متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية EG –دراسة حالة حكومة إمارة دبي

The case of the Emirate of Success requirements for the E - Government Project-Dubai

د. بهلولي نور الهدى

جامعة محمد بشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، (الجزائر)، Nourelhouda.bahlouli@univ-bba.dz

تاريخ الإرسال: 2019/11/03 تاريخ القبول: 2020/03/26 تاريخ النشر: 2020/03/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقديم الخدمات الحكومية، أو ما يسمى بمشروع الحكومة الالكترونية، والذي ظهر نتيجة تزايد استخدام شبكات الانترنيت وتطور اقتصاد المعرفة، كما تهدف هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات نجاح إرساء هذا المشروع والعوامل التي من شأنها أن تزيد من هذا النجاح.

ولإثراء هذا الدراسة تم عرض تجربة إمارة دبي في إرساء مشروع الحكومة الإلكترونية، وتحديد عوامل نجاح هذه التجربة، وهي تجربة جديرة بالاهتمام، نظرا لنجاحها في تقليل تكاليف تقديم الخدمات الحكومية، إذ تعتبر حكومتها هي الحكومة الالكترونية الأولى في الشرق الأوسط، وكذا لكونها ثاني أكبر إمارة في الإمارات العربية المتحدة، حيث أن هذه الأخيرة حققت مراكز عالية في تقرير الأمم المتحدة للحكومات الالكترونية لـــ 2018.

كلمات مفتاحية: الحكومة الالكترونية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، شبكات الانترنيت، الخدمات الحكومية.

تصنيفات JEL : R50، O49،O11 .

Abstract:

The purpose of this Study was to identify the importance of use the information and communication technology (ICTs) in the delivery of government services, known as the E-government project his project has emerged because of the increasing use of Internet networks and the development of the knowledge economy. This Study also aimed to identify the requirements and factors of success of this project.

This study presented the experience of the Emirate of Dubai in establishing the e-government project. And determine the factors of success of this experiment in reducing the costs of government services, where Dubai considered the second largest emirate in the United Arab Emirates, and it is the first e-government in the Middle East, and achieved high positions in the United Nations report of 2018.

Keywords: E-Government, Information and Communication Technology (ICTs), Internet, government services.

JEL Classification Codes: O11, O49, R50.

المؤلف المرسل: بهلولي نور الهدى، **الايميل**: Nourelhouda.bahlouli@univ-bba.dz

مقدمة:

يعيش الإنسان في العقود الأخيرة ثورة معلوماتية والتي لها ارتباطا وثيقا بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولا شك أن هذه الأخيرة أصبحت تلعب دورا هاما في تسهيل الحياة اليومية للأفراد وتبسيط التعاملات في بيئة الأعمال، وخاصة بظهور الاقتصاد الرقمي وزيادة استعمال شبكات الانترنيت، ولما أصبح استعمال هذه التكنولوجيا مقياس لتصنيف الدول، سارعت العديد منها إلى التفكير في بتحويل معاملاتها من الشكل التقليدي الذي أصبح لا يتمشى مع عصر سرعة اتخاذ القرار إلى الشكل الذي يسمح لها بتقديم الخدمات في الوقت المناسب من خلال استعمال تقنيات المعلومات والاتصال، وهو ما يعرف بالحكومة الإلكترونية، لكن هذا التحول يعتبر تحديا للحكومات نظرا لما يحتاجه من جهود لتنظيم وتخطيط محكمين لضمان نجاحه، لكن في المقابل ستحظى هذه الحكومات من تخفيض هائل في تكاليف تقديم خدماتها، وتعد إمارة دبي من الدول التي خاضت في هذا التحدي، ويمكن القول أنها لاقت ناجحا لا يمكن تجاهله في إرساء مشروع "حكومة دبي الإلكترونية".

مشكلة الدراسة: يعد مشروع الحكومة الإلكترونية مرحلة انتقالية، يتم من خلاله تطوير وتحسين أداء الحكومة باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لكن رغم القبول الذي يلقاه عند معظم الدول إلا أنه يواجه ترددا كبيرا في تنفيذه، نظرا لحساسيته وتخوفا من عدم نجاحه، لذا وقبل تنفيذ هذا المشروع يجب توفير البيئة الملائمة لضمان نجاحه، ومشروع "حكومة دبي الإلكترونية" من بين المشاريع الناجحة في هذا المجال، وعليه فالسؤال الذي لابد من الإجابة عليه هو: ما هي متطلبات نجاح لمشروع الحكومة الإلكترونية؟

فروض الدراسة: تقوم هذه الدراسة على الفرضية أساسية تساعد في الإجابة على الإشكالية المطروحة:

- يتطلب نجاح إرساء مشروع الحكومة الإلكترونية دراسة محكمة للتكاليف والمخاطر الناجمة عن هذا المشروع.

أهمية الدراسة: تبدو أهمية هذه الدراسة من جهة في كونها تتناول دراسة أحد المواضيع الهامة والحديثة، فمشروع الحكومة الإلكترونية يعد من أهم المشاريع المطروحة للدراسة في العديد من الدول، فاستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقديم الخدمات الإلكترونية أصبح واقعا حتميا، لذا فيمكن القول أن أهمية هذه الدراسة تنبثق في التعرف على أهمية تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية ومتطلبات نجاحه خاصة منها الاقتصادية، من خلال التعرف على أهداف هذا المشروع والمراحل الواجب إتباعها في تنفيذه لضمان هذا النجاح.

ومن جهة أخرى فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في عرض تجربة تستحق الاهتمام، وهي تجربة إرساء مشروع الحكومة الإلكترونية بإمارة دبي، بهدف محاولة التعرف على عوامل نجاح مشروع "حكومة دبي الإلكترونية"، والذي جعل من هذه الحكومة هي الحكومة الأولى في الشرق الأوسط.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى ابراز متطلبات لنجاح مشروع الحكومة الالكترونية وكذا تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مشروع الحكومة الإلكترونية وأهدافه؛
- الكشف عن متطلبات نجاح إرساء مشروع الحكومة الإلكترونية خاصة منها الاقتصادية؛
- الإحاطة بعوامل وعقبات نجاح هذا المشروع خاصة منها الاقتصادية؛
- التعرف على الآثار المترتبة من تطبيق هذا المشروع خاصة منها الاقتصادية؛

- تحديد عوامل نجاح هذا المشروع في إمارة دبي.

الدراسات السابقة: توجد العديد من الدراسات التي اهتمت بموضوع الحكومة الالكترونية وطرق نجاح هذا المشروع من بينها:

- نجلاء يوسف مصطفى شحاده، **أثر تكنولوجيا المعلومات في زيادة فاعلية الحكومة الإلكترونية (دراسة حالة ديوان الخدمة المدنية–الأردن)**، ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات في زيادة فاعلية الحكومة الالكترونية، وذلك بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة تتكون من 185 موظفا يعملون في ديوان الخدمة الوطنية في الأردن و265 من المراجعين المستفيدين من خدمات الديوان المقدمة عبر البوابة الالكترونية، وبعد استعمال عدة أساليب إحصائية في لتحليل نتائج الاستبيان تم الوصول إلى العديد من النتائج أهمها أن مكونات تكنولوجيا المعلومات (المدخلات، المخرجات، معالجة البيانات والحاسب الآلي) لها تأثير متوسط على فاعلية الحكومة الالكترونية من وجهة نظر الموظفين وتأثير مرتفع من وجهة نظر المراجعين.
- محمد صالح المنهالي، **تقييم متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بإمارة أبو ظبي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011: هدفت هذه الدراسة تقييم متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بإمارات العربية المتحدة، ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 55 فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 150 مفردة وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومن بعد إجراء تحليل للبيانات توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن المتغير الأكثر أهمية من متغيرات متطلبات الإدراك لدى العاملين لنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية هو القناعة الكبيرة لدى العاملين بأهمية المشروع.
- أحمد بن عيشاوي، **أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال**، مقال منشور في مجلة الباحث، العدد07، 2010/2009: تحاول هذه الدراسة إبراز أهمية الاستثمار في بناء الحكومة الإلكترونية من خلال ربط المواطنين والمؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني وغيره بنمط إلكتروني موحد يوفر مختلف التعاملات بيسر وباقتصاد كبير في الجهد والمال والوقت، حيث يكون التركيز حول هذه العوائد أكثر على مجال الأعمال ضمن استخدامات الاقتصاد الرقمي، مع التعرض لتشخيص حالة الجزائر، فيما يتعلق بتطبيق هذا المشروع وإبراز أهم المعوقات التي تحول دون إنجاحه وتحقيقه، وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة عن واقع تطبيق هذا المسعى في الجزائر والذي شرع فيه منذ سنة 2004 فإنه لم ير النور بسبب جملة من المعوقات تتمحور غالبها حول التأخير في استكمال البنية التحتية الضرورية لهذا التطبيق وتقديم الاهتمام والدعم اللازم له.

يلاحظ أن الدراسات السابقة اهتمت بمشروع الحكومة الإلكترونية ومتطلبات نجاحه في الأردن وأبو ظبي وكذا بمعوقات التي تقف أمام تطبيق هذا المشروع في الجزائر، وما يميز موضوع محل الدراسة عن الدراسات السابقة هو الاهتمام

بالتجربة بإمارة دبي في ارساء مشروع الحكومة الإلكترونية، حيث أن إمارة دبي لم تنجح فقط في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على خدماتها للحكومية بل أصبحت تتصدر المراتب الأولى في تقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية وتنافس الدول المتقدمة في نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية.

منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في التعرف على مشروع الحكومة الإلكترونية (مفهومه، مبادئه، أهدافه) والإحاطة بجل متطلبات نجاح هذا المشروع، وكذا في تحديد المشاكل التي يمكن أن تحد من نجاحه والعوامل التي يمكن أن تزيد من نجاحه، كما أنه تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في عرض تجربة إمارة دبي في إرساء مشروع الحكومة الإلكترونية.

1. ماهية مشروع الحكومة الإلكترونية:

بدأ مشروع الحكومة الإلكترونية سنة 2001م نتيجة رغبات المؤتمرين في ندوة دولية عن رعاية الديمقراطية والتنمية، حيث أوصت هذه الندوة بتكليف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بالإسهام خلال برامجها المستقبلية تداعيات الحكومة الإلكترونية، وفي نوفمبر 2001م صادقت إدارة الحاكمية العامة "بوما" على القيام بمشروع الحكومة الإلكترونية، حيث تلقى هذا المشروع توجيهات من "بوما" ومن مجموعة عمل بخصوص الحكومة الإلكترونية المكونة من مسؤولين عن الحكومة الإلكترونية في دول الأعضاء (استراليا، كندا، الدنمرك، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، كوريا، المكسيك، هولندا والولايات المتحدة الأمريكية)، وبتطور التكنولوجيا والثورة الرقمية انتشرت فكرة الحكومة الإلكترونية بسرعة حول العالم (معهد البحوث والاستشارات، 1427ه، ص11)

1.1 أسباب ظهور مشروع الحكومة الإلكترونية:

إن مشروع الحكومة الإلكترونية يقوم بالبحث عن أفضل الوسائل التي يمكن استفادة الحكومات من تقنيات المعلومات والاتصالات لإدخال أسس القيادة الصالحة وتحقيق غايات السياسة العامة، ويمكن القول أن مشروع الحكومة الإلكترونية ظهر لعدة أسباب، أهمها: (بن عيشاوي، 2010/2009، ص289)

- **أسباب سياسية:**
  - ظهور مفهوم العولمة؛
  - تنافس السياسيين حول كسب رضا الجمهور من خلال تقديم خدمات أسهل لاسيما في المجتمعات المتقدمة؛
  - دعم البنك الدولي لمشاريع الحكومة الإلكترونية في البلدان النامية؛
- **أسباب تكنولوجية:**
  - ظهور شبكة الإنترنت وابتكار تقنية الإمضاء الإلكتروني؛
  - أصبحت أسعار عتاد المعلوماتية جد معقولة؛
  - تطوير مستويات عالية من تشفير البيانات بحيث أصبحت الثقة بالشبكة وأمنها أمر ممكن؛
- **أسباب اقتصادية:**
  - ظهور التجارة الإلكترونية؛

- استغلال الحكومات لما توفره التكنولوجيات الحالية في خفض مستويات التكاليف؛
- التوجه نحو مشاريع الخوصصة وما يتطلبه من تواصل مع مختلف القطاعات.

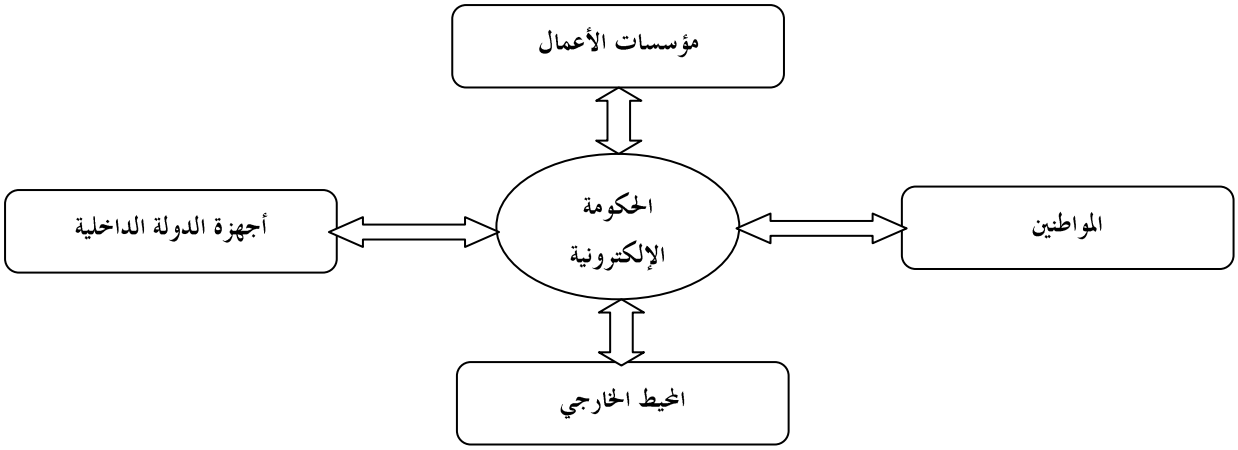
2.1 مفهوم مشروع الحكومة الإلكترونية:

قبل الغوص في مفهوم مشروع الحكومة الإلكترونية يتعين تقديم تعريف للحكومة التقليدية باعتبارها القاعدة الأساسية لنموذج الحكومة الإلكترونية، وتعرف الحكومة التقليدية على أنها "ذلك الكيان التنظيمي الذي تشكله الدول من أجل إدارة شؤون البلاد واتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمستقبل السياسي والاقتصادي والاجتماعي، حيث تغطي هذه الإدارة مجالات التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي والعسكري والأمني وتنمية الناتج القومي وتعليم المواطنين والمحافظة على صحتهم وتحسين ظروف معيشتهم وإدارة الأزمات وتنمية علاقات البلاد مع العالم الخارجي إلى غيره من المهام المتعددة الأخرى" (بن عيشاوي، 2010/2009، ص288)، من خلال هذا التعريف يمكن التعرف على مختلف الأدوار التي تقوم بها الحكومة التقليدية والتي تتمثل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشتى مجالاتها وتقديم الخدمات العامة لمختلف متعامليها الداخليين و تبادل العلاقات مع متعامليها الخارجيين، ومن أجل تسهيل وظيفة الحكومة التقليدية وتطويرها بما يتلاءم مع المحيط ظهر ما يعرف بمشروع الحكومة الإلكترونية، والذي يعرف على أنه "قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على توفير الخدمات الحكومية التقليدية للمواطنين بوسائل الكترونية وبسرعة ودقة متناهيتين من خلال موقع بوابة الحكومة الإلكترونية على شبكة الانترنيت" (عبد حسين الطائي، 2010، ص368)، وكذلك تعرف بأنها "استخدام تقنية المعلومات لدعم الأعمال الحكومية، والتفاعل مع بعض المواطنين وتقديم الخدمات الحكومية "(Center of Technology in Government, July 2002, p2) يتضح من هذين التعريفين أن الحكومة الإلكترونية تقوم بتقديم الخدمات كما تفعل الحكومة التقليدية لكن الفارق أن الأولى تعمل في الشبكات الإلكترونية والأنظمة المعلوماتية في حين أن وظائف الثانية تتواجد بشكل مادي في أجهزة الدولية، مما يجعل الخدمات المقدمة من خلال الحكومة الإلكترونية يزيد من كفاءة وأداء الجهاز الحكومي، بحيث لا يضيع الجهد والوقت والتكاليف دون أي عائد، ولعل من أهم مبررات التحول من الشكل التقليدي للحكومة إلى الحكومة الإلكترونية ما يلي: (صالح المنهالي، 2011، ص19،20)

- رفع مستوى الكفاءة والفعالية للعمليات والإجراءات داخل القطاع الحكومي؛
- تقليل التكاليف الحكومية؛
- رفع مستوى رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدم لها؛
- مساندة برامج التطوير الاقتصادي.

إن مشروع الحكومة الإلكترونية "يعني استخدام نظم الاتصالات والمعلومات لتقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وقطاع الأعمال، الأجهزة الحكومية الأخرى والمحيط الخارجي، ويهدف هذا المشروع لتقديم الخدمة للمواطن على وجه مرض، مع الأخذ بعين الاعتبار توفير الوقت، الجهد وتكلفة وهي العناصر الثلاث الأساسية لنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية في أي مجتمع" (فخري الهياجنة، 2019)، ومن هذا التعريف يتضح أن الحكومة الإلكترونية تتعامل مع عدة أطراف، ويمكن تقديم هذه التعاملات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): تعاملات مشروع الحكومة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (البدر، 2010، ص12)

من الشكل السابق يتضح أن مشروع الحكومة الإلكترونية يحتضن على مجموعة من التعاملات بين أربعة أطراف تتمثل في أجهزة الدولة، المواطنين، مؤسسات الأعمال، المحيط الخارجي، ويمكن تلخيص هذه التعاملات في المجالات التالية:

- **مجال الحكومة– المواطنين**: تهدف الحكومة الإلكترونية في هذا المجال إلى تمكين الحكومة من توصيل الخدمة إلى المواطن بدلاً من أن يصل هو إليها، وذلك باستخدام تكنولوجيا الإنترنت والاتصالات، وتساعد أنظمة الحكومة الإلكترونية في مجال التصويت الإلكتروني والانتخابات الإلكترونية على توسيع دائرة المشاركة الشعبية في العملية الديمقراطية؛
- **مجال الحكومة– مؤسسات الأعمال**: تهدف الحكومة الإلكترونية في هذا المجال إلى تنشيط الدورة الاقتصادية عبر تسهيل معاملات المؤسسات التجارية سواءً كانت مؤسسات محلية، إقليمية أو عالمية؛
- **مجال الحكومة– الأجهزة الداخلية للدولة**: تهدف الحكومة الإلكترونية في هذا المجال إلى سد الفجوة البيانية والإجرائية بين مختلف الوزارات والإدارات العامة، بالإضافة إلى رفع مستويات الكفاءة والفعالية والأداء في الإجراءات والأنظمة الحكومية الداخلية؛
- **مجال الحكومة– المحيط الخارجي**: هدف الحكومة الإلكترونية في هذا المجال هو عملية دمج الحكومة بطريقة انسيابية وذات جدوى اقتصادية مع محيطها الخارجي، ومن الممكن أن نعدد بعض الأهداف التفصيلية مثل تشجيع السياحة عبر تقديم خدمات ومعلومات سياحية عن البلد للمؤسسات السياحية الخارجية أو للمواطنين الأجانب، كما يعتبر تشجيع الاستثمار الخارجي أحد الأهداف في هذا المجال.

3.1 أهداف مشروع الحكومة الإلكترونية:

يمكن النظر إلى أن أهداف مشروع الحكومة الإلكترونية هي دوافع التحول لنظام الحكومة الإلكترونية، حيث أن هذا النظام جاء للرفع من كفاءة أداء القطاع الحكومي وخفض تكاليفه من خلال استخدام الإمكانات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات في توفير المعلومات والخدمات للمواطنين، مؤسسات الأعمال، أجهزة الدولة والمحيط الخارجي، وعليه يمكن وضع أهداف هذا المشروع في النقاط التالية: (محمد عبد العزيز بن درويش، ص16)

- تحسين فعالية وكفاءة الإدارة العامة، تحسين مستوى المعرفة واستعمال التقنية الحديثة؛

- إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية، وبناء القدرة على إدارة التغيير وإيجاد ثقافة مؤسسية جديدة؛
- ترشيد العمليات الحكومية وتقليص الازدواجية في الإجراءات؛
- الحصول على معلومات أوسع من الأنظمة التشغيلية لمبادرات التحسين.

لكن إذا تم اعتبار أهداف مشروع الحكومة الإلكترونية على أنها مجموعة من النتائج المراد التوصل إليها بتطبيق هذا المشروع، فإنه ينتظر من هذا الأخير أن يحقق جملة من الأهداف، أهمها: (بن عيشاوي، 2010/2009، ص289)

- ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي والتقليل من الإجراءات المعقدة من خلال إعادة تنظيم العمل الإداري تأهيل الإطارات البشرية وتزويدهم بالتقنيات الحديثة والتدريب الجيد عليها؛
- تخفيف القيود البيروقراطية والتقليل من الرزم الورقية لإنجاز المعاملات وبالتالي تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد والوقت والتكاليف في إنجاز هذه المعاملات؛
- تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية بواسطة غربلة المعلومات وانتقاء ما ينفع منها فقط وإزالة الباقي؛
- تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام، مما يضفي خاصية المصداقية على أعمال المؤسسات الحكومية وغيرها.

4.1 مبادئ مشروع الحكومة الإلكترونية:

لقد وضع مجلس التميز الحكومي في الولايات المتحدة الأمريكية سبعة مبادئ إرشادية حول مشروع الحكومة الالكترونية، وتتلخص فيما يلي: (محمد عبد العزيز بن درويش، ص10-11)

- **سهولة الاستعمال:** من خلال ربط الجمهور بحكومتهم الوطنية أو الإقليمية أو العالمية حسب احتياجاتهم ورغباتهم؛
- **الإتاحة للجميع:** يجب أن تكون متاحة للجميع في المترل، العمل، المدارس، المكتبات لتمكن من التواصل الحكومة الإلكترونية أو من أي موقع يناسب المستخدم.
- **الخصوصية والأمان:** التمتع بمعايير الخصوصية والسرية المناسبة والأمن والمصداقية، الأمر الذي يؤدي إلى النمو والتطوير في مجال خدمات الجمهور.
- **التحديث والتركيز على النتائج:** الاتصاف بالسرعة لمواكبة التغيرات والتطورات الحديثة والمتطورة في التقنية.
- **التعاون والمشاركة:** مشاركة كافة المنظمات الفاعلة في المجتمع من هيئات حكومية، أو غير الحكومية، أو الخاصة أو البحثية في وضع الحلول المجتمعة والمتطورة كل حسب خبرته وتجربته.
- **قلة التكاليف:** من خلال الاستراتيجيات الاستثمارية التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والأداء المستمر، مما يؤدي بدوره إلى تقليل التكاليف.
- **التغير المستمر:** يعتبر أسلوب العمل الحكومي ليس لتمويل الممارسات التطبيقية الحالية فقط وذلك من خلال العمل على استخدام التقنية وتطبيقها وتحقيقها على المستوى الفردي السطحي.

5.1 مراحل تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية:

إن التحول من الطريقة التقليدية في تقديم الخدمات الحكومية إلى الطريقة الآلية بواسطة الإنترنت وجميع وسائط الاتصال هو عملية مطولة ومعقدة وتحتاج إلى تخطيط وتنظيم، ولنجاح تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية غالبا ما يتم المرور بالمراحل الثلاث التالية:

- **الإعلان:** المرحلة الأولى في تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية هي نشر المعلومات الحكومة باستخدام تقنية اتصالات الانترنيت، في هذه المرحلة يتم التركيز على ظهور الحكومة على الانترنيت بشكل جيد وجذاب في شكل موقع ويب، حيث يشبه هذا الأخير المعلومات التي يتضمنها الكتيب عن المؤسسة أو الجهاز الحكومي، وعادة ما تولد الحكومة في هذه المرحلة أجزاء ضخمة من المعلومات التي قد تفيد المتعاملين، إذ أن نشر تلك المعلومات يمكنهم من الحصول عليها بصورة مباشرة وأسرع من الحصول عليها في شكل مطبوعات من القطاعات الحكومية، والتي إذا توفرت فإنها تقتضي وقتا طويلا، لأن المعلومات المنشورة تحتوي على نماذج، لوائح، قوانين ووثائق حكومية، وبذلك يمكن للمتعاملين الدخول مباشرة على المعلومات المطلوبة دون الحاجة إلى مشقة السفر مسافات بعيدة إلى مكاتب الحكومة والانتظار في صفوف طويلة ولزمن طويل، وكذا في إطار العمل الحكومي الداخلي أي من الحكومة للحكومة يمكن للحكومة بث المعلومات الثابتة على الوسائل الإلكترونية كما في حالة الإنترنت، أي تصبح الحكومة في غنا عن فتح فروع لها في عدة مكان والاكتفاء موقع واحد (معهد البحوث والاستشارات، 1427ه، ص27-28).

- **التفاعل والتواصل:** إلى جانب القيام في المرحلة الأولى بنشر المعلومات الحكومية على الانترنت وإتاحتها لجمهور المستخدمين الحاليين والمتوقعين، يجب في هذه المرحلة تطوير وإقامة الحكومة الإلكترونية من خلال التفاعل والتواصل بين الحكومة و المتعاملين، في هذه الحالة يطرح الكثير من الأفراد أسئلة عبر البريد الإلكتروني، يستخدمون محركات البحث المتاحة، ويستخرجون النماذج والاستمارات والوثائق مما يوفر الوقت ويقلل التكلفة المصاحبة لهذه الأعمال، وفي الحقيقة يمكن أن يتم التعامل مع التطبيقات البسيطة على الشبكة على مدار الساعة يوميًا وعلى مدى أيام الأسبوع، حيث يكون ذلك ممكنًا إلكترونيًا عن بعد، وفي نطاق العمل الحكومي الداخلي يمكن أن تستخدم المؤسسات الحكومية شبكات الحاسوب المحلية وشبكات الإنترنت والبريد الإلكتروني لتوصيل البيانات وتبادلها، ويمكن القول أن في هذه المرحلة تتضمن الحكومة الإلكترونية وجود اتصالات ذات اتجاهين، بدءًا بالوظائف الأساسية كالاتصال عبر البريد الإلكتروني للاستفسار عن معلومات، أو الحصول على نماذج واستمارات من الموظفين الحكوميين للتغذية العكسية المرتدة لتقديم الخدمات المحتاج أو المستفسر عليها، في هذه المرحلة يصبح من الضروري القيام بالخطوات أو الدعائم التالية: إشعار جمهور المتعاملين الحاليين والمتوقعين بأهمية القضايا المطروحة من خلال إعلامهم بالإجراءات التي تم اتخاذها على الشبكة، تجزئة الأمور والمشكلات المعقدة إلى مكونات سهلة الفهم، تشجيع المستخدمين علي المشاركة وقد يتم ذلك من خلال وسائل الإعلام الجماهيرية المتوافرة للترويج للاستشارة على الشبكة، تشجيع المتعاملين على المشاركة التعاونية في القضايا المطروحة (قدوري الرفاعي، 2009، الصفحات 313-319).

- **التكامل:** في حقيقة الأمر أن طلبات المواطنين المتزايدة والتغيرات في المجتمع ستدفع الحكومة للذهاب أبعد من التفاعل والتبادل إلى التكامل، ويحدث التكامل من خلال بوابة افتراضية تمثل أحد نقاط المثلى في الاتصال وتقديم الخدمات بين جميع

الأطراف، وهذا التكامل ليس فقط عبر مستويات مختلفة من الحكومة لكن أيضا من وظائف وإدارات حكومية مختلفة، وفي هذه الحالية ينظر إلى الحكومة كقاعدة متكاملة للمعلومات إذ يمكن أن يتصل المواطن بطرف حكومي واحد وينجز أي مستوى من الصفقات الحكومية أو ينجز أي معاملة تتعلق به، وهذا هو النجاح الذي ترغب فيه جميع الجهات الحكومية .وهذا التكامل يمكن أن يحصل بطريقتين أو مرحلتين :التكامل العمودي والتكامل الأفقي، يشير **التكامل الرأسي "العمودي"** الأجهزة الحكومية المحلية للمقاطعات والمحافظات، إلى ربط الوظائف المختلفة أو خدمات الحكومة المختلفة وهذا ما يسهل المراقبة، أما **التكامل الأفقي** هو تكامل عبر وظائف وخدمات مختلفة، وفي تتالي مراحل تطوير الحكومة الإلكترونية، يفترض أن يسبق التكامل الرأسي عبر مستويات مختلفة ضمن وظيفة مماثلة التكامل الأفقي عبر وظائف مختلفة، لأن التناقض بين الخدمات المختلفة في الحكومة أكبر من التناقض بين مستويات الحكومة، لذلك سيكون إنجاز التكامل الرأسي أولا قبل التكامل الأفقي (بن أحمد السديري، 2004، ص99، 100).

2. متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية:

يمكن دعوة مشروع الحكومة الإلكترونية بالثورة، نظرا للتكاليف والمخاطر الناجمة عن التغيرات التي جاء بها هذا المشروع، فيمكن أن تهدر الثروات وتفشل الحكومة في وعودها في تقديم الخدمات الجيدة السريعة، لذا يجب الاهتمام بمتطلبات نجاح هذا المشروع، والتي يمكن حصرها في:

1.2 متطلبات تنظيمية وإدارية:

تتمثل المتطلبات التنظيمية والإدارية لنجاح مشروع الحكومة الإدارية في الرؤية، القيادة، التوعية بمشروع الحكومة الإلكترونية، الهيكل التنظيمي، المركزية ولامركزية، وفيما يلي شرح مختصر لهذه المتطلبات: (البدر، 2010، ص6، 7)

- **الرؤية:** مشروع الحكومة الإلكترونية كغيره من المشاريع يحتاج لوجود استراتيجية واضحة ومصممة خصيصا بما يتلاءم مع طبيعة المشروع وطبيعة البيئة المحيطة به، لذا لنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية يجب تحديد الرؤية المرسومة له والتي بدورها توضح الأسئلة التالية:
  - كيف ستعمل وتدار المؤسسات الحكومية المختلفة؟
  - كيف ستدير عملياتها الداخلية؟
  - كيف ستدير وتسيطر على كافة أنواع المعلومات والبيانات والوثائق؟
  - كيف ستخدم المواطن بغض النظر عن إمكانياته وقدراته؟
  - كيف ستتعامل مع مؤسسات الأعمال وكيف يمكن أن توفر مناخا مشجعا وجاذبا للاستثمار؟
- **القيادة:** لضمان نجاح أي مشروع يجب أن تكون قيادة هذا المشروع ناجحة لان القائد يأخذ على عاتقه استخدام الموارد المتاحة من بشرية ومادية بشكل علمي ضمن خطة استراتيجية للوصول إلى الأهداف المرسومة، ولنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية نميز بين نوعين من القيادة:

- **القيادة السياسية:** يجب أن يكون هناك مسئول أو لجنة محددة تتولى تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ؛
- **القيادة التنفيذية:** يجب أن تكون هناك قيادة تنفيذية لمشروع الحكومة الالكترونية تتولى التغيير في الثقافة والتنظيم من خلال الفرص والمخاطر، فالقائد هو الشخص الوحيد الذي يستطيع إقناع المنظمة والمدراء أن يفعلوا الأشياء المهمة المطلوب انجازها لنجاح هذا المشروع؛

- **التوعية بمشروع الحكومة الالكترونية:** لا شك أن مشروع الحكومة الالكترونية كمشروع جديد يحمل الكثير من المفاهيم الغامضة والغير واضحة للجمهور من الوهلة الأولى ولذلك من الأهمية أن يكون جمهور المتعاملين مع المشروع والعاملين في المشروع على وعي وإدراك بطبيعة هذا المشروع وأهميته وسبل التعامل معه لتحقيق الأهداف المشتركة بين المواطن والحكومة ومنشآت الأعمال وغيرها، وتكون هذه التوعية على أربعة خطوات:

- **الخطوة الأولى وهي الإعلام:** تقوم الحكومة في هذه الخطوة بنشر الوعي حول المشروع وان هذا المشروع سيحقق العديد من الفوائد والايجابيات ويسعى للقضاء على العديد من السلبيات المرافقة للعمل الحكومي؛
- **الخطوة الثانية وهي مرحلة الإيضاح:** تهدف إلى إيجاد فهم للمشروع حول طبيعته وطرق عمله؛
- **الخطوة الثالثة والرابعة وهما الشمولية والمشاركة:** لتحقيق القبول والالتزام في المشروع حيث يتم مشاركة الجميع في العمل ضمن منظومة واحدة وبالتالي يتحقق الهدف الأعلى وهو الانجاز.

- **الهيكل التنظيمي:** إن توفر الإمكانات بجل أنواعها لا يكفي لنجاح أي المشروع، لذا يجب أن يخضع المشروع لتنظيم إداري يتلاءم مع متطلباته وأهدافه، ومشروع الحكومة الإلكترونية يحتاج إلى تنظيم للإجراءات والوظائف بما يتلاءم مع طبيعته، إذ لا يمكن استعمال الشكل الهرمي التقليدي لأنه لا يتلاءم مع النماذج الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات، والتي تحتاج إلى انسياب المعلومات في عدة اتجاهات.
- **المركزية واللامركزية:** يحتاج مشروع الحكومة الإلكترونية إلى مركزية الرقابة ولا مركزية اتخاذ القرارات وهو أسلوب يجمع بين مزايا أسلوبي المركزية واللامركزية معا.

2.2 متطلبات تشريعية:

تعد المتطلبات التشريعية من أهم المتطلبات التي تحكم نجاح المشروع الحكومة الإلكترونية، فحجم المعاملات المنفذة وفقا لهذا المشروع معرضة للإساءة والاستغلال لذا تعد المعايير الأمنية والخصوصية من العناصر المهمة في إيجاد الثقة للتعامل مع أنشطة الحكومة الالكترونية، والتي تعتبر بمثابة المدخل المطمئن والآمن في نظام الحكومة الالكترونية، حيث أن هذه المعايير تتجسد في مجموعة القوانين والتشريعات التي تنظم الجانب الأمني سواء المتعلقة بالشبكات أو الأنظمة والبيانات، فمشروع الحكومة الالكترونية يحتاج إلى استعداد تشريعي متكامل، والتي تكفل تحديد الآتي (الدويسإن وآخرون، 2007، ص255)

- المبادئ الأمنية كما تم تعريفها من قبل الحكومة؛
- الأدوار والواجبات ضمن الهياكل الأمنية؛

- واجبات المستخدمين.

مما سبق يمكن القول أن المتطلبات التشريعية لمشروع الحكومة الإلكترونية تتمثل في ضرورة توفير التشريعات اللازمة التي تعمل على صون وضمان الأمن الوثائقي وحماية سرية البيانات وحماية التوقيع الإلكتروني وغيره من الجوانب الحساسة في هذا الشأن.

3.2 متطلبات تقنية:

تكمن المتطلبات التقنية لنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية فيما يلي: (الدويسإن وآخرون، 2007، ص255)

- **إنشاء الحاسب الآلي :من** الصعوبة تصور حكومة الكترونية دون توفر الحواسيب الآلية، وقد يفهم أن المقصود فقط هو الحاسب الآلي بحجمه المتعارف عليه إلا أن متطلبات الحكومة الالكترونية تتجاوز الحاسب الآلي نفسه لتشمل عنصرين رئيسين وهما: شبكات الحاسب الآلي وما تحتويه من محطات عمل والبرمجيات والشبكات المحلية والشبكات الواسعة النطاق. أما العنصر الثاني فهو نظام تشغيل الشبكات والذي يتولى إدارة موارد الشبكة.
- **انتشار الإنترنت:** استخدام الإنترنت من إحدى الركائز الأساسية التي نقوم عليها الحكومة الإلكترونية، وزيادة انتشار استخدام الإنترنت يولد نطاقًا فاعلا لتأسيس اتصال بين مستخدمي الإنترنت سواء كان ذلك بين القطاعات الحكومية أو الخاصة على حد سواء أو الاثنين معا مهما تباعدت مواقعهم الجغرافية، وتكون البنية التحتية (شبكة الاتصالات) بمثابة الوسيلة الممكنة لربط مختلف القطاعات.
- **تعزيز البنية التحتية:** مشروع الحكومة الالكترونية يتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية، والتي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى، ويمكن تقسيم البنية التحتية لجزئيين:
  - **البنية التحتية الصلبة:** تتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لتبادل البيانات الكترونيا؛
  - **البنية التحتية الناعمة:** تتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم انجاز وظائف الحكومة الالكترونية من خلالها وتشمل مواقع الانترنت، قواعد البيانات الالكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية للزبون، الشبكة الداخلية والشبكة الخارجية.

4.2 متطلبات بشرية:

إن نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية يتطلب تدريب العاملين من جميع المستويات، ويعتبر هذا التدريب جزءا أساسي من خطة العمل، لأن برامج الحكومة الالكترونية هي برامج جديدة على الموظف العام، وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الحكومية، والتحول إلى نظم الحكومة الالكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الحكومي، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والانترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن

معروفة أبدا داخل بعض الأجهزة، وبالتالي فان مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرنامج، وفي هذا السياق لابد من إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد وعلى كافة المستويات، بالإضافة إلى وجود مراكز أبحاث علمية متخصصة حيث يتوقع من مراكز الأبحاث إيجاد جيل مثقف يستند على بحوث مجال تقنية المعلومات ومعرفة رصينة لتسهل على العنصر البشري قدرة اتخاذ القرار المناسب (البدر، 2010، ص9).

5.2 متطلبات مالية: يتطلب مشروع الحكومة الالكترونية مجموعة من التكاليف يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): تكاليف مشروع الحكومة الإلكترونية

أنواع التكاليف	أمثلة عن التكاليف	
تكاليف مباشرة	تكلفة المساحة المكانية المطلوبة للمشروع	الموارد والأدوات المباشرة للمشروع
	العمالة والخبرة المطلوب توظيفها من الخارج	
	حاسبات وأجهزة الكترونية مساعدة	برامج جاهزة أو مطورة
	الآلات والمعدات: فاكس – آلات طباعة ونسخ.....الخ	
تكاليف التشغيل	تكاليف إدارية وتنظيمية	تكاليف كتيبات النظام والأرشفة
	تكاليف إحلال العمالة	تكاليف التسويق والإعلام عن المشروع
	تكاليف إعادة التدريب والتأهيل	تكاليف التقييم للعائد والتكلفة في نهاية المشروع
تكاليف ملكية المشروع خلال مدة حياته	تكاليف الخدمة والتشغيل	تكاليف التطوير والتحسين والإضافات للنظام
	تكاليف الإيجار	تكاليف العمالة الفنية وغير الفنية
	تكاليف الصيانة السنوية وتكاليف التراخيص للبرامج	تكاليف التمويل
تكاليف اجتماعية وتكاليف بيئية	الخسائر في الاحتكاك الاجتماعي بين الأفراد والحكومة	الخسائر في العمالة
	الخسائر في نقص الجودة للخدمة الإلكترونية المقدمة	تكاليف تم تحويلها إلى أفراد المجتمع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (البدر، 2010، ص10)

يوضح الجدول السابق مجموعة المتطلبات المالية لمشروع الحكومة الإلكترونية وهي مجموعة من التكاليف التي يمكن أن يتكبدها المشروع سواء تكاليف مباشرة كاقتناء استثمارات أو برامج، أو تكاليف التشغيل كتدريب أو إحلال العمالة، أو تكاليف ملكية المشروع كالإيجار والصيانة أو تكاليف اجتماعية.

3. عقبات وعوامل نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية والآثار المترتبة من تنفيذه:

يلقى مشروع الحكومة الإلكترونية مستوى عال من القبول لدى الدول، لكن العديد منها لم تتمكن من تنفيذ هذا المشروع نظرا لما يواجه من عقبات وعراقيل تحد من نجاحه، وكذا خوفا من الآثار خاصة منها السلبية والتي يمكن أن تنجم عن تنفيذه.

1.3 عقبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية:

من أهم المشكلات التي يواجهها تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية، التكلفة المرتفعة المصاحبة لتنفيذ هذا المشروع والتي يمكن حصرها فيما يلي: (راتول و خداوي مصطفى، 2011)

- ارتفاع التكاليف المتعلقة بالبنية التحتية والفوقية؛

- تكلفة التوجه نحو بناء مجتمع واقتصاد قائمين على تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- افتقار المواقع الخصائص الفنية التي تضفي إليها الجاذبية وتجعل العملاء يقدمون على هذه مواقعهم؛
- الافتقار إلى نظم مصرفية قادرة على حل مشكلات السداد عن طريق الانترنيت وبطاقات الائتمان؛
- الافتقار إلى البنية الأساسية التقنية للتجارة الإلكترونية خاصة ارتفاع ثمن التجهيزات الإلكترونية وارتفاع ثمن إجراء الاتصالات وصعوبتها؛
- تكلفة بناء المواقع الالكترونية لاعتمادها على المحترفين في إنشائها وإدارتها وصيانتها.

كما يمكن القول أن عدم إمكانية توفير متطلبات نجاح المشروع الحكومة هي نفسها العراقيل التي تواجه إرساء هذا المشروع، ومن أهمها:

- **القوانين:** قد يواجه نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية عقبات تكمن في غياب القوانين التي تحكم هذا النوع خاص من المعاملات والتي تتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- **العامل المالي:** قد يواجه نجاح واستكمال إرساء مشروع الحكومة الإلكترونية مشكلة عدم وجود السيولة الكافية لتمويل هذا المشروع والذي يتميز بضخامة تكاليفه وعدم إمكانية تحديدها بدقة مسبقا، نظرا لعدم إمكانية التنبؤ بكل العقبات المكلفة؛
- **عامل الثقة** :وهو جد ضروري لنجاح تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية والذي يجب أن ترسخ في ذهن المواطنين وأفراد المؤسسات على حد سواء؛
- **العامل الاجتماعي:** يمكن أن يواجه مشروع الحكومة الإلكترونية قلة احتكاك المواطن بالتقنيات التكنولوجية الحديثة، لذا يتعين على الحكومة الاعتناء بتعليم المواطن بشكل عام وتأهيله للتعامل مع استخدامات التقنيات الحديثة بشكل خاص؛
- **إدارة المعرفة** :حيث تبرز أهميتها ضمن هذا التحليل من خلال توفير المعلومة التي تتمتع بالكفاءة وتوصيلها لكافة المعنيين في الوقت المحدد وعكس ذلك يخل بتحقق هذا المشروع.

2.3 عوامل نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية:

إن مشروع الحكومة الإلكترونية كأس مشروع يتطلب مجموعة من العوامل التي تساعد على نجاح تخطيط وتنفيذ هذا المشروع على رأسها ما يلي: (بن محمد الشمس، 2018، ص15، 16)

- **القيادة الحثيثة:** يجب أن يكون قادة مشروع الحكومة الإلكترونية يمتلكون فن القيادة، ليتمكنوا من إدارة المشروع في الاتجاه الصحيح؛
- **اختيار الأشخاص المناسبين:** إن هذا المشروع هو مشروع حساس نظرا للأطراف التي يجمعها، لذا يجب أن يتم اختيار الأشخاص المناسبين لإدارة وتنفيذ هذا المشروع؛

- **إقامة علاقة ناجحة مع الموردين**: إن مورد مشروع الحكومة الإلكترونية هو الذي يقوم ببيع نظم المعلومات والمعدات والخدمات، لذا يجب أن يكون العمل معه وفقا لعقود واضحة تضمن تحقيق هدف الطرفين، وتزرع الثقة بينهما؛
- **التعلم من تجارب الآخرين**: يجب دراسة وتحليل تجارب الحكومات التي نفذت هذا المشروع، وذلك بهدف التعرف على التقنيات التي تم استخدامها، وكذا العقبات التي واجهتها هذه الحكومات وكيف تم التعامل معها؛
- **تفهم الفروق السياسية والاجتماعية**: لابد من الاطلاع على تجارب الآخرين لكن يجب مراعاة الفروق السياسية والاجتماعية بين الدول وأساليب الإدارة والتعامل مع المواطنين في طل دولة، لأن نجاح أسلوب معين في دولة ما لا يعني نجاحه في باقي الدول.

3.3 مزايا تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية:

إن الحكومة الإلكترونية هي المصلحة أو الجهاز الحكومي الذي يستخدم التكنولوجيا المتطورة وخاصة الحواسيب الآلية وشبكات الإنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات الحكومية وتوصيلها لمتعامليها، وتنفيذ هذا المشروع يعد نقلة نوعية في خدمات الحكومة من خلال سرعة وقلة تكاليف تقديم تلك الخدمات، لذا فإن تنفيذ هذا المشروع يصاحبه مجموعة من الإيجابيات يمكن تقديمها كما يلي: (يوسف مصطفى شحاده، 2012، ص30، 31)

- توفير الوقت والجهد والمال؛
- القضاء على التزاحم بالمصالح الحكومية؛
- الشفافية في معرفة المتعاملين بحقوقهم وواجباتهم من خلال إمكانيتهم الإلمام بسياسة الدولة وقوانينها؛
- تقليل تكاليف الدولة وإدارة أجهزة الدولة من خلال تخفيض الإنفاق الحكومي والتكاليف المباشرة؛
- زيادة فعالية وكفاءة الحكومة من خلال الرفع من مستوى الاتصال بين المؤسسات الحكومية، وتحسين الاتصال بين الأفراد والمرؤوسين؛
- تجميع الخدمات في مكان واحد يسمح بالتحرر من قيود الهيكلة؛
- زيادة نسبة تعديل الخلل في نسبة العمالة من خلال زيادة الطلب على فئات الشباب بحكم أن هذه الفئة هي التي تتوفر على المهارات المطلوبة في تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية؛
- زيادة قدرة الحكومة على توفير المعلومات والخدمات لمتعامليها بسهلة ويسر من خلال استخدام الإمكانات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات.

4.3 سلبيات تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية:

إن مشروع الحكومة الإلكترونية هو نشاط اقتصادي يتولى مهام توصيل الخدمات العامة بطريقة إلكترونية ومتكاملة على الخط المباشر إلى المواطنين ومؤسسات الأعمال من خلال تزويدهم بخدمات غير نمطية تتناسب مع خصوصياتهم، حاجاتهم، رغباتهم وتطلعاتهم، ولكن رغم الإيجابيات التي ترافق تنفيذ هذا المشروع إلا أنه يحقق سلبيات لا يمكن التغاضي عنها، إذ أنها تعد من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية الهامة، ومن أبرزها ما يلي: (يوسف مصطفى شحاده، 2012، ص31، 32)

- **مشكلة البطالة**: إن الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية في القيام بالأنشطة الحكومة الإلكترونية بدلاً من الإنسان يؤثر على سوق العمالة والطلب عليها، وبالرغم مما يمكن آن يوفره هذا المشروع من فرص جيدة للعمل، إلا انه في المقابل يقوم بالاستغناء عن كم هائل من العمال بحكم جهله لاستخدام هذه التكنولوجيا أو بحكم تقليل العمالة واستبدالها بالأجهزة الإلكترونية؛
- **فقدان الأمان**: إن الحصول على الخدمات المختلفة داخل منظومة الحكومة الإلكترونية يحتاج إلى وقت كبير وإلى نظم خاصة لتحقيق الأمن للمواطن، لأن تطبيقات الحكومة الإلكترونية تعاني من ضعف في النواحي الأمنية مما يجعلها عرضة للاختراق والعبث، فعلى سبيل المثال يمكن الاستيلاء على أموال المتعامل عن طريق بطاقة الائتمان الخاصة به بالسطو على معلوماته؛
- **فقدان الخصوصية**: إن ثورة المعلومات داخل مشروع الحكومة الإلكترونية تقضي على خصوصية الأفراد وحقهم في الحفاظ على حرماتهم وأسرارهم الخاصة، فقواعد المعلومات المرتبطة بعضها بالبعض الأخر والتي تحتوي على أسماء الأفراد وعناوينهم ووظائفهم وحالتهم الاجتماعية والصحية بل ونوعية مشترياتهم، تهدد مستقبلهم وقد تعرضهم لمخاطر لم تكن في حسبانهم؛
- **مشكلة التفكك الاجتماعي**: مزيد من التفكك الاجتماعي يتوقع أن يواجهه إنسان القرن الحادي والعشرين في حالة الاعتماد الكامل على المعلوماتية في القيام بالأنشطة الحياتية المختلفة ومنها الحكومة الإلكترونية، لأن أداء الإنسان لأنشطته في مترله سيقلل من فرص الاتصال الجماهيري بين البشر، وبالتالي فقدان جزء كبير من العلاقات الاجتماعية والتي تنشأ غالباً في أماكن التجمع؛
- **ظهور تحديات جديدة**: إحدى صور التحدي هي التكاليف التي يتحملها الاقتصاد الوطني من خلال استيراد التكنولوجيا أو الاستثمارات اللازمة للتحول الالكتروني وبناء نظم المعلومات وغيرها، أي انه يتوقع لكلفة الخدمات العامة أن تنخفض من نواح وترتفع في نواح أخرى، وذلك لان التحول نحو الحكومة الالكترونية يستدعي رصد مخصصات ضخمة تنفق على بناء نظم المعلومات وشراء التكنولوجيا بشكلها المادي Hardware والبرمجي Software.

4. تجربة الحكومة الإلكترونية بدبي في الإمارات العربية المتحدة

يعد تقرير الأمم المتحدة للحكومات الإلكترونية الذي يصدر كل عامين ويرصد برامج الحكومة الإلكترونية حول العالم هو الأشمل والأكثر دقة في تحديد مسار الحكومة الإلكترونية في مختلف دول العالم، وطبقا لتقرير الأمم المتحدة للحكومات الإلكترونية لـــ2018، فإن الإمارات العربية المتحدة حققت إنجازا مهما في هذا المجال مقارنة بتقرير الأمم المتحدة للحكومات الإلكترونية لـــ2016، وفيما يلي الترتيبات التي تحصلت عليها دولة الإمارات العربية المتحدة في هذا التقرير من خلال هذين مؤشرين: (معهد الامم المتحدة، 2019)

- **مؤشر خدمات الحكومة الإلكترونية الذكية:** يتألف هذا المؤشر من 4 مستويات لتطور الخدمات، حيث يشمل المستوى الأول خدمات المعلومات الناشئة وتتضمن قيام الحكومة بتوفير المعلومات على الإنترنت لجمهور المتعاملين، ويتضمن المستوى الثاني تعزيز المعلومات بمزيد من السياسات العامة والقوانين واللوائح والتقارير والنشرات القابلة للتحميل، ويتمحور المستوى الثالث حول الخدمات الإجرائية التي يكون التفاعل فيها ثنائي الاتجاه بين الحكومة والمتعامل، وأما المستوى الرابع والأكثر تقدماً فهو مستوى الخدمات المتصلة. ووفقا لهذا المؤشر أخذت دولة الإمارات العربية المتحدة المرتبة 6 في تقرير 2016، بينما كانت تحتل المرتبة 21 وفقا لنفس المؤشر للعام 2016، وتعد هذه القفزة تقدما سريعا ونادرا وغير مسبوقا في تاريخ تقارير الأمم المتحدة لجاهزية الحكومة الإلكترونية، حيث احتلت على المرتبة الأولى خليجيا وعربيا وفي غرب أسيا حيث تفوقت على كل من: اسبانيا، كندا، ألمانيا، هولندا، البرتغال وروسيا؛
- **مؤشر المشاركة الإلكترونية:** يقيس هذا المؤشر مدى استخدام الحكومة للإنترنت لممارسة الشفافية والتواصل مع الجمهور وإشراكهم في صياغة السياسات وتطوير الخدمات، وحسب هذا المؤشر فقد ارتفع مستوى دولة الإمارات من المرتبة 32 عالمياً في تقرير 2016 إلى المرتبة 17 في تقرير 2018، حيث أصبحت في المركز الأول خليجيا وعربيا وإقليميا متفوقة على السويد، ايرلندا، ألمانيا وكندا وهو إنجاز متميز في فترة زمنية قصيرة للغاية.

ونظرا للتقدم الذي أحدثته دولة الإمارات العربية المتحدة في هذه المؤشرين ومؤشرات أخرى فأنها تقدمت من المرتبة 29 في تقرير 2016 إلى المرتبة 21 في تقرير 2018 وبهذا تكون الدولة قد احتلت مكانة رائدة في فترة وجيزة من خلال جديتها وسعيها وراء تحسين مشروع حكومتها الإلكترونية، وتعد إمارة دبي ثاني أكبر إمارة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وهي الأخرى تسعى جاهدة لإنجاح مشروع حكومتها الإلكترونية من خلال تحسين خدماتها ومحاولة توصيل هذه الخدمات لمختلف متعامليها، وتعتبر حكومتها هي الحكومة الإلكترونية الأولى في الشرق الأوسط، وفي ما يلي عرض لتجربة إمارة دبي في تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية والتي تعد جديرة للاهتمام (الحكومة الالكترونية لدولة إمارات المتحدة، 2019).

1.4 لمحة عن قيام مشروع الحكومة الإلكترونية في إمارة دبي:

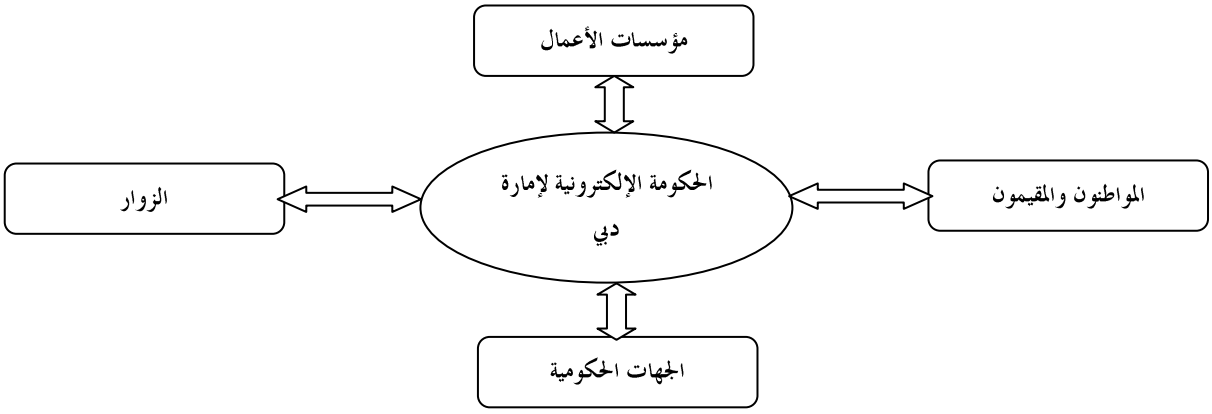
ربما كان مشروع "حكومة دبي الإلكترونية" من أضخم المشاريع وأكثرها جرأة، فهو مشروع عصري تم تجسيده في إمارة دبي بقيادة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم بصفته حاكم دبي، وفي البداية كان هذا المشروع محصور في الطبقة الحاكمة من عائلة آل مكتوم، من خلال وضع خطط التي من شأنها أن تمهد لتجسيد مشروع الحكومة الإلكترونية بإمارة دبي.

وفي التاسع والعشرين من شهر أكتوبر من عام 1999 م (ae, 2017)، عقد سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم مؤتمرًا صحافيًا أعلن فيه عن افتتاح موقع إلكترونيا لحكومة دبي، وشرح فيه تصوره لهذا الموقع والغرض منه مؤكدا على أن هذا الموقع الإلكتروني سوف يوفر البنية التحتية اللازمة والمناخ والمكان الملائمين لتمكين مشاريع الاقتصاد الجديد من إدارة عملياتها من دبي، وذلك بتقديم خدمات فعالة ومنافسة، لقد حدد الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم عاما كموعدًا لافتتاح موقع الحكومة الإلكترونية لدبي، وكان هذا في حد ذاته تحديًا كبيرًا وخطوة جريئة بكل المقاييس، ومع حلول سبتمبر من عام

2000م ، حصل أكثر من مائة شركة تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات على ترخيص، لتتخذ **حكومة دبي الإلكترونية** مركزًا لإدارة عملياتها، وكان من ضمن هذه الشركات، شركات عملاقة، مثل مايكروسوفت، أوراكل، كومباك. وكان هناك حوالي ٣٥٠ شركة أخرى تنتظر الحصول على الموافقة، وقدر مجموع الاستثمارات للشركات المرخص لها بحوالي 700 مليون دولار أمريكي: (بن محمد الشمس، 2018، ص:17، 18)

وكان هدف هذا المشروع هو مواكبة دبي للتطورات الحادثة في العالم، والرفع من مكانة دبي في اقتصاد المعرفة، إذ يقوم هذا المشروع على "الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات من أجل توفير الخدمات الحكومية للمواطنين والمقيمين والزوار وقطاع الأعمال والدوائر الحكومية وموظفيها عبر قنوات إلكترونية متعددة، بغرض تيسير معاملاتهم وتسهيل حياتهم" (الموقع الرسمي لحكومة دبي الالكترونية، 2019)، انطلق هذا المشروع في 2000م لتقديم خدمات للجمهور وتحقيق إمكانية التواصل بين الدوائر الحكومية من خلال البوابة الرسمية للحكومة الإلكترونية بدبي www.dubai.ae، والشكل الموالي يوضح مختلف متعاملي الحكومة الإلكترونية لإمارة دبي.

الشكل رقم (2): تعاملات مشروع الحكومة الإلكترونية لإمارة دبي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الرسمي لحكومة دبي الإلكترونية www.dubai.ae.

من الشكل السابق يتضح أن حكومة دبي الإلكترونية تقدم خدماتها لمجموعة من المتعاملين يمكن حصرها في:

- **المواطنون والمقيمون**: تقدم لهم مجموعة من الخدمات والتي من شانها أن تسهل لهم الاتصال بمختلف المراكز (التعليمية، الصحية، الدينية، الخيرية، العمل، البيع والشراء، البنوك، التأمينات وغيرها من المراكز)؛
- **مؤسسات الأعمال**: تقدم لهم مجموعة الخدمات التي تساعدهم على مزاولة نشاطهم التجاري في دبي، القيام باستثمارات جديدة في دبي، إدارة مؤسساتهم وتوسيعها في دبي وكذا تمكنهم من إلغاء نشاطهم في دبي؛
- **الـــزوار**: تقدم لهم معلومات تساعدهم وتسهل لهم التخطيط لزيارة دبي، القدوم إليها، الإقامة بها وكذا مغادرتها؛
- **الجهات الحكومية**: تضمن إمكانية التواصل مع وبين مختلف الجهات الحكومية الدوائر الحكومية، المؤسسات العامة، المؤسسات العسكرية، الهيئات العامة، الجهات العسكرية، الجهات الأكاديمية والتدريبية وغيرها من الأجهزة الحكومية).

2.4 أهداف مشروع الحكومة الإلكترونية لإمارة دبي:

إن مشروع الحكومة الإلكترونية يساعد على تقديم الخدمات الحكومية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإمارة دبي شرعت في عام 2000م بتنفيذ هذا المشروع وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف، منها ما هو قريب المدى ومنها ما هو بعيد المدى، وفيما يلي عرض لأهم هذه الأهداف: (لوتاه، 2019)

- **أهداف قريبة المدى:**

- نصب البنية التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الإلكترونية؛
- توفير عدد من خدمات الدائرة الإلكترونية الخاصة بأفراد والمؤسسات غبر شبكة الإنترنيت؛
- إنجاز المعاملات بشكل سريع ودقيق؛
- تقليل عدد زيارات العملاء لمكاتب الدائرة لإنجاز المعاملات؛
- تطوير وتحسين الإجراءات الداخلية الخاصة بمعالجة وإنجاز المعاملات؛

- **أهداف بعيدة المدى:**

- توفير عدد أكبر من الخدمات عبر الانترنيت (حوالي 80% من خدمات الدائرة الرئيسية)؛
- توفير الخدمات الإلكترونية عبر قنوات جديدة كالهواتف والأجهزة النقالة؛
- تركيز مستمر على تحسين الإجراءات والنظم الداخلية المساندة للخدمات الإلكترونية؛
- التركيز على نوعية وتهيئة العملاء والموظفين ودفعهم نحو الاستفادة من الخدمات الإلكترونية.

3.4 مراحل تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية لإمارة دبي:

لقي مشروع الحكومة الإلكترونية لدبي هو مشروع نجاح كبير في تطبيقه، وذلك لإتباع منهجية محكمة في تنفيذه، ويقصد بمنهجية الخطوات المتبعة في إرساء هذا المشروع، والتي يمكن تقسيمها على أربعة مراحل بالإضافة إلى مرحلة ما قبل تنفيذ هذا المشروع والتي تعتبر القاعدة الأساسية لنجاح أي مشروع، والجدول الموالي يبين مختلف هذه المراحل وأهم الخطوات المتبعة في كل مرحلة، ويجب الإشارة أن كل مرحلة من هذه المراحل صاحبها إدارة المشاريع التي لها علاقة بمشروع الحكومة الإلكترونية، كالتشريعات مثلا.

الجدول رقم (2): مراحل تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية

الفترة	المرحلة	الخطوات المتبعة
ما قبل 2001	تحديد الاستراتيجية	تحديد استراتيجية المشروع
		تحليل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
		وضع الأسس والمعايير الفنية
		تحديد الخطة الانتقالية
2001- 2002	المرحلة الأولى	انجاز الاستراتيجية والرؤيا للمشروع
		اختيار البنية التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات ونصبها في 8 أسابيع

		دراسة، تصميم، تطوير وتطبيق كلا من: موقع جديد لدبي لحكومة دبي على شبكة الانترنيت (باللغتين العربية والانجليزية)، 11 خدمة معلوماتية (أهمها دليل الخدمات الإلكتروني) و65 خدمة إجرائية.
		مشاركة أكثر من 250موظف في عملية تحويل الخدمات إلى الحكومة الإلكترونية
		تطبيق أكثر من 100 دورة/ندوة/ورشة عمل بحضور حوالي 1050 مشارك
		إطلاق برنامج تدريب العملاء (مجانا)
		استعمال البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة عبر الهواتف النقالة SMS للتخاطب مع العملاء والموظفين
		المشاركة في مؤتمرات وندوات عديدة لعرض تجربة دبي في الحكومة الإلكترونية
2003-2002	المرحلة الثانية	تطبيق الدفع الثانية من خدمات الدائرة
		تنفيذ حملة تدريبية شاملة ومكثفة
		تطبيق بعض الأنظمة الداخلية المساندة لتلك الخدمات
		مراجعة الإجراءات المرتبطة بتلك الخدمات
		إدارة عوامل التغيير
		استخدام الرسائل القصيرة SMS للتخاطب مع العملاء
		توفير خدمة الدفع الالكتروني
2004-2003	المرحلة الثالثة	تطبيق دفعة جديدة من الخدمات
		تقديم الخدمات السابقة عبر قنوات جديدة
		إضافة امتيازات جديدة في الخدمات السابقة
2005-2004	المرحلة الرابعة	تطبيق دفعة جديدة من الخدمات
		تقديم الخدمات السابقة عبر قنوات جديدة كالهواتف النقالة
		التركيز على تعزيز الربط بين الخدمات والقنوات والأنظمة الداخلية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (لوتاه، 2019).

إن الجدول السابق يعرض المراحل الرئيسية المتبعة في إرساء مشروع الحكومة الإلكترونية بإمارة دبي، ومن هذا الجدول يتضح أن هذا المشروع خضع لخطة تنفيذية دقيقة من خلال الخطوات التي تم إتباعها في كل مرحلة، فمرحلة تحديد الاستراتيجية هي مرحلة تم فيها تأسيس قاعدة للانتقال من تقديم الخدمات الحكومية بشكل تقليدي إلى تقديم هذه الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية، وهذه المرحلة هي مرحلة جد حساسة، فهي التي تضمن نجاح هذا المشروع، لأنها توفر له متطلبات النجاح وتدرس كل العواقب التي يمكن أن تعيق تنفيذه، أما المرحلة الأولى فهي مرحلة انطلاق تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية بإمارة دبي، والتي تم الاعتماد فيها على الاستراتيجية التي تم وضعها في المرحلة السابقة، إذ قامت هذه المرحلة بتوفير البنية التحتية الفنية اللازمة لتنفيذ المشروع وكذا باتخاذ كل الإجراءات اللازمة للتواصل مع متعاملي الحكومة، أما المرحلة الثانية فقد عملت على تكثيف حملات ترويجية وتدريبية والتي كانت قد بدأت في المرحلة الأولى، أما المرحلة الثالثة والرابعة ركزت على تطوير الخدمات الإلكترونية، وكذا اهتمت كثيرا بقياس أداء هذا المشروع، وبتباع دبي هذه المنهجية في تنفيذ مشروعها

فإنها ضمنت نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في إقليمها، وباستمرار تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها إلى الجمهور فإنها حققت مراكز عالية في مسار حكومتها الإلكترونية.

4.4 الخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية لإمارة دبي:

لقد انطلق مشروع الحكومة الإلكترونية لإمارة دبي منذ عام 2000م لتقديم الخدمات الحكومية عبر الموقع الإلكتروني لهذه الحكومة، كان هدف هذا المشروع هو تسهيل تقديم هذه الخدمات وتطويرها، وحاليا يعتبر هذا المشروع من أضخم المشاريع إذ تعتبر الحكومة الإلكترونية لإمارة دبي هي الحكومة الإلكترونية الأولى في الشرق الأوسط نظرا لمختلف الخدمات التي تقدمها، والتحسين المستمر على هذه الخدمات، وفيما يلي عرض لأهم هذه الخدمات بالاعتماد على موقعها الإلكتروني الرسمي:

- **خدمات الدفع الإلكتروني:** تمكّن بوابة الدفع الإلكتروني المركزية التابعة لحكومة دبي الإلكترونية العملاء، سواء من قطاع الأعمال أو الأفراد، من تسديد المستحقات المترتبة على الخدمات الحكومية إلكترونياً من أي مكان وفي أي وقت، من خلال عدة خيارات. وتعد بوابة الدفع الإلكتروني واحدة من القنوات الإلكترونية المبتكرة لتوفير وقت وجهد العميل، علاوة على تجنيبه مخاطر محتملة عند حمله مبالغ نقدية لتسديد رسوم المعاملات أو الغرامات؛
- **خدمات التعليم**: يوفر موقع الحكومة دبي الإلكترونية مصادر قيمة عن هيئة المعرفة والتنمية البشرية والتي تأسست عام 2006م، حيث تتولى هذه الهيئة الإشراف على كافة المدارس والمعاهد والتعليم المهني ومراكز تعليم الكبار وأصحاب الاحتياجات الخاصة وحضانات الأطفال والجامعات، سواء الحكومية أو الخاصة، وكذلك الصالات الرياضية ومجموعات الدعم والمساندة في دبي، توفر الهيئة عبر الصفحة الرئيسة لموقعها الإلكتروني معلومات هامة مثل دليل المدارس الحكومية في دبي أو البحث عنها حسب مناطق محددة، ودليل جميع المدارس الخاصة أو حسب المنهاج الدراسي، ودليل الجامعات الحكومية والخاصة، ودليل مراكز التعليم المهني، ودليل مراكز الاحتياجات الخاصة، ودليل حضانات الأطفال، ودليل مراكز تعليم الكبار، ودليل الصالات الرياضية ، ودليل مجموعات الدعم والمساندة، مع إدراج مواقعها ووسائل الاتصال بها ورسومها الدراسية؛
- **خدمات الصحة**: يوفر موقع الحكومة الإلكترونية لدبي معلومات عن الأراضي المعدية المنتشرة وكذا عن حالات الولادة والوفاة، كما تقدم حكومة دبي خدمات صحية راقية للأفراد والمؤسسات الطبية عبر موقعها الإلكتروني، ويمكن تصنيف هذه الخدمات إلى:

- خدمات صحية للأفراد، ومن اهمها: إصدار بطاقة صحية جديدة، تجديد البطاقة الصحية، تسجيل المواعيد، خدمة التذكير بالمواعيد، وخدمة التذكير بانتهاء صلاحية البطاقة الصحية وكذلك الخدمة المخصصة لتجديد البطاقة الصحية لموظفي الشركات؛
- خدمات يمكن أن يستفيد منها كل قطاعات المجتمع، ومنها الاستعلام عن المناقصات، التقدم لوظيفة، المكتبة الإلكترونية، تسجيل حالات الإصابة بالإعاقة؛

- خدمات تراخيص للمؤسسات الطبية، ومن هذه الخدمات تجديد ترخيص منشأة طبية، تغيير اسم منشأة، إصدار شهادة حسن سير وسلوك، دفع المخالفات؛
- خدمات إحصائية والتي تتيح الفرصة للمنشآت الطبية الخاصة إرسال تقاريرها الإحصائية لقسم الإحصاء التابع لهيئة الصحة بدبي، كما يمكن من خلالها الاطلاع على البيانات الإحصائية للقطاع الصحي الخاص.

- **خدمات التوظيف**: يمكن الوصول إلى المناصب الشاغرة المعلن عنها بواسطة الدوائر الحكومية من الموقع الإلكتروني لحكومة دبي، وكذا يتم تعيين الإطار الوظيفي لجميع دوائر إمارة دبي في هذا الموقع؛
- **خدمات الإسكان**: يمكن موقع الحكومة دبي الإلكترونية من البحث عن العقارات المطروحة للبيع، كما يمكن تقديم طلبات الشراء والبيع عبر هذا الموقع؛
- **خدمات القانون والأمن**: من خلال موقع الحكومة الإلكترونية لدبي يمكن للمتعاملين أن يطلعوا مباشرة على مختلف القوانين والتشريعات التي تحكم إمارة دبي، وكذا يمكن الحصول على استفسارات حول القضايا وفي المحاكم أو السفارات؛
- **خدمات السياحة**: يوفر موقع الحكومة الإلكترونية لدبي معلومات عن حركة الطيران من وإلى دبي، وكذا عن مواعيد وتفاصيل مهرجانات التسوق في دبي، كما يمكن لسياح معرفة القوانين التي تطبق عليهم، حجز الفنادق والشقق عبر شبكة الانترنيت فقط، تقديم أرقام هواتف المطاعم وعناوين المراكز التجارية، وغيرها من الخدمات التي تسمح السياح من الاطلاع على البلد المراد زيارته.

5.4 عوامل نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية لإمارة دبي:

شهد مشروع الحكومة الإلكترونية انتشار واسع في العالم، وإمارة دبي تعتبر من الدول السباقة في تطبيق هذا المشروع، وكذا تعتبر من الدول التي نجحت في تنفيذ هذا المشروع على حكومتها، ومن خلال المراحل التي اتبعتها إمارة دبي في تحويل حكومتها إلى حكومة إلكترونية فيمكن حصر العوامل التي ساعدت إنجاح هذا المشروع في إمارة دبي فيما يلي:

- التخطيط المحكم لهذا المشروع؛
- التركيز على احتياجات ومتطلبات العملاء؛
- تدريب العملاء والموظفين على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقديم وتوصيل الخدمات إلكترونيا؛
- إدارة المشروع والمشاريع ذات العلاقة بمشروع الحكومة الإلكترونية؛
- توفير البنية التحتية المرتبطة بتنفيذ المشروع؛
- وأكيد ميزانية ضخمة لتنفذ هذا المشروع؛
- الاهتمام بالحملات الترويجية قصد الرفع من ثقافة ووعي المتعاملين؛
- القيام بندوات وورشات لعرض هدف وتصور هذا المشروع؛
- العمل على تحسين الخدمات المقدمة بناء على شكاوى والاقتراحات العملاء؛
- تبسيط الإجراءات والتعاملات؛

- القياس المستمر لأداء حكومة دبي الإلكترونية؛
- السعي وراء كسب ثقة العملاء في التعامل مع الموقع الإلكتروني لحكومة دبي.

الخاتمة:

مشروع الحكومة الإلكترونية هو عملية تحويل الخدمات التي تقدمها الحكومة من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبفضل هذا المشروع يمكن للحكومة أن تقدم مختلف خدماته لمختلف متعامليها (مواطنين، مؤسسات الأعمال، الأجهزة الحكومة، الحكومات الأخرى) بأقل تكلفة وأقل جهد وكذلك في وقت المناسب من خلال موقع إلكتروني واحد، وإلى جانب هذه التسهيلات التي يمكن أن يقدمها هذا المشروع إلا أنه يتطلب الكثير من الجهد والمال لتنفيذه، بالإضافة إلى وجوب توفير البيئة التشريعية والثقافية التي تسمح له بالنجاح، وعلى الرغم من المزايا التي من الممكن أن يقدمها هذا المشروع فإنه كذلك من الممكن أن ينتج عن تنفيذه آثار سلبية وخاصة إذا كان لا يخضع لخطة محكمة سواء في مرحلة التخطيط أو التنفيذ.

إن تجربة إمارة دبي في إرساء مشروع الحكومة الإلكترونية كفيلة بتحديد متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية، والتي تظهر في المراحل التي تم إتباعها في تخطيط وتنفيذ هذا المشروع وحتى في مواصلة تحسين أداء الحكومة الإلكترونية، إذ قبل كل شيء فقد تم وضع خطة استراتيجية حول مراحل تنفيذ هذا المشروع، ومن المؤكد أنه قبل وضع تلك الخطة الاستراتيجية فإنه تم دراسة كل متطلبات هذا المشروع في هذه البيئة بالضبط لأن كل بيئة لها طابعا خاصا ولها خصوصية في التعامل، وبعد تحديد هذه المتطلبات فإنه تم توفيرها مع التخطيط إلى مشاريع أخرى لها علاقة بنجاح هذا المشروع وتنفيذها بصورة موازية لتنفيذ هذا المشروع كوضع تشريعات تحكم هذا النوع من المعاملات، أو كنشر أهداف هذا المشروع ومحاولة إعطاء صورة كافية عنه للجمهور قبل تنفيذه من خلال الاهتمام الحملات الترويجية، أو بتدريب مختلف المتعاملين مع الحكومة بطريقة التعامل مع هذا المشروع من خلال الاهتمام بدورات و ورشات تدريبية وتكوينية في هذا المجال، وكذا إعطاء كل الاهتمام لتوفير البنية التحتية والتي تعتبر القاعدة الأساسية لتنفيذ هذا المشروع.

وإمارة دبي لم تكتفي بكل ما سبق بل واصلت تحسين هذا المشروع من خلال تقييم أداء حكومتها، وكذا استعمال التغذية العكسية من خلال الاهتمام بالشكاوى والاقتراحات التي تتلقاها من مختلف العملاء، لذا تمكنت من جعل حكومتها هي الحكومة الإلكترونية الأولى في الشرق الأوسط.

- **نتائج الدراسة:** من بين أهم النتائج التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسة ما يلي:

- مشروع الحكومة الإلكترونية ليس إلى تغيير في تقديم الخدمات الحكومية من الشكل التقليدي إلى شكل يُستعمل فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- إن متعاملي الحكومة الإلكترونية هم نفسهم متعاملي الحكومة التقليدية؛
- يهدف مشروع الحكومة الإلكترونية إلى الرفع من كفاءة أداء الحكومة من خلال تقليل التكلفة والجهد وتقديم الخدمة في الوقت المناسب ومن موقع واحد؛

- إن متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية متعددة (تنظيمية وإدارية، تشريعية، تقنية، بشرية ومالية) ومرتبطة مباشرة بمراحل تنفيذ هذا المشروع (الإعلان، التفاعل والتواصل، التكامل)، لذا فكلما كان تخطيط هذه المراحل محكم وكلما كانت دراسة محكمة للتكاليف والمخاطر الناجمة لكل مراحل انجاز هذا المشروع وهذا يثبت صحة الفرضية الأساسية.
- يساهم نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية في تقليل تكليف تقديم الخدمات الحكومية من خلال تقديم تلك الخدمات من خلال موقع واحد وفي أقل وقت ممكن ومع كم هائل من المتعاملين مما يساهم في تخفيض الأعياء الحكومية والتي من شأنها تنمية الاقتصاد؛
- نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من شأنه خلق مشاكل اقتصادية واجتماعية على رأسها ارتفاع معدلات البطالة؛
- نجاح مشروع "الحكومة دبي الإلكترونية" لم يتوقف على التخطيط المحكم لها المشروع فقط، بل يتعدى ذلك إلى التنفيذ المحكم لهذا المشروع وكذا الاستمرار في تحسينه.

– **التوصيات**: في إطار هذه الدراسة، فإن أهم التوصيات التي يمكن أن تقدمها الباحثة هي ضرورة الاهتمام بتجارب الآخرين، أي عند الخوض في إرساء مشروع الحكومة الإلكترونية فإنه يجب القيام بدراسة استطلاعية حول التجارب الدول في تنفيذ هذا المشروع، سواء الناجحة منها بهدف التركيز على عوامل نجاح هذا المشروع، أو التي تواجه عوائق لاستكمال أو إنجاح المشروع بغرض التعرف على العقبات التي يمكن مواجهتها في إرساء هذا المشروع، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات البلد وعدم إسقاط نتائج مشروع دولة معينة على دولة أخرى.

المراجع المستعملة:

ae. (2017, 07 15). Retrieved from www.sheikhmohammed.ae: http://www.sheikhmohammed.ae/arabic/biography/crown.asp

Center of Technology in Government, C. (July 2002). Making a Case for Local E-Government. SUNY: University at Albany.

أحمد بن عيشاوي. (2010/2009). أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال. مجلة الباحث، الصفحات 287-294.

أحمد فخري الهياجنة. (18 03, 2019). إدارة مشاريع الحكومة الإلكترونية تجارب عربية وعالمية. تم الاسترداد من http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan021034.pdf

الحكومة الالكترونية لدولة إمارات المتحدة الحكومة الالكترونية لدولة إمارات المتحدة. (20 08, 2019). تم الاسترداد من https://government.ae/ar-ae/information-and-services/g2g-services/uae-e-government-development-index-egdi

الموقع الرسمي لحكومة دبي الالكترونية الموقع الرسمي لحكومة دبي الالكترونية. (21 08, 2019). تم الاسترداد من http://www.dubai.ae/ar/AboutDubaieGovernment/Pages/default.aspx

توفيق بن محمد الشمس. (16 04, 2018). الحكومة الإلكترونية. تم الاسترداد من معهد الإدارة العامة، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن،: http://faculty.ksu.edu.sa/mazzamil/121/E_GovBooklet.pdf

سحر قدوري الرفاعي. (2009). الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 7، الصفحات 305-328.

علي محمد عبد العزيز بن درويش. (بلا تاريخ). تطبيقات الحكومة الإلكترونية (دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.

فاطمة الدويسإن ، و آخرون. (2007). ، مشروع الحكومة الإلكترونية في دولة الكويت (بيت الزكاة- حالة عملية)،ا، العدد 07، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 5، الصفحات 251-270.

محمد البدر. (2010). متطلبات نجاح مشروع الحكومة الالكترونية في سورية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

محمد بن احمد السديري. (2004). مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الإلكترونية: أسئلة وأجوبة قبل التطبيق. المؤتمر الدولي السابع عشر للحاسب الآلي (الصفحات 39-113). المدينة المنورة: محمد بن احمد السديري، مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الإلكترونية: أسئلة وأجوبة قبل التطبيق، المؤتمر الدولي السابع عشر للحاسب الآلي، جامعة ملك عبد العزيز، 2004،.

محمد صالح المنهالي. (2011). تقيم متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب بإمارة أبو ظبي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.

محمد راتول ، و عبد القادر خداوي مصطفى. (2011). الحكومة الإلكترونية: آفاق وتحديات. المؤتمر الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر – عرض تجارب دولية- (الصفحات 1-21). المركز الجامعي خميس مليانة: معهد العلوم الاقتصادية.

محمد عبد حسين الطائي. (2010). التجارة الإلكترونية (المستقبل الواعد للأجيال القادمة) (الإصدار ط1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

معهد الأمم المتحدة معهد الامم المتحدة. (15 08, 2019). تم الاسترداد من https://www.albayan.ae/across-the-uae/news-and-reports/2018-07-20-1.3318872

معهد البحوث والاستشارات معهد البحوث والاستشارات. (1427ه). الحكومة الإلكترونية (المجلد الإصدار التاسع). وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة ملك عبد العزيز.

ناصر لوتاه. (20 08, 2019). تم الاسترداد من http://faculty.ksu.edu.sa/alhomod/sfile/Egovernment19

نجلاء يوسف مصطفى شحاده. (2012). أثر تكنولوجيا المعلومات في زيادة فاعلية الحكومة الإلكترونية (دراسة حالة ديوان الخدمة المدنية-الأردن)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية. جامعة الشرق الأوسط، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال.