

نموذج بنائي لمؤشر مصري للحوكمة الرقمية للتقييم الذاتي في
الوحدات الحكومية المصرية
"دراسة ميدانية"

(بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال)

إعداد

عماد عبد الناصر عبد الحليم عبد الغنى
باحث دكتوراه - كلية التجارة - جامعة السويس

د/ هدير هلال محمد
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة السويس

أ.د/ عبدالعاطي لاشين محمد منسي
أستاذ الإدارة المالية والاستثمار
نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات
العليا والبحوث وعميد كلية التجارة
الأسبق - جامعة السويس

مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية
كلية التجارة - جامعة السويس
المجلد الخامس - العدد الثالث سبتمبر 2025

رابط المجلة: [/https://safq.journals.ekb.eg](https://safq.journals.ekb.eg)

المخلص :

هدفت الدراسة إلي الوصول على نموذج مقترح لمؤشر مصري للحكومة الرقمية وذلك للتقييم الذاتي في الوحدات الحكومية المصرية، اعتماداً على دراسة طبيعة أبعاد الحكومة الرقمية في الوحدات الحكومية بين النظرية والتطبيق، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في الوحدات الحكومية بالجهاز الإداري للدولة داخل جمهورية مصر العربية ، ونظراً لإستحالة الدراسة الميدانية على هذا المستوى يعتمد الباحث على دراسة ميدانية داخل (13) عينة من الوحدات الحكومية والتي تتمثل في إدارات الحكومة والنظم المعلوماتية داخل ديوان وزارة الصحة والسكان وبعض مديريات الشؤون الصحية بالمحافظات بعدد (39) مفردة ، وذلك عن طريق مقابلة مع المسؤولين عن منظومة الحكومة ومركز المعلومات والرقمنة داخل ديوان وزارة الصحة وبعض مديريات الشؤون الصحية بالمحافظات، حيث يتم مراجعته مفهوم وأهمية وأهداف الحكومة والحكومة الرقمية والحكومة الرقمية ومدى الاستفادة من تطبيقاتهم في الوحدات الحكومية وذلك لتحسين الأداء في الوحدات الحكومية ، حيث أن الوحدات الحكومية المصرية تعاني من بعض المعوقات في أدائها والتي تحول دون الإرتقاء بالخدمات التي تقدمها حيث أن الحكومة الرقمية تساهم في مكافحة أشكال الفساد الإداري داخل هذه الوحدات عن طريق تطبيق مبادئها داخل الوحدات الحكومية وتوصلت الدراسة إلي عدة توصيات من أهمها تحديد معوقات تطبيق مبادئ الحكومة داخل هذه الوحدات مدعومة بالرقمنة الحكومية والتوصية بمقترحات تمكن من التغلب على تلك المعوقات ، وذلك لتحسين أداء الوحدات الحكومية المصرية والوصول الى نموذج مقترح لحكومة ورقمنة الوحدات الحكومية المصرية .

الكلمات المفتاحية : الحكومة - الحكومة الرقمية - الحكومة الرقمية - الوحدات الحكومية

The study aimed to reach a proposed model for an Egyptian digital governance index for self-evaluation in Egyptian government units, based on studying the nature of the dimensions of digital governance in government units between theory and application, as the study community is represented by government units in the state's administrative apparatus within the Arab Republic of Egypt. Given the impossibility of field study at this level, the researcher relies on a field study within (13) samples of government units, which are represented by governance and information systems departments within the Ministry of Health and Population and some health affairs directorates in the governorates, with a number of (39) individuals, through an interview with those responsible for the governance system and the information and digitization center within the Ministry of Health and some health affairs directorates in the governorates, where the concept, importance and objectives of governance, digital government and digital governance are reviewed and the extent of benefit from their application in government units in order to improve performance in government units, as Egyptian government units suffer from some obstacles in their performance that prevent the improvement of the services they provide, as digital governance contributes to combating forms of administrative corruption within these units by applying its principles within government units. The study reached several recommendations The most important of which is identifying the obstacles to implementing governance principles within these units supported by government digitization and recommending proposals that enable overcoming these obstacles, in order to improve the performance of Egyptian government units and reach a proposed model for governance and digitization of Egyptian government units., **Keywords: Governance - Digital Government - Digital Governance - Government Units.**

المقدمة:

تشير الحوكمة إلى الإدارة الرشيدة والعدالة في إتخاذ القرار، ومن حيث أن مصر تحتل المرتبة ال 130 على مستوى العالم من اصل 180 دولة وفي المرتبة العاشرة على مستوى المنطقة العربية وذلك في مؤشر مدركات الفساد الصادر عن مؤسسة الشفافية الدولية لعام 2023 Corruption Perceptions Index والذي يشير إلى ترتيب دول العالم من حيث مؤشر الفساد، حيث أوضح هذا التقرير ان مؤشر ترتيب الدول مبنياً على مستوى وحجم الفساد في تلك الدول مستنداً على بعض المعايير في القياس وهي إستغلال الوظيفة العام وإساءة إستعمال السلطة بالإضافة إلي تحقيق المآرب الشخصية وتقديم البعض على حساب البعض والتعامل المباشر بين مقدمي الخدمة ومتلقيها وعدم تحقيق العدالة في مختلف المجالات.

الحكومة الرقمية أكدت رؤية مصر للتنمية المستدامة والتي تبنتها الدولة بأنه سوف يتم التوسع في نطاق الخدمات الإلكترونية المقدمة للمواطنين وذلك عن طريق تحسين أداء ورفع كفاءة وحدات الجهاز الإداري للدولة وذلك لتقديم خدمات حكومية تأخذ طابع الشفافية والعدالة والنزاهة والمساواة في تقديمها للمواطنين بالإضافة إلي السرعة في أداء تلك الخدمات عن طريق الميكنة الحكومية دون طول إنتظار ودون تدخل العنصر البشري (تقرير وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ، 2018).

ويلاحظ من ترتيب مصر ال 130 من أصل 180 دولة انه قد يكون هناك مشكلة في حجم ومستوى الفساد الإداري في وحدات الجهاز الإداري للدولة، فكان من المقترح أن يتم إيجاد الوسائل والسبل والحلول التي من خلالها يتم محاربة هذا الفساد الإداري، لذلك تم التوجه إلي منظومة الحوكمة والرقمنة الحكومية لما لها من إسهامات في تحسين الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين والعاملين، حيث انها أداه هامه في مكافحة الفساد الإداري في الوحدات الحكومية ورفع ترتيب مصر في مؤشر مدركات الفساد والذي قد يكون له بالغ الأثر في جذب الإستثمارات وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والقوانين والقواعد التي سوف نتعرف عليها من خلال هذه الدراسة لذلك جاءت هذه الدراسة لوضع إطار مقترح لتفعيل دور الحوكمة والرقمنة على أداء الوحدات الحكومية .

أولاً- الإطار النظري (مصطلحات وتعريفات):

أ :- الحوكمة :

يعتبر مفهوم الحوكمة واحداً من المفاهيم التي تناولها الكثير من الباحثين والمؤسسات، ولا يوجد تعريف واضح ومحدد متفق عليه لحوكمة المؤسسات من قبل كافة الإقتصاديين والقانونيين والمحللين، وقد يرجع ذلك إلي تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والأقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات (الباحث)، وإنما يوجد العديد من التعاريف حيث عرفتها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونيسكو، 2019) على أنها ممارسة السلطة السياسية والإقتصادية والإدارية في إطار إدارة شئون بلد معين وتشمل تعبير المواطنين عن مصالحهم وحصولهم على حقوقهم وممارسة واجباتهم القانونية، بينما عرفتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCDE, 2007) على أنها ذلك النظام الذي يتم من خلالها توجيه وإداره الأعمال داخل المنظمات ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة .

في حين عرفها صندوق النقد الدولي (2020) على أنها الإدارة الرشيدة للمؤسسات أو الإقتصاد بصورة عامة عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية، أما مؤسسة التمويل الدولية (IFC, 2007) فعرفت على أنها مجموعة الأطر التنظيمية الهيكلية وعمليات التحكم التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح الآخرين بينما عرفها كلاً من (مؤمنه، 2016)، (الشيخ، 2012)، (Safari et al , 2018)، (Ahmed et al , 2018) (نصار، 2013)، (مولود، 2021) على أنها مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة، ومما سبق يتضح لنا انه من التعريفات السابقة يشتمل مفهوم الحوكمة على مجموعة من المتغيرات والأبعاد منها الشفافية والعدالة والمشاركة والإفصاح والالتزام بالمسؤولية

وحكم القانون ، وفي هذا البحث يتم تعريف الحوكمة على أنها "مجموعة من المتغيرات التي تضمن عمل المؤسسات والمنظمات بكفاءة عالية".

ب- الحوكمة الإلكترونية (الرقمنة) :-

منذ مطلع تسعينيات القرن العشرين تعددت التعريفات الخاصة بالحكومة الإلكترونية ، حيث عكست تطور الأداء التي تلعبها الحكومة الإلكترونية من تقديم الخدمات المتنوعة ودعم الديمقراطية إلى السعي لتحقيق التنمية الاجتماعية بالمجتمع (العواجي ، 2022) ، وبناء على ذلك قام البنك الدولي (World bank ، 2007) بتعريف الحكومة الإلكترونية على أنها التطبيق المباشر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت في تقديم الخدمات الرقمية للمواطنين بصرف النظر عن أي حواجز مكانية . ، بينما عرفها (Heeks ، 2018) على أنها أداة لتطوير وتحسين جودة الخدمات الحكومية التقليدية بهدف تقديم الأفضل للمواطنين وتمكينهم من الوصول للمعلومات بعيدا عن الروتين والبيروقراطية وتعدد وتعقد الإجراءات ، في حين جاءت دراسة (Yanqing ، 2020) وعرفت على أنها وسيلة فاعلة لتمكين المواطنين من المشاركة الفعالة في العملية الديمقراطية . وهكذا يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية في هذا البحث بأنها أسلوباً جديداً لتقديم الخدمات للمواطن بهدف رفع كفاءة وجودة الأداء الحكومي وخفض الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنون وتوفير المعلومات والبيانات بطريقة سهلة للاستفادة من الثورة الرقمية الهائلة مما يوفر مزيداً من المشاركة المعرفية والشفافة وتحجيم الفساد وتعظيم العائد وترشيد الوقت والنفقات (الباحث) .

ج- الحوكمة الرقمية (حوكمة المعلومات) :

تعتبر حوكمة تكنولوجيا المعلومات أو الحوكمة الرقمية نظاماً فرعياً أو أحد المحاور الأساسية لمفهوم حوكمة المؤسسات أو المنظمات ذلك المفهوم الذي يحظى بإهتمام بالغ على كافة المستويات الحكومية والتشريعية وجهات الإشراف والرقابة ومنشآت الأعمال على حد سواء بهدف تحسين وتعزيز قيمة المنشأة (الباحث) حيث أشار معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (IT Governance Institute ، 2003) إلى أن حوكمة المعلومات هي مسؤولية مجلس الإدارة والمديرين والمشرفين وتتكون من الهياكل والعمليات التنظيمية والقيادية التي تضمن أن تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسة أو المنظمة تعمل على مساندة وإبراز أهداف وإستراتيجيات المؤسسة والمنظمة ، في حين عرفها (اونيس ، 2014) انها إمتداد للحوكمة وهي إمتداد لتطبيق هذه الممارسات بوسائل إلكترونية أى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك من أجل إضفاء مزيد من الفعالية والسرعة والشفافية على أداء أنشطة الإدارة الحكومية ونشر المعلومات للعموم والمؤسسات الأخرى ، وعرفها (مراد ، 2016) بأنها الرقابة علي تكنولوجيا المعلومات بإعتبارها مورد هام من موارد المنظمة وذلك من خلال مجموعة الآليات والعمليات التي تساعد على الإستفادة من القيمة التي تضيفها تكنولوجيا المعلومات إلي المنظمة وفي نفس الوقت المساعدة في الرقابة على المخاطر المتعلقة بها والوقاية منها. ، وفي هذا البحث يتم تعريف الحوكمة الرقمية أو حوكمة المعلومات على أنها " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الوحدات الحكومية وذلك من أجل مزيد من الفعالية والسرعة والشفافية على أداء تلك الوحدات " .

ومن خلال ما تم عرضه يتضح لنا أن الحوكمة ، والحكومة الرقمية (الرقمنة) ، والحوكمة الرقمية (حوكمة المعلومات (مصطلحات وأدوات يجب أن يتم ممارستها داخل الوحدات الحكومية ومساعدة لبعضها البعض ، فنجد أن الحوكمة تشير إلى العدالة في إتخاذ القرار والإدارة بالشفافية ولا بد أن تكون هذه العدالة أثناء تنفيذها بعيدة كل البعد عن تدخل العنصر البشري من خلال رقمنة الخدمات المقدمة . لذلك يتم الإشارة إلى الحوكمة على أنها الإدارة الرشيدة بينما حوكمة المعلومات ان تكون جميع البيانات والمعلومات والخدمات المقدمة لأصحاب المصلحة ممكنة وبعيدة عن تدخل العنصر البشري بالإضافة إلى السرعة في تقديمها .

ثانيا - الدراسة الاستطلاعية:

- قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية لتحديد مدى تطبيق معايير الحوكمة والرقمنة في وحدات الجهاز الإداري للدولة من عدمة ، وذلك من خلال عينة (39) مفردة من مديري الوحدة ومسؤولي الحوكمة والرقمنة في الوحدة ، وذلك للخروج بنموذج مقترح لحوكمة ورقمنة الوحدات الحكومية لرفع كفاءتها ، حيث جاءت الدراسة الإستطلاعية التالية في الفترة من شهر نوفمبر 2024 إلى نهاية

- يناير لسنة 2025 داخل الإدارات الخدمية التي تقدم الخدمات وتتعامل مباشرة مع متلقى الخدمة وذلك بديوان عام وزاره الصحة والسكان كعينة من وحدات الجهاز الإداري للدولة.
- وبسؤال المسئول الأول عن الحوكمة داخل الوزارة وعن مدى تطبيق الحوكمة ومبادئها داخل الإدارات الخدمية المذكورة وغيرها من الإدارات الحكومية .
- أفاد بأن الدولة تولي اهتماما كبيرا بمعايير الحوكمة وإهتماما أيضا بمدى تطبيق تلك المعايير داخل الوحدات الحكومية في السنوات الأخيرة وأن هذا لم يكن موجوداً من قبل ولذلك تلاحظ أنه كان هناك ارتفاع كبير وملحوظ في مؤشرات الفساد الإداري داخل الوحدات الحكومية ، حيث أن التقسيم التنظيمي الخاص بعمل وحدة الحوكمة داخل الهيكل التنظيمي لديوان الوزارة مستحدث مؤخراً وأنه لم يكن موجوداً في الأعوام السابقة وهذا يعني أن الدولة تتجه نحو تطبيق الحوكمة ومبادئها داخل الوحدات والأدات الحكومية للحد من الفساد الإداري ، وأنه يقوم على وضع خطة إستراتيجية تقوم على محورين أساسيين أولهم ترسيخ مبدأ العدالة والمساواة والنزاهة في التعامل مع المواطنين داخل الإدارات الخدمية والتي تقوم بالتعامل مع المواطنين مباشرة وذلك من خلال تغيير نمط العمل داخل تلك الإدارات وحث وتدريب وتوعية العاملين بالمبادئ التي تقوم عليها الحوكمة للحد من الفساد الإداري والرشوة والمحسوبية والوساطة في التعامل مع المواطنين.
- وبسؤال المسئول الأول عن ملف الرقمنة والتحول الرقمي داخل ديوان الوزارة وعن مدى تطبيق التحول الرقمي داخل الإدارات الخدمية بديوان الوزارة .
- أفاد أيضا بأن الدولة تولي اهتماما كبيرا بهذا الملف لما له من مردود إيجابي في الحد من الفساد الإداري والسرعة في أداء الخدمات المقدمة داخل الإدارات والوحدات الحكومية ويكون ذلك من خلال العمل على ميكنة جميع الإجراءات الخدمية المقدمة للمواطنين والتي بدورها تعمل على الحد من التواصل المباشر بين مقدم الخدمة ومتلقيها والحد من تدخل العنصر البشري في العمليات والخدمات المقدمة للمواطنين ، وأن التوجه نحو رقمنة الإجراءات والخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين لم يكن يطبق بشكل كامل في السابق ولذلك تلاحظ أنه كان هناك ارتفاع كبير وملحوظ في مؤشرات الفساد الإداري داخل الوحدات الحكومية .

ثالثاً – الظاهرة ومشكلة البحث:

يمكن إدراك ظاهرة الدراسة في تدني الترتيب الذي وصلت إليه مصر في مؤشر مدركات الفساد الصادر عن مؤسسة الشفافية الدولية لعام 2023 Corruption Perceptions Index حيث جاءت مصر في المرتبة الـ 130 على مستوى العالم من أصل 180 دولة وفي المرتبة العاشرة على مستوى المنطقة العربية من حيث مؤشر الفساد ، بالإضافة إلى الترتيب الذي وصلت إليه مصر أيضا في مؤشر الإزدهار العالمي وفق معهد ليغاتوم البريطاني 2023 والذي جاءت فيه مصر في المرتبة 121 من أصل 167 دولة ويتفرع من هذا المؤشر بعض المؤشرات الفرعية ومنها مؤشر الحوكمة والذي احتلت فيه مصر المرتبة 140 من أصل 167 دولة .

هذه المؤشرات السابق ذكرها والصادرة عن المؤسسات الدولية تقوم بقياس الفساد في هذه الدول عن طريق مجموعة من المتغيرات منها قياس أداء وكفاءة وجودة الخدمات المقدمة من الوحدات الحكومية للمواطنين في كل بلد ، ولا يخفى على الجميع أنه يوجد داخل الوحدات الحكومية التابعة للجهاز الإداري للدولة إدارات تعاني من قصور شديد في أدائها وكفاءتها سواء كان هذا القصور في الخدمات المقدمة للمواطنين أو الحقوق المتعلقة بالعاملين ، وإن لم تكن هناك إطار مقترحة وحلول جذرية تقوم على معالجة هذا القصور فإنه يتراكم يوم بعد يوم ليؤدي في نهاية المطاف إلى إرتفاع مؤشر الفساد داخل هذه الوحدات والإدارات ، وبالإطلاع على منظومة الحوكمة والرقمنة والتعرف على المعايير والأبعاد والفوائد والمميزات التي قد تنتج عند تطبيق هذه المنظومة داخل المؤسسات والمنظمات في الحد من ظاهرة الفساد داخل تلك المؤسسات والمنظمات لذلك نكون بحاجة إلي وضع إطار مقترح لحوكمة ورقمنة الوحدات الحكومية لرفع الكفاءة ، لذلك يطرح الباحث عدد من الأسئلة المبدئية في مشكلة الدراسة ويحاول الإجابة عليها لاحقاً.

س1: هناك تدني في مستوى الخدمات المقدمة في الوحدات الحكومية المصرية ؟

- س2: توجد مؤشرات للفساد في الوحدات الحكومية المصرية ؟
س3: هل تساعد الحوكمة الرقمية في رفع كفاءة الوحدات الحكومية المصرية ؟
س4: هل يساعد النموذج المقترح للحوكمة الرقمية في الوحدات الحكومية المصرية في رفع كفاءتها والقضاء على أشكال الفساد ؟

رابعاً - أهداف البحث:

تتجسد أهداف الدراسة في التعرف على الآتي:

- 1- التوصل لنموذج لحوكمة ورقمنة الوحدات الحكومية المصرية .
- 2- يكون هذا النموذج صالح ويمكن الإعتماد عليه في تقييم مدى ممارسة الوحدات للحوكمة الرقمية .
- 3- تستطيع الوحدات الحكومية أن تستخدم هذا النموذج في التقييم الذاتي بما يمكن التعرف على نقاط القوة والضعف وصياغة استراتيجياتها في هذا الصدد .
- 4- تمكين الوحدات الحكومية للقياس الذاتي للوحدة الحكومية للوقوف على مدى إبتعادها أو إقترابها من تطبيق أفضل الممارسات ومساعدتها في تحديد المعوقات والحلول في هذا الصدد.

خامساً - أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة من كونها تحقق ما يلي:

- 1- محاولة بناء نموذج مقترح لحوكمة ورقمنة الوحدات والإدارات الحكومية لرفع كفاءتها وتحسين أدائها والحد من مؤشرات الفساد بها .
- 2- القياس الذاتي للوحدة الحكومية للوقوف على مدى إبتعادها أو إقترابها من تطبيق أفضل الممارسات ومساعدتها في تحديد المعوقات والحلول في هذا الصدد .
- 3- الأهمية العلمية في تناول موضوع البحث والذي يساعد الأكاديمين والباحثين والدارسين على فهم ووضع نموذج مقترح لحوكمة ورقمنة المنظمات والوحدات لرفع كفاءتها .
- 4- الأهمية العملية والتي تتمثل في تناول الأسباب والمحددات والأبعاد الحقيقية التي تؤدي إلى وضع نموذج مقترح لحوكمة ورقمنة المنظمات والوحدات لرفع كفاءتها .
- 5- كونها من الدراسات الإولي على حد علم الباحث التي تسعى لحوكمة ورقمنة الوحدات الحكومية لرفع كفاءتها وأدائها .
- 6- يتزامن البحث مع رؤية مصر 2030 وإهتمام جمهورية مصر العربية لتنفيذ الحوكمة الرقمية في كافة القطاعات ، بالإضافة الى توافقة مع المتغيرات العالمية والتي تسود فيها الإتجاهات الحديثة نحو الحوكمة الرقمية للحد من ظواهر مؤشرات الفساد العالية .

سادساً - الدراسات السابقة في الحوكمة الرقمية .

تناولت دراسة (أبو موسى ، 2015) الربط بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتفعيل حوكمة الشركات وهدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية وأهداف أسلوب حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورة في تفعيل حوكمة الشركات بالإضافة إلى تحليل الإطار الفكري الذي يمكن من خلاله فهم مكونات وأبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات ومدى إمكانية تفعيل دور المحاسب الإداري من خلال تطوير وتطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء كنموذج مقترح لقياس وتقويم أداء حوكمة تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال ، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة عمل المزيد من الدراسات والبحوث النظرية والميدانية في هذا المجال بالإضافة إلى ضرورة إختبار إمكانية وجدوى تطوير وتطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء لقياس وتقويم أداء أنشطة حوكمة تكنولوجيا المعلومات في القطاعات والصناعات المختلفة ، بينما جاءت دراسة (ابراهيم ، 2016) لوضع إطار محاسبي مقترح لدور حوكمة الشركات في تنشيط سوق الأوراق المالية وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين درجة حوكمة

الشركات ومستوي كفاءة سوق الأوراق المالية وأوصت الدراسة بضرورة إصدار معيار محاسبي دولي قادر على توصيف وتحديد العوامل المحددة للحوكمة تمهيدا لبناء رقم قياسي لدرجة الحوكمة المقبولة دوليا .

في حين جاءت دراسة (عكار ، 2020) لتوضيح دور مبادئ وآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي وتمثلت آليات الحوكمة في إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية والخارجية بالإضافة إلي الخبرة الإكتواري وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة تعد مرجعا لصنع السياسات التي تعتمد عليها الإطر القانونية والتنظيمية لنظام الحوكمة في المؤسسات وأوضحت دراسة (نسيم ، 2017) دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين وعلية توصلت الدراسة إلي وجود أثر لآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي إلى الصندوق الوطني لتعاون الفلاحين بأم البواقي ، بينما هدفت دراسة (الهام وليلى ، 2014) إلي التعرف على الإطار المفاهيمي للحوكمة ومنافع تطبيقها بالمؤسسات ومحاولة إبراز مساهمتها في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية وتوصلت الدراسة إلي أن الحوكمة تساهم في تحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسات من خلال زيادة فرص التمويل الخارجي كما أكدت الدراسة إلي أن الشفافية لها دور كبير في جذب رأس المال وأن التواصل المنظم مع أفراد المنظمة وحل الصراعات من أهم عوامل نجاح المنظمات، وأهتمت دراسة (الحاج احمد، 2017) إلي التعرف على دور الحوكمة في استمرار ونجاح الشركات وذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة وتوصلت الدراسة إلي أن تطبيق مبادئ الحوكمة وفصل الملكية عن الإدارة يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري في الشركات وبالتالي نجاحها وإستمرارها وأن تطبيق مبادئ الحوكمة والمساءلة والإفصاح والشفافية يساعد على نجاح وإستمرار المنظمات والشركات ، وهدفت دراسة (يحيوى وبوسلمه ، 2012) إلي دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الإداء المالي للشركات وذلك من خلال التعرف على مفهوم الحاكمية المؤسسية والهدف منها والإطراف المعنية بها وكذلك محدداها والمبادئ الأساسية لها وبالتالي دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات والشركات وخلصت الدراسة إلي نتائج أهمها أن المؤسسات التي تطبق الحاكمية المؤسسية تصبح أكثر جذبا للمستثمرين مما يؤدي إلى زيادة الدخول إلي أسواق رأس المال ووفره الإئتمان وإنخفاض تكلفة التمويل ومن ثم رفع القيمة السوقية للشركة وتقليل المخاطر وزيادة القدرة التنافسية وكذلك مواجهه الفساد وهروب رأس المال ، وتناولت دراسة (الخطيب ، 2019) تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات والمؤسسات وذلك من خلال إستعراض مفهوم الحوكمة من منظور محاسبي والأطراف المؤثرة في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد الحوكمة وتوصلت الدراسة إلي أن الحوكمة تشكل الخطوه الأولى في تعزيز قدرات القطاع الخاص القيادية ليس فقط في الجوانب الاقتصادية وحسب بل أيضا في الجوانب الاجتماعية والسياسية .

وأستعرضت دراسة (بلهادف ، 2019) حوكمة المؤسسات ودورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة إلي أن الإفصاح بكل شفافية عن المعلومات التي يحتاجها الموظف ودرايته بالوضع العام للمؤسسة تحت مبدأ العدالة بين كل الموارد البشرية يعتبر أهم عامل لتحقيق الرضا الوظيفي ، في حين جاءت دراسة (Muindi,2014) لتوضح تأثير ممارسات حوكمة المؤسسات على الرضا الوظيفي بكينيا وتوصلت الدراسة إلي أن من أهم العوامل والمؤشرات التي تؤثر على الرضا الوظيفي في ظل حوكمة المؤسسات هي نظام المكافآت ومشاركة الموظفين والإعتراف بالجهد المبذول والتدريب المستمر .

وأهتمت دراسة (عبد السلام ، 2022) بوضع إطار مقترح لحوكمة تكنولوجيا المعلومات لتقييم قرار الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات بهدف تحسين أداء منشآت الأعمال وتوصلت الدراسة إلي أن التطبيق الكفء والفعال لحوكمة تكنولوجيا المعلومات يعتمد على توافر مجموعه متكامله من الآليات وهي هياكل حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتحديد مجموعة من عمليات تكنولوجيا المعلومات والأتصال الفعال والعلاقات من أجل الوصول إلى حوكمة فعالة لتكنولوجيا المعلومات تهدف إلى تحسين أداء منشآت الأعمال ، وأشارت دراسة (إبراهيم ، 2016) إلي دور حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء في تحسين السلوك الأخلاقي في المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان حيث أظهرت نتائج الدراسة إلي أن أهم المحددات التي ساعدت على نجاح تطبيق مدخل حوكمة الشركات في المنظمات هي كفاءة تصميم جداول العمل وأسلوب إتخاذ القرارات داخل المؤسسة والعدالة الموضوعية في تقييم الأداء والترقية وطريقة إختيار العاملين وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين حوكمة نظام الرقابة وتقييم الأداء والسلوك الأخلاقي في المنظمات وهدفت دراسة (Hsiang – tsui Chiang,2016) إلى إجراء بحث تجريبي لتحليل العلاقة بين مدخل الحوكمة وزيادة كفاءة الأداء وتوصلت الدراسة إلي أن تطبيق الحوكمة

قد ساهم في تحقيق الشفافية وتحسين الأداء في المؤسسات .
وتناولت دراسة (محمد ، 2018) تأثير آليات الحوكمة على سياسات توزيع الأرباح وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتطبيق آليات الحوكمة وهي الإفصاح عن الحوافز وهيكلية المؤسسات لما لها من مردود تحسين كفاءة منظمات الأعمال ، في حين استعرضت دراسة (زكي ، 2015) لمبادئ الحوكمة وبطاقه الأداء المتوازن على تفعيل أداء منشآت الأعمال حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها وجود علاقة ارتباط بين تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن وتفعيل مبادئ حوكمة الشركات حيث تبين أن بعد الابتكار والتعلم هو العامل على تحسين الأداء بمنشآت الأعمال وأن العوامل المؤثرة بالنسبة للحوكمة كانت مسؤوليات مجلس الإدارة يليها المساواة والمتمثلة في المعاملة المتساوية للمساهمين .

وأستعرضت دراسة (مولود ، 2021) دور حوكمة الشركات في تحسين جوده أداء المراجعة الخارجية وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوى بين التطبيق السليم لحوكمة الشركات ومبادئها المتمثلة في الشفافية والإفصاح وبين جودة المراجعة الخارجية على المستوى الكلي ، في حين جاءت دراسة (احمادى ، 2012) لدراسة أثر الحوكمة على جودة المراجعة المالية في الجزائر وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب تحسين واقع كل من الآليات الداخلية للحوكمة مع الرفع من ممارسة المراجعة المالية وجودتها ، وأهتمت دراسة (دقيش ، 2019) لمعرفة أثر مؤشرات الحوكمة على النمو الإقتصادي في الجزائر وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إنشاء مؤسسات الحوكمة الإقتصادية المناسبة وتهيئة الإدارات لمراقبة الأنشطة داخل المؤسسات بالإضافة إلى العمل على تحسين الكفاءات واليد العاملة المؤهلة والعمل على سن قوانين صارمة لمحاربة الفساد الإداري .

وتناولت دراسة (جاب الله ، 2022) أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء أسهم الشركات المدرجة بمؤشر EGX100 وتناولت الدراسة أبعاد الحوكمة وهي إستقلالية مجلس الإدارة وإزدواجية دور المدير التنفيذي بالإضافة إلى هيكل التمويل والشفافية وتنوع مجلس الإدارة وفقاً للجنس وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الغير فعال لمبادئ الحوكمة ينتج عنه حالة من التلاعب في سوق المال وسوء في الأداء . ، وأهتمت دراسة (وهدان ، 2021) بتوضيح أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في فعالية الرقابة الداخلية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تحسن فعالية الرقابة الداخلية من خلال توافر مجموعة من العوامل التي تحقق حوكمة تكنولوجيا المعلومات ومنها هيكلية العمليات والإفصاح عن المعلومات والسرعة في الأداء ، ولفتت دراسة (Ribbers,et al,2020) إلى تصميم منهج حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال تشخيص الممارسات والنظريات المتنافسة بالتطبيق على عدد من المنظمات الكبيرة المعقدة والتي تم اختيارها من مختلف المصانع في أوروبا وأمريكا الشمالية وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية منهج حوكمة تكنولوجيا المعلومات تتسم بـ كلاً من الشمولية المنهجية والتدخلات الإجتماعية التي تحتوي على التكامل الإستراتيجي للشركات والقرارات تكنولوجيا المعلومات وبناء العلاقات التعاونية والفهم المشترك بين أصحاب المصالح وجاءت دراسة (Robles,et,al,2018) لتوضح العلاقة بين معلومات مركزية السيطرة الأمنية وحوكمة تكنولوجيا المعلومات للشركات وهي دراسة ميدانية علي عينة من الشركات الكورية بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية .

وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات مهمة في كل مؤسسة لضمان تنفيذ السياسات والإجراءات الأمنية للشركات والمؤسسات بالإضافة إلى أن الأستثمار في تكنولوجيا المعلومات يضيف قيمة للمؤسسات ويخفف من المخاطر المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات ، وأوضحت دراسة (عوض ، 2018) دور آليات الحوكمة في تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات وضبط مخاطر الأنشطة الألكترونية للمنشآت وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تؤدي دوراً هاماً في تخفيف المخاطر المصاحبة لإستخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال إستخدام الآليات الداخلية للحوكمة لتحسين عملية إدارة مراقبة المخاطر التي تتعرض لها المنشأة .

وخلص ما سبق نستنتج أن الدراسات السابقة تناولت متغيرات عدة للحوكمة منها الآتي (اتخاذ القرار – تحديث الآليات الداخلية – الرقابة والمتابعة – إدارة مراقبة المخاطر – تطبيق القوانين واللوائح – تطبيق التكنولوجيا – هيكلية العمليات والإفصاح – تنوع مجلس الإدارة – إستقلالية مجلس الإدارة – سن القوانين الصارمة – المراجعة المالية – تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية والخارجية – الابتكار والتعلم – المساءلة – الإفصاح – الشفافية) ، ومن خلال إستعراض تلك الدراسات السابقة ومفهوم وأبعاد الحوكمة ، يقترح الباحث بوضع نموذج بنائي لمؤشر مصري

للحكومة الرقمية في الوحدات الحكومية المصرية يعتمد هذا النموذج على الأبعاد الأتية : ومنها "الشفافية والعدالة والقواعد والتشريعات والحكومة الرقمية – والحكومة والرقمنة " حيث أن هذه الأبعاد سوف تساعد في بناء النموذج من خلال تطبيقها داخل الوحدات الحكومية المصرية وذلك عن طريق إطلاع العاملين بتلك الوحدات بذلك الأبعاد وإدراج تطبيقها في عملهم اليومي داخل هذه الوحدات .

التعقيب على الدراسات السابقة للحكومة والرقمنة :-

- ❖ الدراسات السابقة تمت في بيئة مختلفة بشكل عام عن البيئة المصرية ، علاوة على أن الدراسة الحالية تعد من الدراسات الأولى في مصر والتي تقوم بوضع نموذج مقترح للحكومة والرقمنة مجتمعين في متغير واحد وذلك لرفع كفاءة الوحدات الحكومية وذلك على حد علم الباحث .
- ❖ - تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق حيث أن مجال التطبيق في الدراسة الحالية هي الوحدات والإدارت الحكومية الخدمية .

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أن هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة ورقمنة المعلومات ، حيث تشير نتائج تلك الدراسات إلى أن أهم الأبعاد التي تم استخدامها لقياس معايير الحوكمة ورقمنة المعلومات تتمثل في الآتي : (الإفصاح والشفافية المعاملة المتساوية – مسؤوليات مجالس الإدارات – دور أصحاب المصالح - حكم القانون والشفافية – المشاركة – الإستجابة – بناء التوافق – المساواة – المساءلة – الإدارة الشرعية والإنتفاخ – انتخابات منتظمة ومشاركة عادلة – الحريات – تشجيع العدالة – القدرة على تطوير الموارد – النزاهة الحماية – التنظيم – الإمتثال – التوافر والاتاحة - تفعيل دور المحاسب الإداري والإدارة العليا – إداره المراجعة الداخلية والخارجية – الخبير الإكتواري - الشفافية – فصل الملكية عن الإدارة – المساءلة والإفصاح العدالة – هيكله المؤسسات – إستقلالية مجلس الإدارة – السرعة في الأداء – كفاءة الإدارة العليا – التشريعات والأطر القانونية – الإرادة السياسية - مشاركة الموظفين – نظام المكافآت – التدريب المستمر الإتصال الفعال والعلاقات – أسلوب إتخاذ القرارات الترقية – إختيار العاملين – تحسين الكفاءات- سن القوانين المتطلبات الإدارية والتمويلية- الشمولية والمنهجية) .

وبعد سرد الأبعاد التي إختارها الباحثين في قياس الحوكمة ورقمنة المعلومات نجد أن:-

- أتفقت دراسة (زكى ، 2015) مع منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE في تحديد معايير الحوكمة حيث إعتمدت دراسة (زكى ، 2015) على الأبعاد الأتية (الإفصاح الشفافية – المعاملة المتساوية – مسؤوليات مجالس الإدارات – دور أصحاب المصالح) لقياس الحوكمة في المؤسسات وهو ما أكدت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE .

- أتفقت المنظمات الأتية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP والبنك الدولي WORLD BANK وتقرير التنمية البشرية العربية والمعايير المعتمدة من مجلس أوروبا وإداره السجلات الأمريكية الدولية ARMA مع بعضها البعض في قياس الحوكمة وأعتمدوا في قياسها على الأبعاد الأتية حكم القانون والشفافية والمشاركة والاستجابة وبناء التوافق والمساواة والمساءلة والإدارة الشرعية والإنتفاخ و إنتخابات منتظمة ومشاركة عادلة والحريات وتشجيع العدالة والقدرة على تطوير الموارد والنزاهة والحمايه والتنظيم والأمتثال والتوافر والأتاحه في مختلف المؤسسات والمنظمات التي تطبق معايير الحوكمة .

- إختلفت دراسة كلاً من (ابو موسى ، 2005)، (عكار ، 2020) عن دراسة كلاً من (الهام وليلى ، 2014)، (الحاج احمد ، 2017)، (بلهاف ، 2019) حيث أظهرت دراسة (ابو موسى ، 2005)، (عكار ، 2020) أن الأبعاد التي تم استخدامها لقياس حوكمة ورقمنة المعلومات هي (تفعيل دور المحاسب الإداري والإداره العليا – إدارة المراجعة الداخلية والخارجية الخبير الإكتواري) ، بينما أظهرت دراسة (الهام وليلى ، 2014)، (الحاج احمد ، 2017) (بلهاف ، 2019) بأن الأبعاد التي يتم استخدامها لقياس حوكمة ورقمنة المعلومات هي (الشفافية – فصل الملكية عن الإدارة – المساءلة والإفصاح والعدالة – هيكله المؤسسات) .
- إختلفت دراسة كلا من (Hsiang-tusi chiang, 2006)، (محمد، 2018)، (مولود ، 2021)، (جواب الله، 2022)، (وهدان، 2021)، (حريزي وديلمى، 2017)، (Ahmed et al, 2018) (نعيم، 2005) عن دراسة كلاً من

(Muindi, 2014)،(عبد السلام، 2022)،(ابراهيم،2016) (دقيش، 2019)،(Pibbersetal 2002)، حيث أظهرت دراسة (محمد، 2018)،(مولود ، 2021) (Hsiang-tusi chiang 2006)،(جاء الله، 2022)،(وهدان، 2021)، (نعيم، 2005) (حريزي وديلمى، 2017)،(Ahmed et al, 2018) أن الأبعاد التي تم استخدامها لقياس حوكمة ورقمنة المعلومات هي (السرعة في الأداء – كفاءة الإدارة العليا – التشريعات والأطر القانونية – الإرادة السياسية-الشفافية والإفصاح) ، بينما أظهرت دراسة (دقيش، 2019) (Muindi, 2014)،(عبد السلام، 2022)،(ابراهيم،2016)،(Pibbersetal 2002) بأن الأبعاد التي يتم استخدامها لقياس حوكمة ورقمنة المعلومات هي (مشاركة الموظفين – نظام المكافآت – التدريب المستمر والاتصال الفعال والعلاقات – أسلوب إتخاذ القرارات الترقية –اختيار العاملين-تحسين الكفاءات) .

- إختلفت دراسة كلا من (عبد السميع، 2008)،(المنصوري، 2011)،(العواجي، 2022) (ابو شرحة، 2018)،(بوسعيد 2022)،(عبد الرسول، 2011)،(نجا 2019) (دداش، 2017)،(يحيوى 2014) عن دراسه كلا من (ابو شرحة، 2018)،(بطرس 2017) (Alramahi et al, 2014)،(Osama j, Thamer 2013)، حيث أظهرت دراسة(عبد السميع، 2008)،(المنصوري، 2011)،(العواجي، 2022)،(ابو شرحة، 2018)،(بوسعيد 2022) (عبد الرسول، 2011)،(نجا 2019) (دداش، 2017)،(يحيوى 2014) أن الأبعاد التي تم استخدامها لقياس حوكمة ورقمنة المعلومات هي (الشفافية – فصل الملكية عن الإدارة – المساءلة والإفصاح والعدالة – هيكله المؤسسات – إستقلالية مجلس الإدارة – السرعة في الأداء – كفاءة الإدارة العليا – التشريعات والأطر القانونية – الأرادة السياسية) ، بينما أظهرت دراسة (ابو شرحة، 2018)،(بطرس 2017) (Alramahi et al, 2014)،(Osama j, Thamer 2013) بأن الأبعاد التي يتم استخدامها لقياس حوكمة ورقمنة المعلومات هي (مشاركة الموظفين – نظام المكافآت – التدريب المستمر والاتصال الفعال والعلاقات – أسلوب اتخاذ القرارات – الترقية –اختيار العاملين-تحسين الكفاءات- سن القوانين المتطلبات الادارية والتمويلية – الشمولية) .

- إتفقت الدراسات السابقة فى الوصول الى نتائج محددة ومتفقة مع بعضها البعض ومن ضمن هذه النتائج مايلي :-

- الحوكمة تساهم فى تحسين وتطوير الأداء المالى للمؤسسات وأن للشفافية دور كبير فى جذب رأس المال .
- توجد أهمية كبرى للحوكمة لكونها أحدث توجه عالمي لإحكام الرقابة على إدارات المؤسسات والمنظمات لمنعها من إساءة استعمال سلطاتها .
- المؤسسات التى اعتمدت ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات تحسن أدائها بالمقارنة مع نظيرتها من المؤسسات الأخرى .
- تطبيق الحوكمة فى المؤسسات والشركات هو المخرج والحل الفعال لضمان حقوق أصحاب المصالح وأن أهميه الحوكمة تتضح من أهدافها التى تتمثل فى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المنشأة .
- يوجد أثر إيجابى فى تطبيق الحوكمة الرقمية فى المؤسسات والمنظمات المختلفة حيث تعتبر الشفافية الإدارية والمساءلة مفهومان مترابطان يكون لهم أثر وقائي فى مواجهة الفساد الإدارى بالإضافة إلى مساهمة الحوكمة الرقمية فى دعم الشفافية الإدارية .
- إطار حوكمة تكنولوجيا المعلومات يهدف إلى تخفيض التكلفة وزيادة الجودة بالإضافة إلى أنها تسمح بإضافة قيمة وقياس لأداء وإدارة الموارد وإدارة الخطر وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال الإفصاح عن المعلومات .
- حوكمة تكنولوجيا المعلومات تساهم بدرجة كبيرة فى الحد من المخاطر المصاحبة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى أنها تساعد فى توفير المؤشرات والمعايير اللازمه لقياس الأداء فى المؤسسات .
- منهجية حوكمة تكنولوجيا المعلومات تتسم بكلا من الشمولية والمنهجية والتدخلات الإجتماعية التى تحتوى على التكامل الإستراتيجي للمؤسسات والمنظمات ولقرارات تكنولوجيا المعلومات .
- وجود ارتباط قوى بين التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات ومبادئها المتمثلة فى الشفافية والإفصاح وبين جودة المراجعة الخارجية على المستوى الكلي للمؤسسات .

- التطبيق الكفاء والفعال لحكومة تكنولوجيا المعلومات يعتمد على توافر مجموعة متكاملة من الأليات وهي هياكل حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتحديد مجموعة من عمليات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الفعال والعلاقات من أجل الوصول الى حوكمة فعالة لتكنولوجيا المعلومات تهدف إلي تحسين أداء منشآت الأعمال
- الإفصاح بكل شفافية عن المعلومات التي يحتاجها الموظف ودرائته بالوضع العام للمؤسسة تحت مبدأ العدالة بين كل الموارد البشرية يعتبر من أهم عوامل تحقيق الرضا الوظيفي .

جدول (1) الفجوة البحثية

نتائج الدراسات السابق	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
1- لن يتم رفع كفاءه المؤسسات الا من خلال تطبيق معايير الحوكمه واستخدام الرقمنه بشكل رئيسى فى المعاملات . 2- إن تطبيق الحوكمه والرقمنه بشكل رئيسى فى المؤسسات المختلفه يعمل على رفع كفاءتها وإرضاء المستفدين من أداء الخدمة بشكل أفضل . 3- من أهم المعايير التى تم استخدامها لتطبيق الحوكمه فى المؤسسات هى الاداره بالشفافيه وحوكمه المعلومات والاطار التشريعى والسياسى المستخدم 4- التحول نحو تطبيق حوكمه ورقمنه المعلومات والتغلب على معوقاتها أصبح هدف استراتيجي على مستوى المؤسسات والوحدات.	1- بالرغم من الدراسات العربية والأجنبية التى تناولت موضوع حوكمه ورقمنه المعلومات إلا أن البيئة الأجنبية تختلف عن البيئة المصرية ، هذا فضلاً عن اختلاف مجال التطبيق . 2- التعرف على اى من الابعاد المستخدمه فى تطبيق الحوكمه والرقمنه والتى تؤثر بدرجة اكبر على رفع كفاءه الوحدات والادارت الحكوميه . 3- هناك ندرة واضحة فى الدراسات التى تناولت متغيرات الدراسة الحالية بصورة مجتمعه. 4- تقديم نموذج مقترح لتطبيق الحوكمه والرقمنه فى الوحدات والادارت الحكوميه وذلك بهدف رفع كفاءتها .	يتناول الباحث فى هذه الدراسة وضع اطار مقترح لحوكمه ورقمنه الوحدات الحكوميه وذلك بهدف رفع كفاءتها وذلك من خلال التركيز على :- 1- التعرف على اى من ابعاد حوكمه ورقمنه المعلومات بالاطار المقترح والذى يؤثر بشكل كبير على رفع كفاءه الوحدات والادارت الحكوميه. 2- اختبار وتحليل لأثر كل متغير من متغيرات الحوكمه والرقمنه ومعرفة الأهمية له على رفع كفاءه الوحدات الحكوميه . 3- الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها تساعد فى تطبيق حوكمه ورقمنه المعلومات فى الوحدات الحكوميه . 4- تقديم نموذج مقترح لتطبيق حوكمه ورقمنه المعلومات فى الوحدات الحكوميه وذلك بهدف رفع كفاءتها .

المصدر : (من اعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة)

سابعاً : منهجية البحث :-

أ - فروض الدراسة : بناءً على مشكلة الدراسة والدراسات السابقة تسعى الدراسة إلى اختبار الفروض الآتية:
الفرض الرئيسي الأول :

- توجد علاقة معنوية بين أبعاد الحوكمة وهي: (العدالة، الشفافية، القواعد، التشريعات) وأداء الوحدات الحكومية .

الفرض الرئيسي الثاني :

- توجد علاقة معنوية بين أبعاد الحكومة الرقمية وأداء الوحدات الحكومية .

الفرض الرئيسي الثالث :

- توجد علاقة معنوية بين حوكمة ورقمنة الوحدات الحكومية و رضا متلقى الخدمة .

ب : حدود البحث :

- الحدود المكانية: وهو يتعلق بالحدود المكانية الخاصة بالدراسة وكانت داخل ديوان وزاره الصحة والسكان ومديريات الشؤون الصحية بالمحافظات .
- الحدود الموضوعية: يتناول البحث في شكلة النظري موضوع الحوكمة والرقمنة بأبعادها (الحوكمة " العدالة ، الشفافية ، القواعد والتشريعات " – الحكومة الرقمية – حوكمة ورقمنة الوحدات الحكومية) . وما يمكن أن تحققه هذه الوحدات الحكومية والإدارات من التحول إلى نموذج محوكم ومرقمن في الإرتقاء بنوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين .
- الحدود البشرية: (المسؤولين عن منظومة الحوكمة والرقمنة) في الوحدات عينة الدراسة.
- الحدود الزمنية : يدرس الباحث وضع النموذج المقترح خلال الفترة من 2024/11 الى 2025/3 وقد قام بتوزيع قائمة الاستقصاء وقيامه بالدراسة الميدانية خلال اشهر (نوفمبر وديسمبر) من العام (2024) .

ج – مجال التطبيق :

يتمثل مجتمع الدراسة في الوحدات الحكومية بالجهاز الإداري للدولة داخل جمهورية مصر العربية ، ونظراً لإستحالة الدراسة الميدانية على هذا المستوى يعتمد الباحث على دراسة ميدانية داخل عينة من الوحدات الحكوميه والتي تتمثل فى إدارات الحوكمة والنظم المعلوماتية داخل ديوان وزارة الصحة والسكان وبعض مديريات الشؤون الصحية بالمحافظات ، وذلك عن طريق مقابلة مع المسؤولين عن منظومة الحوكمة ومركز المعلومات والرقمنة داخل ديوان وزاره الصحة وبعض مديريات الشؤون الصحية بالمحافظات.

- أهمية مجال التطبيق :

يقوم الباحث فى هذه الدراسة بالتطبيق على عينة من الوحدات الحكوميه والمتمثلة فى ديوان عام وزارة الصحة والسكان وبعض مديرياتها الصحية بالمحافظات وذلك لوضع نموذج بنائي لمؤشر مصرى للحكومة الرقمية للتقييم الذاتى فى الوحدات الحكومية المصرية

وتتمثل الاهمية فى مجال التطبيق فى أن إدارات الحوكمة ونظم المعلومات داخل ديوان وزاره الصحة ومديرياتها الصحية بان عليها إقبال شديد من متلقى الخدمة .

- مبررات إختيار مجال التطبيق :-

تتمثل مبررات إختيار هذه الوحدات الحكومية بديوان وزارة الصحة ومديرياتها الصحية فى الآتي :

- الوحدات الحكومية والإدارت الخدمية داخل ديوان وزارة الصحة والسكان ومديرياتها الصحية هى الأكثر فى تعداد الخدمات التي تقدمها مقارنة بالخدمات التي تقدمها الإدارت والوحدات

الأخرى على مستوى الجهات الحكومية وذلك لأن هذه الإدارات والوحدات محل الدراسة ذات طابع خدمي يتعلق بمتلقى الخدمة مما قد يؤدي إلي ظهور حالات من الفساد الإداري والمالي في تلك الوحدات نتيجة لطبيعة عمل هذه الوحدات .

- تضرر متلقى الخدمة من تدنى كفاءه هذه الوحدات الحكومية .

د : القياس ومتغيرات البحث :

جدول (2) قياس متغيرات الدراسة⁽¹⁾

المتغيرات	عدد العبارات	المصدر
• الحوكمة (العدالة – الشفافية – القواعد والتشريعات)	- توجد عدالة في إتخاذ القرارات سواء مع العاملين أو المواطنين داخل ديوان (الوزارة – المديرية) - تهتم (الوزارة – المديرية) بمشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرار وتطوير الخدمات المقدمة - تهتم (الوزارة – المديرية) بمشاركة متلقى الخدمة في عملية إتخاذ القرار والخدمات المقدمة - يوجد إهتمام من (الوزارة – المديرية) بنشر ثقافة ومعايير الحوكمة لمتلقى الخدمة للتعرف عليها - هناك ربط بين تطبيق الحوكمة داخل (الوزارة المديرية) والخطة الاستراتيجية - تهتم (الوزارة – المديرية) بقياس رضا أصحاب المصالح وكفاءة الأداء. - تلتزم (الوزارة – المديرية) بإتاحة كافة المعلومات المرتبطة بها للموظفين العاملين ولمتلقى الخدمة بشكل كاف. - يوجد حد أدنى من الشفافية للعمليات الداخلية داخل (الوزارة – المديرية) - تقوم (الوزارة – المديرية) بتطبيق القواعد والتشريعات المنظمة وبشكل عادل - يوجد تدريب مستمر للعاملين لتطبيق مبادئ الحوكمة في (الوزارة – المديرية). - تساعد اساليب تطبيق الحوكمة في اداء افضل داخل (الوزارة – المديرية) .	معهد ليغانون البريطاني 2021 وهدان ، 2021 نجا ، 2019 غنيمة 2016 منظمة التمويل الدولية 2017 نسيمة ، 2017 عبان ، 2016 عكار ، 2020 عبد السلام ، 2022 مولود ، 2016 مراد ، 2016 Ahmed,A,M,2018 Briggs,s,s,l,2013
- يوجد تفعيل لإدارة مكافحة الفساد داخل ديوان (الوزارة – المديرية) . - يوجد دعم من الإدارة العليا لتطبيق الحوكمة داخل ديوان (الوزارة – المديرية) .		

المتغيرات	عدد العبارات	المصدر
الحكومة الرقمية	- هناك توافر لجميع الأجهزة والشبكات والبرامج لإتمام العمليات الخدمية داخل (الوزارة – المديرية). - تتوسع (الوزارة – المديرية) في عملية التحول الرقمي وتوفير الخدمات الالكترونية للمواطنين. - تعمل الخدمات الالكترونية على الحد من المحسوبية والمحاباة أو تقديم خدمات تفضيلية لفئات معينة على حساب بقية الجمهور . - الخدمات الالكترونية تعمل على تقليل تدخل العنصر البشري والفصل بين مقدم الخدمة ومتلقيها. - يوجد دعم من الادارة العليا لتطبيق الحكومة الالكترونية داخل ديوان (الوزارة – المديرية) . - تساعد الخدمات الالكترونية في تحسين أداء ديوان (الوزارة – المديرية) . - يعمل الربط الالكتروني بين الوحدات على تنفيذ العمليات بأسرع وقت . - يعمل الربط الالكتروني بين الوحدات على تنفيذ العمليات بأقل تكلفة . - يعمل الربط الالكتروني بين الوحدات على تنفيذ العمليات بأقل مجهود .	دقيش ، 2019 فوري ، 2021 محمد 2018 Nguyen,t,c,2016 Muindi,k,m,2014 مريم ، 2018 حريزي ، 2016 بوسعيدة 2022 جاء الله ، 2022
حوكمة ورقمنة الوحدات الحكومية	- تؤدي أساليب تطبيق حوكمة ورقمنة العمليات الداخلية مجتمعة الى تحسين أداء(الوزارة- المديرية) - تؤدي تشكيل وحدة المراجعة الداخلية والحوكمة الى درجة كبيرة الانضباط . - يؤدي تطبيق اساليب الحوكمة والرقمنة الى تقليل عمليات الفساد المالي والاداري داخل ديوان (الوزارة- المديرية) . - تقوم الادارة العليا بدعم تطبيق الحوكمة الرقمية داخل ديوان (الوزارة – المديرية) . - تقوم الإدارة العليا بدعم تطبيق أساليب الحوكمة التقليدية داخل ديوان (الوزارة – المديرية) . - تقوم الإدارة العليا بدعم استخدام التكنولوجيا والبرامج والتطبيقات بالعمليات داخل(الوزارة-المديرية) - هل يوجد تدريب مستمر لكل ما هو جديد على تنفيذ اساليب الحوكمة والحكومة الالكترونية للقائمين على تنفيذ حوكمة ورقمنة العمليات داخل ديوان (الوزارة – المديرية) .	بطرس 2017 بلهادف ، 2019 امام ، 2019 الحاج احمد ، 2017 القحطاني ، 2018 العواجي ، 2022 التميمي ، 2018

(1) من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة ، راجع ملحق قائمة الاستقصاء

هـ : المجتمع وعينة البحث :

• المجتمع والعينة :

يتمثل مجتمع الدراسة في الوحدات الحكومية على مستوى جمهورية مصر العربية، ونظراً لإستحالة الدراسة الميدانية على هذا المستوى، يعتمد الباحث على دراسة ميدانية داخل (عينة عشوائية) من ديوان عام وزارة الصحة والسكان ومديريات الشؤون الصحية ببعض المحافظات وذلك عن طريق مقابلة مع مدراء ومسؤولي الحكومة والرقمنة بهذه الوحدات الحكومية ، وفيما يلي جدول يوضح إجمالي حجم العينة . وتم توزيع عدد (39) إستثماراً على حجم العينة بالوحدات الحكومية ، وكانت عدد الإستثمارات المستردة (39) إستثماراً ومعدل الردود كان بنسبة 100 % علي عدد الإستثمارات. جدول(3) توزيع حجم عينة الدراسة⁽¹⁾

اسم الوحدة	عينة من العاملين بالوحدة (مدير الوحدة والمسئول عن الحكومة والرقمنة)
ديوان عام وزارة الصحة والسكان	3
مديرية الشؤون الصحية بالقاهرة	3
مديرية الشؤون الصحية بالجيزة	3
مديرية الشؤون الصحية بالقليوبية	3
مديرية الشؤون الصحية بالفيوم	3
مديرية الشؤون الصحية ببني سويف	3
مديرية الشؤون الصحية بالمنيا	3
مديرية الشؤون الصحية بالسويس	3
مديرية الشؤون الصحية بالإسماعيلية	3
مديرية الشؤون الصحية ببورسعيد	3
مديرية الشؤون الصحية بالمنوفية	3
مديرية الشؤون الصحية بالشرقية	3
مديرية الشؤون الصحية بالغربية	3
الإجمالي	39

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على الإستثمارات المجمعة من عينة الدراسة

و : أسلوب أو منهج البحث :

يتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الذي يتلائم مع طبيعة متغيرات الدراسة والذي يعتمد على جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها من خلال الإعتماد على أسلوب الدراسة النظرية والميدانية لتحقيق أهداف البحث ، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على أسلوب الاستقصاء وقد تم تفرغ البيانات وتحليلها بإستخدام الحاسب الآلي .

ن: مصادر جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي :

مصادر جمع المعلومات :

• المصادر الأولية:

- الملاحظة الشخصية للباحث الناتجة عن طبيعة عملة، بالإضافة إلى مقابلة المسؤولين عن الحكومة والرقمنة بديوان وزارة الصحة والسكان ومديريات الشؤون الصحية (عينة الدراسة) .

• المصادر الثانوية:

الكتب والدراسات السابقة والتقارير ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

• طرق جمع البيانات :

يستخدم الباحث قوائم الاستقصاء في جمع البيانات الأولية من فئات البحث المختلفة وتشمل قائمة الاستقصاء مجموعة أسئلة خاصة بأبعاد الحكومة والرقمنة وبالإعتماد على مقياس دراسات سابقة تناولت موضوع البحث ، مع إجراء بعض التعديلات المطلوبة على العبارات لتتناسب مع أهداف البحث الحالي ، وكذلك بعض الاسئلة عن مقترحات فئات البحث من إعداد الباحث وذلك لوضع نموذج بنائي لمؤشر مصري للحكومة الرقمية للتقييم الذاتي في الوحدات الحكومية المصرية .

ي: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC+,v.22) ، (AMOS , v. 22) وإستخدام نموذج المعادلات الهيكلية SEM لإختبار مدى ملائمة أو مطابقة النموذج للبيانات والأستعانة بالأساليب الإحصائية التالية نظرا لتوافقها مع طبيعة بيانات الدراسة وهي كالتالي :
- معامل الارتباط ألفا Alpha correlation ويتم إستخدامه لتقييم ثبات ومدى إعتمادية أو مصداقية المقاييس المستخدمة في الدراسة .
- التحليل العاملي التوكيدي CFA للتحقق من الصدق البنائي للمقياس .
- التحليل العاملي الاستكشافي AFE لإختبار ثبات وصدق متغيرات الدراسة .
- تحليل المسار وتحديد Critical Ratio For Regression Weight (CR) لإختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل والتابع .
- إختبار كايزر- ماير- أولكن (KMO) & بارتلليت Bartlett لمعرفة مدى كفاية العينة
- تحليل الإنحدار والإرتباط المتعدد واختبار (T) ومعامل التحديد والإنحدار التدريجي وتحليل التباين .

ثامنا: نموذج البحث وتحليل البيانات :

تتمثل متغيرات الدراسة في (الحكومة والرقمنة) وبعد مراجعة الدراسات السابقة تم تحديد أبعاد الحكومة والرقمنة والمتمثلة في (الحكومة " العدالة ، الشفافية ، القواعد والتشريعات " - الحكومة الرقمية - حكومة ورقمنة الوحدات الحكومية)

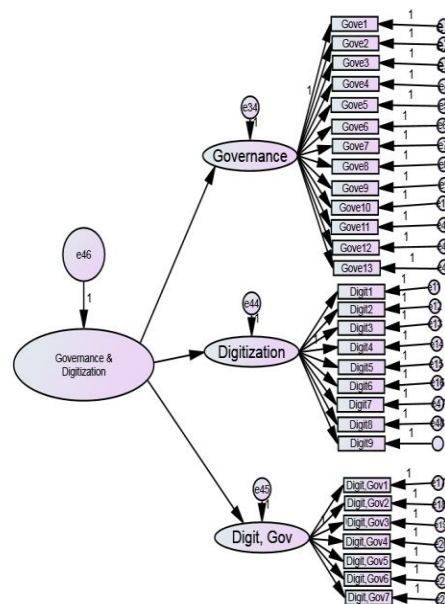
جدول (4) نموذج الدراسة أو المتغيرات قبل إختبارها

المتغيرات	عدد العبارات	تحليل المتغيرات
•الحكومة (العدالة – الشفافية – القواعد والتشريعات)	- توجد عدالة في إتخاذ القرارات سواء مع العاملين او المواطنين داخل ديوان (الوزارة – المديرية) - تهتم (الوزارة – المديرية) بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وتطوير الخدمات المقدمة - تهتم (الوزارة – المديرية) بمشاركة متلقى الخدمة في عملية اتخاذ القرار والخدمات المقدمة	Cover 1
	- يوجد اهتمام من (الوزارة – المديرية) بنشر ثقافة ومعايير الحكومة لمتلقى الخدمة للتعرف عليها - هناك ربط بين تطبيق الحكومة داخل (الوزارة – المديرية) والخطة الاستراتيجية	Cover 2
	- تهتم (الوزارة – المديرية) بقياس رضا اصحاب المصالح وكفاءة الأداء.	Cover 3
	- تلتزم (الوزارة – المديرية) بإتاحة كافة المعلومات المرتبطة بها للموظفين العاملين وملتقى الخدمة بشكل	Cover 4
		Cover 5

المتغيرات	عدد العبارات	تحليل المتغيرات
Cover 6	كاف.	
Cover 7	- يوجد حد أدنى من الشفافية للعمليات الداخلية داخل (الوزارة – المديرية)	
Cover 8	- تقوم (الوزارة – المديرية) بتطبيق القواعد والتشريعات المنظمة وبشكل عادل	
Cover 9	- يوجد تدريب مستمر للعاملين لتطبيق مبادئ الحوكمة في (الوزارة – المديرية).	
Cover 10	- تساعد اساليب تطبيق الحوكمة في اداء افضل داخل (الوزارة – المديرية) .	
Cover 11	- يوجد تفعيل لادارة مكافحة الفساد داخل ديوان (الوزارة – المديرية) .	
Cover 12	- يوجد دعم من الادارة العليا لتطبيق الحوكمة داخل ديوان (الوزارة – المديرية) .	
Cover 13		
Digit 14	- هناك توافر لجميع الاجهزة والشبكات والبرامج لاتمام العمليات الرقمية داخل (الوزارة – المديرية).	● الحكومة الرقمية
Digit 15	- تتوسع (الوزارة – المديرية) في عملية التحول الرقمي وتوفير الخدمات الرقمية للمواطنين.	
Digit 16	- تعمل الخدمات الرقمية على الحد من المحسوبية والمحاباة او تقديم خدمات تفضيلية لفئات معينة على حساب بقية الجمهور .	
Digit 17	- الخدمات الرقمية تعمل على تقليل تدخل العنصر البشرى والفصل بين مقدم الخدمة ومتلقيها.	
Digit 18	- يوجد دعم من الادارة العليا لتطبيق الحكومة الرقمية داخل ديوان (الوزارة – المديرية) .	
Digit 19	- تساعد الخدمات الرقمية في تحسين أداء ديوان (الوزارة – المديرية) .	
Digit 20	- يعمل الربط الرقمي بين الوحدات على تنفيذ العمليات بأسرع وقت .	
Digit 21	- يعمل الربط الرقمي بين الوحدات على تنفيذ العمليات بأقل تكلفة .	
Digit 22	- يعمل الربط الرقمي بين الوحدات على تنفيذ العمليات بأقل مجهود .	
Digit,Cover 23	- تؤدي اساليب تطبيق حوكمة ورقمنة العمليات الداخلية مجتمعة الى تحسين أداء (الوزارة- المديرية)	● حوكمة ورقمنة الوحدات الحكومية
Digit,Cover 24	- تؤدي تشكيل وحدة المراجعة الداخلية والحوكمة الى درجة كبيرة الانضباط .	
Digit,Cover 25	- يؤدي تطبيق اساليب الحوكمة والرقمنة الى تقليل عمليات الفساد المالي والاداري داخل ديوان (الوزارة- المديرية) .	

المتغيرات	عدد العبارات	تحليل المتغيرات
Digit,Cover 26	- تقوم الإدارة العليا بدعم تطبيق الحوكمة الرقمية داخل ديوان (الوزارة – المديرية) .	
Digit,Cover 27	- تقوم الإدارة العليا بدعم تطبيق أساليب الحوكمة التقليدية داخل ديوان (الوزارة – المديرية) .	
Digit,Cover 28	- تقوم الإدارة العليا بدعم استخدام التكنولوجيا والبرامج والتطبيقات بالعمليات داخل (الوزارة-المديرية)	
Digit,Cover 29	- هل يوجد تدريب مستمر لكل ما هو جديد على تنفيذ اساليب الحوكمة والحكومة الالكترونية للقائمين على تنفيذ حوكمة ورقمنة العمليات داخل ديوان (الوزارة – المديرية) .	

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على إستمارة البحث



المصدر شكل رقم (1) بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

شكل رقم (1) نموذج هيكل معادلات بنائية للحكومة والرقمنة قبل تحليل البيانات

النموذج المقترح لعامل الحوكمة: من خلال برنامج (AMOS) يمكن الحصول على الشكل البياني لنموذج التحليل العامل التوكيدي لمتغير الحوكمة، والعلاقة بينه وبين المتغيرات المشاهدة كما يتضح من شكل (1/4) التحليل العامل التوكيدي لعامل الحوكمة قبل حذف المتغيرات المشاهدة: المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح درجة تأثر أو تشبع أبعاد الحوكمة بكل مؤشر من المؤشرات المعبرة عنه من Gove1 حتى Gove13، إذ تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من العامل الى كل متغير من المتغيرات عن درجة تشبع العامل بهذا المتغير.

يمكن تلخيص أهم نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح لبعدها الحوكمة في الجدول التالي:

جدول رقم (6) نتائج مؤشرات جودة المطابقة لبعدها الحوكمة قبل حذف المتغيرات المشاهدة غير المعبرة عنه

Measures	Fit Indices	Threshold Values
CMIN/DF	4.1	Less than 3
GFI	0.91	0.90 and above
AGFI	0.77	0.90 and above
CFI	0.85	0.90 and above
TLI	0.85	0.90 and above
NFI	0.81	0.90 and above
RMSEA	0.06	Less than 0.08

المصدر: من اعداد الباحث طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يظهر من النتائج السابقة أن النموذج المقترح غير مقبول ويحتاج الى تعديل حيث أن (CMIN/DF=4.1) أي تزيد عن (3)، كما أن (RMSEA=0.06) أي تزيد عن القيمة المقبولة وهي (0.05)، وبعض مؤشرات جودة المطابقة (TLI, CFI, NFI) لا تقع في المدى المثالي، لأنها أقل من (0.90). لذلك يجب تعديله عن طريق الرجوع الى صفحة النتائج Modification indices لمعرفة أكثر عنصر به نسبة خطأ ليتم حذفه من عمود (ML)، ثم اجراء التحليل مرة اخرى، حيث يتم حذف المتغيرات ذات أكبر نسبة خطأ من التحليل واحدا تلو الآخر ثم يتم اعادة التحليل مرة اخرى حتى يتم التوصل الى افضل النتائج لمؤشرات جودة المطابقة .

تم حذف المتغيرات المشاهدة (Gove5, Gove6, Gove8, Gove10, Gove11, Gove12, Gove13) لأنها تمثل أكبر نسبة خطأ في عمود (ML) في صفحة النتائج (Modification indices)، مما أدى الى تحسين مؤشرات جودة المطابقة كما يظهرها الجدول رقم (6) .

جدول رقم (7) نتائج مؤشرات جودة المطابقة لبعدها الحوكمة بعد حذف المتغيرات المشاهدة غير المعبرة عنه

Measures	Fit Indices	Threshold Values
CMIN/DF	1.7	Less than 3
GFI	0.97	0.90 and above
AGFI	0.95	0.90 and above
CFI	0.98	0.90 and above
TLI	0.96	0.90 and above
NFI	0.96	0.90 and above
RMSEA	0.04	Less than 0.08

المصدر: من اعداد الباحث طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يوضح هذا الجدول نتائج مؤشرات جودة المطابقة بعد حذف المتغيرات المشاهدة غير المعبرة عن بعد التوظيف الاخضر، ومقارنه هذه النتائج بمؤشرات جودة المطابقة المثالية.

يتضح من النتائج السابقة ان نموذج قياس عوامل التوظيف الاخضر يطابق بيانات العينة، حيث :

* بلغت قيمة مؤشر (RMSEA=0.04) ويعتبر مؤشر RMSEA أهم مؤشرات جودة المطابقة التي يتم الحكم من خلالها على قبول او رفض النموذج، وإذا ساوت قيمته 0.05 ، فأقل دل ذلك على أن النموذج مطابق تماما للبيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 ، 0.08 ذلك على ان النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة، أما إذا زادت قيمته عن (0.08) يتم رفض النموذج (البرق، 2013).

*تبلغ قيمة (CMIN/DF= 1.7) أقل من (2) وأكثر من (1). مما يؤكد صدق نموذج القياس، وحسن مطابقة لبيانات عينة البحث.

*ومعظم مؤشرات جودة المطابقة الاخرى (GFI,AGFI,CFI,TLI,NFI) تقع في المدى المثالي أى اكبر من (90%). ،ويستدل من نتائج التحليل السابق على أن النموذج مطابق لبيانات العينة، مما يؤكد على صدق نموذج قياس ابعاد الحوكمة، ولقد تم إتباع نفس خطوات التحليل الاحصائي السابقة بإجراء التحليل العاظمى التوكيدى لكل متغير من المتغيرات الكامنه منفردا - حتى يتم التأكد من صدق نموذج القياس لكل عامل، واستبعاد المتغيرات غير المعبرة لكل عامل. ويبين الجدول (6) ملخص لأهم نتائج مؤشرات جودة المطابقة لتحليل (CFA) لكل عامل من عوامل الدراسة.

جدول رقم (8) نتائج مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاظمى التوكيدى لكل عامل منفردا

CFA Model	Measu	CMIN/df	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
	Thres	Less than 3	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	Less than 0.08
Governance		6.2	0.88	0.87	0.86	0.86	0.85	0.14
Digitization		4.1	0.93	0.90	0.91	0.88	0.90	0.06
Digit, Gov		6.7	0.82	0.69	0.88	0.83	0.77	0.07

المصدر: من اعداد الباحث طبقا لنتائج التحليل الإحصائي

يظهر من النتائج السابقة أن النماذج المقترحة لكل عوامل الدراسة غير مقبول ويحتاج الى تعديل حيث أن (CMIN/DF) أكبر من (3)، كما أن (RMSEA) تزيد عن القيمة المقبولة وهى (0.05) وبعض مؤشرات جودة المطابقة لا تقع فى المدى المثالي .

لأنها أقل من (0.90). لذلك يجب تعديل النماذج عن طريق الرجوع الى صفحة النتائج Modification indices لمعرفة أكثر عنصر به نسبة خطأ ليتم حذفه من عمود (ML) ثم إجراء التحليل مرة أخرى، حيث يتم حذف المتغيرات

ذات أكبر نسبة خطأ من التحليل واحدا تلو الآخر ثم يتم إعادة التحليل مرة أخرى حتى يتم التوصل الى افضل النتائج لمؤشرات جودة المطابقة، وكانت النتائج على النحو (7):

جدول رقم (9) نتائج مؤشرات جودة المطابقة لكل متغيرات الدراسة بعد حذف المتغيرات المشاهدة غير المعبرة

CFA Model	Measures Threshold values	CMIN/df Less than 3	GFI 0.90 and above	AGFI 0.90 and above	CFI 0.90 and above	NFI 0.90 and above	TLI 0.90 and above	RMSEA Less than 0.08
Governance		1.6	0.97	0.96	0.94	0.97	0.96	0.02
Digitization		1.4	0.95	0.94	0.97	0.96	0.97	0.03
Digit, Gov		1.9	0.91	0.95	0.96	0.93	0.91	0.05

المصدر: من اعداد الباحث طبقا لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من النتائج السابقة ان نموذج قياس عوامل الدراسة تتطابق مع بيانات العينة، حيث :
 * ان نماذج قياس عوامل الدراسة ابعاد الحوكمة وهى: (العدالة، الشفافية، القواعد، التشريعات) وابعاد ولحكومته الرقمية وحوكمته ورقمته الوحدات الحكومية *بلغت قيمة RMSEA لكل منها (0.05) فأقل.
 *تبلغ قيمة (CMIN/DF) اقل من (2) وأكثر من (1). مما يؤكد صدق نموذج القياس، وحسن مطابقتها لبيانات عينة البحث.

*ومعظم مؤشرات جودة المطابقة الاخرى (GFI,AGFI,CFI,TLI,NFI) تقع فى المدى المثالى أى اكبر من (90%). ويستدل من خلاصة التحليل المقدم على صدق نموذج قياس كل عامل . ، مؤشرات جودة مطابقة النموذج للبيانات . ،يمكن تلخيص أهم نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح لبعده الحوكمة فى الجدول .
 جدول رقم (10) نتائج مؤشرات جودة المطابقة لبعده الحوكمة قبل حذف المتغيرات المشاهدة غير المعبرة عنه

Measures	Fit Indices	Threshold Values
CMIN/DF	4.1	Less than 3
GFI	0.91	0.90 and above
AGFI	0.77	0.90 and above
CFI	0.85	0.90 and above
TLI	0.85	0.90 and above
NFI	0.81	0.90 and above
RMSEA	0.06	Less than 0.08

المصدر: من اعداد الباحث طبقا لنتائج التحليل الإحصائي

يظهر من النتائج السابقة أن النموذج المقترح غير مقبول ويحتاج الى تعديل حيث أن (CMIN/DF=4.1) أي تزيد عن (3)، كما أن (RMSEA=0.06) أي تزيد عن القيمة المقبولة وهى (0.05)، وبعض مؤشرات جودة المطابقة (NFI, CFI, TLI) لا تقع فى المدى المثالى، لأنها أقل من (0.90). لذلك يجب تعديله عن طريق الرجوع الى صفحة النتائج Modification indices لمعرفة أكثر عنصر به نسبة خطأ ليتم حذفه من عمود (ML)، ثم اجراء التحليل مرة اخرى، حيث يتم حذف المتغيرات ذات أكبر نسبة خطأ من التحليل واحدا تلو الآخر ثم يتم إعادة التحليل مرة أخرى حتى يتم التوصل الى افضل النتائج لمؤشرات جودة المطابقة، حيث تم حذف العبارة Gove1 لانها صاحبة أكبر خطأ فى عمود (ML) ثم تم إعادة التحليل مرة أخرى حتى تتحسن نتائج مؤشرات جودة المطابقة، وبعد إعادة التحليل لم تتحسن مؤشرات جودة المطابقة حيث ما زالت مؤشرات جودة المطابقة (NFI, CFI, TLI) لا تقع فى

المدى المثالي، لأنها أقل من (0.90). ثم تم حذف العبارة Digit2 لأنها صاحبة أكبر خطأ ثم تم إعادة التحليل مرة أخرى وبعد إعادة التحليل لم تتحسن مؤشرات جودة المطابقة حيث ما زالت مؤشرات جودة المطابقة (TLI, CFI, NFI) لا تقع في المدى المثالي، لأنها أقل من (0.90). ثم تم حذف العبارة Gove5 لأنها صاحبة أكبر خطأ ثم تم إعادة التحليل مرة أخرى وبعد إعادة التحليل لم تتحسن مؤشرات جودة المطابقة حيث ما زالت مؤشرات جودة المطابقة (TLI, CFI, NFI) لا تقع في المدى المثالي لأنها أقل من (0.90). واستمر ذلك بحذف أكثر عنصر به نسبة خطأ ليتم حذفه من عمود (ML)، ثم اجراء التحليل مرة أخرى، حيث يتم حذف المتغيرات ذات أكبر نسبة خطأ من التحليل واحدا تلو الآخر ثم يتم إعادة التحليل مرة أخرى حتى يتم التوصل الى افضل النتائج لمؤشرات جودة المطابقة.

تاسعا : نتائج التحليل والبحث :-

وبعد نتائج التحليل تبين الآتى :-
النتائج النظرية :-

- النموذج البنائي لقياس الحوكمة والرقمنة للتقييم الذاتي في الوحدات الحكومية المصرية كان عبارة عن 29 متغير وبعد التحليل تم إستبعاد 17 متغير وتم الإبقاء على 12 متغير وهم Governance Digit, Cover, Digitization (1,3,4,7,9,14,15,17,19,23,26,28)
 - لا توجد فروق جوهرية بين أداء الوحدات الحكومية عينة البحث من حيث عناصر او متغيرات قياس تواجد الحوكمة والرقمنة في الوحدات الحكومية المصرية .
 - وهذا يدل أن ال 12 متغير أو العناصر التي تم الإبقاء عليهم في التحليل من أهم العوامل والمتغيرات التي تحرص عليها ادارة الوحدات بتواجدها داخل الوحدات الحكومية المصرية ، بخلاف العناصر أو المتغيرات التي تم رفضها من قبل التحليل فلا تعنى لإدارة الوحدة أى أهمية في تواجدها داخل الوحدة الحكومية .
 - بالإضافة الى أن العناصر التي تم الإبقاء عليها يمكن من خلالها قياس تواجد الحوكمة والرقمنة داخل الوحدات الحكومية المصرية .
- وفيما يلي نوضح العناصر أو المتغيرات التي تهتم ادارة الوحدة بتواجدها داخل الوحدات الحكومية والتي من خلالها يتم قياس تواجد الحوكمة والرقمنة ووضع النموذج للتطبيق وهي الآتي:

- أن تهتم الوحدات الحكومية بمعايير العدالة والمشاركة في إتخاذ القرار بالإضافة الى نشر ثقافة التغيير والشفافية وتطبيق القواعد والقوانين وهي معايير يمكن من خلالها قياس تطبيق الحوكمة والرقمنة داخل الوحدات الحكومية المصرية .
- أن تهتم الوحدات الحكومية بتوفير الاجهزة الاليكترونية والشبكات والربامج اللازمة بالإضافة الى التوسع في خدمات التحول الرقمي وهي معايير يمكن من خلالها قياس تطبيق الحوكمة والرقمنة داخل الوحدات الحكومية المصرية .
- أن تهتم الوحدات الحكومية بدعم تطبيق الحوكمة الاليكترونية بكل معاييرها وعناصرها وذلك لرفع كفاءة هذه الوحدات وادائها .

لذا مما سبق من نتائج التحليل نتوصل الدراسة الى بعض من النتائج والتوصيات التي من المهم ان تضعها الوحدات الحكومية في حساباتها بشكل عام وذلك لرفع كفاءة ادائها ، ومن اهم النتائج :-

➤ الاعتماد على النموذج المقترح والعناصر والمتغيرات السابق ذكرها في قياس مدى تطبيق الحوكمة الرقمية في الوحدات الحكومية المصرية .

جدول (11) متغيرات قياس الحوكمة والرقمنة في الوحدات الحكومية

اهم متغيرات قياس الحوكمة والرقمنة داخل الوحدات الحكومية المصرية

- تطبيق العدالة في اتخاذ القرارات سواء مع العاملين او المواطنين داخل الوحدة الحكومية.
- مشاركة الوحدة الحكومية متلقى الخدمة في عملية اتخاذ القرار والخدمات المقدمة.
- اهتمام الوحدة الحكومية بنشر ثقافة ومعايير الحوكمة لمتلقى الخدمة للتعرف عليها.
- اهتمام الوحدة الحكومية بإتاحة كافة المعلومات المرتبطة بها للموظفين العاملين وملتقى الخدمة بشكل كاف.
- تطبيق الوحدة الحكومية القواعد والتشريعات المنظمة وبشكل عادل.
- اهتمام الوحدة الحكومية بتوفير جميع الاجهزة والشبكات والبرامج لاتمام العمليات الخدمية .
- التوسع في عملية التحول الرقمي وتوفير الخدمات الالكترونية للمواطنين داخل الوحدات الحكومية .
- العمل على تقليل تدخل العنصر البشري والفصل بين مقدم الخدمة ومتلقيها داخل الوحدات الحكومية .
- الاهتمام بالخدمات الالكترونية في لتحسين أداء الوحدات الحكومية .
- الاهتمام باساليب تطبيق الحوكمة والرقمنة في العمليات الداخلية مجتمعة لتحسين الاداء داخل الوحدات الحكومية .
- اهتمام الادارة العليا بدعم تطبيق الحوكمة الرقمية داخل الوحدات الحكومية المصرية .
-اهتمام الإدارة العليا بدعم استخدام التكنولوجيا والبرامج والتطبيقات بالعمليات داخل الوحدات الحكومية .

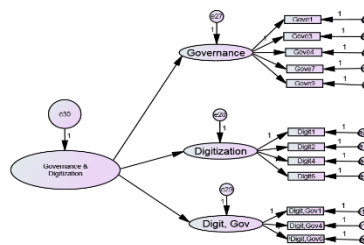
المصدر : من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث

وفيما يلي نتائج تحليل البيانات :-

جدول (12) المتغيرات أو العناصر المقبولة في تحليل البيانات

المتغيرات المقبولة	عدد العبارات	المتغيرات
Cover 1	- توجد عدالة في اتخاذ القرارات سواء مع العاملين او المواطنين داخل ديوان (الوزارة - المديرية) - تهتم (الوزارة - المديرية) بمشاركة متلقى الخدمة في عملية اتخاذ القرار والخدمات المقدمة - يوجد اهتمام من (الوزارة - المديرية) بنشر ثقافة ومعايير الحوكمة لمتلقى الخدمة للتعرف عليها - تلتزم (الوزارة - المديرية) بإتاحة كافة المعلومات المرتبطة بها للموظفين العاملين ولمتلقى الخدمة بشكل كاف. - تقوم (الوزارة - المديرية) بتطبيق القواعد والتشريعات المنظمة وبشكل عادل	• الحوكمة (العدالة - الشفافية - القواعد والتشريعات)
Cover 3		
Cover 4		
Cover 7		
Cover 9		
Digit 14	- هناك توافر لجميع الاجهزة والشبكات والبرامج لاتمام العمليات الخدمية داخل (الوزارة - المديرية). - تتوسع (الوزارة - المديرية) في عملية التحول الرقمي وتوفير الخدمات الالكترونية للمواطنين. - الخدمات الالكترونية تعمل على تقليل تدخل العنصر البشرى والفصل بين مقدم الخدمة ومتلقيها. - تساعد الخدمات الالكترونية في تحسين أداء ديوان (الوزارة - المديرية) .	• الحكومة الرقمية
Digit 15		
Digit 17		
Digit 19		
Digit,Cover 23	- تؤدي اساليب تطبيق حوكمة ورقمنة العمليات الداخلية مجتمعة الى تحسين أداء(الوزارة- المديرية) - تقوم الادارة العليا بدعم تطبيق الحوكمة الرقمية داخل ديوان (الوزارة - المديرية) . - تقوم الإدارة العليا بدعم استخدام التكنولوجيا والبرامج والتطبيقات بالعمليات داخل(الوزارة-المديرية)	• حوكمة ورقمنة الوحدات الحكومية
Digit,Cover 26		
Digit,Cover 28		

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث



المصدر : من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث

شكل (2) نموذج هيكل معادلات بنائية للحكومة والرقمنة بعد تحليل البيانات وحذف المتغيرات

ومن خلال نتائج التحليل يتبين لنا درجة كل وحدة على حدة من خلال المتغيرات أو العبارات التي سوف يتم الاعتماد عليها في القياس في الوحدات الحكومية

جدول (13) يوضح درجة الحوكمة والرقمنة في كل وحدة

ع	اسم الوحدة	Covernance				Digitizatio				Digit,Cover			درجة الوحدة من حيث تطبيق الحوكمة الرقمية (60درجة)	
		1	3	4	7	9	14	15	17	19	23	26		28
1	ديوان عام وزارة الصحة والسكان	5	4	3	4	5	5	4	3	4	5	4	3	49
2	مديرية الشئون الصحية بالجيزة	5	4	3	4	5	5	4	3	4	5	4	3	49
3	مديرية الشئون الصحية بالقاهرة	5	4	3	4	5	5	4	3	4	5	4	3	49
4	مديرية الشئون الصحية بالقليوبية	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	47
5	مديرية الشئون الصحية بالمنيا	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	47
6	مديرية الشئون الصحية بالفيوم	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	47
7	مديرية الشئون الصحية ببنى سويف	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	47
8	مديرية الشئون الصحية ببورسعيد	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	46
9	مديرية الشئون الصحية بالمنوفية	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	46
10	مديرية الشئون الصحية بالسويس	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	46
11	مديرية الشئون الصحية بالإسماعيلية	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	46
12	مديرية الشئون الصحية بالغربية	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	46
13	مديرية الشئون الصحية بالشرقية	4	4	3	3	4	4	4	3	3	5	4	3	45

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث

عاشرا: توصيات الدراسة :-

جدول (14) توصيات الدراسة

النتيجة	التوصيات	الفترة الزمنية	المسؤول عن التنفيذ
- أن تهتم الوحدات الحكومية بمعايير العدالة والمشاركة في اتخاذ القرار بالإضافة الى نشر ثقافة التغيير والشفافية وتطبيق القواعد والقوانين وهي معايير يمكن من خلالها قياس تطبيق الحوكمة والرقمنة داخل الوحدات الحكومية المصرية .	- تطبيق النموذج واستخدامه بشكل دوري سنويا لقياس مدى تقدم الوحدة الحكومية في تطبيق الحوكمة الرقمية .	خلال عام مالي وبشكل دوري يتم التقييم	مدير الوحدة ومسؤولي الحوكمة والرقمنة بالوحدة
- أن تهتم الوحدات الحكومية بتوفير الاجهزة الإلكترونية والشبكات والبرامج اللازمة بالإضافة الى التوسع في خدمات التحول الرقمي وهي معايير يمكن من خلالها قياس تطبيق الحوكمة والرقمنة داخل الوحدات الحكومية المصرية .	- العمل على تغيير ثقافة العاملين من خلال التوعية بمبادئ الحوكمة الرقمية داخل الوحدات الحكومية المصرية .	خلال عام مالي وبشكل دوري يتم التقييم	مدير الوحدة ومسؤولي الحوكمة والرقمنة بالوحدة
- أن تهتم الوحدات الحكومية بدعم تطبيق الحوكمة الرقمية بكل معاييرها وعناصرها وذلك لرفع كفاءة هذه الوحدات وادائها .	- ضرورة اهتمام ادارة الوحدات الحكومية بتطبيق الحوكمة داخلها والتغلب على المعوقات التي تواجهها .	خلال عام مالي وبشكل دوري يتم التقييم	مدير الوحدة ومسؤولي الحوكمة والرقمنة بالوحدة
- الاعتماد على النموذج المقترح والعناصر والمتغيرات السابق ذكرها في قياس مدى تطبيق الحوكمة الرقمية في الوحدات الحكومية المصرية .	- يجب على إدارة الوحدات الحكومية الاهتمام بتوفير الحوكمة الرقمية وذلك لتوفير المتطلبات اللازم لتطبيق الرقمنة.	خلال عام مالي وبشكل دوري يتم التقييم	مدير الوحدة ومسؤولي الحوكمة والرقمنة بالوحدة
- أن تهتم الادارة العليا بدعم تطبيق الحوكمة الرقمية داخل الوحدات الحكومية المصرية .	- يجب على الوحدات الحكومية بتوفير التدريب اللازم للعاملين في تلك الوحدات على تطبيق الرقمنة والتعرف على مبادئ الحوكمة .	خلال عام مالي وبشكل دوري يتم التقييم	مدير الوحدة ومسؤولي الحوكمة والرقمنة بالوحدة
- اهتمام الوحدات الحكومية على تقليل تدخل العنصر البشري والفصل بين مقدم الخدمة ومتلقيها .	- يجب على ادارة الوحدات الحكومية بتطبيق العدالة بين جميع العاملين .	خلال عام مالي وبشكل دوري يتم التقييم	مدير الوحدة ومسؤولي الحوكمة والرقمنة بالوحدة
- اهتمام الوحدة الحكومية بتوفير جميع الاجهزة والشبكات	- يجب على ادارة الوحدات الحكومية التغلب على مقاومة التغيير لدى العاملين من خلال	خلال عام مالي وبشكل دوري يتم التقييم	مدير الوحدة ومسؤولي الحوكمة والرقمنة بالوحدة

النتيجة	التوصيات	الفترة الزمنية	المسئول عن التنفيذ
والبرامج لاتمام العمليات الخدمية .	تدريبهم وتحفيزهم ماديا وذلك للمساعدة في تطبيق الحوكمة الرقمية		
- اهتمام الإدارة العليا بدعم استخدام التكنولوجيا والبرامج والتطبيقات بالعمليات داخل الوحدات الحكومية .	- يجب على ادارة الوحدات الحكومية بالاهتمام بالهيكل التنظيمي داخلها لمالة من مردود ايجابي وتأثير على اداء العاملين وبالتالي على اداء الوحدة بشكل عام	خلال عام مالى وبشكل دورى يتم التقييم	مدير الوحدة ومسئولى الحوكمة والرقمنة بالوحدة
- اهتمام الوحدة الحكومية بمشاركة متلقى الخدمة فى عملية اتخاذ القرار والخدمات المقدمة .	- يجب على ادارة الوحدات الحكومية توفير الاجهزة الإلكترونية اللازمة والربط الشبكي بين الوحدات بعضها البعض وتوفير بيانات العملاء على مستوى الوحدات	خلال عام مالى وبشكل دورى يتم التقييم	مدير الوحدة ومسئولى الحوكمة والرقمنة بالوحدة

المصدر : من إعداد الباحث

الإطار أو النموذج المقترح الذي يوصى به الباحث :-

جدول (15) النموذج للأعتماد عليّة في الدراسات المستقبلية

اهم متغيرات قياس الحوكمة والرقمنة داخل الوحدات الحكومية المصرية

- تطبيق العدالة في اتخاذ القرارات سواء مع العاملين او المواطنين داخل الوحدة الحكومية.
- مشاركة الوحدة الحكومية متلقى الخدمة في عملية اتخاذ القرار والخدمات المقدمة.
- اهتمام الوحدة الحكومية بنشر ثقافة ومعايير الحوكمة لمتلقى الخدمة للتعرف عليها.
- اهتمام الوحدة الحكومية بإتاحة كافة المعلومات المرتبطة بها للموظفين العاملين ولمتلقى الخدمة بشكل كاف.
- تطبيق الوحدة الحكومية القواعد والتشريعات المنظمة وبشكل عادل.
- اهتمام الوحدة الحكومية بتوفير جميع الاجهزة والشبكات والبرامج لاتمام العمليات الخدمية .
- التوسع في عملية التحول الرقمي وتوفير الخدمات الالكترونية للمواطنين داخل الوحدات الحكومية .
- العمل على تقليل تدخل العنصر البشري والفصل بين مقدم الخدمة ومتلقيها داخل الوحدات الحكومية .
- الاهتمام بالخدمات الالكترونية في لتحسين أداء الوحدات الحكومية .
- الاهتمام بأساليب تطبيق الحوكمة والرقمنة في العمليات الداخلية مجتمعة لتحسين الاداء داخل الوحدات الحكومية .
- اهتمام الادارة العليا بدعم تطبيق الحوكمة الرقمية داخل الوحدات الحكومية المصرية .
-اهتمام الإدارة العليا بدعم استخدام التكنولوجيا والبرامج والتطبيقات بالعمليات داخل الوحدات الحكومية .

الحادي عشر: المراجع :-

المراجع العربية:

- 1- اونيس ، عبد المجيد (2014) ، " الحوكمة الالكترونية – رؤيا شاملة الملتقى العلمي الدولي حول جوده الخدمه العموميه فى ظل الحوكمة الالكترونية ، حاله البلدان العربيه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوقره بومرداس الجزائر ، ص4 .
- 2- إمام ، محمد بيومى محمد (2018) ، " اثر استخدام التدريب كمدخل لرفع كفاءه اداء العاملين " دراسه ميدانيه مقارنة بين شركات صناعة الغزل والنسيج المصريه وشركات صناعة الغزل والنسيج الاجنبيه ، المجله العلميه للدراسات التجاريه والبيئيه جامعه قناه السويس ، كلية التجاره بالاسماعيليه ، بحوث ومقالات ص 306-325.
- 3- ابراهيم ، محمد عبد الفتاح محمد (2016) " اطار محاسبي مقترح لدور حوكمة الشركات فى تنشيط سوق الاوراق الماليه مدخل تحليل لتفعيل اقتصاد المعرفة ، مجله التجاره والتمويل – جامعه طنطا ، كلية التجاره ، بحوث ومقالات.
- 4- ابراهيم ، دعاء محمد رزق (2016) ، " دور حوكمة نظام الرقابه وتقييم الاداء فى تحسين السلوك الاخلاقى فى المنظمات الصناعيه بمدينة العاشر من رمضان " دراسه ميدانيه المجله العلميه للدراسات التجاريه والبيئيه – جامعه قناه السويس ، كلية التجاره بالاسماعيليه بحوث ومقالات ص 49-96 .
- 5- احمادى ، نبيل (2016) ، " اثر الحوكمة على جوده المراجعة الماليه فى الجزائر " اطروحه دكتوراه فى علوم التسيير تخصص ماليه ومحاسبه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعه الجزائر .
- 6- إمام ، محمد بيومى محمد (2019) " تقييم الاداء كمدخل لرفع كفاءه اداء العاملين " دراسه ميدانيه مقارنة بين شركات صناعة الغزل والنسيج المصريه وشركات صناعة الغزل والنسيج الاجنبيه – المجله العلميه للدراسات التجاريه والبيئيه ، جامعه قناه السويس ، كلية التجاره بالاسماعيليه ص 507 – 530 بحوث ومقالات .
- 7- الحاج احمد ، على خليل (2017) ، دور الحوكمة فى استمرار ونجاح الشركات العائليه " دراسه تطبيقيه على الشركات العائليه السعوديه ، مجله المحاسبه والتدقيق والحوكمة ، جامعه جريش 35-63 بحوث ومقالات .
- 8- الخطيب ، خالد (2019) " تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائليه " اداره منظمات الاعمال : التحديات العالميه المعاصره الصفحات 1-30 عمان : جامعه العلوم التطبيقيه الخاصه المؤتمر العلمى الثالث لـكلية الاقتصاد والعلوم الاداريه .
- 9- أبو موسى ، احمد عبد السلام (2015)، الربط بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتفعيل حوكمة الشركات نموذج مقترح من سياق المحاسبه الاداريه ، مجله التجاره والتمويل جامعه طنطا ، كلية التجاره ، بحوث ومقالات ص 53-118.
- 10- الهام ، يحيوى ، لىلى ، بوحديد (2014) ، الحوكمة ودورها فى تحسين الاداء المالى للمؤسسات الجزائريه " حاله المؤسسه الجزائريه الجديده NCA بالروبيه ، مجله المؤسسات الجزائريه ، العدد 3 الجزائر .
- 11- العواجى ، وائل عمران على (2022) ، " دور الحوكمة الالكترونيه فى تفعيل اداره المعرفة لرفع كفاءه الاداء الحكومى فى مصر ، التحديات ومحاور الاصلاح ، المنظمه العربيه للتنميه الاداريه ، بحوث ومقالات 177-202 المجله العربيه الاداريه
- 12- السلى ، على (2019) " اداره الافراد لرفع الكفاءه الانتاجيه اداره منظمات الاعمال : التحديات العالميه المعاصره الصفحات 1-30: جامعه العلوم التطبيقيه الخاصه المؤتمر العلمى الثالث لـكلية الاقتصاد والعلوم الاداريه .
- 13- بلهادف ، ساميه (2019) " حوكمة المؤسسات ودورها الفعال فى تحقيق الرضا الوظيفى " مجله البشائر الاقتصادية ، جامعه طاهرى محمد بشار – كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاريه وعلوم التسيير 570-584 بحوث ومقالات .
- 14- بدور ، عبد الفتاح ابراهيم السيد (2021) " مقترحات عمليه لرفع الكفاءه والمهاره الفنيه والقياديه للعاملين بوحداث الجهاز المركزى للتنظيم والاداره " بحوث ومقالات .
- 15- جاب الله ، احمد عبد الحميد محمد (2022) " اثر تطبيق اليات الحوكمة على اداء اسهم الشركات المدرجه

- بمؤشر EGX100 " معهد العباسية للحاسبات الالية والعلوم التجارية بالقاهرة ، رساله دكتوراه .
- 16- حاب الله الشريف (2019) " دور التكاليف المعيارية في تحسين اداء المؤسسه الاقتصاديه " مذكره لنيل شهاده الماجستير ، جامعه الحاج لخضر ص 106 .
- 17- حماد ، طارق عبد العال (2015) " حوكمه المؤسسات لمفاهيم المبادئ التجاريه " تطبيقات الحوكمه في المصارف ، الدار الجامعيه ، الاسكندريه ص 3 .
- 18- حموده ، منى احمد محمد (2019) " اطار مقترح لتطبيق اداره التميز لرفع كفاءه الاداء بالجامعات " مجله البحوث الماليه والتجاريه ، جامعه بورسعيد – كليه التجاره 324-351 بحوث ومقالات .
- 19- دقيش ، جمال (2019) " اثر مؤشرات الحوكمه على النمو الاقتصادي في الجزائر " دراسه قياسييه خلال الفتره من 2002 – 2016 ، مجله الحوكمه ، المسئوليه الاجتماعيه والتنمية المستدامه – المركز الجامعي – احمد زبانه غليذات – معهد العلوم الاقتصاديه والتجاريه وعلوم التسيير ص 57-70 بحوث ومقالات .
- 20- ذكي ، محمد محمود (2015) مبادئ الحوكمه وبطاقه الاداء المتوازن على تفعيل اداء منشآت الاعمال " دراسه ميدانيه المجله العلميه للاقتصاد والتجاره ، جامعه عين شمس ، كليه التجاره ، بحوث ومقالات ص 525 – 557 .
- 21- رفاعي ، رفاعي محمد (2010) " التطوير التنظيمي ضروره لرفع الكفاءه والفاعليه التنظيميه " اتحاد جمعيات التنمية الاداريه ، بحوث ومقالات ص 30-42 .
- 22- سليمان ، محمد مصطفى (2019) " حوكمه الشركات ودور اعضاء مجلس الاداره والمديرين التنفيذيين الدار الجامعيه ، الاسكندريه ، مصر .
- 23- عوض ، أمال (2018) " دور اليات الحوكمه في تعزيز حوكمه تكنولوجيا المعلومات وضبط مخاطر الانشطه الالكترونيه للمنشآت " مجله الدراسات الماليه والتجاريه ، كليه التجاره جامعه بنى سويف ، العدد الاول ص 183-247 .
- 24 – عبد السلام ، هاشم عبد العاطي عبد المنصف (2022) " اطار مقترح لحوكمه تكنولوجيا المعلومات لتقييم قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بهدف تحسين أداء منشآت الاعمال " ، جامعه بنى سويف ، كليه التجاره ، بحوث ومقالات ص 107-133 .
- 25 – عكار ، زينب شلال (2020) " دور مبادئ وآليات الحوكمه في تحسين الاداء المالي " دراسه تطبيقيه في شركه التأمين الوطنيه ، مجله جامعه الانبار للعلوم الاقتصاديه والاداريه ، جامعه الانبار ، كليه الاداره والاقتصاد ص 174-204 بحوث ومقالات .
- 26 – عبد المنعم ، اسامه محمد (2020) " تقييم الاداء مدخل لرفع كفاءه وفاعليه المشروعات " دراسه ميدانيه ، المجله العلميه للاقتصاد والتجاره ، جامعه عين شمس ، كليه التجاره ص 595-629 ، بحوث ومقالات .
- 27 – مؤمن ، انيس (2016) " التحديات والحلول في اداره الشركات المتعدده منتدى الشركات العائليه لبناء شركات عائليه مستدامه " وزاره التجاره والصناعه ، الغرف التجاريه الصناعيه .
- 28 – مولود ، مروخي (2021) " دور حوكمه الشركات في تحسين جوده اداء المراجعه الخارجيه " دراسه مقارنة بين الجزائر وتونس ، مجله ايليزا للبحوث والدراسات ، المركز الجامعي المقام ، الشيخ امور بن مختار ايليزي ، بحوث ومقالات ص 397 – 416 .
- 29 – مراد ، ممدوح ، هاشم محمد (2016) " تأثير حوكمه تكنولوجيا المعلومات على الاداء المالي والقدرة التنافسيه في الشركات المساهمه المصريه " دراسه امبريقيه ، مجله البحوث التجاريه ، جامعه الزقازيق ، كليه التجاره ، بحوث ومقالات ، ص 302 – 469 .
- 30 – محمد ، سميره شحاته (2018) " تأثير اليات الحوكمه على سياسات توزيع الارباح " دراسه تطبيقيه المجله العلميه للاقتصاد والتجاره جامعه عين شمس ، كليه التجاره ، بحوث ومقالات ، ص 373 – 394 .
- 31 – مولود ، مخوفى (2021) " دور حوكمه الشركات في تحسين جوده أداء المراجعه الخارجيه " دراسه مقارنة بين الجزائر وتونس ، مجله ايليزا للبحوث والدراسات ، المركز الجامعي للشيخ امودين مختار ايليزي ، بحوث ومقالات ص 397 – 416 .

- 32 – نصار ، اسماء وحيد عبد الحفيظ (2013) " أثر تطبيق اليات حوكمه الشركات على المحتوى المعلوماتى فى سوق الاوراق الماليه " دراسته تطبيقيه ، **المجله العلميه للاقتصاد والتجاره** ، العدد 1 ص 467 – 493 .
- 33 – نسيمه ، مرابط (2017) " دور آليات الحوكمه فى تحسين الاداء المالى لشركات التامين " دراسته حاله الصندوق الوطنى لتعاضد الفلاحى لام البواقى ، **جامعه ام البواقى ، كليه العلوم الاقتصاديه والعلوم التجاريه وعلوم التسير ، الجزائر** .
- 34 – وهدان ، محمد على محمد (2021) " أثر حوكمه تكنولوجيا المعلومات فى فعاليه الرقابه الداخليه " **المجله العلميه للبحوث التجاريه ، جامعه المنوفيه ، كليه التجاره ، بحوث ومقالات** .
- 35 – يحيوى ، الهام (2014) " الحوكمه ودورها فى تحسين الاداء المالى للمؤسسات الجزائريه " حاله المؤسسه الجزائريه الجديده للتعليم NCA بالروبيه ، **مجله اداء المؤسسات الجزائريه ، جامعه قاصدى مرباح ص 59-69 ، بحوث ومقالات** .
- 36 – يحيوى ، نعيم ، بو سلم ، حكيمه (2012) " دور الحاكميه المؤسسيه فى تحسين الاداء المالى للشركات " حوكمه الشركات كآليه للحد من الفساد المالى والادارى ، **بسكره ، وزاره التعليم العالى والبحث العلمى ، جامعه محمد خيضر** .

المراجع الأجنبية:-

- 1- Ahmed,A,m,(2018),The Effect Of Internal Corporate Governance Mechanisms On The Disclosure Of Internal Control Material Weaknesses **With afield Study Contemporary Business Studies Journal Vol,5,pp,1-60.**
- 2- Dubinsky,A.J skinner,S.J,(2019), Evaluating Sales Personnel An Attribution Theory Perspectre **Journal Of Personal Selling and Sales Management pp,9-21 .**
- 3- Heeks,R,(2018), Whatis Is E-government Accessed From The Internet in **October From Http:// WWW.Egov4dev.org/Success Definitions .Shtml.pp,31-32 .**
- 4- Hsiang,Tsui Chiang,(2016), Empirical Study Of Corporate Governance and Corporate Performance , **The Journal Of american Academy Of_Business , Cambridge ..**
- 5- Khadra,& zuriekat,&Alrahmi,(2019), An Empirical Examination Of Maturity Modelas Measurement Of Information Technology Covernance Implementation **The International Arab Journal of Information Technology vol , no.3 2009 ,p310 .**
- 6- Muindi , K.M (2014), Influence Of Governance Pratices On Employee Job Satisfaction at Teahers Service Commission Headquarters Nairobi , Kenya Aresearch ProJect Submitted In Partial Fulfillment **Of The Requirements For The award Of Degree Of Master Education In Corporate Governance,University Of Nairobi Kenya .**
- 7- Mekay,S Hair ,J.F,Jr. Johnston. M.W Sherrell DL .(2019), An Exploratory Investigation Of Reward and Corrective Responses To **Salesperson Performance An Attributional A pproach Journal Of Personal Selling and Sales Management pp.39-48 .**
- 8- Mowen,J.c Keith, J.E Brown,S.W& Juckson D.W.Jr,(2020) Unilizing Effart and Task Difficulty **Information In Evaluation Salespeople. pp185-191_.**
- 9- Patel,N,(2013), Emergent It Governance ToSupport Clobal.E.Business Models **Journal Of Information Technology Theory and Application Vol,4,no.2,2003 p121 .**
- 10- Ribbers,M.A,Peterson R,R,Parker M.M,(2020), Designing Information technology Governance Processes Diagnosing Contemporary Practices and **Competing Theories**

Proceeding Of The 35th Hawaii International Conference On System Sciences pp, 1-12.

11-Robles,R,J Park J.Y.Kim,T.H (2018), Information Security Control Centralization and It Governance For Enterprises **International Journal Of Multimedia and ubiquitous Engineering Vol ,iss No pp,67-76.**

12- Safari,MR,Giang T.T.(2018), The Theory and Practice Of It Covernance Maturity and strategies Alignment Evidence **From Banking Industry Journal Of global In Formation Management Vol . pp,127-130 .**

13- Thomas,Sl , & Bretz R.D,Jr (2020), Research and Practice In Performance A ppraisal Evaluating Performance **In America's Largest Companies PP,28-37 .**

14- Wanguri,D.m (2015), Areview an Integration and acritique Of Cross Disciplinary Research On Performance Appraisals **Evaluations and Feed back pp,267-293 .**

15- Yanqing,E (2020), E-Government Definition , Goals, Benefits and Risks International Conference On Management and Service **Science Mass 24-26 August ,Wuhan,China pp1-4.**

16- Zyngier, Suzane,(2016), Knowledge Management Governance , The Encyclapaedia Of Knowledge Management , **Hershey , PA : Idea Croup Publishing .**

المواقع العربية :

- منظمه الامم المتحده للتربيه والعلوم والثقافه (اليونسكو) 2021 .
- تقرير معهد ليغانوم البريطاني 2023 .
- تقرير برنامج الامم المتحده – معهد تكنولوجيا المعلومات 2003
- البنك الدولي – تقرير التنميه البشريه العربيه 2022
- تقرير منظمه التعاون والتنميه الاقصاديه OCDE 2023.
- المعايير المعتمده من مجلس اوربا 2020.
- تقرير المنظمه العربيه للتنميه الاداريه 2007 .
- الموقع الالكتروني بتاريخ 2013/7/20 [http:// www.yu.edu.jo/CGsR](http://www.yu.edu.jo/CGsR)
- تقرير جمعيه اداره السجلات الامريكه 2009 WWW. Arama.org .
- تقرير صندوق النقد الدولي 2012
- تقرير منظمه التمويل الدوليه 2017 .

م	العبارات	درجة الموافقة	موافق تماماً 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق تماماً 1
	معينة على حساب بقية الجمهور .						
17	الخدمات الالكترونية تعمل على تقليل تدخل العنصر البشري والفصل بين مقدم الخدمة ومتلقيها.						
18	يوجد دعم من الادارة العليا لتطبيق الحكومة الالكترونية داخل ديوان (الوزارة – المديرية) .						
19	تساعد الخدمات الالكترونية في تحسين أداء ديوان (الوزارة – المديرية) .						
20	يعمل الربط الالكتروني بين الوحدات على تنفيذ العمليات بأسرع وقت .						
21	يعمل الربط الالكتروني بين الوحدات على تنفيذ العمليات بأقل تكلفة .						
22	يعمل الربط الالكتروني بين الوحدات على تنفيذ العمليات بأقل مجهود .						
	• حوكمة ورقمنة الوحدات الحكومية						
23	تؤدي اساليب تطبيق حوكمة ورقمنة العمليات الداخلية مجتمعة الى تحسين أداء(الوزارة- المديرية)						
24	تؤدي تشكيل وحدة المراجعة الداخلية والحوكمة الى درجة كبيرة الانضباط .						
25	يؤدي تطبيق اساليب الحوكمة والرقمنة الى تقليل عمليات الفساد المالي والاداري داخل ديوان (الوزارة- المديرية) .						
26	تقوم الادارة العليا بدعم تطبيق الحوكمة الرقمية داخل ديوان (الوزارة – المديرية) .						
27	تقوم الإدارة العليا بدعم تطبيق أساليب الحوكمة التقليدية داخل ديوان (الوزارة – المديرية) .						
28	تقوم الإدارة العليا بدعم استخدام التكنولوجيا والبرامج والتطبيقات بالعمليات داخل(الوزارة – المديرية)						
29	هل يوجد تدريب مستمر لكل ما هو جديد على تنفيذ اساليب الحوكمة والحكومة الالكترونية للقائمين على تنفيذ حوكمة ورقمنة العمليات داخل ديوان (الوزارة – المديرية) .						

(ج) : الرجاء التكرم من سيادتكم بإضافة أي بيانات أو مقترحات من شأنها أن تسهم في تطبيق اساليب الحوكمة والرقمنة وتحسين الاداء داخل الوحدات الحكومية .

.....
.....

بيانات عامة:

- النوع : ☐ ذكر ☐ أنثي
- الخبرة الوظيفية ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- الوظيفة :
- مع خالص شكري وتقديري

الباحث