

# دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العامة (دراسة تطبيقية على محافظة القاهرة)

د. سامي أحمد مراد<sup>١</sup>

## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للدراسة

#### أولاً - المقدمة:

إن العالم بأسره قد دخل مرحلة متطورة ضمن آفاق عصر المعلومات بهدف الاستفادة من التقنيات المتاحة في مجال نظم وتقنية المعلومات والاتصالات الذي أصبح المعيار الأساسي الذي تقاس به درجة تقدم الأمم.

وقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين ثورة هائلة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات فاقت كل التوقعات وأحدثت تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية كبيرة على مستوى العالم، وكان أحد هذه التغيرات ظهور مفهوم «العولمة»، الذي جسده شبكة الإنترنت بنموها الهائل والتي أسهمت في تحول العالم إلى قرية صغيرة.

وهذا الاندفاع نحو التعامل الإلكتروني والتغيرات التي تلتها، استدعت انتباه الحكومات إلى واقع جديد أصبح التعامل معه ضرورة حتمية، فالتجهت نحو تنظيمه والاستفادة منه في أعمالها، من أجل الحفاظ على نهضة دولها ودعم مسيرة التنمية فيها.

(#) دكتوراه في إدارة الأعمال، جمهورية مصر العربية.

ويعد تحديث الدول بقطاعاتها المختلفة مطلبًا مهمًا وضروريًا لكي تكون قادرة على التعامل مع هذه التغيرات؛ لذلك بات من الأهمية بمكان على المنظمات الحكومية أن تسعى بقوة إلى تحقيق أداء أفضل في ظل هذه التحديات. ولا شك أن العالم المعاصر يعيش فترة انتقالية لعملية تحول كبرى تتمثل في اختزال عامل الزمن وتقارب المسافات، الأمر الذي أصبح معه استخدام الحاسبات والشبكات الإلكترونية من ضروريات تنفيذ العمل لتحقيق التميز والارتقاء بمستوى الأداء الحكومي.

ويمكن القول إن مفهوم «الحكومة الإلكترونية» من الأفكار حديثة التطبيق، وتقوم فلسفته على فكرة تقديم الحل الأمثل لتعامل الحكومة مع المواطنين في الحصول على الخدمة مباشرة ودون الدخول في تعقيدات إدارية، حيث سيكون بمقدور المواطن الحصول على الخدمة وهو جالس في منزله وفي الوقت الذي يقرره.

وما يتعين تأكيده هو أن الحكومة الإلكترونية تعد بمثابة حلقة اتصال بين الحكومة والمواطنين، وأن لها دورًا مهمًا ومؤثرًا في تنمية الثقافة والوعي للمواطنين وسرعة الإنجاز وتخفيض التكاليف وتبسيط الإجراءات، فضلًا عن تحقيق الشفافية في إدارة المنظمة العامة، بالإضافة إلى دورها في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة.

ولقد أصبح من الواضح بجلاء أن التوجه نحو الحكومة الإلكترونية واستخدام تطبيقاتها في المنظمات العامة، هو أحد المحاور الأساسية التي تدعم دور الدولة لتقديم خدماتها بشكل أفضل، وتطوير وحداتها الحكومية وتحديثها بما يعود في النهاية على الدولة والمواطنين بالنعف وتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.

ولقد أخذت الحكومة المصرية على عاتقها مهمة تطوير المنظمات الحكومية وإصلاحها بهدف تقديم خدمات أفضل وبأسلوب أيسر بالشكل الذي يولد الثقة بينها وبين المواطنين. وتعد الحكومة الإلكترونية من أحدث هذه التوجهات التي تبنتها الدولة وعملت على توفير الأسس والدعائم كافة التي تقوم عليها، من أجل نجاحها في تحسين خدماتها وتحديث وحداتها الحكومية، وبالرغم من ذلك هناك بعض السلبيات والتحديات التي تعوق مسيرة النجاح.

### ثانياً- المشكلة البحثية:

تقوم الوحدات المحلية بمحافظة القاهرة بتقديم عدد من الخدمات العامة التي تهم المواطنين وتؤثر في حياتهم بشكل مباشرة لتحقيق التنمية في المجتمع. وتجدد الإشارة إلى أن سياسات الدولة اتجهت إلى اتخاذ عدد من الإجراءات التي تساعد على الحد من انتشار الفساد، والارتفاع بدرجة فاعلية الخدمات المقدمة، وتبذل الحكومة جهودًا كبيرة من أجل إزالة المعوقات كافة. فضلاً عن ذلك هناك نقص في الثقافة الإلكترونية لدى عدد كبير من الفئات المتعلمة في مصر وعدم معرفتهم بأساليب التعامل مع الحاسبات الآلية للحصول على الخدمات الحكومية، لذا فإن الحكومة المصرية تنظر إلى «نموذج الحكومة الإلكترونية» على أنه أحد المداخل الحديثة للإصلاح الإداري، وكذلك عدم توافر التمويل المالي اللازم وعدم إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية لمراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية من حيث التكلفة والعائد الاقتصادي.

هذا فضلاً عن البيروقراطية الشديدة السائدة في المنظمات العامة وارتباطها بلوائح وقوانين وتشريعات تعوق سرعة اتخاذ القرارات، وابتكار أساليب عمل

جديدة تتواءم مع النظم الإلكترونية المستخدمة؛ لكي تعمل على جذب الاستثمار في مصر.

من خلال العرض السابق لظواهر مشكلة الدراسة يتضح أن المشكلة الأساسية هي ضرورة وجود إطار متكامل لتطبيق المفاهيم العلمية للحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات العامة التي تقدمها تلك المنظمات وخاصة الوحدات المحلية؛ وذلك لتسهيل الحصول عليها والتنسيق بين الهيئات الحكومية المختلفة، تيسيراً على المواطنين وعملاً على راحتهم وتوفير وقتهم وجهدهم بأقل التكاليف في إطار الشفافية.

### ثالثاً - أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

1- إن تحسين جودة الخدمات العامة وبصفة خاصة التي تقدمها الوحدات المحلية بمحافظة القاهرة، يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء للوصول إلى المستويات العالمية.

2- تعد الحكومة الإلكترونية مدخلاً متكاملًا لإصلاح المنظمات العامة، من خلال القضاء على البيروقراطية وتعقيد الإجراءات والوساطة والرشوة وتضارب الاختصاصات وتضخم الجهاز الإداري، مما يضمن الفاعلية في الأداء.

3- تنمية القدرات الذاتية ونشر الوعي للعاملين بأهمية الدور الحيوي للحكومة الإلكترونية في أداء العمل.

4- إن التحول إلى الخدمات الحكومية الإلكترونية يسهم في تلبية احتياجات المواطنين وتقليل الوقت والجهد والتكلفة، للوصول إلى الجودة المطلوبة في الأداء، وتحقيق رغبات المواطنين.

## رابعاً- أهداف الدراسة:

- 1- تحديد أثر تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات العامة.
- 2- تحديد مفهوم الحكومة الإلكترونية وأهدافها وأهميتها ومقومات نجاح تطبيقها في الوحدات المحلية، والمعوقات الأساسية التي تحد من فاعليتها.
- 3- التعرف على حجم الإفادة من تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية ومدى استجابة العاملين بالوحدات المحلية.
- 4- تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساعد في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة.

## خامساً- فرضية الدراسة:

توجد علاقة ارتباط جوهريّة بين تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات العامة داخل محافظة القاهرة.

## سادساً- حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العامة بالتطبيق على محافظة القاهرة.
- 2- الحدود الزمنية: دراسة البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة في الفترة من أول شهر مارس 2015 إلى آخر شهر أكتوبر 2015.
- 3- الحدود المكانية: سوف نركز على محافظة القاهرة التي يبلغ عدد سكانها 9.2 مليون نسمة بنسبة 10.6% من إجمالي سكان مصر الذين بلغ عددهم 87 مليون نسمة طبقاً لتقرير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء في 2014/8/19<sup>(1)</sup>، وعدد الأحياء بها 37 حيًا، مقسّمة على خمس مناطق، وسوف

تركز الدراسة على حي من كل منطقة كما يلي (منطقة وسط القاهرة أُخذ منها حي باب الشعرية - منطقة شرق القاهرة أُخذ منها حي مصر الجديدة - منطقة غرب القاهرة أُخذ منها حي الزمالك - منطقة شمال القاهرة أُخذ منها حي الزيتون - منطقة جنوب القاهرة أُخذ منها حي مصر القديمة).

### سابعاً - منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي قام على:

1- الدراسة النظرية: حيث تم الاطلاع على المراجع والدراسات والأبحاث والدوريات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث.

2- الدراسة الميدانية: قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية للنظام الحالي في الوحدات المحلية (الأحياء) بمحافظة القاهرة محل الدراسة لتقصي المعلومات وإجراء مقابلات مع العاملين داخل الأحياء، مستخدماً قائمة استبيان لهم، كما قام بإجراء مقابلات مع عدد من المواطنين الذين يتعاملون مع هذه الأحياء مستخدماً قائمة استبيان خاصة بهم.

### ثامناً - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة القاهرة محل الدراسة، والمواطنين المترددين عليهم لطلب الخدمات، خلال الفترة الزمنية من أول مارس 2015 إلى آخر شهر أكتوبر 2015 وقت إجراء الدراسة الميدانية.

### تاسعاً - عينة الدراسة:

اعتمد الباحث في اختيار مفردات العينة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد تم تحديد معامل الثقة في نتائج الدراسة بنسبة 95%.

وفي هذه الدراسة كان مجتمع البحث هو محافظة القاهرة، وقد تم اختيار خمسة أحياء هي: الزيتون - باب الشعرية - الزمالك - مصر القديمة - مصر الجديدة وذلك لاختلاف نوعية المترددين على الوحدات المحلية بتلك الأحياء، وكان إجمالي عدد العاملين في الأحياء الخمسة 1775 موظفًا<sup>(2)</sup>؛ إذ إن حجم العينة:

$$n = \frac{NPq}{(N-1)D+pq} \quad (3)$$

$$n = \frac{1775 \times 0.5 \times 0.5}{(1775-1)0.000625+0.5 \times 0.5} = 330 \text{ موظفًا}$$

كما تم اختيار 385 مواطنًا من المستفيدين من خدمات الأحياء الخمسة، ولأن المجتمع غير محدود فإن حجم العينة:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2} \quad (4)$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} = 385 \text{ مواطنًا}$$

أخذ 75 مواطنًا من حي الزيتون، 75 من حي الزمالك، 80 من حي باب الشعرية، 80 من حي مصر القديمة، 75 من حي مصر الجديدة وبذلك أصبحت مفردات العينة الصحيحة التي تم جمعها من العاملين والمواطنين كالتالي:

330 استثمارة صحيحة من العاملين.

385 استثمارة صحيحة من المواطنين.

715 استثمارة صحيحة.

علمًا بأن الباحث قد وزع استمارات تزيد عن هذا العدد، وتم استبعاد الاستثمارات التي لم تُستوفَ بطريقة صحيحة.

## عاشراً - استمارات الاستبيان:

قام الباحث بتصميم استمارتي استبيان تحتوى الأولى على 38 سؤالاً موجهًا إلى عينة الدراسة من العاملين بالأحياء الخمسة، والثانية تحتوي على 18 سؤالاً موجهًا إلى المواطنين، وتم تقسيم الأسئلة وعددها 56 سؤالاً إلى أربعة أقسام رئيسة كما يلي:

القسم الأول: رغبة العاملين واستعدادهم في تطبيق الحكومة الإلكترونية.

القسم الثاني: توافر عناصر البنية الأساسية التكنولوجية.

القسم الثالث: العوامل التنظيمية.

القسم الرابع: استعداد المواطنين للحصول على الخدمة عبر شبكة الإنترنت.

\*

معهد البحوث والدراسات العربية

RESEARCH IN THE ARAB WORLD INSTITUTE OF STUDIES

مركز البحوث والدراسات العربية



## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### المبحث الأول

#### الحكومة الإلكترونية

##### أولاً - المقدمة:

المنظمة الحكومية هي تنظيم اجتماعي رسمي يقوم على فكرة العمل الجماعي وعلى التكامل مع النظام الاجتماعي والسياسي والاقتصادي الأكبر، وهو المجتمع، لتحقيق مجموعة من الأهداف العامة المتميزة والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالصالح العام.

وتمتلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عناصر قوة باستطاعتها فرض تغيير في أنماط العمل والإدارة في الدوائر الحكومية، لرفع كفاءة الأداء وكسب الوقت والمال والجهد، وإمكانية اشتراك المواطنين والمجتمع المدني في مناقشة السياسات، من خلال الحوار المباشر ودعم اتخاذ القرارات، وصياغة السياسات بشكل أكثر تفهماً لمتطلبات المواطنين واحتياجاتهم<sup>(5)</sup>.

إن مشروع الحكومة الإلكترونية يقدم الحل الأمثل لتعامل الحكومة مع المواطنين في الحصول على الخدمة مباشرة ودون التدخل في تعقيدات إدارية، وبالشفافية المطلوبة<sup>(6)</sup>.

##### ثانياً - مفهوم الحكومة الإلكترونية:

يرى الباحث أن الحكومة الإلكترونية هي حكومة تؤمن بإدارة عامة فاعلة من خلال استخدام وسائل التقنية الحديثة المتطورة في مجال المعلوماتية

والاتصالات، وذلك لتقديم الخدمات والمعلومات للمواطنين والمؤسسات وفق ضمانات أمنية، بالشفافية المطلوبة وجودة وسرعة وتكلفة مناسبة لتحقيق رضا المستفيدين.

### ثالثاً - خصائص الحكومة الإلكترونية:

- 1- عدم الاعتماد على وثائق ورقية بقدر الاعتماد على الوثائق الإلكترونية الأسرع والأسهل حفظاً وتعديلاً واسترجاعاً.
- 1- إتاحة عقد مؤتمرات عن بُعد، من خلال أجهزة متصلة بشبكات الحكومة الإلكترونية دون انتقال الأفراد.
- 2- المرونة والسرعة في الاستجابة للحدث المتغير بلا تقييد بالحدود الزمنية والمكانية.
- 3- الاعتماد على أدوات إلكترونية في متابعة البريد أو المعلومات من الأرشيف الإلكتروني ويكون التراسل من خلاله.
- 4- الانتقال من المتابعة بواسطة التقارير الورقية إلى المتابعة الإلكترونية على الشاشات والقيام بالمراقبة والعمل عن بعد.
- 5- الاعتماد على عنصر بشري مؤهل ومدرب يمكنه التعامل مع هذه التكنولوجيا والتوافق معها<sup>(7)</sup>.

### رابعاً - أسباب نشأة الحكومة الإلكترونية:

- 1- التغيرات الجذرية في النظام العالمي الجديد وتبعات العولمة وتأثيرها على الأنشطة في المنظمات العامة، والتحول السياسي والتغيرات الاقتصادية والاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية، وانتقال التكنولوجيا والتحول الثقافي - كل ذلك أدى إلى تحول العالم إلى قرية واحدة وسوق مفتوح.

2- التطورات الهائلة في مجال ثورة المعلومات والاتصالات، وأهمية الاعتماد على عنصر المعلومات في إدارة المؤسسات.

3- فرض المنظمات الدولية شروطًا تطبق سياسات الإصلاح للوحدات الحكومية، للحصول على مساعداتها، خاصة في مجال حقوق الإنسان وحماية البيئة والرعاية الصحية، وهو ما أدى إلى ضرورة إدخال تغييرات على الدور التقليدي للإدارة العامة والتحول للحكومة الإلكترونية بوصفها أداة لإحداث الإصلاح.

4- التطور في طرق وأساليب تقديم الخدمات ودخول القطاع الخاص شريكًا رئيسًا مع الحكومة ومؤسساتها في تقديم هذه الخدمات، والاعتماد على أساليب تكنولوجية متنوعة أدت إلى تغيير النظرة إلى مفهوم الخدمة وأبعادها وأساليب تقديمها<sup>(8)</sup>.

5- زيادة الضغوط الدولية والمحلية التي تطالب بضرورة تطبيق عناصر الحوكمة، مثل المساءلة والشفافية واللامركزية، الأمر الذي تطلب بالضرورة التحول إلى الحكومة الإلكترونية التي تساعد على تحقيق ذلك.

6- الاهتمام بعنصر الكفاءة في الممارسات الحكومية، وذلك بالتركيز على تخفيض المُدخَلات وزيادة المخرجات، ومن ثمَّ تحقيق الإفادة من اعتمادات الموازنة العامة للدولة، وهو ما يتطلب بالضرورة تطوير العمل على نحو ينعكس على تطوير خدمات المنظمات العامة.

7- ظهور الاتجاه المعروف باسم «حكومة موجهة للعميل»، حيث تتعامل المنظمات العامة مع مجموعة من العملاء ذوي المصالح، ومن الضروري العمل على تحقيق توقعاتهم من خلال ما تقدمه من خدمات، حيث إن الحكومة الإلكترونية تقدم الخدمة للمواطنين في الوقت والمكان والمناسب وتسهل من التعرف على توقعاتهم وتحقيق رغباتهم.

8- التغيير في فكر الإدارة العامة من خلال التركيز على مفهوم الحكومة الموجهة بالنتائج، وبالتالي ضرورة وجود خطة محددة وأهداف يمكن قياسها، ومن ثمّ الحكم على قدرة المنظمات العامة وكفاءاتها من خلال مدى تحقيقها لهذه الأهداف.

9- تزايد الاتجاه في المنظمات العامة نحو تطبيق مدخل ثقافة الربحية، بمعنى أن أي قرار حكومي ينبغي أن يخضع لتحقيق العائد من التكلفة، لذلك فإن الرقابة على الأداء الحكومي هي الرقابة من خلال قياس العائد من الإنفاق أكثر منه الرقابة على الإنفاق وسلامته.

10- تزايد الضغوط لتخفيف البيروقراطية في المنظمات العامة نتيجة التعقيدات المصاحبة لتوفير الخدمات<sup>(9)</sup>.

### **خامساً - أهداف الحكومة الإلكترونية:**

1- تبسيط إجراءات العمل في المنظمات العامة، وتوفير مناخ مشجع للاستثمار.

2- تطوير أساليب تقديم الخدمات للمواطنين في أي وقت، وتوفير خصائص الدقة والأفضل والأقل وقتاً وتكلفة في الحصول على الخدمة، وضمان توفير السرية والأمان للمعلومات<sup>(10)</sup>.

3- تحقيق التوسع والانتشار في وصول خدمات الحكومة إلى جميع من يطلبها، وهو ما يترتب عليه توفير عنصري الشفافية والعدالة.

4- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال توجيهها للعمل في مهام أكثر إنتاجية.

5- تطوير الممارسات الإدارية في الأجهزة الحكومية عبر تطبيق أحدث

الأساليب الإدارية مثل إدارة خدمة العميل والجودة الشاملة للخدمة، وتقديم آليات فاعلة وداعمة لاتخاذ القرارات، والقضاء على الروتين والبيروقراطية في الأجهزة الحكومية<sup>(11)</sup>.

6- تحقيق الشفافية في المعلومات وعرضها أمام المواطنين، بحيث يمكن التعرف باستمرار على الاتجاهات الحكومية في مجال تقديم الخدمات الحكومية.

7- تحسين النشاط الاقتصادي للدولة من خلال توفير أجواء تحقق سرعة تدفق التجارة وإزالة عقباتها عبر مَيِّكنة الخدمات المرتبطة بالأداء الاقتصادي وتفعيل التجارة الإلكترونية<sup>(12)</sup>.

8- الديمقراطية الإلكترونية: تعمل الحكومة على تفعيل مشاركة المواطنين في إدارة شؤون المجتمع بممارسة الحقوق المدنية كافة، وأداء الواجبات الوطنية، ومباشرة المواطن المصري لحقوقه السياسية المكفولة له دستورياً<sup>(13)</sup>.

#### سادساً- أهمية الحكومة الإلكترونية:

1- تعد الحكومة الإلكترونية الأسلوب المناسب للحكومة لكي تواكب التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتلبية احتياجات المواطنين.

2- تمكن الدولة من الدخول في الاقتصاد العالمي والاندماج في تفاعلاته المختلفة، والتوسع في التجارة الإلكترونية<sup>(14)</sup>.

3- تعد إحدى أدوات تفعيل تطوير الجهاز الإداري للدولة الذي يحتاج إلى إعادة هيكلة شاملة، وكذلك تبسيط الإجراءات ومَيِّكنة تقديم الخدمات وتدريب الموارد البشرية<sup>(15)</sup>.

4- أهمية تغيير دور الدولة والرؤية المعاصرة لهذا الدور، وإعادة النظر في

دور العلاقة بين أجهزة الحكومة وبين الحكومة والمتعاملين معها وتنظيم هذه العلاقة من جانب آخر.

5- إحداث تغيير جوهري في الفكر والمنهج وإجراءات العمل لخدمة المجتمع، وذلك في ما يتعلق بتحسين علاقة أفراد المجتمع بوحدة الجهاز الإداري.

6- منع الازدواجية بين المؤسسات والوزارات في الاختصاصات المتعلقة بتقديم الخدمة للمواطنين وتوفيرها وتحقيق التكامل بينهما<sup>(16)</sup>.

### سابعاً - فوائد الحكومة الإلكترونية:

الفوائد من تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية:

(أ) بالنسبة للحكومة:

1- تبسيط الإجراءات، حيث يؤدي تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية إلى

التخلص من البيروقراطية، ومن ثمَّ سرعة الإنجاز وتخفيض التكلفة.

2- سهولة نقل المعلومات بكل شفافية والاحتفاظ بها، وإمكانية استرجاعها.

3- تعزيز المساءلة والشفافية، مما يؤدي إلى الحد من الفساد والمحسوبية.

4- عدم تكديس المنظمات العامة بالمواطنين، وبالتالي تخفيف حدة ازدحام

المرور.

5- تحقيق مبدأ الموضوعية والعدالة، من خلال توفير المعلومات اللازمة

عن الخدمة للجميع دون تمييز<sup>(17)</sup>.

6- إتاحة التحويل الإلكتروني للنماذج بين الإدارات الحكومية، وهو ما

يوفر الوقت والجهد، ويحد من التنقل بين الإدارات<sup>(18)</sup>.

ب) بالنسبة للمواطن:

- 1- يحقق تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية المساواة بين المواطنين، ويقلل من «الواسطة»؛ مما يساعد على حفظ النظام.
- 2- توفير المعلومات والخدمات على مدار 24 ساعة؛ مما يؤدي إلى إراحة المواطنين وتخفيف العبء عليهم.
- 3- اختصار الوقت وتوفير الجهد اللازمين للحصول على الخدمة.
- 4- تحسين مستوى أداء الخدمة من خلال تفادي الأخطاء اليدوية.
- 5- سهولة تصميم برامج الموقع الإلكتروني وإجراءاتها في الحصول على الخدمة بطريقة ميسرة، وبالتالي تقليل عدد مرات التردد ومنع التكدس والزحام في المنظمات العامة<sup>(19)</sup>.

ج) بالنسبة للأداء التنظيمي داخل الوحدات الحكومية:

- 1- يحقق تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية الفاعلية للمنظمات العامة، وبشكل يحافظ على بقاء تلك المنظمات واستمرارها في مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها الحكومات المعاصرة.
- 2- يتيح تحول التنظيم من تنظيم هرمي إلى أفقي أو شبكي، وذلك عندما تصبح المعلومة متاحة للجميع.
- 3- يتم من خلال تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية التركيز على النتائج النهائية، من خلال تقييم أداء الموظفين ومكافأتهم على أساسها.
- 4- يحقق تطبيقه إعطاء الأفراد الاستقلالية في أثناء تأدية أعمالهم، حيث إن نظام الميكنة يسير وفق برنامج محدد بدلاً من إحساسهم بالرقابة المستمرة.
- 5- يساعد تطبيقه على وضوح الإجراءات وسهولتها والبعد عن الروتين والتعقيدات الإدارية<sup>(20)</sup>.

## ثامنا- متطلبات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية:

1- تحديد البنية التحتية للمعلوماتية وتوفيرها، وإصلاح الممارسات الإدارية بالجهات الحكومية وتطويرها، يكون من منطلق الأداء الإداري المناسب للتحويل إلى ميكنة الأنشطة، والتعامل مع الجمهور<sup>(21)</sup>.

2- تفعيل أدوار القيادات والعاملين في المنظمات العامة وتحسين هذه الأدوار، ويتطلب قيادة سياسية وإدارية قوية تلتزم بدعم الجهود وتوفير الموارد اللازمة كافة؛ من الوقت والجهد والمال، كما يتطلب وجود عاملين قادرين على استيعاب تقنياتها، وذلك بدعم الجهود التي تؤدي إلى التحول نحو الحكومة الإلكترونية من أجل تحسين الأداء والاستغلال الأمثل للموارد والجهد والوقت<sup>(22)</sup>.

3- ضرورة توفير رؤية واضحة لمستقبل الحكومة الإلكترونية، ويتطلب ذلك تحديد الرؤية والرسالة والأولية والمعايير المرتبطة بكل منهما، بحيث يراعى أن يكون ذلك وفق التطورات التكنولوجية الحديثة لمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك يفرض على المنظمات العامة أن يكون لديها خطط إستراتيجية محددة المعالم تتضمن أهدافاً واضحة ترتبط بكيفية تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية المتاحة بالمنظمات العامة.

4- توفير آليات لتحقيق التعاون بين المنظمات العامة التي تطبق مدخل الحكومة الإلكترونية، وبين المجتمع المدني ومنظماته والمواطنين، وتوفير كم كبير من المعلومات ذات الأهمية للأفراد، والمشاركة الإيجابية للتعرف على وجهات النظر المختلفة، بحيث يتم إرساء علاقات متبادلة مع المجتمع وتهيئته للتعامل مع التقنيات الحديثة؛ لتحقيق النفع للمجتمع ككل<sup>(23)</sup>.

5- توافر دراسات الجدوى الاقتصادية لمشروعات الحكومة الإلكترونية من خلال تحليل التكلفة والعائد.



6- إجراء التحليل والتقييم للبيئة التي ستعمل من خلالها الحكومة الإلكترونية، من خلال التركيز على تحديد عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، من أجل النجاح في وضع إستراتيجية ناجحة<sup>(24)</sup>.

7- تمكين المواطنين من التعامل مع الحكومة الإلكترونية، حيث يقتضي التعامل مع شبكة الإنترنت أن يكون هناك إلمام من جانب المواطنين بالقراءة والكتابة، ومن ثمّ تتم معرفة طرق التعامل على الحاسب الآلي.

8- توفير عناصر الحماية والسرية والأمن للمعلومات والإجراءات للخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية، والعمل على حماية المعاملات الإلكترونية على شبكة الإنترنت بين الهيئات والأفراد والهيئات وبعضها البعض من عمليات القرصنة والتزوير، وكذلك عمليات الدفع والتحويل وتوقيع عقوبات صارمة على المخالفين<sup>(25)</sup>.

9- توفير أدوات للتفاعل بين المنظمات الحكومية والمواطنين، وذلك بهدف تحقيق الشفافية في التعامل والقدرة على مواجهة المشاكل، بحيث تكون هناك آلية للإصلاح ومعرفة رأيهم في مستوى أداء الخدمات وتبادل الأفكار وتفعيل دور الإعلام المجتمعي، وزيادة الوعي بالحكومة الإلكترونية وخدماتها وإيضاح العائد من مشاركة الأفراد في عمليات تخطيط خدمات البوابات الإلكترونية، مما يحقق بناء تصور جديد لدى الأفراد<sup>(26)</sup>.

10- تعديل البيئة التشريعية وتطويرها، من خلال إصدار تشريعات تتعلق بأنشطة الحكومة الإلكترونية، وتساعد على تقديم خدماتها بأمان، وتؤدي إلى تحرير الإدارة الإلكترونية وإزالة التشريعات التي تعرقل تطبيقها.

## المبحث الثاني

### جودة الخدمات العامة

#### أولاً - مفهوم الخدمات العامة:

إن الخدمات العامة كما يعرفها خبراء الإدارة العامة هي الحاجات الضرورية لحفظ حاجات الإنسان وتأمين رفاهيته، والتي يجب توفرها بالنسبة للسواد الأعظم من الشعب، وعلى أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين وتلبية هذه الخدمات العامة<sup>(27)</sup>.

ويرى الباحث أن الخدمة العامة تعني تقديم منفعة عامة يستفيد منها المواطنون كافة، وهي شيء غير ملموس تختص وتلتزم الدولة بتقديمه من أجل تلبية الاحتياجات للمواطنين، مع مراعاة الأبعاد الاجتماعية والمادية والنفسية لهم.

#### ثانياً - أبعاد الخدمة وخصائصها:

- 1- للخدمة أبعاد متعلقة بالجوانب الوظيفية ذات العلاقة، وهي تركز على التفاعل بين مقدم الخدمة وملتقيها، وضرورة إقناع العميل بجودة الخدمة من أجل الحصول على رضاه.
- 2- الإمكانيات المادية المتعلقة بمكان تأدية الخدمة والتي تؤثر على الصورة الذهنية لدى العميل.
- 3- الأبعاد ذات العلاقة بالنواحي الفنية المرتبطة بالخدمة، حيث تتعلق هذه النواحي بالتكنولوجيا والاتصالات التي تساعد على تقديم الخدمة بطريقة سهلة، مع جودة عالية وبالسرية المطلوبة<sup>(28)</sup>.

- 4- الأبعاد والمكونات المرتبطة بخصائص الخدمة بصفة عامة ومن أهمها:
- أ) تعد الخدمات - قبل الحصول عليها - أمورًا غير ملموسة ولا يمكن إدراكها.
- ب) عدم انفصال الخدمة: يتم إنتاج الخدمات في الوقت نفسه الذي تستهلك فيه، ولا يوجد فاصل زمني بين إنتاج الخدمة واستهلاكها.
- ج) عدم التجانس: هناك تغيير عند كل أداء للخدمة، وهذا يتوقف على الشخص القائم بالخدمة، ومكان أداء الخدمة، وطالب الخدمة.
- د) عدم القابلية للتخزين: إن الخدمة التي يتم تقديمها يتم استهلاكها في وقت إنتاجها نفسه، وهي تتمتع بخاصية الفناء السريع، كما أنها غير قابلة لإعادة تداولها أو الانتفاع بها مرة أخرى<sup>(29)</sup>.

### ثالثًا - مفهوم جودة الخدمة:

يرى الباحث جودة الخدمة بأنها قدرة المنظمة على تقديم خدمة قادرة على الوفاء بحاجات العملاء ورغباتهم بما يحقق رضاهم وتوقعاتهم وأكثر.

### رابعًا - أبعاد جودة الخدمة:

- 1- الاعتمادية: وتعني قيام المنظمة بتقديم الخدمة للعملاء بصورة سليمة، ومن أول مرة في الوقت المحدد، وبالمستوى نفسه الذي وعدت به عملاءها.
- 2- الاستجابة: وهي استعداد موظفي الخدمة لتقديم الخدمة للعملاء، والاستجابة لطلباتهم وحل مشكلاتهم بصورة سريعة.
- 3- الكفاءة: وهي امتلاك موظفي الخدمة القدرات اللازمة لأداء الخدمة للعملاء بالشكل المناسب.

- 4- الفورية: وتعني حصول العميل على الخدمة في الوقت والمكان المناسبين.
- 5- الكياسة: وتظهر تعامل موظفي الخدمة مع العملاء بأدب واحترام، وكذا الاهتمام بمشاعرهم.
- 6- الاتصال: ويعني إخبار المنظمة للعملاء بالخدمة التي ستقدم إليهم وسعرها، والاستماع إليهم، مع التأكيد على حل المشكلات.
- 7- الثقة: وهي ثقة العميل في منظمة الخدمة، وتصديقه لموظفيها.
- 8- الأمان: أن تكون الخدمة المقدمة خالية من المخاطر، بحيث يتوافر فيها كل من الأمان المادي والأمان المالي والثقة.
- 9- الفهم / معرفة العميل: يعني قيام المنظمة ببذل الجهد لفهم احتياجات وطلبات العميل.
- 10- الجوانب الملموسة: وتشمل التسهيلات المادية المرتبطة بالخدمة المقدمة، مثل الأجهزة والمعدات المستخدمة في أدائها<sup>(30)</sup>.

### **خامساً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتفعيل الجودة وتحقيقها:**

تعد إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية التي نالت الكثير من الاهتمامات لدى العديد من الباحثين على المستوى الأكاديمي والمنظمات المختلفة على المستوى العملي<sup>(31)</sup>.

ويمكن أن نشير إلى تفسير مفهوم الجودة الشاملة من خلال عدة آراء نوضحها كما يلي:

- 1- المدخل الإستراتيجي لتفسير الجودة الشاملة: ينظر هنا إلى الجودة الشاملة على أنها «إستراتيجية تنظيمية يصاحبها مجموعة من الوسائل التي تقود المنظمة لتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيد»<sup>(32)</sup>.

2- مدخل التحسين المستمر لتفسير الجودة الشاملة: تعد الجودة الشاملة مجموعة من المفاهيم والأدوات التي تعمل على جعل جميع الموظفين يركزون على التحسين المستمر من وجهة نظر المستفيدين<sup>(33)</sup>.

3- المدخل الثقافي لتفسير الجودة الشاملة: تعني الجودة الشاملة إيجاد ثقافة متميزة في مستوى الأداء، حيث يكافح العاملون باستمرار من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيد من المنتج، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى بأقصى درجات من الفاعلية وفي أقصر وقت ممكن<sup>(34)</sup>.

4- الجودة الشاملة بوصفها فلسفة إدارية: تأخذ الجودة الشاملة من هذا البُعد (الفلسفة الإدارية) شكل نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة ونظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة جميعها، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه<sup>(35)</sup>.

إن الجودة الشاملة تمثل منهج عمل متكامل يأخذ في اعتباره العوامل والطاقات والإمكانات كافة المتاحة لدى المنظمة، من أجل تحقيق أهداف متعلقة بإدخال التطوير والتحسين المستمر للأنشطة كافة التي تؤدي إلى مخرجاتها، لتتفق مع رغبات واحتياجات المستفيدين التي تعد نقطة الانطلاق الأساسية في هذا المنهج.

إن هذه التفسيرات للجودة الشاملة يجب تضمينها في النواحي المتعلقة بجودة خدمات الحكومة الإلكترونية، وذلك من أجل تطبيق هذه العناصر بشكل يؤدي إلى تحسين هذه الخدمات.

## سادساً - متطلبات نجاح تحسين جودة الخدمات العامة:

- 1- الخصوصية: ويظهر دور الحكومة في تحسين جودة الخدمات من خلال حماية البيانات الخاصة بالمواطن مثل الدَّخْل ورقم البطاقة الائتمانية، من الأفراد الذين ليس لديهم الحق في الاطلاع عليها.
- 2- التكامل: ويكون من خلال عدم وجود تعارض في المعلومات وإجراءات تقديم الخدمة بين الجهات المختلفة، وأن تقدم الخدمات الإلكترونية من بوابة واحدة.
- 3- المصادقية: وتتحقق جودة الخدمات الإلكترونية وتحسينها من خلال صحة المعلومات التي يحصل عليها المواطن والتأكد من أنها مقبولة ومعتمدة وقانونية<sup>(36)</sup>.
- 4- الثقة والأمان: وتتحقق جودة الخدمات الإلكترونية من خلال عدم تعرض البيانات الخاصة بالمواطن للفقْد أو التلّف.
- 5- الدقة: وتتحقق من خلال كون المعلومات والبيانات المتاحة صحيحة ودقيقة، وهو ما يزيد من جودة الخدمات الإلكترونية وإقبال المواطنين على التعامل معها.
- 6- السرعة: تظهر جودة الخدمات الإلكترونية ودور الحكومة في تحسينها من خلال تحقيق السهولة والسرعة في الوصول إلى موقع الخدمات الحكومية، مما يساعد المواطنين في تلقي الخدمات.
- 7- التواجد: ويكون من خلال إتاحة الخدمة على مدار 24 ساعة، بحيث لا تكون ثمة عوائق تكنولوجية تمنع الدخول على الخدمة مباشرة.
- 8- التفاعل: ويكون من خلال السماح للمواطنين بالحصول على خدمة حكومية كاملة بما فيها الدفع الإلكتروني وإبداء الرأي في الخدمات المقدمة.

## سابعاً- التحديات التي تواجه المنظمات العامة وأثرها في تحسين جودة الخدمات العامة:

1- تضخم الجهاز الإداري: تنتشر البيروقراطية بشكل كبير في الهيكل الإداري، وتتواجد فيه وسائل اتصالات رسمية ومتعددة ومتقاطعة ومتشابكة مع بعضها البعض، تحكمها العديد من النظم القانونية واللوائح الإدارية، مما يؤدي إلى حدوث انعكاسات سيئة على إمكانية التنظيم الإداري في تحقيق الأهداف المنوطة به، وينعكس ذلك بالسلب على إمكانية تقديم الخدمات في المنظمات العامة بفاعلية.

2- تعدد مستويات بناء التنظيم: يترتب على ذلك كثرة الفواصل بين مستويات التنظيم، ويؤدي ذلك - أيضاً - إلى صعوبة إحكام عمليات الإشراف والتوجيه، وصعوبة توصيل البيانات والمعلومات من أسفل إلى قمة التنظيم، وما يتبع ذلك من بطء في عملية صنع القرار.

3- عدم تطوير الخدمات الحكومية وعدم تبسيط إجراءات العمل: يؤدي إلى سوء الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة.

4- ضعف كفاءة القيادات الإدارية الموجودة.

5- عدم الاستخدام الأمثل للعمالة: يتأتى ذلك في ظل عدم وجود قاعدة للمعلومات عن العمالة، وقد أسفرت نتائج الدراسات الخاصة بالعمالة في الجهاز الحكومي عن وجود سوء توزيع العمالة وقصور في بعض نوعياتها، ويرجع ذلك إلى عدم وجود تنسيق كافٍ بين أجهزة التعليم والأجهزة المسؤولة عن تخطيط القوى العاملة<sup>(37)</sup>.

6- التطبيق الحرفي للقانون واللوائح والقرارات والابتعاد عن روحها وتفسيره تفسيراً يتفق وبواعث الموظف البيروقراطي.

7- إحداث المطابقة: عدم تطوير برامج التدريب الإداري ونظمه، كان له الأثر السيئ على عدم تقديم الخدمات العامة بصورة إيجابية<sup>(38)</sup>.

ونخلص مما سبق إلى أن الجهاز الإداري في مصر يعاني كثيرًا من العقبات والمشكلات التي تحد من إمكانية تقديم خدمات عامة بجودة عالية، ومن هذا المنطلق وردت فكرة التطوير من خلال تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية.

### المبحث الثالث

#### دور الحكومة الإلكترونية

#### في تحسين جودة الخدمات العامة

#### أولاً- علاقة الحكومة الإلكترونية بتحسين جودة الخدمات العامة:

تظهر علاقة الحكومة الإلكترونية بجودة الخدمات الحكومية من خلال مجموعة من عناصر جودة الخدمة يجب أن تتوفر في الخدمات الإلكترونية التي تُقدَّم، ومن أهمها:

1- الملاءمة للاستخدام من خلال توفير خدمات تتفق وأهداف المواطنين واستخداماتهم: ويظهر دور الحكومة الإلكترونية من خلال نقل الخدمات من الاستخدامات الورقية إلى الاستخدامات الإلكترونية، من خلال توفيرها عبر الموقع الإلكتروني للمنظمة العامة.

2- المطابقة للمواصفات: وذلك من خلال إحداث اتفاق بين شروط الخدمة الرئيسة والخدمة الحكومية المقدمة بالفعل، ويبرز دور الحكومة الإلكترونية في توفير هذه المواصفات إلكترونياً عبر الموقع، وإتاحة إمكانيات للموقع تمكن من نجاحه إلكترونياً، سواء من الناحية الفنية أو التكنولوجية.



3- من خلال التركيز على أنشطة تمكن من تحقيق تميز للخدمة عما كانت تقدم عليه بالطرق التقليدية: ويتحقق ذلك من خلال سهولة وسرعة الحصول على الخدمة والمعلومات المطلوبة، وبإجراءات مبسطة من خلال الموقع الإلكتروني<sup>(39)</sup>.

ومن ناحية أخرى فإن الحكومة الإلكترونية يمكن أن تعمل على تحسين جودة الخدمات الحكومية من خلال القيام بالتركيز على الجوانب الآتية ذات العلاقة بجودة الخدمة وخصائص وتصميم الخدمات الإلكترونية، التي من أهمها:

1- تحقيق قدر من الثقة لدى المواطنين: من خلال قدرة المنظمات العامة على أداء الخدمات المطلوبة إلكترونياً، وعبر مواقع الجهات الحكومية وبشكل صحيح ودقيق، وبطريقة آمنة وكذلك بخصوصية وسرية.

2- توفير الإمكانية لتحقيق سهولة حصول المواطنين على الخدمة المطلوبة في الموقع المناسب وكذلك الوقت والمكان المناسبين: من خلال تقديمها في كل مكان وعلى مدار 24 ساعة لمدة 7 أيام في الأسبوع، وسرعة التفاعل الآني الإلكتروني في الاستجابة لطلبات المواطنين وحل مشاكلهم من خلال التفاعل مع المواطنين لتقديم الحلول العاجلة للمشاكل التي تواجههم وإبداء الاهتمام بطلباتهم، والتركيز على إحداث تغيير في الصورة الذهنية لدى المواطنين عن الخدمات التي تقدمها تلك الجهة<sup>(40)</sup>.

3- تعزيز درجات الاتصال والتفاعل بين المنظمة العامة التي تقدم خدماتها إلكترونياً والمواطنين: من خلال تحديد أساليب الاتصال ووضوحها، وتحقيق توقعات المواطنين وأكثر عن الخدمة، وأيضاً دور المواطنين في المشاركة في تحسين جودة الخدمات، وذلك من خلال تقديم المقترحات المناسبة لتلك المنظمة<sup>(41)</sup>.

4- ذاتية الخدمات الإلكترونية: من خلال توفير خدمات مميّنة، والإفادة من التكنولوجيا في الخدمات وقيام المواطن بذاته بالحصول على الخدمة.

5- انفصال الخدمة عن مقدمها: وهو ما ينعكس في شكل سرعة الحصول عليها دون انتظار لمواجهة مقدم الخدمة شخصياً<sup>(42)</sup>.

6- العدالة والمساواة: من خلال تحقيقها توزيعاً عادلاً ومتساوياً في حصول المواطنين على المنافع من هذه الخدمات، وتحقيق فرص متكافئة من أجل الإفادة منها.

7- تفادي الأخطاء اليدوية وتقليل الإجراءات المتبعة للحصول على الخدمة الإلكترونية، والبعد عن الروتين، مع مراعاة القوانين لإعطاء الشرعية القانونية للمعاملات الحكومية الإلكترونية.

8- إيجاد التكامل بين الوزارات والهيئات الحكومية التي تقدم الخدمة ذاتها، بحيث لا تتعارض الإجراءات في ما بينها، وعلى أن يتم تقديم الخدمات من خلال بوابة واحدة للحكومة الإلكترونية.

9- الشفافية في التعامل: وهو ما يؤدي إلى القضاء على الوساطة في أداء الخدمة الحكومية والشفافية في عرض المعلومات، ووضع معايير موحدة متفق عليها تلتزم بها الجهات المسؤولة عن إصدار المعلومات بصورة رسمية؛ منعاً للتضارب وتحقيقاً للمصداقية وتفعيلاً للمساءلة من خلال توفير معلومات عن التغذية المرتدة عن أداء الخدمات<sup>(43)</sup>.

10- تحقق ما يسمى بـ«الديمقراطية الإلكترونية» تجاه أساليب إدارة الخدمات الحكومية بتعزيز مشاركة المواطنين في التفاعل مع قضايا الإدارة وخدماتها: حيث تؤدي إلى زيادة مشاركة المواطنين في عملية اتخاذ القرارات<sup>(44)</sup>.

من ناحية أخرى يظهر دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العامة على المستوى القومي ومستوى المؤسسات العامة ومستوى الأفراد التي تمثل في مجموعها جميع عناصر المجتمع.

1- على المستوى القومي، وهي كما يلي<sup>(45)</sup>:

أ) تحسين سهولة الوصول إلى المراكز التي تقدم الخدمات الرئيسية، مما يؤدي إلى السرعة في تأدية الخدمات الحكومية الإلكترونية.

ب) إمكانية تسويق السلع والخدمات بطريقة أكثر كفاءة وسرعة وبتكلفة منخفضة، مما يؤدي إلى التوسع في انتشار الخدمات الإلكترونية وتنوع مجالاتها.

ج) ارتفاع القدرة على دراسة الأسواق وتحليلها، والاستجابة لتغيير مطالب المستهلكين، مما يؤدي إلى تحديد الاحتياجات الفعلية من الخدمات وتقدير الطلب الحقيقي عليها.

د) المساهمة في تنشيط المشروعات المتوسطة والصغيرة، مما يؤدي إلى التنوع في تقديم الخدمات.

هـ) العمل على إيجاد فرص عمل جديدة، وبالتالي توفير الكفاءات المرتبطة بتقديم تلك الخدمات، مما يؤدي لعلاج مشاكل البطالة.

2- على مستوى المؤسسات العامة، وهي كما يلي:

أ) تخفيض تكاليف تقديم المؤسسات للخدمات، وهو ما يؤدي إلى انتشار تقديم الخدمات.

ب) أسعار منخفضة للسلع والخدمات بما يضمن وصولها إلى كل فئات المجتمع وإرضاء جميع الشرائح.

ج) تزايد أعداد المواطنين، وهو ما يحقق نشاطًا في تنوع إعداد الخدمات.

د) توفير معلومات إدارية أفضل، وهو ما يؤدي إلى تقديم خدمات على أسس معرفية جيدة.

هـ) تحقيق الرقابة على المخزون بشكل أحسن، وهو ما يوفر ضمانات من أجل تدفق الخدمات دون انقطاع.

3- على مستوى الأفراد، وهي كما يلي:

أ) تمكين الأفراد من التسوق الإلكتروني وتخفيف حدة الازدحام في الشوارع، وبالتالي الحصول على الخدمات بطريقة متطورة ومبتكرة.

ب) تسهيل توفير الخدمات العامة مثل الصحة والتعليم بسعر منخفض وبإجراءات ميسرة.

ج) تحقيق تواصل مستمر بين الأفراد ومواقع الجهات الحكومية في ما يخص تطوير وجودة الخدمة، مما يؤدي إلى الاهتمام المتزايد من المسؤولين عن تقديم الخدمات الإلكترونية.

د) توفير خطوط اتصال عالية الجودة مرتبطة بالخدمات الإلكترونية الحكومية.

هـ) توفير خدمات أكثر أمنًا للأفراد عبر خصوصية المعلومات وسلامتها، والتحقق من هوية الأطراف من خلال استخدام التشفير لتوفير الثقة للأفراد.

و) توسيع الإمكانيات التكنولوجية للمواطنين والمشاركة في اتخاذ القرارات الحكومية.

ز) تقديم معلومات وبيانات تهم المواطنين وترتبط بمصالحهم الشخصية وتلبية احتياجاتهم عبر الموقع الإلكتروني للجهة الحكومية، مما يؤدي إلى تمكين المواطن من معرفة كل جوانب الخدمة الإلكترونية.

## ثانياً- طرق وأساليب قياس جودة الخدمات العامة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات:

إن تفعيل دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية يتطلب بالضرورة أن يتم القيام بإجراء القياس أولاً بأول؛ وذلك لاكتشاف الفجوات في تقديم خدمات الحكومة الإلكترونية، حيث يعد هذا الاكتشاف ضرورة لتحسين الأداء والعمل على توفير الحلول المناسبة، ويمكن أن يتم القياس للجودة من خلال تحديد مجالات القياس، وذلك باستخدام الأدوات المناسبة، مع ضرورة تحديد مردود القياس على دور الحكومة الإلكترونية، وذلك كما يلي:

1- دراسة وتحديد احتياجات المواطنين وتوقعاتهم عن الخدمات بصورة دقيقة وبصفة دورية، وتحديد الفجوة بين هذه الاحتياجات والثوقعات وما يتم تقديمه واقعياً، ويكون المردود على دور الحكومة الإلكترونية في علاج هذه الفجوة وتلبية احتياجات المواطنين، وتقديم خدمات بمواصفات تفوق توقعات المواطنين.

2- دراسة أداء الأفراد الذين لهم صلة بتقديم الخدمات الحكومية، والوقوف على الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف، من أجل تحسين جودة الخدمات الحكومية، وذلك من خلال سد الفجوة في مهارات أداء الموارد البشرية.

3- دراسة المعايير والمستويات المطلوب الوصول إليها وتحديدها، ومقارنتها بالنتائج التي تم تحقيقها فعلاً، واتخاذ الإجراءات التي تمكن من تطوير الخدمات وتحقيق النتائج المنشودة، والعمل على تحقيق أعلى منفعة للمواطنين من خلال أداء الخدمة بأقل مجهود وتكلفة ممكنة وبسرعة، مما يحسن من مستوى مخرجات الخدمات الإلكترونية.

4- دراسة وتحديد الجوانب السلبية في الأداء عمومًا، والتي تؤثر على تحقيق التحسين والتطوير المستمر وعلاجها، من أجل تحقيق أهداف كل من المواطنين والمنظمات العامة، وإحداث التوازن بينهما<sup>(46)</sup>.

### ثالثاً- مراحل تقديم خدمات الحكومة الإلكترونية:

هناك أربع مراحل رئيسة يتم من خلالها تقديم خدمات الحكومة الإلكترونية، والتي يتحقق من خلالها دور الحكومة في جودة الخدمات، وهي كما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة نشر الإجراءات والمعلومات عن الخدمات الحكومية وأساليب تقديمها، والنماذج المستخدمة للحصول على الخدمة، وتقديم هذه المعلومات بطريقة سهلة، ويكون دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة من خلال تقديم معلومات سليمة وصحيحة وآمنة وبها درجة من الشمولية والتحديد.

المرحلة الثانية: مرحلة التفاعل بين مقدم الخدمة الحكومية الإلكترونية والمواطنين عبر الاتصال لتلقي ملحوظاتهم، ودور الحكومة الإلكترونية هنا هو تفعيل خدمة تلقي شكاوى المواطنين عن طريق الموقع الإلكتروني وإتاحة دفع الرسوم الخاصة بالخدمة، مما يؤدي إلى تسهيل إجراءات الخدمة وتيسيرها وتبسيطها.

المرحلة الثالثة: مرحلة التكامل الرأسي، وتتعلق بالتعامل مع الوحدات الإدارية المسؤولة عن تقديم الخدمة الحكومية، ويكون دور الحكومة الإلكترونية هو التركيز على تحقيق الجودة للخدمة الحكومية الإلكترونية من خلال تحقيق التكامل بين الوحدات الإدارية التي تقدم الخدمة بوصفها جهة واحدة من خلال استخدام المعلومات الإلكترونية حول الخدمة.

المرحلة الرابعة: مرحلة التكامل الأفقي، ويتم التركيز فيها على بناء قواعد البيانات وتوافرها في وحدات متنوعة، ويظهر دور الحكومة الإلكترونية من خلال التوسع في انتشار أماكن تقديم الخدمة إلكترونياً، وإمكانية حصول المواطن على الخدمات في أماكن عديدة، وهو ما يوفر نوعاً من الراحة للمواطن في الحصول على الخدمة<sup>(47)</sup>.

## رابعاً- المعوقات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية في

مصر:

1- تتجه الإدارة العليا بالمنظمات العامة إلى المركزية واعتماد المدير بصفة أساسية على الخبرة الشخصية وأسلوب التجربة والخطأ، من خلال مجموعة من النظم الإدارية البدائية الضعيفة وقصور أداء وظائف الإدارة بسبب عدم تطبيق تكنولوجيا الإدارة الحديثة<sup>(48)</sup>.

2- البيروقراطية ومقاومة التغيير والتدني الشديد في مستوى أداء الخدمات للمواطنين، وهذا يظهر من خلال الإجراءات الروتينية المعقدة واستخدام الأساليب اليدوية التي تسهم في إطالة زمن تقديم الخدمة للمواطنين، وتعتبر البيروقراطية هي الدافع إلى مقاومة التغيير والخوف من إعادة التنظيم، وهندسة إجراءات العمل وتكاملها، والمشاركة في استخدام النظم الإلكترونية الجديدة<sup>(49)</sup>.

3- معوقات مرتبطة بالموارد البشرية من حيث:

أ) نقص المهارات المرتبطة بالعنصر البشري، وانخفاض التأهيل التقني للموارد البشرية، وعدم توفير برامج تدريبية مناسبة لتمكين العنصر البشري من التعامل مع متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية.

ب) انخفاض وتدني الأجور والحوافز التي تؤثر على حاجات الموارد البشرية الذاتية، خاصة أن المورد البشري هو العنصر الحاسم في الأداء المؤسسي<sup>(50)</sup>.

4- انخفاض مستوى كفاءة النظم الإدارية وجودتها، ويظهر في إجراءات العمل بالمؤسسات الحكومية أن هذه الإجراءات ترتبط بنواحي الأداء الروتيني دونما الاعتماد على النظم الإلكترونية، وبالتالي عدم انسجامها مع متطلبات التحول إلى تطبيقات الحكومة الإلكترونية، وأن ممارسات القيادة ما زالت

لم ترق للمستوى المناسب مع متطلبات الحكومة الإلكترونية، خاصة ما يتصل بالتوجيه؛ لتحقيق أهداف الحكومة الإلكترونية ومتابعة سير العمل، والتأكد من المتغيرات اللازمة وتتبع الأداء والتنفيذ.

5- المعوقات المرتبطة بالجوانب البيئية التشريعية والقانونية الملائمة واللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية والتي من أهمها تعدد التشريعات، وتقدم اللوائح التنفيذية وعدم تناسبها مع الأوضاع والظروف الجديدة، وعدم وجود قوانين وتشريعات مناسبة لطبيعة أداء الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية والمواقع الإلكترونية<sup>(51)</sup>.

6- المعوقات المرتبطة بالسرية والتأمين وخصوصية المعلومات، خاصة في ظل وجود حالات جرائم اختراق للمواقع والأجهزة الحكومية، والحصول على المعلومات والبيانات المرتبطة بالأفراد والجوانب الأمنية.

7- مقاومة التغيير من جانب العاملين، خاصة أن عملية إعادة الهندسة والتطوير الإداري تتضمن تبسيط الإجراءات القائمة في شكل مجموعة من المهام يمكن إنجازها في خطوات ووقت أقل وبموارد بشرية أقل، وبالتالي فإن هذا التغيير في أسلوب العمل يؤدي إلى وجود مقاومة من العاملين بالأجهزة الحكومية نتيجة لعدة أسباب (الخوف من المجهول - كسر الروتين - تهديد العلاقات الاجتماعية - فشل جهود التغيير السابقة - تهديد مراكز القوة والشعور بفقدان سيطرتهم على المعلومات)، وبالتالي فإن هذه العوامل تعمل على عدم تقبل فكرة المشاركة في تنفيذ التحول لتطبيق الحكومة الإلكترونية<sup>(52)</sup>.

8- معوقات مادية: وتتمثل في الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات، خاصة على مستوى الدولة ككل، وهذه التقنية في تطور مستمر، الأمر الذي يجعل اللحاق بهذه التطورات أمرًا صعبًا<sup>(53)</sup>.



9- تحديات ثقافية، حيث إن مشروع الحكومة الإلكترونية يحتاج إلى ثقافات جديدة غير الثقافة التقليدية المثلثة في أن يذهب المواطن إلى المؤسسة الحكومية ويبحث عن الموظف لينجز معاملته، ولذلك فإن التغير الثقافي هو التحدي الأكبر.

10- غموض مفهوم الحكومة الإلكترونية عند الكثير من القيادات الإدارية، وكذلك وغياب الشفافية والتعاون والتنسيق بين الجهات ذات المصالح المشتركة في المشروع: (الحكومة ومنظمات الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني أو المواطنين).

#### المبحث الرابع

#### الخدمات التي تقدمها الوحدات المحلية (الأحياء)

حددت القوانين اختصاصات هذه الوحدات ثم ترك التفصيل فيها إلى اللائحة التنفيذية وفرض عليها في اضطلاعها باختصاصاتها أن يكون ذلك في حدود نطاق السياسة العامة للدولة وإخضاعها لرقابة السلطة المركزية، تحقيقاً لمبدأ الرقابة<sup>(54)</sup>.

#### مستويات اختصاصات الوحدات المحلية والخدمات التي تقدمها:

يمكن أن يتم تقسيم هذه الاختصاصات والواجبات المرتبطة بتقديم الخدمات وفق التقسيمات الآتية:

أولاً- الاختصاصات والواجبات المتعلقة بالمجالس الشعبية المحلية:

- إقرار مشروعات الخطط والموازنات السنوية والحسابات الختامية ومتابعة تنفيذها.

- اقتراح إنشاء مختلف المرافق التي تعود بالنفع العام على الوحدة المحلية.

- اقتراح خطط رفع الكفاءة الإنتاجية على مستوى الوحدات المحلية.
- تحديد وإقرار القواعد العامة لإدارة واستخدام ممتلكات الوحدة المحلية والتصرف فيها.
- الإشراف والرقابة على المجالس الشعبية المحلية التي تقع في نطاق المجلس أو في المستويات الأدنى والتابعة للمجلس، بما في ذلك التصديق على قراراتها.
- الرقابة على كافة المرافق ذات الطابع المحلي التي تخدم أكثر من وحدة محلية في نطاق الوحدة المحلية للمجلس الذي يتولى الرقابة.
- تحديد وإقرار خطط المشاركة بالجهود الشعبية والإمكانات الذاتية على مستوى الوحدة المحلية في المشروعات المحلية ومتابعة تنفيذها<sup>(55)</sup>.
- ثانياً- الاختصاصات والواجبات المتعلقة بالمجلس الشعبي المحلي للمحافظة:
  - الموافقة على المشروعات العامة، وبما يفي بمتطلبات الإسكان والتشييد واقتراح مشروعات التخطيط العمراني والتعمير.
  - إقرار إنشاء المشروعات الإنتاجية المحلية، خاصة مشروعات الأمن الغذائي.
  - اقتراح فرض الضرائب.
  - فرض الرسوم ذات الطابع المحلي أو تعديلها أو تقصير زمن سريانها أو الإعفاء منها، أو إلغاؤها، بعد موافقة مجلس الوزراء.
  - إصدار التوصيات في المقترحات والخطط المتعلقة بصيانة النظام والأمن المحلي.
  - الموافقة على اقتراحات المجالس بإنشاء الوحدات المحلية في نطاق المحافظة، أو إلغاؤها، أو تغيير أسمائها.
  - إبداء الرأي في الموضوعات التي يرى المحافظ أو الوزراء الاستشارة فيها<sup>(56)</sup>.

### ثالثًا- اختصاصات المجالس التنفيذية:

- دراسة القيام بالمشروعات التي تخدم أكثر من وحدة محلية بدائرة الوحدة المحلية.
- وضع القواعد التي تكفل حسن سير العمل بالأجهزة التنفيذية المحلية.
- دراسة الموضوعات التي ستعرض على المجلس الشعبي المحلي للمحافظة، وإبداء الرأي فيها من النواحي الفنية والإدارية والقانونية.
- دراسة وبمبحث ما يحيله رئيس الوحدة المحلية أو المجلس الشعبي المحلي إلى المجلس التنفيذي من الموضوعات.
- متابعة الأعمال التي تتولاها الأجهزة التنفيذية للوحدة المحلية، وتقييم مستوى الأداء وحسن إنجاز المشروعات والخدمات على مستوى الوحدة المحلية.
- إعداد مشروعات الخطط والموازنة.
- معاونة رئيس الوحدة المحلية في وضع الخطط الإدارية والمالية اللازمة لشؤون الوحدة المحلية، ولوضع القرارات الصادرة عن المجلس الشعبي المحلي موضع التنفيذ<sup>(57)</sup>.

### رابعًا- اختصاصات الوحدات المحلية وواجباتها في ما يخص التخطيط:

تمارس الوحدات المحلية دورًا متخصصًا في ما يتعلق بالتخطيط وتقديم البيانات والمعلومات اللازمة لبناء وصنع خطط التنمية المحلية، خاصة أن هذه الخطط توضع على أساس قطاعات الدولة المختلفة من حيث التعليم والصحة إلى غيره من القطاعات التي تعمل فيها الوحدات المحلية.

## أمثلة للخدمات الفنية والمتخصصة التي تقدمها الوحدات المحلية:

- منح التراخيص الخاصة بإنشاء المستشفيات الخاصة ومنح التسهيلات لها.
- تنفيذ قوانين الجمعيات الأهلية وتولي إجراءات إشهار تلك الجمعيات، ومنح ترخيص جمع المال بالاشتراك مع وزارة الشؤون الاجتماعية.
- منح التراخيص الخاصة بدور العرض والمسارح ومراقبة أنشطتها.
- منح التراخيص بإنشاء مدارس وفصول خاصة.
- تنفيذ القوانين المتعلقة بالمحال العامة والصناعية والتجارية، ومنح التراخيص بإنشائها.
- المحافظة على أملاك الدولة العامة وإدارتها وتنظيم استغلالها.
- منح تراخيص البناء، حيث تقوم بإصدار هذه التراخيص الإدارة الهندسية التي تشمل أقسامًا عديدة تقدم أنماطًا مختلفة من الخدمات حسب طبيعة المراحل المرتبطة بالبناء.
- الرقابة على إشغالات الطرق، حيث تشمل على منح تصاريح أشغال الطرق من حيث الحفر وتصاريح إعلانات الشوارع وفق الضوابط والإجراءات المناسبة.
- منح التراخيص الخاصة بتغيير طبيعة النشاط بالمحلات العامة والأنشطة الصناعية والتجارية في ضوء الضوابط والإجراءات المناسبة<sup>(58)</sup>.

\*

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

### والنتائج والتوصيات

#### المبحث الأول

#### الدراسة الميدانية

#### أولاً- المقدمة،

خصص هذا المبحث لاختبار الفروض التي تفيد في التعرف على علاقة ارتباط تطبيق الحكومة الإلكترونية بتحسين جودة الخدمات الحكومية داخل محافظة القاهرة، والتي استخدم فيها الأسلوب الإحصائي SPSS في التحليل والوصول إلى نتائج البحث.

#### ثانياً- صدق أداة الدراسة وثباتها،

يكون المقياس ثابتاً إذا أعطى تقريباً النتائج نفسها في كل مرة يستخدم فيها تحت الظروف نفسها، وقد تم التأكد من ثبات الأداة باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS.

1. بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ لأسئلة استبيان العاملين كانت النتائج كما يلي:

N OF items = 38      N OF cases = 5.0

Alpha = .9973

2. بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ لأسئلة استبيان المواطنين كانت النتائج كما يلي:

N OF Items = 18      N OF cases = 5.0

Alpha = .9964

وقد قام الباحث بإضافة أسئلة استبيان العاملين إلى أسئلة استبيان المواطنين ليصبح عدد الأسئلة الكلية ستة وخمسين سؤالاً، وتم حساب معامل ألفا كرونباخ لأسئلة الاستبيانين معاً فكانت النتائج كما يلي:

N OF items = 56      N OF cases = 5.0

Alpha = .9983

ويتضح مما سبق أن معامل الثبات لا يقل عن 99٪، مما يدل على أن آراء العينة التي تم استبيانها عالية من حيث الثبات في الآراء التي تم الحصول عليها في الاستمارات.

### ثالثاً - المقاييس الوصفية:

القسم الأول - رغبة العاملين في تطبيق الحكومة الإلكترونية واستعدادهم لذلك:

جدول (1): يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات

والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية حسب المتوسطات

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	غير موافق		موافق		إجمالي	النسبة المئوية	التكرار النسبي	التكرار النسبي	التكرار النسبي	التكرار النسبي	التكرار النسبي	التكرار النسبي	التكرار النسبي	التكرار النسبي	م
					توافق	عدم توافق	توافق	عدم توافق											
1	%22	1,0	4,3	330	%1	3	%7	23	%9	30	%30	99	%53	175	عدم وجود خطة تدريبية لتأهيل العاملين لاستخدام أساليب التقنية الحديثة	ع1			
4	%25	1,0	4,0	330	%3	9	%7	23	%10	33	%45	149	%35	116	ضعف إقناع العاملين بأهمية التدريب على أساليب التقنية الحديثة	ع2			
5	%29	1,1	3,8	330	%3	9	%13	43	%19	61	%35	116	%31	101	ضعف الولاء والانتباه مما يدفع العاملين لعدم التصبر والجودة في الأداء	ع3			
3	%25	1,0	4,1	330	%2	7	%8	26	%11	36	%38	124	%41	137	عدم التوافق بين المصالح الفردية للعاملين والمصالح العام للمنظمة	ع4			
2	%24	1,0	4,2	330	%3	8	%6	18	%10	33	%33	109	%49	162	نقص القدرات والمكدرات البشرية المدربة ذات القدرة والخبرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة	ع5			

ملاحظة: ع: تشير إلى الأسئلة التي تم أخذها من استمارة العاملين  
م: تشير إلى الأسئلة التي تم أخذها من استمارة المواطنين

أظهرت نتائج الاستبيان من خلال الجدول السابق أن نتائج العينة كما يلي:

1- توضح ع 1 موافقة مفردات العينة بنسبة 83% (53% + 30%) من حجم العينة على عدم وجود خطة تدريبية لتأهيل العاملين لاستخدام أساليب التقنية الحديثة. ويرجع ذلك لعدم اهتمام المتخصصين بإعداد الخطة التدريبية في هذا المجال، ومما يؤكد على ذلك أن قيمة المتوسط هي 4,3، وبمقارنة هذا المتوسط بالمقياس المستخدم في الدراسة ذي النقاط الخمس يلاحظ أنه أعلى من درجة الحياد (3)، مما يعني أن متوسط الإجابات في الغالب يقع في منطقة القبول، وهو ما يدعم نتائج النسب المثوية.

- كما بلغت نسبة الانحراف المعياري (1)، أي إن بُعد الرأي الواحد عن الوسط الحسابي هو (1)، مما يعني أن معظم إجابات العينة تتراوح بين الموافقة وعدم الموافقة، مع ميل مفردات العينة نحو الموافقة على هذه العبارة.

- وبلغت قيمة معامل الاختلاف (22%)، وهو ما يدل على وجود تجانس في الإجابات، وع 1 هي الأعلى من حيث المتوسطات.

2- توضح ع 3 موافقة مفردات العينة بنسبة 66% (31% + 35%) من حجم العينة، على ضعف الولاء والانتماء، مما يدفع العاملين لعدم التميز والجودة في الأداء، وذلك يرجع إلى ضعف دخولهم التي تضمن حياة كريمة، ولذلك بلغت قيمة المتوسط 3,8، وبمقارنة هذا المتوسط بالمقياس المستخدم في الدراسة ذي النقاط الخمس يلاحظ أنه أعلى من درجة الحياد (3)، مما يعني أن متوسط الإجابات في الغالب يقع في منطقة القبول، مما يدعم نتائج النسب المثوية.

- كما بلغت نسبة الانحراف المعياري (1,1)، أي إن بُعد الرأي الواحد عن الوسط الحسابي هو (1)، مما يعني أن معظم إجابات العينة تتراوح بين الموافقة وعدم الموافقة على ميل مفردات العينة نحو الموافقة على هذه العبارة.

- وبلغت قيمة معامل الاختلاف (29%)، وهو ما يدل على وجود تجانس في الإجابات، وهي الأقل من حيث المتوسطات.



القسم الثاني - توافر عناصر البنية الأساسية التكنولوجية:

جدول (2): يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية حسب المتوسطات

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	غير موافق		موافق		موافق		م					
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار						
7	%23	1,0	4,2	330	%2	7	%7	22	%8	26	%36	117	%48	158	ع6	غالبية العاملين لا يستخدمون الحاسبات الآلية في إنجاز أعمالهم
3	%22	1,0	4,3	330	%2	6	%6	20	%5	17	%34	112	%53	175	ع7	عدم توافر العدد المناسب من الحاسبات الآلية
1	%18	0,8	4,4	330	%0	0	%1	4	%16	51	%31	102	%53	173	ع8	عدم توافر البرامج والأدوات المساعدة المناسبة
5	%28	1,2	4,3	330	%1	3	%15	50	%8	26	%10	33	%66	218	ع9	عدم توافر شبكات الحاسبات الداخلية التي تربط الإدارات بعضها البعض
6	%20	0,8	4,2	330	%0	0	%4	12	%15	50	%38	124	%44	144	ع10	عدم توافر الشبكات التي تربط الهيئات المختصة لاستكمال معاملات المواطنين
2	%21	0,9	4,4	330	%1	3	%3	10	%15	50	%22	72	%59	195	ع11	عدم وجود موقع إلكتروني للهي على شبكة الإنترنت

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	غير موافق تماماً		موافق جزئياً		موافق تماماً		المباراة	م				
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار						
19	%28	1,1	3,9	330	%1	3	%15	50	%15	50	%30	99	%39	128	عدم وجود عنوان بريد إلكتروني للحي	ع12
10	%24	1,0	4,1	330	%2	7	%6	20	%14	46	%34	112	%44	145	قلة وجود مكاتب أو أكشاك حكومية لتقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً	ع13
17	%27	1,1	4,1	330	%3	10	%10	31	%10	33	%29	95	%49	161	لا توجد قواعد بيانات ومعلومات لحكومة متخذة القرار تغطي أرجه نشاط المحافظة كافة	ع14
8	%22	0,9	4,2	330	%1	3	%6	20	%12	38	%39	129	%43	140	عدم ملائمة تصفية الحصول على الخدمة إلكترونياً	ع15
15	%24	1,0	4,0	330	%2	6	%5	17	%18	58	%39	127	%37	122	عدم التحديث المستمر للمواقع الإلكترونية الخاصة بالوحدة المحلية	ع16
12	%25	1,0	4,1	330	%2	7	%7	23	%15	50	%33	107	%44	143	عدم توافر إطار قانوني يخدم إجراءات العمل في ظل الحكومة الإلكترونية ويحافظ على سرية البيانات ويؤمن التعاملات	ع17

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	غير موافق تمامًا		غير موافق		محايد		موافق		موافق تمامًا		العبارة	م
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
13	٪25	1,0	4,1	330	٪1	3	٪11	36	٪11	35	٪36	117	٪42	139	عدم توفير نظام قاعلي للمسادد الإلكترونية واستخدام بطاقات الائتمان في إنصام إجراءات التصامل مع الحكومة الإلكترونية	18ع
17	٪27	1,1	4,0	330	٪2	6	٪11	36	٪15	50	٪33	109	٪39	129	عدم تحديث الوسائل الإدارية من طابعات وكسبوتيرات وتصوير بشكل يجدم الحكومة الإلكترونية	19ع
16	٪24	1,0	4,0	330	٪2	5	٪5	17	٪21	67	٪36	117	٪38	124	وضع برنامج لنشر الوعي الإلكتروني بين المواطنين	20ع
14	٪26	1,0	4,1	385	٪3	12	٪7	27	٪14	52	٪35	135	٪42	159	وجود تخوف من عدم وجود إطار قانوني لحماية البيانات الشخصية	1م
18	٪26	1,0	3,9	385	٪2	8	٪8	31	٪19	71	٪37	140	٪35	135	عدم توافر البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمة بشكل كافي	2م
4	٪23	1,0	4,3	385	٪2	8	٪7	25	٪5	19	٪34	131	٪53	202	لا توجد مواقع إلكترونية خاصة بكل حي	3م
9	٪23	0,9	4,1	385	٪3	10	٪2	8	٪17	65	٪36	137	٪43	165	عدم إمكانية الدفع مقابل الخدمة إلكترونياً	4م

- أظهرت نتائج الاستبيان من خلال الجدول السابق أن نتائج العينة كما يلي:
- 1- توضح ع 8 ع موافقة مفردات العينة بنسبة 84% (53% + 31%) من حجم العينة، على عدم توافر البرامج والأدوات المساعدة المناسبة.
    - بلغت قيمة المتوسط 4,4، وبمقارنة هذا المتوسط بالمقياس المستخدم في الدراسة ذي النقاط الخمس يلحظ أنه أعلى من درجة الحياد (3)، مما يعني أن متوسط الإجابات في الغالب يقع في منطقة القبول، وهو ما يدعم نتائج النسبة المثوية.
    - كما بلغت نسبة الانحراف المعياري (0,8)، أي إن بُعد الرأي الواحد عن الوسط الحسابي هو (1)، مما يعني أن معظم إجابات العينة تتراوح بين الموافقة وعدم الموافقة، مع ميل مفردات العينة نحو الموافقة على هذه العبارة.
    - وبلغت قيمة معامل الاختلاف (18%)، مما يدل على وجود تجانس في الإجابات، وهي الأعلى من حيث المتوسطات
  - 2- السؤال ع 12 يوضح موافقة مفردات العينة بنسبة 69% (39% + 30%) من حجم العينة على عدم وجود عنوان بريد إلكتروني للجي؛ لأن تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية تمت في بعض الأحياء الراقية فقط.
    - بلغت قيمة المتوسط 3,9 وبمقارنة هذا المتوسط بالمقياس المستخدم في الدراسة ذي النقاط الخمس يلحظ أنه أعلى من درجة الحياد (3)، مما يعني أن متوسط الإجابات في الغالب يقع في منطقة القبول، وهو ما يدعم نتائج النسب المثوية.
    - كما بلغت نسبة الانحراف المعياري (1,1)، أي إن بُعد الرأي الواحد عن الوسط الحسابي هو (1)، مما يعني أن معظم إجابات العينة تتراوح بين الموافقة وعدم الموافقة، مع ميل مفردات العينة نحو الموافقة على هذه العبارة.
    - وبلغت قيمة معامل الاختلاف (28%)، وهو ما يدل على وجود تجانس في الإجابات، وكان ترتيبها في الأهمية النسبية الأقل من حيث المتوسطات.

القسم الثالث - العوامل التنظيمية:

جدول (3): يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات

والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية حسب المتوسطات

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	غير موافق		موافق		م							
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار								
13	%22	0,9	4,0	330	%0	0	%3	10	%30	99	%32	106	%35	115	ع21	هل هناك تفويض للسلطة اللامركزية في اتخاذ القرار
7	%24	1,0	4,2	330	%2	7	%8	26	%9	30	%35	115	%46	152	ع22	يتم إنجاز الأعمال بشكل فوري وليس من خلال فرق العمل
14	%26	1,0	4,0	330	%2	7	%7	23	%21	69	%30	99	%40	132	ع23	لا يتم تقسيم العمل على أساس التخصص الدقيق داخل الهيكل التنظيمي
1	%16	0,7	4,3	330	%0	0	%1	3	%10	33	%44	145	%45	149	ع24	ضعف التنسيق والتكامل بين التقسيمات التنظيمية في تبادل البيانات والمعلومات
5	%22	0,9	4,2	330	%1	3	%8	25	%5	15	%42	138	%45	149	ع25	عدم التركيز على احتياجات المواطنين ورضاهم محور اهتمام الإدارة والعاملين
4	%21	0,9	4,2	330	%0	0	%2	7	%23	76	%24	79	%51	168	ع26	ضعف شفافية المعلومات وعدم إتاحتها للعاملين بالمستويات الإدارية كافة

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	غير موافق تماماً		غير موافق		لا بأس		موافق		موافق تماماً		المبادرة	م
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
8	٪24	1,0	4,1	330	٪2	7	٪7	23	٪12	40	٪35	115	٪44	145	لا يتم التركيز على الأهداف والنتائج وإنما يتم التركيز على الإجراءات	ع27
2	٪17	0,7	4,3	330	٪0	0	٪2	7	٪10	31	٪44	143	٪45	149	عدم ربط الحوافز ببرامج تطبيق الحكومة الإلكترونية لخلق العاملين عن قبول التغيير	ع28
11	٪24	1,0	4,1	330	٪1	3	٪6	20	٪20	66	٪32	106	٪41	135	عدم مناسبة الحوافز مع مستوى الحوافز المساندة في سوق العمل وتعلم التقنيات الحديثة	ع39
3	٪20	0,9	4,3	330	٪1	3	٪6	18	٪5	17	٪45	147	٪44	145	عدم وجود حوافز تشجع العاملين على التنمية الذاتية والتعلم	ع30
10	٪26	1,1	4,1	330	٪3	8	٪10	33	٪8	26	٪38	125	٪42	138	عدم استخدام حوافز غير مادية مثل شهادات تقدير الأداء والتميز أو خطابات شكر أو رحلات	ع31
19	٪41	1,4	3,4	330	٪10	33	٪24	79	٪11	36	٪25	83	٪30	99	يساعد الميكال التنظيمي الحالي على إتمام العمل بسرعة وسهولة من خلال الحكومة الإلكترونية	ع32
18	٪34	1,2	3,6	330	٪8	25	٪11	36	٪25	81	٪27	87	٪31	101	إجراءات العمل الحالية التقليدية تتوافق وإجراءات العمل بنظام الحكومة الإلكترونية	ع33

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	م
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
16	٪29	1,1	3,9	330	٪2	6	٪12	38	٪22	73	٪26	86	٪39	127	تعارض الاختصاصات وتداخلها بين الوحدات الإدارية العاملة في نطاق الحكومة الإلكترونية	ع34
12	٪25	1,0	4,0	330	٪3	10	٪6	18	٪16	53	٪39	129	٪37	120	تعارض الميكن التنظيمي للوحدات الإدارية مع طبيعة أداء الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية	ع35
15	٪28	1,1	3,9	330	٪0	0	٪17	56	٪12	40	٪34	110	٪38	124	تهتم الإدارة بتطوير الوحدات المحلية بشكل يخدم نجاح الأداء والتنظيم للقيام بدوره بالنسبة للحكومة الإلكترونية	ع36
17	٪29	1,1	3,8	330	٪3	10	٪13	41	٪17	54	٪39	129	٪29	96	تشجيع منظمات الأعمال على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات	ع37
6	٪20	0,8	4,2	385	٪0	0	٪4	16	٪14	52	٪39	148	٪44	169	لا يوجد تحديث مستمر لواقع الخدمات الإلكترونية	م5
9	٪25	1,0	4,1	385	٪3	12	٪4	15	٪17	64	٪33	125	٪44	169	عدم وجود تكامل وتعاون بين الجهات المختلفة المشتركة في تقديم الخدمة	م6

أظهرت نتائج الاستبيان من خلال الجدول السابق أن نتائج العينة كما يلي:

1- يوضح السؤال 24 ع موافقة مفردات العينة بنسبة 89% (45% + 44%)

من حجم العينة، على ضعف التنسيق والتكامل بين التقسيمات التنظيمية في تبادل البيانات والمعلومات.

- بلغت قيمة المتوسط 3,4، وبمقارنة هذا المتوسط بالمقياس المستخدم في الدراسة ذي النقاط الخمس يلحظ أنه أعلى من درجة الحيادة (3)، مما يعني أن متوسط الإجابات في الغالب يقع في منطقة القبول، مما يدعم نتائج النسب المثوية.

- كما بلغت نسبة الانحراف المعياري (0,7)، أي إن بُعد الرأي الواحد عن الوسط الحسابي هو (1)، مما يعني أن معظم إجابات العينة تتراوح بين الموافقة وعدم الموافقة، مع ميل مفردات العينة نحو الموافقة على هذه العبارة. - بلغت قيمة معامل الاختلاف (16%)، مما يدل على وجود تجانس في الإجابات وكان السؤال 24 ع هو الأعلى في الأهمية النسبية من حيث المتوسطات.

2- أوضح السؤال 32 ع موافقة مفردات العينة بنسبة 55% (30% + 25%)

من حجم العينة، على أن الهيكل التنظيمي الحالي لا يساعد على إتمام العمل بسرعة وسهولة من خلال الحكومة الإلكترونية.

- بلغت قيمة المتوسط 3,4، وبمقارنة هذا المتوسط بالمقياس المستخدم في الدراسة ذي النقاط الخمس يلحظ أنه أعلى من درجة الحياد (3)، مما يعني أن متوسط الإجابات في الغالب يقع في منطقة القبول، وهو ما يدعم نتائج النسب المثوية.

- كما بلغت نسبة الانحراف المعياري (1,4)، أي إن بُعد الرأي الواحد عن الوسط الحسابي هو (1)، مما يعني أن معظم إجابات العينة تتراوح بين الموافقة وعدم الموافقة، مع ميل مفردات العينة نحو الموافقة على هذه العبارة. - بلغت قيمة معامل الاختلاف (41%)، مما يدل على وجود تجانس في الإجابات، وكان هذا السؤال هو الأقل في الأهمية النسبية من حيث المتوسطات.



## القسم الرابع - استعداد المواطنين للحصول على الخدمة عبر شبكة الإنترنت:

جدول (4): بين التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية حسب المتوسطات

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	غير موافق		موافق		النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	النسبة التكرار	العبارة	م
					النسبة	تكرار	النسبة	تكرار										
7	٪22	0,9	4,1	330	٪1	3	٪6	20	٪13	41	٪39	127	٪42	139	38	للمواطنين الحق في تقييم الأداء الحكومي للخدمات المقدمة عبر شبكة الإنترنت	م38	
11	٪28	1,1	4,0	385	٪2	7	٪14	52	٪9	35	٪36	137	٪40	154	هناك خوف من إساءة المعلومات الشخصية	م7		
12	٪25	1,0	3,9	385	٪1	4	٪8	29	٪25	96	٪34	129	٪33	127	عدم الثقة في الحصول على الخدمات الحكومية الإلكترونية	م8		
13	٪33	1,2	3,7	385	٪4	13	٪19	71	٪15	58	٪28	108	٪35	135	الخوف من ارتفاع تكلفة الحصول على الخدمة	م9		
10	٪27	1,1	4,0	385	٪1	4	٪14	52	٪10	38	٪37	141	٪39	150	الخوف من وجود وسيط تأدية الخدمة عبر مراكز خارج الهي	م10		
6	٪25	1,0	4,2	385	٪4	13	٪6	23	٪9	33	٪39	137	٪47	179	عدم الثقة في استخدام بطاقات الائتمان	م11		
9	٪26	1,1	4,0	385	٪2	5	٪13	48	٪9	35	٪36	137	٪42	160	صعوبة إنجاز المعاملات عبر شبكة الإنترنت لتعدد الإجراءات	م12		

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	غير موافق تماماً		غير موافق		على حافة		موافق		موافق تماماً		البيان	م
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
4	%20	0,9	4,2	385	%1	4	%4	15	%11	41	%40	152	%45	173	تطبيق الحكومة الإلكترونية يؤدي إلى الحد من فترات الانتظار للحصول على الخدمة	م13
1	%19	0,8	4,3	385	%1	4	%3	9	%9	33	%39	150	%49	189	تطبيق الحكومة الإلكترونية يؤدي إلى الحد من الرقابة والمحسوبية	م14
8	%24	1,0	4,1	385	%1	4	%9	35	%10	36	%42	162	%39	148	إمكانية الحصول على الخدمة فوراً دون التقيّد بمواعيد، حيث إن الخدمة متاحة طوال أيام الأسبوع بما فيها أيام العطلات	م15
5	%21	0,9	4,2	385	%1	4	%2	8	%19	71	%35	133	%44	169	عدم سهولة التعرف على شروط الحصول على الخدمة بكل شفافية	م16
2	%18	0,8	4,3	385	%2	6	%2	8	%6	23	%45	171	%46	177	عدم سرعة استجابة الجهات الحكومية لأي مقترحات أو شكاوى من المواطنين	م17
3	%21	0,9	4,3	385	%2	6	%7	25	%4	13	%43	164	%46	177	تطبيق الحكومة الإلكترونية يؤدي إلى تخفيض الزحام في المصالح الحكومية وبالتالي تسهم في تخفيض حدة المرور في الشوارع	م18

- أظهرت نتائج الاستبيان من خلال الجدول السابق أن نتائج العينة كما يلي:
- 1- يوضح السؤال 14م موافقة مفردات العينة بنسبة 88% (49%+39%) من حجم العينة، على أن تطبيق الحكومة الإلكترونية يؤدي إلى الحد من الوساطة والمحسوبية؛ لعدم التعامل المباشر مع العاملين.
    - بلغت قيمة المتوسط 3,4، وبمقارنة هذا المتوسط بالمقياس المستخدم في الدراسة ذي النقاط الخمس يلاحظ أنه أعلى من درجة الحياد (3)، مما يعني أن متوسط الإجابات في الغالب يقع في منطقة القبول، مما يدعم نتائج النسب المثوية.
    - كما بلغت نسبة الانحراف المعياري (0,8)، أي إن بُعد الرأي الواحد عن الوسط الحسابي هو (1)، مما يعني أن معظم إجابات العينة تتراوح بين الموافقة وعدم الموافقة، مع ميل مفردات العينة نحو الموافقة على هذه العبارة.
    - وبلغت قيمة معامل الاختلاف (19%)، مما يدل على وجود تجانس في الإجابات، وكان السؤال هو الأعلى في الأهمية النسبية من حيث المتوسطات.
  - 2- كانت نتيجة السؤال 9م هو موافقة مفردات العينة بنسبة 63% (35%+28%) من حجم العينة، على التخوف من ارتفاع تكلفة الحصول على الخدمة.
    - بلغت قيمة المتوسط 3,7، وبمقارنة هذا المتوسط بالمقياس المستخدم في الدراسة ذي النقاط الخمس يلاحظ أنه أعلى من درجة الحياد (3)، مما يعني أن متوسط الإجابات في الغالب يقع في منطقة القبول، مما يدعم نتائج النسب المثوية.
    - كما بلغت نسبة الانحراف المعياري (1,2)، أي إن بُعد الرأي الواحد عن الوسط الحسابي هو (1)، مما يعني أن معظم إجابات العينة تتراوح بين الموافقة وعدم الموافقة، مع ميل مفردات العينة نحو الموافقة على هذه العبارة.
    - بلغت قيمة معامل الاختلاف (33%)، وهو ما يدل على وجود تجانس في الإجابات، وكان 9م هو أقل الأسئلة في الأهمية النسبية من حيث المتوسطات.

## رابعاً- اختبار صحة الفرض:

ينص الفرض على الآتي:

توجد علاقة ارتباط جوهريّة بين تطبيق الحكومة الإلكترونيّة وتحسين جودة الخدمات العامّة داخل محافظة القاهرة.

1- المتغير المستقل: تطبيق الحكومة الإلكترونيّة.

2- المتغير التابع: تحسين جودة الخدمات العامّة داخل محافظة القاهرة.

3- الأسلوب الإحصائيّ المستخدم: يتمثل الأسلوب الإحصائيّ المستخدم في ما يلي:

أ) مصفوفة ارتباط بيرسون: تم تطبيق معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الفرض، وتم التوصل إلى النتائج التي يوضحها الجدول التالي:

جدول (5): مصفوفة الارتباط للفرض

المتغير التابع	معامل ارتباط بيرسون		المتغير المستقل
تحسين جودة الخدمات العامّة	معنوية	القيمة	تطبيق الحكومة الإلكترونيّة
	(***)	0,636	

\*\*\* دال إحصائيّاً عند مستوى معنوية أقل من 0,001

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

توجد علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير تطبيق الحكومة الإلكترونيّة وتحسين جودة الخدمة العامّة داخل محافظة القاهرة بقيمة معامل ارتباط بيرسون (64%)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0,001). وهذا ما يؤكد صحة الفرض في ما يتعلق بتأثير تطبيق الحكومة الإلكترونيّة على تحسين جودة الخدمات العامّة داخل محافظة القاهرة.

ب) نتيجة لثبوت وجود علاقات فإنه يمكن تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد الأثر الفعلي والتبادلي لمتغير تطبيق الحكومة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات العامة داخل أحياء محافظة القاهرة.

جدول (6): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات العامة داخل محافظة القاهرة

R2	F.TEST		T.TEST		المعاملات المقدره $\beta$	المتغيرات المستقلة
	مستوى معنوية	القيمة	مستوى معنوية	القيمة		
		104,774	***0,001	6,636	1,755	الجزء الثابت
%849	***0,001		***0,001	10,236	0,421	تطبيق الحكومة الإلكترونية

\*\*\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,001

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

**1- معامل التحديد (R2):** نجد أن المتغير المستقل: «تطبيق الحكومة الإلكترونية» يفسر نسبة (84,9%) من التغير الكلي في المتغير التابع: «تحسين جودة الخدمات العامة داخل محافظة القاهرة»، وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما يرجع لمتغيرات مستقلة أخرى.

**2- اختبار معنوية المتغير المستقل:** باستخدام اختبار (T.TEST) نجد أن المتغير المستقل ذات معنوية في نموذج الانحدار الخطي البسيط، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0,001).

**3- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:** لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F.TEST)، وحيث إن قيمة اختبار (F.TEST) هي (104,774) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0,001)، مما يدل على تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

4- معادلة النموذج: تحسين جودة الخدمات العامة داخل محافظة القاهرة =  $0,421 + 1,755 \times$  تطبيق الحكومة الإلكترونية.

وهو يعني أنه يمكن بتطبيق الحكومة الإلكترونية وتطبيق النموذج السابق، التنبؤ بتحسين جودة الخدمات العامة داخل محافظة القاهرة، حيث إنه كل زيادة قدرها 0,421 وحدة في تطبيق الحكومة الإلكترونية تؤدي إلى التأثير في تحسين جودة الخدمات العامة داخل محافظة القاهرة بمقدار درجة واحدة.

مما سبق يتم قبول الفرض الذي ينص على أنه: «توجد علاقة ارتباط جوهريّة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات العامة داخل محافظة القاهرة».

## المبحث الثاني

### النتائج والتوصيات

#### أولاً- النتائج:

- 1- البنية التكنولوجية في الأحياء الخمسة (الزيتون - باب الشعرية - الزمالك - مصر القديمة - مصر الجديدة) غير متوافرة بالقدر المطلوب، مما يعوق التطبيق السليم للحكومة الإلكترونية، وعدم توافر موقع إلكتروني على الإنترنت لكل حي أو عنوان للبريد الإلكتروني.
- 2- إن القيادات الموجودة غير قادرة على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة المرتبطة بتطبيق الحكومة الإلكترونية.
- 3- هناك نسبة عالية من المواطنين لا يجيدون التعامل مع الحاسبات الآلية، مما يسبب عائقاً في تطبيق الحكومة الإلكترونية.

- 4- عدم إدراك المواطنين للجهود المبذولة لتطبيق الحكومة الإلكترونية والإنجازات التي تحققت بالفعل في مجال الخدمات العامة، ويرجع ذلك للقصور من قبل الدولة في توعية المواطنين بالخدمات الإلكترونية الموجودة.
- 5- نظام الخوافز المطبق في الوحدات المحلية لا يتلاءم مع تحفيز العاملين للتعلم على استخدام الحاسبات الآلية وقبول تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- 6- هناك تخوف من بعض المواطنين في التعامل مع مراكز تقديم الخدمة؛ لاعتقادهم بارتفاع تكلفة الخدمة المؤداة أو استغلال بياناتهم استغلالاً ضاراً بهم، وأغلبهم لا يثقون في استخدام بطاقات الائتمان.
- 7- ضعف المخصصات المالية في موازنة المحافظة والتي يتم تقسيمها على الوحدات المحلية بالمحافظة .. للتطوير والتحديث داخل الأحياء.
- 8- المناخ الاستثماري السائد لا يشجع منظمات الأعمال على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتي تسهم في تطوير الوحدات المحلية.
- 9- عدم توافر الثقافة التنظيمية القادرة على فهم متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية واستيعابها، وذلك لغياب شفافية المعلومات وإتاحتها للعاملين على المستويات الإدارية كافة.
- 10- إن الهياكل التنظيمية للمنظمات الحكومية غير ملائمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية لوجود المركزية في اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطة وصعوبة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وعدم وجود تنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة في تبادل البيانات والمعلومات.
- 11- إن نظام تقييم الأداء في الوحدات المحلية لا يأخذ في الاعتبار الأساليب الحديثة في تقييم الأداء، كما أنه لا يتضمن معايير الأداء المرتبطة بالقدرة التكنولوجية للموظف الحكومي.

12- هناك نقص شديد في الموارد المالية المخصصة لعمليات التدريب للعاملين، بل ويسود عدم الاقتناع بين العاملين والقيادات بأهمية التدريب بشكل عام.

13- إن نظم العمل وتقسيمه لا يتسم بالفاعلية والمرونة، فضلاً عن أن ترتيب المكاتب يختلف مع خط سير المعاملات داخل الوحدة المحلية، وكل ذلك يعد معوقاً للتطوير والتطبيق الناجح للحكومة الإلكترونية.

14- لا يوجد إطار قانوني يضمن الحفاظ على سرية البيانات وتأمينها، فضلاً عن أنه لا يوجد قانون خاص بتوثيق المستندات إلكترونياً.

#### ثانياً- التوصيات:

1- ضرورة وضع الحلول المناسبة للتحديات التالية:

- البيروقراطية ومقاومة التغيير والتعقيدات التي يواجهها المواطنون عند التعامل مع الجهات الحكومية.
- الفجوة المعلوماتية وتحديات الانتقال إلى المجتمع المعلوماتي.
- وضع الحلول الفنية ضد انتهاك خصوصية وسرية وأمن معلومات وبيانات المواطنين والجرائم المعلوماتية.

2- العمل على تطوير البنية التحتية الحالية والمستقبلية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والبنية التحتية للأعمال والإنشاءات للمنظمات الحكومية.

3- ضرورة أن يكون هناك قناعة لدى القيادة السياسية لتطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية؛ وذلك لتسهيل حصول المواطنين على الخدمات العامة، مع ضرورة توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لها، فضلاً عن إقرار الإطار القانوني المناسب.



- 4- إنشاء مراكز مصغرة بالأحياء والقرى بجميع المحافظات، مجهزة بأجهزة الكمبيوتر متصلة بالإنترنت، ويعمل عليها شباب مُدَرَّب لأداء تلك الخدمات للمواطنين الذين لا يجيدون التعامل مع الحاسبات الآلية، مما يساعد على نشر الوعي بين المواطنين.
- 5- العمل على حسن اختيار القيادات وتأهيلهم لتبني فكرة استخدام التقنيات الحديثة في الوحدات المحلية لتحقيق الهدف من تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- 6- توفير المناخ الاستثماري المناسب لتشجيع منظمات الأعمال على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- 7- التأكيد على اتباع المنهج التسويقي في تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية، وذلك بالتركيز على احتياجات المواطنين ورغباتهم بوصفهم محور اهتمام الإدارة، وإلقاء الضوء على أهم الخدمات الحيوية التي تسهم في حل مشاكل المواطنين.
- 8- تصميم برنامج تدريب تحويلي لرفع كفاءة العاملين، لكيفية التفاعل مع الخدمات الإلكترونية وكيفية تقديمها للجمهور، مع توفير المخصصات المالية اللازمة لذلك.
- 9- إقرار قانون التوقيع الإلكتروني وتفعيله من خلال وجود نظام قانوني يجرم الأعمال غير المشروعة على الإنترنت ويعاقب مرتكبيها، حتى يشعر المواطن بالأمان والخصوصية عند التعامل مع التقنيات الحديثة.
- 10- العمل على تحسين مستوى الخدمات المقدمة في وحدات الإدارة المحلية بشكل عام، من خلال تطوير الهياكل التنظيمية لهذه الوحدات بما يتوافق مع تطبيق الحكومة الإلكترونية.

- 11- تحسين الأجور والحوافز المطبقة في الوحدات المحلية لمنع الفساد والانحراف المنتشر في تلك الوحدات.
- 12- أن يكون هناك شفافية في الإعلان عن الإجراءات الخاصة بالخدمة وتكلفتها.
- 13- التحول التدريجي إلى الحكومة الإلكترونية من خلال وضع إستراتيجية تحدد الرؤية والرسالة للمنظمات الحكومية والتي تحل الكثير من مشاكل المجتمع من خلال المشاركة الحقيقية بين الحكومة والمواطنين ومنظمات القطاع الخاص والمنظمات الأهلية.
- 14- دراسة طرق العمل والأداء لتصميم برنامج لاختصار خطوات أداء الأعمال بطريقة مبسطة ومختصرة للوقت والجهد.

\*

معهد البحوث والدراسات العربية  
RESEARCH IN THE ARAB WORLD INSTITUTE OF STUDIES  
مركز البحوث والدراسات العربية

## الهوامش

- (1) www.capmas.gov.eg
- (2) إدارة شؤون العاملين في الأحياء الخمسة في أول مارس 2015.
- (3) جوني دانبيبل ، ترجمة طارق عطية عبد الرحمن، أساسيات اختيار العينات في البحوث العلمية (الرياض: مركز البحوث - معهد الإدارة العامة، 2015)، ص 186.
- (4) المرجع السابق.
- (5) عبد الفتاح مراد، الحكومة الإلكترونية (الإسكندرية: الحقوق محفوظة، 2004)، ص 146.
- (6) Cole Blease, Managing the public organization (New york: MC grow Hill, 2003), p. 289.
- (7) أحمد سيد مصطفى، إدارة المعلومات من منظور القرن الواحد والعشرين (القاهرة: الحقوق محفوظة، 2003)، ص 35.
- (8) Paul B. (2007) "Models for e- government" transforming government process and policy, N.I.V.I, P.190.
- (9) Marinos T. & Omiros D. (2005) "Thoughts On E-Government" journal of enterprise information management, v. 18. N.5, P.171.
- (10) Zakareya E., Zhair I. (2005): "E-government architecture and barriers" business process management journal, v. 11. N. 5, P.118.
- (11) خولة سيف خليفة، تفعيل إدارة الحكومة الإلكترونية مع التطبيق على إمارة دبي ، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة، 2008)، ص 42.
- (12) Maria A., Per s., BOE. (2008) "E-government and service orientation: gaps between theory and pract" international journal of public sector management, v.21.N.1, p234.
- (13) محمود أبو بلحة، الحكومة الإلكترونية (القاهرة: بدون ناشر، 2004)، ص 10.
- (14) Gregory G. & Others, the world of E- government (London: Haworth press, 2003), P.112.
- (15) Marinos T., Omiros D. (2005) "Thoughts On E-Government" journal of enterprise information management, v. 18. N.5,P.185.
- (16) أحمد أبو السعود محمد، الحكومة الإلكترونية كأداة لتطوير خدمات المنظمات الحكومية، رسالة دكتوراه (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2010)، ص 62.
- (17) نجاة زكريا العناني، الحكومة الإلكترونية (القاهرة: دار الفكر العربي، 2003)، ص 45.
- (18) Brockner J, managing information (San Francisco: Jossey Bass pub., 2002), p. 76.
- (19) نجاة زكريا العناني، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- (20) عايدة سيد خطاب، تنظيم المعلومات الإدارية والإستراتيجية للموارد البشرية، المجلة العلمية، العدد الأول (بنها: كلية التجارة، 2000)، ص 1.
- (21) Gordon, G. & Cuddihey A. (2006) "Canada leads the pack in e-government" CA magazine, Jan, p.250.
- (22) Roy, J (2003) "the relational dynamics of e- governance: A case study of the city of Ottawa" public - performance management review, Jan, p.118.
- (23) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص 78.
- (24) Debora v., others (2005). the business value of e-government for small firms. International journal of service industry, v. 16. N.5, P. 397.
- (25) سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في ضوء التطورات المعاصرة مع دراسة خاصة لمصر ودول مجلس التعاون الخليجي (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2009)، ص 256.
- (26) نديم جلال عز، مؤشر الاستعداد التكنولوجي - وزارة المولة للتنمية الإدارية، دراسة غير منشورة، يونيو، 2005، ص 95.
- (27) زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته (عمان: دار المناهج، 2005)، ص 36.
- (28) شبيب فهد ثويني، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجارية للمنشأة المالية الإسلامية في دولة الكويت، رسالة ماجستير (القاهرة: كلية التجارة - جامعة عين شمس، 2003)، ص 41.
- (29) عبد العزيز عبد الله الرقابي، الحكومة الإلكترونية ودورها في تقديم الخدمات العامة في السعودية، رسالة ماجستير (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2002)، ص 33.
- (30) توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة - الجودة الشاملة وستة سيجما (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2006)، ص 31.
- (31) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار اليازوري، 2005)، ص 39.
- (32) عوض خلف العنزوي، إدارة جودة الخدمات العامة - المفاهيم وأساليب التطوير (الكويت: مكتبة الفلاح، 2005)، ص 46.
- (33) Startis P. (2006) total quality services: principles practices and implementation (Florida, Lucie Press), p. 95.
- (34) فواز التميمي وأحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000 (عمان: عالم الكتب الحديثة، 2008)، ص 22.
- (35) المرجع نفسه، ص 24.
- (36) Christian & others (2003) "E - Quality In An Integrated Enterprise" T.Q.M. Magazine, V. 15,N.3,P.135.

- (37) حسين رمزي كاظم، قضايا الإدارة العامة (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2005)، ص 8-12.
- (38) محمد العزازي أحمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 363.
- (39) Peter S., Juile F., Linda D. (2006) "E - government services in the local government context: an Australian case study" business process management journal, V. 12, N.1,P.283.
- (40) Omiros D., Sarikas V. (2007) "realising integrated e-government services: a uk local government perspective", N.2,V.1, transforming government : people process and policy, p.321.
- (41) سمير عبد الوهاب، الحكم المحلي في ضوء التطورات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 249.
- (42) شهاب فهد الشويبي، مرجع سبق ذكره، ص 62.
- (43) المرجع السابق، ص 67.
- (44) رأفت رضوان، الحكومة الإلكترونية، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، العدد 25، السنة الأولى مايو، 2005، ص 115.
- (45) طارق المجذوب، الإدارة العامة - الوظيفة العامة والإصلاح الإداري والحكومة الإلكترونية (حلب: منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، 2005)، ص 38.
- (46) Habin L., Others (2008) "toward a reference process model for citizen - oriented evaluation of e- government services" transforming government: people process and policy, N. 4, V. 2, P.311.
- (47) Juan Demenech, E-Government (UK: European Government services, Accenture, 2001), P.5.
- (48) عمر بن سعيد آل مشيط، عوامل نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجامعات السعودية، ورشة عمل طريق تفعيل الآراء للأمير عبد الله بن عبد العزيز، 2006، ص 7.
- (49) عبد الناصر العبود، المفهوم الواسع للحكومة الإلكترونية (عمان: دار اليازوري، 2004)، ص 115.
- (50) عبد الفتاح دياب، الإدارة الفعالة (القاهرة: مطبعة النيل، 2000)، ص 201.
- (51) هويدا محمود أبو الغيط، مرجع سبق ذكره، ص 129.
- (52) عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008)، ص 54.
- (53) محمود محمد الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007)، ص 50.

- (54) سمير عبد الوهاب، اللامركزية والتنمية المحلية في ضوء التطورات المعاصرة (جامعة القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مارس 2001)، ص 64.
- (55) عبد الرحمن سليم، الإدارة المحلية في مصر - وزارة الدولة للتنمية المحلية 2005، ص 9.
- (56) سمير عبد الوهاب، اللامركزية والتنمية المحلية، مرجع سبق ذكره، ص 68.
- (57) عطية حسن أفندي، «شركاء التنمية: الحكومة، القطاع الخاص، المنظمات الغير حكومية»، مجلة النهضة، العدد 4 (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، يوليو 2000)، ص 77.
- (58) عبد الرحمن سليم، مرجع سبق ذكره، ص 12.



## المصادر والمراجع

### أولاً - المصادر والمراجع العربية:

#### 1- الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة المعلومات من منظور القرن الواحد والعشرين (القاهرة: الناشر المؤلف، 2003).
- 2- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة - الجودة الشاملة وستة سيجما (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2006).
- 3- جوني دانييل، ترجمة طارق عطية عبد الرحمن، أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية (الرياض: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 2015).
- 4- حسين رمزي كاظم، قضايا الإدارة العامة (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2005).
- 5- زكي خليل المساعده، تسويق الخدمات وتطبيقاته (عمان: دار المناهج، 2005).
- 6- سمير عبد الوهاب، قضايا معاصرة في الإدارة العامة (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2001).
- 7- سمير عبد الوهاب، اللامركزية والتنمية المحلية في ضوء التطورات المعاصرة (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مارس 2001).
- 8- سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في ضوء التطورات المعاصرة، مع دراسة خاصة لمصر ودول مجلس التعاون الخليجي (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2009).
- 9- طارق المجذوب، الإدارة العامة - الوظيفة العامة والإصلاح الإداري والحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى (حلب: منشورات الحلبي الحقوقية، 2005).
- 10- عبد الفتاح دياب، الإدارة الفاعلة (القاهرة: مطبعة النيل، 2000).
- 11- عبد الفتاح مراد، الحكومة الإلكترونية (الإسكندرية: الناشر المؤلف، 2004).
- 12- عبد الناصر العبود، المفهوم الواسع للحكومة الإلكترونية (عمان: دار اليازوري، 2004).
- 13- عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008).
- 14- عوض خلف العنزي، إدارة جودة الخدمات العامة - المفاهيم وأساليب التطوير (الكويت: مكتبة الفلاح، 2005).
- 15- فواز التميمي وأحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000 (عمان: عالم الكتب الحديثة، 2008).

16- محمد العزازي أحمد إدريس، الإدارة الحكومية الجديدة (الزقازيق: كلية تجارة - جامعة الزقازيق، 2009).

17- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار اليازوري، 2005).

18- محمود أبو بلحة، الحكومة الإلكترونية (القاهرة: بدون ناشر، 2004).

19- محمود محمد الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007).

20- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005).

21- نجاة زكريا العناني، الحكومة الإلكترونية (القاهرة: دار الفكر العربي، 2003).

## 2- الدوريات:

1- عايدة سيد خطاب، نظم المعلومات الإدارية والإستراتيجية للموارد البشرية، المجلة العلمية، العدد الأول (بنها: كلية التجارة، 2000).

2- عطية حسين أفندي، شركاء التنمية: الحكومة، القطاع الخاص، المنظمات غير الحكومية، مجلة النهضة، العدد 4 (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، يوليو 2000).

3- رأفت رضوان، الحكومة الإلكترونية، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، العدد 25، السنة الأولى مايو، 2005.

## 3- المؤتمرات والندوات:

1- عبد الرحمن سليم، الإدارة المحلية في مصر - وزارة الدولة للتنمية المحلية، 2005.

2- عمر بن سعيد آل مشيط، عوامل نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجامعات السعودية، ورشة عمل طريق تفعيل الآراء للأمير عبد الله بن عبد العزيز، 2006.

3- نديم جلال عز، مؤشر الاستعداد التكنولوجي - وزارة الدولة للتنمية الإدارية، دراسة غير منشورة، 2005، يونيو.

## 4- الرسائل العلمية:

1- أحمد أبو السعود محمد، الحكومة الإلكترونية كأداة لتطوير خدمات المنظمات الحكومية بالتطبيق على وحدات خدمة المواطنين بوزارة الداخلية، رسالة دكتوراه (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2010).

2- حولة سيف خليفة، تفعيل إدارة الحكومة الإلكترونية مع التطبيق على إمارة دبي، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة، 2008).



3- شبيب فهد ثويني، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجارية للمنشأة المالية الإسلامية في دولة الكويت، رسالة ماجستير (القاهرة: كلية التجارة - جامعة عين شمس (2002).

4- عبد العزيز عبد الله الرقابي، الحكومة الإلكترونية ودورها في تقديم الخدمات العامة في السعودية، رسالة ماجستير (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2002).

5- هويدا محمود أبو الغيط، تطوير تقديم الخدمات بالوحدة المحلية من خلال توظيف الحكومة الإلكترونية بالتطبيق على محافظة الجيزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2005).

#### ثانياً - المصادر والمراجع الإنكليزية،

- 1- Brockner J, managing information (san Francisco: Jossey Bass pub., 2002).
- 2- Christian & others (2003) "E - Quality In An Integrated Enterprise" T.Q.M. Magazine, V. 15,N.3.
- 3- Chritos H., Others, "Classification and synthesis of quality approaches in e-government services" internet research, N.4, V.17. 2007.
- 4- Cole Blease, Managing the public organization (New york: MC grow Hill, 2003)
- 5- Debora V., others. The business value of e-government for small firms, International journal of service industry, V. 16, N.5. 2005.
- 6- Gordon, G. & Cuddihy A. "Canada leads the pack in e-government" CA magazine, Jan. 2006.
- 7- Gregory G. & Others, the world of E- government (London: Haworth press, 2003).
- 8- Habin L., Others "Toward a reference process model for citizen - oriented evaluation of e- government services" transforming government: people process and policy, N. 4, V.2. 2008.
- 9- Juan Demenech, E-Government (UK: European Government services, Accenture, 2001).
- 10- Maria A., Per s., BOE. "E-government and service orientation: gaps between theory and pract" international journal of public sector management, V.21,N.1. 2008.
- 11- Marinos T. & Omiros D. "Thoughts On E-Government" journal of enterprise information management, V. 18. N,5. 2005.
- 12- Omiros D., Sarikas V. "realising integrated e-government services: a uk local government perspective", N.2,V.1, transforming government : people process and policy. 2007.
- 13- Paul B., "Models for e- government" transforming government process and policy, N.1,V.1. 2007.

- 14- Peter S., Juile F., Linda D. "E-government services in the local government context: an Australian case study" business process management journal, V. 12, N.1. 2006.
- 15- Roy, J. "The relational dynamics of e- governance: A case study of the city of Ottawa" public - performance management review, Jan. 2003.
- 16- Startis P. Total quality services: principles practices and implementation (Florida, Lucie Press) 2006.
- 17- Zakareya E., Zhair I. "E-government architecture and barriers" business process management journal, V. 11, N. 5. 2005.

### ثالثاً- المواقع الإلكترونية:

- [www.campas.gov.eg](http://www.campas.gov.eg).



## قواعد النشر في المجلة

ترحب مجلة معهد البحوث والدراسات العربية (المُحكّمة - نصف السنويّة) بنشر الإسهامات البحثية لجميع الأكاديميين وأساتذة الجامعات والباحثين المتخصصين في المجالات السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية والإعلامية واللغوية والتاريخية والجغرافية والتربوية والتراثية والإدارية، وتقبل البحوث والدراسات باللغة العربية فقط وفق الضوابط التالية:

- 1- ضرورة أن تدرج المادة البحثية المقدمة ضمن مجالات اهتمام المجلة المذكورة أعلاه، وأن تقدّم إضافة علمية أصيلة في موضوع الدراسة.
- 2- يجب أن يستوفي البحث المقدم للمجلة شروط البحث العلمي من حيث سلامة المنهج، وتسلسل الأفكار، والرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة، ودقة التوثيق، وسلامة اللغة وتدقيقها.
- 3- نبذ التحيزات بمختلف أنماطها وأشكالها، وعدم الإساءة إلى الأديان أو الثقافات.
- 4- يجب أن يكون البحث مكتوبًا بواسطة الحاسوب، وذلك وفقًا لضوابط التحرير الآتية:

العنوان الرئيس Khalid Art bold	عنوان المتن Khalid Art bold	المتن KFGQPC Uthman Taha Naskh	الهوامش/المراجع KFGQPC Uthman Taha Naskh
بنط (16) مسافة بين السطور (30)	بنط (15) مسافة بين السطور (22) مسافة قبل العنوان (12)	بنط (15) مسافة بين السطور (22) مسافة بين الفقرات (6) اللغة الأجنبية بنط (12)	بنط (12) مسلسلة في آخر البحث مسافة بين السطور (17) مسافة بين الفقرات (0) اللغة الأجنبية بنط (10)
مقاس كتلة الصفحة (13 × 20) بالرقم عدد سطور الصفحة (23) سطر تقريبًا (تزيد/تنقص) حسب الفقرات والجداول والخرائط والرسومات والأشكال			

ويكتب البحث على وجه واحد، وتدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية في النص، وتكون الرسوم والأشكال باللونين الأبيض والأسود وترقم ترقيمًا متسلسلاً، وتكتب أسماؤها والملاحظات التوضيحية أسفلها، وتدرج الجداول في النص، وترقم ترقيمًا متسلسلاً، وتكتب أسماؤها أعلاها، أما الملاحظات التوضيحية فتكتب أسفل الجدول.

- 5- يقدم الباحث نسخة ورقية، ونسخة إلكترونية إلى هيئة تحرير المجلة.
- 6- يقدم الباحث إقرارًا خطيًا بأنه لم يسبق له نشر بحثه المقدم للمجلة، كليًا أو جزئيًا، ورقياً أو إلكترونياً، وألا يكون مرشحاً للنشر في الوقت نفسه في وسائل نشر أخرى.
- 7- يلتزم الباحث بعدم إرسال بحثه لأية جهة أخرى للنشر حتى يصله رد المجلة.

- 8- يقدم كل صاحب بحث معروض على المجلة سيرته الذاتية التي تتضمن بياناته الشخصية: (المؤهلات العلمية، التسلسل الدراسي، مقر العمل، الدرجة الوظيفية، الإنتاج العلمي، العنوان البريدي والإلكتروني، رقم التليفون).
- 9- تخضع البحوث المقدمة إلى المجلة للتحكيم السري من قِبل أعضاء لجنة تحكيم مختارهم المجلة، لذا يجب ألا يظهر اسم الباحث داخل بحثه، ويقتصر ظهوره على صفحة العنوان فقط، ويخطر الباحث بنتيجة التحكيم خلال سنة من تسلم هيئة التحرير ببحثه.
- 10- إذا اقترح المحكمون تعديلات على بحث ما، فإن صاحب البحث يلتزم بتنفيذ هذه التعديلات، وفق التقارير المرسله إليه، وموافاة المجلة بنسخة معدلة في مدة لا تتجاوز ثلاثين يومًا، مع إقرار يفيد بقيامه بهذه التعديلات.
- 11- تحتفظ المجلة بحق إجراء تعديلات في الصياغة التحريرية للمادة المقدمة، حسب مقتضيات النشر، على ألا تؤثر هذه التعديلات في محتوى النص.
- 12- في حال الموافقة بشكل نهائي على النشر، تؤول حقوق النشر كافة تلقائيًا إلى المجلة، ويصح البحث بعد قبوله للنشر حقًا لمجلة المعهد، ولا يجوز النقل عنه إلا بالإشارة إليها.
- 13- يخضع ترتيب البحوث عند النشر في المجلة لمعايير فنية تحددها هيئة التحرير.
- 14- تشجيعًا للبحث العلمي، وتحفيزًا للأكاديميين والباحثين والمتخصصين، تقدم المجلة مكافآت مالية للبحوث التي تحصل على موافقة نهائية بالنشر.
- 15- تمنح المجلة صاحب البحث 5 نسخ من العدد المنشور فيه ببحثه؛ وللسادة أصحاب البحوث حق الحصول على خصم نقدي تحدده إدارة المعهد حال رغبتهم في شراء نسخ إضافية على النسخ الخمس الممنوحة لهم.
- 16- لا يلتزم المعهد بإعادة الأعمال غير المقبولة إلى أصحابها.
- 17- تحتفظ هيئة التحرير بحق عدم إبداء أسباب رفض نشر البحث، ويجوز أن يزود الباحث بالملحوظات والمقترحات التي يمكن أن يفيد منها في إعادة النظر ببحثه.
- 18- لا يجوز للباحث سحب البحث من المعهد بعد إجراءات تحكيمه، وإلا ترتب على ذلك دفعه لنفقات التحكيم.
- 19- ترسل البحوث على العنوان البريدي التالي: هيئة تحرير مجلة البحوث والدراسات العربية - معهد البحوث والدراسات العربية - 1 شارع اتحاد المحامين العرب (الطلحات سابقًا) - جاردن سيتي - القاهرة - جمهورية مصر العربية - ص.ب 229. وترسل النسخة الإلكترونية على البريد الإلكتروني التاليين: [rsdept@iars.net](mailto:rsdept@iars.net) و [iars@iars.net](mailto:iars@iars.net)

