



التجربة الريادية للحكومة الإلكترونية في مملكة البحرين

The pioneering experience of e-government in the kingdom of Bahrain

ريمة قرارية

ناريمان دريس

أستاذة مساعدة ب.سطفى 1

أستاذة محاضرة ب.سطفى 1

rima.kraria@univ-setif.dz

مخبر الشراكة و الاستثمار في الفضاء الاورو مغاربي

narimane.dris@univ-setif.dz

الملخص:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات جذرية، أهمها التحول من الاقتصاد الصناعي المعتمد على الموارد المادية إلى الاقتصاد الرقمي المعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذا ما يفسر توجه الحكومات في دول العالم لتبني مشاريع الحكومة الإلكترونية التي تعبر على أحد أهم انشغالاتهم باعتبار أنها تستجيب لتطلعات مختلف الأطراف في المجتمع، وبالتالي البحث على مفاتيح النجاح لإرساء حكومة إلكترونية ناجحة من خلال العمل على توفير المتطلبات الرئيسية لها إضافة إلى تحقيق الاستفادة من التجارب الرائدة في هذا المجال.

ومن هنا تظهر أهمية هذه الورقة البحثية التي تهدف إلى عرض ودراسة أحد التجارب العربية الرائدة في مجال الحكومة الإلكترونية وهي تجربة مملكة البحرين من خلال عرض إستراتيجيتها للحكومة الإلكترونية وأهم النتائج التي حققتها، ومنه استنتاج أهم مفاتيح النجاح التي ساهمت في إرساء حكومة إلكترونية ناجحة.

الكلمات المفتاحية: الحكومة الإلكترونية، الخدمات الحكومية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مملكة البحرين.

Abstract :

The world has witnessed in recent years radical changes; the most important is the transformation from industrial economy based on material resources to numerical economy depended upon information and communication technologies, This alteration explicitly explains the government's tendency in the world to adopt Electronic Government projects which are regarded as one of the most important of their concerns as they respond the expectations of the various parties in the community, and therefore searching the success keys for the establishment of successful Electronic Government by working to provide the main requirements, and benefits from the most pioneering experiences in this area.

It then highlights the importance of this research paper, which aims at exposing and studying one of the Arabian leading experience in Electronic Government field, that is Bahrain Kingdom experience by exposing its Electronic Government strategy during & the most significant achievements, thus unveil the most important success keys and factors that contributed in the establishment of the successful Electronic Government.

Key words: Electronic Government, government services, ICT, Bahrain Kingdom.

المقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات سريعة وتغيرات عميقة ومتجددة مست جميع المجالات كنتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتوسع في انتشار شبكة الانترنت مما أدى إلى التحول إلى الاقتصاد الرقمي، وبالتالي ظهور العديد من المفاهيم الحديثة التي فرضت على المؤسسات العامة والخاصة.

هنا أصبحت جميع الأطراف في بيئة الأعمال مجبرة على التكيف مع ملامح أو مظاهر الاقتصاد الجديد الذي يحمل محتوى مختلف بسبب الحاجة لتغيير النماذج الكلاسيكية المتبعة في أعمالها استجابة لكل التحديات، فالحكومات لم تعد بمنأى عن هذه التغيرات هذا ما يفسر اتجاه الدول بما فيها الدول المتقدمة، السائرة في طريق النمو والتنمية لاتخاذ مبادرات جديدة تضمن التحول الناجح من الأساليب التقليدية ذات الطابع البيروقراطي _ القائمة على الأعمال الورقية، المكتبية، طوابير الانتظار، طول الوقت الحصول على الخدمة العمومية وارتفاع تكاليفها... إلخ _ إلى الأساليب الإلكترونية ذات الطابع الديناميكي والتفاعلي _ القائمة على التكنولوجيا الحديثة، الوسائط الالكترونية خاصة الانترنت _ في القيام بأعمالها، تقديم الخدمات للمواطن والتفاعل مع مختلف الأطراف ذات المصلحة.

إلا أن تحقيق الاستفادة متعددة الاتجاه بين الحكومة، المواطن وشركات الأعمال من خلال التوسع في استعمال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات لا تتحقق إلا بترشيد هذه العملية بما يحقق جودة الخدمة المقدمة للمواطن، الشفافية في العمليات الحكومية والموثوقية وهذا من خلال إعادة النظر جذريا بالنموذج الحكومي وأساليب الإدارة العامة وإتباع نموذج جديد أي ممارسة العمليات الحكومية في عالم الأعمال الإلكترونية فيما يعرف بالحكومة الإلكترونية والتي تتعلق بالاستعمال التكاملي الفعال لجميع تقنيات المعلومات والاتصالات لتسهيل العمليات الإدارية اليومية للقطاعات الحكومية ما يسمح بتحقيق فعالية الخدمات المقدمة وتحسين أدائها.

تسعي العديد من دول العالم لإنشاء حكومة إلكترونية ومن أجل ذلك لا بد من تضافر الجهود وتحقيق الاستفادة القصوى من التجارب الرائدة في هذا المجال، ومن التجارب العربية الرائدة سنعرض تجربة الحكومة الالكترونية في مملكة البحرين التي جعلتها تحتل المراتب المتقدمة عالميا، آسيويا، خليجيا وعربيا وعلى مستوى دول الشرق الأوسط، متفوقة بذلك على الكثير من الدول حول العالم.

هذا ما يقودنا لطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف استطاعت مملكة البحرين تحقيق النجاح في مشروع الحكومة الالكترونية؟ وما هي أهم مفاتيح هذا النجاح؟

وللإجابة على هذه الإشكالية، قمنا بتقسيم هذه الورقة البحثية إلى العناصر الرئيسية التالية:

أولا: الإطار المفاهيمي للحكومة الالكترونية

1- ماهية الحكومة الالكترونية؛

2- المتطلبات الجوهرية لإرساء حكومة إلكترونية ناجحة ومراحل تحقيقها.

ثانيا: تجربة الحكومة الالكترونية في مملكة البحرين

1- إستراتيجية الحكومة الالكترونية في مملكة البحرين 2010/2007؛

2- إستراتيجية الحكومة الالكترونية في مملكة البحرين 2018/2016؛

3- إستراتيجية الحكومة الرقمية 2022؛



ثالثا: مفاتيح نجاح الحكومة الإلكترونية في مملكة البحرين.

أولا: الإطار المفاهيمي للحكومة الإلكترونية *Electronic Government's Conceptual framework*

إن ظهور الحكومة الإلكترونية لم يكن بمحض الصدفة، وإنما يعود إلى عدد من التطورات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية التي تمخضت عن ثورة تكنولوجيا متسارعة، غيرت إلى حد كبير حاجيات الأفراد والمجتمعات، وأهمية الموارد التي تساهم في إشباعها.

وبالتالي أصبح توجه الدول واضحا لإرساء حكومة إلكترونية من خلال العمل على تحقيق التحول الناجح من الحكومة الكلاسيكية المبنية على الجوانب المادية إلى الحكومة الإلكترونية المبنية على الشبكات وأنظمة المعلومات. وسيتم تناول الإطار المفاهيمي للحكومة الإلكترونية من خلال العنصرين الرئيسيين التاليين:

1- ماهية الحكومة الإلكترونية؛

2- المتطلبات الجوهرية لإرساء حكومة إلكترونية ناجحة ومراحل تحقيقها.

1- ماهية الحكومة الإلكترونية *Electronic Government Essence*

تعد الحكومة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة التي حازت على اهتمام العديد من الباحثين والمختصين، باعتبار أنها تحمل توجهها فكريا هادفاً يتوافق ومتطلبات طبيعة البيئة الحديثة_ يمكن إيضاحه من خلال العناصر الموالية.

1-1 تعريف الحكومة الإلكترونية وأهدافها *Electronic Government definition & it's goals*

سوف نتطرق من خلال هذا العنصر إلى أهم التعاريف الخاصة بالحكومة الإلكترونية والأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها ما يسمح بتكوين خلفية ذهنية أو نظرية تؤسس للتحكم الجيد في الموضوع.

1-1-1 تعريف الحكومة الإلكترونية *Electronic Government definition*

لا يوجد هناك إجماع بين الباحثين والمختصين حول تعريف محدد ودقيق للحكومة الإلكترونية، فهذه الأخيرة عادة ما تظهر كنتيجة لدمج عدد من المفاهيم الحديثة والتي تعد بمثابة عوامل أساسية تدخل في تكوينها. ويمكن عرض أكثر التعريفات أهمية للحكومة الإلكترونية وأشملها كما يلي:

-تعريف منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي *OECD* :

"الحكومة الإلكترونية تعني استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتحديد الإنترنت كآلية للتوصل إلى حكومة

أفضل"

1.

يشير هذا التعريف إلى أن الحكومة الإلكترونية تقوم على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تعبر عن التحول الإلكتروني في تحقيق أداء العمل الحكومي.

- تعريف فريق البنك العالمي *World Bank group* : "الحكومة الإلكترونية تعني استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين فاعلية، فعالية، شفافية ومساءلة الحكومة"².

ويشير هذا التعريف إلى أن تحقيق الحكومة الإلكترونية من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سيؤدي إلى تحسين قدرة الحكومات على تحقيق أهدافها وقدرتها في ترشيد استغلالها للموارد، بالإضافة إلى توفير المعلومة الموثوقة وتحقيق الديمقراطية.

- تعريف المرصد الأوروبي لتكنولوجيا المعلومات *EITO*: " تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها استعمال تكنولوجيا الانترنت للتواصل، لتعزيز، لدعم العلاقات والمعاملات بين الأطراف المختلفة للحكومة: المواطنين، شركات العمال والأطراف الحكومية الأخرى"³.

يشير هذا التعريف إلى نقطة مهمة للدولة وللإقتصاد، كون أن الحكومة الإلكترونية تخلق وتضمن العلاقات القوية بين مختلف الأطراف الفاعلة في المجتمع من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات.

أما التعريف الشامل للحكومة الإلكترونية فيشير إلى أنها: " النسخة الافتراضية عن الحكومة الحقيقية (التقليدية) مع فارق أن الأولى تعيش في الشبكات الإلكترونية وأنظمة المعلومات فهي تحاكي وظائف الثانية التي تتواجد بشكل مادي في أجهزة الدولة"⁴.

وبالتالي يمكن إعطاء الحكومة الإلكترونية التعريف التالي:

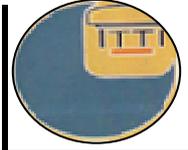
" تحول الحكومات في أداء وظائفها وتقديم الخدمات للمواطنين وشركات الأعمال إلى الطريقة الإلكترونية عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة".

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الحكومة الإلكترونية تتميز عن الحكومة الحقيقية (الكلاسيكية) في أنها⁵:

- إدارة بلا ورق: حيث يتم الاستغناء على كثافة الأعمال الورقية ويتم استعمال الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني، الأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية ومختلف برامج الإعلام والاتصال؛
- إدارة بلا مكان: تادية العمل في محيط افتراضي يتمثل في التلفون المحمول والتلفون الدولي الجديد، المؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية؛
- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء والعطل هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد؛
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة ولا تشترط المركزية والتسلسل الهرمي.

1-2 أهداف الحكومة الإلكترونية *Electronic Government goals*

يشكل القطاع الحكومي وزن كبير في تركيبة الاقتصاد لأي دولة كون أن آثاره متعددة الأبعاد، وبالتالي فحكومات اليوم لا تسعى فقط إلى إدارة الوظائف الحكومية وتلبية حاجات الأفراد وشركات الأعمال من خلال تقديم خدماتها، وإنما أيضا تحقيق رضا هذه الأطراف وخاصة المواطن الذي يشكل عامل ضغط مستمر من خلال تقديم خدمات حكومية عالية القيمة وفي الوقت المحدد وبأقل تكلفة وجهد ممكن، هنا نجد أن تحقيق هذه الأهداف الحكومية التي تعبر عن توجه حديث تكمن في القدرة على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها الحكومة الإلكترونية، فهذه الأخيرة لا تعد هدفا في حد ذاتها وإنما آلية حديثة لتحقيق الأهداف الحورية التالية:



- ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي والتقليل من الإجراءات المعقدة من خلال إعادة تنظيم العمل الإداري وتأهيل الكوادر البشرية وتزويدهم بالتقنيات الحديثة والتدريب الجيد عليها، وبالتالي تخفيف القيود البيروقراطية والتقليل من الرزم الورقية لإنجاز المعاملات⁶؛
- تحسين استجابة الحكومة لاحتياجات المستفيدين (المواطنين، أصحاب الأعمال) من خلال تقديم خدمات عالية الجودة وتوفير الوقت والموارد المستخدمة⁷، وبالتالي توصيل الخدمة للمواطن بدلا من أن يصل هو إليها من خلال التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات *CIT*⁸؛
- تمكين المواطنين من ممارسة الديمقراطية ومشاركتهم في جميع القضايا⁹، من خلال ما تتيحه أنظمة التصويت الإلكتروني والانتخابات الإلكترونية¹⁰؛
- تدعيم الشفافية والوضوح التام في العمل من خلال توفير المعلومة الحديثة والموثوقة للمواطنين¹¹؛
- هئية الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي وذلك حتى تلتزم الحكومة باستيفاء ما عليها من اتفاقيات شراكة دولية، والتي تتطلب مستوى أداء يتواءم مع النظم الحديثة المتبعة في دول أخرى¹².
- فبني وتطوير حكومة إلكترونية ناجحة يحقق الفوائد والمزايا التالية¹³:
 - تقديم خدمات حكومية إلكترونية في أي وقت؛
 - تحقيق التعلم المستمر على مدار الحياة؛
 - إعادة بناء العلاقة بين الحكومة والعملاء؛
 - تعزيز التطور الاقتصادي؛
 - خلق أوجه كثيرة للمشاركة الحكومية.

1-2 أقسام الحكومة الإلكترونية *Electronic Government Sectors*

- على الرغم أن الحكومة الإلكترونية تتميز بتعدد الأنشطة والأطراف التي تساهم في تحقيقها إلا أنه يمكن تحديد ثلاثة أقسام رئيسية لها، والتي تتمثل في ما يلي¹⁴:
- المعاملات من الحكومة إلى الحكومة (*G to G*): أي شكل التعامل الإلكتروني داخل أجهزة الدولة، وتتضمن تقاسم البيانات والإدارة الإلكترونية للمتعاملين الحكوميين؛
 - المعاملات من الحكومة إلى منظمات الأعمال (*G to B*): أي شكل التعامل الإلكتروني بين الحكومة ومنظمات الأعمال، وتتضمن إيصال القرارات واللوائح الحكومية إلى منظمات الأعمال من خلال الانترنت، وإمكانية حصول الحكومات على خدمات ومنتجات منظمات الأعمال إلكترونيا؛
 - المعاملات من الحكومة إلى المواطن (*G to C*): أي شكل التعامل الإلكتروني بين الحكومة والمواطنين، وصمم خصيصا لتسهيل التفاعل بين الطرفين، وتشمل العديد من أشكال التعامل الإلكتروني من تجديد التراخيص، دفع الضرائب وبالتالي استهلاك وقت أقل وتسهيل عملية الحصول على مختلف الخدمات الحكومية.

2- متطلبات إرساء حكومة إلكترونية ناجحة ومراحل تطبيقها *Successful Electronic Government's Anchorage*

Requirements & it's application phases

بعدها تم التطرق للمفاهيم الأولية للحكومة الالكترونية سوف نتطرق من خلال هذا العنصر إلى المتطلبات الجوهرية لإرساء حكومة إلكترونية ناجحة والمراحل التي تتضمن تحقيق هذه الأخيرة.

1-2 المتطلبات الجوهرية للحكومة الالكترونية *Electronic Government's Anchorage Requirements*

لكي تحقق الحكومة الالكترونية الأهداف التي وجدت من أجلها ولكي تستطيع أن تقدم قيمة مدركة لدى العملاء، لا بد من توفير جملة من المتطلبات الرئيسية والتي تعد بمثابة الأرضية التي تهيأ عملية إرساء ناجحة للحكومة الإلكترونية وترجم في الأخير إلى عوامل نجاح متى وفقت الحكومات في توفيرها والتعامل الصحيح معها، نذكر أهمها فيما يلي:

الإستراتيجية *Strategy*: إن وضع إستراتيجية متكاملة للحكومة الإلكترونية تضمن التحول نحو حكومة إلكترونية فعالة، كُفَى وناجحة يتطلب وجود رؤية ورسالة واضحة المعالم وأوليات إستراتيجية محددة ودقيقة تتماشى وتتطابق مع التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتطلب الاستثمار الاستراتيجي توافر خطط استثمار واضحة وأهداف محددة ترتبط بالموارد البشرية والمادية المتاحة في الوقت المحدد لها، من هذا تنبثق ضرورة توافر معايير نوعية وكمية لقياس الإنتاجية والأداء الجيد المقبول¹⁵، وبالتالي فوجود إستراتيجية متكاملة تحمل رؤية واضحة أمر في غاية الأهمية للنجاح في مشروع الحكومة الالكترونية فبناء على هذه الرؤية يتم تحديد خطة العمل لتحقيق هذا المشروع ويتم توضيح الفوائد الذي يحققها للمواطن، مؤسسات الأعمال و الحكومة ككل؛

- البنية التحتية *Infrastructure*: إن تقديم خدمات حكومية إلكترونية يعني إتاحة تقنيات المعلومات والاتصالات باعتبار أن أداء العمل الحكومي الكترونيا يتم عبر الشبكات. وتعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ممثلة في مختلف الآليات الالكترونية التي تستعملها الحكومة، المواطنون وشركات الأعمال مثل الحاسب الآلي، الهاتف... إلخ للحصول على الخدمات الحكومية أكثر متطلبات الحكومة الالكترونية ملموسية ووضوحا، وتظهر الحاجة لها باعتبار أنها تعزز المعلومات والخدمات بين أطراف الحكومة الالكترونية¹⁶؛

- التشريعات *Legislations*: يتطلب التحول إلى حكومة إلكترونية توفير جملة من القوانين والتشريعات التي تعمل على صون وضمان الأمن الوثائقي وحماية سرية البيانات وحماية التوقيع الإلكتروني وغيره من الجوانب الحساسة في هذا الشأن¹⁷، فتنطبيقات تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء العمل الحكومي قد يواجه عقبات قانونية وسياسية، ولهذا يلزم تحديث القوانين بحيث تتلاءم واستخدام الوثائق والمعاملات الالكترونية، وبالتالي من الضروري عند مبادرات مشاريع الحكومة الالكترونية اتخاذ خطوات مسبقة للتأكد من أن السياسات القائمة تدعم إنشاء حكومة إلكترونية لتتوافق مع التعقيدات عند الشروع في التنفيذ¹⁸.

فوجود هذه القوانين التي تخدم مشروع الحكومة الالكترونية يعكس جدية والتزام القيادات العليا بمبادرات الحكومة الالكترونية؛

- إعادة الهندسة *Re-engineering*: تتطلب مشاريع الحكومة الإلكترونية إعادة هندسة للإجراءات الممارسة وأتمتة إجراءات أداء العمل الحكومي (تحويلها للنسق الإلكتروني أو الرقمي) ليسمح تنفيذها بنمط رقمي، يتماشى والطبيعة الخاصة للحكومة الالكترونية، وتحقيق ذلك يتطلب تطوير إطار لإدارة التغيير بهدف ضمان إنجاز مشروع الحكومة الإلكترونية بنجاح، باعتبار أن التعقيد الذي يصاحب تنفيذ هذا النوع من المشاريع من حيث إدارة الموارد والإمكانيات يتطلب وضع برنامجا خاصا لإدارة العمليات التنفيذية¹⁹.



بالإضافة إلى العناصر الجوهرية السابق ذكرها أعلاه والتي تعبر عن حاجة ملحة لتحقيق هدف محدد أي النجاح في تطبيق حكومة إلكترونية فعالة فهناك العديد من العناصر التي يجب أن تأخذ بعين الأهمية لتفعيل هذه المبادرات الحكومية ومنها تنمية وتدريب الموارد البشرية المسؤولة عن المشاركة في تقديم هذه الخدمات الإلكترونية والتي تساهم في تحقيق إدارة فعالة لأعمال الحكومة الإلكترونية، إضافة إلى إدماج ومشاركة المواطنين وشركات الأعمال في برنامج الحكومة الإلكترونية من خلال برامج الإعلام والتوعية بتزويدهم بالمعلومات الضرورية وتوضيح أهمية ودور هذا المشروع.

2-2 مراحل الحكومة الإلكترونية *Electronic Government Phases*

إن التحول الناجح لحكومة إلكترونية لا يكون بقفزة جذرية من واقع مادي إلى واقع تكنولوجي بحت، وإنما يتبع عدد من المراحل المدروسة التي تعبر عن التطور المنطقي لحكومة كلاسيكية باتجاه حكومة إلكترونية ما يسمح بردم الفجوة التكنولوجية بين الواقعين، ورغم تعدد تصنيفات المراحل التي يجب أن تمر بها عملية إرساء حكومة إلكترونية ناجحة إلا أن أهمها يتعلق بالمراحل التالية:

- الوجود *Presence*: وهي المرحلة التأسيسية للحكومة الإلكترونية وعادة ما تعبر عن مدخل مبسط وغير مكلف للتعريف بها. وهنا يتم نشر كم هائل من المعلومات والبيانات للمواطنين وشركات الأعمال²⁰. ففي هذه المرحلة عادة ما تعرض الحكومات بيانات محددة ومستقرة من خلال موقع إلكتروني أولي، وعادة ما يكون التفاعل بين أطراف الحكومة الإلكترونية غير ممكن أو محدود لأنها المرحلة الأولية²¹؛

- التفاعل *Interaction*: يعبر التفاعل عن الاتصال المتبادل بين أطراف الحكومة الإلكترونية من خلال الوسائط التكنولوجية وعادة ما يكون بسيط ويتوقف على البيانات المتوفرة. ويتم وصف هذه المرحلة من خلال السعي لتسريع عملية التفاعل بين الأطراف المختلفة باستعمال قنوات الاتصال للحصول على بعض الخدمات ويتم هذا التفاعل باستعمال وسائل الاتصال المختلفة ومنها البريد الإلكتروني²²؛

- التعامل *Transaction*: وتتعلق هذه المرحلة بتمكين المواطن من الحصول على خدماته كاملة الكترونياً مثل استخراج بطاقة الهوية أو جواز السفر، دفع الضرائب وغيرها مما يساهم في تحقيق العوائد وتخفيض النفقات²³، ما يسمح بخلق ما يعرف بالخدمة الذاتية *Self service*.

ثانياً- تجربة الحكومة الإلكترونية في مملكة البحرين *Electronic government's experience in Bahrain Kingdom*

يشكل مشروع الحكومة الإلكترونية في البحرين جزءاً أساسياً من رؤية البحرين الاقتصادية 2030. فيقول السيد محمد علي القائد الرئيس التنفيذي لهيئة الحكومة الإلكترونية بمملكة البحرين²⁴:

إن جميع برامج الحكومة الإلكترونية تصب في نهاية المطاف نحو تحقيق رؤية مشروع الحكومة الإلكترونية في مملكة البحرين وهي "ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية لجميع شرائح المجتمع البحريني من مواطنين ومقيمين وأصحاب أعمال وزوار" ضمن منظومة رؤية مملكة البحرين 2030 القائمة على مبادئ الاستدامة والتنافسية والعدالة والتي تهدف إلى توفير حياة أفضل

للجميع، وأعدكم بأننا سنستمر بالعمل جاهدين على القيام بدورنا ضمن هذه المنظومة بما يساهم في رفاهية سكان البحرين بشكل عام والمواطنين بشكل خاص والرقي بمملكتنا إلى الأفضل فالأفضل. حيث تسعى المملكة البحرينية للانتقال من اقتصاد قائم على الثروة النفطية إلى اقتصاد منتج قادر على المنافسة عالمياً²⁵. وهنا تبرز أهمية هذا المشروع لدور الحكومة الالكترونية في نشر المعرفة وخلق اقتصاد معرفي وبيئة أعمال ذات مردود عالي.

1- إستراتيجية الحكومة الالكترونية في مملكة البحرين *Electronic government's strategy in Bahrain Kingdom*

من أجل تنفيذ البرنامج الشامل للحكومة الالكترونية في مملكة البحرين، تم وضع إستراتيجية واضحة للحكومة الالكترونية خلال الفترة 2007-2010 متضمنة أهدافاً هامة تقوم على تقديم خدمات الكترونية ذات معايير عالمية لتحقيق الريادة وخلق الجو الاستثماري المحفز في المملكة. إذ تركز إستراتيجية الحكومة الالكترونية في مملكة البحرين على ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين والمقيمين وأصحاب الأعمال والزوار، ويمكن تلخيص إستراتيجية الحكومة الإلكترونية في العبارة التالية²⁶:

"تقديم خدمة مميزة للعملاء من خلال حكومة متكاملة"

"Delivering Customer Value through Collaborative Government"

وعليه سنتطرق إلى عرض العناصر الرئيسية التي تقوم عليها هذه الإستراتيجية، ضمن المراحل الثلاثة الرئيسية التالية، والمتمثلة فيما يلي:

1-1 وضع الإستراتيجية: هذه المرحلة تصف التوجهات المستقبلية للحكومة الالكترونية في مملكة البحرين، والتي تضم العناصر الرئيسية التالية:

1-1-1 الرؤية: وهي تشير إلى الصورة المأمولة للحكومة الالكترونية والتي ترغب أن تكون عليها مملكة البحرين في المستقبل من خلال خدمة جميع الأطراف ذات المصلحة.

وتتمثل رؤية الحكومة الالكترونية لمملكة البحرين في البيان التالي²⁷: "أن تصبح مملكة البحرين رائدة في مجال الحكومة الالكترونية المتزامنة بتوفير جميع الخدمات الحكومية المتكاملة، وأن تكون الأفضل من نوعها ومتاحة للجميع من خلال قنوات متعددة للخدمات والتي ستساعد مملكة البحرين على التحول لتصبح أفضل في منطقة الخليج التي يمكن زيارتها والعيش فيها وتدشين الأعمال التجارية عليها". وبالتالي تشمل رؤية إستراتيجية الحكومة الالكترونية خمس عناصر أساسية يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): جدول يلخص العناصر الأساسية للرؤية الإستراتيجية ومحتواها

عناصر الرؤية	المحتوى
ريادة في مجال الحكومة الالكترونية	المحافظة على المكانة كرائد إقليمي للحكومة الالكترونية، ملتزمة بالاعتماد على أحدث التقنيات لتوفير الخدمات وتقديم قيمة عالية للعملاء، وبالتالي تكون رائد تتطلع إليه الدول وتتعلم منه.



جميع الخدمات الحكومية	العمل على توفير جميع الخدمات الأساسية للعملاء إلكترونياً.
متكاملة والفضل من نوعها	زيادة مستوى رضا العملاء عن الخدمات الحكومية من خلال إعادة تصميم العمليات في شكل يركز على العميل، بالإعلان المسبق عن مستويات الخدمة والتزام بما بدقة.
متاحة للجميع	ضمان تقديم الخدمات الحكومية بشكل فعال للجميع.
قنوات متعددة الخدمات	توفير العديد من قنوات الاتصال للحصول على الخدمات الحكومية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على Magdalena Karolak et Anjum Razzaque, **Bahrain Government and the e-Government Initiative: an Assessment**, p 09, available on: <http://independent.academia.edu>

تظهر رؤية الحكومة الإلكترونية في البحرين جملة من المفاهيم الحديثة والتي تحمل في طياتها مجموعة من التحديات لإرساء حكومة إلكترونية رائدة وليس فقط ناجحة كما أن محتوى العناصر التي تكون الرؤية يعكس التسلسل المنطقي للتحول من حكومة كلاسيكية إلى حكومة إلكترونية.

1-1-2 الأهداف والنتائج المتوقعة: ولضمان تحقيق الرؤية الإستراتيجية، والتأكد من مدى نجاحها ومراقبتها تم تحديد مجموعة من الأهداف وتحديد النتائج التنبؤية لها والتي تسعى الحكومة إلى تحقيقها. ويلخص الجدول التالي مجموعة الأهداف والنتائج المتوقعة تحقيقها:

الجدول رقم (02): الأهداف والنتائج المتوقعة للحكومة الإلكترونية

عناصر الرؤية	الأهداف	النتائج
1	<ul style="list-style-type: none"> • أحد الرواد الخمس في آسيا، والأولى خليجياً؛ • فوز مشروعين بجوائز عالمية. 	تحسين الترتيب في مؤشر الحكومات الإلكترونية الصادر عن الأمم المتحدة.
2	<ul style="list-style-type: none"> • تغطية كاملة للخدمات الحكومية (200 خدمة)؛ • تقليل 60% من وقت تقديم الخدمة. 	الإتاحة الأساسية لجميع الخدمات الأساسية والخدمات الإضافية المرتبطة بها.
3	<ul style="list-style-type: none"> • تحقيق 80% من رضا العملاء؛ • تقليل تكاليف الالتزام وإتاحة الخدمة 25%. 	التحرك للأمام في مؤشر رضا العملاء ومؤشر تحول الحكومة.
4	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم 75% من الخدمات عبر القنوات الإلكترونية، وليس عبر المنصات الأساسية. 	إمكانية الوصول إلى الخدمة بغض النظر على المستوى التعليمي، الجنسية، العمر والدخل.
5	<ul style="list-style-type: none"> • مركز اتصال وطني؛ • 15 مركزاً للخدمة العامة؛ 	إتاحة الخدمات من خلال قنوات متعددة

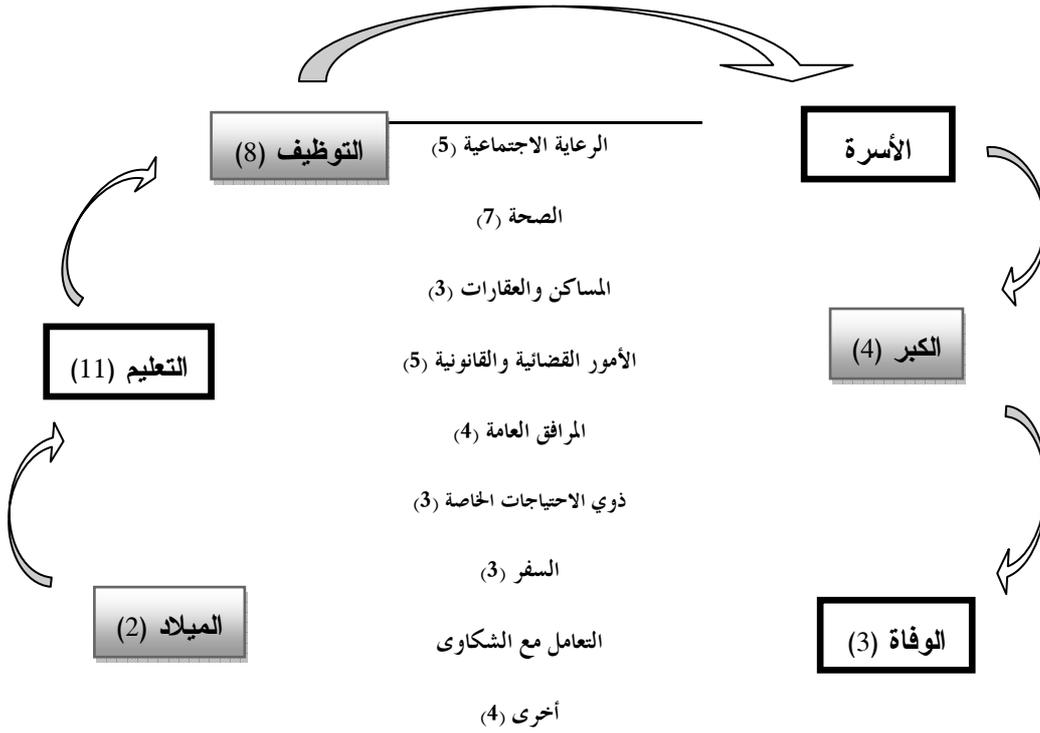
	• الحكومة المتنقلة؛ • موقع بوابة الحكومة الالكترونية.	للخدمات	
--	--	---------	--

المصدر: كتيب الحكومة الالكترونية، ص 06، متاح على الموقع: www.bahrain.bh

إن الأهداف السابق ذكرها والتي تم تحديدها تعد بمثابة مؤشرات لقياس الأداء المستقبلي للحكومة الالكترونية في مملكة البحرين فالمتبع لهذه الأهداف يدرك جدية الحكومة البحرينية للنجاح في مشروع الحكومة الالكترونية، كما أن هذه الأهداف الضخمة لفترة زمنية لا تتجاوز الثلاث سنوات تعكس الجهود، المبادرات والمشاريع التي ستحمل على عاتق الحكومة لتحقيقها.

1-1-3 أحداث دورة حياة الخدمة: كجزء من إستراتيجية مملكة البحرين للحكومة الالكترونية توفير الخدمات الحكومية يتم من خلال أحداث دورة الحياة، وهذه الأخيرة تسهل تصنيف الخدمات المراد تقديمها وتحديد عددها، ويمكن توضيحها وفقا للشكلين المواليين:

الشكل رقم (01): أحداث دورة حياة الخدمة بالنسبة للمواطن



المصدر: إستراتيجية الحكومة الالكترونية: موجز 2007-2010، ص 20، متاح على الموقع: www.bahrain.bh

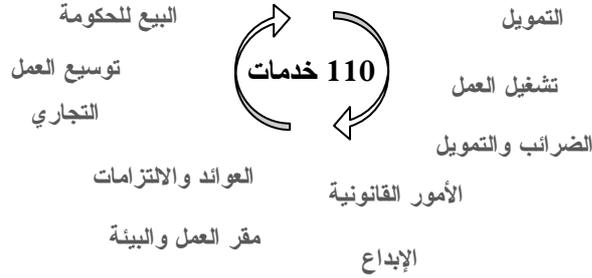
يوضح الشكل السابق توجه الحكومة الالكترونية فيما يخص الخدمات المخطط تقديمها إلكترونياً، واعتمادها على أحداث دورة حياة الخدمة الخاصة بالمواطن الذي يتيح لها إمكانية أكبر في تصنيف الخدمات، وبالتالي القدرة على حصرها باعتبار أنه من بين أهداف الحكومة الالكترونية تقديم جميع الخدمات الحكومية إلكترونياً.

الشكل رقم (02): أحداث دورة حياة الخدمة بالنسبة للمؤسسات التجارية

بدء العمل التجاري
تعيين الموظفين
إنهاء العمل



المصدر:



المصدر: إستراتيجية الحكومة الإلكترونية: موجز 2007-2010، ص 20، متاح على الموقع: www.bahrain.bh

يوضح الشكل السابق توجه الحكومة الإلكترونية فيما يخص الخدمات المخطط تقديمها إلكترونياً، واعتمادها على أحداث دورة حياة الخدمة الخاص بالمؤسسات التجارية ما يتيح كذلك إمكانية أكبر في تصنيف الخدمات، وبالتالي القدرة على حصرها باعتبار أنه من بين أهداف الحكومة الإلكترونية تقديم جميع الخدمات الحكومية إلكترونياً. 1-2 تطبيق الإستراتيجية: تعد هذه المرحلة حاسمة للنجاح في إستراتيجية الحكومة الإلكترونية ولتحقيق الأهداف تم تحديد خطة إجراءات للتنفيذ تقوم على ثلاث أولويات إستراتيجية *Strategic priorities*، تتمثل فيما يلي:

أ- تعزيز القنوات: من خلال تنفيذ أربع مشاريع لتحسين قنوات تقديم الخدمة ما يساعد في الحصول على الخدمات بشكل أسهل وتعلق بقنوات الاتصال التالية²⁸:

- موقع بوابة الحكومة الإلكترونية؛
- بوابة الاتصالات عبر الهاتف؛
- مركز الاتصالات الهاتفية؛
- المراكز العامة للخدمات.

ولتحقيق هذه المشاريع قامت مملكة البحرين باستثمارات ضخمة في مجال إنشاء بنية تحتية لتقنية المعلومات والاتصالات لتنفيذ الحكومة الإلكترونية، ويشمل ذلك إنشاء شبكة البيانات الحكومية (*Government Data Network*)، ومركز وطني للبيانات.. إلخ، كما شهدت البحرين عملية تحويل آلي مهمة في المكاتب الخلفية للوزارات والمؤسسات الحكومية.

ب- إتاحة الخدمة: من خلال تنفيذ ثلاثة عشر مشروعاً، والتي تسمح بإتاحة الخدمات الأساسية القائمة على دورة الحياة للعملاء، ويعد تطبيق تلك المشاريع أحد الأمور الأساسية لتحقيق رؤية الحكومة الإلكترونية²⁹.

ج- تطبيق العوامل المساعدة الأساسية: تحقيق تسع عوامل مساعدة مما يؤدي إلى دعم التنفيذ الفعال لما هو مذكور أعلاه، مع ضمان نجاح إستراتيجية الحكومة الإلكترونية، بما في ذلك التنفيذ في الوقت المحدد. وتتمثل هذه العوامل في³⁰:

- بناء القدرات وإدارة التغيير: بتطوير القدرات والمهارات من خلال برامج التدريب للتأكد من توافر الكوادر البشرية المطلوبة؛
 - المعايير والسياسات الموحدة: من خلال تطوير معايير وسياسات موحدة لكل عناصر البنية العامة للحكومة الالكترونية؛
 - إطار إدارة البرامج: بتوفير آلية مؤسسية مسئولة عن تنسيق ومراقبة تطبيق البرامج والتأكد من تحقيق الفائدة المتوقعة؛
 - إطار ميثاق العملاء: للتأكد من نجاح تقديم الخدمة بتطوير مستويات الخدمة عالية التعريف ووجود أنظمة لحل شكاوى العملاء؛
 - المنهج العام لإصلاح عملية الحكومة: لضبط العمليات العامة مع واقع احتياجات العملاء من خلال تحديد الأسلوب العام والشامل لإعادة هندسة عمليات الخدمة العامة؛
 - التسويق والتوعية: للتأكد من توفر الوعي الكافي حول الخدمات الالكترونية وتقليل المقاومة المحتملة للحكومة الالكترونية؛
 - المقياس الدولي في مجال الحكومة الالكترونية: لتحسين برنامج الحكومة الالكترونية بشكل مستمر بواسطة الدروس المستفادة من خلال المقارنة مع أفضل خمس دول في آسيا وباقي دول العالم؛
 - الجوائز الدولية: لبناء شكلها الريادي بالإضافة إلى الإلمام بأفضل الممارسات.
- 1-3 متابعة الإستراتيجية: سوف نعرض ضمن هذه المرحلة النتائج التي حققتها الحكومة الالكترونية في مملكة البحرين خلال الفترة 2018-2020 ومقارنتها من سنة لأخرى، ما يسمح بإمكانية متابعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف والنجاح في إستراتيجية الحكومة الإلكترونية:
- 1-3-1 النتائج المتعلقة بأهداف العنصر الأول للرؤية الإستراتيجية "الريادة في مجال الحكومة الالكترونية" حيث تم تحديد الأهداف التالية:
- أحد الرواد الخمس في آسيا؛
 - فوز مشروعين بجوائز عالمية.
- حققت البحرين بجدارة الأهداف المتعلقة بالعنصر الأول لإستراتيجية الحكومة الالكترونية، بنسبة إنجاز 100% وهذا وفقا لتقرير الأمم المتحدة الذي يعتمد على مؤشرات رئيسية لقياس مدى تطور وتقدم الدول في مشاريع الحكومة الالكترونية³¹:
- أ- مؤشر الويب: ويتضمن موقع الحكومة الالكترونية، والمواقع الالكترونية الخاصة بالوزارات؛
 - ب- مؤشر البنية التحتية الخاص بالاتصالات: حسب بيانات وإحصائيات الاتحاد العالمي للاتصالات؛
 - ج- مؤشر رأس المال البشري: حسب تقرير اليونسكو؛
 - د- مؤشر المشاركة الالكترونية.
- حيث جاءت النتائج إيجابية كما يلي:



الجدول رقم (03): ترتيب ونتائج مملكة البحرين للحكومة حسب كل المؤشرات 2022/2020/2018

مؤشر المشاركة الإلكترونية			مؤشر رأس المال البشري			مؤشر البنية التحتية			مؤشر الويب			مؤشر الجاهزية الإلكترونية			السنة	الترتيب
2022	2020	2018	2022	2020	2018	2022	2020	2018	2022	2020	2018	2022	2020	2018		
89	11	36	35	65	87	11	19	46	54	08	44	24	13	42		
44.32	%67.1	34.1	81.54	%88.4	%86.4	74.44	%60	%33.5	%75.23	%73	%52	%44.32	%73.6	%57.2		
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		

المصدر: تقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية 2020-2018 / 2022-2020، متاح على الموقع: www.government.ae
من خلال نتائج الجدول نلاحظ تحسن مملكة البحرين في كل المؤشرات التي تقيس أداء الحكومة الإلكترونية من سنة 2008 إلى سنة 2020 هذا ما يفسر تحقيقها للمراكز الأولى كما يلي:

الجدول (04): ترتيب مملكة البحرين للحكومة الإلكترونية

2020	2018	2016	2014	2010	2008	الهدف	المؤشر
1	1	1	1	1	2	1	ترتيب البحرين بين دول مجلس التعاون
2	1	1	1	1	4	-	ترتيب البحرين بين دول الشرق الوسط
-	5	2	-	3	8	5	ترتيب البحرين بين دول آسيا
11	26	24	18	13	42	-	ترتيب البحرين بين دول العالم

المصدر: تقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية، متاح على الموقع: www.government.ae
أما بالنسبة للهدف الثاني والمتعلق بالحصول على جائزتين دوليتين للحكومة الإلكترونية، فلقد حققت مملكة البحرين هذا الهدف وتجاوزته، بحيث فازت بستة جوائز عالمية مرموقة، وهي³²:

- جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة (أفضل أداء متميز ضمن الدول العشريون الأوائل)؛
- جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة عن البوابة الإلكترونية (تطوير الشفافية، المسائلة والاستجابة الفعالة)؛
- جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة (إدارة المعرفة المتقدمة) عن مشروع البنى المؤسسية لتقنية المعلومات؛
- جائزة القمة العالمية لابنكرات الهاتف النقال عن بوابة الهاتف النقال؛
- جائزة I4D؛

- جائزة سيسكو للإبداع.

كما فازت البحرين خلال نفس الفترة بستة جوائز خليجية وتسعة جوائز عربية منها:

- الجائزة العربية للمحتوى الإلكتروني عن فئة (الحكومة الإلكترونية والمؤسسات)؛

- جائزة الشريحة الذهبية العربية عن فئة (أفضل تطبيق في مجال الحكومة الإلكترونية).

1-3-1 النتائج المتعلقة بأهداف العنصر الثاني للرؤية الإستراتيجية "جميع خدمات الحكومة الإلكترونية" حيث تم تحديد الهدف التالي:

- تغطية كاملة للخدمات الحكومية (200 خدمة)؛

استطاعت الحكومة الإلكترونية في مملكة البحرين تقديم 203 خدمة حكومية إلكترونية³³، أي تجاوزت الأهداف المحددة في الإستراتيجية، وهذه الخدمات الحكومية تغطي كافة الوزارات والجهات الحكومية وموزعة على أربع فئات رئيسية: خدمات خاصة بالأفراد، وأخرى بموظفي الحكومة، وبقطاع الأعمال وأخرى بزوار مملكة البحرين، هذا ما يدل على النجاح في مشروع الحكومة الإلكترونية.

1-3-1 النتائج المتعلقة بأهداف العنصر الثالث للرؤية الإستراتيجية "متكاملة والأفضل من نوعها" حيث تم تحديد الأهداف

التالية: - تحقيق 80% من رضا العملاء؛

- تقليل تكاليف الالتزام وإتاحة الخدمة 25%.

تمكنت الحكومة الإلكترونية من تحقيق هذه الأهداف وقيل الوقت المحدد، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): نتائج مؤشر الرضا لدى مختلف أطراف الحكومة الإلكترونية

2010	2009	2008	
%95	%85	%77	مؤشر رضا العملاء لدى الأفراد
%93	%84	-	مؤشر رضا العملاء لدى قطاع الأعمال
-	%79	-	مؤشر رضا العملاء لدى القطاع الحكومي

المصدر: تقرير ملخص لبحث مؤشرات الرضا عن برامج الحكومة الإلكترونية لمملكة البحرين 2009، ص 16، متاح على

الموقع: www.bahrain.bh

يوضح الجدول أعلاه أن نسب الرضا لدى عملاء الحكومة البحرينية تجاوزت الهدف المحدد.

أما بالنسبة للهدف الثاني فقيمة المعاملة الإلكترونية الحكومية التي تجرى عبر بوابة الحكومة الإلكترونية انخفضت بكثير عن كلفة تحصيل المدفوعات الحكومية بالطريقة اليدوية أو التقليدية تفوق 25%³⁴.

1-3-1 النتائج المتعلقة بأهداف العنصر الرابع للرؤية الإستراتيجية: "متاحة للجميع" حيث تم تحديد الهدف التالي:

- تقديم 75% من الخدمات عبر القنوات الإلكترونية، وليس عبر المنصات الأساسية.



على الرغم من انه لا توجد نسبة كمية تعبر عن درجة التقدم في تحقيق هذا الهدف إلا أن البيانات ذات الصلة تظهر أن الخدمات الحكومية الإلكترونية متاحة للجميع باعتبار أنها تقدم لكل من الفئات الأربعة: الأفراد، المؤسسات التجارية، الحكومة وزوار البحرين.

1-3-1 النتائج المتعلقة بأهداف العنصر الخامس للرؤية الإستراتيجية: " قنوات متعددة للخدمات" حيث يتم تحديد الهدف التالي: - تدشين أربع قنوات إلكترونية.

يظهر الجدول تحقيق هذا الهدف حيث استطاعت هيئة الحكومة الإلكترونية البحرينية إطلاق أربع قنوات اتصالية جديدة مستخدمة التقنيات الأكثر تطوراً، ويمكن عرض هذه القنوات والخدمات التي تقدمها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): الخدمات التي تقدمها مختلف قنوات الاتصال

القنوات	الخدمات
موقع بوابة الحكومة الإلكترونية على شبكة الانترنت	203 خدمة
بوابة الهاتف النقال	55 خدمة
15 مركزاً للخدمات الإلكترونية	203 خدمة
35 جهاز خدمة ذاتية (eKiosks)	30 خدمة
مركز الاتصال الوطني	الدعم الفني لجميع الخدمات والقنوات

المصدر: إستراتيجية مملكة البحرين للحكومة الإلكترونية 2007-2010: الأهداف والإنجازات، ص 17، متاحة على الموقع www.bahrain.bh

يظهر الجدول أعلاه نجاح الحكومة الإلكترونية في البحرين في تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً مستعملة في ذلك جملة من آليات الاتصال والتي تتنوع بتنوع الخدمات وتتماشى وطبيعة الخدمة التي يطلبها العميل.

2- إستراتيجية الحكومة الإلكترونية في مملكة البحرين لسنة 2016 / 2018

للحفاظ على الزخم والمضي قدماً في إنجازاتها والارتقاء ببرامج الحكومة الإلكترونية إلى آفاق جديدة، وضعت المملكة تصوراً لاستراتيجية وطنية للحكومة الإلكترونية للفترة 2011-2014 تحت شعار "التقدم" ADVANCE . تركز الاستراتيجية على تقديم الخدمات للمواطنين والمقيمين، والاستفادة المثلى من البنية التحتية للحكومة الإلكترونية وتحسينها. وتهدف إلى تحقيق التميز الحكومي للجيل القادم من خلال تقديم خدمات عالية الجودة بشكل فعال، وتقييم الكفاءة، والدعوة إلى المشاركة الاستباقية للعملاء، ورعاية ريادة الأعمال، والتعاون مع جميع الأطراف ذات العلاقة، وتشجيع الابتكار. تتمثل مهمة الحكومة الإلكترونية في "تحقيق رؤية الحكومة الإلكترونية لمملكة البحرين من خلال تحديد وإدارة تنفيذ الاستراتيجيات المناسبة، ووضع ومراقبة الامتثال للسياسات والمعايير، وتسهيل التحول في الخدمات، والدعوة لتبني مفاهيم خدمات الجيل القادم، وذلك عبر تعاون وثيق مع الجهات الحكومية وشراكة فاعلة مع القطاع الخاص".

تتكون استراتيجية عام 2016 من العديد من مبادرات الحكومة الإلكترونية والتي تتمثل في: ³⁵

- وضع التشريعات واللوائح اللازمة لضمان بيئة إلكترونية آمنة
 - تطوير بنية تحتية وقدرات تقنية متطورة لجميع الجهات الحكومية
 - تعزيز تقديم الخدمات من خلال محطات الخدمة الشاملة
 - إطلاق قنوات اتصال جديدة مثل شبكات التواصل الاجتماعي للتواصل مع المواطنين
 - إنشاء منصات البيانات المفتوحة لتعزيز الابتكار وريادة الأعمال
 - تطوير العديد من التطبيقات والخدمات الجديدة، بما يلي احتياجات ورغبات المواطنين والمقيمين ورجال الأعمال تشمل بعض الإنجازات الرئيسية خلال هذه الفترة ما يلي:³⁶
 - تطبيق النظام الوطني للمقترحات والشكاوى "تواصل".
 - تعزيز قنوات تقديم الخدمات الإلكترونية الوطنية، وخاصة البوابة الوطنية للحكومة الإلكترونية (bahrain.bh) ومتجر تطبيقات الحكومة الإلكترونية.
 - تطوير العديد من تطبيقات الأجهزة الذكية على منصة البيانات المفتوحة.
 - تشجيع 80% من الجهات الحكومية على المشاركة الإلكترونية والتفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي مع المستخدمين.
 - تعزيز بناء القدرات الرقمية من خلال توفير التدريب على تقنية المعلومات والاتصالات لأكثر من 5000 مواطن لتشجيعهم على استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية.
 - دعم تعزيز النفعالات الدولية والإقليمية بين المؤسسات العامة والخاصة والتعليمية لتبني تطبيقات الحكومة الإلكترونية من خلال الجولات الدراسية وورش العمل ومنتدى الحكومة الإلكترونية.
 - نظراً للظروف الاقتصادية التي سادت خلال عامي 2015 و2016، تم تحديث استراتيجية الحكومة الإلكترونية لتتماشى مع خطة الحكومة 2015-2018، وتحقيق الأهداف التالية:³⁷
 - تعزيز المشاركة النشطة والتفاعل مع مختلف الأطراف؛
 - تقديم خدمات شخصية عالية الجودة لمنح المستخدم تجربة سلسلة، مع التركيز على التنقل؛
 - تشجيع ابتكار الخدمات من خلال الاستفادة بشكل أفضل من البيانات الحكومية؛
 - ضمان أمن وخصوصية معلومات المواطنين؛
 - التركيز على خدمات G2C (الخدمات الواردة من الحكومة إلى المواطن) وتمكين العناصر التأسيسية؛
 - دعم الأولويات الوطنية ودعم اتخاذ القرار من قبل القيادة الحكومية.
- ساعد تحديث الاستراتيجية على زيادة الوعي بدور الحكومة الإلكترونية بين المواطنين، وتحسين الاستثمار في تقنية المعلومات والاتصالات في القطاع العام، وإنشاء بنية تحتية متقدمة لها (خاصة الأنظمة القائمة على السحاب) للمساعدة في جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية، وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص. مع التركيز على تحسين التكلفة، تمكنت مبادرات الحكومة الإلكترونية من خفض النفقات الحكومية بنسبة 30% بحلول نهاية عام 2017. وتم تقديم تقنيات الحوسبة السحابية على المستوى الوطني، بدعم من سياسة "السحابة أولاً" والتدريب الذي ترعاه الحكومة للمعنيين. وأثمر التركيز المستمر على الحكومة الإلكترونية عن قفزة بنسبة 43% على أساس سنوي في مستوى استخدام خدمات الدفع الإلكتروني. وقد تم وضع وتنفيذ



إستراتيجية وطنية للأمن السيبراني، مدعومة بتدريب 3500 موظف. وبحلول نهاية هذه الفترة، كانت 95% من الجهات الحكومية تتفاعل مع المستخدمين عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

3- إستراتيجية الحكومة الرقمية 2022

تقوم إستراتيجية الحكومة الرقمية 2022 على تعزيز استخدام كل من التقنيات الناشئة والناضجة للوصول إلى حكومة أكثر انفتاحاً واستجابة وكفاءة. وتطمح الحكومة إلى تطوير خدمات مصممة بشكل يناسب احتياجات وسلوكيات المواطنين، وإتاحتها على الأجهزة التي يختارونها. ويشرف على الإستراتيجية اللجنة العليا لتقنية المعلومات والاتصالات بدعم من لجنة حوكمة تقنية المعلومات والاتصالات التي ترافق تنسيق وتنفيذ المبادرات الرقمية الإستراتيجية في جميع أنحاء المملكة.

3-1- تنص إستراتيجية الحكومة الرقمية 2022 على أن الجهات الحكومية ستقوم بما يلي:³⁸

- تطوير نهج شامل يوفر الخدمات الرقمية للجميع (عدم ترك أي أحد متخلفاً عن الركب)، مع التركيز على الإستراتيجيات التي تلبي احتياجات محددة.
- تشجيع التفاعل الحكومي مع أكبر عدد من المستخدمين عبر القنوات الرقمية التي يختارونها. بالنسبة لأولئك الذين لا يستطيعون الوصول إلى الخدمات عبر الإنترنت، يتوفر نهج رقمي مساعد.
- تصميم الخدمات العامة على أساس "مبدأ الرقمنة أولاً"، مع التركيز على رقمنة سلسلة الأنشطة بأكملها بحيث توفر أكبر فائدة للجهات المستفيدة.
- النظر في إعادة تصميم بعض الخدمات العامة بالتركيز على رقمنتها.
- تصميم الإجراءات بحيث يتعين على المواطنين والشركات تقديم أنواع معينة من البيانات مرة واحدة فقط إلى جهة حكومية.
- الاستفادة من التقنيات المتقدمة لوضع تنبؤات أكثر دقة وقرارات أكثر ذكاءً من خلال تحليل كميات هائلة من البيانات.
- توحيد البيانات الحكومية وجعلها في متناول الجمهور، وخلق قدر أكبر من الشفافية والمشاركة المدنية.

لدى الحكومة خطط طموحة لاستخدام التقنيات الرقمية على نطاق واسع لتعزيز خدماتها وعملياتها واتخاذ القرارات، فضلاً عن قدرتها على مشاركة البيانات مع المستخدمين. وهناك تركيز خاص على تحسين القدرات التنظيمية الفردية للجهات الحكومية من خلال مواءمة إستراتيجياتها الرقمية مع الإستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية، وتعزيز آليات الحوكمة، وتمكين القوى العاملة الرقمية، وتعزيز التطوير السريع والمنصات التحليلية مع تطبيق تدابير وضوابط أمنية إلكترونية قوية. بالإضافة إلى التركيز القوي على المبادئ المذكورة أعلاه، قامت الحكومة أيضاً بتسريع العمل على إنشاء بيئة تساهم في تطوير الاقتصاد الرقمي من خلال بنية تحتية رقمية وسياسات وأنظمة ومنصات تكنولوجية أقوى، ودعم كيانات القطاع العام في خطط التحول الرقمي الفردية الخاصة بها.

وبحلول نهاية عام 2020³⁹، باتت الحكومة توفر حوالي 504 خدمة إلكترونية: 391 خدمة عبر البوابة الوطنية bahrain.bh، و16 عبر منصات الخدمة الذاتية الإلكترونية، و97 عبر تطبيقات الهواتف الذكية التي يمكن تنزيلها من متجر تطبيقات الحكومة

الإلكترونية bahrain.bh/apps. كما ساعدت الخدمات الإلكترونية الحكومة على خفض التكاليف التشغيلية بنسبة 82٪، مما أتاح للمستخدمين إكمال معاملاتهم عبر الإنترنت بنسبة 76٪ أسرع وأكثر كفاءة بنسبة 69٪ من الطرق التقليدية، وكل ذلك دون الحاجة إلى زيارة مراكز الخدمة.⁴⁰

في عام 2020، تمت إعادة هندسة 82 خدمة إلكترونية تغطي 6 قطاعات و15 جهة حكومية لتصبح أكثر تقدمًا وكفاءة. يجري العمل على دراسة وإعادة هيكلة وتطوير 26 خدمة إلكترونية جديدة، أبرزها تلك المتعلقة بحسن السلوك، والتبرعات عبر تطبيق إسلاميات، ودفع الرسوم الجمركية والضرائب، وخدمات بطاقات الهوية. كما تم إطلاق ثلاث خدمات إلكترونية حكومية متعلقة بالإيرادات، بما في ذلك طلبات الحملات الترويجية والخصومات من قبل وزارة الصناعة والتجارة ودفع فواتير ضريبة القيمة المضافة إلى الجهاز الوطني للإيرادات، ودفع رسوم التأمين لهيئة الكهرباء والماء.

تم تقديم أربع خدمات اجتماعية جديدة، بما في ذلك خدمة طلب الدعم المالي من المؤسسة الملكية للأعمال الإنسانية للأشخاص المتضررين من فيروس كورونا، وثلاث خدمات من قبل وزارة العمل تتعلق بتسجيل الباحثين عن عمل، وعرض الملفات الشخصية، وطلبات حالة الدعم المالي الحكومي. كما تم إطلاق 44 خدمة إلكترونية للقطاع الصحي لدعم جهود فريق العمل الوطني للتصدي لفيروس كورونا (كوفيد-19). كما تم إطلاق ثلاث خدمات سكنية وعقارية لدعم مؤسسة التنظيم العقاري، وخدمتين أحرين قدمتهما وزارة الخارجية لتلبية احتياجات المواطنين في الخارج. في عام 2020، زادت المعاملات المالية بنسبة 38٪ مقارنة بعام 2019 وتم تسجيل أكثر من 2.2 مليون معاملة في جميع الجهات الحكومية. ارتفع إجمالي الإيرادات المحصلة من القنوات الرقمية المختلفة بنسبة 48٪ لتصل إلى 230 مليون دينار بحريني.

استقبلت البوابة الوطنية أكثر من 11 مليون زائر، بينما تم تقديم منصات الخدمة الذاتية الجديدة في مواقع مختلفة في جميع أنحاء المملكة لدعم الطلب المتزايد. أدى التركيز المستمر على التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في تطوير الخدمات الحكومية إلى دعم استمرارية الأعمال في القطاع العام، بما في ذلك القطاع القضائي، من خلال المساعدة في تبسيط الإجراءات. تشمل الخدمات القضائية الآن القدرة على رفع دعاوى مدنية وتجارية عبر الإنترنت. كما مكنت التقنيات الحديثة قطاع التعليم من تقديم التعلم عن بعد من خلال ترحيل البوابة التعليمية EDUNET إلى السحابة. دعمت هذه التقنيات أيضًا الجهود الوطنية لمكافحة انتشار فيروس كورونا من خلال تطوير تطبيق "مجتمع واعي"، وهو نظام حكومي شامل أثبت فعاليته في مساعدة السلطات على تحديد الحالات ومراقبتها وتقليل احتمالية انتقال الفيروسات

3-2-مراجعة استراتيجية الحكومة الرقمية 2022 على خلفية فيروس كورونا

منذ بدء جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)، واجهت الحكومة تحديات اجتماعية واقتصادية مختلفة بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بتكثيف البنية التحتية الرقمية وبناء القدرات المؤسسية لإدارة الكوارث والأوبئة الوطنية. وللتغلب على هذه التحديات، تم اعتماد نهج الحكومة الكاملة، وتبني مبادئ التخطيط المتكامل، والمراقبة، والاختبار، وتبني المخالطين، والحجر الصحي، وتقنيات الرعاية الصحية.

كانت إحدى العواقب المباشرة لجائحة فيروس كورونا هي القيود المفروضة على حركة الأشخاص والإغلاق الانتقائي للشركات والمكاتب الحكومية. أدى ذلك إلى زيادة مفاجئة في الطلب على الخدمات عبر الإنترنت. كانت أولوية الحكومة هي ضمان



استمرارية الخدمات، وتعزيز بنيتها التحتية وأمنها لتمكين مبادرات العمل من المنزل، والخدمات المصرفية الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني، والصحة الإلكترونية.

خلال المرحلة الأولى من الجائحة، تم اتخاذ قرار بإعادة ترتيب أولويات المشاريع الرقمية في البحرين والتخطيط للوضع الجديد. وقد تم إعادة النظر في كل مبادرة في خارطة طريق الاستراتيجية في عام 2020، مع مجموعة من السيناريوهات التي تم تطويرها لرسم خريطة التأثير المحتمل على كل كيان في سياق الجائحة. وقد ساعد ذلك في ضمان تركيز الكيانات الحكومية الفردية لجهودها على تعزيز التعاون والنتائج بين الكيانات والحكومة على نطاق واسع، مع ضمان التوافق مع خطة عمل الحكومة، والرؤية الاقتصادية 2030، وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. تم توفير ما يقرب من أربعة ملايين دينار لتسيير العديد من التدخلات الرقمية التي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، بناء بوابة فيروس كورونا، وتطبيق مجتمع واعي، وتوزيع الأساور لمراقبة الأفراد المعزولين، وتعزيز البنية التحتية للشبكة، وإنشاء منصة للتجارة الإلكترونية، وتخصيص المزيد من مساحة التخزين في السحابة لمبادرات التعليم والصحة الإلكترونية، وتعزيز الأمن السيبراني، وتقديم خدمات إلكترونية جديدة، وتجديد الخدمات الحالية، وجعل التفاعلات المادية مع الهيئات الحكومية تصل إلى الصفر تقريباً.

كما تم تسخير التقنيات المتقدمة لدعم صانعي القرار الحكوميين، ومساعدة العاملين الصحيين على البقاء على اتصال بخدمات المعلومات والتشخيص، بينما ساعدت التحليلات في وضع توقعات حول تفشي الأمراض، واستخدام الخدمات الصحية، ومعرفة المرضى، والمواقف، والإدارة الشخصية المستمرة للأمراض، والممارسات الصحية. كما كانت هناك مبادرات ابتكارية مثل مشروع الجينوم الوطني (مركز متخصص للتحليل الجيني يساهم في الوقاية من الأمراض الوراثية وتطوير الأدوية الفعالة)؛ لوحة تحكم تفاعلية لخدمات الصحة الإلكترونية توفر إحصاءات ومؤشرات في الوقت الفعلي للخدمات الإلكترونية وأنشطة الموقع؛ استطلاع رأي تشاركي تفاعلي لتعزيز التواصل بين وزارة الصحة والجهات المكونة لها؛ إنشاء بوابة مخصصة للتبويضات الصحية (healthalert.gov.bh) ومنصة فيروس كورونا لتسهيل توصيل الأدوية الموصوفة، واستشارات الطبيب عبر الإنترنت، وخدمات التطبيب عن بعد، ولوحة تتبع اللياقة البدنية في حلبة البحرين الدولية، وتطبيق مجتمع واعي الذي يدعم تتبع جهات الاتصال ويقدم نتائج فحص الفيروس، وشهادات فحص تفاعل البوليميراز المتسلسل PCR، وشهادات التطعيم ضد فيروس كورونا، وإحصائيات وأخبار الفيروس.

ثالثاً: مفاتيح نجاح الحكومة الإلكترونية في البحرين *Electronic Government success keys's in Bahrain*

إن عرض إستراتيجية الحكومة الإلكترونية في مملكة البحرين خلال الفترة 2008-2010 والتي تعكس توجه الحكومة للتحول إلى حكومة إلكترونية فعالة تكسبها الموقع الريادي ليس غاية في حد ذاتها، وإنما محاولة منا للاستفادة من هذه التجربة الرائدة دون أن ننسى الإشادة بنجاحها، وهنا تجدر الإشارة إلى أن نجاح البحرين في مشروع الحكومة الإلكترونية كان نتاج العديد من الجهود التي يمكن أن نطلق عليها مفاتيح النجاح *Success keys*، ويمكن أن نلخصها في أهم العناصر التالية:

- التزام القيادة السياسية بتبني مشروع الحكومة الإلكترونية، حيث حظي مشروع الحكومة الإلكترونية في مملكة البحرين بالدعم الكبير والمساندة الدائمة من قبل الأمير خليفة بن سلمان آل خليفة رئيس الوزراء، والأمير سلمان بن حمد آل خليفة ولي العهد؛

- تطوير إستراتيجية شاملة للحكومة الالكترونية واعتماد خطة تنفيذ مفصلة تضمن تحقيق الأهداف حيث قامت البحرين لتحقيق مشروع الحكومة الالكترونية بتشكيل "اللجنة العليا لتقنية المعلومات والاتصالات" (SCICT) المسئولة عن وضع إستراتيجية الحكومة الالكترونية وهذه الأخيرة تحمل رؤيا واضحة المعالم والأهداف، كما قامت بتأسيس هيئة للحكومة الالكترونية (EGA) تتبع مجلس الوزراء تهدف إلى تنسيق وتنفيذ برامج الحكومة الالكترونية وفقا للاستراتيجيات والخطط والبرامج التي تضعها اللجنة العليا لتقنية المعلومات والاتصالات⁴¹؛

- توفير البنية التحتية اللازمة لبناء حكومة الكترونية قوية من خلال توفير شبكة اتصالات فعالة، حيث قامت مملكة البحرين بعدد كبير من المبادرات والمشاريع الحيوية لتأسيس بنية تحتية للحكومة الالكترونية في البحرين، ومن بين هذه المشاريع نذكر⁴²:

- المشروع الوطني للبنى المؤسسية لتقنية المعلومات والاتصالات؛
- مشروع زاجل للمراسلات الالكترونية؛
- مشروع ربط الأنظمة والخدمات الحكومية الكترونيا؛
- مشروع الآلية الموحدة للدخول على الأنظمة الحكومية؛
- مشروع المستثمر الالكتروني؛
- البوابة الالكترونية في مطار البحرين الدولي؛
- مشروع البنى التحتية لبوابة الحكومة الالكترونية؛
- مشروع المنصة الوطنية للمدفوعات؛
- البطاقة الذكية (بطاقة الهوية).

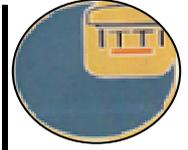
- التركيز على دراسة حاجات العملاء ومعرفة الخدمات الحكومية ذات الأولوية لديهم والقنوات الأكثر أهمية لإشباع تلك الحاجات، حيث تقوم الحكومة البحرينية باستطلاعات لرأي العملاء على موقع بوابة الحكومة الالكترونية حول مشاريع الحكومة الالكترونية تحت عنوان اتخاذ القرارات من خلال الاستشارات الالكترونية ما يسمح بتعزيز مشاركة جمهور العملاء وبالتالي تحقيق رضاهم؛

- القيام بالبرامج التدريبية ليس فقط لتكوين المواطنين للتعامل مع الآليات الإلكترونية ولكن أيضا للاستفادة من الخدمات الخاصة التي توفرها الحكومة الالكترونية في البحرين⁴³؛

- إعادة هندسة الأعمال الحكومية بما يتوافق والقدرة على استيعاب التغيرات التي تحملها الحكومة الالكترونية، يعد مشروع إعادة هندسة الإجراءات والعمليات الحكومية من أهم المناهج المؤدية لتحقيق الإستراتيجية الحكومية الإلكترونية في البحرين حيث تتكون دراسة نظام إعادة هندسة العمليات من مرحلتين⁴⁴:

مرحلة *As is*: خلال هذه المرحلة يتم إجراء دراسة شاملة للوضع الحالي بما في ذلك العمليات بتفاصيلها، الإجراءات المتبعة، الجهات المعنية في العملية إلى جانب المدخلات والمخرجات وقواعد العمل، وعليه تكون النتيجة تقريراً شاملاً يستعرض الوضع الحالي ويعطي صورة كاملة لهذا الوضع كما هو.

مرحلة *To be*: تحدد هذه المرحلة المعلومات التي تم جمعها لتحديد مجال التحسينات. ويتضمن التحليل إزالة الخطوات غير الضرورية، والضوابط والتحكمات المفرطة وتحسين الوقت اللازم للعملية عن طريق عمليات أكثر كفاءة ومرونة.



- تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية وتسخير الموارد الضرورية لتحقيق ذلك، حيث اعتمدت مملكة البحرين على خطة إجراءات للتنفيذ تقوم على ثلاث أولويات إستراتيجية *Strategic priorities*، سبق ذكرها في المرحلة الثانية لإستراتيجية الحكومة الإلكترونية؛

- قياس أداء العمل الحكومي الإلكتروني وتقييمه، حيث أن عمل الحكومة البحرينية لم يتوقف عند وضع إستراتيجية الحكومة الإلكترونية وتنفيذها وإنما تجاوزتها لمرحلة قياس الأداء وتقييمه لتحديد نقاط القوة ودعمها وتحديد التهديدات ومواجهتها، حيث قامت الحكومة البحرينية "بالاتفاق مع منظمة *ABCE* الرائدة في مجال التدقيق الإلكتروني لتقوم بعملية التدقيق على إحصائيات استخدام بوابة الحكومة الإلكترونية"⁴⁵.

خاتمة

من خلال هذه الورقة البحثية توصلنا إلى أن الحكومة الإلكترونية تعد بمثابة نموذج جديد لأداء العمل الحكومي يعبر عن توجه حديث يتوافق وخصوصية البيئة سريعة التغير والتطور باعتبار أنها تستجيب لتطلعات جميع الأطراف في المجتمع، كون أن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يوفر الكثير من الفرص للحكومات في تقديم خدماتها إلكترونياً بأساليب جديدة تساهم في تخفيض التكاليف، رفع جودة الخدمة وبالتالي تحقيق رضا العملاء، وهذا ما استطاعت تحقيقه مملكة البحرين لاعتمادها على إستراتيجية متكاملة وواضحة وإتباعها لمنهجية مبنية على أفضل الممارسات والمعايير العالمية، من خلال التركيز على مواكبة التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها، ونشر ثقافة الوعي الإلكتروني بين الجمهور، وإنشاء بنية تحتية ذات معايير عالمية تعزز البيئة الاستثمارية وفتح قنوات الاتصال مع مؤسسات القطاعين العام والخاص ومع الجمهور.

ويمكن تقديم أهم الاقتراحات التالية:

- إتباع إستراتيجية متكاملة للحكومة الإلكترونية تحمل رؤية محددة المعالم والالتزام بخطة تنفيذ مدروسة ومتابعتها؛
 - الاستثمار الاستراتيجي في الموارد المادية بتوفير بنية تحتية قوية للاتصالات وفي الموارد البشرية بتوفير الكفاءات القادرة على التعامل والتحكم في تقنيات المعلومات والاتصالات وفي الموارد التقنية بفتح الاستثمار في مجال إنتاج المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
 - الاستفادة من التجارب الناجحة وجلب الكفاءات ذات الخبرة والتجربة وتطبيق أفضل الممارسات؛
 - هيمنة البيئة من خلال التحديث التدريجي في الأنظمة السياسية، الاقتصادية والاجتماعية بما يتواءم وطبيعة الحكومة الإلكترونية؛
- الهوامش:

¹- Abdullah al-shehry et al, **the motivations for change towards e-government adoption: case study from Saudi Arabia**, e-government work shop 06, VB 83 PH, Brunel university, London, p 03.

²- Abdullah al-shehry et al, p 03.

³- Cristiano Codagnone and Maria A. Wimmer, **Roadmapping eGovernment Research: Visions and Measures towards Innovative Governments in 2020**, Results from the EC-funded eGovRTD2020, snc di Guerinoni Marco & C., Via San Lucio, Italy, 2007, p 11.

⁴- www.egovconcepts.com. 24/06/2023, 11:07

⁵- بلعري عبد القادر وآخرون، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر، الملتقى الدولي الخامس: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، الجزائر، ص 03، متاحة على الموقع: <http://iefpedia.com>

⁶- أحمد بن عيشاوي، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال، مجلة الباحث، العدد 07، 2009، ص 289.

- ⁷ - وسيلة واعر، دور الحكومة الالكترونية في تحسين الخدمات الحكومية: حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية بالجزائر، المنتدى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 06.
- ⁸ - www.egovconcepts.com, 22/06/2023, 17:07
- ⁹ - دبالا جميل محمد الرزي، الحكومة الالكترونية ومعوقات تطبيقها: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 01، جانفي 2012، ص 197.
- ¹⁰ - أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 289.
- ¹¹ - دبالا جميل محمد الرزي، مرجع سبق ذكره، ص 197.
- ¹² - <http://www.hrdiscussion.com/hr.html>, 24/06/2023, 11:33
- ¹³ - Rabee M. Reffat, **Developing a Successful e-Government**, p.p 02-03, available on: <http://www.imamu.edu.sa>, 08/06/2023, 13:20
- ¹⁴ - Jeffrey W. Seifert, **A Primer on e-government: Sectors, Stages, Opportunities and Challenges of online Governance**, Report for congress, Order Code RL31057, The Library of Congress, 28-01-2003, p.p 3-4.
- ¹⁵ - سحر قدوري الرفاعي، الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، ص 317.
- ¹⁶ - E-Government: A Framework for e-Government Readiness and Action Priorities, E-Government Implementation Toolkit, International Telecomm Union, 2009, p.p 05-06, available on: <http://www.itu.int/ITU-D/app/e-gov.html>
- ¹⁷ - أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 290.
- ¹⁸ - نحو مجتمع المعرفة: الحكومة الالكترونية، سلسلة دراسات يصدرها معهد البحوث والاستشارات، جامعة الملك عبد العزيز، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، 2005، ص 47.
- ¹⁹ - محمود بن ناصر الريامي: متطلبات الحكومة الالكترونية الفاعلة والعقبات التي تواجهها، ص 07، متاح على الموقع <http://www.acc4arab.com>، 2023/06/05.
- ²⁰ - بلعربي عبد القادر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 04.
- ²¹ - Jeffrey W. Seifert, Op Cit, p 10.
- ²² - E-Government Primer, p 14, available on: <http://www.infodev.org>, 03/06/2023 13:33
- ²³ - نحو مجتمع المعرفة: الحكومة الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 32.
- ²⁴ - محمد علي القائد، كلمة محمد علي القائد عن الحكومة الالكترونية في البحرين، متاح على الموقع: <http://www.tstwsl.cio.gov.bh/wps/portal>, 2023/06/20
- ²⁵ - رؤية مملكة البحرين الاقتصادية حتى عام 2030: من الريادة إقليميا إلى المنافسة عالميا، ص 03، متاحة على الموقع: www.bahrain.bh
- ²⁶ - Bahrain eGovernment Program: Looking Beyond the Obvious 2009, available on: <http://www.ega.gov.bh>
- ²⁷ - Heyam Hazeem, **Bahrain e-government program**, Workshop on building Trust and Confidence in Arabic e-Services, 25-27 May, 2010, Beirut, Lebanon, p 08.
- ²⁸ - Magdalena Karolak et Anjum Razzaque, **Bahrain Government and the e-Government Initiative: an Assessment**, p 09, available on: <http://independent.academia.edu>
- ²⁹ - www.bahrain.bh, 12/06/2023, 15:30
- ³⁰ - www.ega.gov.bh, 25/08/2023, 14:05
- ³¹ - إستراتيجية مملكة البحرين للحكومة الالكترونية 2007-2010: الأهداف والانجازات، ص 17.
- ³² - www.tstwsl.cio.gov.bh, 15/07/2023, 12:30
- ³³ - www.bahrain.bh, 04/08/2023, 14:25
- ³⁴ - <http://albiladpress.com>, 23/08/2023, 14:35
- ³⁵ <https://bahrain.bh> 12 /08/2023,22 :30
- ³⁶ <https://bahrain.bh> 12 /08/2023,22 :45
- ³⁷ <https://bahrain.bh> 12 /08/2023,20:12
- ³⁸ <https://bahrain.bh> 20/08/2023,23 :24
- ³⁹ <https://bahrain.bh> 20/08/2023,21 :10
- ⁴⁰ <https://bahrain.bh> 20/08/2023,23 :45
- ⁴¹ - إستراتيجية الحكومة الالكترونية: موجز 2007-2010، ص 04.



⁴² - إستراتيجية مملكة البحرين للحكومة الإلكترونية 2007-2010: الأهداف والإنجازات، ص 17.

⁴³ -Mohammed Ali Al Qaed, **Bahrain's recipe for successful EGOVT leapfrog**, available on: www.futuregov.asia, 19/06/2023, 08:30

⁴⁴ -www.ega.gov.bh, 03/08/2023, 10:15

⁴⁵ - ABC online property: Certificate of Activity, available on: www.bahrain.bh, 03/08/2023, 9:30