3	0.222	3	0.057	القدرة
1	0.520	1	0.597	الموارد البشرية
2	0.258	2	0.346	تكنولوجيا المعلومات والإتصالات
القدرة				
مصفوفة متخذ القرار				
3	0.180	3	0.164	العوامل القانونية والتنظيمية
1	0.539	1	0.539	العوامل الاقتصادية والاجتماعية
2	0.282	2	0.297	العوامل الثقافية والتوعية
مصفوفة الخبير				
1	0.333	1	0.333	العوامل القانونية والتنظيمية
1	0.333	1	0.333	العوامل الاقتصادية والاجتماعية
1	0.333	1	0.333	العوامل الثقافية والتوعية
الموارد البشرية				
مصفوفة متخذ القرار				
3	0.095	3	0.094	العاملين
1	0.620	1	0.627	التدريب
2	0.285	2	0.280	القدرات
مصفوفة الخبير				
3	0.097	3	0.071	العاملين
1	0.660	1	0.748	التدريب
2	0.243	2	0.178	القدرات
تكنولوجيا المعلومات والإتصالات				
مصفوفة متخذ القرار				
1	0.395	1	0.399	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
2	0.295	2	0.290	الحضور الإلكتروني للمديرية
3	0.135	3	0.135	تعزيز الحضور الإلكتروني للمديرية
3	0.137	3	0.135	توفر قنوات التواصل الاجتماعي (ويب 2)
5	0.039	5	0.04	امكانية تنفيذ الاجراء الكترونيا
مصفوفة الخبير				
1	0.470	1	0.471	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
3	0.197	3	0.193	الحضور الإلكتروني للمديرية
2	0.210	2	0.201	تعزيز الحضور الإلكتروني للمديرية
4	0.101	4	0.102	توفر قنوات التواصل الاجتماعي (ويب 2)
5	0.023	5	0.025	امكانية تنفيذ الاجراء الكترونيا

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً علماً تم التوصل اليه من نتائج

## المحور الرابع : الإستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. عدم توفر خطة موثقة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.
2. من خلال ما تم التوصل اليه من قائمة الفحص يتضح إن المديرية تمتلك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولكنها تحتاج لتطوير لغرض تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
3. تمتلك المديرية القيادات الإدارية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية ولكنها بحاجة لمزيد من الدعم والتطوير.
4. عدم تفعيل آليات المساءلة وبشكل المطلوب حيث يرفض العاميين إستخدام البرمجيات المتوفرة لهم ويقاومون التغيير بالرغم من الجهد المبذول من قبل قسم المعلوماتية لغرض توفير وتطوير البرمجيات للمديرية والمديريات التابعة لها.
5. عدم تفعيل آليات اللامركزية وكما أعلن عنه من خلال مشروع الإصلاح الإداري.
6. عدم توفير تخصيص مالي لغرض تطبيق الحوكمة الإلكترونية واللازم لغرض تطوير الشبكات والبرمجيات في المديرية.
7. تمتلك المديرية حضور الكتروني جيد وذلك من خلال عدة وسائل عبر الموقع الإلكتروني الخاص بالمديرية وعبر مركز شكاوى الجنوب وعبر مواقع التواصل الإجتماعي كالفيس بوك وعبر الفايبر والتلغرام.
8. تهتم المديرية بضرورة الإستجابة السريعة لكافة شكاوى المواطنين وإتخاذ الإجراءات التصحيحية فوراً.
9. أظهرت النتائج وحسب مناقشتها مع عدد من المسؤولين في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الجنوب أن المديرية جاهزة وبشكل جزئي لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.
10. تتفق الآراء على إن الموارد البشرية أهم مؤشرات الجاهزية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية .
11. وتتفق الآراء على إن العوامل الإقتصادية والإجتماعية ، الثقافية والتوعوية هي من أهم العوامل لمؤشر القدرة لغرض تطبيق الحوكمة الإلكترونية فمن دون وجود التخصيص المالي الكافي لغرض توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومن دون الوعي المجتمعي الكافي سواء أن كان من جانب العاملين

- في المديرية أو من جانب المواطنين والمنظمات الحكومية والغير حكومية بأهمية الحوكمة الإلكترونية لا يمكن تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
12. تتفق الآراء على إن معيار التدريب هو من أهم معايير مؤشر الموارد البشرية وذلك لضرورة تدريب العاملين على التعامل مع التقنيات الحديثة لإنجاز الأعمال وبشكل أسهل وأسرع.
13. تتفق الآراء على أهمية معيار (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) لمؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مقارنةً ببقية المعايير.

#### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة توفر خطة شاملة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.
2. توفير المزيد من الدورات التدريبية للقيادات الإدارية والدعم المعنوي لتشجيعهم للتوجه نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
3. تفعيل آليات الشفافية والمساءلة من خلال نشر تفاصيل العمل وبشكل الكتروني، وتوفير وصف وظيفي لكل تخصص وظيفي.
4. توفير تخصيص مالي لغرض تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
5. تفعيل آليات المشاركة من خلال إتاحة الفرصة للأصحاب المصلحة للمشاركة في وضع السياسات واتخاذ القرارات من خلال توفير إمكانية الدردشة وإنشاء منتديات في داخل الموقع الإلكتروني للمديرية لبيح الفرصة لأصحاب المصلحة لتقديم مشاركتهم.
6. تفعيل آليات اللامركزية وكما أعلن في مشروع الإصلاح الإداري وذلك لتحقيق سرعة الإستجابة.
7. لغرض التحول نحو مرحلة التطبيق الثالثة ولتكون المديرية جاهزة كلياً لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فالمديرية بحاجة للمزيد من تطوير الموقع الإلكتروني الخاص بها، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
8. ضرورة الإهتمام بمؤشرات الجاهزية التي حصلت على أعلى النسب لغرض تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية:

#### أ. الوثائق الرسمية:-

1. الحكومة العراقية، الحوكمة الإلكترونية برنامج التدريب الوطني الوحدة الرابعة تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وذلك من خلال عرض فوائد التخاطب البيئي للإدارات.

<http://uotechnology.edu.iq/ictc/seminars/13012011/E-Mang.ppsx>

2. الحكومة العراقية، وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية، الإستراتيجية الوطنية وخطة عمل الحوكمة الإلكترونية العراقية 2012-2015.

3. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، دراسة الحكومة الإلكترونية، (حكومة الكترونية من أجل المستقبل الذي نتطلع إليه) إدارة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية، 2014

4. برنامج دعم المجتمع USAID، دليل المتدرب، الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني، مصر، 27-29 فبراير 2012.

<http://www.csfyemen.org/upfiles/csf-p8038.pdf>

5. برنامج يسر للتعاملات الإلكترونية الحكومية (القياس السادس)، نموذج قياس التحول إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية ( مرحلة إتاحة الخدمات الإلكترونية)، 2014، المملكة العربية السعودية .

<http://www.yesser.gov.sa/>

6. برنامج يسر للتعاملات الإلكترونية الحكومية تمرين التقييم الذاتي، جاهزية الجهة الحكومية للمشاركة الإلكترونية، المملكة العربية السعودية.

[http://www.slideshare.net/YesserProgram/ss-](http://www.slideshare.net/YesserProgram/ss-48884677?qid=06299a92-8ebc-428b-83f5-ff9b5a9c1631&v=default&b=&from_search=1)

[48884677?qid=06299a92-8ebc-428b-83f5-](http://www.slideshare.net/YesserProgram/ss-48884677?qid=06299a92-8ebc-428b-83f5-ff9b5a9c1631&v=default&b=&from_search=1)

[ff9b5a9c1631&v=default&b=&from\\_search=1](http://www.slideshare.net/YesserProgram/ss-48884677?qid=06299a92-8ebc-428b-83f5-ff9b5a9c1631&v=default&b=&from_search=1)

7. حكومة الإمارات الإلكترونية، قياس مؤشر الجاهزية الإلكترونية للخدمات الحكومية، 2010.

<https://www.moi.gov.ae/SD/Content/Guides/E-readiness%20index.pdf>

8. خضري، ياسمين، دليل تقييم الحوكمة الرشيدة في القطاعات الخدمية تطبيقاً على قطاعات الرعاية الصحية الأولية والتعليم الأساسي ومياه الشرب والصرف الصحي، مركز العقد الاجتماعي (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات، مجلس الوزراء)، 2014،  
[-http://www.socialcontract.gov.eg/media/MediaCenter/96ff981ff7e703f8d4c7.pdf-9301-d934-b294](http://www.socialcontract.gov.eg/media/MediaCenter/96ff981ff7e703f8d4c7.pdf-9301-d934-b294)
9. ديوان محافظة واسط لجنة الحوكمة الإلكترونية، عرض خاص بمستوى تقدم عمل اللجنة من 2014-6-10 ولغاية 2015-5-12،  
[www.egov.wasit.iq](http://www.egov.wasit.iq)
10. هيئة الإمارات للهوية، إستبيان رضا المتعاملين .  
<http://www.id.gov.ae/ar/e-participation/customer-satisfaction-survey.aspx>
11. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، سياسة المشاركة الإلكترونية، قطر، 2015،  
<http://www.ictqatar.qa/ar/file/15611/download?token=NHqHyjci>
12. وزارة الحكم المحلي، الاطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي 2010-2014، رؤية وزارة الحكم المحلي "حكم محلي رشيد قادر على تحقيق تنمية مستدامة بمشاركة مجتمعية فاعلة، آذار 2010، رام الله، فلسطين.  
[http://www.molg.pna.ps/studies/strategic\\_plan.pdf](http://www.molg.pna.ps/studies/strategic_plan.pdf)
- ث. الكتب
13. ادريس، ثابت، 2005، "نظم معلومات إدارية في المنظمات المعاصرة" ، الدار الجامعية ، بلاطبة ، الإسكندرية، مصر.
14. الجبوسي، محمد رسلان، وجميلة جاد الله، 2001، "الإدارة: علم وتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان: الأردن.
15. حسن، كريم ، "مفهوم الحكم الراشد في الفساد والحكم الراشد في البلاد العربية"، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2004.
16. حماد، طارق عبد العال، "حوكمة المؤسسات"، الدار الجامعية، ط 2، القاهرة، 2007.
17. الشماع، خليل محمد حسن، 1999، "مبادئ الإدارة بالتركيز على إدارة الأعمال"، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل: العراق.

18. هلال، محمد عبد الغني حسين، 2007، مهارات مقاومة ومواجهة الفساد – الإتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.
19. ياسين، سعد غالب، 2005، "الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية"، الرياض، معهد الإدارة العامة.

### ج. الدوريات

20. البسام، بسام عبد الله، 2014، الحوكمة الرشيدة: المملكة العربية السعودية حالة دراسية، مجلة حوث اقتصادية عربية، العددان (67-68)، الرياض المملكة العربية السعودية.
21. الشوابكة، عدنان عواد، 2015، "دور الجاهزية الالكترونية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة دراسة حالة شركات الاتصالات السعودية في محافظة الطائف"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (43).
22. العبادي، نصيف جاسم، أحمد جاسم المطوري، 2014، " دور اللامركزية والحكم الرشيد في الاقتصاد العراقي للمدة 2003 -2012"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (36)، المجلد (9).
23. دواي، جاسم شنتت، 2009، "معايير قياس الجودة الشاملة (TQ) في التعليم العالي الكلية التقنية الإدارية /بغداد –أنموذج تطبيقي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الثامنة، العدد (28)، الكلية التقنية الإدارية، جامعة بغداد.

### ح. الرسائل والأطاريح الجامعية

24. أبو هذاف، ماجد محمد سليم، 2006، تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية –غزة،
25. السبيعي، فارس بن علوش بن بادي، 2010، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
26. المالكي، سعيد محمد، 2010، واقع القيادات الميدانية بحرس الحدود بمنطقة جازان وسبل تحسين أدائهم، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض.

27. المنديل، خالد بن فيحان، 2003، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
28. حرب، نعيمة محمد، 2011، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية – غزة.
29. نسيم، غلاي، 2015، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان – الجزائر.
- خ. تقارير:
30. أمان، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، تقرير حول النزاهة والشفافية والمساءلة في عمل الهيئات المحلية في قطاع غزة، 2012.

<http://www.aman-palestine.org/data/itemfiles/af9962d23bdaf24e39417dc5457d6475.pdf>

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

#### A. Official Publications

1. Choucri., Nazli, Vincent Maugis, Stuart Madnick, Michael Siegel, GLOBAL e-READINESS - for WHAT? Paper 177, Report of the Group for Globalization of e-Business, Center for eBusiness at MIT, Sloan School of Management, 2003. [http://ebusiness.mit.edu/research/papers/177\\_choucri\\_global\\_ereadiness.pdf](http://ebusiness.mit.edu/research/papers/177_choucri_global_ereadiness.pdf).
2. Graham, John., Bruce Amos, & Tim Plumptre, Principles for Good Governance in the 21st Century Policy Brief, No. 15 - Institute On Governance, Ottawa, Canada – August 2003. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN011842.pdf>.
3. Hanna, Nagy K., e-Leadership Institutions for the Knowledge Economy, The International Bank for Reconstruction and Development /The World Bank, 1818 H Street, N.W.

- 
- Washington, D.C. 20433, U.S.A., 2007. 118 pages. Stock No. 37271.<http://www-wds.worldbank.org/>.
4. Kaufmann ,Daniel., Aart Kraay,&Massimo Mastruzzi, The Worldwide Governance Indicators Methodology and Analytical Issues, Policy Research Working Paper 5430, The World Bank Development Research Group Macroeconomics and Growth Team September 2010. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/3913/WPS5430.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
  5. Kumar s.p, E-governance And Decentralised Planning In Kerala , (Ph.D.), [kerala university](http://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/8482) ,thiruvananthapuram,2011.<http://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/8482>
  6. Mango , Accountability to Beneficiaries Checklist, How accountable is your organisation to its beneficiaries?, Version 2 ,2010.<https://www.mango.org.uk/Pool/G-Accountability-to-beneficiaries-Checklist.pdf>
  7. Najjar, Akram ,Salam Yamout ,&Kamal Sibli, The National eStrategy for Lebanon The United Nations Development Programme The Office of the Minister of State for Administrative Reform, Doc 3: eReadiness Assessment for Lebanon, 2003. On website :<http://www.omsar.gov.lb/Cultures/en-US/Publications/Strategies/Documents/Document%20%20-%20eReadiness%20Assessment.pdf>
  8. privacy technical assistan center ,Data Governance Checklist ,Ptac-CI,US ,2011, on website: <http://ptac.ed.gov/sites/default/files/data-governance-checklist.pdf>

9. Suh , Sam Young., “Promoting Citizen Participation in e-Government <From the Korean Experience in e-Participation> 2004, on website  
  
[:http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan020076.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan020076.pdf).
10. UN, United Nations / American Society for Public Administration (UN/ ASPA) (2001) Benchmarking E-Government: A Global Perspective, Assessing the Progress of the UN Member States  
  
[,http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021547.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021547.pdf)
11. UN, United Nations, Plan of Action E-Government for Development, Government of Italy, May 2002.  
[http://www.itu.int/net/wsis/docs/background/themes/egov/action\\_plan\\_it\\_un.doc](http://www.itu.int/net/wsis/docs/background/themes/egov/action_plan_it_un.doc)
12. UNDP, Decentralised Governance for Development: A Combined Practice Note on Decentralisation, Local Governance and Urban/Rural Development, 2004.
13. UNESCO ,E-Government Toolkit for Developing Countries , prepared by National Informatics Centre (NIC), Department of Information Technology, Ministry of Communication &IT, Government of India at the behest of UNESCO, New Delhi, Asia-Pacific Bureau for Communication and Information, 2005, ISBN 81-89218-04-2.
14. World Bank, Governance and Development, Washington, May 1992, on website  
  
[:http://www.gsid.nagoyau.ac.jp/sotsubo/Governance\\_and\\_Development\\_1992.pdf](http://www.gsid.nagoyau.ac.jp/sotsubo/Governance_and_Development_1992.pdf)

## **B. Conferences**

15. 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 national university,UN.  
<http://www.uy1.uninet.cm/downloads/pdf/Strategic%20Planning%20for%20Electronic%20Governance.pdf>

## **C. periodicals**

16. Alaaraj, Hassan., Fatimah Wati Ibrahim,2014, *An Overview and Classification of E-Readiness Assessment Models*, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol .,4, Issue .,12.on website:<http://www.ijsrp.org/research-paper-1214/ijsrp-p3682.pdf>.
17. Ayhan ,Mustafa Batuhan., 2013,*A fuzzy ahp approach for supplier selection problem: a case study in a gearmotor company*,International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC), Vol.,4, No., 3 , on website: <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1311/1311.2886.pdf>
18. Carroll, 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](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)

19. Maugis ,Vincent ,Nazli Choucri ,Stuart E. Madnick ,Michael D. Siegel ,Sharon E. Gillett, Farnaz Haghseta, Hongwei Zhu, & Michael L. Best ,2005, *Global e-Readiness—for What? Readiness for e-Banking*, Information Technology for Development, Vol., 11, No., 4, pp: 313–342, on website: [http://web.mit.edu/polisci/nchoucri/publications/articles/G-7\\_Choucri\\_Global\\_eReadiness\\_for\\_What.pdf](http://web.mit.edu/polisci/nchoucri/publications/articles/G-7_Choucri_Global_eReadiness_for_What.pdf) .
20. Monga, Anil.,2008 ,*E-government in India Opportunities and challenges*,Journal of Administration & Governance (JOAAG),Vol.,3, No., 2, pp.52-61, on website:[http://joaag.com/uploads/5\\_Monga2EGov3\\_2\\_.pdf](http://joaag.com/uploads/5_Monga2EGov3_2_.pdf)
21. Mutula ,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\\_e-readiness\\_assessment\\_tools\\_with\\_respect\\_to\\_information\\_access\\_Towards\\_an\\_integrated\\_information\\_rich\\_tool](https://www.academia.edu/14535673/An_evaluation_of_e-readiness_assessment_tools_with_respect_to_information_access_Towards_an_integrated_information_rich_tool)
22. Abdel Nasser ,H. Zaid, 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 .,1, pp 77 – 86, on website: <http://www.ejeg.com/issue/download.html?idArticle=90> .

**ملحق (1)**  
**المقابلات الشخصية.**

الإسم	العنوان الوظيفي
حيدر سيف الدين محسن (متخذ القرار)	مدير قسم المعلوماتية
كاظم عبد الله محمد	مدير قسم التخطيط
محمد عبد الحسن	مدير قسم التدريب
كريم عزيز خضير	مدير قسم الشؤون الإدارية
أسماء رحيم كريم	مدير قسم الجودة والتطوير المؤسسي
صادق علي محمد	شعبة البحوث والدراسات/التخطيط
علي حسين علي	شعبة الإتصالات والشبكات
سجي محمد ناظم	موظفة قسم المعلوماتية
دعاء سهيل عبود	موظفة قسم المعلوماتية
خالد عباس طاهر العبادي (الخبير)	مدير قسم المعلوماتية (المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الجنوب)

\*علماً إن المقابلات تمت خلال الفترة (2015/8/1- 2015/12/1)