



جامعة الشرقية
كلية إدارة الاعمال

أثر الحوكمة الإلكترونية والنضج الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية
بسلطنة عمان

The Impact of E-Governance and Digital Maturity on The
Performance of Government Institutions in The
Sultanate of Oman

إعداد

تركية بنت سليمان بن ناصر السيابية

الرقم الجامعي: 1908783

إشراف

الدكتور خالد عبد السلام دهليز

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال
بكلية إدارة الاعمال في جامعة الشرقية

(2022 - 1443هـ)

أثر الحوكمة الإلكترونية والنضج الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية
بسلطنة عمان

The Impact of E-Governance and Digital Maturity on The
Performance of Government Institutions in The
Sultanate of Oman

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
تخصص إدارة الأعمال

إعداد

تركية بنت سليمان بن ناصر السيابية

إشراف

الدكتور خالد عبد السلام دهليز

(2022 - 1443هـ)

آية قرآنية

يقول الله تعالى:

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

[المجادلة: 11]

إهداء

إلى أرواح غادرتنا سريعا دون وداع... رحمة الله عليهم.

إلى من لم تبخل بمساعدتي يوم ما ... عائلتي العزيزة.

إلى ضلعي الأيمن ... توأم روحي.

إلى فلذات أكبادي وقلبي النابض ... أبنائي قبس، شكر ويعقوب.

إلى سندي وعضدي ... أخوتي الأعزاء.

إلى جميع من تلقَّيتُ منهم النصح والدعم

أهديكم خلاصة جُهدي العلمي.

الإجازة

أثر الحوكمة الإلكترونية والنضج الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية
بسلطنة عمان

The Impact of E-Governance and Digital Maturity on The
Performance of Government Institutions in The
Sultanate of Oman

أعدتها الطالبة

تركية بنت سليمان بن ناصر السيابية

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2022 م وتم إجازتها.

المشرف

الدكتور / خالد عبد السلام دهليز

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
	- 1
	- 2
	- 3
	- 4

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر الحوكمة الإلكترونية والنضج الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية
بسلطنة عمان

The Impact of E-Governance and Digital Maturity on The
Performance of Government Institutions in The
Sultanate of Oman

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحثة ...

الاسم : تركية بنت سليمان بن ناصر السيابية

التوقيع :

شكر وتقدير

الحمد لله، والصلاة والسلام على أفضل خلق الله محمد صلى الله عليه وعلى آله وسلم تسليماً كثيراً، أما بعد...

نحمد الله الذي أنار لنا طريق العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل، وفي تذييل الصعوبات التي واجهتنا، وأخص هنا بالشكر الأستاذ المشرف الدكتور / خالد دهليز الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه المثرية والقيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث، فنعم المشرف، جزاه الله عني كل خير وبارك الله له.

ولا يفوتنا أن نخص بالشكر الأساتذة بجامعة الشرقية الذين قاموا بتقديم المواد في برنامج الماجستير، وإلى جميع الزملاء والأصدقاء الذين وقفوا معنا.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع كلا من الحوكمة الإلكترونية والنضج الرقمي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان والى قياس مستوى الأداء للمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. وهدفت أيضاً إلى اختبار أثر الحوكمة الإلكترونية أبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، الانفتاح) والنضج الإلكتروني وأبعاده (الثقافة التكنولوجية، التقنيات التكنولوجية، الهياكل التنظيمية، الرؤى والتصورات) على الأداء المؤسسي.

تعتبر هذه الدراسة وصفية تحليلية، اجريت على المؤسسات الحكومية العمانية وتكونت وحدة المعاينة للدراسة من المديرين والعاملين في الإدارات ورؤساء الأقسام لقطاع تقنية المعلومات والتحول الرقمي في كلا من: (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، شرطة عمان السلطانية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، وزارة العمل)، وقد تم جمع البيانات لعينة الدراسة مكونة من (261) موظف بطريقة العينة الميسرة عبر نماذج جوجل الإلكترونية.

وكانت من أهم نتائج الدراسة هو وجود تأثير للحوكمة الإلكترونية المتمثلة في أبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، الانفتاح) في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان. ووجود تأثير للنضج الرقمي والمتمثل في الأبعاد (الثقافة التكنولوجية، التقنيات التكنولوجية، الهياكل التنظيمية، الرؤى والتصورات) في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، وكانت من أهم توصياتها ضرورة أن تنشئ الحكومة مركزاً مستقلاً يهدف إلى رسم سياسات واضحة بالحوكمة الإلكترونية ، كما يهدف إلى إيجاد مؤشرات تقييم واضحة تقيس مدى تطور الخدمات الحكومية بالسلطنة ويقدم تقيماً منهجياً علمياً حول هذه الخدمات، وضرورة أن تتبنى المؤسسات الحكومية تقنيات وخوارزميات متقدمة في عمليات التحليل والتنبؤ وتوظيفها في تعزيز ذكاء الأعمال التي تدعم القرار وتسهم في تطبيق معايير الحوكمة بالمؤسسات الحكومية .

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإلكترونية، النضج الرقمي، الأداء المؤسسي، المؤسسات الحكومية، سلطنة عمان.

Abstract

This study aims to identify the reality of e-governance and digital maturity in government institutions in the Sultanate of Oman. This study also aims to measure the level of performance in government institutions in the Sultanate of Oman, to build an integrated theoretical framework around the main study components, which consists of e-governance as the first major component which is reflected in (participation, transparency, accountability and, openness). Digital maturity is the second component of the study, and it is reflected in (technological knowledge, technological techniques, organizational structures, visions, and perceptions).

This study is an analytical descriptive study, conducted on Omani government institutions. The survey consists of managers, heads of sections and workers in IT departments and sections in each of: (Ministry of Transport, Communications and Information Technology, Ministry of Commerce, Industry and Investment Promotion, Royal Omani Police, Ministry of Higher Education and Scientific Research The study sample includes (261) employees, by using sample/survey method (google forms).

One of the most important results of the study is the influence of e-governance in the performance of government institutions in Oman, which increases (participation, transparency, accountability and, openness in an institute). The study also shows presence and impact of digital maturity represented in (technological knowledge, technological techniques, organizational structures, visions, and perceptions). Among its most important recommendations is the need to establish an independent center that aims to formulate clear policies for e-governance, and to find clear evaluation indicators that measure the extent of the development of government services in the Sultanate and provide a systematic, scientific assessment of these services. The study shows a need in government institutions to adopt advanced techniques and algorithms in the analysis processes enhance business intelligence that supports decision-making and contributes to the application of governance standards in government institutions.

Keywords: E-governance, Digital Maturity, and Institutional Performance Governmental Institutions, Sultanate of Oman.

قائمة المحتويات

أ.....	آية قرآنية
ب.....	إهداء
ج.....	الإجازة
د.....	الإقرار
ه.....	شكر وتقدير
و.....	المستخلص
1.....	Abstract
2.....	قائمة المحتويات
5.....	قائمة الجداول
7.....	قائمة الأشكال
8.....	قائمة الملاحق
10.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11.....	1.1 تمهيد
14.....	1.2 مشكلة الدراسة
16.....	1.3 أسئلة الدراسة
17.....	1.4 أهداف الدراسة
17.....	1.5 أنموذج الدراسة
17.....	1.6 فرضيات الدراسة
18.....	1.7 أهمية الدراسة:
19.....	1.8 حدود الدراسة
20.....	1.9 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
24.....	1.10 ملخص الفصل الأول وهيكلية الدراسة:
26.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
27.....	تمهيد
28.....	2.1 المبحث الأول: الحوكمة
28.....	2.1.1 نشأة الحوكمة:
29.....	2.1.2 مفهوم الحوكمة وخصائصها:
33.....	2.1.3 الحوكمة الإلكترونية:

35.....	2.1.4 مبادئ الحوكمة:
38.....	2.1.5 فوائد الحوكمة الإلكترونية:
40.....	2.1.6 خصائص الحوكمة الإلكترونية:
42.....	2.1.7 أهداف الحوكمة الإلكترونية:
43.....	2.1.8 أهمية ممارسة الحوكمة الإلكترونية:
44.....	2.1.9 مزايا الحوكمة الإلكترونية:
45.....	2.1.10 أبعاد الحوكمة الإلكترونية:
46.....	2.1.11 محددات الحوكمة الإلكترونية:
47.....	2.1.12 تحديات الحوكمة الإلكترونية:
48.....	2.1.13 عوامل نجاح الحوكمة الإلكترونية:
49.....	2.2 المبحث الثاني: النضج الرقمي:
49.....	2.2.1 مفهوم النضج الرقمي:
51.....	2.2.2 نماذج النضج الرقمي:
52.....	2.2.3 مؤشرات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لقياس النضج الرقمي:
53.....	2.2.4 أدوات النضج الرقمي:
56.....	2.3 المبحث الثالث: الأداء المؤسسي:
56.....	2.3.1 مفهوم الأداء المؤسسي:
59.....	2.3.2 أهمية الأداء المؤسسي:
61.....	2.3.3 مقاييس الأداء المؤسسي:
65.....	2.3.4 مكونات الأداء المؤسسي:
67.....	2.3.5 مجالات الأداء المؤسسي:
68.....	2.3.6 جودة الأداء المؤسسي:
75.....	2.4 المبحث الرابع: نبذة عن المؤسسات الحكومية، رؤية عمان 2040:
79.....	2.5 المبحث الخامس: الدراسات السابقة:
80.....	2.5.1 الدراسات باللغة العربية:
86.....	2.5.2 الدراسات باللغة الانجليزية:
94.....	2.6 ملخص الفصل الثاني:
97.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
98.....	3.1 منهجية الدراسة:
99.....	3.2 مجتمع وعينة الدراسة:
100.....	3.3 أداة الدراسة:
102.....	3.4.1 صدق الأداة:
109.....	3.4.2 ثبات الأداة:
110.....	3.6 المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة:
110.....	3.6.1 النتائج الخاصة بخصائص العينة (التحليل الوصفي):
111.....	3.6.2 الخصائص الوظيفية للأفراد المجيبين على الاستبانة:
113.....	3.8 المعالجة الإحصائية:
114.....	3.9 ملخص الفصل الثالث:

116	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها
117	المقدمة
117	4.1 اختبار التوزيع الطبيعي
118	4.2 نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي):
130	4.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
138	4.4 ملخص الفصل الرابع:
140	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
141	5.1 النتائج المتعلقة بوحدة المعاينة والتحليل
142	5.2 النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:
145	5.3 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
147	5.4 الاستنتاجات
148	5.5 التوصيات
150	المراجع والمصادر
150	أولاً: المراجع العربية
156	ثانياً: المراجع الأجنبية
160	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

- جدول (1) : توزيع مجتمع الدراسة 98.....
- جدول (2) : متغيرات معادلة روبرت ماسون الشخصية 99.....
- جدول (3) : الدراسات المستخدمة لمقاييس الاستبانة 100.....
- جدول (4) : معيار الحكم الإيجابي على نتائج الدراسة 101.....
- جدول (5) : نتائج تحليل الاتساق الداخلي لبعد "الشفافية" 102.....
- جدول (6) : نتائج تحليل الاتساق الداخلي لبعد "المشاركة" 103.....
- جدول (7) : نتائج تحليل الاتساق الداخلي لبعد "المساءلة" 103.....
- جدول (8) : نتائج تحليل الاتساق الداخلي لبعد "الانفتاح" 104.....
- جدول (9) : نتائج تحليل الاتساق الداخلي لبعد "الثقافة التكنولوجية" 105.....
- جدول (10) : نتائج تحليل الاتساق الداخلي لبعد "التقنيات التكنولوجية" 106.....
- جدول (11) : نتائج تحليل الاتساق الداخلي لبعد "الهياكل التنظيمية" 107.....
- جدول (12) : نتائج تحليل الاتساق الداخلي لبعد "الرؤى والتصورات" 108.....
- جدول (13) : نتائج تحليل الاتساق الداخلي لبعد "الأداء المؤسسي" 109.....
- جدول (14) : معامل الثبات حسب مقياس كرونباخ الفا 110.....
- جدول (15) : توزيع الأفراد المحبيين على أسئلة الاستبانة (ديمغرافي) 111.....
- جدول (16) : توزيع الأفراد المحبيين على أسئلة الاستبانة (وظيفياً) 112.....
- جدول (17) : اختبار التوزيع الطبيعي 118.....
- جدول (18) : التحليل الوصفي لمتغير "الشفافية" 120.....
- جدول (19) : التحليل الوصفي لمتغير "المشاركة" 121.....
- جدول (20) : التحليل الوصفي لمتغير "المساءلة" 122.....
- جدول (21) : التحليل الوصفي لمتغير "الانفتاح" 123.....
- جدول (22) : التحليل الوصفي لمتغير "الثقافة التكنولوجية" 124.....
- جدول (23) : التحليل الوصفي لمتغير "التقنيات التكنولوجية" 126.....
- جدول (24) : التحليل الوصفي لمتغير "الهياكل التنظيمية" 127.....
- جدول (25) : التحليل الوصفي لمتغير "الرؤى والتصورات" 128.....

- جدول (26) : التحليل الوصفي لمتغير "الأداء المؤسسي" 130
- جدول (27) : يوضح معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وابعادها 131
- جدول (28) : نتائج اختبار تحليل انحدار للفرضية الرئيسية الاولى..... 132
- جدول (29) : نتائج اختبار الانحدار لأثر المشاركة على الأداء المؤسسي 133
- جدول (30) : نتائج اختبار الانحدار لأثر الشفافية على الأداء المؤسسي 133
- جدول (31) : نتائج اختبار الانحدار لأثر المساءلة على الأداء المؤسسي 134
- جدول (32) : نتائج اختبار الانحدار لأثر الانفتاح على الأداء المؤسسي 135
- جدول (33) : نتائج اختبار تحليل انحدار للفرضية الرئيسية الثانية 136
- جدول (34) : نتائج اختبار الانحدار لأثر الثقافة التكنولوجية على الأداء المؤسسي 137
- جدول (35) : نتائج اختبار الانحدار لأثر التقنيات التكنولوجية على الأداء المؤسسي 138
- جدول (36) : نتائج اختبار الانحدار لأثر الهياكل التنظيمية على الأداء المؤسسي 139
- جدول (37) : نتائج اختبار الانحدار لأثر الرؤى والتصورات على الأداء المؤسسي 139

قائمة الأشكال

- شكل (1-1) : مؤشر الحوكمة والأداء المؤسسي 13
- شكل (1-2) : مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية حسب تصنيف منظمة الأمم المتحدة 15
- شكل (1-3) : أنموذج الدراسة 17

قائمة الملاحق

- 163.....ملحق (1) : قائمة بأسماء المحكمين
- 164.....ملحق (2) : الإستبانة
- 169.....ملحق (3) : طلب التحكيم

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1.1 تمهيد
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أسئلة الدراسة
- 1.4 أهداف الدراسة
- 1.5 أنموذج الدراسة
- 1.6 فرضيات الدراسة
- 1.7 أهمية الدراسة
- 1.8 حدود الدراسة
- 1.9 مصطلحات الدراسة
- 1.10 ملخص الفصل الأول

1.1 تمهيد

في ظل تطور الجهاز الحكومي الذي سبب في زيادة عدد الموظفين فيه، وبذلك تقشي ظاهرة البيروقراطية وتعدد نشاطات الأجهزة الحكومية، مما كان لذلك سبب في ظهور مفهوم جديد يعتمد على استخدام الانترنت، وتكنولوجيا المعلومات لتسهيل العمل وتقليص الوقت المحدد لإنجاز المعاملات (المهدي، 2015).

مع النمو المتسارع لهذه الأعمال وتوسع الهياكل التنظيمية في المؤسسات والاختصاصات المتعددة والتداخل القائم بينها ظهر مفهوم "الحوكمة المؤسسية" ليكون ضابطاً للممارسات الهادفة إلى ضبط الممارسات القائمة بالمؤسسات، وضمان تأكيدها على مبادئ العدالة والشفافية والمساواة وسيادة القانون، وذلك وفقاً لإجراءات وأساليب محددة لضمان الوصول إلى أفضل الممارسات الإدارية القائمة على هذه المبادئ (بلوافي، 2008).

حيث أظرت الحوكمة مبادئها ومجالاتها في سياق يتسق مع التوجهات الحديثة للإدارة الحديثة وفلسفتها الرامية للوصول إلى الحكم الرشيد. تشير "الحوكمة" إلى نموذج متعدد الأطراف للتوجيه وتنظيم المجتمع من خلال القوانين واللوائح بمشاركة أكبر مع العديد من أصحاب المصلحة مثل الحكومات والمواطنين والمجتمعات، وتحسين التعاون بين الجهات الحكومية وتعميقها للتعامل مع المواطنين (Howlett et al., 2009; Jreizat, 2004; McDermott, 2010).

أصبح المواطن يمكنه تقديم طلباته للحصول على الخدمات الحكومية عبر الولوج للشبكة العنكبوتية، في أي وقت ومن أي مكان ويمكنه الحصول على المعلومات التي يحتاجها لمعاملته اليومية. مع تقليل التكلفة والوقت وبجودة عالية، وذلك يحقق الرضا للمواطن ويضمن جودة الخدمات المقدمة أيضاً. وذلك بفضل منصة الحوكمة الإلكترونية التي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) هي خطوة مهمة نحو تحقيق هدف

إصلاح القطاع العام، والتي ينظر إليها على أنها نوع من البيئة المنظمة مع تحكم أقل وأكثر فاعلية، وباستخدام الشبكة، وربط الجهات الحكومية الفاعلة (Dawes, 2008) (Meijer, 2015) (Janssen & Estevez, 2013).

ومع هذا التنافس في تقديم الخدمات بقلبها الإلكتروني وعبر الوسائل التقنية المتعددة أظهر هذا التنافس مقداراً من التباين والتمايز بين هذه الجهات وكلٌ منها يدعي سلامة إجراءاته وتوجهاته، لذلك كان للحكومة الإلكترونية أدوارها المهمة في ضبط بوصلة هذا التوجه لضمان جودة الخدمات واتساقها وتحقيق مبادئها القائمة عليها. ويسعى التحول الرقمي إلى التقنيات المرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة في جميع مجالات العمل لتغيير طريقة عملها بشكل جذري ويقدم قيمة. لذلك فهي عملية على أساس التحسين المستمر مع الهدف النهائي للوصول إلى النضج الرقمي. عندما يكون النظام الذكي للحكومة الإلكترونية تم نشره وتكامل هذا المستوى بالكامل من التحول الرقمي، غالباً ما يُنظر إلى النضج الرقمي على أنه رحلة يحتاج إلى خارطة طريق استراتيجية ويتطلب استثمار قوي عبر المنظمة التكنولوجية (Ifenthaler & Egloffstein, 2019).

الرقمنة أمر لا مفر منه بسبب التطور السريع للتقنيات. أصبحت الأعمال الحكومية جزءاً من العصر الرقمي الجديد. لتكون قادرة على البقاء على قيد الحياة في الاقتصاد الحديث، كان على الدول أن تتجه نحو الرقمنة. أدت عمليات الرقمنة إلى تسريع تطوير جميع الصناعات من خلال الصناعة وتطبيق الابتكار. تمكنت الشركات التي تطبق الرقمنة على الفور من تعزيز قوتها التنافسية العالمية. في حين أن أولئك الدول التي يتخلفون عن الركب من حيث من عملية الرقمنة غالباً ما يجدون أنفسهم في المجموعة المتخلفة، وبالتالي يواجهون صعوبات في الحفاظ على تقدمها بين الدول (Eremina, et. al., 2019).

مؤشرات الأداء

الأداء المستهدف عام 2040	الأداء المستهدف عام 2030	الواقع خطة الأساس
القيمة < 0.8783 أو من أفضل 10 دولة	القيمة < 0.8301 أو من أفضل 20 دولة	القيمة: 0.685 التصنيف: 193/63 (2018) بين 0 إلى 1
القيمة < 1.8 أو من أفضل 10 دول	القيمة < 1.26 أو من أفضل 30 دولة	القيمة: 0.21 التصنيف: 209/81 (2017) بين 0.5 إلى 0.5
القيمة < 1.8 أو من أفضل 10 دول	القيمة < 1.2 أو من أفضل 30 دولة	القيمة: 0.43 التصنيف: 209/72 (2017) بين 0.5 إلى 0.5
مؤشر جديد سيتم تطويره وتحديد مستهدفاته لاحقاً		
مؤشر جديد سيتم تطويره وتحديد مستهدفاته لاحقاً		

مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية

مؤشرات الجودة العالمية
القيادة الحكومية

مؤشرات الحكومة العالمية
مباداة القانون

عدد دول الحكومة الإلكترونية
تم إنشائها أو نشرتها مع
نظام الحكم

عدد الخدمات الحكومية
المتاحة إلكترونياً
معدل جودة الخدمات الحكومية

يتم إعداد كل المؤشرات الدولية بمعدل القيمة أو الترتيب

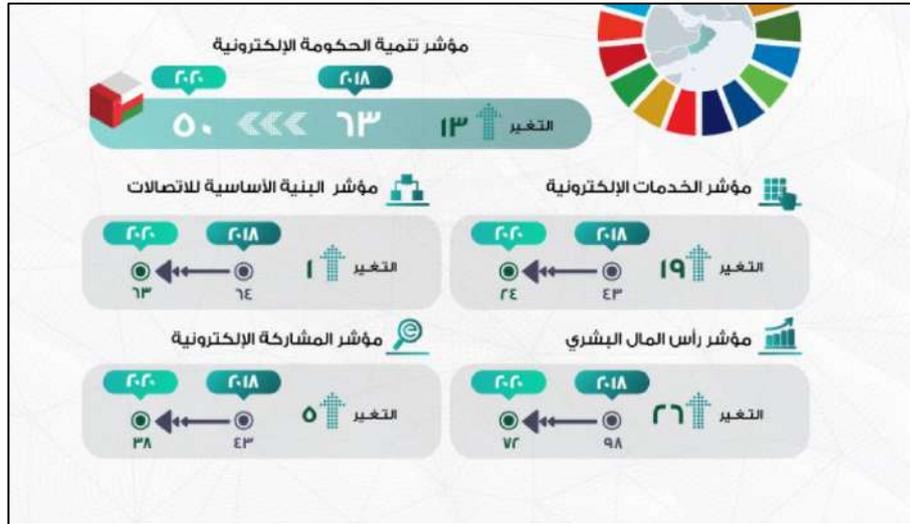
المقدمة للجمهور. والتعرف على مدى تأثر ذلك الأداء المؤسسي للمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.

1.2 مشكلة الدراسة

أظهرت التغييرات المتسارعة الناتجة عن التطور التكنولوجي خلال القرن الماضي إلى تغييرات هائلة في عالم الأعمال والإدارة وفي حياة المجتمع البشري، انعكست مباشرة على الإدارة ومهامها وأدواتها، وراغمه إياها إلى الانتقال من الإدارة التقليدية بإجراءاتها إلى إدارة تعتمد على التقنيات الحديثة العصرية، تعتمد أساساً على الحوسبة ووسائل الاتصال الحديثة المرتكزة على تقنيات الإنترنت المتعددة (الشبلي، 2012؛ اليعمدي، 2010). ومع هذه التطورات انتقلت الحوكمة المؤسسية من مفهومها التقليدي إلى الإدارة الحديثة التي لها فلسفتها للوصول إلى الحكم الرشيد، فكانت هناك الحوكمة الإلكترونية في أبسط تعاريفها المتمثل في "تطبيق مبادئ الحكم الرشيد عبر وسائل التقنية" متخذة من مكوناتها القائمة على الإدارة الإلكترونية والخدمات الإلكترونية والديمقراطية المتمثلة في مبدأ المشاركة ووسائل للرقابة والتوجيه ومرتكزات لتحقيقها، ومع التحول المتسارع الخطوات نحو تقديم الخدمات الحكومية عبر الحوكمة الإلكترونية يظهر أهمية الحوكمة الرقمية على هذه الخدمات لضمان التزامها بالمعايير التي حددتها الجهة المسؤولة عن هذا التحول من جهة ولضمان جودة هذه الخدمات من جهة أخرى (Solinas & Tucci, 2018).

وبحسب تقرير منظمة الأمم المتحدة لعام 2020م الذي يصدر كل عامين الخاص بالحكومة الإلكترونية، بأن وفق مؤشرات الخدمات الإلكترونية والمشاركة الإلكترونية، ولقياس التقدم الذي حققته السلطنة في هذا الجانب، يلاحظ وجود تطور ملحوظ في المرتبة التي وصلت إليها السلطنة، وهي المرتبة (50) مقارنة بالمرتبة (63) لعام 2018م والذي تشارك فيه 193 دولة حسب الموضح بالشكل (1-2) أدناه. وقد أشار التقرير على مؤشرات جيدة في تحسين الخدمات للحكومة

الإلكترونية بالسلطنة، وكذلك أشار تقرير (UNDESA, 2018) الخاص بالخدمات الإلكترونية بالدول العربية إلى أن سلطنة عمان احتلت المركز الثاني عربياً بعد أن كانت في المرتبة السادسة بعام 2016م. كما أن فوز مدينة مسقط كـ عاصمة رقمية عربية لعام 2022م يعكس ثقة الدول العربية بالممكنات الرقمية والتشريعية التي تحظى بها سلطنة عمان في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، وسيعزز الجهود المبذولة في المجال الرقمي وإيجاد أنظمة تقنية ذكية ومتكاملة لتحفيز الابداع الرقمي وتنمية القدرات المهنية والمعرفية، وتم استئثار 170 مليون ريال عماني لدعم برنامج الحوكمة الالكترونية والتحول الرقمي (موقع وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، 2022).



الشكل (1-2): مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية الصادر من منظمة الأمم المتحدة 2020

أن الإحصاءات العالمية والإقليمية وما نلتسمه من يسر في سير المعاملات الحكومية لتحول معظمها إلى تعاملات رقمية والتغيير الذي يشهده مستوى الخدمات الحكومية المقدمة بالسلطنة، سواء من حيث الجودة أو العدد أو الكيفية والذي ما يتوكل حتماً مع الخطط الاستراتيجية المتماشية مع رؤية عمان 2040 التي جعلت من الأداء المؤسسي للحوكمة من أهم ركائزها ، ويظهر ذلك جلياً من خلال التقدم للخدمات الالكترونية الذي يصف فعالية الحوكمة الالكترونية والأداء المؤسسي

وسيادة القانون، والتطور المستمر في ذلك يؤكد على أن الطموحات والآمال أكبر من المتحقق على أرض الواقع وأن الوصول للنضج الرقمي الذي تسعى الحكومات إلى الوصول إليه في كافة خدماتها، جاءت هذه الدراسة إلى فهم وتوضيح أثر تطبيق الحوكمة الالكترونية والنضج الرقمي على الأداء المؤسسي والذي يتطلب منا إجراء مزيد من الدراسات المستفيضة في هذا الجانب. لذا فإن الحوكمة الالكترونية والنضج الرقمي مجال واسع، وللتعرف بصورة أوضح عن أثر الحوكمة الالكترونية والنضج الرقمي تم صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي (ما أثر الحوكمة الالكترونية والنضج الرقمي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان؟)

1.3 أسئلة الدراسة

تعد الحوكمة الالكترونية من أهم وأبرز الموضوعات التي تعمل الدول على تطبيقها بمختلف مؤسساتها؛ ومن هنا ينبثق عن السؤال الرئيس (ما أثر الحوكمة الالكترونية والنضج الرقمي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان؟) الأسئلة الفرعية الآتية:
السؤال الفرعي الأول: ما واقع الحوكمة الالكترونية المتمثلة في (المشاركة، الشفافية، المساءلة، الانفتاح) في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان؟

السؤال الفرعي الثاني: ما واقع النضج الرقمي المتمثل بـ (الثقافة التكنولوجية، التقنيات التكنولوجية، الهياكل التنظيمية، الرؤى والتصورات) في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان؟
السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية العمانية؟

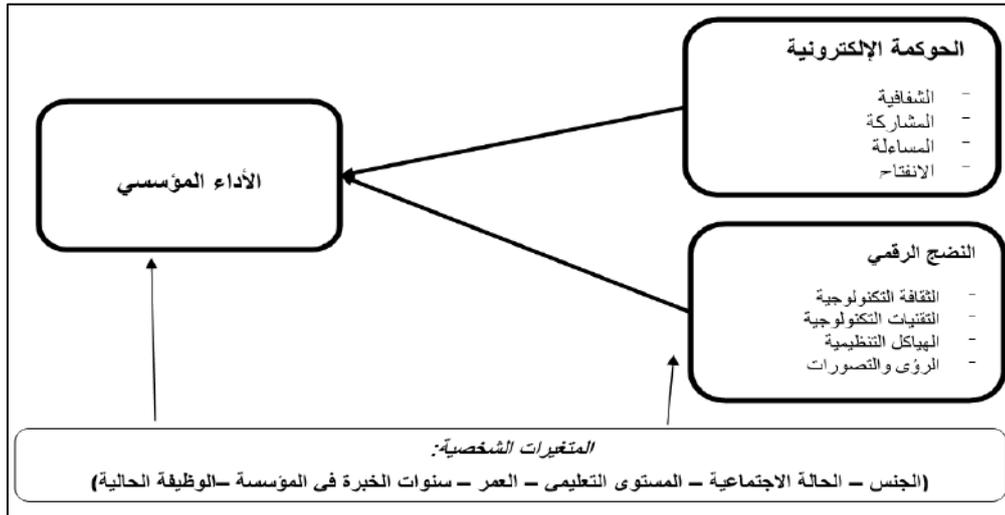
السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد علاقة بين الحوكمة الالكترونية والنضج الرقمي والأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية العمانية؟

1.4 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة الإلكترونية والنضج الرقمي بالمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان عن طريق:

- 1- التعرف على واقع الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.
- 2- التعرف على واقع النضج الرقمي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.
- 3- قياس مستوى الأداء للمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.
- 4- اختبار أثر الحوكمة الإلكترونية على أداء المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.
- 5- اختبار أثر النضج الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.

1.5 نموذج الدراسة



الشكل (1-3) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث استنادا الى دراسات (Çallı and Çallı, 2021) و (Berggren and Bernshteyn, 2007)

1.6 فرضيات الدراسة

وتأتي الدراسة لفحص الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في أبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، الانفتاح) تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

(a) تؤثر المشاركة تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

(b) تؤثر الشفافية تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

(c) تؤثر المساءلة تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

(d) يؤثر الانفتاح تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يؤثر النضج الرقمي والمتمثل في الأبعاد (الثقافة التكنولوجية، التقنيات التكنولوجية، الهياكل التنظيمية، الرؤى والتصورات) تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

(a) تؤثر الثقافة التكنولوجية تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

(b) تؤثر التقنيات التكنولوجية تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

(c) تؤثر الهياكل التنظيمية تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

(d) تؤثر الرؤى والتصورات تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

1.7 أهمية الدراسة:

تقوم أهمية الدراسة على جانبين:

الأهمية النظرية: تتمثل أهمية الدراسة النظرية كونها امتداد لدراسات تناولت مواضيع الحوكمة، من خلال محاولة فهم دورها وتأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، كما إنها تعتبر إثراء للأدبيات

والمكتبات فيما يخص متغيرات الدراسة (الحوكمة الإلكترونية، النضج الرقمي، الأداء المؤسسي).
بالإضافة إلى الارتقاء بالباحثين لإنجاز دراسات تطويرية لما تم ذكره بهذه الدراسة.

الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في معرفة أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية والنضج الرقمي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. حيث الحدثة النسبية لموضوع الدراسة سيثري الجوانب التطبيقية. زيادة وتعميق الأبحاث العلمية التي تهتم بحوكمة القطاعات الحكومية بهدف تحسين أداء القيادات وإظهار الشفافية وكذلك ضمان فعالية الرقابة على الأداء الوظيفي، مما قد يساعد في تقديم مقترحات أو خطط تحسينية. وكذلك بيان أهمية وضع أطر للحوكمة الإلكترونية عند إطلاقها للخدمات الإلكترونية وتحقيق كفاءة الأنظمة والتقنيات التي هي من أهم محددات النضج الرقمي. كما تحاول الدراسة تسليط الضوء على مدى التزام المؤسسات الحكومية بتطبيق معايير الحوكمة الإلكترونية ومحدداتها. كما أن الدراسة ستعمل على دعم وتعزيز ثقافة الحوكمة الإلكترونية والنضج الرقمي لدى الكثير من الأطراف المعنية بتطبيقها في القطاع الحكومي وتساعدهم على وضع الاستراتيجيات والخطط المستقبلية في ضوء نتائج الدراسة، بالإضافة إلى رفع الوعي بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة والمميزات التي تحققها بأبعادها الوظيفية والوطنية.

1.8 حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلى:

1. **الحدود الموضوعية:** يتحدد موضوع الدراسة بأثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية والنضج

الرقمي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.

2. **الحدود المكانية:** ستطبق هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، شرطة عمان السلطانية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، وزارة العمل).

3. **الحدود البشرية:** ستقتصر هذه الدراسة على جميع المدراء، ورؤساء الأقسام، والإداريين العاملين في مجال تقنية المعلومات والتحول الرقمي بعينة الدراسة.

4. **الحدود الزمانية:** ستطبق هذه الدراسة في الفترة من (2022 إلى 2023).

1.9 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

سيقوم الباحث هنا بإعطاء بعض التعاريف الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة كما يلي:

أولاً: **الحكومة الالكترونية:**

- **الحكومة الالكترونية (E-Governance):** اعتماد التكنولوجيا كحامل للعمليات الحكومية، كأداة لإشراك وإدخال المواطن في عمليات الدولة من خلال السماح له بالاستفادة من الخدمات الحكومية (العمومية) عبر شبكة الانترنت، بالتالي فهي نمط يقوم على تغيير نمط التعامل بين السلطات العمومية والإدارات، وتحسين الجودة الشاملة لاتخاذ القرارات والمشاركة (El. Megder,2005,p:80).

وجاء وفق تعريف منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم عرفت الحكومة الالكترونية بإنها ممارسة الحكم من خلال وسائل إلكترونية لتحقيق كفاءة وسرعة وشفافية في عملية إيصالها المعلومات للجمهور ولباقي الجهات من أجل قيام الحكومية من أجل قيام الحكومة بمهامها الإدارية.

والتعريف الاجرائي لـ **الحكومة الالكترونية**: قياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية داخل القطاع العام، بناء منظومة إلكترونية تسهل تقديم الخدمات سواء منتج أو بيانات ومعلومات للمواطنين من خلال الولوج لشبكة تقنية المعلومات ولكافة الجهات الحكومية والقطاع الخاص بحيث تخدم المواطنين على مدار اليوم والشهر والسنة.

- **المشاركة (Share)** : تعد مشاركة المواطنين، أو المساهمين في المنظمة ركناً أساساً من أركان الحوكمة أو (الحكم الرشيد)، وقد تكون المشاركة إما بصورة مباشرة، أو عن طريق مؤسسات تمثيلية، وهي ما يطلق عليه المشاركة غير المباشرة.

- **الشفافية (Transparency)**: هي نقيض الغموض أو السرية في العمل، وتعني توفير المعلومات الكاملة عن الأنشطة العامة للصحافة والرأي العام والمواطنين الراغبين في الاطلاع على أعمال الحكومة وما يتعلق بها من جوانب إيجابية وسلبية على حد سواء دون إخفاء، وكذلك يتضح أن الشفافية تتعلق بجانبين، الأول يتعلق بوضوح الإجراءات وصحة مصداقية عرض المعلومات والبيانات الخاصة والعامة ووضوح العلاقات فيما بينهما، من حيث (التخطيط، والتمويل، والتنفيذ) للوصول للغايات والأهداف المعلنة مسبقاً، في حين يتعلق الجانب الثاني بعلاقة ذوي العلاقة من الخدمات التي يقدمها الجانب الأول وحقهم في الحصول والوصول للمعلومات الصحيحة والحقيقة في الوقت المناسب (Vincke,et.al.,2003).

- **المساءلة (Accountability)**: عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم، وتعريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه إليهم، وتلبية المتطلبات

المطلوبة منهم، وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل، وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش.
(Vincke, et, al., 2003).

- **الانفتاح (Openness):** المشورة وممارسات المشاركة بين الحكومات والمواطنين للمعلومات والبيانات التي تقدمها الحكومة للأفراد، ويركز على المدخلات من العمل الحكومي ويرتبط ارتباطا وثيقا بصياغة السياسات وتقييمها والسماح لاندماج الجهات الفاعلة المجتمعية في العمليات السياسية. ويتشاركون في الحوار معهم ويأخذ في الاعتبار الاقتراحات عن تصميم وتنفيذ السياسات العامة (OECD, 2001; Bannister, Connolly, 2010).

ثانيا: النضج الرقمي:

- **النضج الرقمي (Digital maturity):** أداة تقييم مستوى الرقمنة والتطوير في تقديم الخدمات الحكومية للجمهور، ويشجع الجهات الحكومية على زيادة تقديم الخدمات الحكومية الرقمية ورفع مستوى الشفافية والموثوقية في إجراءات الأعمال للخدمات الحكومية الرقمية المقدمة لعموم المستفيدين بمختلف القنوات، ويحسن عملية تقديم الخدمات الحكومية ويعزز تحقيق الرفاه الاجتماعي عبر دعم سياسات تركز على المواطنين وإبراز العوامل المؤثرة في رضاهم عند تقديم الخدمات الحكومية الرقمية.

والتعريف الاجرائي لـ النضج الرقمي: مؤشر تقديم الخدمات الالكترونية، وتوفير البيانات والمعلومات الالكترونية والربط بين القطاعات، وسهولة التعامل مع المواقع الالكترونية ومنافذ الخدمة بحيث تتم العمليات بشفافية وموثوقية لتحقيق مجتمع معلوماتي.

- **الثقافة التكنولوجية: (Technology Culture)** "المجال الذي يرتبط به المجال الرقمي مثل الثقافة الصحية، الثقافة البيئية، وتعني هذه المصطلحات التمكن من مجال معين أو امتلاك الفرد للسلوكيات المعرفية التي يستطيع من خلالها التفاعل مع هذه المجالات". وأيضا

هي "المعارف والمهارات والقيم الاخلاقية التي يجب أن يتمتع بها الفرد بصرف النظر عن

تخصصه الأكاديمي، حتى يستطيع التعامل مع الحاسوب بسهولة ويسر ودون رهبة أو قلق."

- **التقنيات التكنولوجية (Technology)** : مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات

المتاحة والمترجمة تسيرها أنظمة متناسقة منهجيا المجسدة عمليا في الآلات والتجهيزات

الايوتوماتيكية والالكترونية، يستخدمها الافراد في نشاطاتهم، سعيا لتسهيل مهامهم وتلبية ح

حاجاتهم الضرورية والاجتماعية، استجابة لتطلعاتهم الاقتصادية المستقبلية، في إطار

الثواب والقيم الثقافية للمجتمع.

- **الهيكل التنظيمية (Organizational Structures)** : بناء يُحدّد الإدارات، وأجزائها

الداخلية، بحيث يحتوي على مستويات إدارية ضمن شكلٍ هرميٍّ، وهو يضمن تأمين

الإطار الملائم لعمليات التشغيل، والأداء المُتوقَّع، والسماح بتنسيق النشاطات، والرقابة

عليها؛ بهدف اتّخاذ القرار من قِبَل الإدارة.

- **الرؤى والتصورات (Insights)**: الرؤى والتصورات المستقبلية التي ترسم الخطط لمواجهة

التحديات المستقبلية واستكشاف الفرص الواعدة واستلهام الأفكار وصناعة المستقبل التي

تدعم وتعزز القيادة.

ثالثا: **الأداء المؤسسي (Institutional performance)**: هو القدرة المؤسسة على تحليل

البيئات المحيطة بها واستغلال كافة الفرص المتاحة للاستخدام الأمثل وفق مواردها المتاحة، وذلك

لتحقيق كافة أهدافها بكفاءة وفاعلية. ويعتبر المحصلة النهائية لأنشطة المؤسسة

(Gavrea,et.al,2011).

1.10 ملخص الفصل الأول وهيكلية الدراسة:

لقد تناول هذا الفصل مقدمة عن واقع الحوكمة الالكترونية والنضج الرقمي وعلاقته بالأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، ومن ثم تم استعراض مشكلة الدراسة وأسئلتها كما تناول أهداف الدراسة وأهميتها من الناحية العلمية والعملية، وتم استعراض متغيرات الدراسة المختلفة من خلال بناء انموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة، كما تم تناول فرضيات الدراسة وتنبثق في فرضيتين رئيسيتان، واخيراً تم استعراض المصطلحات الخاصة بالدراسة. أما عن هيكلية الدراسة سيتناول الفصل الثاني من الدراسة الإطار النظري مقسم الى خمسة مباحث، المبحث الأول يتحدث عن الحوكمة الالكترونية، والمبحث الثاني يتناول النضج الرقمي، والمبحث الثالث سيتناول الأداء المؤسسي ، أما عن المبحث الرابع فإنه سيتناول نبذة عن المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان ونبذة عن رؤية عمان 2040 ، أما المبحث الخامس سيتطرق للدراسات السابقة (العربية والأجنبية) والتعقيب على هذه الدراسات وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى، وإما الفصل الثالث سيتحدث عن منهجية الدراسة واجراءاتها، والفصل الرابع سيتضمن نتائج الدراسة وتفسيرها وأخيراً الفصل الخامس سيناقدش النتائج والتوصيات التي ستخرج بها هذه الدراسة ثم قائمة المراجع والملاحق .

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- 2.1 المبحث الأول: الحوكمة الالكترونية
- 2.2 المبحث الثاني: النضج الرقمي
- 2.3 المبحث الثالث: الأداء المؤسسي
- 2.4 المبحث الرابع: نبذة عن المؤسسات الحكومية ورؤية عمان 2040
- 2.5 المبحث الخامس: الدراسات السابقة
- 2.6 ملخص الفصل الثاني

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

لقد أصبح موضوع الحوكمة الالكترونية والنضج الرقمي من المواضيع الهامة على كافة القطاعات العامة والخاصة، وبتحديد بعد الأزمات المالية التي حصلت بالقطاع الخاص؛ حيث ترجع هذه الانهيارات والأزمات، أو معظمها، إلى الفساد الإداري والمالي في المؤسسات والممارسات السلبية في الرقابة والاشراف ونقص الخبرة والمهارات، وكذلك نقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة وكذلك التأخر في استخدام التكنولوجيا والمعلومات والاتصال مما يجعل القطاع العام والخاص متأخر عن المنافسة الدولية في عالم سريع التغيرات؛ وعليه، تزايد الاهتمام بموضوع مبادئ الحوكمة الالكترونية والنضج الرقمي في القطاعين العام والخاص.

على ذلك، سيقوم الباحث، في هذا الفصل، بالتعرف بالمفاهيم المتعلقة بالحوكمة الالكترونية والنضج الرقمي، وذلك من خلال إعطاء معلومات نظرية عن موضوع الأطروحة، بوضعها في خمسة مباحث كالاتي:

1. المبحث الأول: الحوكمة الالكترونية
2. المبحث الثاني: النضج الرقمي
3. المبحث الثالث: الأداء المؤسسي
4. المبحث الرابع: نبذة عن المؤسسات الحكومية ورؤية عمان 2040
5. المبحث الخامس: الدراسات السابقة

2.1 المبحث الأول: الحوكمة

2.1.1 نشأة الحوكمة:

لقد أصبحت حوكمة الشركات " Corporate Governance " من الموضوعات المهمة، وذلك بعد سلسلة من الأزمات المختلفة التي حدثت في الكثير من الشركات، في معظم دول العالم، فالانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي في الفترة الأخيرة من انهيارات مالية ومحاسبية، خلال عام 2002 (الغرياني، 2008)، ولعل أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة، في عام 2001، وقد دفع ذلك العالم إلى الاهتمام بالحوكمة، وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلى الفساد الإداري والمالي، بصفة عامة والفساد المحاسبي، بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه المهمة إلى دور مراقبي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية، وذلك على خلاف الحقيقة (جيل، 2003).

وقد نتج عن هذه الانهيارات انتقاد الثقة في الأسواق المالية المختلفة، وانصراف المستثمرين عنها، وكذلك انتقاد الثقة بمكاتب المحاسبة والمراجعة؛ نتيجة انتقاد الثقة بالمعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية للشركات المختلفة. وبذلك يمكن القول إنه من الأسباب المهمة لانهيار الكثير من الشركات والمؤسسات هو عدم تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة، ونقص الإفصاح والشفافية، وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية للمركز المالي للشركات، وقد انعكس ذلك في مجموعة من الآثار السلبية، أهمها فقد الثقة بالمؤسسات والشركات والبيانات الصادرة عنها، ومن ثم المصادقية وهروب رؤوس الأموال والاستثمارات وتراجع الأداء (فوزي، 2005، حوكمة الشركات والأزمات المالية العالمية، 2009).

وعلى هذا الأساس، قامت المنظمات الدولية والأجهزة الرقابية المختلفة بوضع مجموعة من المعايير والقواعد الإدارية والفنية، من أجل تحسين مستوى الإدارة الرشيدة في الشركات والمؤسسات في الوقت الحاضر، وتعد من آليات استكمال عمليات الإصلاح الإداري والمالي والتطوير المؤسسي، وتعزيز مبادئ العدالة والشفافية والإفصاح وإيجاد البيئة الرقابية الفاعلة، وتعزيز المساءلة؛ لتحقيق أهداف الشركات والمؤسسات في القطاعين العام والخاص على حد سواء، وهو ما أطلق عليه فيما بعد "الحوكمة أو الحاكمة".

2.1.2 مفهوم الحوكمة وخصائصها:

يعتبر لفظ الحوكمة من الاشتقاقات اللغوية الحديثة التي اتخذت مكانها في الفكر الإداري، وشغلت حيزاً كبيراً فيه، ويتخذ هذا اللفظ عدة معان منها:

- الحكم، وما يتطلب ذلك من الالتزام والانضباط والسيطرة ووضع القواعد والضوابط التي تحكم السلوك، بصورة تضمن إدارة حكيمة ورقابة منضبطة ودقيقة.
- الحكمة، بما يتطلب من توجيه وإرشاد وتوعية، وإدراك لكافة الظروف الداخلية والخارجية لعمل المنظمة.
- الاحتكام، وما يقتضيه من وجود مرجعيات قانونية وأخلاقية وإدارية يتم الرجوع إليها.
- التقاضي أو التحاكم، بصورة ترتبط بشكل مباشر بالنظام القضائي النزاهة الشفاف المستقل لتحقيق العدالة، ولا سيما عند وجود انحرافات وفساد إداري أو مالي، أو تلاعب بمصالح المواطنين وأصحاب المصالح في منظمات الأعمال (الخضير، 2018).

أما من حيث الاصطلاح، فالحوكمة مصطلح حديث في ميدان المال والأعمال، بيد أنه يكاد ينفصل عن مدلوله، ويبتعد كثيراً عما خصص له أو ما أريد به، وهو سر غموضه من جهة، وتعدد محاولات تعريفه من جهة أخرى، ولم يصل المنظرون بعد إلى نقطة يجمعون عليها، أو نقطة يلتقي

عندها المصطلح بالمدلول، أو يقترب منه، بما يخفف عن الباحثين والمفكرين عناء الاستمرار في البحث، وقد يكون مصطلح الشفافية أقرب إلى مراد المفكرين، وأوضح دلالة من مصطلح الحاكمة أو الحوكمة أو الحكمانية في هذا الباب (يوسف، 2011).

ومن ناحية أخرى تشير معظم الدراسات إلى عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول المصطلح ذاته؛ فبينما يرى بعض المنظرين تسميته حوكمة الشركات، يرى البعض الآخر تسميته الإدارة الرشيدة، أو التحكم المؤسسي، ويرى آخرون تسميته الإجراءات الحاكمة، وآخرون الحاكمة المؤسسية، وأقرب مدلول هو ذلك الذي يعرف الحوكمة على أنها إجراءات حكومية ومجتمعية لمراقبة أعمال المنظمات الربحية لتأكيد دعمها للنشاط الاقتصادي وعدم مخالفتها لأحكام القوانين، أو ارتكابها نشاطا مخالفا لطبيعة نشاطات المنظمة (أبو عواد و الكبيجي، 2014).

بيد أن نسبة عالية من المختصين في مجال الشركات، قد أجمعوا على شمولية التعريف الذي أورده باركنسون في كتابه Corporate Governance، عام 1994 والذي نصه: "الحوكمة هي الإجراء الإداري الإشرافي والتنسيقي المعتمد، الذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء"، وقد ترجم المصطلح (Corporate Governance) في بدايته إلى اللغة العربية بالإدارة الرشيدة أو الحازمة، وفي عام 2002 اعتمد مجمع اللغة العربية كلمة الحوكمة بوصفها ترجمة (Governance)، وأصبحت مستخدمة منذ ذلك الوقت في معظم التراجم والكتابات العربية.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن الحوكمة لا تنصرف بالضرورة إلى النظم السياسية، وإنما تنصرف إلى طريقة الأداء، بغض النظر عن نوع هذه النظم، فبينما تدور الحوكمة السياسية حول المشاركة السياسية ودور المجتمع المدني، وتفعيل اللامركزية، ونزاهة الانتخابات، وسيادة القانون والشفافية والمساءلة وحرية الإعلام، فإن الحوكمة الاقتصادية تتناول وضوح الأدوار (دور الحكومة والقطاع

الخاص)، وتوافر المعلومات المالية للمواطنين، وطرق المحاسبة والمراجعة، وشفافية السياسات المالية والنقدية والإدارة المالية الجيدة، وأجهزة الرقابة والمتابعة الفعالة، وبذلك فقد انتقلت الحوكمة السياسية وإدارة الدولة إلى الشركات، حيث عرفت الأوساط العلمية بأنه الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد في ظل الشفافية والمساءلة وإعمال القانون.

عليه نسرّد آراء الباحثين والمنظمات حول مفهوم الحوكمة:

- وعرف (البشير، 2003) حوكمة الشركات بأنها "التفاعل الإيجابي بين القوانين التي تحكم الأنظمة، التعليمات، الإجراءات، ثقافة الأفراد العاملين بها، دور المدقق الخارجي مع الإدارة والجهات الرسمية المعينة بالإشراف عليها، وأدواتها الرقابية المختلفة، لتحقيق التفاعل الذي يصب في نجاح الشركة واستمرارها ويجعل من تغير الأشخاص وانتقالهم إلى مواقع مختلفة داخلها، أو خروجهم منها لا يؤثر على سلامة سيرها أو تقدمه من الناحية الإدارية أو المالية.

- عرف (خوري، 2003) للتحكم المؤسسي بأنه نظام ذاتي للتوجيه والإدارة والرقابة على منشآت الأعمال المالية، بغرض تحقيق غايات وأهداف الشركة نفسها بنفسها، دون تدخل أو تأثير أو نفوذ من أي جهة كانت، وذلك بما يوفر تعامل عادل مع كل الأطراف ذات المصلحة مع الشركة (خوري، مصدر سابق، ص2).

- وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين"، وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسئولية (زين وصبحي، 2009).

- وعرفت الحوكمة أيضاً على أنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة في الأداء والتميز عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق الخطط والأهداف الاستراتيجية" (Osborn,2010).

التعريفات الصادرة عن الهيئات المعنية بالحوكمة:

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE: حوكمة الشركات هي: "المنظومة التي تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين، مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، كما أنها تبين القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات بخصوص شؤون الشركة، وهي بهذا توفر أيضاً الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة، ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء."
- المنتدى العالمي لحوكمة الشركات GCGF: حوكمة الشركات هي يعرف المنتدى العالمي حوكمة الشركات بأنه "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركة والتحكم في أعمالها؛ وذلك عن طريق تحديد النمط السلوكي داخل الشركة، من حيث معايير الكفاءة والأداء والنمو والهيكل المالي والعلاقة بين المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين."
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP: حشد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP عدداً من الخبراء الدوليين لمناقشة مضامين الحوكمة على مدار فترات متتالية، حيث خلصوا إلى التعريف بأن "الحوكمة تعني ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته؛ لذا فالحوكمة تتكون من الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها تستطيع أن تشكل مصالحهم، فيمارسون حقوقهم القانونية ويودون واجباتهم ويناقشون خلافاتهم". (UNDP, Governance For Sustainable Human Development,1997).

2.1.3 الحوكمة الإلكترونية:

تعتبر الحوكمة الإلكترونية من أساليب الأعمال الحديثة والمتطورة في المنظمات والدول، ويعتبر ثورة في تقنية المعلومات نقلت الدول إلى تغيير جذري في العمل بأجهزتها الحكومية والقطاع الخاص والعديد من القطاعات الأخرى، سواء كان للمعلومات أو الخدمات والمنتجات للمستخدمين من الأسلوب التقليدي باستخدام شبكة الانترنت (Backus,2001:20).

الحوكمة المقترحة في مسح الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية لعام 2008، تميزت عقود قليلة بتحول ناشئ من "الحكومة" إلى "الحوكمة" (Janssen & Estevez, 2013) (Linders, 2012) (Kim, Halligan, Cho, Oh, & Eikenberry, 2005).

مقارنة بالحكومة الإلكترونية الموجهة نحو العمليات والتي تركز بشكل أساسي على إعادة هندسة عمليات الأعمال الحكومية الداخلية (Becker, Algermissen, & Niehaves, 2006)، تركز الحوكمة الإلكترونية على التعاون في عمليات الأعمال والتكامل عبر الحدود التنظيمية مع جهات خارجية متعددة المشاركة في أدوار مختلفة لتحقيقها هدف حوكمة محدد. أن الأنماط لمنصات الحوكمة الإلكترونية منسقة وفقاً لخصائص الحوكمة، لها أربع وظائف هي الخدمة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية، والمراقبة الإلكترونية، والتقييم الإلكتروني (Kim & Lee, 2012)، (Linders, 2012) (Meijer, 2015; Shailendra & Sharma, 2007).

وتعرف منظمة اليونسكو UNESCO الحوكمة الإلكترونية على أنها "استخدام القطاعات العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين تسليم المعلومات والخدمات وتشجيع تشاركتها مع المواطنين في عملية صنع القرارات وجعل الحكومة أفضل من حيث فاعلية المساءلة والشفافية" (الحوكمة الإلكترونية) هي التعاون في العلاقات بين أجزاء مختلفة من المجتمع على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما في ذلك التقنيات المدرجة، وهذا خلق ظروف حقيقية لتطوير

مبادرات وأنظمة الحكومة المفتوحة في مختلف القطاعات مثل التنفيذية، والأعمال التجارية، التشريعية والقضائية (IGI Global، 2020).

تم تعريف الحوكمة الإلكترونية من قبل المفوضية الأوروبية في السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين باعتباره "نظامًا يوحد الروابط القدرات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإجراءات إدارة الدولة والقطاع المحلي الحكومة في تنظيم وتقديم الخدمات العامة وتحسينها العملية الديمقراطية". هناك ثلاثة جوانب للحوكمة الإلكترونية:

(أ) تمكين تكنولوجيا المعلومات للوظائف الحكومية.

(ب) تمكين الوظائف الحكومية على شبكة الإنترنت بحيث يكون للمواطنين وصول مباشر.

(ج) تحسين العمليات الحكومية بحيث تكون الشفافية والمساءلة والدقة والسرعة ويمكن تحقيق العمليات بفعالية وكفاءة.

الحوكمة الإلكترونية هي استخدام القطاع العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع هدف تحسين المعلومات وتقديم الخدمات، وتشجيع مشاركة المواطنين في صنع القرار، وجعل الحكومة أكثر عرضة للمساءلة، والشفافية والفعالية (الأمم المتحدة، 2012). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعمل أربع وعشرون ساعة في اليوم، سبعة أيام في الأسبوع من التفاعلات. وتشمل الحكومة الإلكترونية المعلومات والمعاملات والتواصل السهل والشبكات والتي تتطور إلى الحوكمة الإلكترونية (Marche and McNiven, 2003). وتؤكد الحوكمة الإلكترونية على تغيير العمليات الحكومية الداخلية والخارجية من خلال التكنولوجيا والخدمات العامة الإلكترونية والمشاركة الإلكترونية (Schellong, 2009; Nordfors L. et al, 2006). ومع ذلك، فإن الحكومة الإلكترونية هي توفير المعلومات والمعاملات الحكومية الروتينية باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،

وبينما أن الحوكمة الإلكترونية هي العلاقة التي تتم بوساطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين المواطنين والحكومة

للتواصل وتقييم السياسة والتعبير عن رأي المواطن (Marche and McNiven, 2003) . وبالتالي، تطورت المواقع الحكومية بسرعة إلى تقديم معاملات إدارية أكثر تطوراً وتعقيداً علاوة على ذلك، بدأوا في التوسع أبعد من مجرد تقديم الخدمات الحكومية والمعاملات الإدارية عبر الإنترنت فشملت الوظائف التي تتيح الاتصال عبر الإنترنت بين المواطنين والحكومة (Ahn, 2011).

ويرى الباحث ان الحوكمة الالكترونية هي المنظومة التي تعمل بيئتها على تحقيق خدمات المواطنين والقيام بالأنشطة الحكومية للمؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص، باستخدام شبكة المعلومات والاتصال، وتقوم الحوكمة الالكترونية على أربع ركائز رئيسية وهي:

1- ربط وتجميع الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية في منصة واحدة وهي منصة الحوكمة على شبكة الانترنت.

2- توفير الاتصال الدائم بالمستفيدين (الجمهور) وتأمين الاحتياجات كافة سواء كانت الاستعلامية أو الخدمية على مدار السنة.

3- تنسيق الأداء والانجاز بين مؤسسات الحوكمة ذاتها والعمل بكفاءة وفاعلية.

4- تحقيق التقليل من الانفاق لجميع العناصر، مما يحقق عوائد أفضل للأنشطة الحكومية ذات الطابع التجاري.

2.1.4 مبادئ الحوكمة:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة في الوقت الحاضر، فقد حرصت العديد من المنظمات الدولية على دراسة هذا المفهوم ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن هذه المنظمات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، وبنك التسويات الدولية، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك

الدولي، وقد خلصت هذه المنظمات إلى وضع حملة مبادئ رئيسة للحوكمة، يعد أولها إطاراً عاماً وضرورياً لتطبيق المبادئ الأخرى (أبو عواد و الكبجي، 2014)، وفيما يلي ملخص لهذه المبادئ:

1. ضمان وجود إطار قانوني فعال لحوكمة المنشآت:

ولكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة المنشآت، يجب الأخذ بعين

الاعتبار ببعض الإرشادات، منها:

- توزيع المسؤوليات في نطاق تشريعي.
- المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق اختصاص تشريعي.
- أنه ذو تأثير فعال على الاداء الاقتصادي الشامل.
- لدي الجهات السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها.

2. حقوق المساهمين:

يتعلق هذا المبدأ بحقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب الملكية ويشمل باختصار:

- توافر الحقوق الأساسية للمساهمين.
- تسهيل الممارسة لحقوق الملكية.
- الحق في التصويت والترشح في اجتماعات الجمعية العامة.
- الحق في المعلومات عن القرارات.
- حق المساهمين في المشاركة والاطلاع على القرارات المتعلقة بالتغيرات بالهيكل وتحديد غاياتها وأهدافها.

3. العدالة بين المساهمين:

ينبغي أن يضمن إطار حوكمة المنشآت معاملة متماثلة لكافة المساهمين، ويتضمن:

- ينبغي أن يكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها.

- الإفصاح عن العمليات.
- ينبغي أن يحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب حين تعرض حقوقهم للانتهاك.

4. دور أصحاب المصالح:

ويتضمن هذا المبدأ على الخصوص، ما يلي:

- تطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- التعويض مقابل انتهاك الحقوق.
- المصالح وفقاً للقانون أو نتيجة لاتفاقيات متبادلة.
- الحصول على المعلومات بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب.

5. الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يضمن إطار حوكمة المنشأة الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة

الموضوعات المهمة المتعلقة بعمل المؤسسة، مضمونها الآتي:

- الإفصاح طبقاً للمستويات النوعية للمحاسبة، والإفصاح المالي وغير المالي.
- القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة، بواسطة مراجع خارجي مستقل كفؤ.
- الإفصاح عن هياكل الحوكمة وسياساتها.
- استكمال إطار الحوكمة بمنهج فعال.
- قابلية المراجعة للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.
- توفير فرصة متساوية، وتوقيت مناسب لإيصال المعلومات لمستخدميها.

6. مسؤولية مجلس الإدارة:

على إطار حوكمة المؤسسات، ضمان التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمنشأة، والرقابة الفعالة على الإدارة، من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤوليته تجاه كل من المؤسسة والمساهمين، وذلك من خلال:

- ضرورة المعاملة العادلة للمساهمين.
- العمل وفقاً للمعلومات الكاملة مع العناية الواجبة.
- تطبيق معايير أخلاقية عالية، مع أخذ مصالح أصحاب المصالح الآخرين بعين الاعتبار.
- عرض استراتيجية المنشأة وسياساتها وخطط عملها السنوية.
- الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المنشأة.
- إتاحة جميع المعلومات لأعضاء مجلس الإدارة وفي الوقت المناسب.

7. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر:

تشمل المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك العلاقات بين المقترضين وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة. تعد هذه المبادئ المراجع الرئيسية للحوكمة على مستوى العالم، لتطبيق أفضل الممارسات المتعلقة بالحوكمة، إلا أن لكل دولة مرجعية محلية، تلزم الشركات العاملة فيها بالتقيد بضوابط الحوكمة المعدة من قبل هذه المرجعيات.

2.1.5 فوائد الحوكمة الإلكترونية:

إن التطبيق السليم لقواعد الحوكمة الإلكترونية ومعاييرها يفضي إلى تحقيق جملة من الفوائد تعود على المؤسسات نفسها، كما تعود على الاقتصاد الوطني برمته، (الدهشان، 2020) وأهم هذه الفوائد ما يلي:

1. تصحيح مسار الاقتصاد الوطني.

2. تشجع الحوكمة المؤسسات كافة على الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة.
3. تساعد الحوكمة في تخفيض كلفة رأس المال على المؤسسات.
4. تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء المؤسسات عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتطبيق الشفافية ونظم الإفصاح.
5. تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية، وتساهم في استقطاب الاستثمارات الخارجية.
6. تعمل الحوكمة على استقرار أسواق المال.
7. يؤدي اتباع المبادئ السليمة لحوكمة المؤسسات إلى خلق الضمانات والاحتياجات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، والحد من التصرفات غير الرشيدة.
8. تعظيم العوائد المتوقعة للدولة من وراء جذب الاستثمارات المختلفة، كما تعمل على الحد من هروب رؤوس الأموال إلى الخارج.
9. تؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة بالاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات الوطنية، ورفع معدلات الاستثمار، كما تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدرته التنافسية، وتساعد المشروعات المختلفة في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وخلق فرص عمل.
10. تتطلب الحوكمة الإفصاح الكامل عن أداء المنشأة والوضع المالي والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا؛ وهو ما يساعد المؤسسات في تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المنشآت.

2.1.6 خصائص الحوكمة الإلكترونية:

تقوم الحوكمة الإلكترونية، بوجه عام على عدة مرتكزات لتحقيق الأهداف المتعلقة بنشاط الحكومات ومنظمات الأعمال والمال (فوزي، 2015؛ القشي، والخطيب، 2006)، وأهم هذه المرتكزات:

1. الشفافية: تعد الشفافية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، التي أخذت بها الإدارة المعاصرة؛ لما لها من أهمية بالغة في ضبط عمل المؤسسات العامة والشركات ووثوق الأطراف المعنية بها، وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وأن صناعة القرارات وتنفيذها تجري وفق قواعد واضحة معلنة، كما تعني أن المعلومات الرسمية متاحة للجميع، وتعني كذلك إتاحة معلومات كافية بأشكال مفهومة يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.

2. المحاسبة والمساءلة: تعد المحاسبة ركيزة أساسية للحكم الجيد، ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الحكومية، بل للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، التي يجب أن تخضع للمحاسبة من قبل المجتمع والقائمين على تلك المؤسسات، والمتأثرين بقراراتها ونشاطاتها، وتعرف المساءلة على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصرف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وتحمل المسؤولية عن عدم القيام بالواجبات المطلوبة أو التجاوزات التي يقترفونها، وتتطلب المساءلة وجود حرية تدفق المعلومات، وبما يمكن الجمهور من الاطلاع على ما يجري من وقائع وحقائق، وغالباً ما يكون السبب في الامتناع عن تقديم المعلومات من قبل الموظفين والمسؤولين الخوف من كشف الأخطاء والتجاوزات التي تجعلهم محلاً للمساءلة، وبموجب هذا المبدأ يحق للمساهمين مساءلة

- الإدارة التنفيذية عن أدائها، وكذلك مساءلة الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومساءلة المجلس أمام المساهمين، وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة، والجدير بالذكر، أن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كلاً منهما الآخر؛ ففي غياب الشفافية تتعذر المساءلة، وما لم تكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أية قيمة، كما ويسهم توافر هاتين القيمتين في قيام إدارة فعالة ومنصفة على صعيد المؤسسات العامة والخاصة، والشفافية تتطلب، أولاً وقبل كل شيء، تدفق المعلومات وعلانية تداولها عبر مختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة التي من شأنها تأمين تواصل المواطنين مع صانعي القرارات.
3. المشاركة: تعد مشاركة المواطنين، أو المساهمة في الشركة، ركناً أساسياً من أركان الحكم الرشيد، وقد تكون المشاركة، إما بصورة مباشرة، أو عن طريق مؤسسات تمثيلية، وهي ما يطلق عليه المشاركة غير المباشرة.
4. حكم القانون: يتطلب الحكم الجيد قواعد قانونية عادلة، يجري تنفيذها بحيادية، حيث يطلب التنفيذ العادل للقانون قضاءً مستقلاً، وشرطة محايدة غير فاسدة.
5. المساواة: إن صلاح المجتمع يعتمد على ضمان شعور كل أعضائه، بأن لهم حظاً من المشاركة فيه، ولا يشعرون بالإقصاء أو التهميش من التيار الرئيس في المجتمع، ويتطلب ذلك أن تحظى كل المجموعات والتكوينات الاجتماعية، سيما الصغيرة منها، بفرص متساوية، من أجل التحسين، أو الحفاظ على ما هو في صالحها وصالح المجتمع بوجه عام، في ظل القانون الذي يجب أن يبسط مظلمته على الجميع.
6. الإحصاءات والمعلومات الرسمية: لا يمكن أن تقوم الحوكمة دون توافر إحصاءات ومعلومات رسمية دقيقة موثوقة محدثة ذات صفة عامة تمس الوطن والمواطنين، يتم

إنتاجها من قبل جهاز قومي كفاء وفعال للإحصاء والمعلومات، حيث تعد جودة النظام

الإحصائي وما ينتجه من إحصاءات ومعلومات جزءاً أساسياً من الحوكمة الرشيدة.

7. العدالة والنزاهة: تركز الحوكمة على وجود النزاهة المالية والأخلاقية كركيزة أساسية

للحوكمة، كما تعتبر البنود المتعلقة بالرقابتين الداخلية والخارجية والرقابة المالية من الأمور

المهمة التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى ضمان النزاهة.

2.1.7 أهداف الحوكمة الالكترونية:

تستهدف تطبيق الحوكمة الالكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وأبرزها هي الانطلاق

بالخدمات الالكترونية الحكومية للمستفيدين من شكلها التقليدي ونطاقها الجغرافي والامكانيات

البشرية إلى جميع المدن والقرى في وقت قياسي وعلى مدار الساعة واليوم والسنة.

تعمل الحوكمة الالكترونية على تحقيق التكامل بين المشاريع الحكومية والقطاع الخاص بدرجة

عالية من الاتساق والتكامل بحيث يخدم الاقتصاد الوطني من خلال تسهيل التعاملات بين القطاع

الحكومي وقطاعات الاعمال. وتهيئة المؤسسات الحكومية للتحويل الالكتروني داخليا وخارجيا وذلك

من خلال الالتزام بفاعلية الأداء الحكومي وتفعيل نظام الدفع الالكتروني.

تستهدف الحوكمة الالكترونية المستوى المثالي من الأخلاق، عند ممارسة الأعمال وتحقق

مبادئ النزاهة والشفافية وحق المساءلة، ومنح هذا الحق للمجتمع، أفراداً، أو ممثلين له، من أجل

مساءلة أجهزة الإدارة العامة، وإتاحة الفرص الجيدة للتنمية، بما يضمن للإفراد في المجتمع

الحصول على حقوقهم وتحسين جودة الحياة في إطار مجتمع ينتهج الديمقراطية ويتبنى قضية

احترام حقوق الإنسان.

كما تهدف قواعد الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة المؤسسات الحكومية

والأهلية، وبالتالي تحقيق الحماية للأفراد، مع مراعاة مصالح الجميع، والحد من استغلال السلطة

في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام الأفراد (بن عمر ودادن، 2014).

2.1.8 أهمية ممارسة الحوكمة الالكترونية:

تعتبر الحوكمة الالكترونية إحدى الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع وإرساء قيم الديمقراطية والعدل والمساواة في الفرص، والشفافية التي تضمن النزاهة، وتعزيز سيادة القانون، ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ، وتؤكد التقارير الدولية، وغالبية الكتاب والمفكرين، أن الحوكمة تمثل الأداة الضرورية لتحسين نوعية الحياة ورفع مستوى معيشة أفراد المجتمع في الدول النامية، وتحقيق الرفاهية والعدالة والاستقرار، ولتحسين مستوى المشاركة من جانب المواطنين في كل ما يخصهم داخل المجتمع المحيط بها، إضافة إلى تعزيز روح الديمقراطية والمساواة، في عصر تزداد فيه روح التحدي من المواطنين، سواءً من خلال الممثلين في مؤسسات المجتمع المدني السلبية، أو عدم الاهتمام بالعديد من القضايا المهمة في المجتمع، من قبل بعض الإدارات الحاكمة أو القطاع الخاص للمواقف (عياش وآخرون، 2021).

وتزايدت أهمية الحوكمة الالكترونية، نتيجة اتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية والرأسمالية التي يعتمد فيها بشكل كبير على الشركات الخاصة؛ لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، ولقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر تمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية؛ فالتجتهت إلى أسواق المال.

وساعد على ذلك، ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، وتزايد لانتقال رؤوس الأموال، عبر الحدود بشكل غير مسبق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، ووقوع كثير من المؤسسات في أزمات مالية، قد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة (ابراهيم العيسوي: 2003).

تؤدي الحوكمة الجيدة في المجتمع، إلى توزيع وتخصيص أمثل للموارد، ويزداد في القدرة التنافسية للمنظمات والشركات. وبث السلوكيات والأخلاقيات، وخلق بيئة تتوافر فيها الشفافية، كذلك تعزيز الإطار التنظيمي والرقابي للمنظمات والشركات (طارق حماد: 2010).

كما تحدد أهمية الحوكمة في:

1. أهمية الحوكمة من منظور الإدارة: تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وتحقيق رصانة علمية وتجنب الفساد الإداري والمالي، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وتعزيز القدرة على التطوير.

2. أهمية الحوكمة من وجهة نظر المجتمع: ينظر المجتمع إلى الحوكمة بأنها رقابة وإشراف ذاتي، يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق الناس، وأن ذلك يحقق رضا المجتمع عن أداء المنظمة.

3. أهمية الحوكمة من وجهة نظر العاملين: تتضمن الحوكمة الرشيدة ضمان حقوق ومصالح العاملين، دون تمييز أو تحسب؛ حيث ينظر العاملون إلى الإدارة بأنها المعنية بالحقوق والمصالح الذاتية لهم (حاكم محسن: 2008).

2.1.9 مزايا الحوكمة الإلكترونية:

للحوكمة الإلكترونية مزايا عديدة، يمكن رصد بعضها كالآتي:

1. تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة بوقت قياسي.

2. تتسم العمليات الإدارية بالمؤسسات بالدقة والوضوح.
3. الاتصال والتواصل بشكل مبسط وسهل بين الدوائر الحكومية والمؤسسات.
4. تُؤمن آليات، كالنقاش العام حول أثر السياسات الحكومية؛ مما يساعد على التقليل من استمرارية السياسات المشوهة والخاطئة.
5. يمكن للحكومة الالكترونية، عبر تأمين المساءلة العامة للسياسيين والموظفين، أن تسهم في حسن تطبيق السياسات الاقتصادية المؤدية إلى النمو.
6. المشاركة في صنع القرار، تمثل خط دفاع ضد السياسات التي تؤدي إلى تفشي الفساد.
7. تضمن الحكومة الالكترونية حرية التعبير، كأساس لتأمين توزيع عادل لمكاسب التنمية.
8. تعتبر الحكومة الالكترونية من الوسائل التي تؤمن النمو والرقي الاجتماعي، كما أنها من الأبعاد الأساسية للتنمية البشرية.
9. توفر الحكومة الالكترونية فرصة لجميع أفراد الشعب، (بصفتهم مواطنين ومستفيدين من خدمات الحكومة، للتعبير عن خياراتهم والمشاركة في الحوار، ووضع الحكومات تحت المسؤولية للعمل لصالحهم).
10. كما تعمل على تصميم نظام شفاف للرقابة والمراجعة، يهدف إلى تقييم الالتزام بالقوانين وتصحيح الخلل.
11. تساعد الحكومة الالكترونية على تنمية وعي وإدراك المواطنين للمسؤولية الاجتماعية.
12. تعمل على تحقيق مزيد من الديمقراطية وتعميقها على المستوى المحلي.
13. ترفع درجة الثقة بين المواطنين والحكومة

2.1.10 أبعاد الحوكمة الإلكترونية:

حدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (1997) ثلاثة أبعاد للحكومة الرشيدة، هي كالتالي:

1. البعد الاقتصادي، أو الحكم الاقتصادي: ويشمل عمليات صنع القرار، التي تؤثر على

الأنشطة الاقتصادية لبلد ما، على علاقاته بالاقتصاديات الأخرى، ويؤثر هذا البعد،

بصورة أساسية، على الجوانب المتعلقة بالعدالة والفقير ونوعية الحياة.

2. البعد السياسي أو الحكم السياسي: ويتمثل في عملية صنع القرار من أجل صياغة

السياسات.

3. البعد الإداري أو الحكم الإداري: هو نظام تنفيذ السياسات والحكم الرشيد الذي يضم

الأبعاد الثلاثة، وهو الذي يحدد العمليات والهياكل التي توجه العلاقات السياسية

والاجتماعية والاقتصادية.

2.1.11 محددات الحوكمة الالكترونية:

يمكن تحديد مجموعتين من المحددات للحوكمة، يتوقف عليها مستوى الجودة والتطبيق الجيد

لحوكمة المؤسسات، وهما:

1. المحددات الخارجية:

إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة

وتشمل:

• المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة، مثل: القوانين

والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركة.

• تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.

• كفاءة وجوده القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة

الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات.

- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم، مثل: الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.

- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة، مثل: مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية (Iskander & Chamlou, 2000).

2. المحددات الداخلية وتشمل:

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المؤسسة.
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين؛ من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.
- خلق فرص العمل (محمد يوسف: 2008).

2.1.12 تحديات الحوكمة الالكترونية:

حدد تقرير التنمية البشرية الصادر عام (2004)، تحت عنوان "نحو الحرية في الوطن العربي"، عدداً من التحديات الأساسية التي تعترض سبيل الحوكمة في المنطقة، شملت أهم تلك التحديات:

- أنظمة الإدارة العامة التي لا تلي، بشكل كامل، حاجات المواطنين.
- قصور وسائل المسائلة المؤسسية.
- إعاقة فرص مشاركة المواطنين في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم.

- عدم تمتع المواطنين بالحقوق الأساسية، مثل: حقوق المواطنة والمساءلة بين الجنسين.
- عدم تفعيل دور الأجهزة الرقابية في القيام بدورها الرقابي المتوقع.
- وجود العديد من الممارسات السلبية التي ترتبط بالإفصاح فيما يتعلق بالملكية والإدارة ومنها عدم الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة.
- عدم القيام بتنمية مستدامة وإنما يقتصر الأمر على إدخال تحسينات في النظام السياسي والاقتصادي، دون القيام بتنمية شاملة لكافة نواحي الحياة.
- عدم القدرة على استعادة ثقة الجمهور.
- لا يتم وضع قواعد تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون؛ حيث يتم وضع قوانين لا تطبق إلا على العامة دون الطبقة الحاكمة التي لا تطبق عليها.

2.1.13 عوامل نجاح الحوكمة الالكترونية:

تحدد عوامل نجاح الحوكمة الالكترونية في:

- إيجاد قيم ملائمة للمستخدمين، يمكن أن تكون موضوعا للحوكمة.
- العمل على إيجاد التوازن بين اهتمامات المستخدمين.
- تأسيس مجموعة من القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسة وقبول جميع العاملين في هذه المؤسسات لهذه القيم الأساسية.
- جعل إدارة المخاطر بالمؤسسة أجزاء متكاملة من نظام حوكمة المؤسسات.
- استخدام المصادر والإفادة منها.
- الميل إلى الاتجاه الاستراتيجي.
- قياس وتقييم الاتجاه الاستراتيجي بصفة دورية للمؤسسة وإتباع الإجراءات التي يتم مقابلتها وإنها مفهومة وحقيقية.

- تمكين الفاعلين الأساسيين من الإبداع والتعبير عن إمكاناتهم الإنسانية.
- تدعيم الثقة والاحترام.
- التمكين والتسهيل والتنظيم أكثر من التحكم.
- الاستدامة، المشروعات والقبول للأفراد.
- القدرة على تعبئة المصادر لأغراض المجتمع.
- القدرة على التعامل مع القضايا المعاصرة (محمود فتحي: 2011) (مديحة فخري: 2001).

2.2 المبحث الثاني: النضج الرقمي:

2.2.1 مفهوم النضج الرقمي:

يعد النضج الرقمي أحد المؤشرات التي تقيس بها الأمم المتحدة مستوى تطور الخدمات الحكومية في الدول حيث إن التحول للحكومة الإلكترونية يعد رحلة طويلة مستمرة في التطوير والتغيير هدفها الوصول إلى مرحلة التكامل بين الخدمات الإلكترونية وهي الهدف الذهبي التي تسعى الحكومات للوصول إليه (Buood, et. al., 2020).

ولم يتم الاتفاق اصطلاحاً على تعريف محدد للنضج الرقمي، حيث عرفته منصة يسر للتحول الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية بأنه أداة تقييم مستوى الرقمنة والتطوير في تقديم الخدمات الحكومية للجمهور، ويشجع الجهات الحكومية على زيادة تقديم الخدمات الحكومية الرقمية، ورفع مستوى الشفافية والموثوقية في إجراءات الأعمال للخدمات الحكومية الرقمية المقدمة لعموم المستفيدين بمختلف القنوات، ويحسن عملية تقديم الخدمات الحكومية ويعزز تحقيق الرفاه الاجتماعي عبر دعم سياسات تركز على المواطنين وإبراز العوامل المؤثرة في رضاهم عند تقديم الخدمات الحكومية الرقمية. كما عرفه (رومان تيشرت) بأنه طريقة منهجية للمؤسسة للتحول رقمياً ،

فهو يصف ما حققته المؤسسة بالفعل من حيث أداء جهود التحول الرقمي وكيفية استعدادها بشكل منهجي للتكيف مع بيئة رقمية متزايدة من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية ، ويتجاوز النضج الرقمي مجرد تفسير تكنولوجي يعكس ببساطة مدى أداء الشركة للمهام ومعالجة تدفقات المعلومات عن طريق تقنية المعلومات، حيث يعكس أيضاً تفسيراً إدارياً يصف ما حققته الشركة من حيث أداء جهود التحول الرقمي بما في ذلك التغييرات في المنتجات والخدمات والعمليات والمهارات والثقافة والقدرات، فالنضج الرقمي هو عملية تعلم المؤسسة لكيفية الاستجابة بشكل مناسب للبيئة التنافسية الرقمية الناشئة (Brodny & Tutak, 2021).

واستناداً على ما اطلع عليه الباحث في هذه الدراسة من دراسات حول النضج الرقمي يمكننا الاستنتاج الآتي:

أ- أن مصطلح النضج الرقمي يُعد من المصطلحات الحديثة في أدبيات البحوث والدراسات، فالبحوث التي تناولت هذا الموضوع قليلة مقارنة بموضوع التحول الرقمي.

ب- أن الوصول للنضج الرقمي يتطلب إعداد نماذج وخطط استراتيجية للوصول إلى النضج الرقمي في المؤسسة حسب عدة معايير ووفقاً لمجال المؤسسة وتطلعاتها وحجمها ودورها الرقمي في تحقيق أهدافها.

ت- أن المؤسسات تقوم بعمل نموذج التحول الرقمي المناسب لها لتقييم مدى جاهزيتها الرقمية بشكل عام، وذلك عن طريق تقييم القدرات الأساسية والسلوكيات والكفاءات التي تحدد عملية رقمية ناضجة، بحيث يهدف النموذج إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، أبرزها دفع عجلة التحول الرقمي في المؤسسة، تحفيز المنافسة الإيجابية بين المؤسسات في مجال التحول الرقمي، وتعزيز توجه المؤسسات لتبني تقنيات الجيل الرابع من الثورة الصناعية والمتمثلة في الذكاء الاصطناعي.

ث- أن اغلب البحوث والمقالات التي تناولت موضوع النضج الرقمي تركز على عرض نماذج

تتوافق مع العمليات التشغيلية للمؤسسة وتسعى إلى تحقيق النضج الرقمي.

من فوائد النضج الرقمي أولاً يتم نقل كل الخدمات إلى وسائط رقمية، ويقلل التكلفة ويتم

التخلص من الورق والطباعة والبريد والارشفة ويقلل عبء العمل غير الضروري، ويزيد من

الإنتاجية ويوفر الوقت. ثانياً زيادة جودة البيانات الرقمية التي يتم الحصول عليها من العملاء

الحاليين والمحتملين والتي تدعم صنع القرار (Gerald, et. al., 2017).

2.2.2 نماذج النضج الرقمي:

ولتحقيق النضج الرقمي بالصورة المأمولة ظهرت عدة نماذج توضح المراحل التي يجب أن

تسير فيها الحكومة الإلكترونية رحلتها نحو النضج بالخدمات التي تقدمها، إلا أن أشهر هذه

النماذج انتشاراً هما النموذجان المقدمان من الأمم المتحدة والنموذج المقدم من البنك الدولي، حيث

أوضحا (خمس) مراحل لنضج الحكومة الإلكترونية، وتتمثل في:

أ- **مرحلة البزوغ:** حيث تظهر الحكومة حضورها الرسمي في مواقع جهاتها غير المتصلة

ببعضها والتي تنشر معلومات وبيانات لا يتم تحديثها إلا نادراً.

ب- **مرحلة التحسن:** ويكون حضور الحكومة فيها بزيادة عدد المواقع الحكومية مع تحديث

البيانات باستمرار ويغلب على المحتوى الديناميكية.

ت- **مرحلة التفاعل:** تمكن فيها الحكومة المستخدمين من طباعة النماذج الإلكترونية، والتواصل

عبر الإيميل الإلكتروني مع المسؤولين والموظفين، وإرسال الطلبات إلى الحكومة، وحجز

المواعيد.

ث- **مرحلة المعاملات:** تمكن الحكومة فيها المستخدمين من الدفع الإلكتروني لمعاملاتهم وإتمام

المعاملات ذات الطابع المالي إلكترونياً.

ج- **مرحلة التكامل:** هي المرحلة التي تتكامل فيها الخدمات الإلكترونية بين كل الجهات الحكومية ويتمكن خلالها المستخدم من طلب الخدمات إلكترونياً، بدون أن يتكلف بمراجعة كل جهة على حده (Durek, et. al., 2014).

وهناك (4) أربعة مزايا لنهج نضج رقمي مخطط، حيث تجد المنظمات التي تقيم نضجها الرقمي المستقبلي أنه من المفيد التفكير في (4) أربع فئات عريضة، حيث تصبح المنظمات أكثر ربحية عندما تعمل هذه المعايير الأربعة بالترادف، وتعتبر أساس القدرات الاستراتيجية لفهم السوق (نظرة شمولية) والتكيف مع الظروف الجديدة (الرشاقة) وخلق القيمة بطرق جديدة (الابتكار) (VanBoskirk, 2017)، وتتحدد هذه المزايا بالآتي:

- **الهيكل:** كيف يتم تنظيم الدوائر والأقسام والشعب لتعكس ظروف السوق بشكل أفضل؟
- **الثقافة:** ما هو نهج الشركة لبناء المهارات؟ كيف يتم توظيف الأشخاص وتدريبهم والاحتفاظ بهم؟
- **العملية:** كيف يتم إنجاز الأشياء؟ كيف يتم توفير الموارد وإدارتها ودعمها بواسطة التكنولوجيا؟
- **التكنولوجيا:** ما هي المنصات والأنظمة والأدوات المتاحة؟ وكيف تم دمجها؟

2.2.3 مؤشرات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لقياس النضج الرقمي:

حددت المنظمة ستة أبعاد رئيسية للحكومة الرقمية لتقييم نضج الحكومات في هذه المجالات (Ifenthaler & Egloffstein, 2019) وهي:

- 1- **تعتمد على المستخدم:** (أي أن الحكومات التي تستمع إلى احتياجات المستخدمين).
- 2- **الحكومة كمنصة:** (أي أن الحكومات تعمل بتعاون مع الجمهور لمواجهة التحديات المشتركة).

3- تصميم رقمي: (أي تأصيل التحول الرقمي داخل الحكومات).

4- تعتمد على البيانات الرقمية: (أي أن الحكومات تستخدم البيانات كأصل استراتيجي

واساسي).

5- استباقي: (أي توقع الحكومات للاحتياجات وتقديم الخدمات قبل الحاجة الملحة لها).

6- الشفافية: (أي ان الحكومات تتسم بالشفافية وتحمل المسؤولية).

2.2.4 أدوات النضج الرقمي:

1. تحليلات البيانات الكبيرة: تحليل البيانات الضخمة من الأجهزة الذكية أو أجهزة الاستشعار

تلعب تقنيات تحليلات البيانات الكبيرة حاليًا دورًا كبيرًا في تقديم جميع أنواع الحلول المبتكرة.

التطور لتعتمد التقنيات الرقمية على تحليل مجموعات البيانات الكبيرة. لا يمكن تنفيذ رقمنة

الشركات بشكل فعال بدون تطوير هذا المجال. تحليل البيانات الضخمة من تحديد الموقع

الجغرافي للمحمول الأجهزة.

2. تحليل الذكاء الاصطناعي للبيانات الضخمة: داخليًا باستخدام التعلم الآلي، يتيح الذكاء

الاصطناعي تحقيق أقصى استفادة من البيانات تتم معالجتها بواسطة مكونات متصلة عبر

إنترنت الأشياء. على أساس القياس عن بعد البيانات، يمكن لجهاز مزود بالذكاء

الاصطناعي التحكم في نظام آلات مترابطة ومتزامنة تعمل معًا من خلال إنترنت الأشياء،

التحكم في الأجهزة الفردية، وحتى اتخاذ قرارات مستقلة.

3. الحوسبة السحابية: شراء خدمات الحوسبة السحابية المستخدمة عبر إنترنت يجلب استخدام

الحوسبة السحابية العديد من الفوائد للمؤسسات. أول من كل ذلك، يقلل من تكاليف التشغيل

(يقلل من تكلفة صيانة تكنولوجيا المعلومات البنية التحتية) ويزيد من أمن البيانات. تتيح

تقنيات السحابة، من بين أمور أخرى، تخزين البيانات، التطبيقات والبرامج وكذلك تشغيلها

من أي مكان في العالم (مطلوب الوصول إلى الإنترنت فقط). الوصول إلى أحدث التقنيات وسهولة الاستخدام من الحجج الجادة لاستخدامها.

4. **الطباعة ثلاثية الأبعاد:** استخدام الطباعة ثلاثية الأبعاد تعد تقنية الطباعة ثلاثية الأبعاد حاليًا واحدة من أسرع التقنيات نموًا المجالات المتعلقة برقمنة الاقتصاد العالمي. يتم استخدامه من قبل العديد من الشركات في عمليات النمذجة وصنع الأدوات، إنتاج دفعة صغيرة، وأنشطة أخرى. تقنية الطباعة ثلاثية الأبعاد يسمح للشركات بإكمال الدورة الكاملة لتصنيع المنتجات في وقت قصير، والذي، في كثير من الحالات، هو ميزتهم التنافسية.

5. **الروبوتات:** استخدام الروبوتات الصناعية أو الخدمية أتمتة عمليات الإنتاج التي تتضمن استبدال الأنشطة البشرية مع الآلات هي العملية الجوهرية لرقمنة الاقتصاد. إدخال الروبوتات هو المرتبطة بتكاليف عالية جدا، ولكن مزايا هذه العملية ضخمة. من الجدير بالذكر فقط كفاءة وجودة الإنتاج والتي يمكن أن تكون في هذه الحالة بمستوى بعيد عن متناول الموظفين تقريبًا.

6. **التكامل الداخلي العمليات:** الشركات التي لديها حزمة برامج ERP للمشاركة المعلومات بين المجالات الوظيفية المختلفة تم تصميم تطبيقات (أنظمة) تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في الشركات لتسهيل تدفق المعلومات وإمكانية أفقي ورأسي دمج. شمولية هذه الأنظمة والوظائف، التي تستند عادةً إلى مجموعات بيانات كبيرة، توفر فرصًا رائعة لتحسين عمليات الإنتاج في المؤسسة. هذا يرجع بشكل أساسي إلى تكامل العمليات المتعلقة بالأعمال التخطيط، شراء السلع والخدمات، عمليات التسويق، المبيعات، العلاقات بين المؤسسة والمستهلكين، والشؤون المالية للشركة، والموارد البشرية. الشركات التي تستخدم الحلول البرمجية مثل العملاء إدارة العلاقات التكامل مع العملاء /الموردين وسلسلة التوريد إدارة

الشركات التي ترسل الفواتير الإلكترونية، مناسبة للألية معالجة تشمل إدارة سلسلة التوريد جميع الأنشطة المتعلقة بالبورصة المعلومات بين المؤسسة ومورديها و / أو العملاء. يعد رقمنة هذا المجال من أنشطة الشركات أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة لتحسين عملياتهم. يمكن افتراض أن الرقمنة من العمليات التجارية في المؤسسة شرط أساسي لها التنمية في الاقتصاد الرقمي.

7. **إنترنت الأشياء:** استخدام الأجهزة أو الأنظمة المترابطة التي يمكن أن تكون مراقبتها أو التحكم فيها عن بعد عبر الإنترنت (إنترنت الأشياء) يلعب إنترنت الأشياء أحد الأدوار الرئيسية في الأعمال التجارية اليوم. إنترنت الأشياء يجمع بين تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا التشغيلية، والتي يشير إلى الربط الشبكي للعمليات وأنظمة التحكم الصناعية (ICS) (واجهات بين الإنسان والآلة، أو برنامج الإشراف على الإنتاج أو وحدات تحكم منطقية قابلة للبرمجة). تفاعل إنترنت الأشياء تضمن التكنولوجيا مع التكنولوجيا التشغيلية، من بين أمور أخرى، اتساق النظام من حيث الأتمتة والتحسين، وتحسين البيانات التوافر، وما إلى ذلك، تُستخدم أنظمة إنترنت الأشياء أيضًا لتحديد مواقع المركبات المستقلة أو العمال والسيطرة على العوامل البيئية. هذه التكنولوجيا يتطلب استخدام البيانات. يمكن أن توفر الأجهزة التي تشكل إنترنت الأشياء معلومات لخوارزميات الذكاء الاصطناعي التي تحل البيانات في الواقع زمن.

8. **تحسين استهلاك الطاقة:** استخدام العدادات الذكية والمصابيح الذكية والثرموستات الذكية في المؤسسة مقدمات استخدام أجهزة الاستشعار أو علامات RFID للمراقبة أو التشغيل الآلي عمليات الإنتاج، لإدارة الخدمات اللوجستية، لتتبع حركة المنتجات المهارات الرقمية (التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) الشركات التي قدمت التدريب للتطوير /

الترقية مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لموظفيها يرتبط إدخال التقنيات الرقمية بالحاجة إلى بناء مجتمع رقمي. حاليًا، تعتبر المهارات الرقمية أساسية الشرط الذي يحدد إمكانية تطوير الاقتصاد الرقمي. أنها تتطلب رفع مستوى المهارات باستمرار من قبل الموظفين بحيث، مع تطوير وتنفيذ التقنيات الجديدة، لا يوجد ظاهرة الاستبعاد الرقمي (Eremina, et. ai., 2019).

2.3 المبحث الثالث: الأداء المؤسسي

2.3.1 مفهوم الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء على أنه "عملية تسهل للمسيرين معرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي أن يؤدي، فهو عمل غايته تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، أو بدنية، أو مهارات فنية، أو سلوكية، أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية قصد الدفع به نحو التطور والتحسين مستقبلا.

أي أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الفرد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حده وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج أو لتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تفاديها مستقبلا وبيان جوانب القوة والعمل على تعزيزها. ويمثل مفهوم الأداء التأثير الصافي للجهود الشخصية بدءًا من القدرة وإدراك الأدوار أو المهام. ويمثل درجة إتمام وإنجاز المهام التي تشكل عمل الفرد، ولذلك نجد مفاهيم كثيرة للأداء. ومنها:

- الأداء: هو العمل الذي يقوم به الفرد وفهمه لدوره ومهنته، وفهمه لتوقعاته ومتطلباته، ومدى اتباعه لأسلوب عمل معين، وترشده الإدارة من خلال رئيسته المباشر.
- ويعرف الأداء بأنه هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته المكلف بها من الجهة التي ترتبط وظيفته بها.
- ويعرف أيضًا بالدرجة، وهي تمثل درجة إتمام وإنجاز المهام التي تشكل عمل الفرد، مما يعكس الطريقة التي يتم بها تحقيقه أو درجة الرضا الشخصي عن متطلبات العمل (الدروبي، 2006، 54).

من المحتوى أعلاه، يتضح أن تعريف الأداء متنوع ويعود ذلك إلى الدراسات والأبحاث المختلفة في هذا المجال سواء كان بحثًا نظريًا أو بحثًا ميدانيًا، ورغم اختلاف تعريفات الأداء لدى الباحثين إلا أنهم هناك عوامل شائعة تقريبًا في الأداء. وهي:

- 1- الموظف: ويتمثل بمعرفته وقدراته ومهاراته، وقيمه، واتجاهاته، ودوافعه.
- 2- الوظيفة: وتمثل المتطلبات والتحديات والمسؤوليات المقدمة، وكذلك فرص التنمية، والترويج والتدابير الحافزة المقدمة.
- 3- الموقف: وهي خاصية البيئة التنظيمية من بيئة العمل والإشراف والنظام الإداري والهيكل التنظيمي ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين (الصيرفي، 2007، 65).

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه: إذا تم تصميم أداء الفرد لتحقيق أهداف معينة مرغوبة، فيجب تقييم هذا الأداء بانتظام لضمان تطابق الأداء الفعلي، وتحديد أوجه القوة وتدعيمها، وكذلك أوجه

الضعف لعلاجها ومحاولة تفاديها مستقبلاً. ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لأداء العاملين ومدى تحقيقهم المستويات المطلوبة (الفريجات، 2009، 18).

عناصر الأداء: يجب على الناس فهم وإتقان العناصر المختلفة المتعلقة بالأداء، ويشير

العديد من الباحثين إلى أن أهم العناصر هي كما يلي:

- معرفة متطلبات الوظيفة: بما في ذلك المعرفة والمهارات التقنية والخلفية العامة المتعلقة بالوظيفة والمجالات ذات الصلة.
- مقدار العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يمكن للموظف إنجازه في ظل الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- المثابرة والموثوقية: ويشمل ذلك القدرة على الجدية والتفاني والمسؤولية عن العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (العجمي، 2017، 30).

معايير الأداء: هي أسس ينسب إليها أداء العاملين يستخدمه كأساس للحكم عليه، وبدون

ذلك يستحيل معرفة ما إذا كان بإمكاننا تحقيق أهدافنا بوضوح ودقة. يتم تعريف المعيار على أنه مستوى الأداء المستهدف، والذي من خلاله يمكن تقييم الأداء الفعلي في أي نشاط. من أجل الحفاظ على موضوعية التقييم وتجنب التمييز، يجب تحديد معايير الأداء قبل البدء في عملية التقييم، لذلك هناك العديد من معايير التقييم في المؤسسات، بعضها يستخدم معايير مطلقة أو نسبية، بينما يعتمد البعض الآخر على معايير فردية أو جماعية. هناك ثلاثة أنواع من المعايير:

- المعايير أو المعدلات الكمية.

- المعايير النوعية.

- المعايير النوعية والكمية.

2.3.2 أهمية الأداء المؤسسي:

وتجدر الإشارة إلى أن الأداء المؤسسي يفيد المؤسسة في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة

وواقعية ومن أمثلة ذلك:

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية وتحديد كفاءة سياسات التدريب.
- يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين أو فشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للمؤسسة.
- يساعد في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل الترقية، الأجور، التحفيز...
- تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال إدراكهم بأن أدائهم وسلوكهم سيكونان موضع تقييم من رؤسائهم.
- تنمية الاتصال بين الإدارة والعاملين وخلق مناخ عمل.
- تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمال شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- تحديد تكاليف العمل البشري وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد. أي تحقيق المساواة بين المجهودات المقدمة من العامل والتعويضات المقدمة له عن هذه المجهودات (الحراشة، 2016، 7).

كما تتمثل أهمية الأداء المؤسسي في تقييم الأداء: هو تقدير كفاءة عمل الفرد لفهم مدى ملاءمته للوفاء بعبء العمل وأدائه لواجباته وتعاونه مع الزملاء وطاعة رؤسائه وسلوكه تجاه من يتعامل معه ودوره على المستوى التنظيمي. كفاءة المناصب الرفيعة المستوى. وتتمثل خطوات تقييم الأداء في:

- 1- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: أي تحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل:
 - نوعية العمل المنجز.
 - التعاون مع الرؤساء والزملاء.
 - درجة الابتكار في الأداء.
 - 2- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: هناك طرق كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المنظمات والوظائف، وتختلف طرق التقييم باختلاف الفئات الوظيفية.
 - 3- تدريب المشرفين على التقييم.
 - 4- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين وعناصرها مثل الطريقة المستخدمة في التقييم والعناصر الذي سيركز عليها الفائدة من عملية التقييم.
 - 5- تحديد معايير مسبقة للمقارنة.
 - 6- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف حتى يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه.
 - 7- تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً لرفع كفاءة الأداء (فهيمى، 2000، 69).
- كما تتبع أهمية الأداء المؤسسي أيضًا من أهدافه التي سعى لتحقيقها، وهي كما يلي:
1. توفير الفرصة المناسبة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.
 2. إتاحة المجال للمشرفين في صياغ البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.

3. تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور، والمكافآت، والنقل، والترقية.

4. إعطاء الفرصة للمشرفين لتحديد نقاط القوة والضعف الناتجة عن تقييم أداء الموظفين (الفودري، 2019، 10).

2.3.3 مقاييس الأداء المؤسسي:

تعددت طرق قياس الأداء المؤسسي بين التقليدية والحديثة بحيث لكل منها مزايا وعيوب، لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم مكيف مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية، بالإضافة إلى مميزات المهمة الممارسة. ومن أهم الطرق التقليدية: المقاييس المتدرجة، الترتيب العام، قوائم المراجعة، أما أهم الطرق الحديثة فتتمثل في التوزيع الإجمالي، الاختيار الإجمالي، الأحداث الجوهرية، التقرير المكتوب، الإدارة بالأهداف، 360 درجة، التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة. وسنكتفي في هذه الدراسة بتقديم طريقة المقاييس المتدرجة وطريقة الإدارة بالأهداف لأنهما الطريقتان المطبقتان في المؤسسة مجال الدراسة. كما سنتطرق إلى طريقة 360 درجة في التقييم لأننا سنقترح على المؤسسة -مجال الدراسة- تطبيقها (الدالة، 2003، 21).

1. طريقة المقاييس المتدرجة:

تعتمد هذه الطريقة على حصر العناصر المهمة التي تقيس الأداء لدى العاملين ويتم إعطاء درجات متدرجة لكل عنصر من عناصر التقييم، من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل، من إيجابي إلى سلبي أو تقديرات مثل ممتاز، جيد جداً، متوسط، ضعيف، ثم يمنح العامل الدرجة التي يرى الرئيس المباشر أنه يستحقها عن هذا العنصر وكذلك في بقية العناصر الأخرى التي تقيس الأداء مثل: التعاون مع الزملاء، المعرفة بالواجبات والمهام، الحضور في المواعيد، العلاقة مع

العملاء، حب العمل، سرعة الإنجاز، القدرة على حل المشكلات... إلخ، وأمام كل صفة يستخدم الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 7 في حالة الترتيب الرقمي ومن أ إلى ر في حالة الترتيب الرمزي، ويمثل الرقم 1 أو الرمز أ أعلى درجة توافر للصفة المعنية بينما الرقم 3 أو 5 أو 7 أو الرمز "ر" أقل درجة توافر للصفة المستخدمة في الترتيب. وبتجميع درجات كل فرد التي تحصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم. بعدها اتخذت هذه الطريقة شكلا أكثر تطورا وذلك بتقدير درجة لكل عامل من عوامل التقييم تبعا لأهميته النسبية، ثم تقييم تلك الدرجة إلى المراتب التي يتكون منها المعيار، ويحدد الأداء على أساس تجميع الدرجات.

2. طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم استراتيجية الإدارة بالأهداف على تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها سواء بالنسبة للإدارة العليا أو بالنسبة للإدارة الوسطى وذلك بمشاركة الرؤساء والمرؤوسين ثم تحفيز العاملين وجعلهم يلتزمون بتحقيق الأهداف التي ساهموا في وضعها بأنفسهم.

وتعود أهمية مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف إلى سببين وهما:

- أنهم يمتلكون معلومات حيوية قد تساهم في وضع توقعات أداء ملائمة.
- سوف يصبحون أكثر استعدادا في قبول توقعات ساهموا في وضعها.

كما أن الأفراد قد يعترضون على الكثير من الضغوط التي تفرض عليهم لتحسين الأداء ذلك بأنهم يشعرون بأن تحسين الأداء شيئا مفروضا عليهم يجب إجادته.

من مزايا هذه الطريقة أنها تجعل للمرؤوسين دورا هاما في عملية تقييم الأداء وذلك بحثهم على المبادرة والمشاركة في وضع الأهداف وبالتالي تحفيزهم على تحقيق النتائج إلا أن عملية تحديد

الأهداف ليست سهلة خاصة الأهداف غير القابلة للقياس كما أن نجاح هذه الطريقة يعتمد على القيادة الديمقراطية وعلى نوعية معينة من المرؤوسين ممن يتوفر فيهم الدافع والقدرة على العمل والاستمرار فيه (الفودري، 2019، 13).

3. التقييم المتعدد المصادر (طريقة 360 درجة):

ظهرت هذه الطريقة بأمريكا الشمالية وتسمى أيضا طريقة التغذية المرتدة، إذ تتيح الحصول على تقييمات مختلفة ومن مصادر متعددة هي: الرئيس المباشر، المرؤوسون، العملاء، الزملاء والعامل نفسه، بدلا من الاعتماد على مصدر واحد للتقييم وهو قيام الرئيس المباشر فقط بتقييم مرؤوسيه.

الخطوات المتبعة في قياس الأداء المؤسسي:

▪ خطوات وضع نظام قياس الأداء: وتتم بالمراحل التالية:

- أ. تحديد المعايير أو المقاييس: هي العوامل التي يتم قياس أداء العاملين على أساسها.
- ب. اختيار طريقة التقييم: هناك عدة طرق لتقييم الأداء ولكل واحدة مزايا وعيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل طريقة أو عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية مكيف مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع مميزات المهمة الممارسة.
- ت. تحديد دورية التقييم: أي تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم.
- ث. تحديد المقيم: " يتم تقييم أداء العاملين من قبل رئيسهم المباشر، وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم.

- ج. تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم مع تزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها مثل كيفية الاستماع الفعال.
- ح. إعلان نتائج التقييم: لا بد من إعلان نتائج التقييم وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة ومنها وقوف العامل على مواطن القوة وتعزيز ذلك والاستفادة منه في الوظائف والمهام التي تتناسب مع قدراته ومهاراته وكذلك التعرف على مواطن الضعف وتقاديبها.
- خ. المقابلة التقييمية: يقوم الرئيس المباشر بمقابلة العاملين الذين خضعوا لعملية التقييم لمناقشة مواطن الضعف لديهم ووضع حلول مشتركة لتكون أكثر فاعلية ولتطوير الأداء في المستقبل.
- د. تصميم استمارة التقييم: لا بد من وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة (العباس، 2019، 10).

▪ **خطوات التقييم التنفيذية:** يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشتمل على ما يلي:

- أ. دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
- ب. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد وفهم المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى رؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم وربط ذلك بنظام التحفيز.
- ت. مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالأداء المعياري وتحديد نقاط القوة والضعف، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على اتجاهات العاملين وسلوكهم. "ولذلك لا بد من البحث في الآثار المترتبة على عملية تقييم الأداء مثل الدافع العمل والجهد والالتزام التنظيمي"

"إذ لا بد أن تحافظ عملية تقييم الأداء على مستويات عالية من الجهد وعلى توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق الأهداف المرجوة خصوصاً وأن التقييم يشكل أساساً لعدة قرارات هامة"، وعليه يستوجب القيام بالخطوة التالية.

ذ. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين.

ر. اتخاذ الإجراءات التصحيحية (العباس، 2019، 15).

الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي: والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- ✓ استخدام أقل عدد من الصفات مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
- ✓ الاكتفاء بالتقديرات الجزئية في موضوع التقييم فيما يتعلق بالنواحي الشخصية المختلفة وعدم احتساب القيمة الإجمالية لكفاءة العامل.
- ✓ عدم اقتصار عملية التقييم على المشرف المباشر فقط مع إعطاء مساحة التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة (مرعي، 2000، 15).

2.3.4 مكونات الأداء المؤسسي:

هناك خطوات للأداء وأنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، غير أنه وبصفة عامة نستطيع

أن نضع بعض الخطوات العامة لهذه الخطوات على النحو التالي (مصطفى، 2007، 1-16):

أولاً: تحديد متطلبات التقويم وأهدافه: وفي هذه الخطوة يقوم المسؤولون في المنظمات بتحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقويمها وقياسها. ويمكن استخلاص هذه العناصر من نموذج "وصف الوظيفة"، أو من نموذج مخصص لقياس متطلبات معينة من الموظف، وقد تتدرج هذه المتطلبات في عدة تقسيمات مثل، نوعية العمل المنجز، التعاون مع الرؤساء والزملاء، أو درجة الابتكار في الأداء. وفي بعض الأحيان يمكن أن يصمم نموذج التقويم وفقاً لكل مجموعة

من الوظائف أو مجموعة من الموظفين الذين يقومون بأعمال مشابهة. وهناك طرق كثيرة للتقويم، وقد لا تصلح طريقة محددة بذاتها للاستخدام في كل المنظمات، إن اختيار الطريقة المناسبة هي أمر جدير بالاهتمام لأن طريقة التقويم المستخدمة ستصبح بعد ذلك المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.

ثانيًا: تدريب المشرفين: لا بد وأن يحظى هذا الموضوع بأهمية خاصة من المنظمات، إذ لا بد من تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقويم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقويم مع مرؤوسيه. إن أي خلل في هذه العملية سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم، وكذلك الخطوات التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في منح العلاوات، أو المكافآت التشجيعية والترقية، أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلاً.

ثالثًا: مناقشة طرق التقويم مع الموظفين: قبل أن تجري عملية التقويم لا بد وأن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقويم، وأهداف هذا التقويم، وما هي العناصر التي سيركز عليها التقويم، وفائدة هذا التقويم وانعكاساته على مستقبل الموظف.

رابعًا: تحديد معايير مسبقة للمقارنة: الهدف من تقويم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل. هذا يعني أنه هذه المتطلبات لا بد وأن تحدد في شكل معايير إما كمية، أو نوعية، أو زمنية. وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل لا بد وأن يستند على هذه المعايير المسبقة، وألا تكون لمشاعر الرئيس أو عواطفه أي دخل في عملية التقويم.

خامسًا: مناقشة نتائج التقويم مع الموظف: يتردد بعض الرؤساء في مناقشة نتائج التقويم مع الموظفين، غير أن هذا يجب ألا يحدث. فإنه من حق الموظف أن يعرف نتائج التقويم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة. ومتى ما كان هناك

اتفاق عام في مناقشة هذه النتائج فإن على الرئيس أن يبدأ بعرض مواقع القوة في إنجاز موظفيه، ثم ينتقل بعد ذلك إلى مواقع الضعف ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه وتحسين هذه الجوانب. كما أن على الرئيس أن يسمح للموظف بحرية كاملة أن يناقشه في هذه النتائج وأن يسمع منه وجهة نظره.

سادسًا: تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً: على الرئيس بعد أن تتم مناقشة نتائج التقييم أن يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء. وقد تتحدد جوانب التطوير في واحد أو أكثر من متطلبات العمل مثل: الجانب الفني، وسلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء، ورفع كفاءة الاتصالات، ورفع كفاءة اتخاذ القرارات.

2.3.5 مجالات الأداء المؤسسي:

(1) تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة منها الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء الإداري نتناولها بإيجاز فيما يلي (زايد، 2017، 273-274):

(2) الأداء الاقتصادي: بتطبيق المبادئ الاقتصادية وسريانها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المنظمة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

(3) الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تتمثل أهداف المنظمة على المستوى الاجتماعي والقومي في المجالات التالية: التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية، والاستشارات والبحوث،

والأهداف التي تحدد مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها. ويتميز هذا النوع من الأداء بنقض المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر به، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء. ولذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

4) الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في منظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية. كما أن تقييم الأداء في منظمات الأعمال يعتمد على ضرورة استخراج وحساب مجموعه من النسب والمؤشرات، وتقديم بيانات تحليلية وتفصيلية عن النتائج المحققة ومقارنتها بالفترات السابقة، ودراسة نتائج المقارنات السابقة، وتحديد أثر العوامل المختلفة على النتائج المحققة.

2.3.6 جودة الأداء المؤسسي:

تعرف جودة الأداء المؤسسي بأنها الاستخدام الكفؤ لكافة الطاقات والموارد المتاحة في المؤسسة لتحقيق حجم الإنتاج المرغوب أو الخدمة الأفضل، وتقديمها في الأوقات المناسبة وبالجودة العالية، والتكاليف المنخفضة والكمية المحددة، كل ذلك بهدف تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية (سميث، 2002، 11).

تبرز أهمية الإنتاجية للمؤسسات ويتأثر انخفاض أو ارتفاع الإنتاجية في أي مؤسسة ثلاث متغيرات هي العاملين ورأس المال والإدارة، وإذ تسهم هذه المتغيرات بشكل حرج في تحسين الإنتاجية

للمؤسسات لأنها تمثل مجالات للمدراء من اتخاذ قرارات لتحسين الإنتاجية وذلك من خلال (محمود، 2017):

1. إنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة بمجهود وبموارد أقل، وهذا يجعل الخدمة أكثر قدرة على المنافسة في المجتمع.
2. تخفيض أسعار بيع الخدمات، وانخفاض الأسعار يؤدي إلى زيادة الطلب والإقبال على الخدمات.
3. تحقق الإنتاجية الاستخدام الأمثل من موارد النادرة ذات الاستخدامات المتعددة.
4. تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية.
5. الإنتاجية هي المصدر الأساسي لزيادة الثروة القومية فالاستخدام الأمثل للموارد يقلل الفاقد في الإنتاج وهذا يحافظ على الموارد النادرة من الضياع. ويمكن أيضا تحدد أهمية الإنتاجية في العناصر الآتية:

- الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسات وقدرتها على الاستمرار.
- الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الكفاءة للمؤسسة.
- الإنتاجية نشاط هام في توسيع نطاق الخدمات لتقديم الخدمات التي يحتاجها المجتمع بشكل جيد وكفؤ.
- الإنتاجية عنصر هام في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية.

كما أن أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد حيث تعكس مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه فكما زادت الإنتاجية ارتفع دخله وزاد تقدير رؤسائه له وإذا انخفض يدل ذلك على قلة مساهمته في وظيفته ومجتمعه، ويعني ذلك تعرضه للخسارة أو نقص الدخل أو التقييم السلبي التي تؤثر سلباً على أدائه (محمود، 2017، 723).

وتجدر الإشارة هنا إلى أساليب تحسين إنتاجية العاملين، حيث إن هناك العديد من الأسباب والعناصر التي تساعد على التحسين المستمر للإنتاجية ومنها ما يلي:

1. التركيز على حسن إدارة العناصر المختلفة في الإنتاجية.
2. يجب ان تقاس الإنتاجية بكل عناية حيث إن وضع نظام قياس هو مطلب أساسي لأي برنامج ناجح لتحسين الإنتاجية.
3. تخطيط وتنظيم ومراقبة أي برنامج لتحسين الإنتاجية وهذا يدعم رسالة المنظمة عن أهمية الإنتاجية للأفراد وللمنظمة والمجتمع.
4. التفكير العلمي المنظم للإدارة العليا في اختيار بدائل تحسين التكنولوجيا، فهناك ثلاث اتجاهات أمام الإدارة في ذلك هي:

- تحسين الإنتاجية من خلال التركيز على إدارة الإنتاجية بفعالية من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة.

- تحسين الإنتاجية من خلال التركيز على الجوانب المادية والملموسة.

- الاستخدام الجيد للموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة هو صلب الإدارة.

- أهمية الموارد البشرية أن الأفراد هم المفتاح الرئيسي لزيادة تحسين الإنتاجية.

ومما سبق يتضح أن تحسين الإنتاجية يتأتى من إدارة الإنتاجية بكفاءة وفاعلية من خلال

التركيز على إدارة الأفراد، إدارة العمل ثم إدارة الإنتاج والعمليات (محمود، 2017، 726).

كما تتمثل أبعاد الأداء الوظيفي، ضمن تحسين جودة الأداء المؤسسي، فيما يلي:

1- العمل الذي يؤديه الموظف، ومدى تفهمه لواجباته ومسئوليات وظيفته واستجابته للتوقعات

المطلوبة منه.

- 2- النتائج والإنجازات التي يحققها الموظف، مقارنة بمعدلات الأداء المستهدفة.
- 3- سلوك الموظف من حيث التزامه بمواعيد الدوام، ومحافظة على الأجهزة والمستندات وهل يسرف في استخدامها أم يحرص على صيانتها.
- 4- سلوك الموظف نحو الآخرين من (زملاء-مرؤوسين-رؤساء-عملاء).
- 5- الولاء التنظيمي (حيث يؤثر نظم الحوافز المعمول بها في درجة انتماء الموظف وولائه لمؤسسته).

فاعلية جودة الأداء في المؤسسات:

إن المنظمات عالية الأداء تركز بصورة مباشرة على تغيير الثقافة التنظيمية بتغيير الهيكل التنظيمي وخلق الظروف الملائمة للعاملين حتى يصبحوا أكثر ملكية. ومسؤولية المؤسسة ذات الأداء الفعال هي هيكل مركب بصورة أساسية من فرق عالية الأداء حيث يعمل أعضاء الفريق بصورة يعتمد فيها بعضهم على بعض لمواجهة تحديات الأداء المحددة للفريق عالي الأداء هو المسؤول عن تنفيذ الواجبات اليومية الفنية والإدارية المرتبطة عادة بإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.

العوامل المؤثرة في الأداء: وتتمثل في:

❖ غياب الأهداف المحددة:

المنظمات التي ليس لديها خطط عمل وأهداف مفصلة لن تكون قادرة على قياس الإنجازات ومساءلة الموظفين عن مستوى أدائهم، لأنه لا يوجد معيار محدد لذلك فإن أداء الموظف الجيد يساوي الموظف الضعيف الأداء. نتيجة لأن المنظمة لا تملك معايير أو مؤثرات للأداء الجيد.

❖ عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين.

❖ اختلاف مستويات الأداء:

من بين العوامل التي تؤثر على أداء الموظف، حتى يتم التمييز الفعلي بين الموظفين ذوي الأداء العالي الذين يعملون بجد، وموظفي الأداء المتوسط، والموظفين غير المنتجين يتطلب ذلك وضع نظام متميز للتقييم (الشعلان، 2015، 26).

❖ العوامل المؤثرة في الانتاجية:

تتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة، وقد اختلف الباحثون في وضع مجموعة محددة من العوامل التي يمكن ان تؤثر في الإنتاجية، ويرى جاد الرب أهم العوامل المؤثرة التي تؤدي إلى نقص الإنتاجية:

1. إغفال العنصر البشري.
2. إهمال الإدارة الفعالة للموارد البشرية.
3. تعدد المستويات الإدارية.
4. التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصيرة.
5. التغير في قوة العمل.
6. صعوبات القياس.
7. عدم وضوح أهداف الإنتاجية.
8. المشاركة.
9. التشريعات الحكومية.

ومن أن الأسباب التي تؤدي إلى هبوط الإنتاجية، وبالتالي التأثير على جودة الأداء المؤسسي، ما يلي:

1. إهدار الوقت وسوء استغلاله.
2. إهدار الطاقات الفكرية والذهنية المتاحة للقوى البشرية في المنشأ.
3. إهدار وسوء استغلال الطاقات المهارية والقدرات العلمية للعاملين.
4. سوء الإدارة وتبديد أو إهدار الموارد والمستلزمات المستخدمة في الإنتاج.
5. سوء أساليب إدارة الإنتاج (النشاط) (التخطيط، التنظيم، الرقابة، والمتابعة والتقييم)
6. ضعف ممارسة وظيفة التخطيط انشغال القيادات الإدارية بأعمال تنفيذية.
7. ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات على مستوى الجاهز الواحد والمختلفة
8. ضعف كفاءة وفعالية النفقات العامة (محمود، 2017، 725).

ومن الجدير بالذكر، أن للحوافز دور مهم في تحسين مستوى جودة الأداء المؤسسي، فحتى يتم تحفيز العاملين تقوم الإدارة بتوفير الآتي:

- 1- ممارسات الإدارة الإدارية الناضجة، والتي تنطوي على توفير جميع العوامل التي تؤثر على الأداء الفردي، فهي مسؤوليتهم، حتى يتمكن الأفراد من التحكم في عملهم وتحقيق أفضل أداء عند الحاجة.
- 2- تحديد احتياجات العمل ودوافع العاملين: تحديد سبب عملهم وما يدفعهم، سواء كانوا يعملون مقابل المال فقط، من حيث التقدم، وهذا يتعلق بأنواع المهام والوظائف، وأنواع العمال، ونضج الإدارة الإدارية ذات صلة.
- 3- تحديد واختيار قائمة الحوافز التي يمكن تقديمها.

4- تحديد نظرية دوافع العمل والدوافع: ما الذي يحفز موظفيها على الانتماء إليها وتطبيق

النظريات العلمية المتاحة حاليًا واستخدامها وتحفيز العاملين لديها.

5- العمل على تصميم أنظمة الأجور والمزايا ووضع الترتيبات التي يعتمد عليها المدراء في تحفيز

مجموعة العاملين.

6- القيام بكل ما تقدم مع الأخذ في الاعتبار أن تحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء

والموظفين العاديين ولهذا تحتاج إلى إتباع أنظمة وأعمال كبيرة لكل فئة (مرعي، 2000،

15).

ومن أجل تحسين جودة الأداء المؤسسي أيضًا، لا بد من العمل على تطوير هيئة الإدارة وتقييم

مهاراتها:

حتى يمكن تسهيل عملية التدريب بصورة أفضل وذلك لتقييم أفضل هيئة إدارية، علاوة على

ذلك أفضل نتائج فيجب، ان تطبق مراجعة القدرات المعرفية البرامج اللازمة لتحديد ما هي المهارات

التي يمتلكها أعضاء الهيئة وما هي المهارات التي هم في حاجة إليها في وظائفهم ويشمل ذلك،

مخزون المعرفة في الإدارات المختلفة بالمنظمة لك أن كل عامل يمكن أن يفرغ خبرته من المهارات

والمعرفة ذات الصلة أو المرتبطة مع بعضها ويسمح ذلك بحفظ قاعدة بيانات مبسطة لكل العاملين

ليسهل الوصول إليها.

ويمكن مراجعة ذلك في أربع خطوات هي:

1- تحديد المهارات الحرجة التي ليست في حوزتهم.

2- ويمكن ان يساعد ذلك على تحديد القادة المؤهلين لقيادة جلسات التدريب الداخلية بالمنظمة.

3- من الممكن خلق قاعدة معرفة وذلك حتى يتمكن العاملين من تحديد من الذي يملك المعرفة وذلك للإجابة على أسئلتهم.

4- من المحتمل ان يثير الاستثمار في التدريب المشاعر لخلق الولاء الأكبر من العالمين.

وهناك طريق أخرى، أبرزها ما يلي:

- 1- عدالة وكفاية التدابير الحافزة.
- 2- من السهل فهم السياسات التي تقررها منظمة (المصلحة) عند تحديد التدابير الحافزة.
- 3- ارتباطه ارتباطاً وثيقاً بالجهد الذهني أو البدني الذي يبذله العاملون لتحقيق الإنتاجية المثلى.
- 4- الموافقة على إنفاق العامل أو أدائه في موعد محدد.
- 5- وضع تدابير حافزة على أساس أو مستوى مقبول.
- 6- يؤدي بشكل مستمر أو منتظم.
- 7- وثيقة الصلة برسالة المنظمة أو هدفها.
- 8- ونود أن نضيف شروط أخرى على تلك الشروط وهي:
 - أ- أنها تواكب الإجراءات الحافزة (المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية) التي تتبناها الدولة والتي قد تؤثر على احتياجات وتوقعات الموظفين.
 - ب- لن تتعارض الرغبات والعلاقات والتفضيلات الشخصية معها (صالح، 2004، 58).

2.4 المبحث الرابع: نبذة عن المؤسسات الحكومية، رؤية عمان 2040:

2.4.1 وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات: تتمثل دور الوزارة في الإشراف على الموانئ

والمطارات والطرق والشبكات والمشاريع الوطنية وكذلك قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، بهدف

تحقيق الحكومة الالكترونية قامت الوزارة بإنشاء مراكز لصناعة تقنية المعلومات والأمن السيبراني والتصديق الإلكتروني مما يساهم في تقديم خدمات الكترونية عالية الجودة في وقت قياسي، ويعتبر قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات ركيزة أساسية من ركائز التحول الإلكتروني التي تسعى الوزارة جاهدة في تحقيق كافة أبعاده بما يتسق مع رؤية عمان 2040 ويساهم في خلق مجتمعي معرفي، وتعزيز الثقافة التقنية للجمهور (موقع وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، 2022).

2.4.2 وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار: يتمثل دور الوزارة في كونها مصدر جذب ومعززة للاستثمار والنمو ومصادر اقتصادية متنوعة، وتعتبر البوابة الممكنة للقطاع الخاص، وتوفير بيئة أعمال تنافسية لجذب الاستثمار المحلي والعالمي، وتطوير الاقتصاد والمعرفة، وتعزيز التجارة والصناعة وحماية المنافسة، عن طريق تشريعات وسياسات داعمة ومحفزة ومنظومة إلكترونية متكاملة، ودعم الابتكار والابداع والمشاركة الدولية (موقع وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، 2022).

2.4.3 وزارة العمل: يتمثل دور وزارة العمل في شقين أساسيين وهما (تنظيم سوق العمل وخلق فرص وظيفية)، وتعمل الوزارة وضع وتنفيذ السياسات والخطط المتعلقة بالتوظيف في (القطاع العام والخاص) وتطوير مؤسسات الجهاز الإداري بمختلف قطاعاتها، وتعمل الوزارة على وضع المعايير اللازمة للتطوير الوظيفي وجودة الأداء في وحدات الدولة المختلفة، متابعة برامج التدريب والتأهيل مع مختلف القطاعات وبالتعاون مع الجهات المشتركة، قاعدة بيانات متكاملة البيانات للعمانيين والوافدين، تنظيم سوق العمل للعمالة الوافدة وفق ضوابط محددة ومعلنة، وتأتي هذه الخدمات كاملة بنظام إلكتروني يسهل للجمهور التعامل معه وتحديد الخدمات وتفعيلها وفق منظومة تتسم بالشفافية والعدالة (موقع وزارة العمل، 2022).

2.4.4 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار: تعمل الوزارة من خلال منظومة متكاملة

لدعم الابداع والابتكار، ونظام متكامل لحوكمة التعليم وفق المعايير العالمية، رفق المؤسسات والأسواق بكفاءات وطنية تمتلك قدرات ومهارات ديناميكية تعتبر منافسة للأسواق المحلية والعالمية، وتعمل الوزارة إلى التواصل مع الجمهور من خلال منظومة إلكترونية تتسم بالشفافية والوضوح، وخدمات إلكترونية ومعلوماتية في وقت قياسي، ويحقق ذلك لخلق مجتمع معرفي وقدرات وكفاءات وطنية منافسة (موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، 2022).

2.4.5 شرطة عمان السلطانية: يتمثل دور شرطة عمان السلطانية في ثلاثة أدوار رئيسية

(الإداري والقضائي والاجتماعي)، وتعمل شرطة عمان السلطانية بتدريب وتأهيل كوادرها والمنتسبين إليها، وتضع الخطط الأمنية للحد ومنع الجريمة، وتفعيل البرامج التوعوية إلى جانب استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطوير منظومة العمل الإداري وتقوية طرق التعاون والثقة المتبادلة مع الجمهور، كما تعمل على التنسيق والربط بين مختلف الجهات الحكومية والخاصة التي تحقق مصالح أو خدمات مشتركة، والعمل على تطوير الخدمات المقدمة ومواكبة التغيرات، وتوجيه التقنيات في تقديم الخدمات الإلكترونية عالية المستوى من الجودة والأمان (موقع شرطة عمان السلطانية، 2022).

2.4.6 الحوكمة في رؤية عمان 2040: يعد محور الحوكمة والأداء المؤسسي أحد ثلاثة محاور

رئيسية لإعداد الرؤية المستقبلية لعمان 2040، ويُمثل هذا المحور جوهر هذه الرؤية، حيث تم تعريفها في رؤية عمان 2040 بأنها القوانين والنظم والقرارات التي تنظم العلاقة بين الأطراف المؤثرين في الأداء وتهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الخطط والأهداف.

وقد عملت سلطنة عمان في رؤيتها القادمة على جعل الحوكمة القائمة على مبادئ الحكم الرشيد لتكون ممارسة فاعلة وفقاً لأطر منهجية مؤسسية ووفقاً لمؤشرات محلية ودولية لقياس الممارسات القائمة على مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإدارية بهدف قياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثر هذا التطبيق على فاعلية الجهاز الإداري للدولة ، حيث ربطت السلطنة محور الحوكمة بالأداء المؤسسي في دلالة واضحة حول أهمية الحوكمة في تطوير الأداء المؤسسي الذي تسعى السلطنة إلى تحقيقه في رؤيتها القادمة والمتمثل في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وذلك عبر رفع قدرة وكفاءة العاملين في القطاع الإداري وتمكينهم من فهم مبادئ الحوكمة وتطبيقها وزيادة الإنتاجية والعمل على تحسين جودة الخدمات الحكومية وسرعة الإنجاز والرضاء الوظيفي وتهيئة بيئة العمل المناسبة للإبداع والابتكار المؤسسي .

وقد حددت الرؤية هدفها الاستراتيجي في محور الحوكمة والجهاز الإداري بالعمل على أن يكون الجهاز الإداري "جهاز مرن مبتكر وصانع للمستقبل قائم على مبادئ الحوكمة الرشيدة"، كما انبثقت من هذا الهدف الاستراتيجي ستة أهداف للحوكمة والأداء المؤسسي، وهي:

- أداء وخدمات حكومية بجودة عالية.
- قرارات حكومية ذات توازن وموثوقية وقطاع حكومي فعّال في مجال التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم ذو هيكلية قطاعية ويستشرف المستقبل.
- حوكمة فاعلة للموارد والمشاريع.
- معايير تنافسية واضحة لشغل المناصب في القطاع الحكومي والمؤسسات التابعة له.
- إدارات عليا متجددة قادرة على قراءة التوقعات المستقبلية والتغيرات المتسارعة.
- شفافية وإفصاح مؤسسي راسخ يكفل حق الوصول للمعلومات.

ولضمان تحقيق الأهداف التي حددتها الرؤية لحوكمة الأداء المؤسسي فقد وضعت مؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف الموضوعة لحوكمة الأداء المؤسسي وللوقوف على التحديات المانعة لتحقيقها والعمل على تعزيز جوانب القوة التي تضمن فاعلية وجود حوكمة فاعلة لتطوير الأداء المؤسسي بالسلطنة، حيث تم وضع مؤشرات ذات بُعدين "دولي ومحلي"، وذلك لضمان التنافسية الدولية والجودة العالية للخدمات، وتمثلت هذه المؤشرات في:

• مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية.

• مؤشرات الحوكمة العالمية - سيادة القانون.

• عدد حلول الحكومة الذكية التي تم انشاؤها أو تقديمها مع القطاع الخاص.

• عدد الخدمات الحكومية المخصصة مقسوماً على مجمل الخدمات الحكومية.

2.5 المبحث الخامس: الدراسات السابقة:

قام الباحث بمسح للدراسات والأبحاث المتوفرة في المكتبات العامة والجامعات ورسائل الماجستير السابقة وملخصات لكتب وتقارير سنوية، وكذلك استعان الباحث ببعض المواقع والمنتديات التي تهتم وتغطي موضوع ومجالات الحوكمة، وفي هذه الجزئية من الدراسة يتناول الباحث الحديث عن الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي قام على تدعيم البحث بها، ويهدف الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة التعرف على نتائجها والتوصيات التي خرجت بها والمشاكل التي واجهتها حتى يتم الاستفادة منها خلال الدراسة الحالية. ويقوم بالتعقيب عليها وتوضيح أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة. وقد تم تقسيم الدراسات السابقة لفئتين (عربية وأجنبية) ورتبت زمنياً حسب تاريخ النشر من الأحدث للأقدم.

2.5.1 الدراسات باللغة العربية:

الدراسة الأولى: (الراعي، 2021) بعنوان "واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم":

هدف البحث إلى معرفة أثر الحوكمة الإلكترونية على التمكين الإداري بالجامعات الحكومية بالأردن، وقد شملت العينة (267) موظفا من الهيئة الإدارية والتدريسية بالجامعات، وتم اختيار العينة باستخدام الطريقة الطبقية العشوائية. واستخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي في الدراسة.

وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، أهمها وجود درجة متوسطة في تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومدى ممارسة التمكين الإداري، كما أكدت النتائج بوجود علاقة إيجابية بين مستوى الحوكمة الإلكترونية وممارسة التمكين الإداري بالجامعات الحكومية بالأردن.

الدراسة الثانية: (الحمود، 2021) بعنوان "درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس": هدف البحث إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الخاصة بالأردن وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد تكونت عينة الدراسة من (280) عضو تدريسي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي.

وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج ومن أهمها وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين درجة تطبيق الحوكمة ومستوى التميز التنظيمي، وأوصت الباحثة بضرورة مراجعة أنظمة الحوكمة بالجامعات الخاصة وتقييم تطبيقها باستمرار.

الدراسة الثالثة: (عياش وآخرون، 2021) بعنوان "أهمية حوكمة الشركات في مواجهة مشكل التظليل والإفصاح عن المعلومات المالية. دراسة قياسية لسوق الأوراق المالية دبي خلال الفترة 2000-2019".

هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر تطبيق الحوكمة في مواجهة مشكلة التظليل والإفصاح عن المعلومات المالية، شملت العينة (16) شركة مسجلة في سوق دبي للأوراق المالية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد بينت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لتطبيق الحوكمة في مواجهة مشكلة تظليل المعلومات والإفصاح عنها مما جعل كفاءة السوق في تحسن ملحوظ وزادت جودة المعلومات المالية فيه.

الدراسة الرابعة: (الوكيل، 2021) بعنوان "تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي":

هدف البحث إلى دراسة أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات العامة لقطاع الحكم المحلي في جمهورية مصر العربية، حيث شملت عينة الدراسة (246) موظف تم اختياره بطريقة العينة العشوائية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وخرجت الدراسة بنتائج ومن أهمها، وجود أثر ايجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة.

الدراسة الخامسة: (خريس، 2020) بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال":

هدف البحث إلى دراسة أثر تطبيق الحوكمة على عملية اتخاذ القرار بالجامعات الخاصة بالأردن، وشملت عينة الدراسة (132) موظف بالجامعات الخاصة في إقليم الشمال، وتم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد استخرجت نتائج الدراسة على وجود أثر ايجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين عملية صنع القرار في الجامعات الخاصة بالأردن.

الدراسة السادسة: (البلوشية وآخرون، 2020) بعنوان "واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية":

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. واستخدم الباحثون على المنهج الوصفي النوعي، واستخدمت المقابلات كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من المؤسسات الحكومية كعينة لمجتمع الدراسة الذي يشمل كافة المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. واستخلصت الدراسة بالعديد من النتائج وأبرزها هي قيام جميع الجهات بجهود واضحة لدعم التحول الإلكتروني وتفاوت مستوى التحول الإلكتروني من مؤسسة إلى أخرى. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات ومن أهمها هي التعريف بالخدمات الإلكترونية المتاحة، وتوسيع دائرة استخدام التقنيات الإلكترونية وتكثيف استغلال كافة المؤسسات لتقنيات الحديثة والثورة الصناعية والجيل الخامس.

الدراسة السابعة: (الدهشان، 2020) بعنوان "تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة العربية، المبررات المتطلبات، التحديات":

تناول البحث موضوع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة العربية، تناول مفهوم الحوكمة الإلكترونية وأهدافها وفوائدها وكذلك مبرراتها، وشرح القواعد والإجراءات اللازمة لتطبيقها، وحدد المعايير والمبادئ التي تحكمها، والتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية. وأكدت الدراسة بضرورة توفير المتطلبات اللازمة من أجل تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتذليل التحديات والمعوقات. ويتطلب مراجعة التحديات لتوفير خدمات ذكية بالجامعات من شأنه يرفع ويعزز البنية التحتية الرقمية والمعلوماتية للجامعات ويسهل الإجراءات ويفعل الإصلاح الإداري.

الدراسة الثامنة: (إلهام، 2020) بعنوان " الثقافة كمفتاح لنجاح الحوكمة الإلكترونية ":
أشار البحث إلى أن للحوكمة الإلكترونية دوراً مهماً أمام الانفتاح العالمي والمنافسة الشديدة والغزو التكنولوجي. فلا بد على المنظمات والمؤسسات من الاسناد على تقنيات حديثة لمواجهه العولمة. وأكد الباحث عن أهمية الحوكمة الإلكترونية في حياة الافراد كمجتمع وقطاعات بالمؤسسات التي تعمل لضمان جودة الخدمات وخلق مجتمع معرفي. وغياب الثقافة بين افراد المجتمع يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحقيق نجاحها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى استحالة نجاح الحوكمة الإلكترونية بغياب ثقافة مشجعة ومحفزة لهذا الحكم الراشد التي تسعى الحوكمة الإلكترونية لتحقيقه.

الدراسة التاسعة: (الدهشان، 2020) بعنوان " تصور مقترح لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة":
هدف البحث إلى وضع تصور حول متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتطبيقها بجامعة أسيوط في ظل الثورة الصناعية الرابعة، وتوصل الباحث بأن تطبيق الحوكمة الإلكترونية بدرجة متوسطة بمختلف الكليات بالجامعة. قام الباحث بوضع مقترحات تساعد الجامعة في تطبيق التشريعات السياسية والقانونية للحوكمة الإلكترونية والجوانب الإدارية والبشرية وإشراك التكنولوجيا والتقنيات في خدمة القطاع. وكما عرض الباحث معوقات تطبيق التصور وضمانات وآليات نجاح تطبيق المقترح.

الدراسة العاشرة: (الداخل وعبود، 2019) بعنوان " دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التقدير الذاتي للتحاسب الضريبي في الشركات العراقية":
هدف البحث إلى معرفة الدور الذي تمثله الحوكمة الإلكترونية في تحديد مجموع الدخل الذي يخضع للضريبة بصورة دقيقة في الشركات. واهم ما توصل له البحث هو اتباع الشركات لأسلوب التقدير الذاتي للتحاسب الضريبي يعد من الإجراءات العملية الجيدة التي تساهم في بناء علاقة

شفافة وعادلة وصادقة بين الشركات والجهات المكلفة للتحاسب الضريبي. كما يوفر بيئة مناسبة للشركات لتحديد الدقة من اجل عمل اداري سليم، وأوصى البحث بتفعيل الأساليب العلمية الحديثة وإصدار التشريعات والقوانين التي تساهم في تحسين جودة العمل وتحقيق الشفافية والعدالة مما تعود بالمنفعة للمجتمع وتجنبهم الوقوع في المخالفات القانونية. بحوكمة الشركات ومبادئها وأهميتها.

الدراسة الحادية عشر: (العنزي، 2018) بعنوان " أثر الحوكمة الالكترونية في تعزيز الشفافية والافصاح في المصارف الإسلامية الكويتية":

عمل الباحث على دراسة أثر الحوكمة الالكترونية في تفعيل دور الشفافية والافصاح في المصارف الإسلامية بدولة الكويت وهدفت الدراسة إلى إيضاح مفهوم الحوكمة الالكترونية وأهميتها والعناصر الأساسية لنجاحها، كما تطرق الباحث إلى معوقات التي تواجه البنوك الإسلامية في تطبيق الحوكمة الالكترونية. وأكدت الدراسة أهمية الشفافية والافصاح التي يمكن مساهمتها في البيان المالي للبنوك الإسلامية مما يخلق رضا للمستفيدين وخلق ثقة بين العملاء عن جودة الخدمات المقدمة والمعززة بالشفافية التي تدعمها تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في مختلف معاملاتها البنكية.

الدراسة الثانية عشر: (الزهيري والقريشي، 2018) بعنوان "تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية اعتمادا على قدرات الموارد البشرية لرفع مستوى الأداء في مؤسسات المعلومات":

يهدف البحث إلى وضع إطار ينظم ويعمل على ضبط الأداء في المؤسسات المعلوماتية، وذلك وفق أسس وضوابط قانونية وموضوعية، وتأتي أهمية البحث من أهمية الخدمات الالكترونية التي تعمل الحوكمة الالكترونية على تحسينها وتقديمها بأعلى مستوى من الدقة والسهولة. واستخرج البحث بالعديد من النتائج ومن أهمها: أن استخدام الحوكمة الالكترونية في المؤسسات المعلوماتية يزيد من الاتقان، ويحقق المرونة، ويسعى لضمان ولتحقيق أهداف المؤسسة مع وجود ضوابط واضحة للتطبيق والمتابعة.

الدراسة الثالثة عشر: (الهروط، 2018) بعنوان "الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الخاصة الاردنية وأثرها في تميز الاداء الجامعي":
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة على مستوى التميز في الأداء الجامعي، حيث تم تطبيق الدراسة على العينة البالغ عددها (341) والتي اخذت بالطريقة العشوائية الطبقية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أثر تطبيق الجامعات الأردنية الخاصة لجميع اتجاهات الحوكمة الالكترونية على التميز بالإداء الجامعي.

الدراسة الرابعة عشر: (بادي وآخرون، 2017) بعنوان "الحوكمة الالكترونية وتواجدها على شبكات التواصل الاجتماعي لتعزيز المشاركة الالكترونية":
هدف البحث إلى التعرف على دور التي تلعبه شبكات التواصل الاجتماعي في دعم المشاركة الالكترونية والتي تعتبر احدى ركائز تطبيق الحوكمة الالكترونية. واستخلص الباحثون العديد من التوصيات ومن أهمها التركيز على تطوير استراتيجيات المشاركة الالكترونية، تعزيز الشفافية والارتقاء بعمليات الاتصال والتواصل بين الحكومات، تضمين وسائل التواصل الاجتماعي في عمليات التواصل في المؤسسات الحكومية، تدريب الكوادر البشرية في الجوانب الإعلامية والعلاقات العامة.

الدراسة الخامسة عشر: (بومصباح وتناح، 2016) بعنوان "جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية: دراسة ميدانية في مقر ولاية برج بوعريج ":
يهدف البحث للتعرف على مدى جاهزية الإدارة المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية، وتطرق الباحث لأهمية الحوكمة الالكترونية واختلافها عن الحوكمة المحلية واهم مميزات الحوكمة الالكترونية وأهدافها. وقد استخلصت الدراسة العديد من المقترحات والنتائج ومن أهمها، نشر متطلبات الحوكمة الالكترونية كثقافة بين الافراد في الحكومات، إيضاح الإشكاليات التي تواجه الإدارات المحلية وكيف يمكن توجيهها بالحوكمة الالكترونية بشكل أفضل ويعالجها بصورة أوسع،

منح التقنيات الحديثة شأن لعملية اتخاذ القرار والمشاركة في رفع المستوى الوعي المجتمعي وزيادة الكفاءة الاقتصادية وفاعلية المنظمات وتمكين الموظفين التنفيذيين.

2.5.2 الدراسات باللغة الانجليزية:

الدراسة الأولى: دراسة أبون (Abun et al., 2022) بعنوان "حول أثر حوكمة الشركات على الأداء الفردي للموظفين: حالة التعليم العالي الخاص":

"The effect of corporate governance on the individual work performance of employees: The case of private higher education":

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الحوكمة في الشركات على الأداء الفردي للعاملين في المنظمات التعليمية الخاصة بالفلبين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت عينة الدراسة (170) موظف في قطاع التعليم العالي الخاص بالفلبين وتم اختيارهم بالعينة الطبقية العشوائية. وخرجت الدراسة بعدة نتائج وأهمها وجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء الفردي.

الدراسة الثانية: دراسة بروندي وتوتاك (Brondy & Tutak, 2021) بعنوان: "تقييم مستوى النضج الرقمي للمؤسسات في دول أوروبا الوسطى والشرقية":

"Assessing the level of digital maturity of enterprises in the Central and Eastern European countries using the MCDM and Shannon's entropy methods":

تناولت هذه الدراسة مستوى النضج الرقمي في وسط وشرق أوروبا، وتدرس مستوى الاستعداد الرقمي للمؤسسات سواء حكومات أو شركات، أظهرت النتائج أن مستوى النضج الرقمي في بلدان أوروبا الوسطى والشرقية يختلف اختلافا كبيرا عن دول الاتحاد الأوروبي. ويجب تطوير تكنولوجيا المعلومات وعلوم التكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطبيق العملي لها. تكوين قاعدة بيانات متعلقة بالنضج الرقمي ويمكن الاستفادة منها في تطبيقها على مستوى الحكومات.

الدراسة الثالثة: دراسة بود (Budd et.al, 2020) بعنوان: "تمنجة النضج الرقمي في المطارات وأبعاد التحول التنظيمي والتكنولوجي"

“Conceptualizing airport digital maturity and dimensions of technological and organizational transformation”

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج للنضج الرقمي المستخدم في المطارات مع التركيز بشكل رئيسي على الأبعاد الرقمية للتحول الرقمي للمطار، والاعتماد على العوامل الرئيسية التي تحتاجها المطارات في أعمالها والرؤى التي يقدمها البحث لنموذج النضج الرقمي، واستنتج البحث العديد من الاستنتاجات وأهمها التحديات المرتبطة بالاستثمار في تكنولوجيا المطارات، الخضوع لتحويل الرقمي يعد تدرج في اعتماد التقنيات الرقمية واستخدامها ومعالجة التحديات التنظيمية واعتماد المواهب التقنية من أهم العناصر التي تحول الأعمال إلى تقنيات وبرمجيات وتطورها وتعالج عيوبها وتتبناها.

الدراسة الرابعة: دراسة جوي وشيكل (Joyee & Shukla, 2020) بعنوان: "سياسات الخصوصية لمبادرات الحوكمة الإلكترونية: أدلة من الهند:"

“Privacy policies of e-governance initiatives: Evidence from India”:

تناولت الورقة البحثية المعايير القانونية الدولية والوطنية القائمة على الممارسات التي تتبع سياسة الخصوصية الشاملة حتى يمكن الوصول إلى استخدام الخدمات الرقمية بالهند، تقييم السياسات للخدمات الرقمية البارزة في الهند. وقد لاحظ الباحثون أنه لا تزال هناك نطاقات للتحسين في سياسة الخصوصية التي من أهم محددات الحوكمة الإلكترونية، وتشير إلى مشاكل عميقة في آليات حماية البيانات للخدمات الرقمية، والمستخدمون للتطبيقات المقدمة من الحكومة بناء على افتراض أنها جزء من الحوكمة الإلكترونية والتي تعزز الثقة بشكل أكبر من خلال إجراءات التحسين المستمر وسياسات الخصوصية للخدمات الرقمية.

الدراسة الخامسة: دراسة أرمينا وآخرون (Eremina, et.al, 2019) بعنوان: "النضج الرقمي وأداء الشركات: دراسة حالة لدولة البلطيق"

“Digital Maturity and Corporate Performance: The Case of the Baltic States”:

الهدف من هذه الدراسة هو تقييم سرعة التكيف في شركات البلطيق مع اتجاهات الرقمنة، ومعرفة قدرتهم التنافسية أو محاولة تحسينها، وتم تطبيق الدراسة على الشركات المدرجة في إستونيا ولاتفيا وليتوانيا. سمح هذه المنهجية الحديثة لدراسة النضج الرقمي في اكتشاف اتجاهات حديثة مثل (أتممه العمليات) وتحديد المستوى المالي والسوقي من خلال مقارنة مستوى الديناميكيات في الشركة، وقد قسمت أبعاد النضج الرقمي إلى (العملاء، الاستراتيجيات، التقنيات، العمليات، المؤسسات، الثقافة). ومن أهم نتائج البحث ارتفاع مستوى الثقافة لدى الرؤساء التنفيذيين للشركات حول مفاهيم ومصطلحات النضج الرقمي وما لذلك أثر على بناء الاستراتيجيات في الشركات وبناء المؤسسات وتطويرها، وأظهرت الدراسة بأن أكثر الشركات تظهر بها مؤشرات النضج الرقمي هي شركات التي تعمل في صناعة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات، والرعاية الصحية، والطاقة. كما ظهرت النتائج بوجود علاقة إيجابية بين النضج الرقمي ونمو المبيعات وزيادة الربحية لرأس المال.

الدراسة السادسة: دراسة افنتلر واجلوفسون (Ifenthaler & Egloffstein, 2019) بعنوان: "تطوير وتنفيذ نموذج للنضج الرقمي":

“Development and Implementation of a Maturity Model of Digital Transformation”:

يهدف هذا البحث إلى سد الفجوة نموذج التكنولوجيا المتبنى في المؤسسات التعليمية من خلال تطوير نموذج للنضج الرقمي القائم على أسس نظرية. وقد طبقت الدراسة على 222 من الموظفين في المنظمات التعليمية. وقد أشار البحث بضرورة اتباع منهجية واضحة وشفافة لإجراء التقييم والتحقق من صحته، حيث ركزت الدراسة على العوامل التي تؤدي للنضج الرقمي على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي. واستخلص البحث بأن العلاقة بين الكفاءات الفردية والقدرات التنظيمية

ليست دائماً واضحة وبالتالي يجب غرس الثقافة الرقمية لتحسين الجانب التنظيمي ومواكبته مع القدرات والكفاءات، تسليط الضوء على التقنيات والعمليات التي تخضع للتدريب والتطوير لمواكبة التنمية المستدامة في الجوانب الرقمية، الاعتماد التكنولوجي لاحتياجات المنظمات التعليمية وتبني التقنيات الرقمية وتكاملها تحت مظلة التغيير المستمر والذي يساعد على تحسين التحول التنظيمي نحو تكنولوجيا التبني والتكامل.

الدراسة السابعة: دراسة جريلد وآخرون (Gerald, et.al, 2017) بعنوان: " تحقيق النضج الرقمي، تكييف شركتك مع متغيرات العالم":

“Achieving Digital Maturity, Adapting Your Company to a Changing World” MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press:

أظهرت هذه الدراسة الاستقصائية التي طبقت على 3500 مسؤول تنفيذي وقادة الفكر حول العالم حول النضج الرقمي والممارسات الرئيسية التي تتطور المنظمات الرقمية، ركزت على محددات الابتكار وغرس الثقافات الرقمية والاهتمام بالخبرات الرقمية. ومن أهم نتائجها التزام المنظمات بجذب المواهب الرقمية لما له من أهمية في الاحتفاظ بالمنافسة بين المنظمات في التقدم الرقمي، ويجب على القادة التأكيد على أن النضج الرقمي له أهمية كبيرة وربط الاعمال الرقمية باستراتيجية الاعمال الأساسية للمنظمات. ويأتي غرس الثقافة الرقمية داعمة تحتضن النضج الرقمي، ويكشف البحث عن عقلية مرنة ومجتمعية وشبكة داعمة للهيكل التنظيمي قادرة على جعل المنظمة سريعة الاستجابة للاتجاهات الرقمية لتصبح أكثر نضجاً رقمياً.

الدراسة الثامنة: دراسة فان بوسكيرك (VanBoskirk, 2017) بعنوان: " نموذج النضج الرقمي 5.0":

“The Digital Maturity Model 5.0”:

هدفت الدراسة إلى تطبيق نموذج تقييم النضج الرقمي باستخدام معايير محسنة عن نموذج النضج الرقمي 4.0 وذلك بدمج التقنيات الرقمية والتشغيلية وقياس فاعليتها في المبادرات الرقمية.

وتم تطبيق النموذج على 1072 من صانعي القرار بالشركات التي لديها ما لا يقل عن 100 موظف ومتواجدين في دول مختلفة (ثمان دول). استخلصت الدراسة بضرورة تحديد النضج الرقمي الحالي لمنظمتك ومعرفة نقاط القوة والضعف. يساعد ذلك لناء خارطة واضحة لسنوات القادمة من توجهاتك، ثانيا يجب تعيين المساءلة للتطورات الهامة وتعزيز التدريب والاتصالات الرقمية، ثالثا استخدام قيمة تحسين النضج الرقمي لتبرير الجهد المستمر، تعزيز الرقمية يجب أن يكون جهد مستمر ومتطور.

الدراسة التاسعة: دراسة أنتونيك وآخرون (Antonic et.al, 2017) بعنوان: "إدارة أعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحقيق النضج الرقمي للإدارة العامة":

“Governing ICT Business Management and Achieving Digital Maturity of Public Admiration”:

هدفت الدراسة إلى تحليل الكفاءة للنضج الرقمي من عدة عوامل منها الموارد البشرية ومستوى الأمان والنظام وكذلك الموثوقية. والنتائج التي حصلت عليها الدراسة من أهمها توفير إرشادات لتحسين العمليات التجارية بالمستقبل وتحديد أسباب عدم كفاءة بعض الجهات ومحاولة وضع خطط تساعد على تجاوز العقبات ومتابعة التقدم لمواكبة المؤسسات الأخرى التي سبقتها. ويجب وضع لائحة عامة لحماية البيانات وخاصة للمؤسسات التي تستخدم البيانات الشخصية للجمهور، وذلك حفاظا على مستويات الأمان لأنظمة تكنولوجيا المعلومات.

الدراسة العاشرة: دراسة دارك وآخرون (Durek et.al, 2014) بعنوان: "إطار النضج الرقمي لمؤسسات التعليم العالي بکرواتيا"

“Digital Maturity Framework for Higher Education Institution, Croatia”:

هدفت الدراسة إلى تحليل النضج الرقمي ووصف تطور منهجيات وإطار العمل في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد سبع مجالات (القيادة، التخطيط، الإدارة، الجودة، البحوث العلمية، التكنولوجيا، التعلم والتعليم، المعلومات والاتصالات والبنية التحتية التكنولوجية) يتم تطبيق الجانب العملي عن طريق سلسلة عمل بمشاركة الخبراء في مجال التكنولوجيا وتنظيم ورش عمل وتطوير

إدارة قياس النضج الرقمي والعمل على تحسين وتحديد المجالات التي تحتاج لذلك وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفق مستجدات الثورة الصناعية.

2.5.3 أهم نتائج الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة واستعراض الباحث لمجموعة من الدراسات السابقة، يتضح بأنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الحوكمة الالكترونية وكيفية الاستفادة منها، وكذلك تتشابه في أن أغلبها تناول موضوع الحوكمة الالكترونية والنضج الرقمي كمتغير مستقل، حيث أشارت غالبية الدراسات السابقة إلى أن مدى التزام الشركات بقواعد تطبيق الحوكمة الالكترونية والنضج الرقمي كان لها نتائج إيجابية على أدائها، ومنها:

1. أثبتت الدراسات السابقة (الداخل وعبود، 2019) و (العنزي، 2018) أن هناك تقصيراً

ملحوظاً في الأجهزة الرقابية بالمؤسسات والمصارف، وأن هناك تقصيراً في التقارير المالية اللازمة لتوفير المعلومات اللازمة لتقييم مدى كفاءة إدارة الشركة، وأن المشكلة لا تكمن في القوانين التي تحكم الحاكمية المؤسساتية بشكل عام، وإنما تكمن بأخلاقيات الأشخاص مطبقي هذه القوانين، وذلك لان عدد قليل من الشركات غير ملتزمة بتطبيق قواعد الحوكمة الالكترونية، وأن هناك نسبة كبيرة ليس لديها أي اهتمام. بينما يمكن ملاحظة التباين في المؤسسات والقطاعات التي تطبق الحوكمة الالكترونية باستخدام التقنيات الحديثة والمعلومات والاتصال في نموها المتسارع في ظل الثورة الصناعية الرابعة وعصر العولمة المتغير السريع في مختلف المجالات والتقنيات.

2. بينت الدراسات السابقة دراسة (عياش وآخرون، 2021) و (العنزي، 2018) أن مبدأ

الإفصاح والشفافية هما من أهم مبادئ الحوكمة الالكترونية، ولا سيما الإفصاح والشفافية عن هيكل ملكية الشركات والإفصاح عن التقارير المالية، وسياسات الخصوصية للبيانات

الشخصية على التطبيقات الذكية والمواقع الالكترونية التي تديرها منظومة الحوكمة الالكترونية.

3. أكدت بعض الدراسات السابقة (إلهام، 2020)، (بومصباح وتناح، 2016) على أهمية تطبيق الحوكمة الالكترونية في معالجة ظاهرة الفساد وكيفية التغلب على الممارسات الخاطئة باستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة وغرس الثقافة المعرفية وعدم الاخلال بالسياسات والقوانين والتعرض للمساءلة.

4. ركزت معظم الدراسات السابقة (دراسة الوكيل، 2021)، (Abun et al., 2022) على بيان أهمية الحوكمة الالكترونية بالشركات في رفع الأداء التنظيمي للعاملين، وضمان كفاءة إدارة المؤسسة، من خلال استغلالها لمواردها، ودراستها للمخاطر، وأكدت أن تطبيق الحوكمة الالكترونية سيؤدي إلى تحسين مركزها المالي وسيساعد التقنيات الحديثة واعتماد التكنولوجيا في تسهيل اعمال الحوكمة الالكترونية لتحقيق أهدافها بالمنشآت.

5. ركزت الدراسات السابقة (Durek, et. al., 2014) (VanBoskirk, 2017) على مستوى النضج الرقمي في بعض البلدان الأوروبية، ومراحل تطوير نموذجها. أوضحت الدراسات السابقة (Eremina, et. ai., 2019) الممارسات الرئيسية للنضج الرقمي، والأهمية الكبيرة التي تربط النضج الرقمي بالاستراتيجيات الأساسية للمنظمات. (Brodny & Tutak, 2021) بينت موقع النضج الرقمي الحالي للمنظمات، وحددت نقاط القوة والضعف.

2.5.4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

جاءت استفادة الباحث من الدراسات السابقة في عدة أوجه، ومنها:

- إنها تأتي استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة الالكترونية في الشركات والمصارف والجامعات، لتطال المؤسسات الحكومية، وتحاول إلقاء الضوء على مدى التزام المؤسسات الحكومية بتطبيق معايير الحوكمة الالكترونية ومحدداتها.
- التركيز على معايير الحوكمة الالكترونية، بشكل عام وخاص، في مؤسسات القطاع العام، وذلك بغرض حماية ممتلكاتها، من جهة، وتحقيق كفاءة الأنظمة والتقنيات التي من أهم محددات النضج الرقمي، من جهة أخرى.
- ربطت الدراسات السابقة مفهوم الحوكمة الالكترونية بالشركات والجامعات والمصارف المالية، في حين تطرقت هذه الدراسة لمؤسسات القطاع العام، التي من أهدافها واستراتيجياتها النهوض بالمجتمع وتطويره وتوجيهه الإمكانيات والموارد بالشكل الأمثل.
- أنها تطرقت لمفاهيم جديدة في الحوكمة الإلكترونية لم تتطرق لها الدراسات السابقة مثل التحول الرقمي، الخدمات الالكترونية، ومستوى النضج الرقمي.
- تطرقت الدراسة إلى الحوكمة الإلكترونية والنضج الرقمي وأثرها على الأداء المؤسسي في سلطنة عمان.
- تتميز هذه الدراسة بأنها توضح أهمية التحول الرقمي للحكومات ومراحل مستوى النضج الرقمي للخدمات الإلكترونية وأهمية ارتباط هذا التحول بالحوكمة الالكترونية من جميع جوانبها وليس من جانب التقنية والمعلومات فقط.
- بينت هذه الدراسة مؤشرات قياس مستوى نضج الخدمات الإلكترونية بسلطنة عمان ومكونات استراتيجيات الحوكمة الإلكترونية المرتبطة بهذه المؤشرات.
- سلطت الدراسة على الجهود التي تبذلها الحكومة نحو التحول إلى توجهات الحكومة الرقمية وتطبيقاتها ووفقاً لاستراتيجيات عمان الرقمية.

• تميزت هذه الدراسة بأنها ليست دراسة نظرية فحسب، بل دراسة تحليلية عن واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في مؤسسات القطاع العام.

• إنها الدراسة الاولى التي تبحث في أثر الحوكمة الالكترونية والنضج الرقمي في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الحكومية العمانية.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة المشكلة وتحديدها، وصياغة أسئلة الدراسة، وبناء أدوات القياس، وتحديد أهداف الدراسة والأسلوب الإحصائي لتحليل النتائج ومناقشتها، فجاءت هذه الدراسة، على ما جاء في العديد من الدراسات السابقة، وهدفت إلى التعرف على أثر الحوكمة الالكترونية والنضج الرقمي في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.

2.6 ملخص الفصل الثاني

لقد تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، وقد تكون من خمسة مباحث، حيث تم البدء في المبحث الأول والذي كان بعنوان الحوكمة الالكترونية وقد تضمن هذا المبحث مفهوم وأهمية وأساليب وأبعاد وتحديات الحوكمة الالكترونية أما المبحث الثاني كان عن النضج الرقمي وتم التطرق فيه عن المفهوم ومستويات ومراحل وأساليب النضج الرقمي اما المبحث الثالث فتطرق إلى الأداء المؤسسي حيث تناول هذا المبحث مفهوم وأهمية وأنواع وخصائص وطرق تقييم الأداء المؤسسي. أما المبحث الرابع والذي هو بعنوان المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان ونبذة عن رؤية عمان 2040، حيث تم وضع نبذة عن بعض الوحدات الحكومية وإيضا نبذة عن رؤية عمان 2040 أما المبحث الخامس تم فيه استعراض الدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات الدراسة (الحوكمة الالكترونية ، النضج الرقمي ، الأداء المؤسسي)، حيث تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بعنوان ومتغيرات الدراسة

مقسمة الى فئتين (دراسات عربية ، دراسات أجنبية) وقد تم ترتيبها حسب التاريخ من الأحدث للأقدم،
ثم التعقيب على الدراسات السابقة واستعراض أهم ما يميز هذه الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

3-1 منهج الدراسة

3-2 مجتمع الدراسة

3-3 عينة الدراسة

3-4 أداة الدراسة

3-5 أدوات جمع البيانات

3-6 المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

3-7 صدق وثبات الأداة

3-8 المعالجة الإحصائية

3-9 ملخص الفصل الثالث

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

يُعد منهج الدراسة وإجراءاتها جانباً مهماً في التطبيق الميداني العملي للدراسة الحالية، إذ تتضمن وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة، وتحديد المجتمع، والعينة، والأداة التي استخدمتها الباحثة في جمع البيانات، وطرق التأكد من صلاحيتها وموثوقيتها للتطبيق العملي، كما تتناول أيضاً متغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفي الإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها.

3.1 منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي؛ نظراً لمناسبته الموضوع الحالي للدراسة، والذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع، معبراً عنها بطريقة كمية ونوعية من خلال جمع كافة المعلومات والبيانات حولها، وتحليلها، واختبار فرضياتها، وذلك بهدف قياس وتحليل أثر الحوكمة الإلكترونية والنضج الرقمي على تحسين أداء المؤسسات بسلطنة عُمان، وذلك من وجهة نظر الإداريين في المستويات الإدارية المختلفة.

وقد قامت الباحثة باستخدام الأسلوب الوصفي، لوصف العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة، من خلال تحويل البيانات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وسيتم إجراء هذه الدراسة في البيئة الفعلية التي يمارس فيها أفراد العينة أعمالهم، وسيتم إجراء هذه الدراسة بدون فرض أية قيود أو ضوابط قد تتحكم في نتائجها، كما أنه لم يجر أي نوع من التحكم بمتغيرات الدراسة وتوجهاتها البحثية، وبناءً على ذلك، فإن هذه الدراسة تعتبر دراسة ميدانية؛ كون المعلومات التي سيتم الحصول عليها مباشرة من أفراد العينة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، وهي دراسة تحليلية استنتاجية تم الاعتماد فيها بشكل كامل على

المسح الميداني لمجتمع الدراسة من خلال عينتها؛ وذلك باستخدام استبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة أغراض وتوجهات الدراسة، وبما يتناسب مع الفرضيات التي اعتمدها الباحث.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، وتكونت عينة الدراسة كلاً من: (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، شرطة عمان السلطانية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، وزارة العمل) والتي تشكلت من المديرين والعاملين في الإدارات ورؤساء الأقسام العاملين في مجال تقنية المعلومات والتحول الرقمي في المؤسسات المبينة اعلاه بمجموع (777). وتم استخدام معادلة روبرت ماسون لتحديد العينة من مجتمع الدراسة الموضح بالجدول رقم (1)، حيث تم استخدام أسلوب العينة الميسرة من الوحدات الحكومية، وكان حجم العينة المنشودة (250) حسب نتائج معادلة روبرت ماسون. استخدمت الباحثة الاستبانة الإلكترونية ووزعتها، حيث استردت 261 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، والتي تم الاعتماد عليها بالتحليل الاحصائي.

جدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة

م	الجهة	العدد
1	وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات	200
2	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار	87
3	وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار	40
4	وزارة العمل	150
5	شرطة عمان السلطانية	300
	مجموع مجتمع الدراسة	777
	عينة الدراسة حسب معادلة (روبرت ماسون)	250

المصدر: (المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، 2022)

معادلة روبرت ماسون:

$$n = \left[\frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq]} + 1 \right]$$

والجدول رقم (2) يبين متغيرات المعادلة:

جدول رقم (2) متغيرات معادلة روبرت ماسون

M	حجم المجتمع.
S	قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05
P	نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
Q	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

3.3 أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم استبانة خاصة بالدراسة الحالية؛ وذلك للتعرف على أثر الحوكمة الالكترونية والنضج الرقمي على الأداء المؤسسي بالمؤسسات الحكومية العمانية، حيث قامت بتطوير هذه الأداة لتغطي الفرضيات التي استندت عليها، وباستخدام عبارات تقييمية لتحديد إجابات عينة الدراسة وعلى مقياس ليكرت ذو المستويات السبعة، (موافق بشدة 7 علامات، غير موافق بشدة علامة واحدة)، بعد قراءة موسعة للدراسات التي تناولت قياس متغيرات الدراسة، والاطلاع على بعض المراجع المتخصصة في هذا المجال، وقد تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول:

وخصص للتعرف على العوامل الديموغرافية للمستجيبين من أفراد العينة، مثل (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، والوظيفة الحالية).

الجزء الثاني:

وخصص للعبارات التي تغطي متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في معرفة أثر الحوكمة الالكترونية والنضج الرقمي على الأداء المؤسسي بالمؤسسات الحكومية العمانية، وقد تم صياغة عدد من

الفقرات تم إدراجها ضمن المحاور التي تغطي فرضيات الدراسة وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (57) فقرة، وقد تم الاعتماد على المقاييس لمتغيرات الدراسة وابعادها وتوزيع الفقرات وفق الجدول رقم (3) وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (3) مقاييس الاستبانة وتوزيع الفقرات

المتغير/البعد	المقياس	عدد الفقرات	العبارات
الحكومة الالكترونية	Rawlins, 2008	(20) موزعة على:	(20-1)
الشفافية	Rawlins, 2008	5	(5-1)
المشاركة	Rawlins, 2008	6	(11-6)
المساءلة	Rawlins, 2008	5	(16-12)
الانفتاح	Rawlins, 2008	4	(20-17)
النضج الرقمي	VanBoskirk <i>et al.</i> , 2017	(28) موزعة على:	(48-21)
الثقافة التكنولوجية	VanBoskirk <i>et al.</i> , 2017	7	(27-21)
التقنيات التكنولوجية	VanBoskirk <i>et al.</i> , 2017	7	(34-28)
الهيكل التنظيمية	VanBoskirk <i>et al.</i> , 2017	7	(41-35)
الرؤي والتصورات	VanBoskirk <i>et al.</i> , 2017	7	(48-42)
الأداء المؤسسي	Kim, 2004	9	(57-49)

ومن أجل قياس اتجاهات عينة الدراسة؛ استخدمت الباحثة مقياس ليكرت السباعي (Likert Scale)، والموضح كما يلي: (منخفض، متوسط، مرتفع)، وقد اعتمدت الباحثة معيار الحكم الموضح في الجدول رقم (4) للحكم على نتائج الاستبانة.

جدول رقم (4): معيار الحكم الإيجابي على نتائج الاستبانة

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفضة	من 1 إلى أقل من 3
متوسط	من 3 إلى أقل من 5
مرتفع	من 5 إلى 7

3.4 صدق وثبات الأداة (الاستبانة)

3.4.1 صدق الأداة:

صدق المحكمين "الصدق الظاهري": لأجل التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، فقد قامت الباحثة بعرضها على تسعة من ذوي الخبرة والاختصاص حسب الملحق رقم (1)، للحكم على مدى صلاحية الأداة للتطبيق، وذلك من حيث صدق عباراتها ووضوحها، ومقدرتها على قياس الهدف التي وضعت لأجله، والتأكد من سلامة صياغتها اللغوية، وارتباطها بالبُعد الذي تنتمي إليه، وبناءً على ملاحظاتهم ومقترحاتهم، اعتمدت الباحثة العبارات التي اتفقوا عليها، وعُدلت العبارات التي اقترحوا تعديلها أو إعادة صياغتها، وأخرجها في صورتها النهائية حسب الملحق رقم (2).

صدق الاتساق الداخلي: ويقصد به مدى اتساق الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة في البعد والمجموع الكلي للبعد.

نتائج الاتساق الداخلي للبعد الأول: الشفافية

يشرح الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الشفافية" مع المتوسط الكلي للبعد.

جدول رقم (5) نتائج تحليل الاتساق الداخلي لبعد "الشفافية"

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	الدلالة
1	تسعى الوحدة إلى فهم واستيعاب تأثير قراراتها على المستفيدين.	0.836	0.00	دال إحصائياً
2	تُوفر الوحدة معلومات مفيدة للمستفيدين تمكنهم من اتخاذ قرارات مدروسة.	0.891	0.00	دال إحصائياً
3	تُبدي الوحدة مسؤولية عالية عن نتائج ممارساتها وجودة خدماتها التي تقدمها للمستفيدين.	0.893	0.00	دال إحصائياً
4	تقوم الوحدة بنشر معلومات كافية للمستفيدين عن أهدافها ومجال عملها.	0.829	0.00	دال إحصائياً

نلاحظ أن اقل معامل ارتباط هو (0.829) للعبارة "تقوم الوحدة بنشر معلومات كافية للمستفيدين عن أهدافها ومجال عملها"، وبالنسبة للعبارات الأخرى كان الارتباط مرتفع بين كل عبارة مع المتوسط

الكلية للبعد، والجدير بالذكر أن كل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، مما يؤكد ترابط فقرات هذا المحور مع المتوسط الكلية للبعد.

نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثاني: المشاركة

يشير الجدول رقم (6) إلى معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات بعد "المشاركة" مع المتوسط الكلية للبعد.

جدول رقم (6) نتائج تحليل الاتساق الداخلي لبعد "المشاركة"

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	الدلالة
1	تسعى الوحدة لمعرفة وجهات نظر المستفيدين حول جودة البيانات والمعلومات التي توفرها.	0.819	0.00	دال إحصائياً
2	تُشرك الوحدة موظفيها للمساعدة في تحديد المعلومات التي يحتاجونها.	0.853	0.00	دال إحصائياً
3	توفر الوحدة لموظفيها معلومات تفصيلية للمشاركة في وضع سياستها وأهدافها.	0.890	0.00	دال إحصائياً
4	تسهل الوحدة عملية الحصول على المعلومات التي يحتاجها موظفيها.	0.864	0.00	دال إحصائياً
5	تستكشف الوحدة آراء موظفيها قبل اتخاذ القرارات.	0.846	0.00	دال إحصائياً
6	تخصص الوحدة وقتاً كافياً لتعرف على معارف ومهارات موظفيها وماهي احتياجاتهم.	0.846	0.00	دال إحصائياً

حيث أوضحت النتائج أن أقل معامل ارتباط يساوي (0.819) للعبارة " تسعى الوحدة لمعرفة وجهات نظر المستفيدين حول جودة البيانات والمعلومات التي توفرها "، وبالنسبة لباقي العبارات فإن الارتباط بينها مع المتوسط الكلية للبعد عالي جداً مما يشير إلى الترابط القوي بين عبارات المحور مع المتوسط الكلية. كما أن جميع هذه الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثالث: المساءلة

جدول رقم (7) نتائج تحليل الاتساق الداخلي للبعد "المساءلة"

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	الدلالة
1	تأخذ الوحدة بعين الحسبان وجهات النظر المتعددة لدراسة وتحسين إجراءات العمل.	0.888	0.00	دال إحصائياً
2	تُبدي الوحدة استعدادها لتقديم المعلومات المرتبطة بخدماتها وكيفية الاستفادة منها.	0.880	0.00	دال إحصائياً
3	تتقبل الوحدة النقد من موظفيها وتستفيد من آرائهم.	0.883	0.00	دال إحصائياً
4	تُصحح الوحدة عن المعلومات المرتبطة بالمستفيدين وتعترف عند اقترافها خطأ ما.	0.837	0.00	دال إحصائياً
5	تُوفر الوحدة معلومات ذات جودة مناسبة وفق معايير موضوعية.	0.855	0.00	دال إحصائياً

تشير النتائج في جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "المساءلة" مع المتوسط الكلي للبعد إلى نتائج الاتساق الداخلي للبعد المساءلة. حيث اوضحت أن اقل معامل ارتباط بيرسون (0.837) بين العبارات مع المتوسط الكلي للبعد كان للعبارة ". اما بالنسبة لباقي العبارات فإن الارتباط بينها وبين متوسط البعد الكلي عالي جداً. كما أن كل هذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

نتائج الاتساق الداخلي للبعد الرابع: الانفتاح

تبين نتائج تحليل الاتساق الداخلي من خلال جدول رقم (8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الانفتاح" مع المتوسط الكلي للبعد. حيث تبين ان أقل علاقة ارتباط كانت (0.894) مع العبارة " المعلومات التي توفرها الوحدة مصاغة بشكل واضح ويسهل فهمها لدى المستفيدين من خدماتها"، وبالنسبة للعبارات الأخرى فإن ارتباط بيرسون بينها وبين المتوسط الكلي للبعد عالي. كما أوضحت النتائج أن جميع الارتباطات بين العبارات في البعد مع المتوسط الحسابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

جدول رقم (8) نتائج تحليل الاتساق الداخلي لبعدهم "الانفتاح"

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	الدلالة
1	لدى الوحدة انفتاح في نشر المعلومات التي تهم المستخدمين والافصاح عنها.	0.899	0.00	دال إحصائياً
2	تُفصح الوحدة عن الجوانب التصيلية للمعلومات المرتبطة بخدماتها لتعزيز الاستفادة منها.	0.916	0.00	دال إحصائياً
3	المعلومات التي توفرها الوحدة مصاغة بشكل واضح ويسهل فهمها لدى المستخدمين من خدماتها.	0.894	0.00	دال إحصائياً
4	تُوفر الوحدة المعلومات المطلوبة وفق إطار زمني محدد.	0.916	0.00	دال إحصائياً

نتائج الاتساق الداخلي للبعدهم الخامس: الثقافة التكنولوجية

النتائج في جدول رقم (9) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعدهم "الثقافة التكنولوجية" مع المتوسط الكلي للبعدهم تستعرض الاتساق الداخلي لبعدهم الثقافة التكنولوجية.

جدول رقم (9) نتائج تحليل الاتساق الداخلي لبعدهم "الثقافة التكنولوجية"

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	الدلالة
1	تعتمد ممارسات الوحدة على استراتيجية رقمية واضحة ومعلنة.	0.850	0.00	دال إحصائياً
2	توفر الإدارة العليا بالوحدة الدعم المناسب لاستراتيجياتها الرقمية.	0.860	0.00	دال إحصائياً
3	تمتلك الوحدة موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية وتطبيقها في أرض الواقع.	0.831	0.00	دال إحصائياً
4	تستثمر الوحدة في التعليم والتدريب على القضايا الرقمية في جميع المستويات التنظيمية.	0.868	0.00	دال إحصائياً
5	تقوم الوحدة بنقل وايصال الرؤية الرقمية بوضوح لجميع المعنيين، داخلياً وخارجياً	0.890	0.00	دال إحصائياً
6	تتضمن الاستراتيجية الرقمية بعض المخاطر المحسوبة لتمكين الابتكار.	0.797	0.00	دال إحصائياً
7	تعطي الوحدة أولوية لآراء المستخدمين الخارجيين فيما يتعلق بأداء الإدارات التنفيذية على صعيد تطبيق الاستراتيجية الرقمية.	0.812	0.00	دال إحصائياً

كما نلاحظ أن أقل معامل ارتباط بين العبارات مع المتوسط الكلي للمحور (0.797) للعبارة "تتضمن الاستراتيجية الرقمية بعض المخاطر المحسوبة لتمكين الابتكار". ويحتوي هذا البعدهم على 7 عبارات، جميعها لديها ارتباط قوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) مع المتوسط الكلي للبعدهم.

نتائج الاتساق الداخلي للبعد السادس: التقنيات التكنولوجية

يوضح الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "التقنيات التكنولوجية" مع المتوسط الكلي للبعد.

جدول رقم (10) نتائج تحليل الاتساق الداخلي لبعد "التقنيات التكنولوجية"

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	الدلالة
1	لدى الوحدة موازنة مالية مرنة تسمح باستيعاب التغيرات التكنولوجية والتأقلم معها بالسرعة المناسبة.	0.824	0.00	دال إحصائياً
2	تهتم الوحدة بتكامل عمل الإدارات التنفيذية مع توجيهات الاستراتيجية الرقمية بما يضمن صناعة رؤية متناسقة وشاملة.	0.846	0.00	دال إحصائياً
3	لدى الوحدة نهج تعاوني ومرن لتطوير وتفعيل التكنولوجيا الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية.	0.879	0.00	دال إحصائياً
4	تحرص الوحدة على الاستفادة من الموارد التكنولوجية الحديثة (مثل التخزين السحابي) لتحقيق السرعة والمرونة.	0.866	0.00	دال إحصائياً
5	تقيم الوحدة أداء فرق التكنولوجيا المساندة لتطبيق الاستراتيجية من خلال النتائج والإنجازات.	0.919	0.00	دال إحصائياً
6	تستخدم الوحدة وسائل التواصل الاجتماعي والتقنيات الاجتماعية لتعزيز تنفيذ الاستراتيجية الرقمية.	0.798	0.00	دال إحصائياً
7	تستخدم الوحدة الأدوات والوسائل الرقمية (مثل برامج الاتصال المرئي) لتعزيز الابتكار والتعاون والمشاركة بين الموظفين.	0.855	0.00	دال إحصائياً

حيث نلاحظ أن أقل متوسط حسابي هو (0.798) للعبارة "تستخدم الوحدة وسائل التواصل الاجتماعي والتقنيات الاجتماعية لتعزيز تنفيذ الاستراتيجية الرقمية". أما بالنسبة باقي العبارات فإن ارتباط بيرسون لديها عالي جداً، وهذا يدل على قوة ترابط العبارات مع المتوسط الكلي لهذا البعد. والجدير بالذكر أن جميع هذا الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

نتائج الاتساق الداخلي للبعد السابع: الهياكل التنظيمية

أشارت نتائج الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الهياكل التنظيمية" مع المتوسط الكلي للبعد إلى قياس الاتساق الداخلي لبعد الهياكل التنظيمية. حيث نلاحظ أن أقل

ارتباط بيرسون في العلاقة بين العبارات مع المتوسط الكلي للبعد هو (0.837) للعبارة " يوفر الهيكل التنظيمي الأولوية لخدمة المستفيدين عبر قنوات تواصل، وفرق عمل مدعومة من إدارات وأقسام عديدة ". كما أن العبارات الأخرى ترتبط ارتباطاً قوياً مع المتوسط الكلي للبعد. وتشير النتائج أيضاً أن جميع هذه العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

جدول رقم (11) نتائج تحليل الاتساق الداخلي لبعد "الهيكل التنظيمي"

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	الدلالة
1	يوفر الهيكل التنظيمي الأولوية لخدمة المستفيدين عبر قنوات تواصل، وفرق عمل مدعومة من إدارات وأقسام عديدة.	0.837	0.00	دال إحصائياً
2	تخصص الوحدة الموارد المناسبة لضمان التنفيذ السليم للاستراتيجية الرقمية.	0.898	0.00	دال إحصائياً
3	يعمل الفريق التكنولوجي الذي يدعم تنفيذ الاستراتيجية الرقمية وفق أفضل الممارسات.	0.896	0.00	دال إحصائياً
4	لدى الوحدة مهارات وقدرات رقمية في معظم الأقسام والإدارات التنظيمية.	0.885	0.00	دال إحصائياً
5	يشجع نمط العمل التعاون بين الأقسام والإدارات التنظيمية.	0.844	0.00	دال إحصائياً
6	تعمل الوحدة على تطوير وتحديث العمليات المساندة لتطبيق الاستراتيجية الرقمية بشكل دوري.	0.908	0.00	دال إحصائياً
7	تساعد ممارسات المؤسسات والهيئات الشريكة على تحسين كفاءتها الرقمية.	0.877	0.00	دال إحصائياً

نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثامن: الروى والتصورات

أوضحت نتائج جدول رقم (12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الروى والتصورات" مع المتوسط الكلي للبعد أن قياس الاتساق الداخلي لبعد الهيكل التنظيمي عالي. حيث إن أقل معامل لارتباط بيرسون هو (0.868) للعبارة "يفهم جميع الموظفين في الوحدة ارتباط أدائهم بأهداف الاستراتيجية الرقمية" و "يراعي تصميم المنصات والمواقع الإلكترونية التابعة للوحدة مصلحة المستفيدين وسهولة الحصول على الخدمات الرقمية". وبالنسبة للعبارات الأخرى فإنها ترتبط ارتباطاً

قويا مع المتوسط الكلي للبعد. كما توضح النتائج ايضاً أن جميع هذه العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

جدول رقم (12) نتائج تحليل الاتساق الداخلي لبعد "الرؤى والتصورات"

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	الدلالة
1	لدى الوحدة أهداف واضحة وقابلة للقياس لتقييم نجاح الاستراتيجية الرقمية.	0.893	0.00	دال إحصائياً
2	يفهم جميع الموظفين في الوحدة ارتباط أدائهم بأهداف الاستراتيجية الرقمية.	0.868	0.00	دال إحصائياً
3	يوجد لدى الوحدة معايير موضوعية (مثل التحسن في رضا المستفيدين) لقياس مدى نجاحها في تنفيذ الاستراتيجية الرقمية.	0.882	0.00	دال إحصائياً
4	تُرَاعَى الوحدة قياس مدى التقدم في تطبيق الاستراتيجية الرقمية من جوانب عديدة.	0.915	0.00	دال إحصائياً
5	تتمحور الاستراتيجية الرقمية حول المستفيدين وتعظيم القيمة التي من الممكن أن يحصلوا عليها.	0.896	0.00	دال إحصائياً
6	يُرَاعَى تصميم المنصات والمواقع الالكترونية التابعة للوحدة مصلحة المستفيدين وسهولة الحصول على الخدمات الرقمية.	0.868	0.00	دال إحصائياً
7	تستفيد الوحدة من تجاربها في استخدام المنصات والبرامج في تعديل الاستراتيجية الرقمية وتعزيز تطبيقها.	0.891	0.00	دال إحصائياً

نتائج الاتساق الداخلي للبعد التاسع: الإداء المؤسسي

تبين جدول رقم (13) نتائج معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الإداء المؤسسي" مع المتوسط الكلي للبعد أن قياس الاتساق الداخلي لبعد الإداء المؤسسي قوي. ونلاحظ أن أقل معامل ارتباط هو (0.0.780) للعبارة "تحاول الوحدة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها". أما بالنسبة للعبارات الأخرى فلها ارتباطاً قوياً مع المتوسط الكلي للبعد. كما تبين النتائج كذلك أن كل العبارات في هذا البعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

جدول رقم (13) نتائج تحليل الاتساق الداخلي لبعء "الأداء المؤسسي"

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	الدلالة
1	تستثمر الوحدة معارف ومهارات الموظفين بشكل جيد لتحسين كفاءة الأعمال لديها.	0.860	0.00	دال إحصائياً
2	تحاول الوحدة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها.	0.780	0.00	دال إحصائياً
3	بشكل عام، جودة العمل الذي تؤديه الوحدة في القطاع عالية.	0.887	0.00	دال إحصائياً
4	توفر الوحدة معاملة عادلة ومنصفة للموظفين والمستفيدين بغض النظر عن خلفياتهم.	0.836	0.00	دال إحصائياً
5	بشكل عام، يتم التعامل مع الجميع باحترام في الوحدة بغض النظر عن الدرجة الوظيفية.	0.852	0.00	دال إحصائياً
6	تسعى الوحدة الى بناء علاقات مثمرة مع أصحاب المصالح والمعنيين بعملها.	0.845	0.00	دال إحصائياً
7	تحقق الوحدة معظم أهدافها بوتيرة عالية.	0.912	0.00	دال إحصائياً
8	رضا المستفيدين اتجاه الوحدة مرتفع جداً.	0.863	0.00	دال إحصائياً
9	جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة عالية.	0.876	0.00	دال إحصائياً

3.4.2 ثبات الأداة

يوضح الجدول رقم (14) معامل كرونباخ الفا لقياس الصدق والثبات لكل مجال ولكل محور من

محاور ومجالات الدراسة.

جدول رقم (14): معامل الثبات حسب مقياس كرونباخ الفا

م	المحور او المجال	عدد الاسئلة	معامل كرونباخ الفا
1	الشفافية	4	0.885
2	المشاركة	6	0.925
3	المساءلة	5	0.917
4	الانفتاح	4	0.928
	الحوكمة الإلكترونية	19	0.970
1	الثقافة التكنولوجية	7	0.933
2	التقنيات التكنولوجية	7	0.939
3	الهيكل التنظيمية	7	0.950
4	الروئ والتصورات	7	0.955
	النضج الرقمي	28	0.982
1	الإداء المؤسسي	9	0.955
	المجموع	56	0.988

حيث انه كلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة وصدق الأداة المستخدمة في جمع البيانات. وفي دراستنا هذه نلاحظ أن أقل معامل للصدق والثبات يساوي (0.885) لمجال الشفافية، أما باقي المجالات لها معامل صدق وثبات عالي جداً. وبالنسبة للصدق العام لأسئلة الاستبانة فبلغت قيمة المعامل (0.988)، وهذا يدل على قوة وصدق أداة الدراسة.

3.6 المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة، وهي؛ (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

3.6.1 النتائج الخاصة بخصائص العينة (التحليل الوصفي):

يبين الجدول رقم (15) الخصائص الديموغرافية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة والمكونة من (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، العمر) وهي على النحو التالي:

يتضح من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) ما يلي:

- أن توزيع أغلب المشاركين وفق النوع الاجتماعي هم من فئة الذكور (78% ذكور مقابل 22% إناث) ويتضح من خلاله أن توزيعهم وفق الحالة الاجتماعية أن أغلب المشاركين هم من فئة المتزوج (85% متزوج 13% أعزب و2% غير ذلك).
- وبالنسبة إلى الفئة العمرية يتضح أن أعلى نسبة من المشاركين كانت من الفئة العمرية (30 إلى 45 سنة)، حيث بلغت نسبتهم 69% كما أن أقل نسبة من المشاركين كانت من الفئة العمرية (أكبر من 45 سنة) بلغت نسبتهم 12%

جدول رقم (15) توزيع الأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	202	78%
	أنثى	59	22%
الحالة الاجتماعية	أعزب	33	13%
	متزوج	222	85%
	غير ذلك	6	2%
العمر	أقل من 30 عام	51	19%
	من 30 - 45	176	69%
	أكثر من 45 سنة	34	12%

3.6.2 الخصائص الوظيفية للأفراد المجيبين على الاستبانة

يبين الجدول رقم (16) الخصائص الديموغرافية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة وذلك حسب

(المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)، وهي على النحو التالي:

يتضح من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) ما يلي:

■ وتوزيع المشاركين حسب المستوى الوظيفي، كانت الغالبية العظمى من المشاركين الذين يحملون

درجة البكالوريوس حيث وصلت نسبتهم 47% ومن يحمل الماجستير 27% ومن يحمل الدبلوم

23% وأخيرا من يحمل الدكتوراة 3%.

■ ووفق سنوات الخبرة كانت أعلى نسبة من المشاركين من فئة العشر سنوات وأكثر حيث بلغت

نسبتهم 58%، كما أن أقل نسبة من المشاركين كانت من فئة أقل من 3 سنوات حيث بلغت

نسبتهم 12%.

■ ووفق الوظيفة الحالية كانت أعلى نسبة من المشاركين من فئة (فني مهندس) حيث بلغت نسبتهم

32%، تلتها مباشرة فئة (إداري) وبنسبة بلغت 19%، وكانت أقل نسبة من المشاركين كانت من

فئة (غير ذلك) حيث بلغت نسبتهم 11%.

جدول رقم (16) توزيع الأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة (وظيفياً)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
المستوى الوظيفي	دبلوم	61	23%
	بكالوريوس	122	47%
	ماجستير	70	27%
	دكتوراه	9	3%
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	30	12%
	من 3 الى اقل من عشر سنوات	79	30%
	عشر سنوات وأكثر	152	58%
الوظيفة الحالية	إداري	52	19%
	رئيس القسم	45	17%
	فني مهندس	84	32%
	مدير عام/مساعد مدير عام	10	4%
	مدير / مساعد مدير	41	18%
	غير ذلك	29	11%

3.7 أدوات جمع البيانات

اعتمدت الباحثة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة على مصدرين أساسيين، هما:

1. المصادر الأولية:

لجأت الباحثة في معالجة الجانب الميداني التطبيقي للدراسة، من خلال الاستبانة، إذ من خلالها تم جمع البيانات والمعلومات، وتم تفرغها وتصديرها إلى البرنامج الإحصائي (SPSS)، ثم استخدمت المعالجات الإحصائية المناسبة في ترميز البيانات وتحليلها إحصائياً، واستخراج نتائجها واستنتاجاتها.

2. المصادر الثانوية:

لجأت الباحثة في معالجة أدبيات الدراسة والإطار النظري من خلال البحث والاطلاع في المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات، والمقالات، والدراسات المنشورة، ومحركات البحث في شبكة المعلومات " الانترنت" والمواقع الإلكترونية المتاحة.

3.8 المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية، ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، حيث استخدم أساليب الإحصاء الوصفي لوصف خصائص المستجيبين من العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية، باستخدام التكرارات والنسب المئوية، أما بالنسبة لاختبار فرضيات الدراسة، فقد استخدم الباحث مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وبالتحديد فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. **مقاييس النزعة المركزية:** مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية؛ وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
2. **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression):** لإيجاد أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.
3. **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression):** وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.
4. **اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova):** وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، التي تعزى للخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة.
5. **اختبار ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

3.9 ملخص الفصل الثالث:

لقد تناول هذه الفصل وصفا لمنهجية الدراسة تحقيقا لأهدافها ومتطلبات الدراسة الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم ذلك من خلال تحديد منهج الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي ومصادر جمع البيانات الأولية والثانوية التي تم اعتمادها في الدراسة، كما تم تحديد مجتمع الدراسة المكون من العاملين في قطاع تقنية المعلومات والتحول الرقمي في مؤسسات حكومية محددة، وهي: (وزارة العمل، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، وزارة النقل والاتصالات، وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، شرطة عمان السلطانية) حيث بلغ حجم العينة بـ (250) من فئة الموظفين المدراء، والإداريين، ورؤساء الأقسام العاملين بمجال تقنية المعلومات والتحول الرقمي. كما تناول هذا الفصل توضيحا لأداة الدراسة (الاستبانة) وخطوات بناءها، ثم تناول طرق اختبار صدق الاستبانة وثباتها، ثم استعراض المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها

4-1 اختبار التوزيع الطبيعي

4-2 نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي)

4-3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

4-4 ملخص الفصل الرابع

الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها

المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة، وسوف يتم البدء باختبار فرضيات الدراسة، ثم الانتقال إلى تساؤلات الدراسة.

4.1 اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

للتحقق من أن بيانات الاستبانة أنها تتبع التوزيع الطبيعي، تم التأكد من قيمة معامل الالتواء Skewness ومعامل التفرطح Kurtosis لكل متغير من متغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (17):

جدول رقم (17) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
الشفافية	4.47	0.824	-0.339	-0.347
المشاركة	4.14	0.862	-0.221	-0.611
المساءلة	4.02	0.987	-0.034	-0.710
الانفتاح	4.25	0.956	-0.265	-0.599
الحكومة الالكترونية	4.32	0.921	-0.229	-0.556
الثقافة	4.21	0.983	-0.250	-0.510
التقانة	4.18	0.642	-0.259	-0.489
الهياكل	4.33	0.869	-0.275	-0.448
الرؤية	4.33	0.754	-0.393	-0.301
النضج الرقمي	4.39	0.831	-0.308	-0.411
الأداء المؤسسي	4.54	0.913	-0.562	-0.283

ونظراً لأن قيمة معامل الالتواء وقيمة معامل التفرطح أقل من القيمة المطلقة 2 لكل المتغيرات فإنه يمكننا القول أن البيانات لعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (George & Mallery, 2010).

4.2 نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي):

سعت هذه الدراسة الإيجابية عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي تم صياغتها في ضوء مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها ، وقد تم استخراج جميع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة الخاصة بمتغيراتها ، حيث سيتم الحكم على المتوسطات الحسابية من خلال المعيار التالي: من (1,00 - أقل من 3) مستوى منخفض ؛ ومن (3 - إلى أقل من 5) مستوى متوسط ؛ ومن (5- 7) مستوى مرتفع ، والجداول التالية تبين استجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الدراسة ، والتي كانت على النحو التالي:

الإجابة على تساؤلات الدراسة: النتائج المتعلقة بالمتغيرات المستقلة (الحوكمة الإلكترونية والنضج الرقمي) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) يستعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها، من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية وترتيب العبارات.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على "ما واقع الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في (المشاركة، الشفافية، المساءلة، الانفتاح) في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان؟"

البعد الأول: الشفافية

يبين الجدول رقم (18) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن الفقرات المتعلقة بالشفافية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.43-4.63) بمتوسط كلي مقداره (4.47) على مقياس ليكرت السباعي الذي يشير إلى المستوى

المرتفع للشفافية، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تقوم الوحدة بنشر معلومات كافية للمستفيدين عن أهدافها ومجال عملها " بمتوسط حسابي بلغ (4.63) وهو أعلى من المتوسط العام البالغ (4.47)، وانحراف معياري بلغ (0.824)، فيما حصلت عبارة " تسعى الوحدة إلى فهم واستيعاب تأثير قراراتها على المستفيدين " على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.43)، وهو أدنى من المتوسط العام البالغ (4.47)، وانحراف معياري بلغ (1.063).

جدول رقم (18) التحليل الوصفي لمتغير "الشفافية"

م	العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	ترتيب العبارة
1	تسعى الوحدة إلى فهم واستيعاب تأثير قراراتها على المستفيدين.	4.43	63.28	1.085	متوسطة	4
2	توفر الوحدة معلومات مفيدة للمستفيدين تمكنهم من اتخاذ قرارات مدروسة.	4.49	70.00	1.029	متوسطة	3
3	تُبدي الوحدة مسؤولية عالية عن نتائج ممارساتها وجودة خدماتها التي تقدمها للمستفيدين.	4.60	65.71	1.005	متوسطة	2
4	تقوم الوحدة بنشر معلومات كافية للمستفيدين عن أهدافها ومجال عملها.	4.63	66.14	1.167	متوسطة	1
	الشفافية	4.47	63.85	0.824	مرتفعة	

البعد الثاني: المشاركة

يبين الجدول رقم (19) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن الفقرات المتعلقة في المشاركة في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.43-3.60) بمتوسط كلي مقداره (4.14) على مقياس ليكرت السباعي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للمشاركة، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تسعى الوحدة لمعرفة وجهات نظر المستفيدين حول جودة البيانات والمعلومات التي توفرها). " بمتوسط حسابي بلغ (4.43) وهو أعلى

من المتوسط العام البالغ (4.14)، وانحراف معياري بلغ (0.862)، فيما حصلت عبارة " تستكشف الوحدة آراء موظفيها قبل اتخاذ القرارات." على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وهو أدنى من المتوسط العام البالغ (4.14)، وانحراف معياري بلغ (0.860).

جدول رقم (19) التحليل الوصفي لمتغير "المشاركة"

م	العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	ترتيب العبارة
1	تسعى الوحدة لمعرفة وجهات نظر المستفيدين حول جودة البيانات والمعلومات التي توفرها.	4.43	63.28	1.063	متوسطة	1
2	تُشرك الوحدة موظفيها للمساعدة في تحديد المعلومات التي يحتاجونها.	4.39	62.71	1.117	متوسطة	3
3	توفر الوحدة لموظفيها معلومات تفصيلية للمشاركة في وضع سياستها وأهدافها.	4.16	59.42	0.863	متوسطة	4
4	تسهل الوحدة عملية الحصول على المعلومات التي يحتاجها موظفيها.	4.41	63.00	1.059	متوسطة	2
5	تستكشف الوحدة آراء موظفيها قبل اتخاذ القرارات.	3.60	51.42	0.860	متوسطة	6
6	تخصص الوحدة وقتاً كافياً للتعرف على معارف ومهارات موظفيها وماهية احتياجاتهم.	3.89	55.59	0.985	متوسطة	5
	المشاركة	4.14	59.14	0.862	متوسطة	

البعد الثالث: المسائلة

يبين الجدول رقم (20) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن الفقرات المتعلقة بالمسائلة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.54-4.40) بمتوسط كلي مقداره (4.02) على مقياس ليكرت السباعي، الذي يشير إلى المستوى المتوسط للمسائلة، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تُبدي الوحدة استعدادها لتقديم المعلومات المرتبطة بخدماتها وكيفية الاستفادة منها " بمتوسط حسابي بلغ (4.40) و هو أعلى من المتوسط العام البالغ (4.02)، وانحراف معياري بلغ (0.987)،

فيما حصلت عبارة " تُفصح الوحدة عن المعلومات المرتبطة بالمستفيدين وتعترف عند اقترافها خطأ ما " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.54)، وهو أدنى من المتوسط العام البالغ (4.02)، وانحراف معياري بلغ (0.987)

جدول رقم (20) التحليل الوصفي لمتغير "المساءلة"

م	العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	ترتيب العبارة
1	تأخذ الوحدة بعين الحسبان وجهات النظر المتعددة لدراسة وتحسين إجراءات العمل.	4.15	59.28	0.924	متوسطة	3
2	تُبدى الوحدة استعدادها لتقديم المعلومات المرتبطة بخدماتها وكيفية الاستفادة منها.	4.40	62.85	1.105	متوسطة	1
3	تقبل الوحدة النقد من موظفيها وتستفيد من آرائهم.	3.76	53.71	0.956	متوسطة	4
4	تُفصح الوحدة عن المعلومات المرتبطة بالمستفيدين وتعترف عند اقترافها خطأ ما.	3.54	50.57	0.940	متوسطة	5
5	تُوفر الوحدة معلومات ذات جودة مناسبة وفق معايير موضوعية.	4.25	60.71	0.925	متوسطة	2
	المساءلة	4.02	57.42	0.987	متوسطة	

البعد الرابع: الانفتاح

يبين الجدول رقم (21) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن الفقرات المتعلقة بالانفتاح في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.34-4.16) بمتوسط كلي مقداره (4.25) على مقياس ليكرت السباعي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للانفتاح، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة " المعلومات التي توفرها الوحدة مصاغة بشكل واضح ويسهل فهمه لدى المستفيدين من خدماتها." بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وهو أعلى من المتوسط العام البالغ (4.25)، وانحراف معياري بلغ (0.956)، فيما حصلت عبارة " توفر الوحدة المعلومات المطلوبة وفق إطار زمني محدد " على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.16) وهو أدنى من المتوسط العام البالغ (4.25)، وانحراف معياري بلغ (0.956).

جدول رقم (21) التحليل الوصفي لمتغير "الانفتاح"

م	العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	ترتيب العبارة
1	لدى الوحدة انفتاح في نشر المعلومات التي تهم المستفيدين والافصاح عنها.	4.25	60.07	0.920	متوسطة	3
2	تُصحح الوحدة عن الجوانب التفصيلية للمعلومات المرتبطة بخدماتها لتعزيز الاستفادة منها.	4.27	61.00	0.904	متوسطة	2
3	المعلومات التي توفرها الوحدة مصاغة بشكل واضح ويسهل فهمه لدى المستفيدين من خدماتها.	4.34	62.00	0.986	متوسطة	1
4	توفر الوحدة المعلومات المطلوبة وفق إطار زمني محدد.	4.16	59.42	0.928	متوسطة	4
	الانفتاح	4.25	60.07	0.956	متوسطة	

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على "ما واقع النضج الرقمي المتمثل

بـ (الثقافة التكنولوجية، التقنيات التكنولوجية، الهياكل التنظيمية، الرؤى والتصورات) في المؤسسات

الحكومية في سلطنة عمان؟"

البعد الأول: الثقافة التكنولوجية

يبين الجدول رقم (22) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن الفقرات المتعلقة بالثقافة التكنولوجية،

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.09-4.45) بمتوسط كلي مقداره (4.21)

على مقياس ليكرت السباعي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للثقافة التكنولوجية، إذ جاءت في

المرتبة الأولى عبارة "تقوم الوحدة بنقل وإيصال الرؤية الرقمية بوضوح لجميع المعنيين، داخلياً

وخارجياً". بمتوسط حسابي بلغ (4.45) وهو أعلى من المتوسط العام البالغ (4.21)، وانحراف

معياري بلغ (0.913)، فيما حصلت عبارة "تستثمر الوحدة في التعليم والتدريب على القضايا

الرقمية في جميع المستويات التنظيمية." على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.03)

وهو أدنى من المتوسط العام البالغ (4.21)، وانحراف معياري بلغ (0.983).

جدول رقم (22) التحليل الوصفي لمتغير "الثقافة التكنولوجية"

م	العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	ترتيب العبارة
1	تعتمد ممارسات الوحدة على استراتيجية رقمية واضحة ومعلنة.	4.17	59.57	1.068	متوسطة	5
2	توفر الإدارة العليا بالوحدة الدعم المناسب لاستراتيجيات الرقمية.	4.29	61.28	1.022	متوسطة	2
3	تمتلك الوحدة موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية وتطبيقها في أرض الواقع .	4.27	61.00	1.096	متوسطة	3
4	تستثمر الوحدة في التعليم والتدريب على القضايا الرقمية في جميع المستويات التنظيمية.	4.03	57.57	0.915	متوسطة	7
5	تقوم الوحدة بنقل وايصال الرؤية الرقمية بوضوح لجميع المعنيين، داخليًا وخارجيًا	4.45	63.57	0.913	متوسطة	1
6	تتضمن الاستراتيجية الرقمية بعض المخاطر المحسوبة لتمكين الابتكار .	4.22	60.28	0.985	متوسطة	4
7	تعطي الوحدة أولوية لآراء المستفيدين الخارجيين فيما يتعلق بأداء الإدارات التنفيذية على صعيد تطبيق الاستراتيجية الرقمية.	4.09	51.12	0.975	متوسطة	6
	الثقافة التكنولوجية	4.21	60.14	0.983	متوسطة	

البعد الثاني: التقنيات التكنولوجية

يبين الجدول رقم (23) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن الفقرات المتعلقة في التقنيات

التكنولوجية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا

المتغير بين (3.90-4.37) بمتوسط كلي مقداره (4.18) على مقياس ليكرت السباعي الذي يشير

إلى المستوى المتوسط للتقنيات التكنولوجية.

جدول رقم (23) التحليل الوصفي لمتغير "التقنيات التكنولوجية"

م	العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	ترتيب العبارة
1	لدى الوحدة موازنة مالية مرنة تسمح باستيعاب التغيرات التكنولوجية والتأقلم معها بالسرعة المناسبة.	3.90	55.71	0.863	متوسطة	7
2	تهتم الوحدة بتكامل عمل الإدارات التنفيذية مع توجيهات الاستراتيجية الرقمية بما يضمن صناعة رؤية متناسقة وشاملة.	4.08	58.28	.952	متوسطة	6
3	لدى الوحدة نهج تعاوني ومرن لتطوير وتفعيل التكنولوجيا الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية.	4.19	59.85	1.063	متوسطة	4
4	تحرص الوحدة على الاستفادة من الموارد التكنولوجية الحديثة (مثل التخزين السحابي) لتحقيق السرعة والمرونة.	4.12	58.85	0.862	متوسطة	3
5	تقيم الوحدة أداء فرق التكنولوجيا المساندة لتطبيق الاستراتيجية من خلال النتائج والإنجازات.	4.20	60.00	1.059	متوسطة	3
6	تستخدم الوحدة وسائل التواصل الاجتماعي والتقنيات الاجتماعية لتعزيز تنفيذ الاستراتيجية الرقمية.	4.41	63.00	0.984	متوسطة	1
7	تستخدم الوحدة الأدوات والوسائل الرقمية (مثل برامج الاتصال المرئي) لتعزيز الابتكار والتعاون والمشاركة بين الموظفين.	4.37	62.42	0.745	متوسطة	2
	التقنيات التكنولوجية	4.18	59.71	0.642	متوسطة	

لقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تستخدم الوحدة الأدوات والوسائل الرقمية (مثل برامج الاتصال المرئي) لتعزيز الابتكار والتعاون والمشاركة بين الموظفين " بمتوسط حسابي بلغ (4.37) وهو أعلى من المتوسط العام البالغ (4.18)، وانحراف معياري بلغ (0.984)، فيما حصلت عبارة " لدى الوحدة موازنة مالية مرنة تسمح باستيعاب التغيرات التكنولوجية والتأقلم معها بالسرعة المناسبة " على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وهو أدنى من المتوسط العام البالغ (4.18)، وانحراف معياري بلغ (0.869).

البعد الثالث: الهياكل التنظيمية

يبين الجدول رقم (24) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن الفقرات المتعلقة بالهياكل التنظيمية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.19-4.45) بمتوسط كلي مقداره (4.33) على مقياس ليكرت السباعي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للهياكل التنظيمية، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة "يشجع نمط العمل لدينا التعاون بين الأقسام والإدارات التنظيمية". بمتوسط حسابي بلغ (4.45) وهو أعلى من المتوسط العام البالغ (4.33)، وانحراف معياري بلغ (1.178)، فيما حصلت عبارة "يوفر الهيكل التنظيمي الأولوية لخدمة المستخدمين عبر قنوات تواصل، وفرق عمل مدعومة من إدارات وأقسام عديدة" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.19)، وهو أدنى من المتوسط العام البالغ (4.33)، وانحراف معياري بلغ (0.869).

جدول رقم (24) التحليل الوصفي لمتغير "الهياكل التنظيمية"

م	العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	ترتيب العبارة
1	يوفر الهيكل التنظيمي الأولوية لخدمة المستخدمين عبر قنوات تواصل، وفرق عمل مدعومة من إدارات وأقسام عديدة.	4.19	59.81	1.230	متوسطة	7
2	تخصص الوحدة الموارد المناسبة لضمان التنفيذ السليم للاستراتيجية الرقمية.	4.32	61.71	1.049	متوسطة	4
3	يعمل الفريق التكنولوجي الذي يدعم تنفيذ الاستراتيجية الرقمية وفق أفضل الممارسات.	4.30	61.70	1.072	متوسطة	5
4	لدى الوحدة مهارات وقدرات رقمية في معظم الأقسام والإدارات التنظيمية.	4.24	60.57	1.100	متوسطة	6
5	يشجع نمط العمل لدينا التعاون بين الأقسام والإدارات التنظيمية.	4.45	63.57	1.178	متوسطة	1
6	تعمل الوحدة على تطوير وتحديث العمليات المساندة لتطبيق الاستراتيجية الرقمية بشكل دوري.	4.35	62.14	1.152	متوسطة	3
7	تساعد ممارسات المؤسسات والهيئات الشريكة على تحسين كفاءتنا الرقمية.	4.42	63.14	1.075	متوسطة	2
	الهياكل التنظيمية	4.33	61.85	0.869	متوسطة	

البعد الرابع: الرؤى والتصورات

يبين الجدول رقم (25) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن الفقرات المتعلقة بالرؤى والتصورات في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.50- 4.14) بمتوسط كلي مقداره (4.33) على مقياس ليكرت السباعي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للرؤى والتصورات، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تستفيد الوحدة من تجاربها في استخدام المنصات والبرامج في تعديل الاستراتيجية الرقمية وتعزيز تطبيقها." بمتوسط حسابي بلغ (4.50) وهو أعلى من المتوسط العام البالغ (4.33)، وانحراف معياري بلغ (0.754).

جدول رقم (25) التحليل الوصفي لمتغير "الرؤى والتصورات"

م	العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	ترتيب العبارة
1	لدى الوحدة أهداف واضحة وقابلة للقياس لتقييم نجاح الاستراتيجية الرقمية.	4.37	62.42	0.920	متوسطة	3
2	يفهم جميع الموظفين في الوحدة ارتباط أدائهم بأهداف الاستراتيجية الرقمية.	4.14	59.14	0.904	متوسطة	4
3	يوجد لدى الوحدة معايير موضوعية (مثل التحسن في رضا المستفيدين) لقياس مدى نجاحها في تنفيذ الاستراتيجية الرقمية.	4.27	61.00	0.986	متوسطة	
4	تُرَاعَى الوحدة قياس مدى التقدم في تطبيق الاستراتيجية الرقمية من جوانب عديدة .	4.27	61.00	0.928	متوسطة	6
5	تتمحور الاستراتيجية الرقمية حول المستفيدين وتعظيم القيمة التي من الممكن أن يحصلوا عليها .	4.35	61.17	0.923	متوسطة	5
6	يُرَاعَى تصميم المنصات والمواقع الالكترونية التابعة للوحدة مصلحة المستفيدين وسهولة الحصول على الخدمات الرقمية.	4.42	63.14	0.876	متوسطة	2
7	تستفيد الوحدة من تجاربها في استخدام المنصات والبرامج في تعديل الاستراتيجية الرقمية وتعزيز تطبيقها.	4.50	64.28	0.912	متوسطة	1
	الرؤى والتصورات	4.33	61.85	0.754	مرتفعة	

فيما حصلت عبارة " يفهم جميع الموظفين في الوحدة ارتباط أدائهم بأهداف الاستراتيجية الرقمية " على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.14) وهو أدنى من المتوسط العام البالغ (3.97)، وانحراف معياري بلغ (0.754).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على "ما مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية العمانية؟"

يبين الجدول رقم (26) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن الفقرات المتعلقة في الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.08-4.70) بمتوسط كلي مقداره (4.39) على مقياس ليكرت السباعي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للأداء المؤسسي.

جدول رقم (26) التحليل الوصفي لمتغير "الأداء المؤسسي"

م	العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	ترتيب العبارة
1	تستثمر الوحدة معارف ومهارات الموظفين بشكل جيد لتحسين كفاءة الأعمال لديها.	4.37	62.42	1.063	متوسطة	7
2	تحاول الوحدة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها.	4.70	67.14	0.862	متوسطة	1
3	بشكل عام، جودة العمل الذي تؤديه في القطاع عالية.	4.48	64.00	1.059	متوسطة	4
4	توفر الوحدة معاملة عادلة ومنصفة للموظفين والمستفيدين بغض النظر عن خلفياتهم.	4.08	58.28	0.984	متوسطة	9
5	بشكل عام، يتم التعامل مع الجميع باحترام في الوحدة بغض النظر عن الدرجة الوظيفية.	4.65	66.42	0.745	متوسطة	2
6	تسعى الوحدة الى بناء علاقات مثمرة مع أصحاب المصالح والمعنيين بعملها.	4.59	65.57	1.063	متوسطة	3
7	تحقق الوحدة معظم أهدافها بوتيرة عالية.	4.41	63.00	0.862	متوسطة	5
8	رضا المستفيدين اتجاه الوحدة مرتفع جداً.	4.19	59.85	0.863	متوسطة	8
9	جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة عالية.	4.39	62.71	.952	متوسطة	6
	الأداء المؤسسي	4.39	62.71	0.642	متوسطة	

لقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تحاول الوحدة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها " بمتوسط حسابي بلغ (4.70) وهو أعلى من المتوسط العام البالغ (4.39)، وانحراف معياري بلغ (0.862)، فيما حصلت عبارة " توفر الوحدة معاملة عادلة ومنصفة للموظفين والمستفيدين بغض النظر عن خلفياتهم" على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.08) وهو أدنى من المتوسط العام البالغ (4.39)، وانحراف معياري بلغ (0.984).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على "هل يوجد علاقة بين الحوكمة الالكترونية والنضج الرقمي والأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية العمانية؟" يشير الجدول رقم (27) إلى مصفوفة الارتباطات بين أبعاد ومحاور الدراسة. حيث يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الحوكمة الالكترونية وأبعادها والنضج الرقمي وأبعادها والأداء المؤسسي. كما نلاحظ أن أقوى ارتباط هو (0.957) بين النضج الرقمي والهياكل التنظيمية. يليه (0.953) بين النضج الرقمي أيضاً والروء والتصورات. أما اقل ارتباط هو (0.642) بين الشفافية والهياكل التنظيمية. وبشكل عام فإن الارتباطات بين أبعاد ومحاور الدراسة عالي وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

جدول رقم (27) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وابعادها

المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
الشفافية	1										
المشاركة	.799**	1									
المساءلة	.775**	.851**	1								
الانفتاح	.771**	.780**	.859**	1							
الحوكمة الالكترونية	.903**	.927**	.943**	.923**	1						
الثقافة	.723**	.770**	.789**	.792**	.832**	1					
التقانة	.672**	.757**	.728**	.752**	.787**	.871**	1				
الهياكل	.642**	.725**	.713**	.721**	.758**	.849**	.869**	1			
الرؤية	.650**	.701**	.702**	.720**	.750**	.845**	.853**	.917**	1		
النضج الرقمي	.708**	.778**	.772**	.786**	.824**	.939**	.947**	.957**	.953**	1	
الأداء المؤسسي	.656**	.704**	.696**	.710**	.748**	.787**	.798**	.858**	.866**	.872**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية (H01):

تنص هذه الفرضية على أنه: تؤثر الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في أبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، الانفتاح) تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (28) ما يلي:

جدول رقم (28) نتائج اختبار تحليل انحدار للفرضية الرئيسية الاولى

Sig	df	B	F	R ²	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار		معامل التحديد	الارتباط	
0.000	4	0.520	36.251	0.724	0.851	تؤثر الحوكمة الإلكترونية المتمثلة بأبعادها على الأداء المؤسسي.
	157					
	261					

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (28) إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة الإلكترونية بأبعادها على الأداء المؤسسي في سلطنة عمان، اعتماداً على قيمة F المحسوبة البالغة (36.251) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد الحوكمة الإلكترونية كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (0.724) من التباين في المتغير التابع الأداء المؤسسي، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

مما تقدم تقبل فرضية الدراسة الرئيسية بصورتها الحالية، والتي تنص على:

"تؤثر الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في أبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، الانفتاح) تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان".

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية (H01:1):

تنص هذه الفرضية على أنه: تؤثر المشاركة تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في أداء

المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple

Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (29) ما يلي:

جدول رقم (29) نتائج اختبار الانحدار لأثر المشاركة على الأداء المؤسسي

Sig	df	B	T	R ² معامل التحديد	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار			الارتباط	
0.000	2	0.741	15.421	0.519	0.721	أثر المشاركة على الأداء المؤسسي
	259					
	261					

يتبين من خلال النتائج في الجدول رقم (29) أثر المشاركة على الأداء المؤسسي، وقد

أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (15.421) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.960)، وبمقارنة

القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة

الجدولية، لذلك فإنه يتم قبول فرضية الدراسة والتي تنص على (تؤثر المشاركة تأثيراً موجباً ذو دلالة

إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان).

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية (H01:2):

(e) تتص هذه الفرضية على أنه: تؤثر الشفافية تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

جدول رقم (30) نتائج اختبار الانحدار لأثر الشفافية على أداء المؤسسات الحكومية

Sig	df	B	T	R ²	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار		معامل التحديد	الارتباط	
0.000	2	0.679	12.852	0.632	0.852	أثر الشفافية على أداء المؤسسات الحكومية
	259					
	261					

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (30) أثر الشفافية على أداء المؤسسات الحكومية، وقد أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (12.852)، فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.960)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم قبول فرضية الدراسة، التي تتص على أنه (تؤثر الشفافية تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان).

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية (H01:3):

(a) تتص هذه الفرضية على أنه: تؤثر المساءلة تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

جدول رقم (31) نتائج اختبار الانحدار أثر المساءلة في أداء المؤسسات الحكومية

Sig	df	B	T	R ²	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار		معامل التحديد	الارتباط	
0.000	2	0.688	15.210	0.725	0.852	أثر المساءلة في أداء المؤسسات الحكومية
	259					
	261					

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (31) لأثر الانفتاح في أداء المؤسسات الحكومية، وقد أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (15.210) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.960)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم قبول الفرضية والتي تنص على أنه (تؤثر المساءلة تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان).

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية (H01:4):

تنص هذه الفرضية على أنه: يؤثر الانفتاح تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

جدول رقم (32) نتائج اختبار الانحدار لأثر الانفتاح في أداء المؤسسات الحكومية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	B معامل الانحدار	T	R ² معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.000	2	0.681	12.547	0.565	0.752	أثر الانفتاح في أداء المؤسسات الحكومية
	259					
	261					

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (32) أثر الانفتاح في أداء المؤسسات الحكومية، وقد أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (12.547) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.960)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم قبول الفرضية، التي تنص على (يؤثر الانفتاح تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان).

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H02):

تنص هذه الفرضية على أنه: يؤثر النضج الرقمي والمتمثل في الأبعاد (الثقافة التكنولوجية، التقنيات التكنولوجية، الهياكل التنظيمية، الرؤى والتصورات) تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (33) ما يلي:

جدول رقم (33) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	B معامل الانحدار	F	R ² معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.000	4	0.520	32.642	0.611	0.782	يؤثر النضج الرقمي المتمثل بأبعاده على الأداء المؤسسي
	157					
	261					

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (33) إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنضج الرقمي بأبعاده على الأداء المؤسسي في سلطنة عمان، اعتماداً على قيمة F المحسوبة البالغة (32.642) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد النضج الرقمي كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (0.611) من التباين في المتغير التابع الأداء المؤسسي، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

مما تقدم تقبل فرضية الدراسة الرئيسية بصورتها الحالية، والتي تنص على:

"يؤثر النضج الرقمي والمتمثل في الأبعاد (الثقافة التكنولوجية، التقنيات التكنولوجية، الهياكل التنظيمية، الرؤى والتصورات) تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان".

1. اختبار الفرضية الفرعية (H02:1):

تنص هذه الفرضية على أنه: تؤثر الثقافة التكنولوجية تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان. يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (34) أثر الثقافة التكنولوجية في أداء المؤسسات الحكومية، وقد أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (15.321)، فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.960)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم قبول فرضية الدراسة التي تنص على (تؤثر الثقافة التكنولوجية تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان)".

جدول رقم (34) نتائج اختبار الانحدار لأثر الثقافة التكنولوجية في الأداء المؤسسي

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	B معامل الانحدار	T	R ² معامل التحديد	R الارتباط	البيان
0.000	2	0.679	15.321	0.848	0.921	أثر الثقافة التكنولوجية في أداء المؤسسات الحكومية
	259					
	261					

2. اختبار الفرضية الفرعية (H02:2):

وتنص هذه الفرضية على أنه: تؤثر التقنيات التكنولوجية تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان. ولاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (35).

جدول رقم (35) نتائج اختبار الانحدار-لأثر التقنيات التكنولوجية على الأداء المؤسسي

البيان	R	R ² معامل التحديد	قيمة T	درجات الحرية df	B	sig الدلالة الإحصائية
أثر التقنيات التكنولوجية في أداء المؤسسات الحكومية	0.591	0.350	2.987	2	1.073	0.004
				259		
				261		

• يكون الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة T الجدولية 1.667

يوضح الجدول (35) أثر التقنيات التكنولوجية في أداء المؤسسات الحكومية، وتبين أن قيمة T المحسوبة هي (2.987) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.667) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، كما بلغ معامل الارتباط R (0.591) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.350) كما بلغت قيمة درجة التأثير (1.073) (B). مما يعني قبول فرضية الدراسة التي تنص على أنه " تؤثر التقنيات التكنولوجية تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان".

3. اختبار الفرضية الفرعية (H02:3):

وتنص هذه الفرضية على أنه: تؤثر الهياكل التنظيمية تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

ولاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (36).

جدول رقم (36) نتائج اختبار الانحدار لأثر الهياكل التنظيمية على الأداء المؤسسي

البيان	R	R ²	قيمة T	B	sig
	الارتباط	معامل التحديد			الدلالة الإحصائية
لأثر الهياكل التنظيمية في أداء المؤسسات الحكومية	.652	492.	4.521	1.003	0.001

• يكون الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة F الجدولية 1.667

يوضح الجدول (36) أثر الهياكل التنظيمية في أداء المؤسسات الحكومية، وتبين أن قيمة T المحسوبة هي (4.521) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.667) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وأن قيمة مستوى الدلالة sig بلغت (0.001) كما بلغ معامل الارتباط R (.652) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (.425). مما يعني قبول فرضية الدراسة التي تنص على أنه " تؤثر الهياكل التنظيمية تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان".

4. اختبار الفرضية الفرعية (H02:4):

وتنص هذه الفرضية على أنه " تؤثر الرؤى والتصورات تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان".

جدول رقم (37) نتائج اختبار الانحدار لأثر الرؤى والتصورات على الأداء المؤسسي

البيان	R	R ²	قيمة T	B	sig
	الارتباط	معامل التحديد			الدلالة الإحصائية
الرؤى والتصورات في أداء المؤسسات الحكومية	.351	.123	7.213	958.	0.00

• يكون الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة F الجدولية 1.667

يوضح الجدول رقم (37) أثر الرؤى والتصورات في أداء المؤسسات الحكومية، وتبين أن قيمة T المحسوبة هي (7.213) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.667) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها

في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وان قيمة مستوى الدلالة sig بلغت (0.00) كما بلغ معامل الارتباط R (.351) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، اما معامل التحديد R² فقد بلغ (.123). مما يعني قبول فرضية الدراسة التي تنص على أنه " تؤثر الرؤى والتصورات تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

4.4 ملخص الفصل الرابع:

حيث تناول الفصل الرابع التحليل الإحصائي للبيانات ونتائج الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة وتم تفسير النتائج وفقا لنتائج التحليلات الإحصائية لأسئلة الدراسة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 النتائج المتعلقة بوحدة المعاينة والتحليل

5-2 النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

5-3 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

5-4 الاستنتاجات

5-5 التوصيات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

يستعرض هذا الفصل أهم النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة من خلال التحليل الاحصائي لأفراد عينة الدراسة على فقرات المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، ونتائج اختبار الفرضيات، كما يحتوي على التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة.

ملخص النتائج

5.1 النتائج المتعلقة بوحدة المعاينة والتحليل

بعد تحليل البيانات توصلت الباحثة في دراسته إلى النتائج التالية:

1. عدد وحدة التحليل والمعاينة 261 فرداً، تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقية من المؤسسات

الحكومية العمانية،

2. مجتمع الدراسة. بلغت نسبة الذكور 78% من أفراد وحدة التحليل والمعاينة، في حين بلغت

نسبة الإناث 22%.

3. الحالة الاجتماعية. بلغت نسبة المتزوجون من عينة الدراسة 85% في حين بلغت نسبة من

هم بحالة أعزب 13% وغير ذلك بلغت نسبتهم 2%.

4. بلغت نسبة حاملو مؤهل البكالوريوس 47% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل، في حين أن

23% هم حاملو مؤهل دبلوم التعليم العام فما دون و 27% هم حملة الماجستير فقط 3%

هم من حملة الدكتوراه.

5. 69% من أفراد وحدة التحليل والمعاينة تراوحت أعمارهم بين 30 - 45 سنة، في حين أن

من كانت أعمارهم أقل من 30 عام بلغت نسبتهم 19%، ومن بلغت أعمارهم أكثر من 45 عام

بلغت نسبتهم 12% فقط.

6. في الخبرة العملية بلغت من لديهم خبرة أقل من 10 سنوات وأكثر 58% ومن لديهم خبرة من 3 سنوات الى أقل من عشرة سنوات 30% وأقل من 3 سنوات 12%.

7. 32% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم في المستوى الوظيفي (فني مهندس)، يليهم مستوى إداري بنسبة 19%، ومستوى رئيس قسم بنسبة 17% ومدير/ مساعد مدير بنسبة 18%.

5.2 النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

5.2.1 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل الحوكمة الإلكترونية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى الحوكمة الإلكترونية في أبعادها (الشفافية، المشاركة، المسائلة، الانفتاح) في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل الدراسة كانت **جميعها متوسطة**، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي كما يلي: (4.47) للشفافية و(4.14) للمشاركة، و (4.02) المسائلة و(4.25) للانفتاح وقد جاءت تفاصيل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات كما يلي:

أ. بلغ الوسط الحسابي لل فقرات المتعلقة بالشفافية (4.47) والانحراف المعياري (0.824) من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل.

ب. بلغ الوسط الحسابي لل فقرات المتعلقة بمتغير المشاركة (4.14) والانحراف المعياري (0.862) من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل.

ج. بلغ الوسط الحسابي لل فقرات المتعلقة في المسائلة (4.02) والانحراف المعياري (0.987) من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل.

د. بلغ الوسط الحسابي للفقرات المتعلقة في الانفتاح (3.97) والانحراف المعياري (0.754)

من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل.

حيث اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الراعي، 2021) التي اشارت نتائجها بدرجة متوسطة إلى واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري، كما أيضا اتفقت مع نتائج دراسة (الحمود، 2021) التي أكدت نتائجها أن درجة الحوكمة الالكترونية في الجامعات الخاصة بالأردن كانت متوسطة، وكذلك مع نتيجة دراسة الدهشان (الدهشان، 2020) التي أشارت أن تطبيق الحوكمة الالكترونية جاء بدرجة متوسطة في الجامعات الاردنية، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة (الداخل وعبود، 2019) التي وضحت دور الحوكمة الالكترونية في تحقيق التقدير الذاتي للتحاسب الضريبي، وكذلك توافقت مع نتائج دراسة (الزهيري والقريشي، 2018) الذي جاءت لوصف تطبيق الحوكمة الالكترونية لرفع الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

في حين اختلفت مع نتائج دراسة (الهروط، 2018) التي جاءت نتائجها بدرجة مرتفعة لواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية وأثرها على مستوى تميز الأداء الجامعي. ودراسة (Abun et al، 2022) التي جاءت بنتائج مرتفعة حول أثر حوكمة الشركات على الأداء الفردي للموظفين.

5.2.2 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل النضج الرقمي

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى النضج الرقمي في أبعاده (الثقافة التكنولوجية، التقنيات التكنولوجية، الهياكل التنظيمية والرؤى والتصورات) في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل الدراسة كانت **جميعها متوسطة**، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي كما يلي: (4.21) للثقافة التكنولوجية و(4.18) للتقنيات التكنولوجية، و (4.33) للهياكل

التنظيمية و(4.33) للرؤى والتصورات وقد جاءت تفاصيل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات كما يلي:

أ. بلغ الوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بالثقافة الإلكترونية (4.21) والانحراف المعياري (0.983) من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل.

ب. بلغ الوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بمتغير التقنيات الإلكترونية (4.18) والانحراف المعياري (0.642) من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل.

ج. بلغ الوسط الحسابي للفقرات المتعلقة في الهياكل التنظيمية (4.33) والانحراف المعياري (0.869) من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل.

د. بلغ الوسط الحسابي للفقرات المتعلقة في بالرؤى والتصورات (4.33) والانحراف المعياري (0.754) من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل.

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Brondy & Tutak, 2021) التي اشارت نتائجها بدرجة متوسطة إلى واقع مستوى النضج الرقمي للمؤسسات في دول أوروبا الوسطى والشرقية، كما أيضا اتفقت نتائج دراسة (Eremina, et.al, 2019) التي خرجت بنتائج متوسطة لمستوى النضج الرقمي وأداء الشركات في دول البلطيق.

في حين اختلفت نتيجة دراسة (Antonic et.al, 2017) التي خرجت بنتائج منخفضة لتطبيق النضج الرقمي على مستوى أداء إدارة أعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

5.2.3 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع الأداء المؤسسي.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل الدراسة كانت متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.64) لفاعلية الأداء و(4.39) وقيمة الانحراف المعياري لهذا المتغير (0.642).

5.3 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:

1. الفرضية الرئيسية (H01)

▪ تؤثر الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في أبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، الانفتاح)

في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

❖ أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية، فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- (تؤثر المشاركة في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان).
- (تؤثر الشفافية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان).
- (تؤثر المساءلة في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان).
- (يؤثر الانفتاح في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان).

حيث اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الراعي، 2021) التي اشارت نتائجها بوجود علاقة طردية إيجابية بين الحوكمة الإلكترونية والتمكين الإداري، كما أيضا اتفقت مع نتائج دراسة (الحمود، 2021) التي أكدت نتائجها بوجود تأثير إيجابي لدرجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية والتميز التنظيمي بالجامعات الاردنية، واتفقت مع نتائج دراسة (الوكيل، 2021)، التي وضحت نتائجها وجود أثر ايجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء

الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة. وأكدت ذلك دراسة (الزهيري والقريشي، 2018) لوجود علاقة إيجابية للحكومة الالكترونية في رفع مستوى الأداء في مؤسسات المعلوماتية. وكذلك نتائج دراسة (الهروط، 2018) التي جاءت نتائجها وجود علاقة طردية بين أثر تطبيق الجامعات الأردنية الخاصة لجميع اتجاهات الحوكمة الالكترونية على التميز بالإداء الجامعي.

2. أما فيما يتعلق باختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H02)

فقد أظهرت النتائج ما يلي:

▪ يؤثر النضج الرقمي والمتمثل في الأبعاد (الثقافة التكنولوجية، التقنيات التكنولوجية، الهياكل التنظيمية، الرؤى والتصورات) في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

□ أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية، فقد أظهرت النتائج ما

يلي:"

- (تؤثر الثقافة التكنولوجية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان).
- (تؤثر التقنيات التكنولوجية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان).
- (تؤثر الهياكل التنظيمية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان).
- (تؤثر الرؤى والتصورات في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان).

أكدت نتائج دراسة (Brondy & Tutak, 2021) الاثر الإيجابي للنضج الرقمي على أداء الدول، والاختلاف بين مستويات التنمية والتطوير بين دول شرق ووسط أوروبا هو نتيجة اختلاف تطبيق مستوى النضج الرقمي بها. حيث إن الدول التي اعتمدت خطط واستراتيجيات تطبيق النضج الرقمي، فإن ذلك تجلى واضحاً في النتائج الايجابية في رفعة الاقتصاد وزيادة الثقافة التكنولوجية لشعوبها.

وأكدت دراسة (Eremina, et.al, 2019) الدور الإيجابي للنضج الرقمي في رفع كفاءة أداء الشركات في دول البلطيق وظهر ذلك جلياً في شركات الاتصال، وتقنية المعلومات، وشركات العقاقير، والأدوية. وأكدت دراسة (Ifenthaler &Egloffstein, 2019) على الأثر الإيجابي للنضج الرقمي في المؤسسات التعليمية على أن يؤخذ بالحسبان دافعية الموظفين وثقافتهم التكنولوجية والرغبة في مواكبة المتغيرات التكنولوجية وضرورة وجود رؤية واضحة للدول حول مفهوم النضج الرقمي وخطة لاعتماد ودمج التكنولوجيا لتحسين إدائها. واتفقت نتيجة دراسة (VanBoskirk, 2017) حول نمذجة النضج الرقمي وأكدت بضرورة إلمام متخذي القرار بالشركات بالرؤى والتصورات المستقبلية للمسيرة النضج الرقمي بمؤسساتهم، وأن 70% من المستجيبين للدراسة أكدوا بضرورة غرس الثقافة الرقمية وتحفيز الابتكار وزيادة الخبرات الرقمية.

في حين اختلفت نتيجة دراسة (Antonic et.al, 2017) التي خرجت بنتائج أن تطبيق النضج الرقمي لم يحقق النتائج المرجوة في إدارة أعمال تكنولوجيا المعلومات في كرواتيا. وشددت على وضع خطة واضحة لتطبيق النضج الرقمي وكذلك أكدت على أهمية ضرورة حماية أمن البيانات والمعلومات.

5.4 الاستنتاجات

من خلال نتائج وحدة المعاينة والتحليل ونتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، فقد خرجت

الباحثة بمجموعة من الاستنتاجات، على النحو التالي:

1. إن للحكومة الإلكترونية والنضج الرقمي أهمية كبيرة في المؤسسات الحكومية لمواكبة الحداثة

ومتطلبات الثورة التكنولوجية ولتحقيق أهدافها والغاية من إنشائها.

2. وجود المشاركة الحقيقية للعاملين بمختلف المستويات الإدارية في تنفيذ وإقرار الحكومة

الإلكترونية والنضج الرقمي كفيل بتحقيق أفضل درجات التنفيذ.

3. وجود مساحة حوارية مناسبة مع العاملين عند تطبيق الحكومة الالكترونية والنضج الرقمي، يساهم في إدراك العاملين للطموحات التي تسعى الحكومة لتطبيقها.
4. مراعاة المؤسسة الحكومية للظروف والاحتياجات المجتمعية والمهنية، يمكّن أن يساهم في تطبيق مفهوم الحكومة الالكترونية والنضج الرقمي للمتعاملين داخلياً وخارجياً بالشكل المناسب وبالتالي تحسين الأداء.
5. مشاركة العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية، يساعد على تحقيق تلك الأهداف بالصورة التي تتناسب مع رؤيتها ورسالتها وجودة عالية.
6. وضع الوقت كقيمة جوهرية لدى المؤسسات الحكومية وارتباطه بالأداء المؤسسي، مما يعزز تطبيق مفهوم الحكومة الالكترونية والعمل بالتكنولوجيا الحديثة، وهذا من شأنه تطور الأداء المؤسسي وعلى كافة المستويات الادارية وطبعاً إذا صاحب ذلك التأهيل والتدريب المناسب.
7. تعزيز قيم الشفافية والمشاركة والمسائلة والانفتاح يعزز تطبيق مفهوم الحكومة الالكترونية ويطور الأداء المؤسسي وبشكل ملفت.

5.5 التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قامت الباحثة بتقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تُسهم في تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحسين مستوى النضج الرقمي للخدمات الإلكترونية في المؤسسات الحكومية العمانية، وتتمثل هذه التوصيات في الآتي:
1. أن تنشأ الحكومة مركزاً مستقلاً يهدف إلى رسم سياسات واضحة بالحوكمة الإلكترونية، كما يهدف إلى إيجاد مؤشرات تقييم واضحة تقيس مدى تطور الخدمات الحكومية بالسلطنة ويقدم تقيماً منهجياً علمياً حول هذه الخدمات.

2. ضرورة أن تتبنى المؤسسات الحكومية تقنيات وخوارزميات متقدمة في عمليات التحليل والتنبؤ وتوظيفها في تعزيز نكاه الأعمال التي تدعم القرار وتسهم في تطبيق معايير الحوكمة بالمؤسسات الحكومية.

3. أن تحرص المؤسسات الحكومية على إجراء دراسات لاستطلاع الآراء المتعلقة بمدى رضا المستفيد باستمرار، وأن تتخذ بموجب نتائج تلك الدراسات والاستطلاعات الإجراءات اللازمة المتعلقة بتحسين مستوى رضا المستفيد.

4. أن تتبنى المؤسسات الحكومية أساليب إبداعية تتسم بالابتكار لرفع مستوى رضا المستفيد لضمان جودة الخدمات الحكومية التي تقدم للمستفيدين.

5. تمكين الشباب من متوسطي الإعمار بين 26 إلى 35 سنة، وذلك بتأهيلهم وإعدادهم ورفع كفاءتهم وقدراتهم بشكل أكبر ليصبحوا قادرين على قيادة القطاع التقني بسلطنة عُمان.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

1. أبو عواد، بهاء صبحي و الكبجي، مجدي وائل (2014). أثر الحوكمة المؤسسية في الأداء المالي للبنوك التجارية الفلسطينية: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 21(3). 556-521.
2. البشير، محمد. (2003). التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان - الأردن.
3. البلوشية، نوال؛ الحراصي، نبهان؛ العوفي، علي. (2020). "واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية" دار جامعة خليفة للنشر، مجلة الدراسات المعلومات والتكنولوجيا، جمعية المكتبات المتخصصة، فرع الخليج العربي.
4. الحايك، نهى أحمد. (2016). بحث بعنوان أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية دراسة حالة للمديرية العامة للجمارك السورية، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
5. الحراحشة، إسلام خلف (2016) أثر فاعلية نظام تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال.
6. الحمود، الاء (2021). درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
7. الخضير، ممدوح علي جروح (2019). درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى ادائهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن
8. الداخل، ليلي؛ عبود، فرج. (2019). "دور الحوكمة الالكترونية في تحقيق التقدير الذاتي للتحاسب الضريبي في الشركات العراقية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية.

9. الدالة، سعود ضيف الله (2001) أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
10. الدهشان، جمال علي خليل. (2020). "تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة العربية: المبررات المتطلبات، التحديات." المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية: المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة مج2، ع2
11. الدهشان، جمال علي خليل. (2020). "تصور مقترح لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسبوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة"، المجلة التربوية.
12. الراعي، أسماء عيسى عناب (2021). واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
13. الزهيري، طلال؛ القرشي، فاضل. (2018) بعنوان: "تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية اعتماداً على قدرات الموارد البشرية لرفع مستوى الأداء في مؤسسات المعلومات" المنشور بمجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية
14. السليم، ايناس؛ أمجد، جميل؛ أسامة، عبد المنعم. (2018). "أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ظل إطار عمل COBIT5 على تقليل مخاطر التدقيق الإلكترونية" رسالة ماجستير. جامعة جرش، جرش،
15. الشبلي، هدى بنت سلطان. (2012). الحكومة الإلكترونية العمانية: دراسة تقييمية لقابلية استخدام مواقع الوزارات وبوابة الحكومة الإلكترونية ومحتواها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
16. الشمري، فيصل ظاهر دبوس (2016) أثر نظام تقييم الأداء في دافعية العاملين في جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة-جامعة آل البيت.
17. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2007) العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع
18. العازمي، جمال. (2012). دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، بحث ماجستير غير منشور، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
19. العباس، مروان موفق غازي (2019) أثر ممارسات تقييم الأداء على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة-جامعة آل البيت.

20. العجمي، فهد محمد (2017) أثر الحوافز المادية والمعنوية في تجسيد الأداء الوظيفي للعاملين في بعض القطاعات، جامعة عين شمس
21. العنزي، نواف فهد. (2018). "أثر الحوكمة الالكترونية في تعزيز الشفافية والافصاح في المصارف الإسلامية الكويتية"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
22. العيسوي، إبراهيم. (2003). التنمية في عالم متغير، القاهرة: دار الشروق.
23. الغرياني، المعتصم بالله. (2008). حوكمة شركات المساهمة: دراسة في الاسس الاقتصادية والقانونية، الاسكندرية دار الجامعة الجديدة.
24. الفريجات، خضير كاظم (2009) السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء، عمان
25. الفودري، محمد جاسم (2019) مستوى عدالة وشفافية نظام تقييم الأداء، وأثره في الالتزام التنظيمي للمدرسين في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة.
26. القشي، ظاهر شاهر؛ الخطيب، حازم. (2006). الحاكمة المؤسسية بين المفهوم وامكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، الأردن: جامعة أربد الأهلية، مجلد أربد للبحوث العلمية، مج 10، ع1.
27. اليعمدي، محمد بن سالم. (2010). مشروع الحكومة الالكترونية في سلطنة عمان: دراسة حالة وزارة التجارة والصناعة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
28. المهدي، سليمة حمد محمد 2015، إطار مقترح لتفعيل آليات حوكمة الشركات في المصارف التجارية الليبية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس.
29. الوكيل، منال محمد (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. المجلة العربية للإدارة.
30. الهروط، العنود (2018). الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الخاصة الاردنية وأثرها في تميز الاداء الجامعي: دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
31. بادي، سوهام؛ بو خالفة، خديجة. (2017). "الحوكمة الالكترونية وتواجدها على شبكات التواصل الاجتماعي لتعزيز المشاركة الالكترونية." في المؤتمر الثامن والعشرون: شبكات

التواصل الاجتماعي وتأثيراتها في مؤسسات المعلومات في الوطن العربي: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات القاهرة: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات.

32. باسي، إلهام. (2020). "الثقافة كمفتاح لنجاح الحوكمة الإلكترونية". مجلة المنهل الإقتصادي: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مج3, 2ع

33. بن عمر، محمد البشير و دادن، عبد الغني (2014). حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة. مجلة الدراسات الاقتصادية والإنسانية، 7(1): 24-47.

34. بطاطا، سفيان، و عبدالكريم بعداش. (2020). "مشروع الحوكمة الإلكترونية في الجزائر: دراسة تقييمية ومقارنة بتونس والمغرب باستعمال مؤشر تطور الحوكمة الإلكترونية للأمم المتحدة". مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الإقتصاد العالمي: المدرسة العليا للتجارة - مخبر الإصلاحات الاقتصادية، التنمية واستراتيجيات الاندماج في الإقتصاد العالمي مج14, 2ع

35. بلوافي، أحمد مهدي، 2008، البنوك الإسلامية والاستقرار المالي: تحليل تجريبي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد الإسلامي جدة.

36. بومصباح، صافية؛ تناح، رانية. (2016). "جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الإلكترونية: دراسة ميدانية في مقر ولاية برج بوعريج". مجلة أبحاث ودراسات التنمية: جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريج - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية 4ع

37. جيل، امار؛ ترجمه سمير كريم. (2003). حوكمة الشركات وحثمية التطبيق التدريجي. القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، عن كتاب حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون، واشنطن.

38. حاكم، محسن محمد. (2008). " ضوابط واليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية"، المؤتمر العربي الثاني عن الجامعات العربية للتنمية الإدارية، المغرب.

39. حسن، محمد يوسف. (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها، مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر.

40. حماد، طارق عبدالعال. (2008). حوكمة الشركات "المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلبات، الطبعة الثالثة: الدار الجامعية، القاهرة، ص11.
41. خريس، يوسف اسماعيل فلاح (2020). أثر تطبيق الحوكمة على إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
42. خوري، نعيم سابا. (2003). أين يقف الأردن من التحكم المؤسسي، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان - الأردن.
43. رؤية عمان 2040 (2021). وثيقة رؤية عمان 2040. استرجع من <https://www.2040.om/#Vision>
44. زايد، عادل محمد (2017). مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي. مج37، ع2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
45. زرزار، العياشي. (2015). "من الحوكمة المحلية إلى الحوكمة الإلكترونية للإدارات المحلية". مجلة القانون والمجتمع: جامعة أدرار - مخبر القانون والمجتمع ع5
46. زيادة، محمود محمد علي (2018) أثر نظام تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة شركة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة-جامعة آل البيت.
47. زين، أحمد؛ حسني، محمد؛ صبحي، عبد الجليل. (2009). مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، القاهرة: جامعة الدول العربية للتنمية الإدارية.
48. سميث، جين (2002) تحفيز الأفراد، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
49. شرطة عمان السلطنة (2021). عن الشرطة. استرجع من www.rop.gov.om
50. طارق، محمد يوسف. (2007). الافصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطهما بالمعايير المحاسبية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية.
51. عبد الله، بسام. (2016). "الحوكمة في القطاع العام"، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، السعودية.

52. عياش، زبير، وبن يوسف، خلف الله، و عبد المنعم، دفرور (2021). أهمية حوكمة الشركات في مواجهة مشكل التظليل والإفصاح عن المعلومات المالية. دراسة قياسية لسوق الأوراق المالية دبي خلال الفترة 2000-2019. مجلة رؤى اقتصادية، 163-181.
53. غباره، وليد محمد محمد (2017) تقييم الأداء الوظيفي: المفهوم الأهمية المدخل، س37، ع3، جامعة بنها-كلية التجارة.
54. فايزة، والي. (2018). "الحوكمة الالكترونية، مقارنة معرفية" مجلة آفاق علوم الاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
55. فتحي، محمود محمد. (2011). "العوامل المؤثرة على تطبيق الشفافية"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، عدد30، جزء6.
56. فخري، مديحة محمود. (2011). "دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة"، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد18، عدد73، القاهرة.
57. فوزي، سامح. (2005). الحوكمة القاهرة: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، مفاهيم الأسس العلمية.
58. كساب، علا شوقي (2016) أثر الإدارة بالتفاصيل على إنتاجية العاملين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة-جامعة آل البيت.
59. محمود، محمود عزات أحمد (2017) دور المشاركة في تقييم الأداء بهدف تحسين الإنتاجية: دراسة ميدانية على المستشفيات الفلسطينية، مج8، ع4، جامعة قناة السويس-كلية التجارة بالإسماعيلية.
60. مرعي، محمد مرعي (2000) دليل التحفيز في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000م.
61. مركز أبو ظبي للحوكمة. (2018). أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، نسخة إلكترونية.
62. مصطفى، أحمد سيد (2007) تقييم الأداء المؤسسي للمشروعات الخدمية. المنظمة العربية للتمية الإدارية.

63. مضاي، محمد عبد الله الشعلان (2015) الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، جامعة سوهاج-كلية التربية، ج40.
64. هيئة الحكومة الرقمية - البوابة السعودية للبيانات المفتوحة (يسر) (2021). عن الهيئة. استرجع من www.yesser.gov.sa
65. وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار (2022). عن الوزارة. استرجع من www.tejarah.gov.om
66. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار (2022). عن الوزارة. استرجع من www.moheri.gov.om
67. وزارة العمل (2022). عن الوزارة. استرجع من www.mol.gov.om
68. وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات (2022). عن الوزارة. استرجع من www.mtcit.gov.om
69. يريقي، حسين؛ عبدالصمد، عمر علي. (2011). بحث بعنوان واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، جامعة المدينة.
70. يوسف، أمير (2011). الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. ط1، الإسكندرية: مكتبة الوفاء.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ahn, M. J. (2011). Adoption of E-Communication Applications in U.S. Municipalities: the Role of Political Environment, Bureaucratic Structure, and the Nature of Applications, *The American Review of Public Administration*, Volume 41 , Issue 4, pp. 428-452.
2. Abun, D., Ranay, F. B., Magallanes, T., & Encarnacion, M. J. (2022). The effect of corporate governance on the individual work performance of employees: The case of private higher education. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(3), 82-98.
3. Antonic, Jelena Jardas; Vretenar, Nenad; Host, Alen.(2017). “Governing ICT Business Management and Achieving Digital Maturity of Public Admiration”, University of Rijeka, Faculty of Economics, Croatia
4. Becker, J., Algermissen, L., & Niehaves, B. (2006). A procedure model for process-oriented e-government projects. *Business Process Management Journal*

5. Bannister, F., R. Connolly (2010) The Trouble with Transparency: A Critical View of Openness in E-Government. Paper presented at EGPA Annual Conference, Toulouse, France, 7–10 September
6. Berggren, E. and Bernshteyn, R. (2007), “Organizational transparency drives company performance”, edited by McManus, T., Holtzman, Y., Lazarus, H. and Anderberg, J. *Journal of Management Development*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 26 No. 5, pp. 411–417.
7. Brodny, Jarosław; Tutak, Magdalena. (2021). “Assessing the level of digital maturity of enterprises in the Central and Eastern European countries using the MCDM and Shannon’s entropy methods”, Silesian University of Technology, Gliwice, Poland.
8. Buood, Thomas; Halpern, Nigel; Uau -Sanchez, Pere. (2020). “Conceptualizing airport digital maturity and dimensions of technological and organizational transformation”, *Journal of Airport Management*.
9. Çallı, B.A. and Çallı, L. (2021), “Relationships between digital maturity, organizational agility, and firm performance: An empirical investigation on SMEs”, *Business & Management Studies: An International Journal*, Vol. 9 No. 2, pp. 486–502.
10. Dawes, S. S. (2008). The evolution and continuing challenges of e-governance. *Public Administration Review*, 68, S86–S102.
11. Durek, Valentina; Divjak, Blazenka; Redep, Nina.(2014). “Digital Maturity Framework for Higher Education Institution, Croatia
12. Eremina, et. al, (2019) Digital Maturity and Corporate Performance: The Case of the Baltic States, *Journal of Open Innovation*
13. Eremina, Yulia; Lace, Natalja; Bistrova, Julija.(2019). “Digital Maturity and Corporate Performance: The Case of the Baltic States”, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*.
14. El. Megder, C.B. (2005, mars 27- 31). , Le e-Government et la Modernisation du Sector Public. ,3rd International Conference: Sciences of Electronics Technologies of Information and Telecommunications- SETIT. Tunisia, Tunisia.
15. Francois Vincke, Fritz. F. Heimann. (2003). *Fighting Corruption. A Corporate Practices Manual*.
16. Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). "Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania". *Management & Marketing*, Vol (6) No (2).
17. Gerald, Kane; Palmer, Doug; Phillips, Anh; Kiron, David; Buckley, Natasha. (2017). “Achieving Digital Maturity, Adapting Your Company to a Changing World” MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
18. Howlett, M., Rayner, J., & Tollefson, C. (2009). From government to governance in forest planning? Lessons from the case of the British Columbia Great Bear Rainforest initiative. *Forest Policy and Economics*, 11(5–6), 383–391.
19. Iskander, M., & Chamlou, N. (2000). *Corporate governance: A framework for implementation*. The World Bank.

20. IGI Global (2020). *Open government: Concepts, methodologies, tools, and applications* Hershey, PA, USA: IGI Global Information Resources Management Association, ISBN13: 9781522598602, 2581 p., [https:// doi.org/10.4018/978-1-5225-9860-2](https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9860-2)
21. Ifenthaler, Dirk; Egloffstein, Marc. (2019). "Development and Implementation of a Maturity Model of Digital Transformation" Springer Nature
22. Jreisat, J. (2004). Governance in a globalizing world. *International Journal of Public Administration*, 27 (13–14), 1003–1029.
23. Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance – doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30(Suppl. 1), S1–S8.
24. Joyee, Sourya; Shukla, Rashmi. (2020). "Privacy policies of e-governance initiatives: Evidence from India", *Journal of Public Affairs*.
25. Kim, P. S., Halligan, J., Cho, N., Oh, C. H., & Eikenberry, A. M. (2005). Toward participatory and transparent governance: Report on the sixth global forum on reinventing government. *Public Administration Review*, 65(6), 646–654.
26. Lanzolla, G., Lorenz, A., Spektor, E. M., Schilling, M., Solinas, G., & Tucci, Ch. (2018). Academy of Management Discoveries (AMD) SPECIAL ISSUE – CALL FOR PAPERS "Digital Transformation: What Is New If Anything?". *Academy of Management Discoveries*, 4 (3), 378–387. DOI: <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0103>
27. Lietuvos regionu tipologiju pagal kaimiskuma tinkamumas regioninei politikai (Typologies of Lithuanian Regions by Rurality for Regional Policy). *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslu ir ju infrastrukturos pletrai*, Volume 5, Issue 29, pp. 126-134.
28. Linders, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*.
29. McDermott, P. (2010). Building open government. *Government Information Quarterly*, 27(4), 401–413.
30. Meijer, A. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. *Government Information Quarterly*, 32(2), 198–206
31. Meijer, A. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. *Government Information Quarterly*, 32(2), 198–206.
32. Marche, S., McNiven, J.D. (2003). E-Government and E-Governance: the Future Isn't What It Used to Be, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Volume 20, Issue 1, pp. 74-86.
33. Melnikiene, R., Vidickiene, D., Gedminaitė-Raudonė, Z., Ribauskiene, E. (2011).
34. Nordfors, L , Ericson, B., Lindell, H. (2006). *The Future of eGovernment: Scenarios 2016*, VINNOVA (Swedish Governmental Agency for Innovation Systems) REPORT VR2006:11.
35. OECD (2001) *Citizens as Partners*. Paris: OECD

36. Osboren, Stephan P. (2010). *The New Public Governance*. London and New York: Routledge Taylor and Francis Group.
37. UNDP, (1997), *Governance for Sustainable Human Development*, P3, P13.
38. United Nations, *E-Government Survey 2012: E-Government for the People* (2012). United Nations, Department of Economic and Social Affairs, New York.
39. Schellong, A. (2009). *EU eGovernment Benchmarking 2010+: General Remarks on the Future of Benchmarking Digital Government in the EU*.
40. Shailendra C. P., & Sharma, S. S. (2007). E-government and e-governance: Definitions/domain framework and status around the world. *Proceedings of 5th International Conference on E-governance, Hyderabad, India, December 28–30*.
41. Shawwa, Mahmoud, (2007). *Corporate Governance and Firm's Performance in Jordan*. (Unpublished Master Thesis). University of Wales, Bangor.
42. VanBoskirk, Shar. (2017). "The Digital Maturity Model 5.0", Forrester Research.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة المحكمين

#	الاسم	جهة العمل
1	د. حبيبة المغيرية	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية
2	د. خلف هاجم التل	الكلية الحديثة للتجارة والعلوم
3	د. سالمة النعمانية	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية
4	د. عبدالله المعولي	جامعة الشرقية
5	د. فادي عبد الفتاح	جامعة الشرقية
6	د. فواز علي الثوابيه	الكلية الحديثة للتجارة والعلوم
7	د. محمد الراشدي	جامعة الشرقية
8	د. نبيل البزرة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار

ملحق (2) الاستبانة



"أثر الحوكمة الإلكترونية والنضج الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية
بسلطنة عمان"

أخي المستجيب / أختي المستجيبة تحية طيبة وبعد

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث نجري بحث بعنوان: " أثر الحوكمة الإلكترونية والنضج الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان ". لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة. حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبيان لأغراض علمية. سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً. لا تستغرق مشاركتك في هذا الاستبيان أكثر من 10 دقائق فقط، ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. النوع الاجتماعي ذكر أنثى

2. الحالة الاجتماعية أعزب متزوج

3. المستوى التعليمي دبلوم أو أقل بكالوريوس ماجستير دكتوراة

4. العمر أقل من 30 عاماً من 30 إلى أقل من 45 عاماً 45 عاماً فأكثر

5. سنوات الخبرة أقل من 3 سنوات من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

عشر سنوات فأكثر

6. الوظيفة الحالية مدير عام / مساعد مدير مدير / مساعد مدير إداري

رئيس قسم فني/ مهندس غير ذلك.....

القسم الثاني: تصف العناصر التالية من ضمن (الشفافية). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

7 ← 1

الفقرات

1. تسعى الوحدة إلى فهم واستيعاب تأثير قراراتها على المستفيدين. 7 6 5 4 3 2 1
2. تُوفر الوحدة معلومات مفيدة للمستفيدين تمكنهم من اتخاذ قرارات مدروسة. 7 6 5 4 3 2 1
3. تُبدي الوحدة مسؤولية عالية عن نتائج ممارساتها وجودة خدماتها التي تقدمها للمستفيدين. 7 6 5 4 3 2 1
4. تقوم الوحدة بنشر معلومات كافية للمستفيدين عن أهدافها ومجال عملها. 7 6 5 4 3 2 1

القسم الثالث: تصف العناصر التالية من ضمن (المشاركة). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

1. تسعى الوحدة لمعرفة وجهات نظر المستفيدين حول جودة البيانات والمعلومات التي توفرها. 7 6 5 4 3 2 1
2. تُشرك الوحدة موظفيها للمساعدة في تحديد المعلومات التي يحتاجونها. 7 6 5 4 3 2 1
3. توفر الوحدة لموظفيها معلومات تفصيلية للمشاركة في وضع سياساتها وأهدافها. 7 6 5 4 3 2 1
4. تسهل الوحدة عملية الحصول على المعلومات التي يحتاجها موظفيها. 7 6 5 4 3 2 1
5. تستكشف الوحدة آراء موظفيها قبل اتخاذ القرارات. 7 6 5 4 3 2 1
6. تخصص الوحدة وقتاً كافياً للتعرف على معارف ومهارات موظفيها وماهية احتياجاتهم. 7 6 5 4 3 2 1

القسم الرابع: تصف العناصر التالية من ضمن (المساءلة). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

1. تأخذ الوحدة بعين الحسبان وجهات النظر المتعددة لدراسة وتحسين إجراءات العمل. 7 6 5 4 3 2 1
2. تُبدي الوحدة استعدادها لتقديم المعلومات المرتبطة بخدماتها وكيفية الاستفادة منها. 7 6 5 4 3 2 1
3. تتقبل الوحدة النقد من موظفيها وتستفيد من آرائهم. 7 6 5 4 3 2 1
4. تُصحح الوحدة عن المعلومات المرتبطة بالمستفيدين وتتعترف عند اقترافها خطأ ما. 7 6 5 4 3 2 1
5. تُوفر الوحدة معلومات ذات جودة مناسبة وفق معايير موضوعية. 7 6 5 4 3 2 1

القسم الخامس: تصف العناصر التالية من ضمن التعويضات (الإنفتاح). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

1. لدى الوحدة انفتاح في نشر المعلومات التي تهتم المستفيدين والافصاح عنها. 7 6 5 4 3 2 1
2. تُفصح الوحدة عن الجوانب التفصيلية للمعلومات المرتبطة بخدماتها لتعزيز الاستفادة منها. 7 6 5 4 3 2 1
3. المعلومات التي توفرها الوحدة مصاغة بشكل واضح وبسهل فهمه لدى المستفيدين من خدماتها. 7 6 5 4 3 2 1
4. توفر الوحدة المعلومات المطلوبة وفق إطار زمني محدد. 7 6 5 4 3 2 1

القسم السادس: تصف العناصر التالية من ضمن (الثقافة التكنولوجية). يرجى الإشارة إلى مدى موافقتك على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

1. تعتمد ممارسات الوحدة على استراتيجية رقمية واضحة ومعلنة. 7 6 5 4 3 2 1
2. توفر الإدارة العليا بالوحدة الدعم المناسب لاستراتيجيات الرقمية. 7 6 5 4 3 2 1
3. تمتلك الوحدة موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية وتطبيقها في أرض الواقع. 7 6 5 4 3 2 1
4. تستثمر الوحدة في التعليم والتدريب على القضايا الرقمية في جميع المستويات التنظيمية. 7 6 5 4 3 2 1
5. تقوم الوحدة بنقل وايصال الرؤية الرقمية بوضوح لجميع المعنيين، داخليًا وخارجيًا. 7 6 5 4 3 2 1
6. تتضمن الاستراتيجية الرقمية بعض المخاطر المحسوبة لتمكين الابتكار. 7 6 5 4 3 2 1
7. تعطي الوحدة أولوية لآراء المستفيدين الخارجيين فيما يتعلق بأداء الإدارات التنفيذية على صعيد تطبيق الاستراتيجية الرقمية. 7 6 5 4 3 2 1

القسم السابع: تصف العناصر التالية من ضمن (التقنيات التكنولوجية). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

1. لدى الوحدة موازنة مالية مرنة تسمح باستيعاب التغيرات التكنولوجية والتأقلم معها بالسرعة المناسبة. 7 6 5 4 3 2 1
2. تهتم الوحدة بتكامل عمل الإدارات التنفيذية مع توجهات الاستراتيجية الرقمية بما يضمن صناعة رؤية متناسقة وشاملة. 7 6 5 4 3 2 1
3. لدى الوحدة نهج تعاوني ومرن لتطوير وتفعيل التكنولوجيا الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية. 7 6 5 4 3 2 1
4. تحرص الوحدة على الاستفادة من الموارد التكنولوجية الحديثة (مثل التخزين السحابي) لتحقيق السرعة والمرونة. 7 6 5 4 3 2 1

5. تقييم الوحدة أداء فرق التكنولوجيا المساندة لتطبيق الاستراتيجية من خلال النتائج والإنجازات.
- 7 6 5 4 3 2 1
6. تستخدم الوحدة وسائل التواصل الاجتماعي والتقنيات الاجتماعية لتعزيز تنفيذ الاستراتيجية الرقمية.
- 7 6 5 4 3 2 1
7. تستخدم الوحدة الأدوات والوسائل الرقمية (مثل برامج الاتصال المرئي) لتعزيز الابتكار والتعاون والمشاركة بين الموظفين.
- 7 6 5 4 3 2 1

القسم الثامن: تصف العناصر التالية من ضمن (الهيكل التنظيمية). يرجى الإشارة إلى مدى موافقتك على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

1. يوفر الهيكل التنظيمي الأولوية لخدمة المستفيدين عبر قنوات تواصل، وفرق عمل مدعومة من إدارات وأقسام عديدة.
- 7 6 5 4 3 2 1
2. تخصص الوحدة الموارد المناسبة لضمان التنفيذ السليم للاستراتيجية الرقمية.
- 7 6 5 4 3 2 1
3. يعمل الفريق التكنولوجي الذي يدعم تنفيذ الاستراتيجية الرقمية وفق أفضل الممارسات.
- 7 6 5 4 3 2 1
4. لدى الوحدة مهارات وقدرات رقمية في معظم الأقسام والإدارات التنظيمية.
- 7 6 5 4 3 2 1
5. يشجع نمط العمل لدينا التعاون بين الأقسام والإدارات التنظيمية.
- 7 6 5 4 3 2 1
6. تعمل الوحدة على تطوير وتحديث العمليات المساندة لتطبيق الاستراتيجية الرقمية بشكل دوري.
- 7 6 5 4 3 2 1
7. تساعد ممارسات المؤسسات والهيئات الشريكة على تحسين كفاءتنا الرقمية.
- 7 6 5 4 3 2 1

القسم التاسع: تصف العناصر التالية من ضمن (الروى والتصورات). يرجى الإشارة إلى مدى موافقتك على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

1. لدى الوحدة أهداف واضحة وقابلة للقياس لتقييم نجاح الاستراتيجية الرقمية.
- 7 6 5 4 3 2 1
2. يفهم جميع الموظفين في الوحدة ارتباط أدائهم بأهداف الاستراتيجية الرقمية.
- 7 6 5 4 3 2 1
3. يوجد لدى الوحدة معايير موضوعية (مثل التحسن في رضا المستفيدين) لقياس مدى نجاحها في تنفيذ الاستراتيجية الرقمية.
- 7 6 5 4 3 2 1
4. تُراعى الوحدة قياس مدى التقدم في تطبيق الاستراتيجية الرقمية من جوانب عديدة.
- 7 6 5 4 3 2 1
5. تتمحور الاستراتيجية الرقمية حول المستفيدين وتعظيم القيمة التي من الممكن أن يحصلوا عليها.
- 7 6 5 4 3 2 1
6. يُراعى تصميم المنصات والمواقع الإلكترونية التابعة للوحدة مصلحة المستفيدين وسهولة الحصول على الخدمات الرقمية.
- 7 6 5 4 3 2 1
7. تستفيد الوحدة من تجاربها في استخدام المنصات والبرامج في تعديل الاستراتيجية الرقمية وتعزيز تطبيقها.
- 7 6 5 4 3 2 1

القسم العاشر: تصف العناصر التالية من ضمن (الإداء المؤسسي). يرجى الإشارة إلى مدى موافقتك على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

7	6	5	4	3	2	1	1. تستثمر الوحدة معارف ومهارات الموظفين بشكل جيد لتحسين كفاءة الأعمال لديها.
7	6	5	4	3	2	1	2. تحاول الوحدة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها.
7	6	5	4	3	2	1	3. بشكل عام، جودة العمل الذي تؤديه في القطاع عالية.
7	6	5	4	3	2	1	4. توفر الوحدة معاملة عادلة ومنصفة للموظفين والمستفيدين بغض النظر عن خلفياتهم.
7	6	5	4	3	2	1	5. بشكل عام، يتم التعامل مع الجميع باحترام في الوحدة بغض النظر عن الدرجة الوظيفية.
7	6	5	4	3	2	1	6. تسعى الوحدة الى بناء علاقات مثمرة مع أصحاب المصالح والمعنيين بعملها.
7	6	5	4	3	2	1	7. تحقق الوحدة معظم أهدافها بوتيرة عالية.
7	6	5	4	3	2	1	8. رضا المستفيدين إتجاه الوحدة مرتفع جداً.
7	6	5	4	3	2	1	9. جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة عالية.

ملحق (3) طلب التحكيم



الدكتور/ة، الفاضل/ة:

تحية طيبة،،،، وبعد

الموضوع/طلب تحكيم استبانة

يطيب للباحث أن يتقدم إليكم بجزيل الشكر على عطاؤكم الدائم في دعم الطلبة دائماً، لرفد تطور التعليم الأكاديمي على وجه العموم والبحث العلمي على وجه الخصوص، ويسر الباحث دعوتكم لتحكيم استبانة لدراسة " أثر الحوكمة الإلكترونية والنضج الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان".

علماً بأن الدراسة بُنيت على الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.
2. التعرف على واقع النضج الرقمي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.
3. قياس مستوى الأداء للمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.
4. اختبار أثر الحوكمة على أداء المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.
5. اختبار أثر النضج الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.

وتأتي الاستبانة لفحص الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر الحوكمة المتمثلة في أبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، الانفتاح) في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

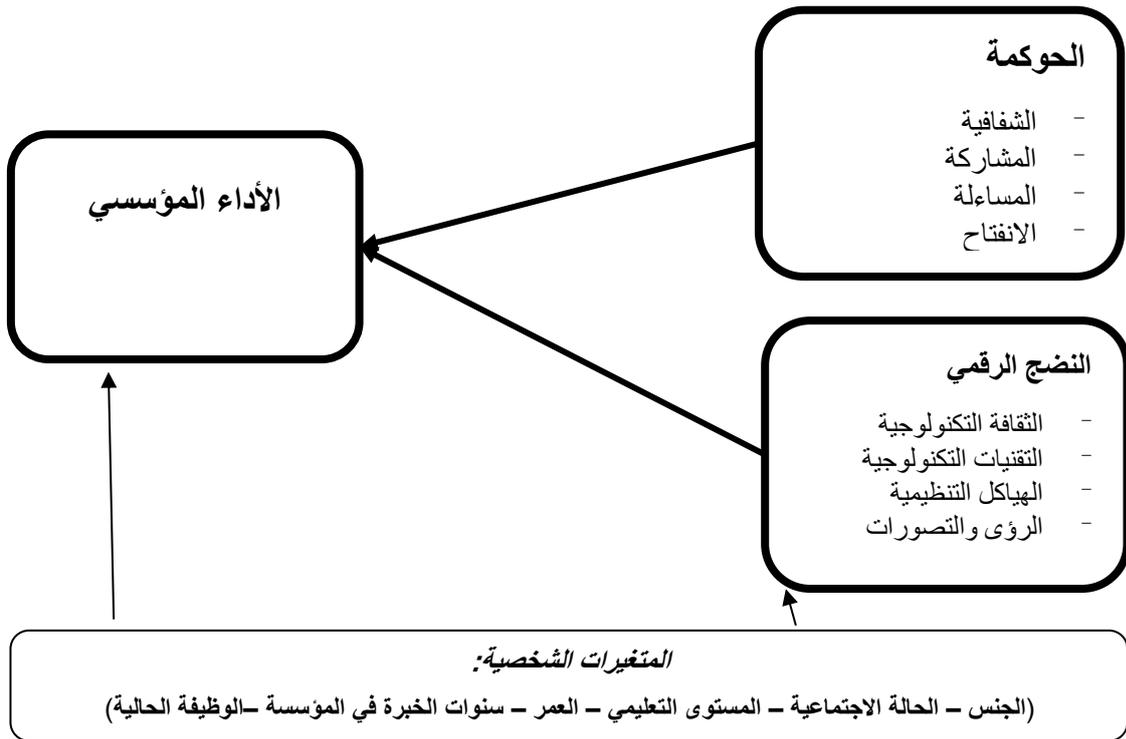
- a) تؤثر المشاركة في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.
- b) تؤثر الشفافية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

- (c) تؤثر المساءلة في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.
 (d) يؤثر الانفتاح في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر النضج الرقمي والمتمثل في الأبعاد (الثقافة التكنولوجية، التقنيات التكنولوجية، الهياكل التنظيمية، الرؤى والتصورات) في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- (a) تؤثر الثقافة التكنولوجية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.
 (b) تؤثر التقنيات التكنولوجية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.
 (c) تؤثر الهياكل التنظيمية في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.
 (d) تؤثر الرؤى والتصورات في أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

أنموذج الدراسة:



علماء بأن الاستبانة تحتوي على 10 أقسام؛ يختص القسم الأول بالبيانات الشخصية للمستجيب، بينما يختص القسم الثاني بالشفافية، وأختص القسم الثالث بالمشاركة، والقسم الرابع بالمساءلة، كما أختص القسم الخامس بالانفتاح، والقسم السادس يختص الثقافة التنظيمية، والقسم السابع يختص بالتقنيات

التكنولوجية، والقسم الثامن يختص بالهياكل التنظيمية، والقسم التاسع يختص بالرؤى والتطورات، والقسم العاشر والأخير يختص بالإداء المؤسسي ولذلك يرجى منكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة وأبعادها من حيث تحقيقها لأهداف الدراسة وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة ومدى مناسبة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو الإشارة إلى التعديل المراد، أو اقتراح ما ترونه مناسباً.

شاكرين ومثمنين لكم جميل تعاونكم

الباحثة/ تركية بنت سليمان بن ناصر السيابية