

## تطبيق الحوكمة الإلكترونية (E-Governance) على نظم

### الرقابة الداخلية في الوزارات العراقية: التحديات والفرص

المشرف الدكتور محمد رضا مهربان بور

Mehrabanpour@ut.ac.ir

كليات الفارابي بجامعة طهران، قم، إيران

الباحث منتظر رعد ساهي

mnopopmn87@gmail.com

طالب دكتوراه، المحاسبة، كليات الفارابي بجامعة طهران، قم، إيران

#### ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية (E-Governance) على نظم الرقابة الداخلية في الوزارات العراقية، مع التركيز على التحديات والفرص المصاحبة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات الشخصية مع موظفي الوزارات ومسؤولي تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى مراجعة الوثائق الرسمية وتقارير الأداء. أظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية يساهم في تحسين دقة المعلومات، متابعة الأداء، سرعة اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية والمساءلة، لكنه يواجه تحديات مثل ضعف البنية التحتية، نقص الكوادر المؤهلة، المقاومة الثقافية للتغيير، ومخاطر أمن المعلومات. كما بينت النتائج أن هناك فرصاً لتعزيز كفاءة العمليات، رفع جودة الخدمات الحكومية، وزيادة رضا المواطنين من خلال استثمار أدوات الحوكمة الإلكترونية. وتخلص الدراسة إلى أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، تدريب الكوادر، وتطوير السياسات والإجراءات المتوافقة مع المعايير الدولية يشكل قاعدة لتعزيز الرقابة الداخلية وتحقيق الشفافية في الوزارات العراقية.

#### Abstract

This study aims to examine the impact of implementing E-Governance on internal control systems in Iraqi ministries, focusing on the associated challenges and opportunities. The study adopts a descriptive-analytical approach, collecting data through questionnaires and interviews with ministry employees and IT officers, in addition to reviewing official documents and performance reports. The results indicate that implementing E-Governance improves information accuracy, performance monitoring, decision-making speed, and enhances transparency and accountability. However, challenges such as weak technological infrastructure, insufficient qualified personnel, cultural resistance to change, and information security risks remain. The study also highlights opportunities to enhance operational efficiency, improve service quality, and increase citizen satisfaction through the adoption of E-Governance tools. The research concludes that investing in digital infrastructure, training personnel, and developing policies and

procedures aligned with international standards forms a solid foundation to strengthen internal control and achieve transparency in Iraqi ministries.

#### مقدمة البحث:

يشهد العالم اليوم تحولاً رقمياً متسارعاً في جميع القطاعات، بما في ذلك القطاع الحكومي، حيث أصبحت **الحكومة الإلكترونية (E-Governance)** أحد الأدوات الرئيسة لتحسين كفاءة الأداء الإداري وتعزيز الشفافية والمساءلة. تهدف الحكومة الإلكترونية إلى توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في تبسيط الإجراءات الحكومية، وتحسين جودة الخدمات، وتسهيل التواصل بين الحكومة والمواطنين، وكذلك بين الإدارات المختلفة داخل الوزارات. [UN, 2022]

في العراق، تواجه الوزارات الحكومية تحديات كبيرة فيما يخص فعالية الرقابة الداخلية، نتيجة التعقيدات الإدارية والبيروقراطية، إلى جانب مشكلات الافتقار إلى نظم رقمية متطورة تضمن توثيق العمليات ومتابعتها بدقة. ويُنظر إلى تطبيق الحكومة الإلكترونية كوسيلة لتحسين **نظم الرقابة الداخلية** من خلال تقليل فرص الفساد، وتعزيز دقة المعلومات المالية والإدارية، وضمان التزام الموظفين بالإجراءات والسياسات المعتمدة. [Al-Khalidi, 2021]

مع ذلك، يواجه تنفيذ الحكومة الإلكترونية في العراق العديد من التحديات، منها محدودية البنية التحتية التكنولوجية، ونقص الكوادر المؤهلة، والمقاومة الثقافية للتغيير داخل المؤسسات، وكذلك المخاطر المتعلقة بأمن المعلومات وحماية البيانات. بالمقابل، توفر الحكومة الإلكترونية فرصاً كبيرة لتعزيز الشفافية، وتحسين كفاءة اتخاذ القرار، وتسهيل تبادل المعلومات بين الوزارات، بالإضافة إلى رفع مستوى رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية. [Hassan & Omar, 2020]

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على نظم الرقابة الداخلية في الوزارات العراقية، مع التركيز على التحديات التي تواجهها والفرص التي يمكن استثمارها لتحسين الأداء المؤسسي وضمان الالتزام بالمعايير الإدارية والمحاسبية الحديثة.

#### مشكلة البحث:

على الرغم من أهمية الرقابة الداخلية في ضمان الالتزام بالإجراءات والسياسات الإدارية والمحاسبية داخل الوزارات العراقية، إلا أن ضعف توظيف التكنولوجيا وعدم وجود نظم متكاملة للحكومة الإلكترونية أدت إلى محدودية فعالية هذه الرقابة. كثير من الوزارات تعتمد على الإجراءات التقليدية اليدوية، مما يزيد من احتمالية الأخطاء الإدارية، ويحد من الشفافية، ويصعب متابعة الأداء واتخاذ القرارات المبينة على بيانات دقيقة وموثوقة. ومع التزايد المستمر للتحديات الإدارية والمالية، أصبح من الضروري البحث في إمكانية تطبيق **الحكومة الإلكترونية** لتعزيز نظم الرقابة الداخلية، ومعالجة أوجه القصور الحالية، مع تحديد العوائق التي تحول دون تطبيقها والاستفادة من الفرص التي توفرها. [Al-Khalidi, 2021]

#### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على نظم الرقابة الداخلية في الوزارات العراقية، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف التفصيلية:

١. تحليل الوضع الحالي للرقابة الداخلية في الوزارات العراقية وتحديد أوجه القصور في الإجراءات

التقليدية. [Hassan & Omar, 2020]

٢. توضيح مفهوم الحكومة الإلكترونية وأدواتها وتطبيقاتها في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية.

٣. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوزارات العراقية، سواء كانت تقنية أو إدارية أو بشرية.

٤. استكشاف الفرص التي يمكن استثمارها لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

٥. اقتراح حلول وآليات عملية لتطوير نظم الرقابة الداخلية باستخدام تقنيات الحوكمة الإلكترونية بما يتماشى مع المعايير الدولية في الإدارة العامة.

#### أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث من كونه يعالج قضية حيوية في الإدارة العامة العراقية، وهي تحسين نظم الرقابة الداخلية من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية. وتكمن أهمية البحث في عدة جوانب:

١. الأهمية العلمية: يساهم البحث في إثراء المعرفة الأكاديمية والإدارية حول العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية وفعالية الرقابة الداخلية، ويقدم إطاراً نظرياً يساعد على فهم كيفية توظيف التقنيات الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي. [UN, 2022]

٢. الأهمية العملية: يمكن أن تساعد نتائج البحث المسؤولين في الوزارات العراقية على تصميم وتنفيذ نظم رقابية أكثر فاعلية، من خلال الاستفادة من أدوات الحوكمة الإلكترونية لتقليل الأخطاء الإدارية، وتحسين دقة البيانات، وتعزيز الشفافية والمساءلة. [Al-Khalidi, 2021]

٣. الأهمية المجتمعية: يساهم البحث في تعزيز ثقة المواطنين بالمؤسسات الحكومية من خلال تقديم خدمات أكثر كفاءة وشفافية، كما يدعم جهود مكافحة الفساد الإداري والمالي من خلال تقليل الثغرات في الإجراءات التقليدية. [Hassan & Omar, 2020]

٤. الأهمية المستقبلية: يوفر البحث قاعدة لدراسات لاحقة يمكن أن تتناول توظيف الحوكمة الإلكترونية في قطاعات أخرى، سواء في البلديات أو المؤسسات العامة، لتوسيع نطاق التحسين المؤسسي في العراق.

#### فرضيات البحث:

استناداً إلى مشكلة البحث وأهدافه، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

١. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة الإلكترونية ونظام الرقابة الداخلية الفعال في الوزارات العراقية.

٢. التحديات التقنية والإدارية والبشرية تمثل عائقاً رئيسياً أمام تطبيق الحوكمة الإلكترونية بشكل فعال.

٣. اعتماد الحوكمة الإلكترونية يساهم في زيادة الشفافية والمساءلة وتحسين جودة الخدمات الحكومية.

٤. الوزارات التي تستخدم أدوات الحوكمة الإلكترونية تحقق أداءً مؤسسياً أفضل مقارنة بالوزارات التي تعتمد على الإجراءات التقليدية.

#### منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتيح دراسة العلاقة بين تطبيق الحوكمة الإلكترونية (E-Governance) ونظم الرقابة الداخلية في الوزارات العراقية، مع التركيز على التحديات والفرص المرتبطة بها. ويساعد هذا المنهج على وصف الواقع الحالي للوزارات وتحليل البيانات النوعية والكمية لتقديم نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق.

#### أولاً: أدوات جمع البيانات

١. الوثائق الرسمية: القوانين واللوائح والتعليمات المنظمة للرقابة الداخلية والحوكمة الإلكترونية في الوزارات العراقية.
٢. التقارير الحكومية: تقارير ديوان الرقابة المالية، وزارة التخطيط، وتقارير الأداء السنوية للوزارات.
٣. المقابلات والاستبيانات: استهداف مجموعة من مديري الرقابة الداخلية، والمحاسبين، والمسؤولين عن نظم المعلومات والتكنولوجيا في الوزارات. [Al-Khalidi, 2021]

#### ثانياً: عينة البحث

اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من ٨-١٠ وزارات عراقية في قطاعات مختلفة (خدمية، تعليمية، صحية، إنتاجية)، تم اختيارها بناءً على حجم النشاط وأهمية نظم الرقابة الداخلية فيها، لضمان تمثيل واقع العمل الحكومي في العراق.

#### ثالثاً: أسلوب تحليل البيانات

- تحليل البيانات النوعية: تحليل نتائج المقابلات لتحديد التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق الحوكمة الإلكترونية.
- التحليل الوصفي: تقييم مدى توافر نظم الرقابة الداخلية ودرجة تطبيق أدوات الحوكمة الإلكترونية.
- المقارنة والتفسير: ربط النتائج النظرية مع البيانات الميدانية لاستخلاص استنتاجات حول أثر الحوكمة الإلكترونية على الرقابة الداخلية. [Hassan & Omar, 2020]

#### رابعاً: حدود البحث

- يقتصر البحث على الوزارات العراقية، دون المؤسسات المحلية أو الإقليمية.
- يركز البحث على أثر الحوكمة الإلكترونية على الرقابة الداخلية، دون دراسة باقي العمليات الإدارية أو المالية بالتفصيل.
- يعتمد البحث على البيانات المتاحة من ٢٠٢٠ حتى ٢٠٢٤ فقط، ما قد يحد من تعميم النتائج على فترات زمنية أطول.

#### الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

##### المبحث الأول: مفهوم الحوكمة الإلكترونية (E-Governance)

تعد الحوكمة الإلكترونية أحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في إدارة المؤسسات الحكومية. وتهدف إلى تحسين كفاءة الأداء، وتعزيز الشفافية، وتسريع تقديم الخدمات، وتسهيل التواصل بين الحكومة والمواطنين وبين الإدارات المختلفة داخل الوزارات [UN, 2022].

##### أهداف الحوكمة الإلكترونية:

١. تحسين كفاءة الخدمات الحكومية من خلال رقمنة العمليات وتقليل الإجراءات اليدوية.
٢. تعزيز الشفافية والمساءلة عبر توثيق جميع العمليات بشكل إلكتروني يسهل الوصول إليها من الجهات الرقابية والمواطنين.
٣. دعم اتخاذ القرار الإداري من خلال توفير بيانات دقيقة ومحدثة لحظياً.

٤. تمكين المشاركة المجتمعية من خلال بوابات إلكترونية وتطبيقات تسمح بالتواصل المباشر مع المواطنين.

#### أدوات الحوكمة الإلكترونية:

- نظم المعلومات الإدارية (MIS).
  - البوابات الإلكترونية الحكومية.
  - أنظمة الرقابة والمتابعة الرقمية.
  - التطبيقات الإلكترونية للمراسلات الداخلية والخارجية.
- وتشير الدراسات إلى أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في البيئات الحكومية يساعد على تقليل البيروقراطية، وتحسين سرعة اتخاذ القرار، وزيادة كفاءة الموارد البشرية والمادية، بالإضافة إلى دعم النزاهة والشفافية

في التعاملات الحكومية. [Al-Khalidi, 2021]

#### المبحث الثاني: الرقابة الداخلية في الوزارات

##### تعريف الرقابة الداخلية:

هي مجموعة السياسات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان:

١. فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية.
٢. حماية الأصول من الضياع أو الاستخدام غير المشروع.
٣. دقة وموثوقية المعلومات المالية والإدارية.
٤. الامتثال للقوانين واللوائح والأنظمة.

#### مكونات الرقابة الداخلية) وفق نموذج COSO

١. بيئة الرقابة: تشمل القيم التنظيمية، والثقافة المؤسسية، والتزام الإدارة العليا بالمعايير.
٢. تقييم المخاطر: تحديد وتحليل المخاطر التي قد تواجه العمليات الحكومية وكيفية معالجتها.
٣. أنشطة الرقابة: الإجراءات والسياسات المستخدمة لتقليل المخاطر وضمان الالتزام بالقوانين.
٤. المعلومات والاتصال: نظم المعلومات التي تدعم اتخاذ القرار والتواصل الفعال بين الإدارات.
٥. المتابعة والتقييم: آليات متابعة الأداء وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية وتحديثها باستمرار [COSO,

2013].

تعتبر الرقابة الداخلية حجر الأساس في تعزيز الشفافية والمساءلة في الوزارات، إلا أن ضعف الأدوات التكنولوجية يؤدي إلى قصور في تنفيذ هذه الرقابة بفاعلية.

#### المبحث الثالث: أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على الرقابة الداخلية

##### ١- تعزيز الكفاءة والشفافية:

توفر الحوكمة الإلكترونية إمكانية تسجيل جميع العمليات الإدارية والمالية بشكل فوري ودقيق، ما يقلل الأخطاء البشرية و يتيح تتبع الأداء وتحليل النتائج بشكل أسرع. [Hassan & Omar, 2020]

##### ٢- تحسين دقة المعلومات:

يمكن من خلال نظم المعلومات الرقمية الوصول إلى بيانات دقيقة ومحدثة، تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على حقائق وليس تقديرات تقريبية. [Al-Khalidi, 2021]

##### ٣- تسهيل عمليات المراجعة والتدقيق:

توفر أنظمة الحوكمة الإلكترونية سجلات إلكترونية يمكن مراجعتها بسهولة، ما يسهل على المدققين الداخليين والخارجيين تقييم مدى الامتثال للسياسات والإجراءات.

#### ٤- دعم الشفافية والمساءلة:

من خلال نشر المعلومات إلكترونياً، يمكن للمواطنين وللجهات الرقابية الاطلاع على الإجراءات والقرارات، ما يقلل من فرص الفساد الإداري ويزيد ثقة المجتمع في أداء الوزارات.

المبحث الرابع: التحديات والفرص في تطبيق الحوكمة الإلكترونية

أولاً: التحديات

١. البنية التحتية التكنولوجية: ضعف الشبكات والأنظمة الإلكترونية يعوق تطبيق الحوكمة بفعالية.
٢. نقص الكوادر المؤهلة: الحاجة إلى موظفين مدربين على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة.
٣. المقاومة الثقافية للتغيير: تمسك بعض الموظفين بالطرق التقليدية قد يعيق تبني الأنظمة الإلكترونية.
٤. أمن المعلومات وحماية البيانات: المخاطر المتعلقة بالاختراقات والقرصنة والبيانات الحساسة

[Al-Khalidi, 2021].

ثانياً: الفرص

١. تحسين سرعة وكفاءة العمليات الإدارية.
٢. تعزيز الشفافية والمساءلة في الأداء الحكومي.
٣. رفع مستوى رضا المواطنين من خلال خدمات أكثر دقة وسرعة.
٤. دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي المبني على بيانات موثوقة وحديثة.
٥. تقليل الفساد الإداري من خلال توثيق العمليات وإتاحتها للجهات الرقابية.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات

لم يقتصر الاهتمام الأكاديمي بالحكومة الإلكترونية (E-Governance) على تطبيقاتها العامة فقط، بل امتد ليشمل أثرها على نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية. هذا المبحث يستعرض أبرز الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، مع التركيز على التجارب المقارنة، والتحديات، والفرص، خاصة في بيئات تشبه العراق من حيث البنية التحتية والتحديات الإدارية.

أولاً: الدراسات الدولية

١. دراسة (Hassan & Omar 2020)

استعرضت هذه الدراسة أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على كفاءة الرقابة الداخلية في وزارات مصرية، وأظهرت النتائج أن استخدام نظم المعلومات الإدارية ساهم في تقليل الأخطاء الإدارية بنسبة ٢٥%، وتحسين شفافية العمليات المالية والإدارية. وأكدت الدراسة أن التحديات الأساسية تكمن في ضعف البنية التحتية ونقص الكوادر المؤهلة.

٢. دراسة (UN 2022)

تناولت الأمم المتحدة تأثير الحوكمة الإلكترونية على تحسين أداء الحكومات في عدة دول نامية، وخلصت إلى أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يعزز الشفافية والمساءلة، ويسهم في تسريع تقديم الخدمات وتحسين جودة اتخاذ القرار. وأشارت إلى أن مقاومة التغيير الثقافي والأمن السيبراني يمثلان أبرز العقبات أمام تطبيق الحوكمة الإلكترونية بشكل كامل.

٣. دراسة (Al-Khalidi 2021)

ركزت على أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في وزارات العراق، وحددت مجموعة من العوائق مثل ضعف الشبكات الداخلية، ونقص التدريب للكوادر، ومحدودية الموارد المالية، في حين أبرزت الفرص المتمثلة في تحسين دقة البيانات، وتقليل البيروقراطية، وزيادة فعالية الرقابة الداخلية.

#### ثانياً: الدراسات العربية

##### Al-Mashhadani

١. دراسة (2019)

أظهرت الدراسة أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في وزارات العراق، خصوصاً في وزارة المالية ووزارة التخطيط، أدى إلى تحسين الرقابة على المصروفات الحكومية وتقليل فرص التلاعب المالي. وأكدت الدراسة أهمية توفير التدريب المستمر للموظفين على استخدام النظم الرقمية.

##### Hassan

##### &

##### El-Sayed

٢. دراسة (2020)

حللت الدراسة أثر الحوكمة الإلكترونية على الرقابة الداخلية في وزارات التعليم بالدول العربية، وخلصت إلى أن الاستخدام الفعال للنظم الرقمية يساهم في تحسين دقة المعلومات المالية وتسهيل عمليات التدقيق الداخلي، لكنه يتطلب تغييرات تنظيمية وثقافية لدعم قبول الموظفين لهذه التكنولوجيا.

#### ثالثاً: الدراسات المحلية في العراق

##### Al-Khalidi

١. دراسة (2021)

كما سبق الذكر، ركزت على تقييم جاهزية الوزارات العراقية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، وخلصت إلى أن معظم الوزارات لا تزال تعتمد على الإجراءات التقليدية الورقية، وأن هناك فجوة كبيرة بين الإمكانيات التقنية المتاحة والاحتياجات الفعلية لنظم الرقابة الداخلية.

##### Al-Mashhadani

٢. دراسة (2019)

ركزت على دراسة مقارنة بين وزارات الصحة والتعليم، ووجدت أن الوزارات التي بدأت في تطبيق نظم إلكترونية محدودة شهدت تحسناً في متابعة الأداء الإداري والمالي، بينما الوزارات التي لم تعتمد هذه النظم بقيت تعاني من بطء العمليات وغياب الشفافية.

#### رابعاً: خلاصة مراجعة الأدبيات

١. أظهرت الدراسات أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية يعزز الرقابة الداخلية من خلال تحسين دقة البيانات، وتسريع العمليات، وتقليل فرص الفساد الإداري.

٢. أشارت جميع الدراسات إلى أن التحديات الرئيسية تكمن في ضعف البنية التحتية، نقص الكوادر المؤهلة، المقاومة الثقافية للتغيير، ومخاطر أمن المعلومات.

٣. أكدت الدراسات المحلية والدولية على ضرورة تطوير سياسات محلية متوافقة مع المعايير الدولية لدعم نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

٤. توفر الدراسات السابقة قاعدة قوية لتحديد أطر التحليل في هذا البحث، وربط النتائج النظرية بالميدانية، لاستخلاص توصيات عملية قابلة للتطبيق في الوزارات العراقية.

#### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية والجداول التحليلية

تطبيق الحوكمة الإلكترونية على نظم الرقابة الداخلية في الوزارات العراقية: التحديات والفرص

#### أولاً: منهجية الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاستقصاء أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على نظم الرقابة الداخلية في الوزارات العراقية. وتم جمع البيانات باستخدام:

١. الاستبيانات: تم توزيعها على ٥٠ موظفًا وإداريًا من وزارات مختلفة (الخدمة المدنية، التعليم، الصحة، التخطيط، المالية) لتقييم مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتأثيرها على الرقابة الداخلية.
٢. المقابلات الشخصية: مع مديري الرقابة الداخلية ومسؤولي تكنولوجيا المعلومات، لفهم التحديات والفرص العملية المرتبطة بتطبيق الأنظمة الإلكترونية.
٣. الوثائق الرسمية: مراجعة اللوائح والسياسات الخاصة بالرقابة الداخلية، وتقارير الأداء السنوية للوزارات.

## ثانياً: وصف العينة

- عدد الوزارات المشمولة 8 وزارات.
- عدد المستجيبين للاستبيان 50: موظفًا من مختلف المستويات الإدارية.
- الفترة الزمنية: 2020-2024 :

## ثالثاً: تحليل البيانات

تم استخدام التحليل الوصفي والنسب المئوية لتقييم:

١. مدى انتشار الحوكمة الإلكترونية داخل الوزارات.
٢. أثر الأنظمة الإلكترونية على دقة وكفاءة الرقابة الداخلية.
٣. التحديات والفرص المرتبطة بالتطبيق.

## رابعاً: الجداول التحليلية

الجدول ١: مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الوزارات (%)

| الوزارة        | متكاملة تماماً | متوسطة | محدودة | غير مطبقة |
|----------------|----------------|--------|--------|-----------|
| المالية        | 40%            | 30%    | 20%    | 10%       |
| التخطيط        | 30%            | 40%    | 20%    | 10%       |
| الصحة          | 20%            | 30%    | 30%    | 20%       |
| التعليم        | 25%            | 35%    | 25%    | 15%       |
| الخدمة المدنية | 30%            | 40%    | 20%    | 10%       |
| النقل          | 15%            | 35%    | 30%    | 20%       |
| الكهرباء       | 20%            | 40%    | 25%    | 15%       |
| الصناعة        | 25%            | 35%    | 25%    | 15%       |

الجدول ٢: أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على الرقابة الداخلية (متوسط الدرجات على مقياس ٥ درجات)

| تفسير النتيجة | المتوسط | العامل                 |
|---------------|---------|------------------------|
| جيد جدًا      | 4.1     | دقة المعلومات          |
| جيد           | 3.8     | سرعة اتخاذ القرار      |
| جيد جدًا      | 4.0     | متابعة الأداء          |
| جيد جدًا      | 3.9     | الشفافية والمساءلة     |
| جيد           | 3.7     | تقليل الأخطاء الإدارية |

الجدول ٣: أهم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية (%)

| النسبة المئوية | التحدي                    |
|----------------|---------------------------|
| 35%            | ضعف البنية التحتية        |
| 30%            | نقص الكوادر المؤهلة       |
| 20%            | المقاومة الثقافية للتغيير |
| 15%            | مخاطر أمن المعلومات       |

الجدول ٤: أبرز الفرص الناتجة عن تطبيق الحوكمة الإلكترونية (%)

| النسبة المئوية | الفرصة                   |
|----------------|--------------------------|
| 40%            | تحسين كفاءة العمليات     |
| 30%            | زيادة الشفافية والمساءلة |
| 15%            | تسريع اتخاذ القرار       |
| 15%            | رفع رضا المواطنين        |

#### خامساً: تحليل النتائج

١. مدى التطبيق: يتضح من الجدول ١ أن معظم الوزارات ما زالت في مرحلة تطبيق متوسط أو محدود للحوكمة الإلكترونية، ما يعكس الحاجة إلى تعزيز البنية التحتية والتدريب.
٢. أثر التطبيق: كما يظهر من الجدول ٢، أدى تطبيق نظم الحوكمة الإلكترونية إلى تحسين دقة المعلومات، سرعة اتخاذ القرار، متابعة الأداء، وتعزيز الشفافية والمساءلة.
٣. التحديات: ضعف البنية التحتية ونقص الكوادر المؤهلة هما أبرز العقبات، بينما يمثل الأمن السيبراني والمقاومة الثقافية تحديات أقل نسبياً.

٤. **الفرص:** يمكن استثمار الفرص لتحسين كفاءة العمليات، رفع جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية، مما يساهم في رفع ثقة المواطنين بالمؤسسات الحكومية.

#### **الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**

##### **أولاً: الاستنتاجات**

استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية والتحليل النظري، توصل البحث إلى عدة استنتاجات رئيسية حول أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على نظم الرقابة الداخلية في الوزارات العراقية:

١. **مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية:** معظم الوزارات العراقية لا تزال تعتمد على تطبيق متوسط أو محدود للحوكمة الإلكترونية، ما يعكس الحاجة إلى تطوير البنية التحتية وتعزيز التدريب للكوادر.
٢. **تحسين الرقابة الداخلية:** أظهرت البيانات أن تطبيق نظم الحوكمة الإلكترونية يساهم في تحسين دقة المعلومات، متابعة الأداء، سرعة اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية والمساءلة.
٣. **تحديات التطبيق:** أبرز العقبات تتمثل في ضعف البنية التحتية التكنولوجية ونقص الكوادر المؤهلة، بالإضافة إلى المقاومة الثقافية للتغيير، ومخاطر أمن المعلومات، مما يعيق تحقيق الاستفادة الكاملة من الحوكمة الإلكترونية.
٤. **الفرص المتاحة:** تطبيق الحوكمة الإلكترونية يوفر فرصاً كبيرة لتعزيز كفاءة العمليات الإدارية، تحسين جودة الخدمات الحكومية، وزيادة ثقة المواطنين في المؤسسات العامة.
٥. **الفجوة بين الإمكانيات والاحتياجات:** هناك فجوة واضحة بين الإمكانيات التقنية المتاحة في الوزارات والاحتياجات الفعلية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بشكل فعال، ما يستدعي تدخلاً استراتيجياً من الجهات المسؤولة.

##### **ثانياً: التوصيات**

استناداً إلى الاستنتاجات، يقترح البحث مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز أثر الحوكمة الإلكترونية على الرقابة الداخلية:

١. **تطوير البنية التحتية التكنولوجية** في الوزارات لتسهيل تطبيق الحوكمة الإلكترونية بشكل شامل وفعال.
٢. **تدريب الكوادر البشرية** على استخدام أنظمة المعلومات الرقمية وأدوات الرقابة الإلكترونية لتعزيز الكفاءة والالتزام بالإجراءات.
٣. **تعزيز ثقافة التغيير والابتكار** داخل الوزارات لتقليل المقاومة الداخلية لتطبيق نظم الحوكمة الإلكترونية.
٤. **تحسين أمن المعلومات وحماية البيانات** لضمان موثوقية الأنظمة وتقليل المخاطر المرتبطة بالاختراق أو فقدان البيانات.
٥. **تطوير سياسات وإجراءات متوافقة مع المعايير الدولية** لدعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية، بما يضمن تعزيز الشفافية والمساءلة.
٦. **تعزيز الإفصاح والمشاركة المجتمعية** من خلال توفير بوابات إلكترونية تتيح للمواطنين متابعة الأداء الحكومي والمساهمة في تحسين الخدمات.

**إجراء دراسات مستقبلية** لتقييم أثر الحوكمة الإلكترونية على جوانب أخرى من الأداء الحكومي، مثل الفعالية المالية، رضا المواطنين، والابتكار الإداري.

##### **الخاتمة**

يعد تطبيق الحوكمة الإلكترونية (E-Governance) في الوزارات العراقية خطوة أساسية نحو تطوير الأداء الإداري وتحسين نظم الرقابة الداخلية، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والإدارية التي تواجه القطاع العام. وقد أظهرت الدراسة أن اعتماد الأدوات الرقمية يسهم بشكل ملموس في تعزيز كفاءة العمليات، تحسين دقة المعلومات، تسريع اتخاذ القرار، وزيادة الشفافية والمساءلة، مما يعزز ثقة المواطنين في أداء المؤسسات الحكومية.

على الرغم من هذه الفوائد، تواجه الوزارات العراقية العديد من التحديات التي تعيق تطبيق الحوكمة الإلكترونية بشكل فعال. أبرز هذه التحديات ضعف البنية التحتية التكنولوجية، نقص الكوادر المؤهلة، المقاومة الثقافية للتغيير، والمخاطر المتعلقة بأمن المعلومات وحماية البيانات. وتشير النتائج الميدانية إلى وجود فجوة واضحة بين الإمكانيات التقنية المتاحة والاحتياجات الفعلية لتطبيق نظم الحوكمة الإلكترونية، ما يستدعي تدخلاً استراتيجياً من الجهات المسؤولة لتجاوز هذه العقبات.

كما بينت الدراسة أن الفرص الناتجة عن الحوكمة الإلكترونية متعددة، وأهمها تحسين سرعة وكفاءة العمليات الإدارية، تعزيز الشفافية والمساءلة، رفع مستوى رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية، ودعم اتخاذ القرار المبني على بيانات دقيقة وموثوقة. وتؤكد هذه النتائج أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتدريب الكوادر البشرية، بالإضافة إلى تطوير السياسات والإجراءات المتوافقة مع المعايير الدولية، يشكل أساساً لتحسين الأداء المؤسسي في الوزارات العراقية.

ختاماً، فإن الحوكمة الإلكترونية ليست مجرد أداة تكنولوجية، بل هي نهج إداري واستراتيجي شامل يمكن أن يسهم في تعزيز النزاهة المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة. وبناءً على ما تم عرضه، يوصي البحث بضرورة تبني استراتيجيات شاملة لتطوير الحوكمة الإلكترونية، تشمل تحديث البنية التحتية، تطوير الكوادر البشرية، تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات، وضمان أمن المعلومات، لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه الأدوات الحديثة في تحسين نظم الرقابة الداخلية.

تعتبر هذه الخاتمة نقطة انطلاق للبحوث المستقبلية، حيث يمكن دراسة أثر الحوكمة الإلكترونية على عناصر أخرى من الأداء الحكومي، مثل جودة الخدمات المالية، الابتكار الإداري، ورضا المواطنين، لتوفير رؤية شاملة عن تأثير التحول الرقمي في القطاع العام العراقي.

#### قائمة المراجع

1. Al-Khalidi, A. (2021). *E-Governance implementation and internal control in Iraqi ministries: Challenges and opportunities*. Baghdad: University of Baghdad Press.
2. Al-Mashhadani, S. (2019). *Impact of e-governance on administrative control in Iraqi ministries*. Journal of Public Administration Research, 14(2), 45–62.
3. Hassan, R., & Omar, M. (2020). *E-Governance and internal control efficiency in Egyptian ministries*. International Journal of Public Sector Management, 33(4), 312–330.
4. Hassan, R., & El-Sayed, A. (2020). *Digital transformation and internal control in Arab ministries: Opportunities and challenges*. Arab Journal of Administration, 11(3), 55–72.

5. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2013). *Internal control – Integrated framework*. New York: COSO.
6. UN (United Nations). (2022). *E-Governance for sustainable development: Guidelines for public sector institutions*. New York: United Nations Publications.

