

## إسهامات الحكومة الإلكترونية في تكريس مبادئ تسيير العمومي الجديد

## Contributions of e-Government to Consolidating the Principles of New Public Management

زوكل خديجة<sup>1</sup>، بن علية لخضر<sup>2</sup><sup>1</sup>طالبة دكتوراه، مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، كلية العلومالاقتصادية والتسيير بجامعة زيان عاشور (الجلفة)،  
Khadidija.zoukel@univ-djelfa.dz<sup>2</sup>أستاذ محاضر-أ-، مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، كليةالعلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة زيان عاشور (الجلفة)،  
k.benalia@univ-djelfa.dz

القبول: 2024-04-12

الاستلام: 2024-03-29

## ملخص:

في ظل التوجه المساعي نحو إصلاح قطاع العام، والاقتصاديات نحو الرقمية، جاءت هذه الورقة البحثية لتعرف على مدى مساهمة تطبيق الحكومة الإلكترونية في تكريس مبادئ التسيير العمومي الحديث وتأثيرها على مختلف الوظائف والممارسات في المنظمات العمومية ودورها في ترقية القطاع العام وتحسين من أدائه وجودة الخدمات المقدمة به، معتمدة على دراسة استقرائية تحليلية مستندة من تجربة قطر الإلكترونية كنموذج، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أنّ الحكومة الإلكترونية والتسيير العمومي الجديد مدخلين متكاملين للإصلاح، وترقية الأداء في المنظمات العمومية، وتوصي هاته الدراسة بضرورة إرساء ثقافة المبنية على محورية المواطن و التركيز على النتائج والمساءلة والمشاركة وتعبيد الطريق نحو الرقمية بالمعنى الذي تحمله الكلمة.

**كلمات مفتاحية:** الحكومة الإلكترونية، التسيير العمومي الجديد، المنظمات العمومية، التسيير العمومي الإلكتروني، أداء المنظمات العمومية.

تصنيفات JEL: H110، L3، L320

**Abstract:**

In light of the direction of the efforts towards the public sector reform and the economies towards digital, this research paper came to know the

extent of the contribution of e-government in devoting the principles of modern public management and its impact on various jobs and practices in public organizations and its role in promoting the public sector and improving its performance and the quality of services provided in it . Based on an inductive and analytical study based on the Qatar e-experience as a model, and the study concluded with a set of result the most important of which are: that e-government and new public management are two complementary approaches to reform, and improving performance in public organizations.

This study recommends the necessity of establishing a culture based on citizen-centredness and focusing on results, accountability and participation Paving the road towards digital in the sense that the word carries

**Keywords:** e-government; New public management; public organizations; For electronic public management; Performance of public organizations.

**JEL Classification Codes:** H110 ،L3 ،L320

المؤلف المراسل: زوكل خديجة، الإيميل: [khadidja.zoukel@unin-djelfa.dz](mailto:khadidja.zoukel@unin-djelfa.dz)

## 1. مقدمة:

منذ منتصف القرن الماضي شهدت الساحة العالمية تغيرات في مختلف نواحي مجالات الحياة عبر مختلف المستويات نتيجة ما أفرزته تطورات تكنولوجية على غرار الأزمات لاسيما منها الاقتصادية التي كان إثرها أكثر وقعا على مختلف المستويات: الدول، المؤسسات، المواطنين، والتي ترتبط فيما بينها ضمن إطار الخدمة العمومية، التي عرفت منظومتها تدهورا وعجزا نظرا لارتفاع تضخم التكاليف وضعفا بالأداء وتدنيا في جودتها. الأمر الذي دفع بتوجيه الرؤى نحو إعادة تثمين القطاع العام بما يحقق الأهداف "الكفاءة والفعالية ورفع الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة" اقتناعا أن جوهر تدهور المنظومة العمومية يكمن في الأسلوب التسيير المنتهج لا في الأهداف المسعى لها، وضمن هذا السياق برز التسيير العمومي الحديث كأحد أهم نماذج إصلاح المنظمات العمومية، لتضمنه مقاربات كفيلة لدحر حدة البيروقراطية وانعاش الطرق التسيير بما يحاكي طرق التسيير في القطاع الخاص والمواكبة التغيرات والتطورات، ومع ذبوع الثورة المعلوماتية وما صاحبها من انتشار تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

وشبكة الإنترنت التي أحدثت تغيرات جذرية في مختلف المناحي الحياتية والعملية أدت إلى بروز المفاهيم جديدة من بينها "الحكومة الإلكترونية" التي تعد من التوجهات الحديثة نحو الإصلاح الإداري العمومية في عصر اتسم بالرقمية، فاستخدام التكنولوجيا الرقمية لأداء مختلف الأنشطة والوظائف والمعاملات غير نمطها "من التقليدية إلى إلكترونية" وساهم في إضفاء طابع المرونة للمنظمات العمومية وجعلها أكثر رشاقة لمجابهة التحديات و الاستجابة للتطورات.

### 1-1 إشكالية الدراسة: بناء على ما سبق تمحورت إشكالية موضوع دراستنا في السؤال التالي:

- ما مدى إسهام تطبيق الحكومة الإلكترونية في تكريس مبادئ التسيير العمومي الحديث؟

بناء على هذه الإشكالية، يمكننا صياغة الفرضية العامة للدراسة كالتالي:

- يمتلك منهج الحكومة الإلكترونية مقومات تتوافق مع نموذج التسيير العمومي الحديث إلى حد كبير.

1-2 أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تناول مدخلين أصبح تبنيتها ضرورة حتمية لمسايرة مختلف المستجدات والتغيرات، مما لهما من دور وتأثير كبير لاسيما على القطاع العام الذي شهد تدهورا ملحوظا استدعى دق ناقوس الخطر، وبالتالي البحث في هذا الموضوع يعتبر دراسةً لتأثير والترابط ما بين التسيير العمومي الجديد والحكومة الإلكترونية وإبراز تكاملهما كمدخل للارتقاء بالقطاع العام وتحسين مستويات الأداء وجودة الخدمات بالمؤسسات العمومية. ولعل تجربة حكومة قطر في تطبيق الحكومة الإلكترونية توضح مدى إسهام الحكومة الإلكترونية في تجسيد مبادئ التسيير العمومي الحديث.

### 1-3 أهداف الدراسة: من خلال هذه الورقة البحثية سنسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- تسليط الضوء على أهمية التسيير العمومي الجديد ودور تطبيق مبادئه في الارتقاء بالخدمات

الحكومة؛

- التعرف على مضامين الفكرية وآليات العملية للحكومة الإلكترونية؛

- معرفة إسهام تطبيق الحكومة الإلكترونية في تكريس مبادئ تسيير العمومي الحديث باستعراض تجربة

حكومة قطر الإلكترونية.

**1-4 منهج الدراسة:** بغية الإجابة على التساؤل المطروح استخدمنا منهج الوصفي التحليلي بغرض عرض المفاهيم النظرية لأدبيات الإدارية لكلا من: "التسيير العمومي الجديد، والحكومة الإلكترونية" وتحليل محتوى ممارسات التجارية لاستيعاب مكوناتهما وأبعادهما.

**1-5 تقسيم البحث:** قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة إرتأينا تقسيمها إلى ثلاثة محاور أساسية

وهي: **المحور الأول:** خلفية النظرية لتسيير العمومي الجديد

**المحور الثاني:** مضامين فكرية وعملية للحكومة الإلكترونية

**المحور الثالث:** تأثير الحكومة الإلكترونية على الإطار العملي لتسيير العمومي الجديد

**2. المقاربة النظرية لتسيير العمومي الجديد**

## **1.2 مفهومية التسيير العمومي الجديد New management public:**

تعود الإرهافات الأولى لبوادر ظهور التسيير العمومي الحديث إلى سبعينات القرن الماضي وما زامنهما من النكسة البترولية لسنة 1973 والأزمة المالية الدولية التي صاحبها، واستفحال الأزمة الاقتصادية وما ترتب عنها من أثار كارتفاع حجم الديون العامة والعجز مالي وتدني في مستوى الخدماتي. فقد ظهر ضمن تحت تساؤلات واستفهامات الباحثين، السياسيين حول: ما الذي من شأنه أن يجعل الحكومة أكثر كفاءة وفعالية؟ فبرز في هذا الشأن تيارين أولهما تحت قيادة الاقتصاديون ووصف ب الاقتصاد المؤسساتي الجديد، " New institutional economics يتضمن إدخال المنطق الاقتصادي في عمليات الحكومة، منطلقين من فكره أن " الحكومة عقبة اقتصادية "قيدت نمو وحرية الاقتصاد، وعليه دعوا إلى تقليص تدخلية الحكومة، فوجود الأسواق بآلياتها من شأنه أن يحسن الكفاءة الاقتصادية، أما التيار الثاني تحت رعاية المسيرين الإداريين ويقوم على أسس المعرفة الإدارية /التسييرية. Managerialism حيث ادخل المسيرون تقنيات الخبرة المهنية التسييرية للقطاع الخاص في القطاع العام، معتبرين أنّ تطبيقات ومبادئ تسيير القطاع الخاص من شأنه أن يحل الكثير من المشكلات البيروقراطية، ومع التسعينيات زاد الاهتمام بشكل كبير على الإصلاح الإداري لجوهر وظائف الدولة، وتقليص من حجم بيروقراطية الحكومات بغية جعلها أكثر كفاءة وحادثة وأكثر استجابة للمواطن، فقد أثير

التسيير العمومي الجديد NPM كاتجاه دولي، عن طريق أول مقاليتين لكل من أوكوين وهود (Aucoin Hood,1990)، اللذان اعتبراه تعبير مختصر يستخدمه العلماء والمتخصصين للإشارة إلى موضوعات متميزة لأساليب وأنماط إدارة الخدمة العامة، والتي تُمكن من إيجاد نموذج للحكومة يجعلها تعمل بشكل أفضل وبناء على هذا نهض العلماء بنموذج جديد أطلقوا عليه "التسيير العمومي الجديد" NPM والذي يحمل في طياته مجموعة من المبادئ لإصلاح الإدارة (طارق، 2012، الصفحات 110-111) وتكريس أفضل الممارسات التسييرية في القطاع العام، وعليه جادل المرّوجون للتسيير العمومي الجديد بفكرة اضمحلال الخطوط الفاصلة مابين إدارة القطاعين العام والخاص، وبات موضوعا حيويا ومجالا خصبا أمام الباحثين والممارسين وحظي باهتمام كبير اعتبارا انه منفذا لترشيق المنظمات ومدخلا لتحقيق الكفاءة والفعالية وسبيلا لتحقيق الاستجابة والتأقلم والبقاء، فأطلقت عليه عدة تسميات ك: الإدارة الجديدة لأعمال الحكومة، الإدارة العمومية الجديدة (Hood في سنة 1991). نموذج ما بعد البيروقراطية (Barzelay في سنة 1992)، إعادة اختراع الحكومة (Osborne Gaebler في سنة 1992) (Luc, 2000, p. 78)

فقد عبر عنه بأنه نظام فكري ايدولوجي مستورد إلى القطاع العام ينطوي على مجموعة من

التقنيات والأساليب مستوحاة من القطاع الخاص "الريحي" بهدف ترقية الأداء المؤسسات العمومية وتفعيل خدمة عامة قائمة على السوق (George A. Larbi, 1999, p. 12)

ومنه يمكن اعتباره نمط تسييري حديث يستند على إسقاط وتطبيق قواعد التسيير القطاع الخاص وآليات السوق في المنظمات القطاع العمومي بغية نشر ثقافة تحسين الأداء وجودة الخدمات المقدمة بها من خلال الارتكاز على الاهتمام بالنتائج من منظور الكفاءة والفعالية وتفعيل اللامركزية، فتح مجال الحرية أمام المسيرين....

## 2.2- خصائص ومبادئ التسيير العمومي الجديد:

أجمعت الكثير من الدراسات المتخصصة على أن خصائص هذا النوع من التسيير تتجلى في

التغيرات التي تحدثها على مستوى ثلاثة مجالات الآتية: (جوال، 2016، الصفحات 70-72)

- منظومة الحكومة: انتهاج التسيير العمومي الجديد يتطلب تغيير جذري في الهيكل البنائي للحكومة، بما يقتضيه من إعادة الهيكلة للإدارة والأقسام على حد السواء، وتفعيل اللامركزية وتعزيز المستويات الإدارية الدنيا، ناهيك عن إنشاء وحدات المقدمة للخدمات مفصولة عن السياسة، فبني آليات السوق تستلزم إجراء تغيير في الثقافة التنظيمية لتفعيل المشاركة الإدارية والاستخدام الكفؤ للموارد، ما يُمكن من الأداء تحسين الجودة، وبالتالي الاستجابة للزبائن، وهذا الباب الذي جعل الدول بمنظوماتها تتجه نحو توطيد العلاقة بالمواطنين و تحسينها؛

❖ -أسلوب الإدارة: ويستند التسيير العمومي الحديث على تبني الممارسات التسييرية للقطاع الخاص وتطبيقها في القطاع العام، وذلك من خلال التركيز على مؤشرات التالية:(القيمة مقابل النقود، قياس الأداء والحوافز، خدمة العملاء، الربحية، تقليل أعمال).

❖ - دور الدولة: يقتضي نهج التسيير العمومي الجديد تقليص من دور الدولة من خلال توجيهها إلى التركيز على العديد من المتطلبات أهمها: الاتجاه نحو التخصيص، تخفيض الموازنة العامة، تشغيل

الخدمات بأسلوب تجاري، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية وعليه يمكن القول أنّ خصائص التسيير العمومي الجديد تتجسد في:المرونة التسييرية، والثقافة الإنتاجية والتنافسية، نظم التجويدية.فالأفكار والمبادئ التي يحملها NPM نابعة من أفضلية نمط إدارة القطاع الخاص عن نظيره في الإدارة العامة القائم وفق النموذج التقليدي البيروقراطي لماكس فيبر، ومنه فإنّ أهم المبادئ التي يركز عليها التسيير العمومي الحديث تتمثل في : (الزغبى، 2021، الصفحات 138-140)

❖ -الاهتمام بالأداء في المنظمات العمومية والسعي لتحسينه والارتقاء به من خلاله التركيز على مخرجات النظام أكثر من التركيز على مدخلاته؛

❖ -تقليص من حجم البيروقراطية والأجهزة الإدارية مع تدعيم الرقابة بجميع أنواعها وتكريس المرونة التنظيمية؛

❖ -الأخذ ببعض مبادئ وأساليب القطاع الخاص كدراسة السوق والمنافسة؛

❖ -الاهتمام بالزبون وإعطائه الفرصة للمساهمة في تحديد نوعية الخدمات المقدمة؛

- ❖ - تفويض السلطة وإبرام عقود واتفاقيات مع الوكالات لتقديم أحسن الخدمة العمومية؛
- ❖ - تدنية القصى لتكاليف وتحقيق أقصى فعالية في نتائج التسيير.
- ❖ التحسين المستمر وتعزيز من كفاءة الموارد البشرية والتفكير دائماً في مستهلك الخدمات

العامة. (Merizek & Messaoudi, 2017, p. 235)

انطلاقاً من المقومات المبدئية "الخصائص، المبادئ" لتسيير العمومي الجديد نستخلص انه يستهدف إنعاش مؤسسات القطاع العام وتحسين تسييرها وأدائها.

### 3. مضامين الفكرية وعملية للحكومة الإلكترونية في قطر

#### 1.3 مفهوم الحكومة الإلكترونية:

إنّ المتصفح لأدبيات الفكر الإداري المعاصر يلاحظ أن هناك تداخل وخط كبير مابين التعاريف الإدارة الإلكترونية والحكومة الكترونية ، وذلك لوجود تداخل وترايط مفاهيمي مابين المصطلحين لاقتراحهم باستخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بما تقتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الإجراءات أو التجارة، أو الإعلان (الطعامنة و العلوش، 2004 الأردن، الصفحات 10-11 ) ، فتباينت الرؤى والمناظير فيما يخص العلاقة الارتباط بينهما "علاقة الجزء من الكل" وفي هذا الصدد حاول الدكتور سعد غالب إبراهيم التمييز مابين المصطلحات معرفا الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة وإطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، بينما الحكومة الإلكترونية دلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين وللأعمال أو لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة (غالب، 2005، صفحة 21)، وقد عرفت المفوضية الأوروبية الحكومة الإلكترونية بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأماكن العامة دمج الإدارات مع التغيير التنظيمي والمهارات الجديدة بالترتيب لتحسين الخدمات العامة والعمليات الديمقراطية وتعزيز الدعم للسياسات العامة (agroni, chaushi, & florije, 2015, p. 54) في حين أشار الاتحاد الأوروبي على أنّها تلك الحكومة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتنظيم نفسها في الإدارة ووضع إطار لتحسين وتنسيق طرق إيصال الخدمات وتحقيق التكامل بين الإجراءات لتقدم

للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل والتواصل مع الحكومة، باستخدام الطرق المختلفة للاتصال مثل الهاتف، البطاقات الذكية، البريد الإلكتروني، الإنترنت....

وبناء على هذا فإنّ الحكومة الإلكترونية هي عبارة عن نمط جديد ومتطور يتمحور حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقنياتها في إدارة المنظمات الحكومية بغية رفع مستوى الأداء والكفاءة الإدارية فضلاً عن تحسين مناخ العمل وذلك لتسهيل الخدمات والأعمال المقدمة إلى المواطنين بكل فعالية وجودة عالية.

### 2.3 محاور العملية للحكومة الإلكترونية

كما هو معروف إنّ آلية لحكومة الإلكترونية تشمل محاور أساسية، المتجسدة في العناصر الآتية:

\*-المواطنين: وهم أفراد المجتمع المرتبطون مع الجهات الحكومية ضمن إطار الخدمة العامة وتحقيق المنفعة العامة؛

\*-مؤسسات الأعمال: ويقصد بهم البنوك والشركات المؤسسات الخاصة.. فهم يحتاجون إلى خفض أعباء التعامل مع الأجهزة الحكومية؛

\*- الأجهزة الحكومية: ويقصد بها "الوزارات..." التي بحاجة إلى تسهيل التعاملات والاتصالات فيما بينها لتحقيق التنسيق والتكامل بحيث تعمل كشركاء وكواجهة واحدة لتقديم الخدمات للمواطنين.... ؛

\*- الإدارات الداخلية: المساهمة في رفع كفاءة وفاعلية العمل ومساعدة العاملين في الإدارات بالوزارة الواحدة على تحسين كفاءتهم عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة الأعمال الإدارية، وتطبيق أفضل الأساليب في العمل بما ينعكس على فاعلية عمل الوزارة واحدة وتحسين رضا الموظف.

### 4. انعكاسات الحكومة الإلكترونية على الإطار العملياتي لتسيير العمومي الجديد

سنتناول في هذا الجزء من الدراسة واقع الحكومة الإلكترونية في دولة قطر، والتي تعتبر من الدول الرائدة في هذا المجال، وحققت مستويات عالية في تنمية المنظومة الحكومية وأشواطاً في تحقيق التنمية المستدامة، وسيتم دراستها لمعرفة مدى إسهام الحكومة الإلكترونية في تكريس مبادئ التسيير العمومي الجديد.



#### 1.4 المسار التحول الإلكتروني لدولة قطر:

في سبيل تحقيق التنمية الإدارية وإصلاح أوضاع ومشكلات إدارية معينة اتخذت من الحكومة الإلكترونية منهجا، حيث انطلقت في مساق الحكومة الإلكترونية لأول مرة عام 2003 ثم عقبها محطات عديدة مكمللة بخطط وتوجهات وبرامج حتى وصلت إلى الشكل التي فيه، والتي نوجزها في الجدول الآتي:

##### جدول 01: أهم محطات التحول الإلكتروني للحكومة في دولة قطر

2003	- تبني مشروع الحكومة الإلكترونية وإطلاق موقعها - إصدار مرسوم أميري توجيهي لكافة المؤسسات الحكومية
2004	انشاء مجلس الأعلى للاتصالات و تكنولوجيا المعلومات وتكليفه بمهام تطوير الحكومة الإلكترونية
2006	اطلاق برامج حكومة متكاملة
2008	اضدار نسخة الأولى من بوابة حكومي
2010	صدور قرار مجلس الوزراء رقم(18) لسنة2010المتعلق بتنفيذ سياسات الحكومة الإلكترونية -اطلاق نسخة الثانية من بوابة حكومي
2011	- حصول بوابة حكومي على جائزة العربية للمحتوى الإلكتروني
2012	إنجاز 3.2 مليون معاملة من خلال بوابة حكومي
2013	حصول بوابة حكومي على جائزة العربية للمحتوى الإلكتروني كأفضل محتوى للبيانات المفتوحة والحكومة الإلكترونية
2014	اطلاق استراتيجية الحكومة الرقمية2020
2015	إطلاق تطبيق حكومي الجوال -ارتفاع عدد الخدمات في بوابة حكومي إلى أكثرمن1000خدمة الكترونية
2016	حصول بوابة حكومي على شهادة وجائزة اعتماد النفاذ الرقمي من مركزا لتكنولوجيا المساعدة قطر-مدى- -إطلاق بوابة حكومي للعمال
2017	-إطلاق نسخة الثالثة من بوابة حكومي؛ -إطلاق بوابة حكومي للأشخاص ذوي الإعاقة؛ - حصول بوابة حكومي على جائزة سمو الشيخ سالم علي الصباح للمعلوماتية2017

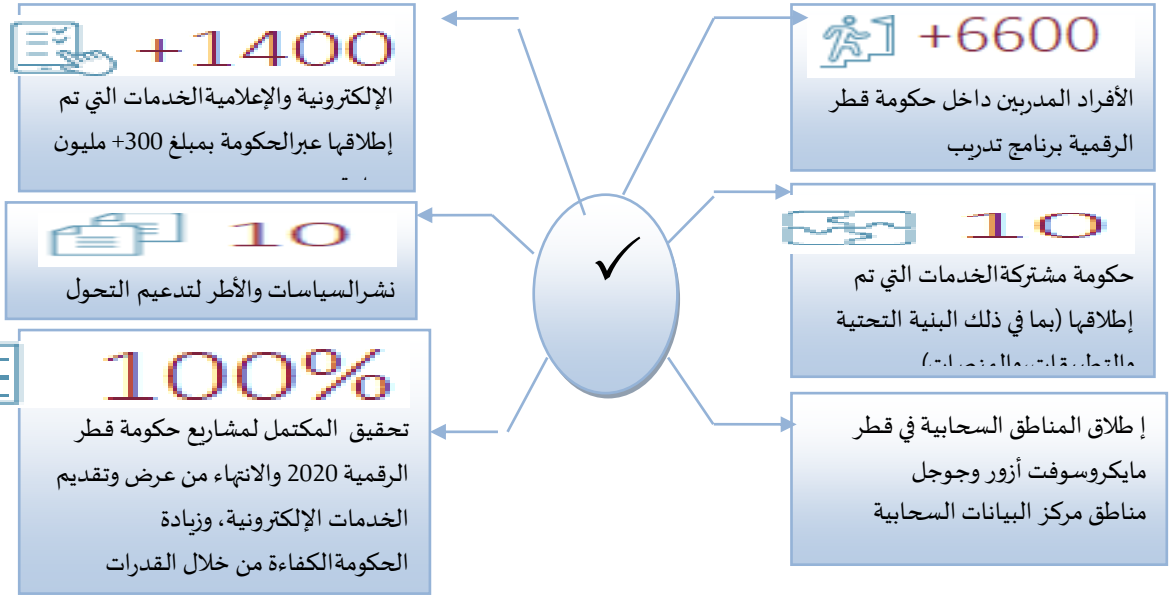
المصدر: (غربي و قريبي، 2022، صفحة 59).

**1.1.4 إستراتيجية الحكومة الالكترونية القطرية:** اعتمدت الحكومة القطرية في مسارها الرقمي على استراتيجيات سمحت لها بتصميم النموذج الالكتروني وبناء برامج متكاملة للحكومة الالكترونية، أحرز فيها المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات نجاحا في تحقيق التكامل ما بين خدمات الحكومة الإلكترونية، ولهذا تم الإقرار في إستراتيجية حكومة قطر الرقمية 2020 مواصلة التقدم في برنامج الحكومة الالكترونية المتكاملة "التكريس الرؤية المتمحورة حول استفادة جميع أفراد ومؤسسات أعمال من التواصل الالكتروني من الجهات الحكومية وتشغيل مشاريع البنية التحتية الحكومية، لتمتد أسسها في بناء إستراتيجية قطر للحكومة الرقمية 2021- 2026 المندمجة مع الأهداف الرئيسية لرؤية قطر الوطنية 2030 بغية تعميق التحول الرقمي وادماج كل ما توصلت إليه التكنولوجيا في مجال الحكومة الرقمية، وتبني مبادرات متخصصة كاستخدام الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين والاعتماد على البيانات الضخمة والتحليلات وذكاء الأعمال لتحويل خدمات من رقمية إلى ذكية تسهم في تحسين الجوانب المختلفة لحياة كل الشرائح: المواطنين، والمقيمين، والشركات، والجهات الحكومية في دولة قطر، حيث تسعى هذه الاستراتيجية إلى تحقيق اربع تطلعات رئيسية تتمثل في الخدمة الرقمية ومشاركة المستفيدين؛ تكريس حكومة القائمة على البيانات و تشجيع الابتكار؛ استثمارات وحلول مستدامة؛ قوة عاملة رقمية وتحول ثقافي (<https://hukoomi.gov.qa/ar/strategy>)

**2.1.4 انجازات دولة قطر في الحكومة الرقمية:** حققت قطر منذ اعتمادها الحكومة الرقمية عدة انجازات مكنتها من تبوء مراتب مشرفة عالميا و احتلال المراتب الأولى عربيا من حيث عدة مؤشرات مؤشر جاهزية الشبكات ونضوج الخدمة، وتم تكريمها بدرع التميز الذهبي في مسابقة (درع الحكومة الذكية العربية) تتويجا لريادتها في مجال الخدمات الإلكترونية، كما حصدت بوابة الحكومة الإلكترونية (حكومي) على جائزة اعتماد النفاذ الرقمي، ناهيك عن توقيع إتفاقية شراكة ما بين وزارة المواصلات والاتصالات وشركة مايكروسوفت في سنة 2016 لتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية عن طريق بناء

منصة التحول الرقمي "سليم" (بوبيون، 2022، صفحة 271)؛ وهذا ما ساهم في ارتفاع في حجم تعاملات الالكترونية الذي أثبت في الإحصائيات والتقييمات الدولية. وفي الآونة الأخيرة تمكنت من تحقيق هد انجازات الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل 01: انجازات حكومة قطر الالكترونية



Source:, (Technology, April2023, p. 05)

3.1.4 جهود الحكومة الالكترونية القطرية في تنمية القطاع العام: لازلت الحكومة القطرية تولي أهمية بالغة لتعزيز الفعالية والكفاءة في مؤسسات القطاع العام، حيث تبنت تطلعات رؤية قطر الوطنية 2030 في استراتيجيتها للحكومة الالكترونية لتدعم الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التنموية من خلال تركيز على محور "تحسين الوصول إلى الخدمات العامة" ومحور "إثراء الفوائد المجتمعية"، ومن هنا عمدت إلى بناء المؤسسات العامة حديثة لتقديم خدمات متميزة، والشكل الآتي يوضح الأساليب التي تكفل ذلك.

جدول 02: الإطار العام لبناء المؤسسات العامة الحديثة وتقديم خدمات متميزة

## زوكل خديجة، بن عليّة لخضر

موارد مالية	موارد بشرية	سياسات وتخطيط	التنظيم
موازنة مرتبطة بالأداء	وصف وتوصيف وظيفي	ربط التخطيط بالموارد	تحديد الاختصاص العام
أولويات الحكومة محددة	تنظيم إدارة الاداء	تحديد سياسات وإجراءات عمل	هيكل الاختصاصات
برامج وخطط محددة	هيكل الموارد البشرية	هيكل وظيفي	هيكل تنظيمي
تحديد مؤشرات القياس	ربط الأداء بمعايير	تحديد الرسوم	تحديد الخدمات المقدمة
تفعيل الدور الرقابي	التدريب المستمر	تحديد الاجراءات	تحديد اسلوب تقديم الخدمة
قياس المخرجات	قياس المخرجات	وضع معايير قياس النتائج	تقييم الأداء المؤسسي

المصدر: (وزارة التخطيط التنموي، 2018، صفحة 58)

يتضح من الجدول الإرادة القوية للحكومة القطر لنهوض بالقطاع العام وترقية مؤسساته من خلال

تبنيتها أسس التالية:

\*- الأسس الإنتاجية: و التي تشمل إعادة بلورة التنظيم من خلال تحديد الدقيق للأساليب العملية التسييرية وتوضيح الأهداف والغايات و لموارد.... ؛

\*- الأسس الإستثمارية: وتمثل في خلق ثقافة استثمارية في بيئة العملية للمؤسسات العمومية من خلال الاستثمار في الرأسمال البشري وتنمية الأداء والعمل على كسب ثقة وولاء العملاء سواء الداخليين (الموظفين) أو الخارجيين من متعاملين ومستفدين الذي أضحي من موارد التنافسية الهامة؛

\*- الأسس التقويمية: وتتجسد في بناء مرجعية تنظيمية تكفل الترابط والتناسق ما بين الأهداف المسطرة والبرامج المعتمدة والأساليب التنفيذية مع تفعيل أساليب الرقابية بمختلف أنواعها وخلق حس المسؤولية وفسح المجال لاستجابة والإبداع والتمكين والمشاركة كل هذه تسهم في تقليل من فجوات الانحراف عن الأداء المرغوب فيه. ضمن هذا السياق قطعت حكومة قطر أشواطا كبيرة في تحسين بيئة ممارسة الأعمال حيث عمدت إلى إرساء ونشر ثقافة الجودة في بيئة الأعمال الحكومية والعمل على توفير كل الدعم والشكل الموالي يوضح رحلة التميز التي خاضتها الحكومة في سبيل تحسين وتطوير بيئة ممارسة أعمال الحكومية لرفع من كفاءتها وارتقاء بمستواها

الشكل 02: مساعي حكومة القطر في رحلة تحقيق التميز



Source: <https://www.sharek.gov.qa/page/surveyInfo,10-12-2023,22:55h>

## 2.4- المقومات الرقمية لأداء الأعمال الحكومية في قطر:

سعت حكومة قطر جاهدة في تطوير الحكومة الالكترونية وتسريع من وتيرة التحول الرقمي، حيث ركزت على تنمية المنظومة العملية للأعمال الحكومية من خلال إرساء دعائم الرقمية التي تكفل لها التحويل الرقمي للعمل في الأساليب والطرق، معتمدة في ذلك على إنشاء بوابة الكترونية ومنصات حكومية لتعزيز أداء منظومة الحكومية ودعم تقديم الخدمات بالدقة والكفاءة والجودة للمواطنين، وجدول الآتي يوضح ذلك.

### الجدول 03: مؤشرات تنمية الحكومة الالكترونية في قطر 2022

مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية	مؤشر الخدمة عبر الانترنت	مؤشر البنية التحتية	مؤشر الرأسمال البشري	الإطار المؤسسي	التكنولوجيا	مؤشر المشاركة الالكترونية	مؤشر تطور الحكومة الالكترونية	مستوى
07149	0.6094	29.60	66.98	01	0.6471	0.375	0.7149	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على إحصائيات مسح الحكومة الالكترونية 2022 و مؤشر الاقتصاد

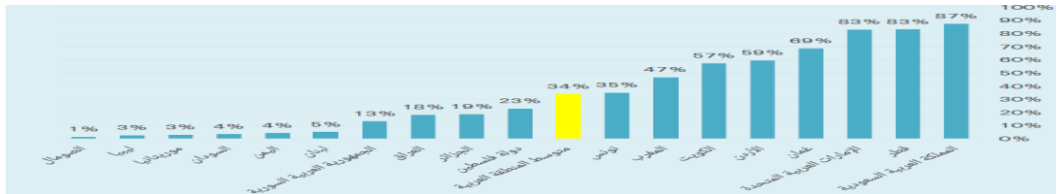
الرقمي العربي 2022.

بناء على إحصاءات مسح الحكومة الإلكترونية لسنة 2022 للأمم المتحدة، فقد احتلت دولة قطر المرتبة 78 عالميا في مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية والمرتبة السادسة عربيا، وهذا دلالة على درجة التقدم الذي تحرزته دولة قطر في مجال الحكومة الالكترونية سعيا لتحقيق الريادة، وحسب المؤشرات

الجدول يتضح أن حكومة قطر نجحت في خلق بيئة تمكينية لممارسة الأعمال الحكومية الكترونيا بحيث بلغ مؤشر الإطار المؤسسي قيمة 01 وهذا يعكس الجهود والإرادة القوية للحكومة قطرية في تهيئة المناخ المؤسسي الرقمي لممارسة الأعمال الحكومية من عدة نواحي: البيئة التنظيمية، سهولة ممارسة الأنشطة، جودة الأداء التنظيمي والكفاءة الحكومية، التغذية العكسية ..، بفضل توفيرها على البنية التحتية اللازمة من برامج وتقنيات وتطبيقات واستثمار في تكنولوجيا ولواحقها، وهذا ما ترجمته قيمتا مؤشر "البنية التحتية ومؤشر التكنولوجيا"، في حين عبر مؤشر المشاركة الالكترونية عن القدرة التفاعل ومدى انفتاحية الحكومة بمؤسساتها لمختلف الفواعل من متعاملين ومواطنين.

**1.2.4 تطور الخدمات الحكومية الالكترونية:** بناء على احصاءات مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الالكترونية والنقالة لعام GEMS لعام 2022 الذي يهدف إلى قياس مدى نضوج الخدمات الحكومية المقدمة عبر البوابات الالكترونية وعبر التطبيقات النقالة في الدول العربية، نستدل عن واقع تطور الخدمة الحكومية الالكترونية في قطر من حيث ركائز المؤشر GEMS والموضحة في الأشكال الموالية:

– الشكل 03: ترتيب دول وفق مؤشر GEMS الاجمالي في عام 2022



المصدر: مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة –GEMS، 2022، ص13.

الجدول 04: قيم الركائز الأساسية لمؤشر نضوج الخدمة الالكترونية في قطر

الوصول الى الجمهور	استخدام الخدمة و رضا المستخدم حيالها	توفر الخدمة وتطورها	ركائز مؤشر نضوج الخدمة
87.58	72.32	92.03	قيمة المؤشر

المصدر: مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة –GEMS، 2022، ص63

يتضح من الاحصائيات المبينة أعلاه أن قطر احتلت المرتبة الثانية في تحقيق مؤشر الإجمالي

لنضوج الخدمة الالكترونية GEMS بمستوى عالي بكل ركائزه" توفر الخدمة و تطورها- مؤشر

استخدام الخدمة ورضا المستخدم حيالها- مؤشر الوصول إلى الجمهور"، يعود الفضل في ذلك لتوفيرها بنية تحتية قوية واستنادها على السياسات وأنظمة ومنصات تكنولوجية متقدمة، فبالرغم من تسجيلها ارتفاعاً إلا أنه بنكهة تراجعية بعدما احتلت الصدارة في عام 2021، وهذا دليل على تسابق وتنافس الدول الي اعتناق الريادة، على غرار تطور الاتجاهات والتطلعات المستجدة... الأمر الذي يجعل من الحكومة الاللكترونية تتأرجح ما بين الالتزام بتحسين مستمر والقدرة على التكامل والاستجابة.

#### 2.2.4 الاستثمار في الرأسمال البشري والفكري والمعرفي

نظراً لما يقتضيه التحول الرقمي، وما تتطلبه أهداف التنمية الوطنية المستدامة، الملخصة في بناء الوطن والمواطن توجبّ على الحكومة قطر الاستثمار في الموارد البشرية والمعرفية لتكون لها القدرة على التكيف مع التطورات والتعامل مع المستجدات وتمتع بالكفاءة من جهة، ومن جهة أخرى خلق مجتمع معرفي لتسهيل وتسريع من وتيرة التحول الرقمي والجدول الآتي يوضح ذلك.

##### الجدول 05: القوة التمكينية للحكومة الاللكترونية

مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	
قوة العمل الحالية	قوة العمل المستقبلية	قوة العمل الحالية	قوة العمل المستقبلية	مهارات	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	
القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	
66.8	34	74.3	52	92.2	11	82.4	6	23.6	05	61.21	02
ترتيب العالمي	ترتيب العالمي	ترتيب العالمي	ترتيب العالمي	ترتيب العالمي	ترتيب العالمي	ترتيب العالمي	ترتيب العالمي	ترتيب العالمي	ترتيب العالمي	ترتيب العالمي	ترتيب العالمي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على تقارير واحصاءات مسح الحكومة الاللكترونية ومؤشر الاقتصاد الرقمي العربي

لسنة 2022

تعتبر قيمة المؤشرات أعلاه على التزام حكومة قطر بتنمية والاستثمار الفكري والمعرفي لدى موظفي قطاع العام من أجل تعزيز أداء الأعمال الحكومية عن طريق جعل الموارد البشرية أكثر كفاءة و إنتاجية وإبداعاً، وبناء مؤسسة متعلمة ذات كفاءة لها القدرة على مواكبة التطورات والاستجابة لتطلعات حيث يدل مؤشر مهارات قوة العمل على مدى فعالية السياسة التدريبية المنتهجة وجودة التدريب المهني للموظفين، وقصد

التنمية كفاءتهم وتعزيز معرفة الاللكترونية تم إطلاق البرنامج التدريبي “تمهين” بالتعاون مع وزارة العمل ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم والتعليم، أما بالنسبة للقوة العاملة المستقبلية تتجه نحو التنوع في التوظيف، كما تم تزويد المنصة الوطنية للتوظيف “كوادر” بحزم جديدة من الخدمات والتحسينات بغية الحصول على موارد بشرية مؤهلة تمكنها من تحقيق الأهداف المنشودة، وعليه فإن كل مقومات الرقمية التي تكفلها الحكومة الاللكترونية تعد من أهم دعائم في تحقيق نموذج قطر للتميز الحكومي، المعبر عنه في الشكل الموالي:

شكل 04: نموذج قطر للتميز الحكومي



Source : (<https://www.sharek.gov.qa/page/surveyInfo>).

استطاعت الحكومة القطرية الرقمية أن تحقق تميزاً حكومياً وأداءً جيداً في الكثير من المؤشرات، جعلها تتبوأ مراتب مشرفة عالمياً ومن دول الرائدة عربياً، وتجربة يحتذى بها للإصلاح والتطوير لاسيما في إدارة أعمال الحكومية، نجد أن الحكومة الاللكترونية ساهمت في تحقيق التميز وإرساء قيم التحديث والتطوير المؤسسي والموضحة كالآتي:

الشكل 05: قيم تحديث والتطوير المؤسسي

زيادة نسبة ما تحقق من المخرجات والنتائج بناء على المدخلات المستخدمة	الكفاءة
تحسين نوعية العناصر التي تحول المدخلات إلى مخرجات ونتائج	الخاصية
تعظيم واستدامة الجدوى (على مستوى الركائز الأربعة) من الاستثمار والاستدامة	خلق القيمة
تحمل المسؤولية المترتبة على أعمال الحكومة والقطاع العام	المساءلة
شفافية أعمال وقرارات الحكومة والقطاع العام	المشافية
إشراك المواطنين في القرارات والمخيمات العامة التي تؤثر على حياتهم	المشاركة

المصدر: (وزارة التخطيط التنموي، 2018، صفحة 44)

### 3.2.4- تأثير تطبيق الحكومية الاللكترونية على منهج تسيير العمومي الجديد



استنتاجا من الإستراتيجية قطر الرقمية القائمة على اعتماد السياسات وأنظمة متكاملة ومنصات تكنولوجية متقدمة ومنافذ الكترونية أثبتت نجاعتها في تقديم حزمة خدماتية متكاملة عالية الجودة وموحدة عبر بوابة "حكومي" وإرساء البنى الترفوية في مؤسسات قطاع العام (التحسين، التجويد، التكامل، التفاعل، النجاعة، الرشادة، الاستثمار، الابتكار، الاستجابة، الانفتاحية، اللامركزية، المشاركة المجتمعية...) التي تعد من مبادئ التسيير العمومي الجديد، ومن هنا تستدل أن الآلية العملية للحكومة الالكترونية تحمل في جعبتها تغييرات كبيرة مست كل جوانب العمل بالإدارة العمومية من منهج وظائفها، وأكسبتها صفة الإلكترونية وساهمت في ترقية التسيير القطاع العام وتحسين من أدائه والرفع من كفاءته، وهذا ما يفسر مناداة رواد منهج التسيير العمومي الجديد بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تكفلها الحكومة الالكترونية، فالتوسع في استخدامها يكرس و يفعل مضامين الإصلاح التي حملها "التسيير العمومي الجديد"، وهذا ما أكدته دراسة (Schedler, K., Scharf, 2001) المعلونة في حين يدل تطبيق الحكومة الالكترونية في القطاع العام على تطبيق الضمني لمسار تسيير العمومي الجديد" وهذا ما أشارت إليه دراسة (Carla M. Bonina and Antonio Cordella, 2008) بأن الحكومة الالكترونية إستمدت من أفكار التسيير العمومي الجديد أي كلما ازدادت درجة التطبيق الحكومية الإلكترونية تتجسد به مبادئ وأهداف التسيير العمومي الجديد، فالعلاقة طردية بينهما من حيث:

◀◀ بناء الثقافة التنظيمية المرتكزة على النتائج؛

◀◀ تحقيق التوليفة المثلى للعمل المبنية على الكفاءة، الجودة، الأداء، الاستجابة؛

◀◀ تكريس محورية المواطن واعتباره شريك وزبون؛

◀◀ تفعيل المرونة لتعزيز تشاركيه العمل وانسيابية العمليات الإدارية المعلومات؛

◀◀ الاستناد على مفاهيم ومقاربات التسييرية ذات أفاق تطويرية بالمنظمات العمومية ك: الأداء

المستدام، المقاول، الإدارة التشاركية، الإبداع، الابتكار، التميز...؛

◀◀ تعزيز المنفعة العامة وتعزيز التكامل مابين مختلف الأعوان الفاعلة الذي يعد لبنة الأساسية في

الارتقاء بأداء الخدمة وجودتها، وذلك من خلال جعل الإدارات العمومية متكاملة ومستجيبة

ومتجاوبة وفي حالة اتصال دائم مع الجمهور و الفواعل دون قيد ولا دوام محدد؛

« تدعيم آليات الرقابة من خلال تكريس الشفافية والمساءلة عن طريق تفعيل على ما يطلق عليه "الإدارة من زجاج لإزاحة الضبابية التي خيمت على الإدارات العمومية والسرية التي جذرت البيروقراطية في أعمالها والقضاء على مظاهر الفساد بكل أنواعه لاسيّما الإداري والمالي ؛

« استعادة القدرة التنافسية الوطنية والتنشيط الاقتصادي من خلال تحقيق الرشادة التسييرية واستغلال المعلومات كمورد تنافسي وأساسي لا يقل أهمية عن الموارد المالية والبشرية، والارتكاز على إدارة معلوماتية إلكترونية، ممّا يساعد في اتخاذ قرارات رشيدة؛

« ترقية الخدمات العمومية وترشيدها، فتفعيل مبدأ الخدمة على الخط يجعل تقديم الخدمات يسيرا وبشكل راقى وأسلوب حضاري والوصول إليها سهلا وبسيطا.

#### 4. خاتمة:

صفوة القول، فإن التسيير العمومي الجديد ومنهج الحكومة الإلكترونية يعدان ثورة وثروة في آن واحد باعتبارهما من أهم مداخل النهوض بالقطاع العام والارتقاء به، وأساساً لتطور والتنمية المنظمات العمومية أو بالأحرى الخدمات العمومية، إذ يعتبران مدخلين متكاملين للإصلاح القطاع العام، اعتباراً للفلسفة التي يقومون عليها المكلفة لترقية الأداء وتحسين من جودة الخدمات العمومية المقدمة وكذا الاستجابة لتغيرات والتطورات.

#### 1.4 نتائج الدراسة:

فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تفضي أنّ آلية عمل الحكومة الالكترونية ساهمت

في تجسيد للإصلاح الذي حملته منهج التسيير العمومي الجديد من حيث:

✓ - التوافق التام و المكمل في الأهداف والتوجهات مابين المنهجين من حيث تجسيد الكفاءة وتحقيق المرونة، والتوجه بالخدمة العمومية نحو الجودة والتميز بما يحقق رضا المواطن الذي يعد محور الأساسي وجوهر العملية؛

✓ - يتركز أسلوب التسييري للحكومة الالكترونية وتطبيقاتها على مجاوزة هرمية التنظيم الاستجابة السريعة والتفاعل الآني، ما يفعل المشاركة ويرسي الديمقراطية الإدارية، وهذا ما يجسد كل من نموذج اللامركزية والمرونة التنظيمية وكذا نموذج التساهمي الذي أتى به التسيير العمومي الجديد؛

✓ - تقوم آلية العملية للحكومة الإلكترونية على تدعيم كافة نماذج التسيير العمومي الجديد دون تمييز أو انحياز مهما اختلفت البيئات، فماهي إلا مزيج تجانسي لمختلف نماذج المطروحة في منهج الجديد؛

✓ - تتوفر الحكومة الإلكترونية على عوامل الداعمة لمبادئ التسيير العمومي الجديد ك " الشفافية، اللامركزية، المساءلة، المشاركة، الفعالية الكفاءة، المرونة، الاستجابة والتفاعل، الإتاحة، المنفعة؛

✓ - المساهمة في ترقية تسيير القطاع العام وتحسين من أدائه والرفع من كفاءته من خلال إرساء ثوابت فلسفية، تنظيمية، عملية بآلية التسيير المنظمات العمومية وفق قاعدتي (E3) المتمثلة في الفعالية، الكفاءة، الاقتصادية، و(D3) المشتملة على النوعية، اللامركزية، السوق.

#### 2.4 اقتراحات الدراسة: نرتئي تقديم بعض المقترحات من بينها:

☞ - ضرورة تأمين بيئة العمل الإلكتروني من خلال العمل على بناء ترسانة قانونية تنظيمية، ثقافية و لوجيستكية بما تنفضيه طبيعة الرقمية للمعاملات، والأمن المعلوماتي، وتحقق مسار التنمية؛

☞ - التقيد بالالتزام والدعم والعمل المتواصل، وإيلاء الأهمية للبنى التحتية المعلوماتية وتشجيع الاستثمار في التكنولوجيا حتى تتمكن من إيفاء بدورها بالشكل فعال يسهم في ترقية الأداء وتجويد الخدمات المقدمة وتحقيق إدارة اليسر والارتقاء في منظمات العمومية؛

☞ - اعتماد إستراتيجية شاملة ومتكاملة واضحة مستنقاة من تجارب الدول الرائدة كإستراتيجية حكومة قطر الرقمية باعتبارها من التجارب الدولية الرائدة والناجعة؛

☞ - الالتزام بثقافة التجويد، والتطوير والتيسير في إدارة منظومة قطاع العام من خلال ارساء مفاهيم الإبداع والابتكار، المشاركة، التنافس، التفاعل، المرونة في العمل الحكومي مع تفعيل محورية المواطن وتنمية الثقافة التكنولوجية في بيئة العمل عبر إرساء سياسة التكوين المستمر للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتنمية الوعي بالخدمة الإلكترونية، مايجعل تطبيق التسيير العمومي الإلكتروني ناجعا؛

#### 3.4 آفاق الدراسة :

خلال هذه الدراسة راودتنا عدة إشكاليات جديدة بال طرح باستمرارية الدرب الاصلاحى لمنظومة القطاع العام خاصة وأن هذه الدراسات وثيقة الصلة بقيام الحكومات والمجتمعات وترتبط بالتطورات وما

تطرّحه من التغيرات وتأثيرات على الحكومات والمؤسسات والمواطنين، ومن هنا ونطرح بعض الأسئلة نتركها كأفاقاً لهذه الدراسة منها:

- تأثير مخاطر الفساد الإلكتروني (بكل أبعاده) على أداء المنظمات العمومية؛
- محددات الإدارة الذكية للمؤسسات العمومية الجزائرية؛
- الأطر التنموية للمؤسسات العمومية في ظل مقارنة الحكومة الذكية؛
- توجه المؤسسة العمومية نحو الخدمة العامة الجديدة - متطلبات وتحديات -.

## 5. قائمة المراجع

- المؤلفات:** - اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا، (ديسمبر 2022)، مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة -GEMS-2022-، الأمم المتحدة، صفحات 65.63.13 .
- الطعامة محمد محمود، العلوش طارق شريف، (2004)، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الاردن، صفحات 10- 11.
- وزارة التخطيط التنموي و الاحصاء، (يوليو 2018)، استراتيجية التنمية الوطنية الثانية لدول قطر 2021-2022: نحو رؤية قطر الوطنية 30، ط2، صفحة 58.
- غالب ياسن سعد، (2005)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، ( المملكة العربية: معهد الإدارة العامة، صفحة 21.
- George A. Larbi, ( September 1999),The New Public Management Approach and Crisis States, Geneva- United Nations Research Institute for Social Development-Discussion Paper No. 112-, p 12.
- Jean Arregle Luc, Les Nouvelles Approches De La Gestion Et DesOrganisation, Ed Economica ,Paris, 2000 ,p78
- Ministry of Communication and Information Tchnology, QDG NextGen Strategy, Stateof Qatar, April 2023,p05.
- المقالات:** - عشور طارق، (2012)، مقارنة التسيير العمومي الحديث كآلية لتدعيم و تعزيز تنافسية و كفاءة المنظمات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد01،، الصفحات 110-111 بتصرف.
- عفا عبد الله عبد العزيز الزغبى، (2021-0-01) انعكاسات الانتقال من الإدارة الجديدة للأعمال إلى الخدمة العامة الجديدة على إدارة الخدمات العامة، مجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، المجلد52، العدد29، الصفحات 138-140.

- جوال محمد السعيد،(2016)، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد: دراسة نظرية تحليلية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (14)، الصفحات 70-72.
- بويان مسعود،(2022)، واقع الحكومة الإلكترونية في الجزائر وإمكانية الاستفادة من تجربة قطر الرائدة، مجلة دفاتر بوادكس، 11 (01) ، ص271 .
- يسن سي لاخضر غربي ، قرينعي ربحية،(2022)، المقاربات الحديثة لتحويل إلى الحكومة الذكية ومساهمتها في تعزيز المشاركة الرقمية و الإدماج الرقمي:برنامج قطر الذكيةTASMU،مجلة آفاق علوم الإدارة الإقتصاد ، 06 ( 02)،صفحة59.
- Admane Merizek, Boualem Messaoudi, (june2017),The application of New Public Management in the enterprises " Theoretical Framework Study . journal of excellence for economics and managment research, 01 (01),p235.
- Carla M. Bonina , Antonio Cordella ,(13 th December 2008), The new public management, e-government and the notion of‘ public value :’lessons from Mexico, Proceedings of SIG GlobDev’s First Annual Worksho,p18.
- chaush agroni,abazi belerta, chaushi ismail florije,(2015), Measuring e-Government Maturity: A meta-synthesis approach, 11(02), p54.
- مواقع الانترنت: -بوابة حكومي القطرية: إستراتيجية حكومة قطر الرقمية، متاحة على الرابط:  
https://hukoomi.gov.qa/ar/strategy( consulté le 13/12/2023)
- نموذج قطر للتميز الحكومي، متاح على الرابط: -  
https://www.sharek.gov.qa/page/surveyInfo (consulté le 10/12/2023).