مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: تقييم فاعلية متطلبات التحول نحو الحكومة الالكترونية باستخدام تقنية SWOT دراسة حالة في ديوان محافظة نينوى
اسم الكاتب: مقداد يوسف عمر، أ.م.د. علاء أحمد حسن
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3612
تاريخ الاسترداد: 2026/05/13 15:14 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن

ملحق العدد ١١٩ المجلد ٣٧ لسنة ٢٠١٨

تقييم فاعلية متطلبات التحول نحو الحكومة الالكترونية باستخدام تقنية SWOT
دراسة حالة في ديوان محافظة نينوى

Effectiveness Assessment of Requirements of the Transformation Towards e-Government by Using SWOT Technique: A Case Study in the Bureaue of Nineveh Governorate

مقداد يوسف عمر

الدكتور علاء أحمد حسن

أستاذ مساعد –قسم الإدارة

كلية الإدارة والاقتصاد–جامعة الموصل

Moqdad Y. Omar

Alaa A. Hasan (PhD)

Alaa_aaa_7006@yahoo.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١٣/٦/٤

تأريخ قبول النشر ٢٠١٣/٩/٩

المستخلص•

شرعت محافظة نينوى بالتحول نحو التحول الحكومة الالكترونية، إلا أن ما تجدر الإشارة إليه أنها تعاني من ضعف في تحديد المتطلبات اللازمة للتحول، فضلاً عن قياس قوتها وضعفها والفرص المتاحة او التهديد المحتمل لها، من هنا هدفت الدراسة إلى تقييم توافر المتطلبات من عدمه على وفق تقنية SWOT لضمان تقييم المتطلبات بدقة عالية في إطارها الحالي للمشروع، إذ تم الوصول إلى جملة استنتاجات أهمها: توافر متطلبات التحول نحو الحكومة الالكترونية في الميدان المبحوث وتشاطرت كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمشروع.

وأشرت الاستنتاجات جملة توصيات لعل اشملها ضرورة السعي نحو تحول معظم نقاط الضعف إلى قوة بسبب قدرة القيادة على ذلك، وتجنب التهديدات والسعي نحو استثمار الفرص لضمان التحول الفاعل.

الكلمات المفتاحية: *الحكومة الالكترونية، الموارد والقدرات.*

Abstract

Nineveh Governorate has embarked on the transformation to e-government, but almost some weakness in the necessary requirements of transformation. The measurement of strengths and weakness are additionally measured to find the opportunities or probable threat. Hence, this study aims to evaluate the requirements according to SWOT to guarantee the requirements with a high quality of the project. Some conclusions were grouped to:

The evaluation of transformation requirements towards e-government in the field study, and strengths, weakness, threat of project have competed. Conclusions have referred some recommendations that are the necessary of transferring weakness into strengths because of the ability of leadership, and avoid threats towards opportunities of transformation.

Keyword*: E-gorernment, Swot, Resources and Capabilities.*

المقدمة

أدى ظهور تقانة المعلومات والاتصالات إلى التفكير جدياً بإمكانية الاستفادة من تطبيقاتها في توفير الخدمة الأفضل للمواطنين، وهو ما أفضى إلى ظهور مصطلح الحكومة الالكترونية ونحوها من المفاهيم كالحكومة الهاتف النقال، والتي تعتمد بمجملها على توفير بيئة الكترونية فاعلة لعمل المنظمات الحكومية، إلا أن التحول نحو الحكومة الالكترونية بحاجة إلى تأطير العمل بما يعرف بالمتطلبات التي تؤشر إمكانية التحول نحوها، وهي الأخرى تتطلب معرفة فاعلية وجودها وليس الاقتصار على الوجود الذي ربما يؤشر تراجعاً، في حين يشار إليه كمتطلب متوافر، من هنا عمدنا على تقييم توافر المتطلبات باستخدام تقنية SWOT التي تعبر عن فكرة البحث بوصفها مقياساً لمدى توافر المتطلبات على وفق فاعليتها، وفي ضوء ذلك يتضمن البحث المحاور الآتية:

(•) بحث مستل من رسالة الماجستير "قياس متطلبات الحكومة الالكترونية على وفق تقنني Swot-RBV "، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠١٣.

منهجية البحث

تناول الباحثان ضمن هذا المحور عرضاً مفصلاً لمنهجية البحث من خلال التعرف على مشكلة البحث وأهميته، فضلا عن عرضه للفرضيات التي تجيب عن التساؤلات المثارة في المشكلة، وصولاً لتقديم الأدوات التي تم اعتمادها لمعالجة البيانات والوصول إلى النتائج بهدف طرح توصيات للميدان المبحوث.

أولاً- مشكلة البحث

عملت محافظة نينوى متمثلة بديوانها على الشروع بالتحول نحو الحكومة الالكترونية، إلا أن هناك ضعفاً في تحديد المتطلبات سواء على مستوى شموليتها من جهة وتشخيص توافرها كقوة أم ضعف•، فضلاً عن عدم تصنيفها إلى وصفها قوة أو ضعف أو فرص أو تهديد، من هنا حاول البحث معالجة هذه المشكلة عن طريق تأطيرها على النحو الآتي:

١. هل يمتلك الميدان المبحوث متطلبات التحول نحو الحكومة الالكترونية؟
٢. هل المتطلبات المتوافرة تمثل نقطة قوة ام ضعف للميدان؟
٣. هل المتطلبات غير المتوافرة تمثل فرصة لتوافرها ام تهديد يحد من عملية التحول؟

ثانياً- أهمية البحث

تتضح أهمية البحث عن طريق توفيرها لمتطلبات التحول التي لم يحصرها الميدان على النحو المطلوب للتحول، فضلاً عن تصنيفها للمتطلبات من حيث توافرها كقوة او ضعف او عدم توافرها كفرصة او تهديد، الأمر الذي يغذي عقلية متخذي القرار للتحول بفاعلية وكل ما توفره من وقت وكلفة ويفعل من عملية التحول.

ثالثاً- أهداف البحث

يمكن تلخيص الأهداف الرئيسة لهذا البحث بالآتي:

١. تشخيص متطلبات التحول نحو الحكومة الالكترونية وتقييم توافرها في الميدان المبحوث.
٢. التعرف على قوة وضعف المتطلبات في حال تم تحقيق الهدف الأول.
٣. التعرف على الفرص أو التهديدات المرافقة لمتطلبات التحول.

رابعاً- فروض البحث

١. لا توجد متطلبات على النحو الذي يوفر تحولاً كاملاً نحو الحكومة الالكترونية.
٢. لم تشخص نقاط القوة والضعف في متطلبات التحول.
٣. لم تشخص الفرص والتهديدات لمتطلبات التحول.

خامساً- منهج البحث وتقاناته

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لحالة مشروع محافظة نينوى للحكومة الالكترونية، عن طريق وصف المتطلبات نظرياً، والخطة الاستراتيجية (تم صياغتها من قبل اللجنة العليا للتحول وهي تمثل دليل عمل ميداني للتحول) التي جمعت معلومات الجانب العملي عن طريقها، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع اللجان المسؤولة عن المشروع وكما موضح في الملحق١، والمشاهدات الميدانية للتعرف على البيانات التي تمثل حقائق في الميدان يمكن مشاهداتها.

(•) اشر ذلك عن طريق الاطلاع على الخطة الاستراتيجية للتحول الخاص بمحافظة نينوى.

سادساً- مجتمع البحث وعينته

حدد مجتمع البحث باللجان الفرعية والرئيسة وعددها ثلاث، وبلغ عدد أفرادها (٤٠) فرداً واعتمدت عينة للبحث، ومثلت نسبة (١٠٠ %) للمجتمع، وحددوا بسبب انسجامهم مع توجهات البحث وقدرتهم على الإجابة أثناء المقابلة، وتتشكل اللجان على النحو الآتي:

اللجنة التنفيذية الأولى: تنفيذ المرحلة الأولى من مشروع الحكومة الالكترونية في تجهيز وتنصيب وتشغيل شبكات حاسبات المشروع من خلال العمل على أنظمة شبكات الحاسبات والاتصالات وتأمين تأسيس كابينات مراكز بيانات لكافة أقضية ونواحي ودوائر محافظة نينوى.

اللجنة التنفيذية الثانية: تنفيذ المرحلة الثانية من مشروع الحكومة الالكترونية في تأمين البنية التحتية للمشروع في تجهيز وتنصيب وتشغيل كافة محطات الارسال والاستقبال اللاسلكية وعقد الشبكة السلكية (الكيبل الضوئي) من خلال الربط لكافة مراكز أقضية ونواحي ودوائر المحافظة بشبكة اتصالات متطورة وحديثة.

اللجنة التنفيذية الثالثة: تنفيذ المرحلة الثالثة من مشروع الحكومة الالكترونية في تصميم وتنفيذ قواعد بيانات كافة الأنظمة التطبيقية للإدارة الالكترونية، وتصميم وتنفيذ المواقع والبوابات الالكترونية مع تنفيذ اطلاق الخدمات الالكترونية سريعة النتائج لكافة أقضية ونواحي المحافظة.

سابعاً- وصف عينة البحث

اتضح من خلال المقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية وقدر تعلق الأمر بالأفراد المبحوثين، بأنهم يتصفون بالخصائص الآتية:

أ- **توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس**

يوضح الجدول ١ أن نسبة الذكور كانت (٦٥%) بواقع ٢٦ ذكر وهي النسبة الأكبر من افراد العينة، في حين كانت نسبة الإناث(٣٥%) بواقع ١٤ أنثى، وهي تمثل احتواء المشروع على الذكور والإناث، وهو الأمر الذي يعكس قدرة الجنسين على التعامل التحول نحو الحكومة الالكترونية.

جدول ١

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس

الجنس	عدد	%
الذكور	٢٦	٦٥
الاناث	١٤	٣٥

ب - توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الفئات العمرية

سجلت النتائج أن أعلى نسبة كانت ضمن الفئة العمرية الأولى (٢١-٢٩) وبلغت (٥٥%) من إجمالي عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج أن (٢٥%) من أعمار المبحوثين كانت ضمن الفئة العمرية الثانية (٣٠-٣٩)، في حين اظهرت النتائج أيضا أن (١٥%) من أعمار المبحوثين كانت ضمن الفئة العمرية الثالثة (٤٠-٤٩). وسجلت أقل نسبة ضمن الفئة العمرية الرابعة (أكبر من ٥٠) إذ بلغت (٥%)، ويستدل من ذلك استحواذ الفئة العمرية الأولى في الجدول، وهي فئة ذات مواكبة للتطور، مما قد ينعكس ايجاباً على المشروع. ومرد ذلك إلى تأشير الثقافة الالكترونية المتزايدة مع هذه الفئة.

الجدول ٢
توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الفئات العمرية

الفئة العمرية	عدد	%
٢١-٢٩	٢٢	٥٥
٣٠-٣٩	١٠	٢٥
٤٠-٤٩	٦	١٥
اكبر من ٥٠	٢	٥

ج- **توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الشهادة**

أظهرت النتائج على أن (٩٥%) من المبحوثين هم من حملة شهادة البكالوريوس وهي أعلى نسبة، وقد مثل (٥%) من المبحوثين حملة شهادة الماجستير، الأمر الذي يدل على قدرة العينة على فهم أبعاد البحث والاجابة بموثوقية على البيانات المطلوبة، ولا سيما بعد تعاملهم مع المشروع مما انعكس إيجاباً على زيادة ثقافتهم الالكترونية.

الجدول ٣
توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الشهادة

الشهادة	عدد	%
البكالوريوس	٣٨	٩٥
الماجستير	٢	٥

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الحكومة الالكترونية

يعكس الجدول ٤ رؤى الباحثين للحكومة الالكترونية من حيث إطارها المفاهيمي، وكما مبين أدناه.

الجدول ٤
مفهوم الحكومة الالكترونية

المصدر	المفهوم
(JEJ ,2001,25)	طريقة للتحديث والتجديد في كيفية أداء الوظائف واتجاهات المنظمات الأخرى، والمواطنين بادخال اشكال وهياكل جديدة للحكومة في عصر المعلومات، وذلك بتجهيز المعرفة والعمليات الالكترونية للوصول إلى إمكانية التحسين والتطوير في داخل القطاع الحكومي والقطاع الخاص وبمساعدة تقنيات المعلومات والاتصالات.
(Layne and Lee,2001,123)	الحكومة التي تستخدم التكنولوجيا وخصوصاً تطبيقات الانترنت من أجل تحسين ايصال الخدمات والمعلومات والوصول إليها من قبل المواطنين ورجال الأعمال والموظفين والوكالات الأخرى والهيئات الحكومية، وهي تتميز بالقابلية على بناء علاقات أفضل بين الحكومة والشعب عن طريق جعل التواصل مع المواطنين أسهل وأكثر سلاسة وفعالية
(Fang , 2002, 4)	استخدام الانترنت من خلال المواقع الالكترونية والبريد الالكتروني للحصول

المصدر	المفهوم
	على المعلومات الحكومية للمواطنين، قطاع الأعمال، الموظفين، الدوائر الحكومة الأخرى بكفاءة وفاعلية ،فضلاً عن تقديم فرص مشاركة أوسع لهم في القرار الحكومي.
(الكيومي، ٢٠٠٥، ١٣)	الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتقانة المعلومات الاتصالات وتحول الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية أقل تتم معالجتها حسب الخطوات متسلسلة ومقننة مسبقاً.
(جواد، وابو زيد ، ٢٠٠٧، ٢٨٤)	استخدم تقانة المعلومات والاتصالات لزيادة حرية تنقل المعلومات دون قيود مادية تشمل في القيود الورقية او المكانية

المصدر: من اعداد الباحثين استناداً إلى المراجع اعلاه.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: قدرة الحكومة على تضمين تقانة المعلومات والاتصالات في بيئة العمل الحكومي الأمر الذي يحقق تفاعلاً مباشراً وواسعاً لكافة الجهات المستفيدة من (مواطنين، منظمات أعمال، منظمات المجتمع المدني) فضلاً عن موظفيها من دون الحضور المكاني لاستخدامها.

ثانياً- أهمية الحكومة الالكترونية وأهدافها

تؤشر أهمية الحكومة الالكترونية كبيئة فاعلة في ظل أنظمة الديمقراطية ،كما يمكن عدها استراتيجية تنافسية سياسية في ظل عمل تلك الأنظمة لما توفره من مداخل للاطلاع الإداري، وتتحقق أهمية الحكومة الالكترونية من خلال إدراك حقيقة أن عالم اليوم بمستجداته أصبح يحكم على المجتمع بأنه متقدم متميز بوجود ثلاثة شروط أساسية، وهي المساءلة والشفافية والحكم الصالح وهذه تمثل ركائز الحكومة الالكترونية، من هنا جاءت بعد أن ظهرت صور الفساد الإداري والمالي في المجتمع ومؤسساته، ولإصلاح هذا الأمر تم البحث عن سبل للمعالجة فكانت الحكومة الالكترونية احدى المعالجات الوقائية من انتشار الفساد من جانب والعمل على منعه من جانب آخر (الرفاعي، ٢٠٠٩، ٣٠٩) وهناك العديد من الأسباب التي تجعل الحكومات تتحول نحو الحكومة الالكترونية (al-shehry, 2008, 24-25) و(المهدي، بلا، ٣٠-٣١) و(عيشاوي، ٢٠١٠، ٢٨٩).

أ- **أسباب سياسية**

١. زيادة المشاركة الشعبية في العملية السياسية.
٢. بناء الثقة بين المواطنين وحكومتهم عن طريق تحسين سمعة الخدمات الحكومية.
٣. تسهيل المراحل الديمقراطية عن طريق التصويت الالكترونية.
٤. تنافس السياسيين حول كسب رضا الجمهور من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية.

ب- أسباب اقتصادية

١. انخفاض نفقات الدولة عن طريق المراسلات الالكترونية بين الدوائر .
٢. تخفيض تكاليف الخدمة الحكومية، إذ لا يتطلب من المستفيد حضوره للمكان وما يقتضي ذلك من كلفة تتزايد بتزايد البعد المكاني.

ج- أسباب اجتماعية

١. توصيل أفضل الخدمات الحكومية إلى جميع المواطنين وخصوصاً (كبار السن، ذوي الاحتياجات الخاصة).
٢. إتاحة فرص التعليم والمعرفة للمواطنين.
٣. توعية المواطنين على وفق البرامج المطلوبة عن طريق إتاحة المعلومات لهم.
٤. زيادة الوعي العام بالتكنولوجيا والانترنت.

٥. ارتفاع درجة معرفة المواطن بما هو ممكن تحقيقه تكنولوجياً.
٦. تحقيق العدالة الاجتماعية التي أصبحت مطلباً عالمياً، فالتحول الالكتروني يوفر خدمات لا تميز بين فئات المجتمع وانما تقدم خدمة حكومية لكل قاصديها.
٧. تحقيق جودة للحياة Quality of life بسبب جعل الخدمة متاحة لقاصديها من أي مكان وفي أي زمان وليس تحديدها كما في الحكومات التقليدية.

د- أسباب إدارية

١. إدارة حكومية تتسم بالكفاءة والفاعلية.
٢. تعزيز تنفيذ مبادئ الحوكمة الإدارية.
٣. تجنب تكرار الأخطاء البشرية التي تتخلل الإجراءات اليدوية.
٤. تبادل المعلومات والمعرفة بين الجهات الحكومية بأقصى سرعة ممكنة الأمر الذي يخفف إجراءات العمل الإداري.

ثالثاً- متطلبات الحكومة الالكترونية

تتطلب عملية التحول نحو الحكومة الالكترونية جملة متطلبات لضمان عملية تحولها، تم تحديدها عن طريق شمولية التجارب والدراسات التي ثبُتَ نجاحها في التحول كما في دراسة (al-shehry, 2008):

(١) المتطلبات الإدارية

أ. القيادة: تعد القيادة أحد أهم المتطلبات بوصفها الداعم الأساس لعملية التحول، وتنبع اهميتها من مكانتها الرسمية التي يتيح لها القانون التمتع بصلاحيات تؤمن عملية التحول فضلاً عن الفائدة في الإطار غير الرسمي وما تحمله من صفات تجعل من القائد شخصاً مؤثراً في عملية التحول، فضلاً عن الحد من مقاومة التغيير الناشئة من جراء تنفيذ هذه العملية، وفي إطار ذلك يمكن تحديد نمطين للقيادة هما : (باكير، ٢٠٠٤، ١٧)

- **القيادة السياسية:** توفر الإدارة السياسية بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع ،وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة للعمل والإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.
- **القيادة التنفيذية:** تعني تغييراً في الثقافة والتنظيم من خلال الفرص والمخاطر، فالقائد هو الشخص الذي يستطيع تسويق فكرة المشروع لتحفيز العاملين عليه والاستعجال بتنفيذه والحد من مقاومته.

ب. الرؤية: ما دامت عملية التحول ذات بعد مستقبلي فهي بحاجة لهيكلة استراتيجية تبدأ برؤية المنظمة او الحكومة الالكترونية وأصحاب المصلحة لها كيف سيكونون جراء هذا التحول، وهي بذلك تؤسس لعلاقة منطقية مع القيادة فهي تعد صفة ملازمة لها، وتجدر الإشارة إلى أن الرؤية في إطار التحول إلى الحكومة الالكترونية ينبغي أن تتضمن الإصلاح ونموها، وهي بذلك تتضمن ثلاثة مبادئ وعلى النحو الآتي:(Working group, 2002, 50).

١. مركزة على الزبائن (المستفيدين) وليس مركزة على نظام العمل.
٢. موجهة إلى النتائج.
٣. مرنة وتكون مشجعة على إبداع الخدمة (Forman, 2002, 4-5).

ت. التوعية بمشروع الحكومة الالكترونية: لاشك أن مشروع الحكومة الالكترونية بوصفه مشروعاً جديداً يحمل الكثير من المفاهيم الغامضة التي تبدو واضحة من الوهلة الأولى، ولذلك من الأهمية أن تعي الإدارة وتدرك هذا المصطلح كمتطلب وكإجراء عملي في ظل دعم هذا

المتطلب المسؤول عن توفير مناخ ملائم للتحول بدلاً من مقاومته بعد التهيؤ سلوكياً له. (رضوان، ٢٠٠٥، ١٨).

ث. **التمكين:** لقد أضحى التمكين أحد العناصر الخاصة بدافعية الأفراد نحو الانجاز وتحمل المزيد من المسؤوليات وعلى هذا النحو تعددت الرؤى والأساليب التي ترتبط بين التمكين والأداء الفردي والجماعي والمنظمي في القرن الراهن، ففي الوقت ذاته تعد مدخلاً ملائماً لفلسفة عمل الحكومة الالكترونية الذي تتحول فيه قوة المنظمة من قمة الهرم إلى اسفله كي يتمكن أفراد المنظمة من الاستجابة السريعة للمستفيدين (شريف، ٢٠٠٢، ٨٨) .

ج. **المشاركة:** عبرت المتطلبات الخاصة بالرؤية والتوعية عن ضرورة المشاركة من قبل أصحاب المصلحة في التحول نحو الحكومة الالكترونية، فيشير التقرير الدولي لقياس جاهزية الحكومات للأمم المتحدة لسنة ٢٠١٢ عن البعد الاجتماعي بوصفه يمثل نقطة التركيز Focus point من دونه تفقد عملية التحول رسالتها (التويجري، وزين الدين،٢٠٠٤، ٢٣).ومما يجدر ذكره أن المشاركة تعزز من الثقة بين أصحاب المصلحة والحكومة والتعاون بشرط حدوث ذلك على وفق الاعتبارات الاجتماعية للبيئة من حيث مستوى التعليم ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على إنجاح عملية التحول الفاعلة (Ndou, 2004, 15).

٢. المتطلبات التنظيمية

أ. **الهيكل التنظيمي:** يعرف على أنه إطار يوجه سلوك مدير المنظمة في اتخاذ القرارات وتتأثر جودتها بنمط الهيكل الذي يعبر عنه ثلاثة أبعاد رئيسة تمثل (الرسمية، التعقيد، التقانة) لذا مجاراة (alignment) أبعاد الهيكل لعملية التحول الالكتروني تعد مطلباً مهما لهندسة الخدمة وضمان تحقيق آلية التحول بأكمله، لذا اشارت العديد من الدراسات ومنها دراسة (Robbins, 2000) إلى ضرورة اعتماد الهياكل المسطحة (Flat Structure) لتفعيل بيئة الكترونية للعمل. (حريم، ٢٠١٠، ١٠٣).

ب. **إجراءات العمل:** يقصد بإجراءات العمل الخطوات والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية حتى الانتهاء منها كما ينظر للإجراءات على أنها خطط يتم إعدادها مسبقاً لإتباعها حتى يتم انجاز الأعمال، ولعل تغيير إجراء العمل على وفق معطيات بيئة العمل الالكتروني يخضع لإعادة تصميم عمليات الأعمال لكي تتوافق مع التحول الالكتروني، فأشارت إحدى الدراسات لإمارة دبي إلى اختزال عمليتين من أصل خمس عمليات للمسح البيئي عن التحول الكترونياً، وهو الأمر الذي يتطلب توفيرها عند التحول. (Alsabeil, 2005, 6).

٣. المتطلبات التشريعية والقانونية

تمثل البيئة القانونية حاكماً للعلاقة ما بين الجهات الحكومية والمستفيدين منها، وهي بذلك تعد منظم بيئة العمل، إلا أن الاعتماد على القوانين والتعليمات السائدة قبل التحول تمثل عائقاً للعملية برمتها، ويتناقض مع المتطلبات الأخرى وعلى نحو أكثر دقة متطلب الهيكل التنظيمي فالهياكل المسطحة التي تحتاجها الحكومة المتبنية للأعمال الالكترونية إلى أقل تعقيد، الأمر الذي ينعكس بعلاقة إيجابية مع الرسمية وتنظيم التقانة على وفق تبسيط إجراء العمل، لأن التقانة من دون تنظيم تمثل تعقيداً، لذا أصبح الأمر بحاجة إلى تعديل القوانين والتعليمات بما يتناسب مع آلية عمل الحكومة الالكترونية (الطائي، ٢٠٠٧، ١٦) و (علوان، وعبدالرحمن، ٢٠١٠، ٩٥).

٤، المتطلبات التقنية

تمثل الأجزاء الحاسوبية والبرامجيات وبيئة عملها متطلباً تقنياً، لذا سيصار إلى توضيحها على النحو الآتي: (الشيخ، ٢٠١١، ١٥).

١. الأجزاء المادية (الأجهزة والمعدات)

تلك الأجزاء الملموسة والمرئية من التقنيات التي تتمثل بالحاسوب الالكتروني وملحقاته، وتقسم الأجزاء المادية إلى وحدات الإدخال كلوحة المفاتيح المخصصة لإدخال البيانات إلى الحاسبة، وأجهزة الإدخال الصوتية كلاقطات الصوتية والماسحات الضوئية، والجزء الآخر من الأجزاء المادية هي وحدات الإخراج، وهي المسؤولة عن اظهار النتائج على شكل معلومات صوتية عبر مكبرات الصوت أو معلومات مرئية عبر الشاشات، أو نصوص مطبوعة على الورق عن طريق الطابعات (يوسف، ٢٠٠٥، ١٦).

٢. البرمجيات

يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الايعازات والبرامج والأوامر والتعليمات التي تمكن الأجهزة المكونة للحاسوب في معالجة البيانات وتخزينها وإجراء العمليات المعقدة واستخراج النتائج المطلوبة منها.إذ تُصنف البرمجيات على نوعين رئيسين هما: (الحافظ، ٢٠٠٩، ٢٩)

أ. برامج التشغيل والإدارة: هي البرامجيات الأساسية المسيطرة على الحاسوب، وتكون مسؤولة عن إدارة عتاد الحاسوب كحجم الذاكرة وسرعة المعالج وما إلى ذلك، فضلاً عن إدارة كافة البرامج الخدمية.

كما تعد برمجيات التشغيل مسؤولة عن تشغيل البرامج الداعمة الخدمية كتوفير أنظمة إدارة الملفات وتكون الارتباط مع البرمجيات الخدمة والانتاجية، فضلاً عن وظائفها في إدارة وتوزيع الطاقة الكهربائية لجهاز الحاسوب.

ب. برامج الخدمة: هي البرمجيات التي لا تحتاج إلى عمليات برمجة متخصصة، فهي جاهزة للاستخدام من قبل مستخدم الحاسوب، وتعمل على تنفيذ أوامر تحت إدارة وإشراف برامج التشغيل، وتتضمن برمجيات الخدمة والنتائج الكثير من البرمجيات المستخدمة في مجالات واسعة منها الحماية من الفايروسات إنشاء وتحرير النصوص، تحرير ومعالجة الصور، تشغيل الملفات الصوتية.

٥. الشبكات والاتصالات

أ. شبكة الانترنت: يعرف الانترنت بأنه أكبر اتحاد عالمي يضم ملايين الحواسيب الموجودة في الالاف من الأماكن حول العالم، ويمكن لمستخدمي هذه الحاسبات الحصول على مختلف المعلومات في عدة مجالات، ومن الضروري الاهتمام بنوع الحاسبة المستخدمة وذلك بسبب وجود بروتوكولات النقل والسيطرة التي تؤمن الاتصالات الشبكية. ومما يجدر ذكره أن للانترنت دوراً مؤثراً يمكن أن يلخص بالآتي:(يوسف، ٢٠٠٥، ٢١)

١. يوفر الانترنت مرونة أكبر وربط اسرع مع بقية الأعمال والمنظمات والأفراد بما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمات.
٢. يوفر الانترنت استخداماً سهلاً وشاملاً عالمياً للتقنيات والمعايير التي يمكن تبنيها من قبل كل المنظمات بغض النظر عن نوعية النظام الحاسوبي الذي تستخدمه أو نوعية النظام المعلوماتي.
٣. يمكن للأنترنت ايجاد منافذ تسويقية جديدة لجذب الزبائن وخدمتهم، ولاسيما أولئك الذي لا يتمكنون الاتصال المباشر مع المنظمة.
٤. تستخدم المنظمات تقنية النت كي تخفض جذرياً من تكاليف المعاملات والصفقات.
٥. التصميم الجذاب للموقع الخاص بالمنظمة على شبكة النت، وما يشتمل عليه من بيانات ومعلومات أثر في جذب واهتمام المستخدمين للتعامل عبر الشبكة.

ب. **شبكة الانترانت:** يعبر هذا المصطلح عن الشبكة الداخلية للمنظمة، وتعمل هذه الشبكة على ربط الحاسبات للمنظمة مع بعضها البعض، وتعمل هذه الشبكة على وفق مبدأ الشبكة العالمية (الانترنت) وتستخدم من قبل الأفراد العاملين داخل المنظمة، إلا أنها مقفلة ولا تسمح للآخرين خارج المنظمة الدخول إليها. لذا فإن المنظمات تستطيع استخدامه داخلياً حفاظاً على سرية المعلومات.

ج. **شبكة الاكسترانت:** قد ترغب منظمة ما بتوسيع شبكة الانترنت لتمتد خارج حدودها التنظيمية إلى المستفيدين من خدماتها، فيظهر ما يسمى بشبكة الاكسترانت، إذ أن هذه الشبكة توفر للمستفيدين إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات المحوسبة للمنظمة، وإن شبكة الاكسترانت ما هي إلا ربط بيني وإن هذا الربط البيني يتم عبر شبكة الانترنت باستخدام شبكات معلوماتية خاصة، ويمكن ايضاحها على نحو أكثر تفصيلاً بأنها مجموعة الاتصالات التي تحدث بين المنظمة والبيئة المحيطة بها وتشمل نوعين من الاتصالات الأول بين فروع المنظمة والثاني مع البيئة الخارجية المتمثلة بالمنظمات المماثلة في محافظات أكثر أو مايطلق عليهم بالمنظمات المكملة للخدمة، وإن الهدف الاساسي من وجود هذه الشبكة هو سرعة التنسيق والاتصال بين الفروع وبخصوصية (الحافظ، ٢٠٠٩، ٣٣).

٦. **المتطلبات البشرية:** برامج الحكومة الالكترونية هي برامج جديدة على موظف الخدمة العامة وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوافره في الأجهزة الحكومية والتحول إلى نظم الحكومة الالكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الحكومي، إذ يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الحاسوب وشبكاته ويتراجع دور الموظف التقليدي كما تظهر وظائف جديدة لم تكن معروفة أبداً داخل هذه الأجهزة، لذلك فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تمارس دوراً حاسماً في نجاح البرنامج (رضوان، ٢٠٠٥، ٢١)، كما إنها تتطلب تغييرات جذرية في مهارة العنصر البشري الملائمة لها، وهذا يستوجب ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات (العواملة، ٢٠٠٣، ٢٦٩).

٧. **المتطلبات المالية:** برامج التحول للحكومة الالكترونية تحتاج إلى استثمارات كبيرة سواء في الاستثمارات الأولية المبدئية أو التكاليف الجارية خلال حياة المشروع والتي تكون في المتوسط من ٥-٧ سنوات، وهناك مجموعة من التكاليف الخاصة بمشروع الحكومة الالكترونية (صدقي، ٢٠٠٣، ١٥-١٦)

١. **تكاليف مباشرة**: منها تكاليف المساحة المكانية المطلوبة للمشروع العمالة والخبرة المطلوب توظيفها من الخارج تكاليف الخبرة التي يتم الاستعانة بها من داخل الوحدة.

٢. **تكاليف الشراء والاقتناء**: منها الآلات والمعدات فاكس، آلات طباعة، حاسبات وأجهزة الكترونية مساعدة، برامج جاهزة أو متطورة.

٣. **تكاليف التشغيل**: منها تكاليف إدارية وتنظيمية وتكاليف إحلال العمالة، تكاليف الفقد في الانتاجية، وتكاليف إعادة التدريب والتأهيل.

٤. **تكاليف ملكية المشروع خلال مدة حياته**: منها تكاليف الخدمة والتشغيل، تكاليف الموردين الخارجيين، تكاليف الصيانة السنوية وتكاليف التراخيص للبرامج، تكاليف التطوير والتحسين والاضافات للنظام، تكاليف العمالة الفنية وغير الفنية.

٥. **التكاليف الاجتماعية والبيئية:** منها الخسائر في التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والحكومة، الاضرار البيئية الناتجة عن الموجودات الالكترونية ونحوها.

٨. متطلبات الأمن والخصوصية

أ. أمن المعلومات: يعد موضوع أمن المعلومات في ظل البيئة الالكترونية من أهم أسباب التخوف لدى المنظمات من التغيرات التي تتطلب تحصين المنظمات نفسها قبل الشروع في التحول، ومن ذلك جعل المعلومات كاملة على الانترنت مقابل عدم ضمان اختراقات جديدة للأنترنت والحماية الموجودة للحصول كافة المعلومات المطلوبة، لذا يعد شاغلاً لحيز تفكير القائمين على المشروع، لذلك هناك معالجات عن طريق تحديد مساحات الدخول للمستفيد وعدم حوسبة كافة المعلومات على الانترنت الا عند الضرورة (درويش، ٢٠٠٥، ٥١)، (الحسن، ٢٠١١، ١٥٨).

ب. الخصوصية: تجمع الحكومة كميات من المعلومات الشخصية عن المواطنين من خلال معاملاتهم اليومية وبنمو خدمات الحكومة الالكترونية وتضخم قواعد البيانات والمعلومات في الحجم والتفصيل تبرز مشكلة الخصوصية، لهذا فإن حماية خصوصية المعلومات في قواعد البيانات عن المواطن مع الحفاظ على الفاعلية في استخدامها في قضاء مصالحه تعد من القضايا بالغة الأهمية، وتتطلب معالجتها نواحٍ قانونية، فضلا عن التخطيط لنوعية المعلومات المطلوبة وبحسب حساسيتها مع طبيعة المجتمع ،فهو يمثل معيار تحديد خصوصيتها (معهد البحوث والاستشارات، ٢٠٠٦، ٥).

٩. متطلبات الخدمات المساندة

هناك مجموعة من الخدمات التي يمكن عدها مساندة وضرورية في تطبيق الحكومة الالكترونية ومنها: (ابراهيم، ٢٠٠٦، ٢)

١. استخدام بعض الوسائل الامنية الالكترونية مثل البطاقة الذكية الخاصة بإثبات هوية المواطن، ونظم حماية المعلومات الوقائية والعلاجية.
٢. السعي لإيجاد مجتمع للمعلومات ونشر الثقافة الالكترونية بين فئات المجتمع، ويحدث ذلك بادخال التقنيات الالكترونية ضمن المناهج الدراسية، دعم الدراسات والبحوث الخاصة بالمعلومات.
٣. الاستفادة من وسائل الإعلام المختلفة لنشر مفهوم الحكومة الالكترونية إلى نشر برنامج الاتصال مع المواطنين ومنظمات الأعمال بهدف الترويج لتطبيق الحكومة الالكترونية.
٤. الدعم السياسي والاجتماعي المطلوب لتطبيق الحكومة الالكترونية وتوفير المعلومات اللازمة للوصول إلى الخدمات الحكومية بسهولة، وتوضيح التعليمات والارشادات اللازمة من قبل الأنظمة السياسية للتعامل مع الحكومة الالكترونية.

الإطار الميداني

أولاً- وصف الميدان المبحوث ومبررات الاختيار

يوضح الملحق ٢ الهيكل التنظيمي لديوان محافظة نينوى لكافة الأقسام والشعب، أما ما يتعلق بمبررات الاختيار الميدان للبحث فكانت الأسباب الآتية:

١. وجود خطة استراتيجية للتحول الالكتروني في ديوان المحافظة.
٢. انسجام أهداف البحث مع واقع تنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية.
٣. ضعف حصر المتطلبات واقتصارها على الجوانب الفنية والتقنية على الأغلب.

ثانياً- موقف الميدان المبحوث من التحول الالكتروني

يعد ديوان محافظة نينوى أحد الدوائر الفاعلة في المحافظة لما له من دور فاعل في مجال تقديم الخدمات للمواطنين، وتنفيذ المشاريع المهمة التي تحتاجها المحافظة من خلال مشاريع خطة تنمية الأقاليم ومشاريع الخطة الاستثمارية السنوية.

أما فيما يتعلق بموقفها من التحول فقد سعى ديوان المحافظة للتحول نحو العمل الالكتروني من خلال مشروع الحكومة الالكترونية الذي أعلنت عنه وزارة العلوم و التكنولوجية في بغداد، إذ تم إشراك محافظة نينوى في هذا المشروع الحيوي والمهم، وتم إدراج المشروع ضمن خطة المحافظة لتنمية الأقاليم لعام ٢٠١٢، وتمت المصادقة عليه ضمن جلسة مجلس المحافظة السادسة بعد المائة، كما حصلت مصادقة الوزارة (وزارة التخطيط) مكتب السيد الوزير بموجب كتابها المرقم (٩٥٥٩/٧/٢) بتاريخ (٢٠١٢/٥/٢٣)، وتم تخصيص مبلغ (١٥) مليار دينار عراقي من أجل تنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية، والذي سيكون على ثلاث مراحل زمنية في محافظة نينوى بديوانها والدوائر الجاهزة الكترونيا، إذ تم تشكيل لجنة مركزية عليا برئاسة السيد محافظة نينوى وعضوية كل من معاون المحافظة لشؤون التخطيط ومدير مركز تقنية المعلومات، ومدير مركز تنمية المهارات.

وكانت مهمة اللجنة وضع رؤية وأهداف وخطة إستراتيجية للمشروع، فضلاً عن ذلك تم تشكيل ثلاث لجان فرعية مهامها إعداد المتطلبات التقنية والفنية التي يحتاجها مشروع الحكومة الالكترونية.

ثانياً- تقييم متطلبات التحول

سوف يصار إلى اعتماد تقنية SOWT في تقييم المتطلبات اللازمة للتحول، والجدول أدناه يعكس ذلك.

الجدول ١

قياس المتطلبات وفق تقنية SOWT

ت	المتطلبات الإدارية	القوة	الضعف	الفرص	التهديدات
أ.	**القيادة**	١.الاشراف المباشر للسيد المحافظ على المشروع عن طريق ما يأتي: أ. ترأس السيد المحافظ المحترم اللجنة المركزية العليا لمشروع الحكومة الالكترونية. ب.الاجتماعات الدورية للجان الفرعية لمعرفة مستوى التقدم في البرنامج من قبل السيد المحافظ. ٢.ادراج المشروع ضمن مشاريع تنمية الاقاليم لعام ٢٠١٢,٣ ٤.الصلاحيات الممنوحة من قبل المحافظ للمعاونين.	١. عدم وجود تمثيل إداري على نحو بالإمكان وجوده قانونياً كالمستشار لشؤون التحول الالكتروني.	١.توجه الحكومة المركزية نحو تحقيق أهداف مشاريع الحكومات المحلية الالكترونية من خلال إعداد لخطط إستراتيجية (قصيرة، متوسطة، طويلة) الأمد.	١. التغيرات السياسية التي ربما تحدث أثناء تنفيذ المشروع .
ب.	**الرؤية**	١. الاستخدام الفاعل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للنهوض بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وتعزيز الحكم الرشيد والكفاءة في أداء مختلف القطاعات وفقاً لمنظور متكامل، فضلاً عن انشاء بيئة اقتصادية مستدامة. ٢. والحكم على قوتها من حيث: • الانسجام ٥٠%. • الوضوح ٦٠%.		مصادقة الحكومة المركزية على وثائق تدعم رؤية مشروع العولمة الالكترونية بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٢٨٦ لسنة ٢٠١٢ على مصادقة وثيقتي (إطار التخاطب البيني للحكومة والتصميم المعماري للمؤسسة الوطنية) و	١. غياب التنسيق في برنامج الحكومة الالكترونية على المستوى المحلي والمركزي. ٢.عدم وجود تمثيل اداري من قبل دوائر

		• المرونة ٦٥%. • فاعلية الاتصال والمرونة ٧٠%.		(السياسات الاستراتيجية الوطنية وخطة عمل الحكومة الالكترونية العراقية من عام ٢٠١٢-٢٠١٥ المعدة من قبل اللجنة الوطنية للحكومة الالكترونية).	محافظة نينوى فيما يتعلق بموضوع رؤية مشروع الحكومة الالكترونية على الرغم من تنفيذ المشروع على مستوى المحافظة كافة.

تم الحصول على النسب عن طريق المقابلات الشخصية للجان والمعنيين بالتحول في ديوان محافظة نينوى.

ت	المتطلبات الإدارية	القوة	الضعف	الفرص	التهديدات
ج.	**التوعية بمشروع الحكومة الالكترونية**	١.البدء باطلاق برنامج التوعية الوطنية لمشروع الحكومة الالكترونية والذي يشمل : أ. مدراء دوائر المحافظة. ب. مدراء اقسام التخطيط لكافة الدوائر. ج. مدراء اقسام الموارد البشرية. د. مدراء اقسام الحسابات والتدقيق. ٢.دعم الجهات التخصصية في ديوان المحافظة (مركز تقنية المعلومات) في نشر التوعية والاتصالات بخصوص استخدام التكنولوجية الالكترونية من خلال اقامة ورش العمل والدورات التدريبية إذ تم إقامة العديد من ورش العمل في بغداد وأربيل وعمان منها: • ورشة عمل عن إطار وثيقة السياسات الاستراتيجية الوطنية لخطة عمل الحكومة الالكترونية (٢٠١٢، ٢٠١٥). • ورشة عمل عن قرارات وسياسات وسيناريوهات وتداول البيانات.		من ضمن بنود خطة الحكومة الالكترونية المركزية هو برنامج التوعية الوطنية لمشروع الحكومة الالكترونية.	ضعف الوعي الالكتروني للمجتمع.
د.	**المشاركة**	١. تم إعداد برامج للمشاركة والتحضير لمشروع الحكومة الالكترونية في ديوان محافظة نينوى من خلال تسمية واشراك ممثلين من كافة الاقسام للمشاركة ومن هذه البرامج: أ.برنامج التقييم الذاتي والتحول المؤسسي للحكومة الالكترونية المقام في أربيل على دورات متقاطعة .	١.اقتصار المشاركة في المشروع على الموظفين من اختصاصات علوم الحاسبات وهندسة الحاسبات		ضعف مشاركة الدوائر الحكومية.

		ب. برنامج الترابط والاصلاح الاداري.	وهندسة الالكترونيك واهمال بقية الاختصاصات المهمة.		
هـ.	التمكين		١.لا يوجد تمكين للعاملين يتناسب مع الحكومة الالكترونية.		١.التعليمات والقوانين الحالية لا تسمح بالتمكين. ٢.عدم إدراج التمكين ضمن عناصر الخطة الاستراتيجية الخاصة بالتحول نحو الحكومة الالكترونية.

٢.	المتطلبات التنظيمية	القوة	الضعف	الفرص	التهديدات
أ.	الهيكل التنظيمي		١.لايوجد اعادة تصميم للهيكل التنظيمي على وفق البيئة الالكترونية. ٢. الهيكل التنظيمي معد على نحو لتقديم الخدمات تقليدياً. ٣.القائمون على المشروع فنيون، مما يضعف أقسامه بالجوانب التنظيمية. ٤.هناك سبعة أقسام طبيعة عملها لا تتلاءم مع عملية التحول نحو العمل الالكتروني منها:-العقود -الشؤون القانونية. -اللجنة المركزية للتنفيذ أمانة.	الهيكل التنظيمي الخاص بديوان المحافظة يتمتع بمرونة عالية بامكانية حذف واستحداث الاقسام من خلال الصلاحيات الممنوحة للمحافظ بموجب القرار رقم (١٢) لسنة ٢٠١١ مما يتيح فرصة لديوان المحافظة لاستحداث أقسام ملائمة للعمل الالكتروني بصورة مباشرة وامكانية جعل الاقسام السابقة قابلة للتحول الالكتروني.	الاختلاف في إعداد الهياكل التنظيمية للوزرات والمحافظات مما أدى إلى اختلاف الادوار التي تمارس في التحول إلى العمل الالكتروني.

ب.	اجراءات العمل		١.إجراءات العمل روتينية ومعقدة وصعبة تتصف بدرجة عالية من البيروقراطية. ٢.إهتمام الفريق بإجراءات الخدمة والتركيز على الجوانب الفنية فقط.		١.لم تتم اعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR)* على وفق الحكومة الالكترونية . ٢.إجراءات العمل بالنسبة للدوائر المشاركة بالمشروع تتصف أيضاً بدرجة من التعقيد ،وهذه الاجراءات قد لا يحدث فيها أي تغيير في حالة تنفيذ المشروع.
ج.	الثقافة التنظيمية	١.رغبة العنصر البشري للعمل الالكتروني. ٢.أغلب العاملين بامكانهم استخدام الحاسوب عن طريق ممارسة العمل . ٣.لدى المورد البشري ثقافة الكترونية تمكنه من التعامل الكترونياً.	التركيز على الجوانب الورقية، مما يحدد الثقافة الالكترونية.		التعاملات مع الدوائر الخارجية والجهات العليا كالوزرات تقتصر على التعاملات الورقية، مما يضعف التعاملات الالكترونية.
٣.	متطلبات قانونية وتشريعية	**القوة**	**الضعف**	**الفرص**	**التهديدات**
		تم تشريع عدة قوانين لمشاريع الحكومة الالكترونية من قبل مجلس الوزراء ومن اهمها: ١.السياسات الاستراتيجية الوطنية وخطة عمل الحكومة الالكترونية العراقية من ٢٠١٢-٢٠١٥ . ٢.وثيقة إطار التخاطب البيئي للحكومة الالكترونية والتصميم المعماري للمؤسسة الوطنية.	القوانين الحالية لا تتمتع بضوابط قانونية للتعامل على وفق بيئة العمل الالكتروني.		١. التردد في التحول نتيجة ضعف الثقة بالوسائل الالكترونية ووجود قصور عن عدم إمكانية الجوانب القانونية في معالجة مشاكلها.

٤.	**متطلبات تقنية** • **انترنت** • **انترانيت اكسترانيت**		١.عدم إمتلاكأغلب اقسام المحافظة لخطوط انترنيت، بل في بعض الاحيان تكاد تكون معدومة نهائياً. ٢.عدم وجود شبكة داخلية (انترانت) تربط جميع اقسام الديوان. ٣.وجود شبكة انترانت على مستوى القسم الواحد. ٤.عدم توفر شبكات الاكسترانت.	١.وجود شركات عراقية وعالمية تعمل في تطوير مشروع الحكومة الالكترونيةفي محافظة نينوى، حيث تم التفاوض مع شركة (فاران) الفرنسية بالتعاون مع شركة (ابن سينا)العراقية من أجل تعزيز المتطلبات التقنية التي يحتاجها المشروع.	١.عدم توافر أغلب المتطلبات التقنية لدى الدوائر المشاركة لمشروع الحكومة الالكترونية من حيث الاجهزة والبرامج وخطوط الانترنيت وغيرها. ٢.فرض أنظمة عمل الكترونية غير متوافرة في الميدان المبحوث.
٥.	**متطلبات بشرية**	العاملون في ديوان المحافظة يمتلكون ما يعرف (HardSkills)**المهارات الصلبة التي تمكنهم من التعامل الالكتروني. ٢.دعم الحكومة المحلية لعملية تأهيل المورد البشري لبرنامج التحول الالكتروني من خلال اقامة دورات عديدة: أ.ورشة عمل عن وثيقة التخاطب البيني العراقي (eGIF)***. ب.ورشة عمل عن إدارة المحتوى الالكتروني ومدى قدرته لتقديم الخدمات. ج. ورشة عمل عن تصميم الخدمات الالكترونية واتاحتها. د. ورشة عمل (الحكومة الالكترونية) لتعزيز تقديم الخدمات.	١. قلة المختصين في مجال العمل على الحاسوب بصورة عامة في كافة الاقسام. ٢. بعض الكوادر غير مؤهلة للتعامل ضمن البيئة الالكترونية. ٣.عدم وجود تخطيط للتدريب على وفق مايعرف بالاحتياجات التدريبية لمشروع التحول.	١. وجود مركز خاص داخل الديوان يهتم بتأهيل الموارد البشرية. ٢.وجود دورات تدريبية وتطويرية ينظمها مركز تقنية المعلومات العائد لديوان المحافظة على مدار السنة.	١. أغلب دوائر محافظة نينوى لا تمتلك كوادر تؤهلها للتحول نحو العمل الالكتروني.
ت		**القوة**	**الضعف**	**الفرص**	**التهديدات**
٦.	**متطلبات مالية**	١.تم تخصيص مبلغ وقدره (١٥ مليار) دينار عراقي من أجل تنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية على مستوى محافظة نينوى كافة وهذا المبلغ يغطي كافة مراحل		زيادة الميزانية المخصصة من المركز إلى الاقليم أو المحافظة من أجل التنمية الاقليمية.	

		المشروع.			
٧.	**متطلبات الأمن والخصوصية**		١. مبادرات فردية للحماية غير خاضعة لخطة واضحة لأمن وخصوصية المعلومات. ٢. عدم وجود رؤية شاملة وتخطيط مسبق لحماية منظومات الاتصال وبرامج الحكومة الالكترونية. ٣. عدم وجود برامج مفعلة من أجل الحفاظ على أمن المعلومات وخصوصيتها بالوقت الحاضر. ٤. عدم وجود فهرسة للبيانات من اجل حفظها الكترونياً من عدمه.	١. تم إعداد برنامج وطني من قبل الحكومة المركزية خاص بأمن برامج الحكومة الالكترونية، وسيتم من خلاله تحديد أولويات خطط وسياسات تداول البيانات بين مؤسسات الحكومة المركزية والمحلية لكافة المحافظات.	١. الضعف العام بالمجتمع العربي والعراقي للحماية من الاختراق بسبب إن الجهات العالمية لديها القدرة الاكبر في اختراقها عن طريق ما يعرف بجرائم الانترنت وغيرها.
٨.	**الخدمات المساندة**	• توفير المناهج الدراسية على الحاسوب والانترنت، مما يدل على وجود ثقافة مجتمع الالكترونية.	ضعف الوعي المجتمعي لمشروع الحكومة الالكترونية في المحافظة نتيجة عدم تسليط الاعلان عنه.	وجود الخدمات الساندة ببعدها الاعلامي ونحوها في الخطة الاستراتيجية.	اخذت منحى تقني لا يتوافق مع الخدمات الساندة التي تؤشرها الدراسة.

المصدر : المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث في الميدان المبحوث.

*BPR **إعادة هندسة عمليات الأعمال:** إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية، وللنظم والسياسات والهياكل التنظيمية السائدة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجيةبالمنظمة بصورة خارقة.

Hard skill **المهارات الصلبة: وهي مهارات محددة قابلة للتعلم وهي قابلة للتحديد والقياس مثل سرعة الطباعة، اتقان برمجة الحاسوب ....وغيرها.

*** e-GIF **وثيقة التخاطب البيني العراقي:**مجموعة السياسات والإرشادات ومعايير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تضمن تشارك وتكامل المعلومات والخدمات فيما بين المؤسسات الحكومية من جهة وبينها وبين المواطنين وقطاع الأعمال والمنظمات الوطنية والعالمية.

تشير معطيات الجدول ٥ إلى أن أكثر المتطلبات إمتلاكاً لنقاط القوة هي المتطلبات الإدارية إذ يتضح أن الميدان المبحوث تتوافر فيه كل أبعاد المتطلبات الإدارية كنقاط نقاط قوة باستثناء بعد التمكين.

كما تبين معطيات الجدول ٥ أن أكثر المتطلبات إمتلاكاً لنقاط الضعف هي المتطلبات التنظيمية، إذ أشرت وجود نقاط ضعف في كل الأبعاد والمتغيرات الخاصة بها والمتمثلة بالهيكل التنظيمي الذي يحتاج إلى إجراء إعادة هيكلة، واجراءات العمل التي طغى عليها طابع الروتين وسيادة البيروقراطية، والثقافة التنظيمية البعيدة عن النهج الالكتروني في العمل .

أما عن أكثر المتطلبات التي تواجه فرصاً في الميدان المبحوث فقد كانت المتطلبات المالية التي تعززت بزيادة في التمويل المخصص من قبل الجهات المركزية لتنفيذ المشروع في الميزانية. كما إن المتطلبات التقنية والمتطلبات البشرية أشرت أيضاً امتلاكها لقدر جيد من الفرص.

وأخيراً فقد كانت أكثر المتطلبات تعرضاً لظهور التهديدات هي المتطلبات الإدارية التي تواجه أكثر من تهديد في كل بعد من أبعادها، كما أشرت المتطلبات التقنية وجود أكثر من تهديد يواجهها في الميدان المبحوث.

وبما أن المتطلبات اللازمة للتحول تتوافر فيها العديد من نقاط القوة وأمامها فرص متعددة إذن يمكن القول برفض الفرضية الأولى للبحث والتي مفادها "لا توجد متطلبات على النحو الذي يوفر تحول كامل نحو الحكومة الالكترونية".

ومع تتبع المتوافر من المتطلبات اللازمة للتحول نحو الحكومة الالكترونية يتضح وجود إمكانية لتشخيصها كنقاط قوة للتحول. وهذا يدعونا لرفض الفرضية الثانية للبحث والتي تشير إلى أن المتطلبات المتوافرة لا يمكن تشخيصها على أنها نقاط قوة للتحول.

في حين يمكن القول أن المنظمة المبحوثة ومن خلال تشخيص المتطلبات غير المتوافرة فيها ومعرفتها بدقة لنقاط الضعف ولما تواجهه من تهديدات نؤشر بإمكانية دراسة المنظمة لهذه القضايا ومحاولة توجيه ما تملكه من نقاط قوة وما تواجهه من فرص للتغلب عليها والسعي نحو توفير المتطلبات غير المتوافرة بشكل جيد، الأمر الذي يدعونا إلى قبول الفرضية الثالثة للبحث، وهي "المتطلبات غير المتوافرة يمكن أن تمثل فرصة للتحول نحو الحكومة الالكترونية".

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. إعتماداً على نتائج تحليل SWOT يتضح توافر متطلبات التحول نحو الحكومة الالكترونية في الميدان المبحوث، وليس ضمن الخطة الإستراتيجية، وإنما على نحو غير مخطط له مما يشير ضعف في صياغة الخطة.

٢. من خلال نتائج تحليل SWOT يتبين إمتلاك الميدان المبحوث للعديد من **نقاط القوة**، إذ سجلت المتطلبات الإدارية أعلى نقاط قوة نتيجة إمتلاك الميدان المبحوث للعديد من المتطلبات اللازمة للتحول والمتمثلة بتشجيع القيادة ودعمها الكامل للمشروع ،فضلاً عن وضوح الرؤية لدى

مسؤولي التخطيط عن نتائج المشروع وضرورة تطبيقه، فضلاً عن عقد ورش العمل التي تضمن التوعية بأهمية استخدام التكنولوجية الالكترونية، كما أشرت المتطلبات القانونية نقاط قوة تمثلت بصياغة بعض القوانين لتعزيز عملية التحول، فضلاً عن تأشير المتطلبات البشرية نقطة قوة من حيث دعم الحكومة المحلية لتأهيل الكوادر البشرية، وقد يعود ذلك إلى وجودها ضمن الخطة من جهة، ووصفها متطلبات عامة للتحول يصعب تجاهلها.

٣. أفرزت نتائج تحليلSWOT وجود عدة **نقاط ضعف** في الميدان المبحوث كانت أبرزها ما يتعلق بالمتطلبات التنظيمية ،إذ أشرت عدم وجود ضعف في الهيكل التنظيمي، وسيادة الطابع الروتيني والبيروقراطي لإجراءات العمل وضعف الثقافة الالكترونية، كما أظهرت نتائج تحليلSWOT وجود العديد من نقاط الضعف في متطلبات الأمن والخصوصية وأيضاً في المتطلبات التقنية، تتمثل بالفجوة الرقمية بين طبقات شرائح الموظفين على اختلاف تخصصاتهم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومرد ذلك إلى اهتمام التقنيين بالتحول مما يضعف اهتمامهم بالقضايا السلوكية للتحول، وفيما يتعلق بالخصوصية فيعزى ذلك إلى عد اكتمال المشروع والخصوصية لا تتضح معالمها بدقة إلا بعد اكتمال المشروع .

٤. شخصت نتائج تحليلSWOT وجود قلة في **الفرص** المتاحة لاستكمال تطبيق الحكومة الالكترونية، إذ كانت أفضل الفرص المتاحة في المتطلبات التقنية التي أشرت وجود العديد من الشركات العراقية والعالمية التي تسعى لتطوير هذا المشروع، والمتطلبات البشرية أيضاً تواجه وجود فرص جيدة تتضمن تأهيل الموارد البشرية من خلال الدورات التدريبية والتطويرية المتوافرة على مدار السنة وسجلت المتطلبات الإدارية فرصاً قليلة تمثلت بتوجيه الحكومة المركزية لتحقيق أهدف المشروع والتوعية الوطنية بمضامين هذا المشروع. ومن الملاحظ أن هنالك غياباً للفرص المتاحة في بقية المتطلبات، وقد يعود إلى غياب التنسيق ضمن برنامج على مستوى المركز يعمل على ايجاد الفرص.

٥. ومن خلال نتائج تحليلSWOT يتبين أن الميدان المبحوث يواجه العديد من **التهديدات** من أبرزها ما يرتبط بالمتطلبات الإدارية، ومنها ضعف الوعي الالكتروني للمجتمع، فضلاً عن غياب التنسيق في برنامج الحكومة الالكترونية على المستوى المحلي والمركزي والاهتمام المتدني بالتمكين، كما أن المتطلبات القانونية والبشرية والتقنية ومتطلبات الأمن والسرية وحتى الخدمات السائدة كلها تجابه العديد من التهديدات، ومرد تلك التهديدات ارتباطها بقضايا مجتمعية ومركزية وضعف في دراسة العلاقة بين أبعاد الانموذج من نقاط قوة وضعف وفرص وتهديد، وهو امر مرتبط بالعقلية التقنية للقائمين عليه.

ثانياً- التوصيات

١. ضرورة قيام الجهاز الإداري المشرف على تبني المشروع أو اللجنة المكلفة بتنفيذ مشروع التحول نحو الحكومة الالكترونية بدراسة مستفيضة عن ما يمتلكه الميدان المبحوث من نقاط قوة ونقاط ضعف، من أجل تحديد موقف المحافظة من التحول ومعرفة مدى جاهزيتها داخلياً للتحول نحو مشروع الحكومة الاليكترونية .

٢. من الملاحظ أن أغلب نقاط الضعف التي تعاني منها المحافظة يمكن التغلب عليها وتجاوزها من خلال سياقات العمل الإداري في المحافظة، إذ إن الأمر بحاجة إلى تنسيق مبسط تقوم به اللجنة المكلفة بالمشروع مع الأطراف ذات العلاقة.

٣. العمل على عقد دورات إدارية وفنية متخصصة بكيفية التحول نحو الحكومة الاليكترونية وتوجيه هذه الدورات التدريبية للجهاز الإداري والفني (على حد سواء) المشرف والمكلف بعملية التحول.
٤. ضرورة اهتمام الميدان المبحوث بالمتطلبات التنظيمية ولاسيما الهيكل التنظيمية الذي يجب أن يخضع لعملية إعادة هيكلة بما يتناسب مع الوضع الجديد لتبني المفهوم الالكتروني في العمل، كما إن هنالك ضرورة للابتعاد عن الأساليب الإدارية الروتينية التي أصبحت غير مجدية في ظل المعطيات البيئية الراهنة والتي تحول دون تحقيق أهداف المنظمات، إذ إن المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووجود المزيد من التمكين ممن شأنه أن يوفر الأرضية الخصبة لتبني العمل الالكتروني .
٥. ضرورة الإطلاع على التجارب العالمية او الدولية الناجحة في هذا المضمار، للاستفادة قدر الإمكان منها في عملية التحول الحالية.
٦. ضرورة متابعة المتطلبات ذات الضعف كي يمكن للقيادة تحويلها إلى قوة وتجنب التهديدات والسعي نحو الفرص لضمان التحول.

المصادر

اولاً- المصادر باللغة العربية

١. ابراهيم، ابو السعود، ٢٠٠٦، التقنيات الحديثة والحكومة الالكترونية، مجلة العربية، العدد ٢٢، كانون الثاني، جمهورية مصر العربية، القاهرة على الموقع:.http://www.arabcin.net
٢. التويجري، محمد بن إبراهيم، زين الدين محمد، ٢٠٠٤، التقرير السنوي الحكومة الالكترونية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
٣. الحافظ، علي عبد الستار، ٢٠٠٩، بعض متطلبات عمليات إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية في محكمتي الجنايات والجنح في رئاسة محكمة نينوى الاتحادية (برنامج مقترح)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الموصل.
٤. الحسن، حسين محمد ٢٠١١ الإدارة الالكترونية، المفاهيم الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. الرفاعي، سحر قدوري، ٢٠٠٩، الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا- العدد ٧.
٦. الشيخ، زيد فوزي ايوب ٢٠١١، ربط الجامعة بالمجتمع النموذج مقترح في إطار تطبيق الحكومة الكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٧. الطائي، علي حسون ٢٠٠٧ ،الحكومة الالكترونية واقعها وآفاق تطبيقها في العراق، آفاق إستراتيجية على الموقع: .http://www.vaadesign-compaper
٨. العواملة ، نائل عبد الحافظ، ٢٠٠٢، الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة :دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد ٢٩،العدد١.
٩. الكيومي، عبدالله بن عيسى، ٢٠٠٥، دراسة استطلاعية لدور الحكومة الالكترونية في الإدارة التربوية، مجلة الإداري السنة ٢٧، العدد ١٠٢، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان.
١٠. المهدي، سوسن زهير، بلا سنة، الإدارة الالكترونية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١١. باكير، علي حسين ٢٠٠٦، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية، مجلة آراء حول الخليج- مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، العدد ٢٣، على الموقع:.http://alibakeer.maktoobblog.com
١٢. جواد، شوقي ناجي ،وأبو زيد، محمد خير سليم ٢٠٠٧، الأبعاد المستقبلية للحكومة الالكترونية في الأردن، متطلبات النجاح المحلية الأردنية في إدارةالأعمال، مجلد ٣، العدد ٣، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.

١٣. حريم، حسين، ٢٠١٠، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. درويش، علي محمد عبدالعزيز، ٢٠٠٥، تطبيقات الحكومة الالكترونية، دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١٥. رضوان، رأفت ٢٠٠٥ ،الحكومة الالكترونية، سلسلة مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، العدد ٥، السنة الأولى، مايو على الموقع:
http://www.icfsthinktank.org/download-filesmafaheem/arabic/1_5 2005. pdf.
١٦. شريف، جلال سعد الملوك عبدالرحمن ٢٠٠٢، أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع النظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
١٧. صدقي، سامي محمد، ٢٠٠٣، دراسة العائد والتكلفة لمشاريع الحكومة الالكترونية، عجمان، الامارات العربية المتحدة
http://uqu.edu.sa/files2/tinymce/plugins/filemanager/files/4150111/14.pdf
١٨. علوان، شذى احمد، عبدالرحمن، عبدالله عبدالرحمن ٢٠١٠ امكانية تطبيق الحكومة الالكترونية في محافظة البصرة دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين من الإدارة العامة، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلة ٧، العدد ٢٧، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
١٩. عيشاوي، احمد بن، ٢٠١٠ أثر تطبيق الحكومة الالكترونية E-G على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد ٧، جامعه ورقلة على الموقع: http://vc.web.luedld.netxvc7/22-30A2107941-pdf.
٢٠. معهد البحوث والاستشارات، ٢٠٠٦، الحكومة الالكترونية ،الاصدار التاسع، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية على الموقع: http://reyadaoffice.com/pdf/09.pdf.
٢١. يوسف، بسام عبدالرحمن، ٢٠٠٥، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز- دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ثانياً – المصادر باللغة الأجنبية

1. Al-sabeil, A.M, 2005, The administrative development and E-Governmetn Ministry of municipality affairs, General Director of Administrative, Development. The kingdom of Saudi Arabia. In Arabic Retrieved from: http: faculty. Ksu. Edu. Sa/alhomod/sfile/ E-government. 05. Pdf.
2. Al shehry, A. M. 2008, Transformation to words E-government in the kingdom of Saudi Arabia: Technological and organizational perspectives, Doctoral thesis university of demontfort.
3. Fang,Z.,2002,E.government in digital Era: concept practice and development ,International Journal of the computer the internet and management, vol.10, No.2.
4. Forman M, 2002, E-government strategy,3rded MC Graw-Hill book Co. US-A.
5. http: unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/other /unpan 0006407.
6. JEJ,2001,Designing E-government on the Gross Roads of Technological Innovation and Institional change law and electronic commevce, 127 may.
7. Layne, K., and Lee, J., 2001 ,Developing fully function E- government: A four stage model, Government information Quarterly ,18, p.122-136.

8. Ndou, V., 2004, E-Government for developing countries opportunities and challenges the electronic,Journal on information system in developing countries, vol.18, No.1, pp.3-24 available from http://www.ejisds.org.
9. Robbins, S.P.2000, Rethinking B in un E- Wond, paper presented via Web cast orono.
10. Working Group 2002, working Group on E- government in the Developing world, Roadmap for E-Government in the Developing word "pacific council on International policy, Los Angeleswww.pacificcouncil.org