

بحث بعنوان

# الحوكمة الرقمية وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية

إعداد

د. عمرو محمود عبد الحميد منصور

أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان



**المستخلص:**

استهدفت الدراسة " تحديد مستوى أبعاد الحوكمة الرقمية والمتمثلة في (المساءلة الرقمية - الشفافية الرقمية - العدالة والأنصاف - المشاركة الرقمية - الكفاءة في تقديم الخدمات) في إدارة المخاطر المستقبلية من خلال الأبعاد (تحديد المخاطر المستقبلية - تحليل المخاطر المستقبلية - تقييم المخاطر المستقبلية) بمنظمات الرعاية الاجتماعية، مع تحديد العلاقة بين الحوكمة الرقمية وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية، والتوصل إلى خطة عمل مقترحة لتفعيل استخدام الحوكمة الرقمية في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية، واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالمؤسسات الإيوائية لرعاية الأيتام التابعة لإدارة شرق مدينة نصر الاجتماعية محل الدراسة وذلك وفقاً لتوجيهات مديرية التضامن الاجتماعي بالقاهرة وعددهم (١١٢) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى إثبات صحة فروضها من خلال وجود علاقة طردية بين الحوكمة الرقمية بأبعادها وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة الرقمية- إدارة المخاطر المستقبلية- منظمات الرعاية الاجتماعية.

**Abstract:**

The study aimed to determine the level of the dimensions of digital governance, represented in (digital accountability - digital transparency - justice and equity - digital participation - orientation towards efficiency in providing services) in managing future risks through the dimensions (identifying future risks - analyzing future risks - assessing future risks) in social welfare organizations, while determining the relationship between digital governance and managing future risks in social welfare organizations, and to reach a proposed action plan to activate the use of digital governance in managing future risks in social welfare organizations. The study relied on the use of the comprehensive social survey method for employees in the residential institutions for the care of orphans affiliated with the East Nasr City Social Administration, which is the subject of the study, according to the directives of the Directorate of Social Solidarity in Cairo, and their number is (112) individuals. The study came to prove the validity of its hypotheses through the existence of a direct relationship between digital governance with its dimensions and managing future risks in social welfare organizations.

**Key Words:** Digital Governance – Future Risk Management – Social Welfare Organizations.

**أولاً: مَشْكَلة الدراسة:**

يَشْهَد العالم اليوم مجموعة من التغيرات المتسارعة في مجال الاتصال وتقنية المعلومات، ونظراً لما أحدثته من ثورة في سهولة عمليات الإتصال بين الأفراد والمؤسسات جعل العالم قرية كونية تنتقل فيها المعارف والمعلومات والأخبار وتبادل الآراء إلي جميع أنحاء العالم في كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (عبد الحافظ، ٢٠٠٥،

ص٢٧)، ومن بين هذه التغيرات الإنتشار السريع لإستخدام الإنترنت بظهور ما يسمى بالمجتمع الرقمي Digital society أو المجتمع الافتراضي وهو الذي يسهم في مساعدة أعضائه في الحصول علي فرص التعليم والتفاعل الاجتماعي من خلال العديد من التطبيقات التكنولوجية الحديثة (الحسيني، ٢٠٢١، ص٤٠٩) لذلك أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة من ضروريات الحياة المعاصرة في جميع المجالات، وفي كافة أنواع المنظمات والهيئات التي تسعى إلى تطوير وابتكار وتحسين خدماتها، لتسهيل وصولها إلى المستفيدين بطريقة حديثة وعصرية، حيث تعتبر عملية التحول الرقمي نتاج التحول المعرفي والتطور التكنولوجي ولا يعني تطبيق التكنولوجيا بالمنظمة فقط بل برنامج شامل يسهم في ربط القطاعات الحكومية والخاصة ببعضها البعض بحيث يمكن تحقيق إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات بمرونة ويسر (زيدان، ٢٠٢١، ص١٤٨).

وقد أدت التطورات الجارية والمتسارعة في بيئة المؤسسات إلي ازدياد تبني التطور في تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة إستراتيجية وحاسمة في بقاء المؤسسات المعاصرة واستمرارها (الكردى، ٢٠٠٣، ص١٧٠)، ولقد أسهم التطور السريع والكبير في تكنولوجيا المعلومات في دفع المؤسسات إلي إعادة سياستها الإستراتيجية لكي تستفيد من هذه التطورات وتغيير خططها كي تتلاءم مع حجم التغيير الحالي كما كان في اعتبارها أخذ بعض التدابير في استغلال هذا التطوير لتحقيق التميز في الأداء حيث تمثل الحوكمة الرقمية أسلوب جديد لعمل منظومة من القوانين والتعليمات لتحديد علاقتها بأصحاب المصالح والمجتمع والتي تهدف إلي تحقيق أهداف المؤسسة وتطلعات الحكومة الرقمية بأسلوب شفاف وفعال. (Basu, p.p109:112, 2014).

ومن أهم المعوقات للتحول الرقمي هو إنعدام الثقة ليس بالمنتج الرقمي ذاته بل بالعملية التي يتم بها الحصول على المنتج الرقمي وما يرافقها من مسارات وسلسلة عمليات تتطلب الكشف عن بيانات شخصية ومالية في كثير من الأحيان بما يمكن أن تطلق عليه " **Fear of information security risks**" الخوف من مخاطر أمن المعلومات ولعل السؤال الذي يدور في خلد الكثيرين من متتبعي التحولات الرقمية في العالم هو لماذا يجب حوكمة التحول الرقمي؟ (مظهر، ٢٠٢٤، ص٢٩١).

وتعتنى الحوكمة الرقمية أو الرقمية بحوكمة تقنيات المعلومات التي تشكل إستراتيجية معلوماتية للمنظمة تتطابق أهدافها الإستراتيجية مع استراتيجيات المنظمة وتوفير الإجراءات الخاصة والقوانين والسياسات الكفيلة بان لا تخرج فرق عمل التقنية عن تلك الاستراتيجيات، وكذلك تركز الحوكمة المعلوماتية على تهيئة وتنظيم العلاقات بين منتج خدمات التقنية ومستهلكها سواء الداخليين والخارجيين بينما تركز الإدارة المعلوماتية على الأعمال والإجراءات الداخلية للمنظمة من قبيل تجهيز الأنظمة وتركيبها وتشغيلها فتعمل الحوكمة المعلوماتية على تحقيق التجانس بين الأنظمة المعلوماتية المطلوبة ومع أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها. (الشريف وآخرون، ٢٠١٣، ص.ص ٢٠٤:٢٠٣).

فالحوكمة الرقمية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي لديها "إمكانات لتعزيز جودة الخدمة والانفتاح والشفافية وفي نهاية المطاف جودة الحياة والنمو المستدام، ومن المفترض أن تؤدي الحوكمة الرقمية إلى زيادة الكفاءة فضلاً عن المشاركة بين المواطنين والمؤسسات، وتمكين الجهات الفاعلة في الواقع لتطوير حلول مبتكرة للتحديات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية (Yannis, et al. 2022, P.42).

وتشكل الحوكمة الرقمية (الرقمية) متغيراً مهماً في الخدمات العامة لأن من أهم انعكاساتها الحد من الفساد الإداري بحيث تعمل علي تقديم الخدمات للمواطنين وإنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكات الرقمية؛ لذا أصبح علي المنظمات العامة خلق التنظيم المناسب الذي لا يكون فيه الموظف العام نزيهاً ومندمجاً إلا من خلال تحسين أدائه. (الصيرفي، ٢٠٠٩، ص ١٣٧)

وتجلب الحوكمة الرقمية فرصة إنشاء تفاعل ثنائي الاتجاه بين الأطراف الفاعلة، وتسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكات التفاعلات بين المواطنين الأفراد، ومجموعات الأعمال والمؤسسات الحكومية. (Dhaoui, 2019.p45).

ولتحقيق معايير الحوكمة الرقمية يجب موازنة العوامل المختلفة بما في ذلك التكاليف، وحرية الفرد مقابل الصالح العام، أو المصالح المحلية أو الوطنية أو العالمية، وكذلك المكاسب قصيرة الأجل وطويلة الأجل مقابل التكاليف ، ويمكن أن يؤدي تناول هذه العوامل إلى نتائج وإنجازات تختلف حسب اختلاف الأماكن والأوقات (الخوري ، ٢٠٢١ ، ص ٢٢٢).

كما أن نجاح الحوكمة الرقمية يتطلب وجود نوع من الفهم والاقتناع والالتزام بمبادئها والتطبيق السليم لها مع مراعاة عوامل نجاحها إلى جانب وجود آلية لتصحيح الأخطاء وتطبيق المعايير الوطنية والدولية المتعلقة بالحوكمة الرشيدة والنزاهة والشفافية والمسائلة والمحاسبية ومكافحة الفساد، وبصفة عامة ممكن أن نقول بأن الحوكمة أو الحاكمية أو الحوكمة الصالحة أو

أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة أو الحكم الرشيد أو الصالح تهدف إلى مكافحة الفساد وتحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة (أبوالنصر، ٢٠١٥، ص ١٥).

فإدارة المخاطر المستقبلية تُعد عملية وقائية تصمم وتنفذ وفقها السياسات والإجراءات الوقائية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها أو الحد منها وتخفيفها، كما انها عملية اكتشافية تصمم السياسات والإجراءات وفقها للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها عندما تحدث، وعن طريقها يتم التعرف على الأخطاء بعد حدوثها أو التنبؤ بها. وإن كان من المفضل دائما اتخاذ خطوات استباقية وتحضيرية فلا يجب انتظار حدوث المخاطر للتحرك، وأيضا تُعد عملية تصحيحية حيث يتم فيها إجراء العمليات التصحيحية اللازمة للنتائج المرصودة غير المرغوبة والخارجة عن الأهداف المحددة، أو للتأكد من عدم تكرارها، ومن الضروري إن تتسم أنشطة إدارة المخاطر بالاستمرارية والتطور وترتبط باستراتيجية المنظمة وآليات تنفيذ تلك الإستراتيجية، ويجب أن تتعامل بطريقة منهجية ومنظمة مع جميع الأخطار المحيطة من الخارج سواء تم ذلك في فترات سابقة أو حاضرة أو في المستقبل بشكل خاص. (أحمد، ٢٠٢٠، ص ٣١).

إن عملية الحوكمة السليمة لأي منظمة لا بد وأن توفر الدعم التنظيمي المناسب لتصميم وتنفيذ وتقييم وضبط استراتيجية إدارة المخاطر في المنظمة، وبالنسبة للمنظمات التي ترغب في حصر أنشطتها في إدارة المخاطر الداخلية، فإن عوامل النجاح الرئيسية لعملية الحوكمة السليمة سوف تشمل ما يلي: الاستقلال بين مجالات تحمل المخاطر ومجالات التحكم في المخاطر في المنظمة؛ وتحديد واضح لمستويات تحمل المخاطر من قبل كبار المديرين والمديرين التنفيذيين؛ ومراجعات خارجية منتظمة للعملية، وغير ذلك الكثير. Culp, CHRISTOPHER L., 2002, (P206)

وتتمثل فوائد إدارة المخاطر بالمنظمة في المساهمة في الحد من المخاطر فهي إدارة فعالة للأحداث السلبية أو الفرص التي تؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها، والقدرة على اتخاذ قرارات فعالة بشأن إدارة الآثار السلبية المحتملة والناجمة عن المخاطر واستغلال الفرص المحتملة، وتعزيز سمعة المنظمة والمساهمة في أخذ مكانة راقية في مجال الأعمال غير الهادفة للربح وتحسين شروط التفاوض مع الشركاء الخارجيين المناسبين، وتساعد المنظمة على تركيز انتباهها ومواردها على المجالات الرئيسية، مع تقديم الدعم في الوقت المناسب على مستوى جميع الوظائف لمواجهة التحديات وتحسين الكفاءة التنظيمية والتشغيلية، وتحسين عمليات التخطيط وإدارة الأداء - والذي بدوره يمكن المنظمة من التركيز على تقديم الأنشطة غير الهادفة للربح بشكل فعال، وخلق ثقافة توعوية يفهم من خلالها الموظفين بالمنظمة أدوارهم في المساهمة في الحد من المخاطر. (الحسني، ٢٠١٢، ص ٨٠)

وتُعد المؤسسات الإيوائية هي أحد أشكال نظام الرعاية المؤسسية البديلة للأطفال الذين يعانون من الحرمان الأسري أو يتعرضون لمخاطر عديدة والغرض الأساسي لتلك المؤسسات هو توفير أوجه الرعاية المختلفة للأطفال المعرضين للخطر من الجنسين ومساعدتهم على مواجهة المشكلات التي يعانون منها (حسانين، ٢٠٢٠، ص ٥٠٦) ومن الجدير بالذكر ان مستوى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الإيوائية غير كافي لوقاية هؤلاء الأطفال من المخاطر المستقبلية (علام، ٢٠٢٢، ص ٦) .

وهذا ما أكدته دراسة (عمر، وفيد 2017) التي اكدت أن مستوى معوقات تحقيق جودة برامج الرعاية الاجتماعية للأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية بالمؤسسات الإيوائية مرتفع، وتمثل ذلك في عدم كفاءة وتأهيل الجهاز الوظيفي بالمؤسسات الإيوائية وعدم الاستعانة بالخبراء والمتخصصين عند وضع وتصميم برامج الرعاية الاجتماعية للأطفال ، وكذلك دراسة (السيد، 2020) التي اشارت الي وجود العديد من المعوقات التي تواجه المؤسسات الإيوائية للأطفال منها تعقد اللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسات الإيوائية وعدم اهتمام تلك المؤسسات بتطوير برامجها وضعف الخدمات التي تقدمها، مما يتطلب توافر إدارة المخاطر المستقبلية المؤسسية التي تكون مستمدة (مشتقة) من النمط الذي به تقوم الإدارة التنفيذية بتوجيه ومراقبة الشركة ويتم دمج تلك العناصر (المكونات بالعمليات الإدارية. وإن إدارة المخاطر المؤسسية ERM تتكون من ثمانية عناصر مترابطة هي:- (خضر، ٢٠٢٢، ص.ص ١٢١:١٢٥)

- **البيئة الداخلية :** إن البيئة الداخلية تحدد أسلوب المنظمة وتحدد الأساس (القاعدة) للكيفية التي ترى بها المخاطر والكيفية التي بها يتم التصدي لتلك المخاطر ومعالجتها. وإن مثل هذه المواضيع التي ينبغي أخذها في الاعتبار قد تشمل فلسفة إدارة لمخاطر والرغبة في المخاطرة والنزاهة والقيم الأخلاقية والبيئة التي يتم عمل تلك الأمور بها وإن البيئة الداخلية هي مشابهة لبيئة المراقبة المتعلقة بإطار المراقبة الداخلية والتي بواسطتها سوف يكون نمط السلوك والتشغيل للإدارة من عوامل تحديد قوة بيئة المراقبة.
- **تحديد (وضع) الأهداف :** ينبغي أن تكون أهداف المنظمة موجودة ويجب أن تدعم تلك الأهداف رسالة (مهمة) المنظمة ورؤيتها وتتماشى معهما. وعلاوة على ذلك فيجب أن تكون متسقة مع رغبتها في المخاطرة .
- **تحديد (تعريف) الحدث :** يجب تحديد كل من الأحداث الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة ويجب أن تميز بين المخاطر والفرص.
- **تقييم المخاطر:** يتم تحليل المخاطر للتحقق من الاحتمالية والتأثير كأساس التحديد الكيفية التي ينبغي أن يتم إدارة المخاطر بها ويتم تقييم المخاطر على أساس قاعدة متأصلة ومتبقية.

- **الاستجابة للمخاطر (مواجهة المخاطر):** إن الإدارة تقوم باختيار (بانتقاء) \_ الاستجابات للمخاطر المستقبلية مثل "النقل (التحويل) transferring أو القبول accepting أو التقليل reducing أو التجنب avoiding وإن الإدارة بعد ذلك تقوم بوضع مجموعة من الإجراءات لكي تجعل المخاطر تتماشى مع تحمل المنظمة للمخاطر ورغبتها في المخاطرة.
  - **أنشطة المراقبة:** يتم السياسات وضع والإجراءات وتنفيذها للمساعدة على ضمان أن الاستجابة للمخاطر (مواجهة المخاطر) يتم تنفيذها على نحو فعال.
  - **المعلومات ونقلها:** يتم تحديد المعلومات ذات الصلة، والحفاظ عليها، ونقلها في شكل استمارة والإطار الزمني الذي يمكن الأشخاص من القيام بمسؤولياتهم (تنفيذ مسؤولياتهم). وينبغي أن يكون نقل المعلومات الفعال واسع النطاق متدفقا إلى أعلى أو أسفل، وفي جميع أنحاء المنظمة
  - **الرصد:** يتم مراقبة عمليات إدارة المخاطر وتعديلها، حسب الضرورة، ويتم إنجاز الرصد الفعال من خلال المشاركة المستمرة للإدارة والتقييمات المنفصلة، أو كليهما.
- ومن هنا سعت الحوكمة الرقمية لتحقيق أهداف التي تساعد المنظمات علي نجاحها وتحقيق إدارة رشيدة وتقديم خدمات فعالة :- (المبارك، ٢٠٢٢م، ص.٤١)
- ❖ تهدف قواعد وضوابط الحوكمة الرقمية إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة المنظمة.
- ❖ فيساعد الأسلوب الجيد للحوكمة المؤسسات في دعم الأداء وزيادة القدرة التنافسية على المدى الطويل وتعمل كذلك على جذب الاستثمارات للمؤسسات، تحسين الاقتصاد بشكل عام، وذلك من خلال التالي: العمل على المسائلة والمحاسبة ومحاربة الفساد بكل صورة، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة والمعاملات الإنسانية مع مختلف أطراف التعامل.
- ❖ **تقليل المخاطر وتحسين الأداء، وتحسين سهولة الحصول علي الخدمات وتحسين القيادة، وإبراز الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.**
- كما أن الغرض الأساسي من الحوكمة الرقمية هو تحسين الخدمات العامة باستخدام مجموعة مشتركة من مقاييس ومعايير الأداء وتعزيز جودة المعلومات المنقولة والمستلمة . ( Milakovich 2022, P4).
- وتُعتبر مهنة الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية تتعامل مع مؤسسات وأجهزة المجتمع وتساهم في دعم تلك الأجهزة، كما تهدف إلى إشباع احتياجات الأفراد وتوفير الخدمات والرعاية



لهم من خلال المنظمات الاجتماعية الحكومية (خزام، ٢٠١١، ص ٢١٩). وعن طريق التخطيط الاجتماعي في مهنة الخدمة الاجتماعية يمكن تحديد أولويات خطط وبرامج ومشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأيضاً ربط أجهزة ومؤسسات الخدمة الاجتماعية بالأهداف العامة التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها (مختار، ١٩٩٥، ص ٤٧).

ومن ثم ترى الدراسة الحالية أن الحوكمة الرقمية تُعتبر أحد المجالات المتميزة ذات الطابع الخاص التي يمكن من خلالها تزويد الأفراد بالخبرات والمهارات التكنولوجية اللازمة لتطوير أنهم في المؤسسات الاجتماعية المختلفة .

**ومن خلال العرض السابق** لمدخل مشكلة الدراسة يري الباحث ان الحوكمة الرقمية تساعد المنظمات بشكل كبير في عملية إدارة المخاطر المستقبلية في تحديد مدى استعداد المنظمة للتعامل مع المخاطر خصوصاً في مدى جودة تقييم المخاطر إن لم تكن على دراية بكيفية التعامل، كما على المنظمات أن تحدد حدود المخاطر في إستراتيجية عملها والتي تكون مؤهلة من حيث الإمكانيات والموجودات للتعامل معها أو لتحمل الخسائر التي قد تنتج عنها وإن إدارة المخاطرة عبارة عن عمل جماعي يشترك فيه العاملون كلهم في الشركة ويجب أن لا يتم حصره في شخص معين.

وهناك العديد من الدراسات المتصلة التي تناولت قضية الدراسة نعرضها كما يلي:-

**المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالحوكمة الرقمية:**

-استهدفت دراسة (Lunardi, et al, 2014) تحديد ما إذا كانت المنظمات التي اعتمدت آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات قد قامت بتحسين أدائها المالي، وذلك من خلال قياس مؤشرات الأداء قبل وبعد الاعتماد، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن المنظمات التي اعتمدت ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات حسنت أدائها بالمقارنة مع المجموعة الضابطة، لا سيما فيما يتعلق بالربحية،. كذلك المنظمات التي لديها نماذج جيدة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات تحقق عوائد أعلى على استثماراتها في تكنولوجيا المعلومات مقارنة بمنافسيها، كما أوضحت أن مع ذلك، هناك نقص في الأبحاث العلمية التي تؤكد أن الإدارة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى أداء مالي أفضل.

- وأكدت دراسة (Maazuddin& Vijayashree.L, 2015) علي معرفة أثر تطبيق الحوكمة الرقمية على أداء الموظفين، حيث أوضحت أهمية تكنولوجيا المعلومات وإن كثير من المنظمات تميل الى استخدام وتبنيها الأساليب الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسيير أعمالها وللوصول الى أفضل حوكمة وللبقاء في الأسواق التنافسية، حيث توصلت الدراسة العلاقة الإيجابية بين الإبداع والكفاءة والفاعلية الشخصية بين الموظفين، كما أكدت الدراسة علي بأن هناك حاجة إلى تطوير إطار عمل لتقييم أثر الحوكمة الرقمية على موظفين لتقديم

الخدمات بكفاءة من قبل الموظفين في سيناريو الحوكمة الرقمية.

- **أما دراسة (البنا & العواد، ٢٠١٩)** هدف البحث إلى دراسة تطبيق اليات حوكمه تكنولوجيا المعلومات كمدخل لتفعيل ادارة المخاطر، لتحديد وقياس أهم أنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الشركات بشكل عام، ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسي من خلال دراسة طبيعة ومفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وتوصلت نتائج البحث إلي أن يعتبر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات أولوية للمنظمات التي تتعرض للمخاطر وكأفضل الممارسات الضمان الامتثال للمعايير إضفاء طابع ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات يعتبر عملية رسمية يتم تقييمها وتحديثها باستمرار في ضوء التغييرات يساعد اطار COBIT المنظمات على تحقيق أهدافها وخلق قيمة مضافة والذي يعتبر اليه من اليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات. كما أوصت الدراسة إلي العديد من اللتوصيات وهي أن يجب تقديم تقارير دورية للادارة حول مدى توافق تطبيق البات حوكمة تكنولوجيا المعلومات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وضرورة تنفيذ اليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات باعتبارها رقابة تكنولوجياه تهدف إلى الفحص الدوري للمخاطر بالمنظمات وذلك بما يتناسب مع دورها الريادي في ظل الحوكمة.

- **دراسة (Hammadi, et.al, 2019)** استهدفت الدراسة الى التعرف على الجوانب الفكرية للحوكمة الرقمية لكي تكون أكثر شفافية في سبيل اىصال فكرة الحوكمة الرقمية الى أكبر عدد من الجهات ذات المصلحة، والتعرف على ايجابيات ومزايا الحوكمة الرقمية وكيفية الافادة منه في تحسين جودة التدقيق وذلك بهدف التعرف على مدى العلاقة بين الحوكمة الرقمية وجودة التدقيق من خلال الافصاح المحاسبي، وزيادة الثقة في الحوكمة الرقمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود ضعف في تطبيق أسس ومبادئ الحوكمة الرقمية في المنظمات الاقتصادية المستخدمة للنظام الالكتروني عينة البحث، ووجود قصور في الإفصاح المحاسبي للقوائم المالية بسبب ضعف تطبيق معايير الافصاح وجودة التدقيق، ووجود ضعف من قبل الإدارات العليا في المنظمات الاقتصادية بمفهوم الحوكمة بشكل عام وجهلها للحوكمة الرقمية بشكل خاص، ووجود ضعف في وضع البرامج التدريبية للعاملين في المنظمات الاقتصادية من اجل اطلاعهم على التطورات الحاصلة في استخدام اساليب الحوكمة الرقمية وجودة التدقيق

- **أما دراسة (جمعة، ٢٠٢٠)** هدفت الدراسة إلي تحديد متطلبات الحوكمة الرقمية الواجب توافرها لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بالمنظمات الأهلية، كما توصلت الدراسة إلي ضرورة استخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومنها الحوكمة الرقمية وتدريب الكوادر والعاملين علي استخدام تلك الوسائل، وضرورة توفير خطة شاملة للمنظمة لتطبيق الحوكمة الرقمية داخل المنظمة، وتوفير العديد من الدورات التدريبية للعاملين بالمنظمات الأهلية وتشجيعهم نحو التوجه لاستخدام الحوكمة الرقمية، وإصدار نشرات دورية عن الجديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكيفية التعامل معها بالشكل المطلوب وكيفية استخدامها والاستفادة منها في تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية

التوعية العاملين، ووضع خطة لتنمية القوى البشرية على مستوى المنظمات بحيث تشمل تدريب الموظفين والعاملين بالمنظمة، وتدريبهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها في تطوير خدمات المنظمة.

- ركزت دراسة ( مريم، ٢٠٢١ ) تسليط الضوء على دور الحوكمة الرقمية في عصرنة إدارة للمنظمات الصحية، وخاصة في اعتمادها على تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسين وتطوير جودة الخدمات الصحية، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن الحوكمة الرقمية تساهم في تحسين الفعالية الإدارية من خلال استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي استخدام الحوكمة الرقمية إلى إقتصاد في الوقت والجهد والتقليل من ظاهرة الفساد الإداري، كما أشارت الدراسة إلي أن الحوكمة الرقمية كآلية لتحسين جودة الخدمة الصحية - مع الإشارة إلى تجربة الجزائر - تسعى المنظمات الصحية إلى استخدام الحوكمة الرقمية من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية في مختلف أنشطتها وأعمالها، وإن تحسين جودة الخدمات الصحية يحسن من صورة المنظمة لدى المجتمع كما يعطي صورة وضع نظام على مستوى وزارة الصحة يساهم في الكشف عن النقائص الموجودة في القطاع كما يعطيها تقارير عن مختلف الأمراض والابوئة التي تهدد صحة المواطنين وكيفية التصدي لها .

- أما دراسة (البليوي، ٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها، وينبثق عنه عدة أهداف فرعية وهي : التعرف على درجة تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها المتمثلة في: (أنظمة العمل، الشفافية، المشاركة) لدى أمانة محافظة جدة، وتحديد مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى أمانة محافظة جدة، وتوصلت نتائج الدراسة بضرورة تعزيز أنظمة العمل لتفعيل الحوكمة وإدارة المخاطر في إدارات الأمانة المختلفة، وذلك نظراً لما لها من دور فعال في كفاءة وفعالية الأداء الإداري من خلال وضع معايير أداء الموظفين تجاه الحوكمة وإدارة المخاطر وقياسها بشكل دوري لتقويم المخرجات مع وضع لائحة خاصة بالمكافآت والجزاءات، وضرورة تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والمناصب الإدارية العليا، وبين الوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات.

- دراسة ( عبد الحميد، ٢٠٢٢ ) استهدفت الدراسة تطبيق الحوكمة الفعالة في المنظمة كما أن نجاح تنفيذها مرتبط بالإجراءات واللوائح والقوانين المناسبة أو الملائمة للمنظمة بحيث يمكن أن تكون مكملاً للعامل الاستراتيجي الذي يحقق هدف المنظمة وذلك من خلال تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات والالتزام بمبادئها وتطبيقها داخل المنظمة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلي أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات جزء لا يتجزأ من حوكمة المنظمات، وإن تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات يعمل على تخفيض المخاطر المرتبطة بأساليب تكنولوجيا المعلومات، كما ان التطبيق الناجح الحوكمة تكنولوجيا المعلومات يتم من خلال تحديد اليات الرقابة على تكنولوجيا المعلومات وكيفية تطبيق وتنفيذ آليات الرقابة السابقة ومحاولة التصدي للمخاطر، وإن نجاح تنفيذ الحوكمة الفعالة في المنظمة يرتبط بالنمط الصحيح أو الملائم للمنظمة بحيث يمكن أن يكون بديلاً مكملاً للإطار الاستراتيجي للمنظمة، وإن

حوكمة تكنولوجيا المعلومات ليست ذلك المفهوم ولكنها عملية متأصلة في المنظمة.

- **أما دراسة (الشلبي، ٢٠٢٣)** تهدف الدراسة إلى التعرف على الحكومة الرقمية، والتعرف على أهمية استخدام الموارد البشرية في البلديات لمعايير الحوكمة الرقمية، ومعرفة أهداف الحوكمة الرقمية في الموارد البشرية، والكشف عن دور الحوكمة الرقمية في تطوير عمل الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى تتحدد معايير ومؤشرات الحوكمة الرقمية في الموارد البشرية بالبلديات بما يلي؛ سيادة القانون، تطبيق الخطط الإستراتيجية، الشفافية، النزاهة، المساءلة، الاستجابة، الكفاءة والفعالية، اللامركزية في اتخاذ القرار، كما توصلت إلى أدوار الحوكمة الرقمية في تطوير الموارد البشرية في البلديات، وتسهيل تقديم الخدمات الرقمية للموظفين والمواطنين في البلديات، وكذلك تحسين الكفاءة والاستفادة من الأبعاد المتنوعة للتكنولوجيا، والعمل على توفر خدمات الموارد البشرية الرقمية للموظفين والمديرين، إتاحة الفرصة للموارد البشرية بخلق آفاق جديدة للمساهمة في زيادة الكفاءة التنظيمية.

- **أما دراسة (شومان، وآخرون، ٢٠٢٣)** أكدت علي دور الحوكمة الرقمية في تحقيق الجودة الشاملة من خلال التعرف على مفهوم الحوكمة الرقمية وأهدافها وأبعادها ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في جامعة مطروح. وتوصلت نتائج البحث إلى التعرف إلى مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهداف تطبيقها ودورها في تحقيق الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في جامعة مطروح، وضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة، وصارمة قابلة للتطبيق، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والنزاهة والمساءلة، وتوصل البحث في إطاره النظري إلى عدد من النتائج أهمها أهمية الحوكمة الرقمية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي ولعل من أبرزها: نشر ثقافة الحوكمة الرقمية بما تتضمنه من مبادئ مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة بين كل أعضاء مجتمع الجامعة، وتوفير بنية تحتية إلكترونية قوية قادرة على توفير كل البيانات عن الجامعة وأنشطتها.

- **دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٣)** هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير ممارسة أبعاد مدخل الحوكمة الرقمية في تعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتحديد واقع ممارسة أبعاد الحوكمة الرقمية التخطيط والتنظيم الإلكتروني والمسؤولية الرقمية - الشفافية الرقمية - المساءلة - المشاركة الرقمية - الرقابة الرقمية في جامعة سوهاج، وتحديد واقع ممارسة أبعاد السمعة الاستراتيجية الإبداع - جودة الخدمة المسؤولية الاجتماعية - الأداء المالي للجامعة - بيئة العمل الجامعية في جامعة سوهاج. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة الرقمية تُعد استثماراً أمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للوصول المركزي إلى المعلومات من أي مكان وفي أي وقت.

#### المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بإدارة المخاطر المستقبلية:

- **دراسة (أبو زيد، ٢٠١٥)** هدفت الدراسة إلى وضع إطار منهجي يساعد في الربط بين نظم قياس الأداء وتطبيق مفهوم إدارة مخاطر المنظمات اعتماداً على إدارة المعرفة، تحديد عناصر أو مكونات مفهوم إدارة مخاطر المؤسسات لتعزيز التوجه الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى أهمية وجود نموذج للربط بين مفاهيم إدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية للمنظمات في ظل دور داعم الإدارة المعرفة

كمتغير وسيط ومؤثر ايجابي هام، كما أنها سعت نحو قياس فرص تحقيق التكامل بين كل من نظم الرقابة الداخلية و مفاهيم إدارة مخاطر المؤسسات اعتماداً على المدخل المعرفي، وذلك بهدف معالجة الثغرات التي تعاني منها نظم الرقابة الداخلية من عدم قدرتها على ربط نتائج الأداء والقياسات المستخدمة في تحديد درجة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- **دراسة ( العنزي، الدليمي، ٢٠١٥ )** استهدفت الدراسة التعرف علي أهمية إدارة المخاطر وخاصة في الوقت الحاضر، وأنها تشكل توجهاً جديداً في المنظمات المعاصرة، فقد شهدت جميع الصناعات تسارعاً وتغيرات كبيرة في السنوات الأخيرة، والتعريف علي مدي الوعي بأهمية إدارة الخطر لدى المنظمات والأفراد بأهميتها ودورها في حماية المنظمات . وتوصلت هذه الدراسة إلي ضعف الوعي بأهمية إدارة الخطر لدى المنظمات والأفراد بأهميتها ودورها في حماية المنظمات و التقليل من تأثيرها، رغم كونها مؤشراً حضارياً واجتماعياً واقتصادياً مهماً من مؤشرات تطور الشعوب بل تعاني المنظمات من نقص في الخبرات والكوادر الفنية سواء في العدد أو نوعية الخبرة على مستوى تطبيق إدارة المخاطر ، كما أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى ادراك الادارات العليا في الشركة ووعيتها بأهمية موضوع ادارة المخاطر، واهميتها في مواجهة المخاطر وتحقيق اهداف المنظمات.

- **أما دراسة ( بلو ناس & كرغلي، ٢٠١٨ )** أكدت نتائج الدراسة أن المخاطر تصنف المخاطر التي تتعرض لها منظمات الأعمال إلى المخاطر المعنوية (المخاطر غير الاقتصادية)، والمخاطر المادية (المخاطر الاقتصادية)، مخاطر المضاربة المخاطر البحثية، المخاطر العامة والمخاطر الخاصة إدارة المخاطر هي وظيفة أساسية يجب أن تكون ضمن سائر وظائف المنظمة، بل من أهم وظائفها، وترتبط وجوبا بسائر الوظائف، وتهدف إلى التعرف على الأحداث المسببة للخطر ومعرفة مقدار شدتها ووطأتها وكيفية السيطرة عليها من خلال دراسة مختلف سياسات مواجهة الخطر ادارة المخاطر وفق المقاربة الحديثة تشتغل كما يلي: تحديد المخاطر التي يولدها ويتحملها النظام تقييم هذه المخاطر ومدى تأثيرها على أهداف النظام ومعالجة هذه المخاطر الضمان الاشتغال الجيد للنظام.

- **دراسة ( بلخير، ٢٠٢١ )** استهدفت هذه الدراسة تحليل واقع إدارة المخاطر في منظمة الأمم المتحدة للوقوف على مواطن الخلل ونقاط الضعف في تطبيقها لإدارة المخاطر، مع تقديم تصور علمي حول ضرورة ومتطلبات حوكمة إدارة المخاطر فيها نظرا لطبيعتها التي تتسم بتعدد الهياكل والمستويات وتعدد المهام وتنوعها وتشابك بيئتها واتساع مجالاتها من خلال البحث في الاشكال الرئيس التالي: كيف يمكن تطبيق نهج إدارة المخاطر في المنظمات الدولية بما يمكنها من زيادة كفاءة أداها الحالي وحمايتها من الاخطار المستقبلية من منظارالحوكمة؟ وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن إدارة المخاطر هي جانب مهم في الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة، تعبر عن جملة الإجراءات والآليات والخطط التي تتبعها المنظمات بشكل ممنهج ومهيكل ومنظم في إدارة الأخطار التي تواجهها، بقصد ضمان بقائها وزيادة قدرتها على التكيف في بيئتها.

-أما دراسة ( محمد، ٢٠٢٣ ) هدفت الدراسة إلي تحديد مستوى استخدام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الإيوائية، وتحديد مستوى إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية، وتحديد العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية " وتوصلت الدراسة الى صحة الفرض الرئيسي لها، وتوصلت الدراسة إلي مستوى الصعوبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية ومؤشرات ذلك: الترتيب الأول نقص المعرفة بأساسيات التخطيط الاستراتيجي ثم يليها ضعف مشاركة المستفيدين في تصور إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسة، وأخيراً الترتيب العاشر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها غير واقعية.

**وتأسيساً علي ماسبق عرضه من الدراسات السابقة يُلاحظ من خلال الإطلاع على نتائج الدراسات السابقة أن معظم هذه الدراسات تتفق على أن غالبية الدراسات اتفقت علي تحديد أبعاد الحوكمة الرقمية والتي تأخذ بها الدراسة الراهنة، والمتمثلة في(المساءلة الرقمية - الشفافية الرقمية - العدالة والأنصاف - المشاركة الرقمية - التوجه نحو الكفاءة في تقديم الخدمات)، وكذلك لقد اشتركت معظم الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو تحديد العلاقة بين الحوكمة الرقمية وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات من خلال عدة متغيرات مثل (تحديد المخاطر المستقبلية - تحليل المخاطر المستقبلية - تقييم المخاطر المستقبلية)، كما هدفت دراسات أخرى إلى دراسة تأثير الحوكمة الرقمية على عدد من متغيرات الأداء، ومنح العاملين السلطة والمهارات والحرية للقيام بوظائفهم. ومن خلال الطرح السابق ونتائج الدراسات السابقة تتحدد مشكلة الدراسة في:-**

" تحديد مستوي أبعاد الحوكمة الرقمية والتي تأخذ بها الدراسة الراهنة، والمتمثلة في(المساءلة الرقمية - الشفافية الرقمية - العدالة والأنصاف - المشاركة الرقمية - التوجه نحو الكفاءة في تقديم الخدمات) في إدارة المخاطر المستقبلية من خلال الأبعاد (تحديد المخاطر المستقبلية - تحليل المخاطر المستقبلية - تقييم المخاطر المستقبلية) بمنظمات الرعاية الاجتماعية، مع تحديد العلاقة بين الحوكمة الرقمية وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية، والتوصل إلى خطة عمل مقترحة لتنفيذ استخدام الحوكمة الرقمية في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية.

### **ثانياً: أهمية الدراسة :**

(١) أصبحت الحوكمة الرقمية هي لغة العصر، فلا توجد دولة أو مجتمع في الوقت الحاضر إلا ويستخدم النظام الإلكتروني والتخلي التام عن الاستخدام الورقي.

- ٢) ضرورة الإقبال على الخدمات الرقمية لما لها من أثر جيد ومثمر في توفير وقت وجهد المؤسسة في تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية.
- ٣) تلعب إدارة المخاطر في المؤسسات دوراً مهماً ويمكن للمنظمات التي تدمج إدارة مخاطر المشاريع بما يحقق العديد من الفوائد.
- ٤) تُعد أنشطة إدارة المخاطر المستقبلية جزءاً من هيكل الأعمال والعمليات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- ٥) تسعى الحوكمة الرقمية لتحقيق أهداف استراتيجية تساعد في إدارة شؤون منظمات الرعاية الاجتماعية.

### ثالثاً : أهداف الدراسة:

- ١) تحديد مستوى استخدام الحوكمة الرقمية بمنظمات الرعاية الاجتماعية.
- ٢) تحديد مستوى إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية.
- ٣) تحديد أكثر متغيرات الحوكمة الرقمية ارتباطاً بإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية.
- ٤) تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام الحوكمة الرقمية في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية.
- ٥) التوصل إلى خطة عمل مقترحة لتنفيذ استخدام الحوكمة الرقمية في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية.

### رابعاً: فروض الدراسة:

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الحوكمة الرقمية وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية ":

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة الرقمية وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية.
٢. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الشفافية الرقمية وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية.



٣. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين العدالة الاجتماعية وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية.
٤. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المشاركة الرقمية وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية.
٥. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين كفاءة الخدمات وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية.

#### خامساً : مفاهيم الدراسة :-

تتحدد مفاهيم الدراسة في المفاهيم التالية :- (الحكومة الرقمية - إدارة المخاطر المستقبلية - منظمات الرعاية الاجتماعية)

#### (١) مفهوم الحكومة الرقمية:

الحكومة لغوياً : من حكم يحكم ، حُكْمًا وحكمةً، فهو حكيم، ويقال: حكم الشخص، صار حكيماً، وهو أن تصدر أعماله وأقواله عن روية ورأي. ويحْكُمُ البلادَ : يَتَوَلَّى تسيير شؤونها وإدارتها. (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ص ١٤٣)

الحكومة ترجمة لتعبير **Governance**، وتترجم أيضاً بالحكم الصالح أو الرشيد **Good governance**. وقد ورد هذا المفهوم بداية في تقارير البنك الدولي في نهاية الثمانينيات في إطار عمليات تقييم المؤسسات وأنظمة العمل والحكم وغيرها، فجاء من عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال والشركات أولاً، ومنه إلى المنظمات والمؤسسات المتنوعة. الرسمية وغير الرسمية، ثم إلى المؤسسات والهيئات السياسية ومنها الحكومة والقطاع العام الخدمي والإنتاجي. (مصطفى، ٢٠٢٣، ص ٢٤٥)

كما تعرف الحكومة الرقمية بأنها : مجموعة من السياسات والإجراءات التي تضمن أن استخدام التقنية في المؤسسات يتم بطريقة فعالة وأمنة. وتهدف سياسة الحكومة الرقمية إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية وتقليل المخاطر التقنية. هذا المفهوم ليس مجرد إطار تنظيمي بل هو نهج شامل يتيح للمؤسسات الاستفادة القصوى من التقنية مع الحفاظ على الأمان والشفافية. (الحكومة الرقمية: دليل شامل عن مفتاح النجاح في العصر الرقمي)

كما تعرف الحكومة الرقمية أيضاً بأنها: نظام حديث يعتمد على التكنولوجيا الرقمية ويهدف إلى تحويل الحكومة التقليدية إلى حكومة رقمية تعتمد على استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته، كما تعمل الحكومة الرقمية على تحديد كافة الوظائف والمهام التي تحددها الحكومة للموظفين بالاعتماد على وسائل الاتصال الرقمية، وقنوات الاتصال الرقمية، ويلعب هذا النوع من الحكومة الحديثة دوراً فعالاً في مجال التعليم مما يؤدي إلى سهولة الربط بين الجهاز الإداري والمعلمين والطلبة. Ponnusamy,

(Vasaki, et al. 2019, P.13)



**وتعرف الحوكمة الرقمية على أنها:** القدرات التنظيمية التي تمارسها مجالس الإدارة في المنظمة وبخاصة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وإدارة تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ أهداف وإستراتيجية المنظمة من خلال الرقابة والتوجيه والمتابعة الموجودات المعلومات التكنولوجية فهي أيضا تعد مجموعة السياسات والتطبيقات التي تعمل على تحسين وتعزيز تطبيق إستراتيجية المنظمة، وعملياتها الإدارية على كافة المستويات. (مظهر، ٢٠٢٤، ص ٢٩٤)

وتُعرف: "مجموعة من القواعد المتعلقة بمن سيشارك في البيئة الرقمية، وكيفية تقسيم القيمة، وكيفية حل المعوقات، إن فهم الإدارة الجيدة للمجتمع هو فهم مجموعة القواعد التي تخلق الانسجام والتناسق داخل النظام (Alsewaidi, 2020, p.141) ويمكن تعريف الحوكمة الرقمية إجرائياً:

١- مجموعة من السياسات والإجراءات التي تضمن أن استخدام التقنية في المؤسسات الرعاية الاجتماعية تتضمن مجموعة من الأبعاد:-

- (أ) المساءلة الرقمية
- (ب) الشفافية الرقمية
- (ج) العدالة الاجتماعية
- (د) المشاركة الرقمية
- (هـ) كفاءة الخدمات

٢- تسعى إلى تحقيق وتنفيذ أهداف وإستراتيجية المؤسسات الأيوائية

٣- تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية وتقليل المخاطر التقنية بالمؤسسات الأيوائية.

(أ) أهمية الحوكمة الرقمية في المنظمات :

هناك العديد من النقاط الرئيسية التي توضح أهمية الحوكمة في المنظمات وفي بعض الأحيان تكون الحوكمة هدفاً إستراتيجياً لا بد منه لأنه يحدد مصير المنظمة ومستقبلها، وأدائها ويمكن تحديد الأهمية في الآتي : (علي، ٢٠٢٢، ص.ص ٣٣:٣١)

- الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي في مختلف مجالات العمل، من خلال تنمية قدرات منظمات النظام الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- الاعتماد على الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية للنظام الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتكيف مع البيئة.
- تطوير القدرات الذاتية لمنظمات الأجهزة الإدارية في سعيها لمسايرة التغيير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات، ووضع الخطط للتطورات المستقبلية من خلال التركيز على أهمية وضع وتحديد الأهداف العامة.

- تفادي وجود أخطاء عمدية، أو انحراف متعمد أو غير متعمد، ومنع استمراره، أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
  - تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات، بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.
  - توفير قدر كافي من الإفصاح والشفافية في الكشوفات والبيانات المالية.
  - تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة، لكافة العاملين في المنظمة.
- (ب) أبعاد الحوكمة الرقمية:**

**وأعتمدت الدراسة الحالية علي عدة أبعاد للحوكمة الرقمية تتمثل في :**

١- **المساءلة الرقمية:** المساءلة هي أحد المكونات الرئيسية للحوكمة وهي تتكون من محاسبة الإدارات من حيث مسؤولياتهم وإجراءاتهم وقراراتهم بما في ذلك صناع السياسات والمخططين والمديرين ومقدمي الخدمات والعاملين والعقوبات المفروضة والنتائج المحصلة مقارنة بالنتائج المتوقعة اي تطبق المساءلة على الجهات الفاعلة في المنظمات (Ackerman, J, 2004, p448).

٢- **الشفافية الرقمية :** الحوكمة الرقمية تهدف إلى ضمان الكفاءة والمساءلة والشفافية في عمل المنظمات وإظهار طريقة الحكم الجيد وذلك من خلال استخدام تقنية المعلومات للعملية الإدارية، ما ينتج عنه تسهيل الأداء بشكل أكثر فاعلية (مروان ، ٢٠١٤ ، ص ٣٠). والشفافية تعني الانفتاح والابتعاد عن الغموض والسرية وجعل كل شيء قابل للتحقيق والرؤية السليمة ويتحقق ذلك من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يمكن للأشخاص خارج الكيان مراقبة ما يجري داخله (علي & الحديدي، ٢٠٢٢، ص ١٨١).

فالشفافية من هذا المنطلق هي أساس الحكم المناسب للتأكيد على حسن الإدارة وتحقيق الآمال والطموحات والخطط في التعليق على المشكلات، والمساءلة تعني الطلب من المعنيين في المسؤولية تقديم التوضيحات اللازمة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وواجباتهم والأخذ بالانتقادات ونتائج التقييم لأعمالهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة. (الجابري، ٢٠٠٣، ص ٤٣).

فالشفافية من أجل نجاح استراتيجية الحوكمة الرقمية ينبغي وجود ضمن الهيئات الحكومية الوضوح والدقة في التعامل مع كل مواطن، والتصريح بالقرارات المتخذة والوضوح والشفافية في مختلف الاجراءات الادارية .

٣- المشاركة الرقمية : تشير المشاركة الرقمية إلى التركيز على استخدام الانترنت ومشاركة وتفاعل مختلف أصحاب المصلحة في عملية صنع القرارات (Kumar, T. V, 2015, p24) ، كما وتجدر الإشارة إلى أن عمليات المشاركة الرقمية التي تتم من خلال نموذج الحوكمة الرقمية تعتبر بمثابة عملية مشاركة معرفية في المنظمات الغير حكومية، وقد تتخذ العديد من الأشكال: كالعلاقات التبادلية للبيانات والمعلومات بين المنظمات والمواطنين (العواجي، ٢٠٢٢، ص ١٨٠).

#### ٤- العدالة الاجتماعية:

وتعنى أن تكون المؤسسات وما تقوم به من عمليات في خدمة جميع الأطراف المعنية أو المستهلكين للخدمة والمستفيدين منها Stakeholders ، وأن تسعى المؤسسات والعمليات المجتمعية لخدمة جميع من لهم مصلحة فيها.

ويعنى قيام المؤسسات المعنية بالتوفيق بين مختلف المصالح لإيجاد اجماع أو للوصول إلى اتفاق بالإجماع حول أفضل ما فى صالح جماعات المجتمع، فالحوكمة تهتم بالتعبير عن مختلف المصالح وتسعى إلي إيجاد توافق بشأن خدمة الصالح العام. ويعنى اعطاء جميع المواطنين "رجالاً ونساءً" فرصاً متساوية لتحسين أو الحفاظ على رفاهيتهم، مع توفير الأمن والرعاية للجميع خاصة الفئات الضعيفة.

#### ٥- التوجه نحو الكفاءة في تقديم الخدمات:

يحتاج تطبيق نظام الحوكمة الرقمية بنجاح إلى الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على العمل في هذا المجال، وهذا يقتضي من المنظمات الاهتمام بتطوير العنصر البشري العامل بها حتى يتمكن من إدارة المنظمات بشكل فعال (مروان ، ٢٠١٤، ص ٢٤).

بمعنى أن تسفر العمليات التي تقوم بها المؤسسات عن أفضل اشباع ممكن للاحتياجات مع الوضع في الاعتبار الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، يُوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناءً علي الكفاءة، وتهتم المؤسسة بتنمية وعي العاملين بأشكال الفساد الإداري. وحصر احتياجات الأطفال دورياً وفق خطط تطوير المؤسسة.

#### (ج) عوامل نجاح تحقيق الحوكمة الرقمية:

هناك عدة عوامل تساعد في تحقيق الحوكمة الرقمية بكفاءة وفعالية واستغلال موارد تكنولوجيا المعلومات والاستغلال الأفضل هذه العوامل هي: (Nfuka& Rusu, 2011, p1421)

١- التوافق الإستراتيجي.

٢- اهتمام المنظمات بالمخاطر المتوقعة.

٣- مصادر الإدارة.

٤- قياس الأداء.

٥- كفاءة وفعالية استخدام موارد تكنولوجيا المعلومات.

ويرى البعض الآخر أن عوامل نجاح تحقيق الحوكمة الرقمية تتمثل في: (باسي، ٢٠٢٠، ص ٣٣)

١- التشجيع ورفع التحكم في تكنولوجيا المعلومات من قبل مختلف الفئات والمستويات الاجتماعية بهدف التعلم مدى الحياة.

٢- وضع تحت تصرف جميع الأفراد بأقل تكلفة وسائل للتوصل إلى خدمات الحوكمة الرقمية.

٣- ضرورة خلق الحكومة لهيئة تختص بالرد على كل التساؤلات المتعلقة بالحوكمة الرقمية.

٤- من المفترض أن تتوفر إستراتيجية الحوكمة الرقمية على نظام تسيير الجودة.

## (٢) مفهوم إدارة المخاطر المستقبلية :

**المخاطر تعرف بإنها :** كل ما من شأنه أن يؤثر سلبيًا على تحقيق الأهداف، وعلى البشر، والممتلكات والأموال، وقد تكون انعكاسًا لأحداث سيئة غير متوقعة ترتفع إزاءها نسبة عدم اليقين، أو قد تكون ناتجة عن أفعال وممارسات وسلوكيات تقود مباشرة إلى الخطر. (مجاهد، ٢٠٢٣، ص ١٠٢).

**إدارة المخاطر تعرف بأنها :** العملية التي تحدد بواسطتها المنظمات مخاطرها التي تتعرض لها ومن ثم تتخذ أي إجراءات مسبقة أو لاحقة مطلوبة لمراقبة الانحرافات الناتجة عن المخاطر الحقيقية والتعرض لهذه المخاطر. (الشمري، ٢٠٢٢، ص ٤١).

**كما تعرف مفهوم إدارة المخاطر بإنها :** وظيفة مستقلة مسئولة عن تخطيط، توجيه وتنظيم مقياس لتخفيض وتسكين والسيطرة على التأثيرات المحتملة على المنظمة من المخاطر التي تنشأ جراء عملياتها. وبشكل أكثر دقة يمكن أن نعرف إدارة المخاطر على أنها التطبيق المنظم لسياسات وإجراءات وممارسات الإدارة ومهمة تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ورقابة الخطر. (الناقعة، ٢٠٢٣، ص ٥٦)

**وتعرف أيضاً بإنها :** مجموعة الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الموارد المنظمة من أجل تدنية الآثار المحتملة للمخاطر التي تتعرض لها تلك الموارد، ويمكن إدارة المخاطر بشكل منظم وفعال بالاعتماد على العديد من الأنشطة المتمثلة في تحديد الخسائر المحتملة من الخطر موضع الاهتمام، وتقييم الأساليب البديلة للتعامل مع الخطر، وتطبيق الأساليب المناسبة لمعالجة الخطر، ومتابعة وتقييم نتائج الأساليب التي تم الاعتماد عليها في إدارة الخطر، وتطوير وتعديل أداء وممارسات إدارة المخاطر التوصل إلى نتائج أفضل. (محمد، ٢٠١٧، ص ١٤٥)

**إدارة المخاطر المستقبلية على المستوى المؤسسي :** تعرف إدارة المخاطر في هذا المجال على أنها حدث أو ظرف محتمل يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على المؤسسة المعنية من حيث وجودها مصادرها سواء موظفين أو رأس مال المنتجات أو الخدمات، أو زبائن السلطة، كما وقد يكون هناك تأثير على المجتمع والبيئة المحيطة، وكذلك لكل خطر محتمل يمكن أن يكون هناك خطة مصاغة مسبقاً للتعامل مع نتائجه الممكنة وذلك

لتأكيد حالة الطوارئ في حال أصبح الخطر مسؤولية قانونية (المغربي، ٢٠٢٠، ص ٨).

### ويمكن تعريف إدارة المخاطر المستقبلية إجرائياً:

١. مجموعة من العمليات الفنية في إدارة المؤسسات الإيوائية للحد من الآثار المحتمل حدوثها وتؤثر سلبياً على فاعليتها في تحقيق أهدافها.

٢. تبدأ بتحديد المخاطر ثم تقييم وتحليل مستوي خطورتها وصولاً الي معالجة تلك المخاطر.

٣. على ان يكون جميع العاملين بالمؤسسات الإيوائية على قدر من المعرفة بها وكيفية تطبيقها.

### (أ) أهداف إدارة المخاطر: (المغربي، ٢٠٢٠، ص.ص ١٣١:١٣٠)

لا يكفي الحديث عن هدف واحد لإدارة المخاطر مثلاً لا يكفي أيضاً الحديث عن هدف واحد لمنشأة الأعمال أو أي منظمة أخرى ويكون لمعظم المنظمات بالطبع أهداف متعددة أيضاً ويكون لمعظم الوظائف داخل المنظمة أهداف متعددة، وقد يكون للمنظمة أو قسم بها رسالة واحدة مهيمنة، إلا أن الأهداف الأخرى سوف تتطلب التعرف عليها، فإن إدارة الإنتاج على سبيل المثال قد تكون مسئولة عن إنتاج السلع بتكلفة معينة، ووظيفة إدارة المخاطر لا تختلف عن ذلك ومن بين أهداف متعددة فيما يلي أكثر شيوعاً:-

✚ ضمان كفاية الموارد عقب حدوث الخسارة.

✚ تقليل تكلفة التعامل مع المخاطر البحتة إلى أدنى د.

✚ حماية الموظفين من الإصابات الخطيرة والوفاة.

✚ أداء الالتزامات القانونية والتعاقدية .

### (ب) مبادئ إدارة المخاطر:

هناك مبادئ أساسية محددة تكمن وراء عملية إدارة المخاطر فهي توجه عمليات إدارة المخاطر وهي جزء لا يتجزأ من الإدارة الفعالة للمخاطر وتتمثل فيما يلي :

(معهد إدارة المشاريع، ٢٠٢٢، ص.ص ٤:٣)

### (١) السعي لتحقيق التميز في ممارسة إدارة المخاطر :

تسمح إدارة المخاطر للمنظمات والفرق بزيادة إمكانية التنبؤ بالنتائج، من حيث النوعية والكم. يتعلق هذا المبدأ بالوصول إلى المستوى المناسب من نضج عمليات المنظمة قدرة المنظمة على تطبيق مجموعة معينة من العمليات بطريقة متسقة والوصول للمستوى الأمثل للأداء .

### (٢) توافق إدارة المخاطر مع استراتيجية المنظمة وممارسات الحوكمة :

يتم وضع وتطوير ممارسة إدارة المخاطر في المنظمات تزامناً مع عمليات المنظمة الأخرى، مثل الإستراتيجية والحوكمة. وقد تتغير طبيعة محافظة المشاريع والبرامج والمشاريع بشكل متكرر، وتصبح التعديلات ضرورية مع تطور المنظمة، على سبيل المثال، عند إدخال تغييرات على عمليات صناعة القرار، والتوقيت، والنطاق، والسرعة.

**(٣) التركيز على المخاطر الأكثر تأثيراً :**

المنظمات الناجحة قادرة على تحديد المخاطر التي تؤثر بشكل مباشر على الأهداف والغايات بفعالية وكفاءة، ويتمثل التحدي الذي يواجه معظم المنظمات في الاستخدام الأمثل للموارد من خلال التركيز على المخاطر الحقيقية. وهذا يعتمد على خصائص المنظمة، وبيئتها، ونضجها الداخلي، وثقافتها، واستراتيجيتها.

**(٤) تحقيق التوازن بين القيمة والمخاطر العامة :**

تسعى إدارة المخاطر إلى تحقيق التوازن الملائم بين التعرض للمخاطر وإنشاء أو تحقيق القيمة المتوقعة للأعمال. قد لا تتمكن المبادرات التي تقدم مستوى منخفض من المخاطر من يُسهل مستوى كاف من القيمة والأداء.

**(٥) تعزيز الثقافة التي تتبنى إدارة المخاطر :**

تُعد إدارة المخاطر جزءاً أساسياً وجوهرياً من إطار عمل إدارة محفظة المشاريع والبرامج والمشاريع. يتم نشر ممارسة إدارة المخاطر والاعتراف بها وتشجيعها في جميع أنحاء المنظمة .

**(٦) اجتياز التعقيد باستخدام إدارة المخاطر لتمكين النتائج الناجحة :**

تُعد إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من تقليل التعقيد والتعامل معه في مبادرات المنظمة. تعتمد القدرة على تحديد وإدارة المخاطر بشكل مباشر على مستوى تعقيد المبادرات أن تركيز الجهود على توضيح أهداف ومتطلبات ونطاق المبادرات يسهل تحديد المخاطر ويعزز القدرة على إدارتها.

**(٧) تحسين كفاءات إدارة المخاطر بشكل مستمر :****(ت) خطوات عملية إدارة الخطر :**

هناك ثلاثة خطوات لعملية إدارة المخاطر المستقبلية تتمثل فيما يلي (رجدة، مكنمارا، ٢٠٢٣م، ص. ١١٩ : ١٢١) وهم التي اعتمدت عليهم الدراسة الحالية في متغيراتها لإدارة الماخطر المستقبلية: "تحديد المخاطر المستقبلية - تحليل المخاطر المستقبلية- تقييم المخاطر المستقبلية"

**(٣) مفهوم منظمات الرعاية الاجتماعية :**

هي هيئات شكلت لتعبر عن إرادة المجتمع المقابلة حاجات الإنسان سواء كانت هذه الحاجات مادية أو معنوية، ولا تهدف تلك المؤسسات لتحقيق ربح مادي بل هدفها هو تقديم المساعدات والخدمات لكل من الأفراد والجماعات والمجتمعات، وأنها منظمات اجتماعية قد تكون:- ( سرحان، ٢٠٠٦، ص ٢٤ )

- أهلية أو حكومية أو شبه حكومية.

- تنشأ بغرض تقديم لون من ألوان الرعاية أو تبعاً للغرض الأساسي منها .
- تعمل على تحقيق وظائف الرعاية الاجتماعية في المجتمع.
- تعمل في إطار القيم والنظم الاجتماعية السائدة في المجتمع.

- تساهم في تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية .
  - تقدم خدماتها التقنية للأفراد والجماعات والمجتمعات التي في حاجة إلى خدماتها
- مفهوم المؤسسات الإيوائية اصطلاحياً:** مؤسسات توفر الإقامة بطريقة مؤسسية معيشية جماعية تُدار بشكل عام أو خاص ويعمل بها فريق من مختلف التخصصات المهنية المطلوبة لهذه المؤسسات . وتهدف الي حماية وإعادة دمج الأطفال المحرومين من رعاية الوالدين وضمان رعاية بديلة لتلبية الاحتياجات المعقدة للأطفال المعرضين لخطر الرعاية البديلة أو الموجودين فيه (Goldman, : 633) . 2020, pp. 606

### مفهوم المؤسسات الإيوائية اجرائياً في هذه الدراسة:

- (١) هي مؤسسة أهلية لا تستهدف الربح المادي تحت إشراف وزارة التضامن الاجتماعي
- (٢) تقوم بإيواء الأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية من الجنسين.
- (٣) تساهم في تقديم تقدم مجموعة من الأنشطة والبرامج (الاجتماعية- التعليمية- النفسية...) لرعاية هؤلاء الأطفال.
- (٤) يعمل بها اخصائون اجتماعيون ضمن فريق العمل المهني لتحقيق اهداف المؤسسة.

### سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### (١) منهجية الدراسة:

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف رصد وتحليل العلاقة بين الحوكمة الرقمية (كمتغير مستقل) وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية (كمتغير تابع)، وصولاً إلى صياغة استراتيجية تخطيطية مقترحة لإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية باستخدام الحوكمة الرقمية وذلك من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والرصد والتحليل والتفسير والاستنتاج بمعطيات الأطر النظرية العلمية ونتائج ودلالات الأطر الميدانية التطبيقية للدراسة. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالمؤسسات الإيوائية لرعاية الأيتام التابعة لإدارة شرق مدينة نصر الاجتماعية محل الدراسة وذلك وفقاً لتوجيهات مديرية التضامن الاجتماعي بالقاهرة وعددهم (١١٢) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

#### جدول رقم (١) يوضح توزيع العاملين بالمؤسسات الإيوائية لرعاية الأيتام مجتمع الدراسة

| م | المؤسسات الإيوائية لرعاية الأيتام | عدد العاملين |
|---|-----------------------------------|--------------|
| ١ | دار البتول للرعاية اللاحقة        | ٥            |
| ٢ | دار البسمة للأيتام                | ٩            |
| ٣ | الهيئة المصرية لقرى الأطفال SOS   | ٣٧           |
| ٤ | دار الريحانة الإيوائية            | ٧            |
| ٥ | دار الابتسامة للأيتام             | ٥            |
| ٦ | دار أملنا                         | ٥            |

|         |                            |     |
|---------|----------------------------|-----|
| ٧       | دار الرحاب الفتح           | ٤   |
| ٨       | دار الفرقان للأيتام بنين   | ١٠  |
| ٩       | دار الفرقان للأيتام بنات   | ١٠  |
| ١٠      | دار المصطفى للأيتام        | ٦   |
| ١١      | دار الهدي الإسلامي للأيتام | ١٠  |
| ١٢      | دار إيواء الرحمن للأيتام   | ٤   |
| المجموع |                            | ١١٢ |

## (٢) متغيرات الدراسة ومصادرها:

| المتغير المستقل " الحوكمة الرقمية "                                                                                                                                                   | عدد العبارات | المتغير التابع " إدارة المخاطر المستقبلية " | عدد العبارات |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------|--------------|
| المساءلة الرقمية                                                                                                                                                                      | ٧            | تحديد المخاطر المستقبلية                    | ٧            |
| الشفافية الرقمية                                                                                                                                                                      | ٦            | تحليل المخاطر المستقبلية                    | ٥            |
| العدالة الاجتماعية                                                                                                                                                                    | ٦            | تقييم المخاطر المستقبلية                    | ٦            |
| المشاركة الرقمية                                                                                                                                                                      | ٦            |                                             |              |
| كفاءة الخدمات                                                                                                                                                                         | ٦            |                                             |              |
| الصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرقمية في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية                                                                                    |              |                                             |              |
| مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرقمية في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية                                                                                          |              |                                             |              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>وتحدد أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى التراث النظري الموجه للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بالقضية البحثية للدراسة.</li> </ul> |              |                                             |              |

## (٣) أدوات الدراسة:

### تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استبيان للعاملين حول الحوكمة الرقمية وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية:
- قام الباحث بتصميم استبيان للعاملين حول الحوكمة الرقمية وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية وذلك بالرجوع إلى الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالقضية البحثية للدراسة.
- اشتمل استبيان العاملين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد الحوكمة الرقمية بمنظمات الرعاية الاجتماعية، وأبعاد إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية، والصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرقمية في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية، ومقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرقمية في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية.



- اعتمد استبيان العاملين على التدرج الثلاثي لمقياس ليكرت، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).
- للتحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لاستبيان العاملين قام الباحث بالإطلاع علي الأدبيات النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة، ثم تحليلها وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، وذلك لرصد واقع أبعاد الحوكمة الرقمية والمتمثلة في: (المساءلة الرقمية، والشفافية الرقمية، والعدالة الاجتماعية، والمشاركة الرقمية، وكفاءة الخدمات)، وتحديد أبعاد إدارة المخاطر المستقبلية والمتمثلة في: (تحديد المخاطر المستقبلية، وتحليل المخاطر المستقبلية، وتقييم المخاطر المستقبلية)، وتحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرقمية في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية ومقترحات مواجهتها. ثم تم عرض الأداة على عدد (٣) محكمين من أعضاء هيئة التدريس تخصص التخطيط الاجتماعي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروضها.
- تم حساب ثبات استبيان العاملين باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارات الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٠) مفردات من العاملين بالمؤسسات الإيوائية لرعاية الأيتام التابعة لإدارة شرق مدينة نصر الاجتماعية (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وبلغت قيمة معادلة جوتمان للتجزئة النصفية (٠.٩٩٣)، وكذلك بلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الأداة (٠.٩٩٠) ويشير ذلك إلى وجود ارتباط طردي قوي بين نصفي الأداة، كما بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام معادلة سبيرمان براون (٠.٩٩٥)، ويشير ذلك إلى تمتع معاملات الثبات بدرجة عالية من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

#### (٤) تحديد مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:

يمكن تحديد مستوى أبعاد الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، وتم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ٠.٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

## جدول رقم (٢) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

| المستوى     | القيم                                                     |
|-------------|-----------------------------------------------------------|
| مستوى منخفض | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١.٦٧    |
| مستوى متوسط | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤ |
| مستوى مرتفع | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣    |

## (٥) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

تم جمع البيانات في الفترة من ٢٠٢٣/١١/٦ م إلى ٢٠٢٣/١٢/٥ م، واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.
- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد معنوية نموذج الانحدار.

## • نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

المحور الأول: وصف العاملين بالمؤسسات الإيوائية لرعاية الأيتام مجتمع الدراسة:

## جدول رقم (٣) يوضح وصف العاملين بالمؤسسات الإيوائية لرعاية الأيتام مجتمع الدراسة

(ن=١١٢)

| المتغيرات الكمية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوظيفة              | ك   | %    |
|------------------|-----------------|-------------------|----------------------|-----|------|
| السن             | ٣٨              | ٦                 | مدير المؤسسة         | ١٢  | ١٠.٧ |
| عدد سنوات الخبرة | ٩               | ٣                 | أخصائي اجتماعي       | ٢٩  | ٢٥.٩ |
| النوع            | ك               | %                 | أخصائي نفسي          | ٣   | ٢.٧  |
| ذكر              | ٣٦              | ٣٢.١              | مسئول برامج ومشروعات | ١٤  | ١٢.٥ |
| أنثى             | ٧٦              | ٦٧.٩              | مسئول نشاط           | ٢١  | ١٨.٨ |
| المجموع          | ١١٢             | ١٠٠               | مشرف مقيم            | ٢٠  | ١٧.٩ |
| المؤهل الدراسي   | ك               | %                 | إداري                | ١٣  | ١١.٦ |
| مؤهل متوسط       | ٢٠              | ١٧.٩              | المجموع              | ١١٢ | ١٠٠  |
| مؤهل فوق المتوسط | ٨               | ٧.١               |                      |     |      |

|      |     |             |
|------|-----|-------------|
| ٦٦.١ | ٧٤  | مؤهل عالي   |
| ٨.٩  | ١٠  | دراسات عليا |
| ١٠٠  | ١١٢ | المجموع     |

يوضح الجدول السابق أن:

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن العاملين بالمؤسسات الإيوائية لرعاية الأيتام (٣٨) سنة، وبانحراف معياري (٦) سنوات تقريباً ويدل ذلك على أن غالبية مجتمع الدراسة من الشباب قادرين على العمل والنشاط والعطاء ويبدلون قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين بالمؤسسات الإيوائية لرعاية الأيتام في مجال العمل (٩) سنوات، وبانحراف معياري (٣) سنوات تقريباً وهذا يشير أن أغلب العاملين في هذا السن يتمتعون بخبرة إلي حد ما في مجال العمل.
- أكبر نسبة من العاملين بالمؤسسات الإيوائية لرعاية الأيتام إناث بنسبة (٦٧.٩٪)، بينما الذكور بنسبة (٣٢.١٪) وقد يرجع ذلك إلى أن الجانب الإنساني عند الإناث أكبر وتحتاجه المؤسسات لطبيعة التعامل مع الأطفال بالمؤسسة.
- أكبر نسبة من العاملين بالمؤسسات الإيوائية لرعاية الأيتام حاصلين على مؤهل عالي بنسبة (٦٦.١٪)، يليه مؤهل متوسط بنسبة (١٧.٩٪)، ثم دراسات عليا بنسبة (٨.٩٪)، وأخيراً مؤهل فوق المتوسط بنسبة (٧.١٪) ويرجع ذلك إلى اشتراطات معظم الجمعيات الإيوائية إلى وجود مؤهل عالي بما يضمن توافر خبرة عملية بجانب بعض المؤهلات الشخصية مثل النضج الفكري يستدعي وجود عاملين بشهادات جامعية لتقديم خدمات الرعاية الاجتماعية بكفاءة عالية، وأيضاً لتوافر النضج العلمي لدى العاملين، مما يؤدي إلى مدى توافر الخبرة الكافية والنضج الفكري.
- أكبر نسبة من العاملين بالمؤسسات الإيوائية لرعاية الأيتام وظيفتهم أخصائي اجتماعي بنسبة (٢٥.٩٪)، يليه مسئول نشاط بنسبة (١٨.٨٪)، ثم مشرف مقيم بنسبة (١٧.٩٪)، يليه مسئول برامج ومشروعات بنسبة (١٢.٥٪)، ثم إداري بنسبة (١١.٦٪)، يليه مدير المؤسسة بنسبة (١٠.٧٪)، وأخيراً أخصائي نفسي بنسبة (٢.٧٪) وقد يرجع ذلك لأهمية الإخصائي الاجتماعي في مؤسسات الإيوائية، لحاجة الأطفال إلي خبرات ومهارات الأخصائي الاجتماعي الذي يساعد المؤسسة في تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية للأطفال .

المحور الثاني: مستوى الحوكمة الرقمية بمنظمات الرعاية الاجتماعية:

جدول رقم (٤) يوضح مستوى الحوكمة الرقمية بمنظمات الرعاية الاجتماعية

| الترتيب     | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأبعاد                   | العاملين (ن=١١٢) |
|-------------|---------|-------------------|-----------------|---------------------------|------------------|
| ٢           | مرتفع   | ٠.٣١              | ٢.٨٩            | المساءلة الرقمية          |                  |
| ٣           | مرتفع   | ٠.٢٨              | ٢.٨٦            | العدالة الاجتماعية        |                  |
| ١           | مرتفع   | ٠.٣               | ٢.٩             | الشفافية الرقمية          |                  |
| ٤           | مرتفع   | ٠.٣٣              | ٢.٧٧            | المشاركة الرقمية          |                  |
| ١           | مرتفع   | ٠.٣               | ٢.٩             | كفاءة الخدمات             |                  |
| مستوى مرتفع |         | ٠.٢٨              | ٢.٨٧            | أبعاد الحوكمة الرقمية ككل |                  |

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الحوكمة الرقمية بمنظمات الرعاية الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول الشفافية الرقمية وكفاءة الخدمات بمنظمات الرعاية الاجتماعية بمتوسط حسابي (٢.٩) وهو مستوى مرتفع. وهذا ما أكدت عليها دراسة (Hammadi, et.al, 2019) استهدفت الدراسة الى التعرف على الجوانب الفكرية للحكومة الرقمية لكي تكون أكثر شفافية في سبيل إيصال فكرة الحوكمة الرقمية الى أكبر عدد من الجهات ذات المصلحة، والتعرف على إيجابيات ومزايا الحوكمة الرقمية وكيفية الاستفادة منه في تحسين جودة التدقيق وذلك بهدف التعرف على مدى العلاقة بين الحوكمة الرقمية وجودة التدقيق من خلال الإفصاح المحاسبي، وزيادة الثقة في الحوكمة الرقمية، وأيضاً دراسة (جمعة، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات الحوكمة الرقمية الواجب توافرها لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بالمنظمات الأهلية، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة استخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومنها الحوكمة الرقمية وتدريب الكوادر والعاملين علي استخدام تلك الوسائل، وضرورة توفير خطة شاملة للمنظمة لتطبيق الحوكمة الرقمية داخل المنظمة، وتوفير العديد من الدورات التدريبية للعاملين بالمنظمات الأهلية وتشجيعهم نحو التوجه لاستخدام الحوكمة الرقمية.

وأيضاً أكدت دراسة (Maazuddin& Vijayashree.L, 2015) علي معرفة أثر تطبيق الحوكمة الرقمية على أداء الموظفين حيث توصلت الدراسة العلاقة الإيجابية بين الإبداع والكفاءة والفاعلية الشخصية بين الموظفين، كما أكدت الدراسة علي بأن هناك حاجة إلى تطوير إطار عمل لتقييم أثر الحوكمة الرقمية على موظفين لتقديم الخدمات بكفاءة من قبل الموظفين في سيناريو الحوكمة الرقمية.

- الترتيب الثاني المساءلة الرقمية بمنظمات الرعاية الاجتماعية بمتوسط حسابي (٢.٨٩) وهو مستوى مرتفع. وهذا ما أشارت إليه دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢٢) استهدفت الدراسة تطبيق الحوكمة

الفعالة في المنظمة من خلال وجود المساءلة الرقمية وأن نجاح تنفيذها مرتبط بالإجراءات واللوائح والقوانين المناسبة أو الملائمة للمنظمة بحيث يمكن أن تكون مكملاً للعامل الاستراتيجي الذي يحقق هدف المنظمة وذلك من خلال تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات والالتزام بمبادئها وتطبيقها داخل المنظمة.

- الترتيب الثالث العدالة الاجتماعية بمنظمات الرعاية الاجتماعية بمتوسط حسابي (٢.٨٦) وهو مستوى مرتفع. وهذا ما أكدته دراسة (الشلبي، ٢٠٢٣) تهدف الدراسة إلى التعرف على الحكومة الرقمية، والتعرف على أهمية استخدام الموارد البشرية في البلديات لمعايير الحوكمة الرقمية من خلال تطبيق أسس العدالة الاجتماعية والأنصاف للموارد البشرية، والكشف عن دور الحوكمة الرقمية في تطوير عمل الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى تتحدد معايير ومؤشرات الحوكمة الرقمية في الموارد البشرية بالبلديات بما يلي؛ العدالة والأنصاف، وسيادة القانون، تطبيق الخطط الإستراتيجية، الشفافية، النزاهة، المساءلة، الاستجابة، الكفاءة والفعالية، اللامركزية في اتخاذ القرار
- الترتيب الرابع المشاركة الرقمية بمنظمات الرعاية الاجتماعية بمتوسط حسابي (٢.٧٧) وهو مستوى مرتفع. وهذا ما أوضحته دراسة (Lunardi, et al, 2014) تحديد ما إذا كانت المنظمات التي اعتمدت آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات قد قامت بتحسين أدائها المالي، وذلك من خلال قياس مؤشرات الأداء قبل وبعد الاعتماد علي المشاركة الرقمية للعاملين بالمؤسسة، وذلك أوضحت دراسة (البلوي، ٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها، وينبثق عنه عدة أهداف فرعية وهي : التعرف على درجة تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها المتمثلة في: (أنظمة العمل، الشفافية، المشاركة) وذلك نظراً لما لها من دور فعال في كفاءة وفعالية الأداء الإداري من خلال وضع معايير أداء الموظفين تجاه الحوكمة وإدارة المخاطر وقياسها بشكل دوري

المحور الثالث: مستوى إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية:

جدول رقم (٥) يوضح مستوى إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية

| الأبعاد                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى     | الترتيب |
|------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|
| تقييم المخاطر المستقبلية           | ٢.٧١            | ٠.٣٩              | مرتفع       | ٣       |
| تحليل المخاطر المستقبلية           | ٢.٩١            | ٠.٢٩              | مرتفع       | ١       |
| تحديد المخاطر المستقبلية           | ٢.٨٩            | ٠.٣١              | مرتفع       | ٢       |
| أبعاد إدارة المخاطر المستقبلية ككل | ٢.٨٤            | ٠.٢٩              | مستوى مرتفع |         |

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول تحليل المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية بمتوسط حسابي (٢٠٩١) وهو مستوى مرتفع. وهذا أشارت إليه دراسة ( بلخير، ٢٠٢١) استهدفت هذه الدراسة تحليل واقع إدارة المخاطر في منظمة الأمم المتحدة للوقوف على مواطن الخلل ونقاط الضعف في تطبيقها لإدارة المخاطر، مع تقديم تصور علمي حول ضرورة ومتطلبات حوكمة إدارة المخاطر فيها نظرا لطبيعتها التي تتسم بتعدد الهياكل والمستويات وتعقد المهام وتنوعها وتشابك بيئتها، وكذلك دراسة ( العنزلي، الدليمي، ٢٠١٥) استهدفت الدراسة التعرف على أهمية إدارة المخاطر وخاصة في الوقت الحاضر والتعرف على مدى الوعي بأهمية إدارة الخطر لدى المنظمات والأفراد بأهميتها ودورها في حماية المنظمات.

- الترتيب الثاني تحديد المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية بمتوسط حسابي (٢٠٨٩) وهو مستوى مرتفع. وهذا ماأكدت عليه دراسة ( بلو ناس & كرجلي، ٢٠١٨) أكدت نتائج الدراسة أن المخاطر تصنف المخاطر التي تتعرض لها منظمات الأعمال إلى المخاطر المعنوية (المخاطر غير الاقتصادية)، والمخاطر المادية (المخاطر الاقتصادية)، مخاطر المضاربة المخاطر البحتة من خلال تحديد المخاطر التي يولدها وتحملها النظام تقييم هذه المخاطر ومدى تأثيرها على أهداف النظام ومعالجة هذه المخاطر الضمان الاشتغال الجيد للنظام.

- الترتيب الثالث تقييم المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية بمتوسط حسابي (٢٠٧١) وهو مستوى مرتفع. وهذا ماأوضحته دراسة ( أبو زيد، ٢٠١٥) هدفت الدراسة تقييم المخاطر من خلال وضع إطار منهجي يساعد في الربط بين نظم قياس الأداء وتطبيق مفهوم إدارة مخاطر المنظمات اعتماداً على إدارة المعرفة، تحديد عناصر أو مكونات مفهوم إدارة مخاطر المؤسسات لتعزيز التوجه الاستراتيجي، كما أنها سعت نحو قياس فرص تحقيق التكامل بين كل من نظم الرقابة الداخلية و مفاهيم إدارة مخاطر المؤسسات اعتماداً على المدخل المعرفي، وذلك بهدف معالجة الثغرات التي تعاني منها نظم الرقابة الداخلية من عدم قدرتها على ربط نتائج الأداء والقياسات المستخدمة في تحديد درجة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرقمية في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية:

جدول رقم (٦) يوضح الصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرقمية في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية

| الترتيب     | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                                                    | العاملين (n=112) |
|-------------|---------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| ٣           | متوسط   | ٠.٨٣              | ٢.٠٨            | قلة الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات                                  |                  |
| ٤           | متوسط   | ٠.٢٦              | ٢.٠٧            | كثرة القواعد والنظم واللوائح الإدارية والإجراءات البيروقراطية بالمؤسسة                      |                  |
| ٢           | مرتفع   | ٠.٤٧              | ٢.٦٩            | قلة الدورات التدريبية للمسؤولين علي استخدام تقنيات لقياس مؤشرات الحوكمة الرقمية             |                  |
| ١           | مرتفع   | ٠                 | ٣               | قلة التقنيات والأجهزة الرقمية بالمؤسسة                                                      |                  |
| ٢           | مرتفع   | ٠.٤٧              | ٢.٦٩            | قلة المعلومات حول البيانات والمعلومات الخاصة بالحوكمة الرقمية                               |                  |
| ٥           | متوسط   | ٠.٩٧              | ١.٧٥            | ضعف اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة لتطبيق الحوكمة الرقمية                                   |                  |
| ٥           | متوسط   | ٠.٩٧              | ١.٧٥            | ضعف اهتمام المؤسسة بأهمية إدارة المخاطر المستقبلية                                          |                  |
| ٦           | منخفض   | ٠.٢٦              | ١.٠٧            | ضعف اهتمام المؤسسة باتخاذ الإجراءات الوقائية لتقليل المخاطر المستقبلية المتوقعة             |                  |
| ٦           | منخفض   | ٠.٢٦              | ١.٠٧            | غياب الرؤية لدي المؤسسة الخاصة بالاهتمام بالمخاطر المستقبلية المتوقعة في خططها الاستراتيجية |                  |
| ٦           | منخفض   | ٠.٢٦              | ١.٠٧            | القلق الدائم علي اختراق الشبكة الرقمية الخاصة بالمؤسسة                                      |                  |
| مستوى متوسط |         |                   |                 | الصعوبات ككل                                                                                |                  |

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرقمية في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٩٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول قلة التقنيات والأجهزة الرقمية بالمؤسسة بمتوسط حسابي (٣)، يليه الترتيب الثاني قلة الدورات التدريبية للمسؤولين علي استخدام تقنيات لقياس مؤشرات الحوكمة الرقمية، وقلة المعلومات حول البيانات والمعلومات الخاصة بالحوكمة الرقمية بمتوسط حسابي (٢.٦٩)، ثم الترتيب الثالث قلة الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (٢.٠٨)، وأخيراً الترتيب السادس ضعف اهتمام المؤسسة باتخاذ الإجراءات الوقائية لتقليل المخاطر المستقبلية

المتوقعة، وغياب الرؤية لدى المؤسسة الخاصة بالاهتمام بالمخاطر المستقبلية المتوقعة في خططها الاستراتيجية، والقلق الدائم علي اختراق الشبكة الرقمية الخاصة بالمؤسسة بمتوسط حسابي (١.٠٧).

وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (Singh & Kapila, 2020) ان هناك قصورا لدى مدراء الادارة العليا في إدراك مبادئ الحوكمة الالكترونية، الى جانب عدم الالمام بالمبادئ الاساسية الواجب الالتزام بها عند تصميم موقع الكتروني وأهميته في دعم مبادئ الحوكمة الشفافية والمساءلة الى جانب وجود أثر لأبعاد الحوكمة الالكترونية وتحقيق التميز التنظيمي حيث كانت أكثر وضوحاً في المساءلة والشفافية والافصاح الالكتروني.

كما أكدت دراسة ابو الفضل (٢٠٢٢) أن معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية تمثلت في مقاومة المستخدمين لعمليات التحديث والتطوير، نقص الكوادر البشرية المهارة للتعامل مع آليات الحوكمة الالكترونية، نقص المخصصات المالية اللازمة لشراء أجهزة تكنولوجيا حديثة، عدم امتلاك جميع المستخدمين خدمات الاشتراك في الانترنت، قصور توافر خدمة الانترنت داخل الجمعية، ضعف ثقة المستخدمين من خدمات الالكترونية بالجمعية.

وهذا ما أكدته دراسة (عمر، وفايد 2017) التي اكدت أن مستوي معوقات تحقيق جودة برامج الرعاية الاجتماعية للأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية بالمؤسسات الإيوائية مرتفع، وتمثل ذلك في عدم كفاءة وتأهيل الجهاز الوظيفي بالمؤسسات الإيوائية وعدم الاستعانة بالخبراء والمتخصصين عند وضع وتصميم برامج الرعاية الاجتماعية للأطفال ، وكذلك دراسة (السيد، 2020) التي اشارت الي وجود العديد من المعوقات التي تواجه المؤسسات الإيوائية للأطفال منها تعقد اللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسات الإيوائية وعدم اهتمام تلك المؤسسات بتطوير برامجها وضعف الخدمات التي تقدمها.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرقمية في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية:

جدول رقم (٧) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرقمية في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات

#### الرعاية الاجتماعية

| الترتيب | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                           | الترتيب |
|---------|---------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------|---------|
| ٢       | مرتفع   | ٠.٥               | ٢.٥٤            | وضع رؤية واضحة عن أهمية الحوكمة الرقمية في المؤسسات الإيوائية      | ١١٢٠    |
| ١       | مرتفع   | ٠                 | ٣               | توفير الإمكانات اللازمة لتحقيق الحوكمة الرقمية بالمنشآت الاجتماعية |         |
| ٤       | مرتفع   | ٠.٧٤              | ٢.٣٩            | تنظيم دورات تدريبية للعاملين علي برامج الحوكمة الرقمية             |         |
| ١       | مرتفع   | ٠                 | ٣               | وضع توصيف وظيفي دقيق لكافة العاملين علي الموقع الالكتروني          |         |
| ١       | مرتفع   | ٠                 | ٣               | وضع عقوبات رادعة للعاملين في حالة التلاعب بالخدمات                 |         |



| الرقمية                                                                           |      |      |             |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------------|---|
| زيادة اهتمام المؤسسة بأهمية إدارة المخاطر المستقبلية                              | ٣    | ٠    | مرتفع       | ١ |
| زيادة اهتمام المؤسسة باتخاذ الإجراءات الوقائية لتقليل المخاطر المستقبلية المتوقعة | ٣    | ٠    | مرتفع       | ١ |
| اهتمام المؤسسة بوضع رؤية لإدارة المخاطر المستقبلية المتوقعة في خططها الاستراتيجية | ٣    | ٠    | مرتفع       | ١ |
| تأمين الشبكة الرقمية الخاصة بالمؤسسة لمنع اختراقها                                | ٣    | ٠    | مرتفع       | ١ |
| تزويد المؤسسة بالوسائل التكنولوجية الحديثة                                        | ٣    | ٠    | مرتفع       | ١ |
| اهتمام الإدارة بتقييم أداء العاملين بصورة مستمرة                                  | ٢.٤٨ | ٠.٥  | مرتفع       | ٣ |
| زيادة آليات تدعيم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار                                 | ٢.٥٤ | ٠.٥  | مرتفع       | ٢ |
| المقترحات ككل                                                                     | ٢.٨٣ | ٠.١٣ | مستوى مرتفع |   |

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرقمية في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفير الإمكانات اللازمة لتحقيق الحوكمة الرقمية بالمنشآت الاجتماعية، ووضع توصيف وظيفي دقيق لكافة العاملين علي الموقع الالكتروني، ووضع عقوبات رادعة للعاملين في حالة التلاعب بالخدمات الرقمية، وزيادة اهتمام المؤسسة بأهمية إدارة المخاطر المستقبلية، وزيادة اهتمام المؤسسة باتخاذ الإجراءات الوقائية لتقليل المخاطر المستقبلية المتوقعة، واهتمام المؤسسة بوضع رؤية لإدارة المخاطر المستقبلية المتوقعة في خططها الاستراتيجية، وتأمين الشبكة الرقمية الخاصة بالمؤسسة لمنع اختراقها، وتزويد المؤسسة بالوسائل التكنولوجية الحديثة بمتوسط حسابي (٣)، يليه الترتيب الثاني وضع رؤية واضحة عن أهمية الحوكمة الرقمية في المؤسسات الإيوائية، وزيادة آليات تدعيم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢.٥٤)، ثم الترتيب الثالث اهتمام الإدارة بتقييم أداء العاملين بصورة مستمرة بمتوسط حسابي (٢.٤٨)، وأخيراً الترتيب الرابع تنظيم دورات تدريبية للعاملين علي برامج الحوكمة الرقمية بمتوسط حسابي (٢.٣٩).

وهذا ما يؤكده الأطار النظري للدراسة في توفير الموارد المالية المناسبة لتشجيع العاملين علي استخدام الحوكمة الرقمية، تحديث البيانات الخاصة بالعملاء المستفيدين بشكل مستمر، توفير كواادر بشرية مدربة علي استخدام تكنولوجيا المعلومات، انشاء وحدة داخلية مستقلة داخل الجمعية لتكنولوجيا المعلومات، توفير شبكة اتصال داخل اقسام الجمعية لتسهيل تبادل المعلومات بين الاقسام الداخلية. وأثبتت نتائج دراسة زهران (٢٠٢٢) أن المقترحات اللازمة لتفعيل الحوكمة الرقمية من أجل النهوض بالقطاع الصحي وتحسين أدائه تتمثل في تفعيل مبادئ وأليات الحوكمة المؤسسية الالكترونية بما يعزز مواكبة التطورات التكنولوجية والتحولت الرقمية الراهنة وتطبيقها في الإدارة العامة للدولة، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات العامة.

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

- اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية ":

جدول رقم (٨) يوضح العلاقة بين الحوكمة الرقمية وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية

| إدارة المخاطر المستقبلية ككل | تقييم المخاطر المستقبلية | تحليل المخاطر المستقبلية | تحديد المخاطر المستقبلية | المتغيرات التابعة  |                  |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|------------------|
|                              |                          |                          |                          | المتغيرات المستقلة |                  |
| **٠.٨٤١                      | **٠.٨١٣                  | **٠.٩٠٤                  | **٠.٥٣٨                  | قيمة المعامل       | العاملين (ن=١١٢) |
| طردي قوي                     | طردي قوي                 | طردي قوي                 | طردي متوسط               | قوة المعامل        |                  |
| **٠.٨٤٩                      | **٠.٨٧٩                  | **٠.٩٦٥                  | **٠.٤٥٨                  | قيمة المعامل       |                  |
| طردي قوي                     | طردي قوي                 | طردي قوي                 | طردي متوسط               | قوة المعامل        |                  |
| **٠.٨٩١                      | **٠.٨٥٦                  | **٠.٩٤٩                  | **٠.٥٨٢                  | قيمة المعامل       |                  |
| طردي قوي                     | طردي قوي                 | طردي قوي                 | طردي ضعيف                | قوة المعامل        |                  |
| **٠.٥٧٧                      | **٠.٦٨٧                  | **٠.٧٤١                  | **٠.٣٧٨                  | قيمة المعامل       |                  |
| طردي متوسط                   | طردي متوسط               | طردي قوي                 | طردي ضعيف                | قوة المعامل        |                  |
| **٠.٨٦٦                      | **٠.٨٥٦                  | **٠.٩٤٩                  | **٠.٥٢٦                  | قيمة المعامل       |                  |
| طردي قوي                     | طردي قوي                 | طردي قوي                 | طردي متوسط               | قوة المعامل        |                  |
| **٠.٨٦٣                      | **٠.٨٧٩                  | **٠.٩٦٨                  | **٠.٤٨٧                  | قيمة المعامل       |                  |
| طردي قوي                     | طردي قوي                 | طردي قوي                 | طردي ضعيف                | قوة المعامل        |                  |

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين الحوكمة الرقمية وإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية. وأن أكثر أبعاد الحوكمة الرقمية ارتباطاً بإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية تمثلت فيما يلي: الشفافية الرقمية ثم كفاءة الخدمات، يليها المساءلة الرقمية ثم العدالة الاجتماعية ، وأخيراً المشاركة الرقمية. وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه.

جدول رقم (٩) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر الحوكمة الرقمية على إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية

| المتغيرات المستقلة        | معامل الانحدار B | اختبار (ت) T-Test | اختبار (ف) F-Test | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> |              |
|---------------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------------------|--------------|
|                           |                  |                   |                   |                  | قيمة R <sup>2</sup>          | نسبة التباين |
| المساءلة الرقمية          | ٠.٧٧٣            | **١٦.٢٨٤          | **٢٦٥.١٦٤         | **٠.٨٤١          | **٠.٧٠٧                      | ٧٠.٧٪        |
|                           |                  |                   |                   |                  |                              |              |
| الشفافية الرقمية          | ٠.٨٦١            | **١٦.٨٤٦          | **٢٨٣.٧٩٣         | **٠.٨٤٩          | **٠.٧٢١                      | ٧٢.١٪        |
|                           |                  |                   |                   |                  |                              |              |
| العدالة الاجتماعية        | ٠.٨٥١            | **٢٠.٥٨٠          | **٤٢٣.٥١٩         | **٠.٨٩١          | **٠.٧٩٤                      | ٧٩.٤٪        |
|                           |                  |                   |                   |                  |                              |              |
| المشاركة الرقمية          | ٠.٥٠٣            | **٧.٤١٧           | **٥٥.٠١٣          | **٠.٥٧٧          | **٠.٣٣٣                      | ٣٣.٣٪        |
|                           |                  |                   |                   |                  |                              |              |
| كفاءة الخدمات             | ٠.٨٢٧            | **١٨.١٥٠          | **٣٢٩.٤٣٢         | **٠.٨٦٦          | **٠.٧٥٠                      | ٧٥٪          |
|                           |                  |                   |                   |                  |                              |              |
| أبعاد الحوكمة الرقمية ككل | ٠.٨٧٥            | **١٧.٩١٣          | **٣٢٠.٨٨٥         | **٠.٨٦٣          | **٠.٧٤٥                      | ٧٤.٥٪        |
|                           |                  |                   |                   |                  |                              |              |

العاملين (١١٢=ن)

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل "المساءلة الرقمية" والمتغير التابع "إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية" إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٠٧)، أي أن المساءلة الرقمية تفسر نسبة (٧٠.٧٪) من التباين الكلي في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الرقمية على إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية".

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل "الشفافية الرقمية" والمتغير التابع "إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية" إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٢١)، أي أن الشفافية الرقمية تفسر نسبة (٧٢.١٪) من التباين الكلي في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه "

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية الرقمية على إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية .

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " العدالة الاجتماعية " والمتغير التابع " إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٩٤)، أي أن العدالة الاجتماعية تفسر نسبة (٧٩.٤٪) من التباين الكلي في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الاجتماعية على إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " المشاركة الرقمية " والمتغير التابع " إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٣٣)، أي أن المشاركة الرقمية تفسر نسبة (٣٣.٣٪) من التباين الكلي في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة الرقمية على إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " كفاءة الخدمات " والمتغير التابع " إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٥٠)، أي أن كفاءة الخدمات تفسر نسبة (٧٥٪) من التباين الكلي في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة الخدمات على إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " الحوكمة الرقمية ككل " والمتغير التابع " إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٤٥)، أي أن الحوكمة الرقمية ككل تفسر نسبة (٧٤.٥٪) من التباين الكلي في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية ".

جدول رقم (١٠) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتباين تأثير أبعاد الحوكمة الرقمية على إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية

| معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R | اختبار (ف) F-Test | اختبار (ت) T-Test                                | معاملات بيتا                                 | معامل الانحدار B                             | المتغير التابع           | المتغيرات المستقلة |                  |
|------------------------------|------------------|-------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------|--------------------|------------------|
|                              |                  |                   |                                                  |                                              |                                              |                          | المساءلة الرقمية   | الشفافية الرقمية |
| ٨٧.٨٪                        | ٠.٨٧٨<br>**      | ١٥٣.٠٩٩<br>**     | ١.١٠٥-<br>**٦.٩٠١<br>١.٦٥٢<br>**٧.٣٣٤-<br>١.١٠٥- | ٠.١٢٣-<br>١.٥٩٩<br>٠.٢٤٩<br>٠.٨٥٧-<br>٠.١١٩- | ٠.١١٣-<br>١.٦٢١<br>٠.٢٣٨<br>٠.٧٤٦-<br>٠.١١٣- | إدارة المخاطر المستقبلية | المساءلة الرقمية   | الشفافية الرقمية |
|                              |                  |                   |                                                  |                                              |                                              |                          | العدالة الاجتماعية | المشاركة الرقمية |
|                              |                  |                   |                                                  |                                              |                                              |                          | كفاءة الخدمات      |                  |
|                              |                  |                   |                                                  |                                              |                                              |                          |                    |                  |
|                              |                  |                   |                                                  |                                              |                                              |                          |                    |                  |

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة لأبعاد الحوكمة الرقمية ككل والمتمثلة في: " المساءلة الرقمية، والشفافية الرقمية، والعدالة الاجتماعية، والمشاركة الرقمية، وكفاءة الخدمات " والمتغير التابع " إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية " (٠.٩٣٧)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٨٧٨)، أي أن أبعاد الحوكمة الرقمية ككل والمتمثلة في: " المساءلة الرقمية، والشفافية الرقمية، والعدالة الاجتماعية، والمشاركة الرقمية، وكفاءة الخدمات " تفسر (٨٧.٨٪) من التباين الكلي في إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية.
- وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير متغيرين مستقلين فقط وهما: " الشفافية الرقمية، والمشاركة الرقمية " على المتغير التابع " إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية " يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١)، بينما كان تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى وهي: " المساءلة الرقمية، والعدالة الاجتماعية، وكفاءة الخدمات " غير معنوي وغير دال إحصائياً.
- ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية حسب الأهمية النسبية، وذلك كما يلي:

١. الشفافية الرقمية (بيتا=١.٥٩٩).

٢. المشاركة الرقمية (بيتا=-٠.٨٥٧).

- ويشير ذلك إلى تباين تأثير " الشفافية الرقمية، والمشاركة الرقمية " أكثر من تأثير " المساءلة الرقمية، والعدالة الاجتماعية، وكفاءة الخدمات " على إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية .
- مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على إدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية "

المحور السابع: صياغة استراتيجية تخطيطية مقترحة لإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية باستخدام الحوكمة الرقمية:

من خلال استعراض التراث النظري الموجه للدراسة ونتائج ودلالات الإطار الميداني للدراسة، يمكن صياغة استراتيجية تخطيطية مقترحة لإدارة المخاطر المستقبلية بمنظمات الرعاية الاجتماعية باستخدام الحوكمة الرقمية، وذلك كما يلي:

| عناصر صياغة الاستراتيجية | المؤشرات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرؤية                   | " نحو حوكمة رقمية لإدارة المخاطر المستقبلية للمؤسسات الأيوائية"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| الرسالة                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تفعيل نظام الرقابة والإنذار المبكر حتى يمكن التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها.</li> <li>▪ الوقاية من المخاطر المحيطة والمحتمل حدوثها والتقليل من آثارها.</li> <li>▪ دعم المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.</li> <li>▪ إلزامية المنظمات بوجود وظائف المخاطر (متطلب تشريعي).</li> <li>▪ مراعاة التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.</li> <li>▪ تقادي الخسائر المالية المحتملة.</li> <li>▪ المحافظة على سمعة المنظمة وحمايتها.</li> </ul>          |
| الأهداف الاستراتيجية     | <p>١- الاهتمام بتوعية المسؤولين والعاملين بأهمية استخدام الحوكمة الرقمية والخدمات المقدمة للأطفال بالمؤسسات الأيوائية.</p> <p>٢- دعم شبكة المعلومات وكيفية استخدامها.</p> <p>٣- تحفيز المسؤولين والعاملين علي المشاركة في استخدام الحوكمة الرقمية والخدمات المقدمة للأطفال بالمؤسسات الأيوائية.</p> <p>٤- عمل برامج ودورات للمسؤولين والعاملين للاطلاع على ما هو جديد في تكنولوجيا المعلومات .</p> <p>٥- توفير عدد كافي من المدربين المتخصصين لتدريبهم علي استخدام الحوكمة الرقمية بشكل أفضل.</p> |

| عناصر صياغة الاستراتيجية | المؤشرات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأهداف<br>المرحلية      | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ زيادة احتمال تحقيق الأهداف.</li> <li>❖ تشجيع الإدارة الاستباقية.</li> <li>❖ إدراك الحاجة إلى تحديد ومعالجة المخاطر في جميع أنحاء المنظمة.</li> <li>❖ تحسين تحديد الفرص والتهديدات.</li> <li>❖ الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة والمعايير الدولية.</li> <li>❖ تحسين الحوكمة وثقة أصحاب المصلحة.</li> <li>❖ تحسين الضوابط، وإنشاء أساس موثوق به لاتخاذ القرارات والتخطيط.</li> <li>❖ تخصيص واستخدام الموارد بفعالية لمعالجة المخاطر.</li> <li>❖ تحسين الفعالية والكفاءة التشغيلية والأداء.</li> <li>❖ تعزيز أداء الصحة والسلامة، فضلاً عن حماية البيئة.</li> <li>❖ المساعدة في التقليل من الخسائر وإدارة الحوادث.</li> <li>❖ تحسين المرونة التنظيمية.</li> </ul>                                                                            |
| إجراءات<br>التنفيذ       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ إدراك الإدارة العليا وصانعي القرار بأهمية التعامل مع المخاطر.</li> <li>✚ نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر ودورها في استمرارية المؤسسة</li> <li>✚ تشخيص الوضع الراهن بالمؤسسة في ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة.</li> <li>✚ دراسة الاحتياجات الراهنة والمستقبلية بالمؤسسة.</li> <li>✚ تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة سواء الحالية أو المستقبلية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| الأنشطة                  | <p>(١) تحديد نوعية المخاطر:</p> <p>أ -مخاطر تتصل بالبيئة الداخلية بالمؤسسة مثل: المخاطر الإدارية-والمخاطر الفنية-والمخاطر التمويلية-والمخاطر التسويقية.</p> <p>ب-مخاطر تتصل بالبيئة الخارجية بالمؤسسة وتؤثر فيها مثل متغيرات المجتمع العالمي-الظروف والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بالمجتمع.</p> <p>(٢) التنبؤ بالمخاطر المحتملة:</p> <p>أ -تحديد المخاطر المحتملة مع تقدير احتمالية حدوثها.</p> <p>ب-دراسة العوامل المسببة للمخاطر والأثار المترتبة عليها.</p> <p>ج-ترتيب الأولويات وفقاً لدرجة خطورة المخاطر على المؤسسة.</p> <p>د-تدريب العاملين على كيفية التعامل مع المخاطر.</p> <p>هـ-دراسة مناطق القوة ومناطق الضعف بالمؤسسة.</p> <p>(٣)مواجهة المخاطر:</p> <p>أ -مشاركة الجهاز الوظيفي في وضع الخطط الاستراتيجية لإدارة المخاطر المستقبلية مع مجلس إدارة المؤسسات الإيوائية.</p> |

| عناصر صياغة الاستراتيجية   | المؤشرات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | <p>ب- تحديد إجراءات تنفيذ الخطة.</p> <p>ج- تحديد الفترة الزمنية لتنفيذ الخطة.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| شركاء النجاح               | <p>➤ وزارة التضامن الاجتماعي "الإدارة العامة للرعاية الأسرية والمؤسسية"</p> <p>➤ مجالس إدارات المؤسسات الإيوائية</p> <p>➤ الاخصائيين الاجتماعيين بمؤسسات رعاية الطفولة</p> <p>➤ فريق العمل داخل المؤسسات الإيوائية</p> <p>➤ الجهات المانحة المحلية والدولية.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| استراتيجيات معالجة المخاطر | <p><b>أ) استراتيجيات معالجة المخاطر السلبية أو (التهديدات)</b></p> <p>١- <b>التحمل/القبول:</b> يتم قبول الخطر مع مراقبته في حال كان تقييمه ضمن مستويات قبول المخاطر، ويمكن اللجوء إلى هذا النوع من المعالجة في حال عدم وجود ضوابط رقابية تحت السيطرة أو في حال كانت تكلفة العلاج أكبر من الآثار الناجمة عن الخطر نفسه.</p> <p>٢- <b>الإنهاء /التجنب:</b> يتم تجنب النشاط المصاحب للخطر.</p> <p>٣- <b>المعالجة/التقليل:</b> إدخال ضوابط جديدة ووجود استراتيجية معالجة الخطر.</p> <p>٤- <b>النقل/التحويل:</b> مشاركة الخطر مع الغير أو تحويل الخطر، على سبيل المثال : التأمين.</p> <p><b>ب) استراتيجيات معالجة المخاطر الإيجابية أو (الفرص)</b></p> <p>١- <b>الاستغلال/الاستثمار:</b> التأكد من تحقيق هذا الخطر أو الفرصة واستثماره في زيادة ربحية المنظمة أو تحسين الأداء والتعديل في بعض الأنشطة لضمان حدوثها.</p> <p>٢- <b>القبول:</b> يتم قبول الخطر وعدم اتخاذ أي إجراء، ويتم اللجوء لهذه الاستراتيجية كخيار أخير.</p> <p>٣- <b>المشاركة:</b> تحويل أو جزء من الفرصة إلى طرف ثالث لاغتنامها، كالإستعانة بخبير أو جهة خارجية.</p> <p>٤- <b>التحسين/التعزيز:</b> زيادة احتمالية حدوث الفرصة أو زيادة أثرها كتخصيص مصادر إضافية للمهام أو التفاوض مبكرًا مع أصحاب المصلحة للحصول على أسعار أفضل.</p> |



| عناصر صياغة الاستراتيجية | المؤشرات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المخرجات المستهدفة       | <p>(١) التوعية المستمرة للإدارات والموظفين لترسيخ مفاهيم المخاطر والتعامل معها وإدارتها بشكل استباقي ووقائي.</p> <p>(٢) دمج كامل لنظام إدارة المخاطر ضمن بناء حوكمة المنظمة لإيجاد نظرة مشتركة ولغة موحدة تمكن من التواصل بفعالية في عملية إدارة المخاطر.</p> <p>(٣) الاتصال المستمر والمتكامل بالأطراف والجهات ذات العلاقة بإدارة المخاطر.</p> <p>(٤) تطبيق إدارة المخاطر في الأنشطة اليومية، وعمليات صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.</p> <p>(٥) تحديد شامل وكامل للمساءلة ومشاركة المسؤولية مع ملاك المخاطر.</p> <p>(٦) التحسين المستمر لنظام إدارة المخاطر.</p> |
| مؤشرات النجاح            | <p>❖ التوعية المستمرة للإدارات والموظفين لترسيخ مفاهيم المخاطر والتعامل معها وإدارتها بشكل استباقي ووقائي.</p> <p>❖ دمج كامل لنظام إدارة المخاطر ضمن بناء حوكمة المنظمة لإيجاد نظرة مشتركة ولغة موحدة تمكن من التواصل بفعالية في عملية إدارة المخاطر.</p> <p>❖ الاتصال المستمر والمتكامل بالأطراف والجهات ذات العلاقة بإدارة المخاطر.</p> <p>❖ تطبيق إدارة المخاطر في الأنشطة اليومية، وعمليات صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.</p> <p>❖ تحديد شامل وكامل للمساءلة ومشاركة المسؤولية مع ملاك المخاطر.</p> <p>❖ التحسين المستمر لنظام إدارة المخاطر.</p>             |

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- عبد الحافظ، عبد الرشيد عبد الحافظ (٢٠٠٥): الآثار السلبية للعولمة علي الوطن العربي وسبل مواجهتها، القاهرة، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع.
- ٢- الحسيني، فايز أحمد (٢٠٢١) : مداخل واستراتيجيات وطرائق حديثة في تعليم وتعلم الدراسات الاجتماعية، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي.
- ٣- زيدان، أحمد عبد العال (٢٠٢١): الاقتصاد الرقمي بين الواقع والمأمول والمعاملة الضريبية الخاصة به، القاهرة، دار محمود للنشر والتوزيع.
- ٤- الكردي، منال (٢٠٠٣): مقدمة في نظم المعلومات الإدارية- المفاهيم الأساسية والتطبيقات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- ٥- مظهر، عهود يوسف محمد (٢٠٢٣): إدارة التحول الرقمي في المنظمات، القاهرة، دار اليازوري العلمية.
- ٦- الشريف، عمر أحمد أبو هاشم، وآخرون (٢٠١٣): الإدارة الإلكترونية "مدخل إلي الإدارة التعليمية الحديثة"، (ط١)، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ٧- الصيرفي، محمد (٢٠٠٩): الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- ٨- الخوري، علي محمد (٢٠٢١): الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
- ٩- أبو النصر، مدحت محمد محمود (٢٠١٥): الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى.
- ١٠- أحمد، طاهر أحمد (٢٠٢٠): إدارة مخاطر الكوارث. <https://www.google.com.eg/books/edition>
- ١١- الحسني، بسام (٢٠١٢): دليل إدارة المخاطر في المنظمات الغير ربحية <https://dawa.center/file/7884>
- ١٢- حسانين، خالد محمد السيد (٢٠٢٠): فاعلية الإرشاد الجماعي في خدمة الجماعة وتحسين مفهوم الذات لدي الأطفال نزلاء المؤسسات الإيوائية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. العدد. ( 52 ) المجلد. ( 2 ) أكتوبر
- ١٣- علام، محمد تركي موسي: ( ٢٠٢٢ ) : اليات ممارسة استراتيجية المدافعة في طريقة تنظيم المجتمع وتلبية احتياجات الأطفال مجهولي النسب بالمؤسسات الإيوائية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. العدد. ( 57 ) الجزء. ( 3 ) يناير.
- ١٤- عمر، هالة فاروق محمد علي & وفيد أميرة محمد محمود ( 2017 ) : فاعلية تطبيق معايير الجودة بالمؤسسات الإيوائية في تحقيق جودة برامج الرعاية المتكاملة للأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين. العدد. ( 9 ) المجلد. ( 57 ) يناير.
- ١٥- السيد، نصر علي رحيم (2020) :المدافعة كآلية لتحقيق الحماية الاجتماعية للأيتام بالمؤسسات الإيوائية، مجلة الخدمة الاجتماعية. الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين. العدد (1) المجلد 63 يناير
- ١٦- خضر، شيراز محمد (٢٠٢٢): الضبط والتدقيق المالي ، (ط١). لندن: دار الأكاديمية للطباعة والنشر.

- ١٧- المبارك، أحمد محمد أحمد (٢٠٢٢) : تطبيقات الحوكمة واثارها في تنمية الموارد البشرية والرضا الوظيفي بالشركات ، القاهرة : المؤسسة الدولية للكتاب .
- ١٨- خزام ، منى عطية (٢٠١١): تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، المؤتمر العلمي الدولي الرابع والعشرون للخدمة الاجتماعية - الخدمة الاجتماعية والعدالة الاجتماعية. مج ٢، جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية.
- ١٩- مختار، عبدالعزيز عبدالله (١٩٩٥): التخطيط لتنمية المجتمع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- ٢٠- البناء، بشير عبد العظيم & العواد، سمر سامي محمد (٢٠١٩): تطبيق آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات كمدخل لتفعيل إدارة المخاطر . بحث منشور، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة.
- ٢١- جمعة، محمد جمعة علي (٢٠٢٠): متطلبات الحوكمة الالكترونية لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية للمنظمات الأهلية. بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة أسيوط، كلية الخدمة الاجتماعية، مجلد (٢)، ع (٥٢).
- ٢٢- مريم، تلي (٢٠٢١): الحوكمة الإلكترونية كألية لتحسين جودة الخدمة الصحية " مع الإشارة إلي تجربة الجزائر ". بحث منشور : مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، ع (٢)، مجلد (٣) .
- ٢٣- البلوي، ريم بنت حمدان بن حامد (٢٠٢٢): أثر تطبيق آليات الحوكمة علي إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام، بحث منشور بمجلة القراءة والمعرفة، المملكة العربية السعودية، المجلد (٢٢).
- ٢٤- الشلبي، عمر إبراهيم عبد الحميد (٢٠٢٣) : الحوكمة الالكترونية ودورها في تطوير الموارد البشرية للمبديات في المملكة الأردنية الهاشمية. بحث منشور، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلد (١)، ع (١٠) .
- ٢٥- شومان، طه طه وآخرون (٢٠٢٣) : الحوكمة الرقمية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة والاعتماد الاكاديمي في جامعة مطروح. بحث منشور، مجلة جامعة مطروح للعلوم التربوية والنفسية، جامعة مطروح، كلية التربية، ج (٤) ، ع (٦)، الجزء (٢)، أكتوبر.
- ٢٦- عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد (٢٠٢٣): الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج. بحث منشور، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، كلية التربية، ج (١).
- ٢٧- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت (٢٠١٥) : اتجاه إطار للربط بين إدارة مخاطر المنظمات ونظم الرقابة الداخلية لتفعيل التوجه الاستراتيجي - مدخل معرفي. بحث منشور، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع (١)، مجلد (٤٥).
- ٢٨- العنزلي، سعد علي حمود & الدليمي، عراك عبود عمير (٢٠١٥): تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليل. بحث منشور، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع (١٣)، مجلد (٧)
- ٢٩- بلو ناس، عبدالله & كرغلي، أسماء (٢٠١٨): المدخل التقليدي والمدخل الحديث. بحث منشور، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أمحمد بوقرة - مخبر آداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركة الاقتصادية الدولية، ع (١) .
- ٣٠- بلخير، آسية (٢٠٢١): حوكمة إدارة المخاطر في منظمة الأمم المتحدة. بحث منشور، مجلة الجزائرية للأمن الإنساني . ع (٢)، مجلد (٦).
- ٣١- محمد، هبة حاكم كامل (٢٠٢٣): التخطيط الإستراتيجي كمدخل لإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية للأطفال. بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، ع (٦١)، ج (٣)
- ٣٢- مجمع اللغة العربية . (٢٠٠٤): المعجم الوجيز، القاهرة : المطابع الأميرية .

- ٣٣- مصطفى، نادية محمود خليل (٢٠٢٣): مدخل في علم السياسة، القاهرة: مركز الحضارة للدراسات والبحوث.
- ٣٤- علي، محمد الطوحي إبراهيم (٢٠٢٣): دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز النزاهة التنظيمية " دراسة تطبيقية علي العاملين بالشركة المصرية للاتصالات". رسالة ماجستير منشورة، مصر، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة .
- ٣٥- مروان، سميرة (٢٠١٤): الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد، ط١.
- ٣٦- علي، علي سمير & الحديدي، أحمد علي عزيز (٢٠٢٢): توظيف ابعاد الحوكمة الالكترونية في دعم التنمية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي بلدية محافظة نينوي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (١٨)، العدد (٥٩).
- ٣٧- الجابري، عبد الله بن حاسن (٢٠٠٣): الفساد الاقتصادي، أنواعه أسبابه آثاره وعلاجه، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي جامعة الأزهر القاهرة، العدد (٢١).
- ٣٨- العواجي، وائل عمران علي (٢٠٢٢): دور الحوكمة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة لرفع كفاءة الأداء الحكومي في مصر: التحديات ومحاور الإصلاح. المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٢)، العدد (١).
- ٣٩- باسي، إلهام (٢٠٢٠): الثقافة كمفتاح لنجاح الحوكمة الإلكترونية، الجزائر، مكتبة باجي.
- ٤٠- مجاهد، جمال الدين (٢٠٢٣): التربية علي قيم المواطنة العالمية لمواجهة مجتمع المخاطر، الأسكندرية : دار التعليم الجامعي .
- ٤١- أشمري، صادق راشد (٢٠٢٢): استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، عمان : دار اليازوري العلمية .
- ٤٢- الناقة، اسلام محمد (٢٠٢٣): ريادة الأعمال، الأردن : دار اليازوري العلمية .
- ٤٣- محمد، محمد عبدالله شاهين (٢٠١٧): محافظ الأوراق المالية " إدارة- تحليل - تقييم"، القاهرة : دار حميثرا للنشر
- ٤٤- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (٢٠٢٠) : إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية ، القاهرة : الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- ٤٥- معهد إدارة المشاريع. (٢٠٢٢): معيار إدارة المخاطر ، الولايات المتحدة : مكتبة الكونجرس.
- ٤٦- رجدة، جورج أي & مكنمارا، مايكل جي (٢٠٢٣) : مبادئ إدارة الخطر والتأمين ، القاهرة : دار حميثرا للنشر والتوزيع .
- ٤٧- سرحان، نظيمة أحمد محمود (٢٠٠٦) : الخدمة الاجتماعية المعاصرة ، القاهرة : مجموعة النيل العربية
- ٤٨- زهران، سناء محمد (٢٠٢٢): الحوكمة الالكترونية كمدخل في إدارة الأزمات الصحية: التصدي الرقمي لجائحة فيروس كورونا. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية، مج ١٠.
- ٤٩- ابو الفضل، عمر (٢٠٢٢): متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الاهلية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠٢٢
- ٥٠- الحوكمة الرقمية: (دليل شامل عن مفتاح النجاح في العصر الرقمي)

[https://site.majles.tech/resourcesApp/61/Governance-of-Digital- Transformation](https://site.majles.tech/resourcesApp/61/Governance-of-Digital-Transformation)  
ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Basu (2014) :E-Government and Developing Countries ,An Overview, International Review of law, Computers and Technology.
- 2) Yannis, Charalabidis, et al.( 2022): Scientific Foundations of Digital Governance and Transformation, Concepts, Approaches and Challenges, Switzerland, Springer .

- 3) Dhaoui, I. (2019). **Electronic governance: An overview of opportunities and challenges**. Munich Personal RePEc Archive ‘Online at <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/92545>.
- 4) Culp, CHRISTOPHER L. (2002): **The ART of Risk management**, U.S.A, John Wiley & Sons, Inc.
- 5) Milakovich, E. Milakovich (2022) : **DIGITAL GOVERNANCE Applying Advanced Technologies to Improve Public Service**, Second Edition, NEW YORK AND LONDON, Rutledge Taylor & Francis Group .
- 6) Lunardi, Guilherme Lerch .et al. (2014): **"The Impact of Adopting IT Governance on Financial Performance: An Empirical Analysis Among Brazilian Firms"**, international journal of accounting information systems, vol. 15(1) .
- 7) Maazuddin, Khan1 & Vijayashree.L.(2015): **Impact of E-Governance on Employees Performance**, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol 5, Issue 3, March.
- 8) Hammadi, Saleh Mahdi et.al (2019): **Effect of electronic governance in Auditing Quality Research applied at the Economic Organization** . journal of Economics and Administrative sciences, University of Baghdad, Vol.25.
- 9) Ponnusamy, Vasaki, et al.( 2019) : **Employing Recent Technologies for Improved Digital Governance, Malaysia** , A volume in the Advances in Electronic Government, Digital Divide, and Regional Development (AEGDORD) Book Series , IGI Global .
- 10) Ackerman, J. (2004). **Co-governance for accountability: beyond “exit” and “voice”**. World Development, 32(3).
- 11) Kumar, T. V. (2015). **E-Governance for Smart Cities**. London: Springer Singapore, Library of Congress.
- 12) Nfuka, Edephonc N & Rusu, Lazar,(2011): **The Effect of Critical Success Factors on IT, governance performance"**, Industrial Management & Data Systems, Vol.111, Iss.9
- 13) Goldman, P. S.et al. (2020). **Institutionalization and deinstitutionalization of children 2: policy and practice recommendations for global, national, and local actors**. The Lancet Child & Adolescent Health. Volume (4). Issue (8).