

” توظيف التحول الرقمي في حوكمة الخدمات الحكومية “

اسم الباحث: بلال خليل عبدالكريم الكفاوين.

اللقب العلمي: دكتور.

الجهة العمل: محاضر غير متفرغ في الجامعة الاردنية وجامعة الأميرة سمية.

الخبرات السابقة: مدير التطوير والتدريب، ومدير سياسات وتنمية الموارد البشرية، ومدير صندوق الابداع والتميز، ومدير دعم الابداع الحكومي، ومدير الشؤون الادارية في وزارة تطوير القطاع العام في الاردن.

العنوان: عمان - الاردن

الهاتف: 00962 79 86 22 478

الايمل: alkafawinbilal@gmail.com

المؤتمر الدولي الانساني للتحول الرقمي وانعكاساته على التنمية المستدامة/ جامعة دمشق/ دمشق

2024/5/29-27

المقدمة:

يهدف البحث الى تناول مفهوم الحوكمة وإمكانية مساهمته في نيل رضا متلقي الخدمات الحكومية، وتوظيف التحول الرقمي في حوكمة الخدمات الحكومية. وتنتقل الدراسة من السؤال الرئيس هل تصلح توظيف التكنولوجيا الرقمية في تنفيذ عناصر الحوكمة؟ والذي يتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية:

١- ما هو مفهوم الحوكمة؟ وما هي عناصرها؟

٢- ما هي أنواع الخدمات الحكومية؟

٣- كيف يمكن توظيف التحول الرقمي في حوكمة الخدمات الحكومية؟

وللإجابة على هذه الأسئلة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل. وقد خلصت الدراسة إلى أن توظيف التكنولوجيا الرقمية يصلح في تطبيق عناصر الحوكمة على الخدمات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي أداة لتطبيق الحوكمة، حوكمة الخدمات الحكومية، تحسين وتطوير الخدمات الحكومية.

مشكلة البحث:

تسعى الحكومات والمنظمات الحكومية بشكل عام لتحسين الخدمات التي تقدمها لنيل رضا متلقي الخدمات الحكومية - سواء كانوا مواطنين أو مستثمرين - لأنها تشكل الرافع الأساس لعملية التنمية. ولذلك تبحث عن وسائل وأدوات تساعد في تطوير وتحسين خدماتها الى ما يفوق رغبة متلقي الخدمات الحكومية.

وضمن هذ المدخل يطرح الباحث تطبيق الحوكمة واستخدام مبادئها أو عناصرها كمنهج للوصول الى رضا متلقي الخدمات الحكومية، ولتسهيل تطبيق هذه المبادئ أو العناصر يقترح الباحث توظيف التحول الرقمي كأداة.

اسئلة البحث:

ينتطلق البحث من سؤال رئيس وهو: هل تصلح توظيف التكنولوجيا الرقمية في تنفيذ عناصر الحوكمة؟ ويتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية:
ما هو مفهوم الحوكمة؟ وما هي عناصرها؟
ما هي أنواع الخدمات الحكومية؟
كيف يمكن توظيف التحول الرقمي في حوكمة الخدمات الحكومية؟

اهمية البحث:

تشكل هذه الدراسة إضافة الى دراسات التنمية وتطوير الخدمات الحكومية من خلال التعرف على مفهوم الحوكمة وعناصرها، وكيفية توظيف التحول الرقمي في حوكمة الخدمات الحكومية لتحسين الخدمات الحكومية.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى

١. تناول مفهوم الحوكمة وإمكانية مساهمته في نيل رضا متلقي الخدمات الحكومية.

٢. التعرف على مبادئ أو عناصر الحوكمة.

٣. التعرف على معيقات رضا متلقي الخدمات الحكومية.

٤. التعرف على بعض أدوات التحول الرقمي التي يمكن توظيفها في حوكمة الخدمات الحكومية.

منهجية البحث:

المنهج الوصفي التحليلي.

استخدام المنهج الوصفي ارتبط غالباً بدراسة العلوم الاجتماعية والإنسانية (عليان، ٢٠٠٠: ٤٣)، حيث يهتم المنهج الوصفي التحليلي بدراسة حاضر الظواهر والأحداث ويشمل في كثير من الأحيان على عمليات التنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث (عليان، ٢٠٠٠: ٤٢). ويقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون للوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره (عبيدات، ١٩٩٧: ٤٧).

ويشتمل المنهج الوصفي على مجموعات من أساليب البحث العلمي، منها تحليل المحتوى بالإضافة الى أسلوب المسح Survey ودراسة الحالة Content Analysis والدراسات المقارنة .
ومراحل استخدام المنهج الوصفي هي نفسها التي تشتملها الطريقة العلمية بشكل عام، ويمكن تحديد مراحل استخدام المنهج الوصفي في البحث بما يلي:

أ. تحديد المشكلة وصياغتها.

ب. وضع الفروض.

ج. تحديد المعلومات والبيانات التي يجب جمعها لأغراض البحث، وطرق وأساليب جمعها.

د. جمع البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة.

هـ. تحليل البيانات وتفسيرها.

و. الوصول إلى النتائج.

ز. وضع التوصيات. (عليان، ٢٠٠٠: ٤٤، ٤٣).

وسيساعد هذا المنهج في وصف وتشخيص عناصر الحوكمة وامكانية تطبيقها في مجال تحسين الخدمات الحكومية، وتحليلها، وهو ما يساعد في الوصول إلى استنتاجات دقيقة للإجابة على أسئلة الدراسة.

المبحث الاول

مفهوم الحوكمة وعناصرها

في نهاية ثمانينات القرن الماضي طرح البنك الدولي الحوكمة Governance كوسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية (وليد، ٢٠١٠). ثم تبعه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) في ذات الاتجاه (محمد، ٢٠٠٥: ١٣)، ثم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP استخدم مضامين الحوكمة الوصول إلى التنمية البشرية المستدامة (الكايد، ٢٠٠٣: ٧).

جاء مفهوم الحوكمة إلى اللغة العربية كترجمة لمصطلح Governance ولم تكن الترجمة الوحيدة لهذا المصطلح فقد ظهرت عدة ترجمات مرادفة من قبل الباحثين والمنظمات مثل: الحكمانية (الكايد، ٢٠٠٣: ١٢)، منهجية الإدارة، الإدارة الرشيدة، الحوكمة الرشيدة والحوكمة (عبدالفتاح، سيف الدين: ٢٠١١). واستخدمت ترجمات مرادفة على نطاق الدولة منها؛ إدارة شؤون الدولة والمجتمع (جمعة: ١٩٩٩)، الحكم الرشيد، الحكم الراشد والحكم الصالح (عبدالفتاح، سيف الدين: ٢٠١١). وقد اختار الباحث مصطلح "الحوكمة" لشموله مضامين أوسع وأشمل من الإدارة ولسهولة التمييز بينها وبين الادارة.

تعريف الحوكمة:

هناك عدة تعاريف للحوكمة، منها؛ تعريف الدكتور زهير الكايد في كتابه الحكمانية بأنها الممارسات والتقاليد المؤسسية التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة (الكايد، ٢٠٠٣: ١٢). وعرفها البنك الدولي بأنها التقاليد والمؤسسات التي تُمارس بها السلطة في بلد ما من أجل الصالح العام (The world bank, 2007, 2). وعرفها تقرير التنمية الإنسانية - الذي يصدر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الـ UNDP بأنها "الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرًا وتهميشًا" (فرجاني، ٢٠٠٢: ١٠١). مثلما عُرِفَت الحوكمة من قبل دانييل كوفمان Kaufmann بأنها مجموعة القواعد والمؤسسات التي تُمارس على أساسها السُّلطة في بلد ما (Kaufmann, 2010: 5). ولغايات البحث فإن تعريف الباحث للحوكمة بأنها الممارسات والتقاليد المؤسسية التي تستخدمها إدارة الجهة الحكومية* لتحقيق رسالة المنظمة.

ويختلف مفهوم الحوكمة Governance عن مفهوم الحكومة Government؛ فبينما تشير الحكومة إلى المؤسسات الرسمية للدولة، فإن مفهوم الحوكمة يشتمل على ثلاثة ميادين رئيسية هي:

١. الحكومة.

٢. القطاع الخاص.

٣. المجتمع المدني (Plumptre, 1999: 1)

فالحكومة تهيئ البيئة العامة والقانونية المساعدة، والقطاع الخاص يعمل على خلق فرص العمل وتحقيق الدخل لأفراد المجتمع، والمجتمع المدني يهيئ للتفاعل الاقتصادي والاجتماعي من خلال المشاركة في الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية. وبما أن لكل من تلك المكونات نقاط قوة ونقاط ضعف خاصة بها يكون الهدف الرئيس للحوكمة هو تعزيز التفاعل البناء بين الميادين الثلاثة في المجتمع (البابلي: ٢٠١٨).

عناصر الحوكمة:

وتختلف عناصر الحوكمة باختلاف الجهات الصادرة عنها واهتمامات هذه الجهات، فالبنك الدولي World Bank حدد (٦) عناصر (مؤشرات) (١) هي؛ المشاركة والمساءلة Voice and Accountability وفاعلية الحكومة Government Effectiveness وسيادة القانون Rule of Law والسيطرة على الفساد Control of corruption والاستقرار السياسي وغياب العنف Political Stability and Absence of Violence والجودة التنظيمية Regulatory Quality، أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

• الجهة الحكومية: تشمل الوزارة أو المؤسسة أو المنظمة الحكومية أو أي جهة حكومية تقدم خدمات.

(١) للتوسع حول المؤشرات العالمية للحوكمة، أنظر:

- Kaufmann, Daniel & Kraay, Aart & Mastruzzi, Massimo (2010). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues, Brookings Institution

Economic Co-operation and Development حددت (٤) عناصر (مؤشرات) (٢) هي؛ دولة القانون، إدارة القطاع العام، السيطرة على الفساد، خفض النفقات العسكرية (OECD, 1995: 14).

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP حدد تسعة عناصر تعتبر أكثر شمولاً وتنوعاً من المعايير التي وضعها البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وهذه العناصر هي:

١. الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision: هي رؤية بعيدة الأجل لما هو مرغوب تحقيقه وتتوفر الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيقه، ولذلك يجب أن يمتلك قادة المؤسسات والجمهور العام منظوراً طويلاً الأجل فيما يتعلق بالتنمية (UNDP, 1997: 13) (Plumptre, 1999: 1)، وما هو مطلوب لتحقيق التنمية. كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يتشكل وسطها ذلك المنظور

٢. المشاركة Participation: وهي حق الجميع - رجال ونساء - في المشاركة في صناعة القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم (UNDP, 1997: 13). وتتضمن المشاركة جميع الآليات التي تمكن المواطنين ومنظمات المجتمع المدني وحتى القطاع الخاص التأثير في عملية إدارة المؤسسة نحو تحسين الأداء.

٣. الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد Efficiency & Effectiveness: أي حُسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة بأقل كلفة وأقل وقت (UNDP, 1997: 13).

٤. الشفافية Transparent: وهي تركز على حرية وصول وتدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول متلقي الخدمة، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسات ومتابعتها (UNDP, 1997: 13).

٥. العدالة والمساواة Equity & Equality: (Plumptre, 1999:21) العدالة بين متلقي الخدمات بحيث يتم مراعاة أصحاب الاحتياجات الخاصة، والمساواة بين الفئات المتماثلة.

(٢) للتوسع حول مؤشرات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أنظر:

- OECD (1995). **Participatory Development and Good Governance, Development Co-Operation Guidelines Series**, OECD.

٦. المساءلة Accountability : وهي أن يكون متخذو القرارات في القطاع العام والقطاع الخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام المواطنين وملتقي الخدمة والقضاء عن قراراتهم وتصرفاتهم (UNDP, 1997: 13) والمساءلة تتطلب وجود شفافية في الإجراءات والقرارات.

٧. سيادة القانون Rule of Law: وسيادة القانون تعني الإلتزام بتطبيق القوانين والتعليمات على الجميع دون استثناء وبالتالي اعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع دون استثناء، وذلك يعني أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وأن تطبق بنزاهة ودون تمييز (Plumptre, 1999:21). وهذا يتطلب قواعد قانونية واضحة ومساواة بين المحكومين به وقضاء مستقل.

٨. بناء توافق الآراء Consensus Orientation: للوصول إلى توافق واسع للآراء بشأن ما يحقق مصلحة المجموع - مجموع متلقي الخدمة - كأفضل ما يكون، والتوافق حول السياسات والإجراءات حيثما يكون ذلك ممكناً (UNDP, 1997: 13) وهذا يتطلب قبول الاختلاف والحوار للوصول إلى حلول وسط.

٩. الاستجابة Responsiveness: ينبغي أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصالح (Plumptre, 1999:21) وهذا يتضمن الاستجابة الى احتياجات المواطنين وشكواهم سواء على مستوى الخدمات أو على من يقدم الخدمة أو على الأداء العام للحكومة. والاستجابة تعبر عن وجود تفاعل إيجابي بين الجهة الحكومية والمستفيدين من خدماتها.

وهذه العناصر تترابط ويعزز بعضها بعضاً؛ فالرؤية الاستراتيجية باستشرافها المستقبل التي تبنى بالشراكة مع متلقي الخدمات ومؤسسات المجتمع المدني صاحبة الاهتمام بناء على قاعدة توافق الآراء (وليس الأغلبية فقط) يجعل الرؤية الاستراتيجية واضحة لجميع الأطراف. ووضوح الرؤية الاستراتيجية يفتح الطريق أمام إدارات المؤسسات لوضع خططها الاستراتيجية وفقاً للأهداف الاستراتيجية التي حددتها الرؤية الاستراتيجية للعمل على تنفيذها بكفاءة وفاعلية، والشفافية تعني وضوح هذا أمام كافة الموظفين وملتقي الخدمة مما يفتح المجال للابتكار والإبداع والمشاركة في وضع الحلول للتحديات التي تواجه الإدارة العامة للمؤسسات. كما أن الرؤية الاستراتيجية تشكل الأساس للمساءلة عن الإنجاز، والمساءلة ترتبط بمبدأ سيادة القانون والذي يقوم على العدالة والمساواة بين متلقي الخدمات. وتشكل الاستجابة

للمجتمع واحتياجاته ومطالبه أساس مرونة الإدارة في تحقيق رضا متلقي الخدمات وبذلك تتم المشاركة وهذا لا يمكن أن يتم إلا بشفافية؛ فإمكانية الحصول على المعلومات تعني مزيداً من الشفافية ومزيداً من المشاركة ومزيداً من فاعلية صنع القرار. كما أن المشاركة وتوافق الآراء يسهم في تبادل المعلومات اللازمة لفاعلية صنع القرار وفي شرعية صنع القرارات. وتتمثل الكفاءة والفاعلية في دور ادارات المؤسسات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. العلاقة بين هذه العناصر متشابكة وتعزز بعضها بعضاً.

المبحث الثاني

تحسين الخدمات الحكومية

الخدمات الحكومية:

هي جميع الخدمات التي تقدمها الحكومة أو إحدى مؤسساتها لمتلقي هذه الخدمات. ويُقسّم متلقي الخدمات الحكومية إلى ثلاث أصناف رئيسة هم؛ المواطنين، المستثمرين والموظفين الحكوميين أنفسهم. وكلما زاد الرضا عن الخدمات الحكومية زاد الرضا عن أداء الحكومة إذا ما استثنينا العوامل الأخرى كالضرائب وغيرها.

المستفيدين من الخدمات الحكومية:

١. المواطنين كأفراد: يستفيد المواطنون بشكل عام من الخدمات التي تقدمها الدولة في مجالات متعددة منها على سبيل المثال لا الحصر الرعاية الصحية والتعليم وحتى طرق تحصيل الضرائب يُعتبر خدمة حكومية.

٢. القطاع الخاص: يتكون القطاع الخاص في اقتصاد أي دولة من مؤسسات يملكها الأفراد وشركات يملكها عدد من الأفراد، وقد تكون تجارية وسيطة أو صناعية، وقد تكون معنية بتقديم خدمات أو سلع. والأساس في التصنيف هو الملكية للقطاع الخاص. والقطاع الخاص يستفيد من خدمات الجهات الحكومية بدءًا من ترخيص المنشأة إلى خدمات البنية التحتية من طرق وشوارع وقوانين منظمة للعمل وتراخيص التصدير و..... .

٣. مؤسسات المجتمع المدني: تعمل مؤسسات المجتمع المدني في ميادين سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، باستقلال نسبي عن سلطة الدولة وعن أرباح الشركات في القطاع الخاص. أي أن المجتمع المدني عبارة عن مؤسسات مدنية لا تمارس السلطة ولا تستهدف أرباح اقتصادية، حيث يساهم في صياغة القرارات خارج المؤسسات السياسية الرسمية، وللمؤسسات غايات نقابية كالدفاع عن مصالحها الاقتصادية والارتقاء بمستوى المهنة والتعبير عن مصالح أعضائها، ومنها أغراض ثقافية كما في اتحادات الأدباء والمنتقنين والجمعيات الثقافية والأندية الاجتماعية التي تهدف إلى نشر الوعي وفقا

لما هو مرسوم ضمن برنامج الجمعية. ويتم ترخيصها وتنظيم عملها من قبل الدولة لخدمة مواطني الدولة. ومن الأمثلة عليها: الجمعيات الخيرية والتعاونية والنقابات .. وغيرها.

٤. المستثمرين الأجانب: يستفيد المستثمرين من الخدمات الحكومية بدءًا من الإعفاءات الضريبية الى التراخيص الى الإنتاج والتصدير. ويجذب المستثمر - بالإضافة الى الإعفاءات الضريبية- الشفافية فكلما كانت القوانين عادلة معلنة وواضحة ومطبقة بحياد على الجميع (سيادة القانون) كلما كانت الدولة أكثر جذبًا للمستثمرين.

٥. الموظفين الحكوميين: وهذه الفئة تستفيد من الخدمات التي تقدمها الدولة كما بقية المواطنين مع خدمات إضافية أخرى تتمثل في خدمات مرتبطة بطبيعة الوظائف التي يشغلونها، ومن هذه الخدمات: التدريب، الاجازات، التدريب الخارجي، التأمين الصحي وغيرها.

تحسين الخدمات الحكومية وتطويرها:

في عالم متغير أصبح تحسين الخدمات الحكومية هاجس للحكومات ولم يعد كافيًا تبسيط الإجراءات كافيًا، فما كان مقبولًا بالأمس أصبح اليوم غير متوافق مع تحديات العصر، بل إن الحكومات أصبحت تتنافس وتتعاون في تقديم خدمات أفضل لمواطنيها.

ويهدف تحسين الخدمات الحكومية الى التخلص المعوقات التي تتسبب في ضعف رضا متلقي الخدمة؛ فالحكومات تنفق الأموال وتوظف الكفاءات وتدريبهم لنيل رضا متلقي الخدمات. ولكن بعض الخدمات ليس عليها رضا بل تتسبب في نفور متلقي الخدمة!! ولا شك أن نفور متلقي الخدمة له أسبابه، وهناك وسائل عديدة للتعرف على أسباب نفور متلقي الخدمة منها المسوحات وشجرة تحليل المشكلات* وغيرها.

-
- شجرة تحليل المشكلات: تقوم على أساس أن للشجرة جزئين، أحدهما ظاهر للعيان وهو المشكلة ونتائجها واثارها، والثاني مخفي (الجزور) وهي أسباب المشكلة والأسباب المتسببة فيها.

المبحث الثالث

توظيف التحول الرقمي في حوكمة الخدمات الحكومية

يشكل التحول الرقمي رافعة أساسية في التطور في تقديم الخدمة بحيث أصبح الكمبيوتر وتطبيقات الذكاء الصناعي أدوات رئيسة في حياة الفرد وحياة مؤسسات الحكومة بل وشركات القطاع الخاص. ومن المتوقع زيادة هذا التدخل التقني في حياتنا أكثر وأكثر. ولتحقيق قيمة أكبر في توظيف التحول الرقمي على المؤسسات توجيه هذا التحول نحو تطبيق عناصر الحوكمة.

أولاً: الرؤية الاستراتيجية: إنشاء المؤسسة يكون لتحقيق هدف وطني أو المساهمة مع مؤسسات أخرى في تنفيذه، والأهداف الوطنية توضع عادة في الدستور وترتبط بتحقيق التنمية الشاملة التي تحقق الرفاه للمواطنين. وتقتبس الرؤية الاستراتيجية من دور المؤسسة في تحقيق الأهداف الوطنية. وقد تلجأ بعض دول الى وضع الرؤية الاستراتيجية من خلال شراكة بين الحكومة والجمعيات والنقابات والأحزاب السياسية كما فعلت الاردن عندما وضعت الأجندة الوطنية (١). وتكون الرؤية الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية معلنة من خلال المواقع الالكترونية للمؤسسات الحكومية بحيث يمكن للمواطن الاطلاع عليها ويمكن للمجالس التشريعية وللجمعيات المهتمة بالأداء العام مراقبة مدى التنفيذ مما يفتح الباب أمام مسائلة مسؤولي المؤسسة عن التصير. كما تفتح الباب أمام المقترحات التطويرية سواء كانت مقترحات مبتكرة أو ابداعية نقلاً عن تجارب دول أخرى.

ثانياً: المشاركة: وهي عملية مستمرة لا تقف عند مرحلة معينة؛ فالمشاركة كما أسلفنا في وضع الرؤية الاستراتيجية ثم في مستوى الخدمة والرقابة على التنفيذ، ولذلك يجب الوصول الى الادوات التي تسهل مشاركة متلقي الخدمات في تطوير الخدمات الحكومية. ومن هذه الادوات "ميثاق المواطن" (٢) الذي يوضع بالشراكة مع متلقي الخدمة، ويسمح لمتلقي الخدمة بالرقابة على تنفيذه من خلال اعلان الوقت المتوقع -عبر شاشات تخصص لهذه الغاية - لإنجاز الخدمة ومعلومات الاتصال (منها رقم هاتف المدير المناوب أو المدير العام و/أو البريد الالكتروني و/أو الواتساب) للشكوى في تأخر إنجاز المعاملة. وكذلك "صوت المواطن" الذي يرصد آراء المواطنين تجاه الخدمات الحكومية عبر المذيع. ويمكن أيضاً فتح صفحات تفاعلية على منصات التواصل الاجتماعي (مثل: Facebook ومنصة x) يكون مسؤول عنها وحدات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.

ثالثاً: الشفافية: إن الإعلان عن الخدمة والقوانين الحاكمة لها والوثائق المطلوبة للحصول عليها عبر المواقع الالكترونية وصفحات التواصل الاجتماعي تيسر على متلقي الخدمة. وعلان دور المراجع للمستشفى أو العيادات الطبية أو ... من خلال شاشات كبيرة يجعل المواطن شريك في ضبط الدور وعدم التجاوز.

رابعاً: الكفاءة والفاعلية: كلما كانت الادارة قادرة على الاستجابة لاحتياجات متلقي الخدمة كلما كانت كفاءة وفاعلة، وكلما كانت الادارة قادرة على الاستجابة لطموحات متلقي الخدمة كلما كانت كفاءة وفاعلة. وحتى تتمكن الادارة من الوصول الى الكفاءة والفاعلية فإن عليها الاهتمام بالتدريب والمؤتمرات المعنية بقصص النجاح في المؤسسات المشابهة داخل الدولة وخارجها، وقد تتوفر بعض هذه القصص على شبكة الانترنت.

والوصول الى الحكومة الالكترونية يعتبر من أفضل السبل للتيسير على متلقي الخدمة ونيل رضاهم حيث يستطيع متلقي الخدمة الحصول عليها الكترونياً دون عبء مراجعة الجهات الحكومية. ومثال ذلك في الاردن أصبح تقديم كشف الضريبي واعتماده الكترونياً دون مراجعة دائرة ضريبة الدخل.

خامساً: العدالة والمساواة: إن الهدف الأسمى الوصول الى العدالة بين متلقي الخدمة التي تراعي الظروف الإنسانية لذوي الإحتياجات الخاصة والنساء والأطفال في مراكز تقديم الخدمة، وفي حال تعذر ذلك فإن البديل هو المساواة. وقد تكون أفضل السبل لتحقيق المساواة استخدام برامج التحول الرقمي في ضبط تسلسل الدور للمراجعين.

سادساً: سيادة القانون: فكل متلقي الخدمة يخضعون للإجراءات القانونية (القوانين والأنظمة والتعليمات). ويعتبر الالتزام بالدور من قبل الموظف و متلقي الخدمة تطبيق لسيادة القانون. ويعتبر أيضاً إلتزام الموظف بساعات العمل الرسمي خضوع لسيادة القانون. ويعتبر تقييد المسؤول بشروط الترشيح للدورات التدريبية إلتزام بمبدأ سيادة القانون. وهنا يمكن استخدام البرمجيات التي تساعد في التخفيف من تدخل الموظفين.

سابعاً: المسائلة: هي الوسيلة التي يتم فيها ضبط المخالفات ومنع الفساد في الجهاز الحكومي، وإذا كانت القرائن تدلل على وجود مخالفات متعمدة أو حالة فساد فيجب الانتقال الى مرحلة أبعد وهي المحاسبة. وللتخفيف من الأخطاء البشرية يمكن استخدام البرمجيات المناسبة. وكلما كان متلقي الخدمة شركاء في

المسائلة كلما كان النجاح في تحقيق الهدف من المسائلة أكبر. فالمسائلة في حد ذاتها ليست هدف وإنما الهدف هو تحقيق أهداف المؤسسة بما يحقق رضا متلقي الخدمة.

ثامناً: بناء توافق الآراء: التوافق يحقق رضا أكبر من الأخذ برأي الأغلبية، ولأن الخدمات الحكومية تحتاج رضا أكثر فإن التوافق يشكل قوة للمؤسسة. وللحصول على التوافق فإن على الإدارات مشاركة متلقي الخدمات في تطوير الخدمات بل والخطط المستقبلية كلما كان ذلك ممكناً. ويستفاد من النقد الموجه عبر منصات التواصل الاجتماعي والرسائل في تطوير الخدمات.

تاسعاً: الإستجابة: الرد الإيجابي على التغذية الراجعة من متلقي الخدمة يكون بالإستجابة لطلباتهم بالتعديل أو التغيير. وقد يكون النقد موجه الى الأسس التي تحكم العمل أو الموظف الذي يقدم الخدمة أو آليات تقديم الخدمة، وهذا يتطلب اتخاذ قرارات من الإدارة تتصف بالعدالة والمساواة وتحت سيادة القانون وفيها مسائلة إذا تطلب الأمر. ولمرونة الاستجابة وسرعتها فإن التواصل مع متلقي الخدمة بالوسائل الأسهل يمثل الأداء الأكثر فاعلية.

(١) للتوسع أنظر: رئاسة الوزراء الاردنية: الأجندة الوطنية.

https://www.pm.gov.jo/AR/Pages/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AC%D9%86%D8%AF%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A%D8%A9

(٢) للتوسع أنظر:

The Oxford Learner's Dictionary: *the Citizen's Charter*

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/the-citizen-s-charter>

الخاتمة:

خلصت الدراسة الى أن توظيف التحول الرقمي في حوكمة الخدمات الحكومية يساهم في تحقيق رضا متلقي الخدمات الحكومية.

نتائج البحث:

- ١- الحاجة الى التطوير المستمر للخدمات الحكومية لتلبي رغبات وحاجات متلقي الخدمات الحكومية.
- ٢- تشكل عناصر الحوكمة أساس يمكن الإعتماد عليه لتحسين الخدمات الحكومية وتطيرها.
- ٣- استخدام التحول الرقمي يقلل من كلفة تطبيق الحوكمة ويساعد في شفافية الخدمات الحكومية.

التوصيات:

- ١- ضرورة استخدام الحوكمة كرسيلة لتطوير وتحسين الخدمات الحكومية.
- ٢- ضرورة توظيف التكنولوجيا والتحول الرقمي في حوكمة الخدمات الحكومية.

المصادر والمراجع

١- المصادر والمراجع العربية

- البابلي، نبيل (٢٠١٨). الحكم الرشيد: الأبعاد والمعايير والمتطلبات، المعهد المصري للدراسات، إسطنبول.
- عبيدات، واخرون (١٩٩٩). منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. عمان/الاردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبدالفتاح، سيف الدين (٢٠١١). "الحكم الصالح الرشيد من منظور إسلامي"، مجلة المسلم المعاصر، العدد ١٣٩.
- عليان، ربحي (٢٠٠١). البحث العلمي: أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته. عمان/الاردن، بيت الافكار الدولية.
- الكايد، زهير عبدالكريم رشاد (٢٠٠٣). الحكمانية: قضايا وتطبيقات، ط١، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- فرجاني، نادر (٢٠٠٢). تقرير التنمية الانسانية العربية ٢٠٠٢، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، عمان، أيقونات للخدمات المطبعية .
- محمد، جبريل (٢٠٠٥). الولاء المدني مقابل الولاء العضوي: دراسة لحالة الحكم في فلسطين، رام الله، المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع.
- وليد، خلاف (٢٠١٠/٢٠٠٩). دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية- جامعة منتوري (قسنطينة)/الجزائر.
- جمعة، سلوى شعراوي (١٩٩٩). مفهوم إدارة الدولة والمجتمع: إشكاليات نظرية، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد ٢٤٩.

٢- المواقع الالكترونية

- رئاسة الوزراء الاردنية: الأجندة الوطنية.

https://www.pm.gov.jo/AR/Pages/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AC%D9%86%D8%AF%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A%D8%A9

- The Oxford Learner's Dictionary: the Citizen's Charter

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/the-citizen-s-charter>

٣- المراجع باللغة الانكليزية:

- Kaufmann, Daniel & Kraay, Aart & Mastruzzi, Massimo (2010). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues, Brookings Institution
- OECD (1995). **Participatory Development and Good Governance, Development Co-Operation Guidelines Series**, OECD.
- Plumptre, Tim & Graham, John (1999). Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives, Institute On Governance, December 3, 1999.
- UNDP (1997). **Governance for Sustainable Human Development**.
http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/258/hdr_1997_en_complete_nostats.pdf
- The World Bank, A Decade of Measuring The Quality of Governance: Governance Matters 2007, Worldwide Governance Indicators 1996–2006, **World Bank Institute**, Development Research Group, Washington, 2007, (visit :
http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/1740479-1150402582357/2661829-1158008871017/booklet_decade_of_measuring_governance.pdf