



التوجه نحو الحكومة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمة العمومية التجربة السعودية نموذجاً وإمكانية تطبيقها في  
الجزائر

**Movement towards an e-government to improve the quality of public  
services Saudi Arabia's experience as a model and the prospect of applying it  
in Algeria**

حكيم بناولة

أستاذ، الجيلالي بونعامة خميس مليانة

مخبر الاقتصاد الرقمي بالجزائر

[h.benaoula@univ-dbk.m.dz](mailto:h.benaoula@univ-dbk.m.dz)

سمية حدي

طالبة دكتوراه، الجيلالي بونعامة خميس مليانة

مخبر الاقتصاد الرقمي بالجزائر

[Soumya.haddi@univ-dbk.m.dz](mailto:Soumya.haddi@univ-dbk.m.dz)

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة من خلال التطرق لمشروع الحكومة الإلكترونية المتبع في الجزائر، وكذا استعراض مزايا التجربة الرائدة للمملكة العربية السعودية وأهم استراتيجياتها التي يمكن الاعتماد عليها للنهوض بالخدمة العمومية الإلكترونية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التأخر في الوصول إلى النتائج المرجوة هو عدم توفر شروط تطبيق البرنامج في الجزائر، لذا يجب وضع استراتيجيات واضحة وأهداف ممكنة استناداً إلى التجربة السعودية التي قامت بوضع جدول زمني على المدى القصير يتماشى مع أهداف المملكة بصفة عامة وهذا وفق ثلاثة خطط تسعى إلى تحقيق رؤية 2030 والتي تتطلع إلى أن تُصنّف ضمن المراتب العشرة الرائدة في مجال الحكومة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: الحكومة الإلكترونية، الخدمة العمومية، التجربة السعودية.

**Abstract :**

This study aims to shed light on the role played by e-government in the improvement of the quality of public services provided by addressing the e-government project followed in Algeria, as well as reviewing the advantages of the pioneering experience of the Kingdom of Saudi Arabia and the most important strategies that can be relied upon for the advancement of electronic public services.

The study concluded that delay in reaching the desired results is due to the lack of conditions for implementing the program in Algeria that is why clear strategies and possible goals must be developed based on the experience of the kingdom of Saudi Arabia, which has set a timetable in the short term that is in line with the objectives of the kingdom in general, According to three plans that seek to achieve the 2030 vision, which aims to be among the top ten leader in the field.

**Key words:** e-government; public service; The Saudi experience.

## 1. مقدمة:

فرض التحول الرقمي نفسه في كل الميادين نظراً لما يوفره من فرص النجاح، الوضوح، الدقة والسرعة في انجاز المعاملات وتقديم المعلومات والخدمة العمومية على غرار باقي الميادين عرفت تطوراً ملحوظاً في تحول مفاهيمها، ونقله نوعية في نموذج الخدمة العمومية المقدمة، هذا ما دفع بالعديد من الدول النامية إلى إتباع هذا النهج لتحسين جودة خدماتها وللحاق بالتطورات التي تشهدها دول العالم.

والجزائر كباقي دول العالم لم يبق أمام حكومتها سوى الاتجاه نحو مجتمع المعلومات حتى تستفيد من المزايا التي يقدمها للانتقال من المفهوم الكلاسيكي للخدمة العمومية إلى مفهوم الحكم الالكتروني والذي يهدف إلى إرساء معاني الجودة في تقديم خدماتها حيث أطلقت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال برنامج الجزائر الالكترونية 2008-2013 الذي تم التشاور فيه مع المؤسسات والإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص والجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، لكن هذا البرنامج لازال يعرف بطناً في تحقيق الهدف منه مقارنة بالدول العربية التي عرفت تجاربها نجاحاً كبيراً كتجربة حكومة دبي وحكومة قطر والتجربة السعودية.

## إشكالية الدراسة:

من هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى تساهم الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال التجربة السعودية وما هي العوائق التي تحول أمام تطبيقها في الجزائر؟

## فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الورقة البحثية إلى اختبار الفرضيات التالية:

- تتوفر الحكومة الجزائرية على البنى التحتية والإستراتيجية المناسبة لتقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية؛
- هناك تناسق بين الحكومة الجزائرية ومختلف الجهات المعنية في تحسين جودة الخدمة العمومية إلكترونياً.

## أهداف البحث:

- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:
- إلقاء الضوء على أحد التوجهات الحديثة في مجال الإدارة العامة وهو الحكومة الالكترونية والتحديات المتعلقة بهذا الاتجاه؛
- البحث عن مدى وضوح مفاهيم الحكومة الالكترونية؛



- تقييم تجربة الحكومة الجزائرية مقارنة بالتجربة السعودية.

## المنهج المتبع:

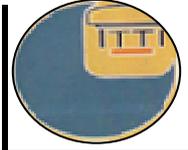
اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في التطرق إلى أهم الدراسات الأدبية فيما تعلق بالحكومة الإلكترونية وجودة الخدمة العمومية، وتبسيط الضوء على التجربة السعودية في هذا الميدان.

## 2- الإطار المفاهيمي للحكومة الإلكترونية:

### 1.2 مفهوم الحكومة الإلكترونية:

توجد عدة مفاهيم شائعة الاستخدام للحكومة الإلكترونية: مثل الأعمال الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية، والحكومة الرقمية ... إلخ ومصطلح الحكومة الإلكترونية E-Government يمثل شكلا من أشكال الأعمال الإلكترونية E-Busines الذي يشير إلى العمليات والهيكل التي تتفق مع إمداد الخدمات الإلكترونية للمواطنين ومؤسسات الأعمال على حد سواء.<sup>1</sup> يربط البعض ظهور الحكومة الإلكترونية مع انتشار الانترنت لكن كمصطلح يرجع ظهوره إلى إدارة "كلينتون-أل غور" "Clinton-Algore" لكن الميلاد الحقيقي لهذا المصطلح كان في مؤتمر نابولي بإيطاليا سنة 2001 ومع بداية 2003 بدأت الأمم المتحدة في قسم إدارة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية بوضع أسس وأطر عمل شاملة لتطبيق الحكومة الإلكترونية كما تم وضع وتحديد مؤشرات لقياس جاهزية الدول لتطبيق الحكومة الإلكترونية.<sup>2</sup> حيث عرفها البنك الدولي عام 2005 على أنها "عملية استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين من الوصول إلى المعلومات مما يوفر مزيدا من الشفافية وإدارة أكثر كفاءة للمؤسسات".<sup>3</sup> وفي تعريف آخر للحكومة الإلكترونية نجدها هي "استخدام تقنية المعلومات في الوزارات والإدارات والأجهزة الحكومية للاتصال بالمواطنين والشركات والأجهزة الحكومية المختلفة من خلال شبكة المعلومات أو أي طريقة تقنية أخرى تمكنها من الوصول إلى المواطنين وتقديم الخدمات لهم بهدف توصيل الخدمة أكثر إلى أقصى حد يمكن الوصول إليه لتقديم الخدمات بالسرعة والكفاءة المطلوبة".<sup>4</sup> وعليه الحكومة الإلكترونية هي الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأجهزة الحكومية الرسمية أي التطبيق الإلكتروني في الخدمات العمومية لتحسينها سواء بين الجهات الحكومية المختلفة أو بين المتعاملين معها وفقا لشروط ومؤشرات تحمي كل من الطرفين.





## 2.2 مزايا الحكومة الإلكترونية

ترتبط الحكومة الإلكترونية باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحرير حركة المعلومات والخدمات من أجل التغلب على القيود الموجودة في الأنظمة التقليدية، ويشمل نظام الحكومة الإلكترونية المزايا التالية:<sup>5</sup>

- 1- تبسيط الإجراءات المطلوبة والتنسيق بين الأجهزة الحكومية وزيادة الشفافية؛
- 2- تقليل الوقت الذي يستهلكه المواطن للحصول على المعلومات من الأجهزة الحكومية؛
- 3- تحسين مناخ الأعمال والاستثمار لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر؛
- 4- زيادة الشفافية الحكومية وتدعيم الإجراءات المضادة للفساد.

## 3.2 نطاق عمل الحكومة الإلكترونية

إن نطاق عمل الحكومة الإلكترونية يأخذ في الحسبان كل ما تمارسه الحكومة في العالم الواقعي أي الحكومة التقليدية حيث تغطي المجالات التالية:<sup>6</sup>

- 1- البيانات والوثائق المختلفة كسجلات الأحوال المدنية، الوثائق التجارية، وثائق التأمين وغيرها؛
- 2- خدمات التعليم والبحث العلمي عبر الإنترنت؛
- 3- خدمات الضرائب والخدمات المالية وكافة خدمات الأعمال؛
- 4- المشاركة في الانتخابات، السلامة والأمن والرعاية الصحية ومختلف الخدمات الاجتماعية الأخرى.

## 4.2 مجالات تطبيق الحكومة الإلكترونية

تختلف وتتنوع مجالات تطبيق الحكومة الإلكترونية تبعا لاختلاف الجهة ذات العلاقة وطبيعة نشاطها:<sup>7</sup>

1- **الخدمات من الحكومة إلى الحكومة: G2G** وتمثل التبادل الآمن عن بعد للمعلومات والمعاملات بين الإدارات الحكومية المختلفة، وهذا يتطلب ربط كافة دوائر الدولة مع بعضها البعض بشبكة مشتركة، وذلك بغية تحسين وتطوير الإجراءات وزيادة الإنتاجية وكون التعاملات الإلكترونية تنطبق على معظم الإجراءات فلا بد من ضمان أمن المعلومات المتبادلة بين الإدارة الحكومية وخاصة ذات الصبغة السرية منها سواء من التسرب خارج تلك الإدارات أو من الاطلاع عليها من قبل الموظفين حتى وإن كانوا من نفس تلك التنظيمات الإدارية لكي تتحقق المكاسب المادية الكبيرة التي يمكن من خلالها تطبيق هذا البعد على المستوى الوطني.

2- **الخدمات من الحكومة إلى قطاع الأعمال: G2B** ويختص هذا الجانب بتقديم الخدمات الحكومية للمنشآت الاقتصادية ورجال الأعمال والمستثمرين بالوسيلة التي توفر عليهم التكاليف وتساهم في زيادة أرباحهم ويحتل القطاع الخاص حيزا كبيرا من اهتمام الأجهزة الحكومية لكونه جهة مستفيدة من الخدمات الحكومية، ولذلك نجد أن التصور المستقبلي للخدمات الإلكترونية يضع قطاع الأعمال في المرتبة الثانية من حيث إمكانية تقديم ما يحتاجه من خدمات إلكترونية وهذا

ينبع من الدور المتزايد لقطاع الأعمال خاصة في هذا العصر ومساهمته في زيادة قدرة الدولة على القيام بمسؤولياتها تجاه مواطنيها فقطاع الأعمال الواعي بدوره في المجتمع يكون خير معين وسند للقطاع العام بتوجيه استثماراته فيما يصلح للدولة والمجتمع ويعود عليه بالنفع حيث يتقدم على القطاع الحكومي فيما يتعلق بالاستفادة من التقنيات المعلوماتية وبالأخص في مجال التجارة الالكترونية.

**3- الخدمات من الحكومة إلى المواطن: G2C** وتمثل مرحلة النضج في الاستفادة من التعاملات الالكترونية، كما أنها المرحلة التي تحقق من خلالها المكاسب الكبيرة على المستوى الوطني لأنها تتيح الخدمة من خلال ذهابها للمستفيد بدلاً من أن يذهب هو بنفسه إليها وتعني قدرة المواطنين والمقيمين على إتمام المعاملات الإدارية والخدمات التي تقدمها لهم المرافق الحكومية عن بعد أي دون التوجه لمواقع تلك التنظيمات الحكومية وهذا يتطلب توفير الآلية الالكترونية التي تكفل خدمة المواطن دون اتصاله المكاني المباشر بالتنظيمات الحكومية وإيجاد الإجراءات التي تمكنه من إنجاز كل معاملاته وفق المنظور ببسر وسهولة وتمر هذه الخدمات بالتفاعلات التالية e-filing e-lookup أي حفظها بملفات إلكترونية ومراجعتها إلكترونيا والتأكد من سلامة وصحة التوقيع الرقمي وتستخدم خلال هذه المرحلة بروتوكولات نقل الملفات وتطبيقاتها (HTML و XML و XSL)\* وهذه هي المرحلة الأهم في الحكومة الالكترونية.

## 5.2 المهارات اللازمة لتفعيل الحكومة الالكترونية

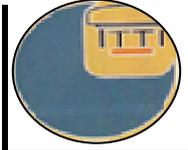
وتتمثل في المهارات الواجب توفرها مسبقاً لتفعيل الحكومة الالكترونية وتمكينها من تقديم الخدمات الضرورية بكفاءة وفعالية وهي كالتالي:<sup>8</sup>

**1- المهارات التحليلية:** تمثل مهارات التفسير والتحليل وهي مهارات أساسية ينبغي توفرها في كل مرحلة من مراحل تطوير مشروع الحكومة الالكترونية وتتم من خلال تحديد المشكلات ووصف أغراضها والكشف عن السياسات والعمليات والممارسات المسببة لهذه الأعراض وتحليل حاجات ومتطلبات المستخدمين وسبل تدفق المعلومات والأعمال ويتطلب ذلك إجراء بحوث ودراسات استطلاعية أو تشخيصية ومتعمقة أيضاً.

**2- مهارات إدارة المعلومات والمعرفة:** تبين هذه المجموعة القدرة على التعامل مع المعارف والمعلومات كمورد أساسي ذي قيمة عالية ومضافة وتحتاج هذه المجموعة من المهارات إلى التأكد من سلامة محتوى وجودة البيانات والمعلومات ومستويات توافقها مع غيرها من البيانات والمعلومات، ويرتبط بذلك تصنيف وفرز وفهرسة البيانات وانتقاء المحتاج إليه منها والتمكن من تصميم النظم وقواعد أو مستودعات البيانات وملفات البيانات المستخدمة لتقديم وعرض المعلومات بشكل منظم ويرتبط بذلك تصميم واجهات التفاعل ونظم الأمن التي تضمن سلامة وسرية المعلومات المتاحة والقيام بأنشطة البحث عن المعلومات والتصنيف والفهرسة والحفاظ على سلامة البيانات والمعلومات وتصميم وبناء قواعد ومستودعات البيانات وتحديد البيانات

\* لغات شائعة في تطوير التطبيقات وتطوير الويب، تستخدم لعرض النص والصور... الهدف الأساسي منها وصف البيانات وتحديد كيفية عرضها للمستخدم النهائي بصيغة يمكن قراءتها من قبل كل من الآلات والبشر.

(HTML) Hyper Text Markup Language  
(XML) The Extensible Markup Language  
(XSL) The Extensible Stylesheet Language



المتضمنة وإقرار عمليات جمع البيانات ومعايير ومقاييس الجودة والسيطرة عليها وأخيرا تطوير وتنفيذ آليات المشاركة في المعلومات.

**3- المهارات الفنية:** ويمكن القيام بهذه المهارات من خلال تصميم وتنفيذ نظم معلومات متوافقة مع البنية الأساسية القائمة وتطوير واجهات التفاعل مع المستخدمين النهائيين بحيث تكون سهلة الاستخدام ومقبولة منهم وتحويل البيانات من نظام أو شكل ما إلى شكل آخر في إطار نظام معلومات متكامل وإتاحة بياناته وتقاريره للاستخدام بأساليب عديدة وتصميم وإدارة نظم وشبكات معلومات مختلفة وتكوين قواعد ومستودعات بيانات قادرة على توحيد المعلومات واستقطابها من مصادر مختلفة لأغراض الاسترجاع وتوسيع نطاق الاستخدام.

**4- مهارات الاتصال والتقديم:** توظف هذه المجموعة من المهارات في أغراض تسويق مشروع الحكومة الالكترونية واستقطاب الدعم اللازم من كل الأطراف المعنية به.

**5- مهارات إدارة مشروع الحكومة الالكترونية:** وتهدف هذه المجموعة من المهارات إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة على بنية العمل ومدى تأثيرها على الخدمات المقدمة للمواطنين والتخطيط الجيد لمشروع الحكومة الالكترونية وطرق بناء هيكل المشروع وطرق مراقبة جودة المشروع وطرق أداء الحكومة الالكترونية.

## 6.2 متطلبات تطبيق الحكومة الالكترونية:

إن تطبيق هذا المسعى يتطلب جملة من الأساسيات التي تشكل البنية التحتية الضرورية لإقامة هذا المشروع وأهمها:<sup>9</sup>

**1- توفر البنية التحتية اللازمة للاتصالات:** إن استخدام تقنيات المعلومات لتحليل أعمال الحكومة الالكترونية يتم كله عبر شبكات الاتصال ولهذا فإن المسؤولية الأكبر في هذا السياق تقع على عاتق الاتصالات في السهر على توفير وصيانة هذه الشبكات باستمرار.

**2- ضرورة انتشار الانترنت:** تعد هذه الوسيلة المرتكز الأساسي في بناء الحكومة الالكترونية التي بواسطتها يتم تأمين الاتصال بين مستخدمي الشبكة على مستوى جميع القطاعات الحكومية أو غير الحكومية والمواطنين ضمن بيئة رقمية عالية التخصص.

**3- ضرورة توفر معدات الإعلام الآلي:** بما أن خدمات الحكومة الالكترونية تتم باستخدام هذه المعدات فذلك يتطلب قدرة المواطن على اقتنائها من جهة والإلمام باستخداماتها المتعددة من جهة أخرى.

**4- ضرورة توفير التشريعات اللازمة:** وهذا يتطلب توفير جملة من القوانين التي تعمل على ضمان الأمن الوثائقي وحماية سرية البيانات وحماية التوقيع الالكتروني وغيره من الجوانب الحساسة.

**5- إعادة هندسة إجراءات العمل في الحكومة:** يتطلب بناء مشروع الحكومة الالكترونية إعادة هندسة جميع الإجراءات المتعلقة بأعمال الحكومة المختلفة وتحويلها للنظام الرقمي.

### 3. مفهوم جودة الخدمة العمومية (جودة الخدمة الالكترونية)

#### 1.3 مفهوم جودة الخدمة:

ظهر مفهوم الجودة لأول مرة في اليابان، وذلك في بداية القرن العشرين ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث عرفت الجودة من قبل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة على أنها "مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين".

وحسب "Josph Juran" الجودة هي: <sup>10</sup>

1- تحديد الزبائن المعنيين بالخدمة؛

2- تحديد وتعريف حاجات هؤلاء الزبائن؛

3- ترجمة تلك الحاجات إلى وصفات وخصائص الخدمة.

حيث أن مفهوم الجودة في المنتج المادي تكون مرتبطة بالموصفات المادية للمنتج لأنه ملموس بطبيعته بينما في الخدمة تكون مرتبطة بحس الزبون والآمال وما كان ينتظره من قبل تلقيه الخدمة أي بعبارة أخرى الجودة تكون شخصية إلى حد ما وفي كلتا الحالتين نقول أن الجودة ليست حلماً مستحيل التحقيق بل هي حقيقة يمارسها العديد من أفراد المؤسسات طالما تم النظر إليه بطريقة واقعية أي تصميم الخدمة حسب مقياس الزبون. <sup>11</sup>

وتصنف أهداف الجودة في خمس فئات هي: <sup>12</sup>

1- أهداف الأداء الخارجي ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع؛

2- أهداف أداء المجتمع وتناول حاجات الزبائن والمنافسة؛

3- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط؛

4- أهداف الأداء الخارجي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛

5- أهداف أداء العاملين وتتناول المهارات والقدرات وتحفيز وتطوير العاملين.

أما جودة الخدمة فهي "الجودة التي تشمل البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات جودة عالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من نظم وإجراءات محددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتعامل العاملون بمواقفهم وسلوكياتهم وممارستهم اللفظية مع الزبائن". <sup>13</sup>

كما يمكن تعريف جودة الخدمة من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستفيد منها وهذا ما يؤكد الباحثان (Krajewski and Ritzman) "فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقاً لهذه الخدمة، أما الجودة من منظور المستفيد/الزبون فهي موازنة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته". <sup>14</sup>

#### 2.3 تعريف الخدمة العمومية:

يتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معنى فالمفهوم الواسع للخدمة العمومية هو "الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها



لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين<sup>15</sup>. كما تعرف على أنها "كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين لأن تادية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي وطبيعتها لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين"<sup>16</sup>.

### 3.3 خصائص الخدمة العمومية:

من أهم الخصائص نذكر منها:<sup>17</sup>

- 1- الخدمة العمومية يقابلها حاجة ضرورية عامة فلولا هذه الأخيرة لما استلزم ذلك إنشاء مرافق تُعنى بتحقيق حاجات الجمهور المختلفة؛
- 2- تحقيق المصلحة العامة هو الباعث الأول على تقديم الخدمات العمومية، لأجل ذلك فإن تقديمها ينبغي أن يكون متاحا للجميع دون تمييز، وبالكيفية والإجراءات نفسها؛
- 3- الهدف الأسمى لحفظ الخدمة العمومية هو حفظ الإنسان وصيانه وكذا رفع مستوى معيشتة من خلال التحسين المستمر لنوعية الخدمة التي يحصل عليها.

### 4.3 مفهوم الخدمة الإلكترونية:

تعرف الخدمة الإلكترونية في إطارها الواسع على أنها تنطوي على تقديم خدمات عبر وسائل وشبكات إلكترونية مثل الإنترنت (**Pust end Lemon**) ويتضمن هذا التصور ليس فقط الخدمات التي اعتادت مؤسسات الخدمات التقليدية على تقديمها وإنما أيضا تلك الخدمات المقدمة من قبل الصناعيين ممن يعتمد نجاحهم على جودة هذه الخدمات، وعليه فإن مفهوم الخدمة الإلكترونية واسع في إطاره ولا يقتصر على مزودي الخدمات فقط، وتأسيسا على ما تقدم فإن مفهوم الخدمة الإلكترونية يركز بالدرجة الأساس على العميل أو أنه بعبارة أخرى مفهوم موجه للعميل أساسا.<sup>18</sup>

وتتميز الخدمات الإلكترونية بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- 1- القدرة على الوصول؛
- 2- القدرة على التنبيه؛
- 3- سرعة التحديث.

### 4 تقييم برنامج الحكومة الإلكترونية في الجزائر:

إن فكرة إقامة مشروع حكومة قائم على استثمار تقنيات المعلومات والاتصال وربط المواطن ومؤسسات الأعمال بالمؤسسات الإلكترونية في نظام إلكتروني واحد، وهذا ما سعت له الجزائر من خلال برنامج 2008-2013 الذي يشمل 13 محورا يحدد الأهداف الرئيسية والثانوية المقرر إنجازها.

#### 1.4 محاور برنامج الحكومة الإلكترونية في الجزائر: تتمثل محاور هذا البرنامج في:<sup>19</sup>

- 1- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية؛

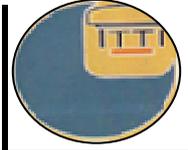
- 2- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى المؤسسات؛
- 3- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- 4- دفع تطور الاقتصاد المعتمدة على المعرفة من خلال تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيا الإعلام والاتصال تطويراً مكثفاً؛
- 5- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة؛
- 6- تطوير القدرات البشرية من خلال وضع إجراءات ملموسة في مجال التكوين والتأطير الجيد؛
- 7- تدعيم البحث في مجال التطوير والإبداع؛
- 8- تأهيل الأطر القانوني بنوعيه التشريعي والتنظيمي؛
- 9- المعلومة والاتصال؛
- 10- تهمين التعاون الدولي؛
- 11- آليات التقييم والمتابعة؛
- 12- الإجراءات التنظيمية؛
- 13- الموارد المالية حيث تقدر أموال تنفيذ البرنامج بحوالي أربعة مليار دولار لذلك لا بد من الاستغلال لكل مصادر التمويل.

#### 2.4 أهم مشاريع الحكومة الالكترونية في الجزائر: هناك عدة مشاريع سطرتها الحكومة الالكترونية في الجزائر تذكر منها:<sup>20</sup>

- 1- مشروع البلدية الالكترونية: من خلال هذا المشروع تم رقمنة مصلحة الحالة المدنية وتوسعى الحكومة من خلال هذا المشروع حذف التدخل البشري المباشر في أداء الخدمة العمومية وذلك بالاعتماد على التوقيع الالكتروني عن بعد للوثائق الادارية وهذا في اطار مشروع بلدية إلكترونية غير ورقية؛
- 2- مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريتين: هدف هذا المشروع إلى عصنة وثائق الهوية والسفر ويمكن لأي مواطن أن يطلبهما عن طريق تحميل الاستمارة من موقع وزارة الداخلية وارسالها عن طريق البريد الالكتروني في خطوة لتعميم إستعمال الوسائط الالكترونية في المعاملات الادارية؛
- 3- مشروع السجل التجاري الالكتروني: الهدف منه القضاء على الطوابير داخل مراكز السجل التجاري عبر الولايات وكذا القضاء على الاجراءات الادارية البيروقراطية المعقدة بالاضافة إلى مكافحة الغش والتزوير بالدرجة الاولى.

#### 5 الحكومة الالكترونية في المملكة العربية السعودية نموذجاً:

بدأت المملكة العربية السعودية مسيرة تحولها لتعاملات الالكترونية الحكومية مع بدايات عام 2005 بإنشاء برنامج التعاملات الحكومية (يسر) بهدف رفع كفاءة وإنتاجية القطاع الحكومي من خلال تقديم خدمات إلكترونية سهلة وميسرة لجمهور المستفيدين من المواطنين والمقيمين والزوار وقطاع الأعمال، ونجحت المملكة في تحقيق تقدم بارز في مجال التعاملات



الإلكترونية العمومية بعد أن أصبح التعامل الإلكتروني واقعا ملموسا يعيشه الملايين من المستفيدين عند تعاملهم مع الجهات الحكومية.<sup>21</sup>

## 1.5 فترات التحول إلى الحكومة الإلكترونية:<sup>22</sup>

لأكثر من عشر سنوات استثمرت المملكة العربية بشكل ملحوظ في برامج الحكومة الإلكترونية وركزت الخطة التنفيذية الأولى (2006-2010) والتي وضعت رؤيا لجعل الخدمات الحكومية السعودية أكثر ملائمة للمستخدمين على ثلاثة أهداف استراتيجية:

1- تقديم خدمات الكترونية عالية الجودة تتسم بسهولة الاستخدام والأمان والإتاحة على مدار الساعة في 150 مجالا ذي أولوية؛

2- تطوير الكفاءة الفعالة الداخلية عبر تسهيل التعاون السلس بين الإدارات الحكومية (عبر تنفيذ عمليات الإدارة الكترونيا بلا أوراق والشراء الإلكتروني للمشتريات العامة على سبيل المثال)؛

3- تعزيز إزدهار البلاد عبر جعل الخدمات الإلكترونية والمعرفة العاملين الأساسيين المحركين للإنتاجية؛

وتابعت الخطة التنفيذية الثانية للتعاملات الإلكترونية الحكومية (2011-2016) البناء على إنجازات الخطة التنفيذية الأولى وركزت على أربعة موضوعات استراتيجية: - بناء قوة عمل مستدامة موجهة نحو التعاملات الإلكترونية الحكومية - تحسين تجربة الجمهور في تعاملاته مع الحكومة - تطوير ثقافة التعاون والابتكار - تطوير الكفاءة الحكومي.

وتمحور تنفيذ الخطة التنفيذية الثانية حول ستة أطر للعمل:

1- توافر الخدمات الإلكترونية ونضجها واستخدامها؛

2- تطوير بنية تحتية مشتركة؛

3- التطبيقات الوطنية المشتركة (قواعد البيانات الوطنية ونظم المشتريات الإلكترونية...)

4- الإطار المؤسسي الذي سيعمل من خلاله برنامج الحكومة الإلكترونية (مثل دور القيادة والشكل التنظيمي ليسر، ونموذج التمويل والحكومة، اللوائح التنظيمية المتعلقة بالحكومة الإلكترونية)؛

5- رأس المال البشري والتواصل وإدارة التغيير؛

6- المشاركة الإلكترونية (لدعم مشاركة المواطنين في العمليات الحكومية).

وتابعت الخطة الثالثة وهي خطة أولية لاستراتيجية الحكومة الذكية من (2020 إلى 2024) حيث تطمح إلى نحو تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات والأساليب المبتكرة للتوافق مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة ورؤية المملكة السعودية 2030 حيث تهدف هذه الخطة في أن تكون الحكومة مرنة ومؤهلة ابتكاريا بحلول عام 2024 وتتمثل أهدافها الرئيسية في:<sup>23</sup>

### 1- الهدف الأول: المستفيدين - حكومة متحورة

تقديم الخدمات للمواطنين والشركات من خلال قنواتهم المفضلة في أي وقت وفي أي مكان لتحسين تجربة المستفيد وإشراك المواطنين وتفعيل أدوارهم في مركز الحكومة وتمكين وتوعية المواطنين لزيادة تبني الخدمات الحكومية الذكية.

## 2- الهدف الثاني: الادارة العامة الذكية

إنشاء قدرات الادارة الذكية بين الجهات الحكومية في المساعدة في اتخاذ القرارات بشكل أفضل ودفع التعاون والابتكار وتصميم البنية التحتية والأنظمة التي تلبي احتياجات حكومة ذكية رائدة.

## 3- الهدف الثالث: الاستثمار والفرص المستدامة

يقوم هذا الهدف على حوكمة وتنظيم المنظومات الحكومية الذكية، تكوين قوى عاملة مؤهلة لدفع عجلة التحول وتعزيز القطاع الخاص لتقديم القدرات المحلية.

## 4- الهدف الرابع: منظومة ممكنة رقمياً

من خلال هذا الهدف تسعى الحكومة إلى تحسين التكلفة وتعظيم القيمة لضمان الاستدامة، تأهيل القدرات والموارد المشتركة لخفض التكاليف والنفقات العامة

## 2.5 البرامج الالكترونية للحكومة الالكترونية في المملكة العربية السعودية :

عملت المملكة العربية السعودية على تقديم مجموعة من البرامج والخدمات لدعم التحول الرقمي نحو حكومة إلكترونية نوضحها في الجداول التالية:

### الجدول 1: برامج الحكومة الالكترونية السعودية

وظائفه	البرنامج	
-تمكين تطبيق التعاملات الالكترونية و تقليل المركزية بأكبر قدر ممكن؛ -وضع الحد الأدنى من التنسيق بين الجهات الحكومية مما يساهم في رفع الكفاءة الانتاجية في القطاع العام؛ -توفير الخدمات بصورة ميسرة للأفراد وقطاع الأعمال؛ -توفير المعلومات بدقة عالية وسرعة في الانجاز؛ -زيادة العائدات الاستثمارية.	برنامج يسر	01
-تمكين المواطنين والمقيمين والزوار من أي مكان الوصول إلى الخدمات الحكومية الالكترونية في المملكة وتنفيذ التعاملات بها بسرعة وكفاءة عالية؛ -تعتبر منصة لنشر الأخبار والفعاليات المتعلقة بالخدمات الالكترونية وبالجهة المقدمة لها؛ -دليل للجهات الحكومية؛ -توفير روابط الأنظمة واللوائح والقوانين والخطط والمبادرات السعودية؛	البوابة الوطنية سعودي	02
-هي مركز امتياز أنشئت عام 2017 كجهة مستقلة تعمل على قيادة وتمكين عملية التحول الرقمي في السعودية وتحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 من	وحدة التحول الرقمي	03



خلال التوجه الاستراتيجي وتقديم الخبرة والاستشراف عبر التعاون المشترك مع القطاعين العام والخاص.		
- أنشئت عام 2021 تهدف إلى: - إثراء تجربة العميل عن طريق تحسين تجربة التعامل مع الخدمات الحكومية لتكون رقمية؛ - رفع كفاءة العمل الحكومي عن طريق تبني نماذج فعالة ومبتكرة للتحول الرقمي؛ - المشاركة في إعداد للاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية؛ وضع المعايير الفنية لنماذج التحول الرقمي الحكومي.	هيئة الحكومة الرقمية	04

المصدر: من إعداد الباحثان إنطلاقاً من معلومات موقع ويكيبيديا<sup>24</sup>

### الجدول 2: خدمات الحكومة الإلكترونية السعودية

وظيفته	البرنامج	
منصة تجمع كافة الخدمات المتعلقة بوزارة الداخلية السعودية مثل (خدمات الجوزات، الأمن العام، المرور، الأحوال المدنية وغيرها)	منصة أبشر	01
منصة إلكترونية تابعة لوزارة الإسكان السعودية ومخصصة بخدمات الإيجار تقدم حلولاً تكاملية لقطاع الإسكان التجاري.	منصة إيجار	02
تطبيق إلكتروني تابع لوزارة الداخلية السعودية ويختص بالبلاغات الأمنية والمرورية باستعمال الموقع والصور أو الفيديو أو الصوت.	تطبيق كنا أمن	03
تابع لوزارة التجارة والاستثمار السعودية يمكن الأفراد من استخراج سجلات تجارية إلكترونية دون الحاجة لمراجعة فروع الوزارة.	السجل التجاري الإلكتروني	04
هي سحابة تقدم للقطاعات الحكومية خدمات جاهزة من ناحية البنية التحتية أو منصات التكامل والربط البيئي أو التطبيقات الوطنية المشتركة.	السحابة الإلكترونية الحكومية	05

المصدر: من إعداد الباحثان إنطلاقاً من معلومات موقع ويكيبيديا<sup>25</sup>

### 3.5 أبرز مآحقه التحول إلى الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية:

حقق برنامج التحول الرقمي الذي سطرته المملكة العربية السعودية جملة من الانجازات نتعرف عليها فيمايلي:<sup>26</sup>

1- تمكين القطاع الخاص وجذب الاستثمارات: من أبرز مآحقته المملكة العربية السعودية في هذا الجانب هو:

- 1- في مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الالكترونية لعام 2018 احتلت المملكة المرتبة الخامسة عربياً والـ52 عالمياً وفي عام 2020 احتلت المركز 43 عالمياً، وتقدمت إلى المرتبة 27 عالمياً في مؤشر البنية الرقمية والثامنة ضمن مجموعة العشرين؛<sup>27</sup>
- 2- إنجاز 555 إصلاحاً لخدمة المستثمرين بنهاية 2020 تشمل إصلاحات تشريعية وتنظيمية وتسهيل الإجراءات وتحسين بيئة الأعمال وتعزيز مشاركة المرأة؛
- 3- تقليص مدة بدأ العمل التجاري إلى 30 دقيقة واستخراج السجل التجاري خلال 180 ثانية؛
- 4- زيادة عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة لتتجاوز 614 ألف منشأة بنهاية 2020؛
- 5- إطلاق استثمار في السعودية وإصدار 1278 رخصة استثمارية أجنبية حتى نهاية 2020.

## 2-التحول الرقمي: من أبرز مآخضته المملكة العربية السعودية في هذا الجانب هو:

- 1- المملكة الأكثر تقدماً في التنافسية الرقمية من بين دول مجموعة العشرين وفقاً لتقرير التقدم والتنافسية الرقمية 2020 الصادر عن المركز الأوروبي للتنافسية الرقمية؛
- 2- حصول المملكة على المركز الأول في معدل سرعات تحميل خدمة الجيل الخامس وفقاً لتقرير قياس تجربة مستخدمي شبكات الجيل الخامس الصادر عن شركة أوبن سيجنال في أكتوبر 2020؛
- 3- تغطية 576 ألف منزل بالناطق العريض اللاسلكي في المناطق النائية بنهاية 2020؛
- 4- زيادة سرعة الأنترنت من 9 ميجابايت/ثا في 2017 إلى 109 ميجابايت/ثا في 2020.

## 3-الارتقاء بالصحة العمومية: من أبرز مآخضته المملكة العربية السعودية في هذا الجانب هو:

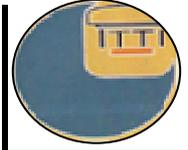
- 1- من خلال تطبيق صحة تم تقديم 1.6 مليون استشارة طبية وتجاوز عدد المستفيدين 1.2 مليون مستفيد بنهاية 2020؛
- 2- عبر خدمة وصفتي تم صرف 8.4 مليون وصفة طبية إلكترونية بنهاية 2020؛
- 3- عبر خدمة موعد تم تقديم 7.6 مليون استشارة طبية وحجز 3.2 مليون موعد وتلقي 24.6 مليون مكالمات عبر مركز (937) بنهاية 2020؛
- 4- زيادة نسبة الرعاية الطبية الطارئة للمرضى منذ دخولهم بوابة الطوارئ إلى خروجهم منها خلال 4 ساعات من 36% في 2016 إلى 87% في 2020؛
- 5- التحسن في مؤشر نسبة الأمراض المعدية المحددة التي حققت مستويات الخفض المستهدفة من 0% في 2017 إلى 75% في 2020.

## 4-تعزيز السلامة المرورية: من أبرز مآخضته المملكة العربية السعودية في هذا الجانب هو:

- 1- الانخفاض في مؤشر عدد وفيات الحوادث المرورية بواقع 53% من 2016 إلى 2020؛
- 2- الانخفاض في مؤشر الحوادث المرورية الجسيمة من 2016 إلى 2020 بواقع 36%.

## 5-تطوير القطاع السياحي والمحافظة على التراث الوطني: من أبرز مآخضته المملكة العربية السعودية في هذا الجانب هو:

- 1- إطلاق التأشيرة السياحية الالكترونية وإصدار 440 ألف تأشيرة بنهاية مارس 2020؛



- 2- زيادة عدد المواقع المسجلة في قائمة اليونيسكو لتصل إلى 5 مواقع أثرية؛  
3- إضافة 75 موقعا لقائمة المواقع التراثية في المملكة لتصل إلى 316 موقعا.

### 6- تمكين المرأة : من أبرز مآخضته المملكة العربية السعودية في هذا الجانب هو:

- 1- زيادة معدل المشاركة الاقتصادية للايانات السعوديات من 2017 إلى 2020 بنسبة 94%.

- 7- رفع جاذبية سوق العمل: من أبرز مآخضته المملكة العربية السعودية في هذا الجانب هو:  
1- زيادة نسبة العاملين من الأشخاص ذوي الاعاقة القادرين على العمل إلى 12% بنهاية 2020.

- 8- الارتقاء بجودة الخدمة العدلية: من أبرز مآخضته المملكة العربية السعودية في هذا الجانب هو:

- 1- ارتفاع قرارات التنفيذ المعتمدة وانخفاض مدة انجاز الوكالة في كتابات العدل لتصل إلى 10 دقائق بنهاية 2020؛  
2- تقديم 120 خدمة عدلية إلكترونية عبر بوابة ناجز وتجاوز عدد المستفيدين 70 ألف يوميا في 2020.

- 9- الارتقاء بالمدن السعودية: من أبرز مآخضته المملكة العربية السعودية في هذا الجانب هو:

- 1- طرح مايزيد عن 13 ألف فرصة استثمارية عبر بوابة فرص بنهاية 2020؛  
2- تجاوز عدد مستخدمي بوابة بلدي مليون مستخدم بنهاية 2020.

### 6. خاتمة:

تعرف الحكومة الإلكترونية في السعودية قفزة نوعية مست شتى ميادين الخدمة العمومية مما جعلها تتحصل على مراتب أولى على مستوى العالم في هذا المجال ولعل من أبرز العوامل التي ساهمت في هذا النجاح لتجربة الحكومة الإلكترونية السعودية في الارتقاء بمستوى جودة خدماتها العمومية هو ضخ أموال ضخمة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال حيث بلغت نسبة استخدام الافراد للانترنت 94,5% في عام 2022، وتوفير بنى تحتية قوية ساهم في الربط بين جميع الجهات المعنية بتقديم خدمة عمومية في المستوى المطلوب كما ساهم توجيه استراتيجيات الحكومة الإلكترونية السعودية نحو مستخدمي الخدمة مما ساهم في تقبلهم للتكنولوجيا وبالتالي نجاح مشروع الحكومة والوصول إلى الأهداف المرجوة منه بينما مازالت التجربة الجزائرية تعرف تأخرا وبطئا في سير مشاريعها وهذا راجع إلى عدة عراقيل من بينها:

- ضعف البنى التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة لأخرى حيث تعتبر الركيزة الأولى لنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية والرقي بخدماتها العمومية؛
- إن رقمته الخدمات العامة يساعد على تحسين نوعية وجودة الخدمات، حيث يتطلب وجود وسائل مادية وبشرية متطورة وهذا يتنافى مع ما هي عليه في الجزائر؛
- تواجه الجزائر إشكالية الأمية الإلكترونية وإشكالية ضعف تقييم الخدمات من قبل مقدميها والمستفيدين منها؛

- ضعف تسويق الجزائر لدور الحكومة الالكترونية في تحسين الخدمات العمومية الالكترونية؛
- تتميز مخططات وبرامج التحول الالكتروني في الجزائر بطابع تخطيط استراتيجي طويل المدى وهذا لا يخدم مسار الخدمة العامة الالكترونية في الوقت الحالي؛
- ضعف الاستثمارات في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجزائر يعد عائقاً أمام تقدم الحكومة الالكترونية إلى المستوى المأمول الوصول إليه.

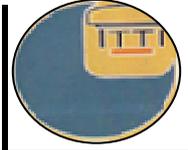
## 7. قائمة المراجع:

### 1- الكتب:

- 1- بشير العلاق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2019.
- 2- خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة 02، دار الميسرة، عمان، 2005.
- 3- عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الالكترونية، الطبعة 01، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 4- عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة 03، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 5- قاسم نايف علوان المحلاوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 ، الطبعة 01، دار الثقافة، عمان، 2009.
- 6- زكي إيمان عبد المحسن، الحكومة الالكترونية مدخل إدارة متكامل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- 7- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء، عمان، 2008.

### 2- المقالات:

- 1- إبراهيم بظاظو، أحمد العمامرة، تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، 2010.
- 2- أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد 07، 2010.
- 3- امحمد بن عدة، علي طهراوي دومة، برنامج الحكومة المتكامل وسبل تطبيقها في الجزائر بالاعتماد على التجربة القطرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 03، العدد 06، 2018.
- 4- إيمان بن الزين، سميرة صالح، الحكومة الالكترونية في الجزائر ومقارنتها بأفضل نماذج الحكومة الالكترونية العالمية والقارية الرائدة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 04، العدد 02، 2020.
- 5- رحاوي عبدالرحيم، قاسمي خديجة، دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشرات للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 03، 2017.
- 6- سحر قدور الرفاعي، الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها مدخل إستراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 02، العدد 07، 2009.



- 7- فيصل بهلولي، سامية بوضياف، تطبيق الحكومة الالكترونية كمدخل لتحسين الخدمة العمومية تجربة الامارات العربية المتحدة نموذجا مع إمكانية التطبيق في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020.
- 8- نوى طه حسين وآخرون، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة العمومية – الحكومة الذكية في الإمارات العربية المتحدة نموذجا-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 03، العدد 05، 2018.

### 3- الملتقيات:

- 1- السيدري محمد بن أحمد، مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق، المؤتمر الوطني الـ17 للحاسب الآلي، جامعة الملك بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 2- محمد بوزيان، نجيب بن سليمان، قياس جودة أداء مرفق عمومي-دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، 2009.

### 4- المواقع الالكترونية:

- 1- مركز دراسات الحكومة الالكترونية، 02 أكتوبر 2018، <https://web.archive.org>.
- 2- المنصة الوطنية الموحدة، 28 مارس 2023، <http://my.gov.sa>.
- 3- ويكيبيديا الموسوعة الحرة، 15 ديسمبر 2021، <https://ar.wikipedia.org>.

### 5- المنشورات:

- 1- كلابس ماسيميليانو وآخرون، رؤية الحكومة الرقمية في المملكة العربية السعودية، IDC، السعودية، 2016.
- 2- برنامج التحول الوطني، الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني 2021 – 2025، السعودية، 2021.

### 6- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Juran, J, La qualité dans les services, AFNOR gestion, paris, 1987.
- 2- Chevalier, J, Le service Public, 1er édition, press universitaires, France, 1971.

<sup>1</sup> اسحر قدور الرفاعي، الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها مدخل إستراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 02، العدد 07، 2009، ص308.

<sup>2</sup> إيمان بن الزين، سميرة صالح، الحكومة الالكترونية في الجزائر ومقارنتها بأفضل نماذج الحكومة الالكترونية العالمية والقارية الرائدة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص30.

- <sup>3</sup> زكي إيمان عبد المحسن، الحكومة الالكترونية مدخل إدارة متكامل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص19.
- <sup>4</sup> السيدري محمد بن أحمد، مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الالكترونية أسئلة وأجوبة قبل التطبيق، المؤتمر الوطني الـ17 للحاسب الآلي، جامعة الملك بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2004، ص91.
- <sup>5</sup> عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الالكترونية، الطبعة 01، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص25.
- <sup>6</sup> أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، ص289.
- <sup>7</sup> نوى طه حسين وآخرون، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة العمومية – الحكومة الذكية في الإمارات العربية المتحدة نموذجاً، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 03، العدد 05، 2018، ص135.
- <sup>8</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 02، دار الميسرة، عمان، 2005، ص25.
- <sup>9</sup> أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص289-290.
- <sup>10</sup> Juran, J, La qualité dans les services, AFNOR gestion, paris, 1987, p12.
- <sup>11</sup> محمد بوزيان، نجيب بن سليمان، قياس جودة أداء مرفق عمومي-دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، 2009، ص06.
- <sup>12</sup> قاسم نايف علوان المحلاوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، الطبعة 01، دار الثقافة، عمان، 2009، ص39-38.
- <sup>13</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء عمان، 2008، ص19.
- <sup>14</sup> إبراهيم بظاظو، أحمد العميرة، تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، 2010، ص09.
- <sup>15</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة 03، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص414.
- <sup>16</sup> Chevalier, J, Le service Public, 1er édition, press universitaires, France, 1971, p20.
- <sup>17</sup> رحاوي عبدالرحيم، قاسمي خديجة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤشرات للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 03، 2017، ص110.
- <sup>18</sup> بشير العلاق، ثقافة الخدمة، دار البيزوري العلمية، الأردن، 2019، ص99.
- <sup>19</sup> امحمد بن عدة، علي طهراوي دومة، برنامج الحكومة المتكامل وسبل تطبيقها في الجزائر بالاعتماد على التجربة القطرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 03، العدد 06، 2018، ص53.
- <sup>20</sup> فيصل بهلولي، سامية بوضياف، تطبيق الحكومة الالكترونية كمدخل لتحسين الخدمة العمومية تجربة الامارات العربية المتحدة نموذجاً مع إمكانية التطبيق في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020، ص255.
- <sup>21</sup> مركز دراسات الحكومة الالكترونية، 02 أكتوبر 2018، <https://web.archive.org>، تاريخ الاسترداد 13 أبريل 2022.
- <sup>22</sup> كلايس ماسيميليانو وآخرون، رؤية الحكومة الرقمية في المملكة العربية السعودية، IDC، السعودية، 2016، ص15.
- <sup>23</sup> المنصة الوطنية الموحدة، 28 مارس 2023، <http://my.gov.sa>، تاريخ الاسترداد 27 أوت 2023.
- <sup>24</sup> ويكيبيديا الموسوعة الحرة، 15 ديسمبر 2021، <https://ar.wikipedia.org>، تاريخ الاسترداد 13 أبريل 2022.
- <sup>25</sup> نفس المرجع.
- <sup>26</sup> برنامج التحول الوطني، الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني 2021 – 2025، السعودية، 2021، ص5-7.
- <sup>27</sup> ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مرجع سبق ذكره.