

أكاديمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية لقادة القطاع الحكومي في الدول العربية

الوحدة الثالثة
الحكومة الإلكترونية:
السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات



الأمم المتحدة
الاسكوا
ESCWA

أكاديمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية
لقادة القطاع الحكومي في الدول العربية

الوحدة الثالثة

الحكومة الإلكترونية:
السياسات والاستراتيجيات
والتطبيقات



الأمم المتحدة

الاستشهاد
ESCWA

© 2014 الأمم المتحدة
جميع الحقوق محفوظة عالمياً

طلبات (إعادة) طبع مقتطفات من المطبوعة أو تصويرها توجّه إلى لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا).

جميع الطلبات الأخرى المتعلقة بالحقوق والتراخيص ولا سيما الحقوق الثانوية توجّه إلى: الإسكوا، بيت الأمم المتحدة، ساحة رياض الصلح، صندوق بريد 11-8575، بيروت، لبنان.

البريد الإلكتروني: publications-escwa@un.org: الموقع الإلكتروني: www.escwa.un.org

مطبوعة للأمم المتحدة صادرة عن الإسكوا.

ليس في التسميات المستخدمة في هذا المنشور، ولا في طريقة عرض مادته، ما يتضمن بالضرورة تعبيراً عن أي رأي كان للأمانة العامة للأمم المتحدة بشأن المركز القانوني لأي بلد، أو إقليم، أو مدينة، أو منطقة، أو بشأن سلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها أو تخومها.

لا يعني ذكر أسماء شركات أو منتجات تجارية أن الأمم المتحدة تدعمها.

تتألف رموز ووثائق الأمم المتحدة من حروف وأرقام باللغة الإنكليزية، والمقصود بذكر أي من هذه الرموز الإشارة إلى وثيقة من وثائق الأمم المتحدة.

إن الآراء الواردة في هذه المادة الفنية هي آراء المؤلفين، وليست بالضرورة آراء الأمانة العامة للأمم المتحدة.

شكر وتقدير

قام فريق عمل من إدارة التكنولوجيا من أجل التنمية في لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) بإطلاق وتنفيذ مشروع «أكاديمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية لقادة القطاع الحكومي في المنطقة العربية». وقد بذل الفريق جهوداً كبيرة ومشكورة لإعداد الدراسات اللازمة وتطوير كراسات الوحدات التدريبية. شارك في أعمال هذا الفريق كل من السيدة ميرنا بربر، مديرة المشروع، والسيد جورج يونس والسيدة زهر بوغانم والسيد مروان سلمان والسيد محمد مرعي والسيدة رولا محيو والسيدة منال طيارة. هذا وتمت الاستعانة بخبرات السيد منصور فرح، الاستشاري لدى الإسكوا، الذي ساهم في دراسة تقدير الاحتياجات التدريبية في المنطقة العربية وفي مراجعة الوحدات التدريبية بهدف التأكد من توافقها وانسجامها. وقد أشرف السيد أيمن الشربيني، رئيس قسم سياسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، على عمل فريق المشروع وذلك تحت إشراف العام والدعم والتوجيه من قبل السيد حيدر فريجات، مدير إدارة التكنولوجيا من أجل التنمية في الإسكوا. لكل هؤلاء استحق تقدير والشكر والتقدير.

ويوجه الشكر أيضاً للسيد محمود عنبر الذي أعدّ الوحدة التدريبية الثالثة وقد اعتمد في بعض الأجزاء على مادة علمية مماثلة أصدرها مركز آسيا والمحيط الهادئ للتدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية (APCICT)، آخذاً بالاعتبار المراجع والدراسات الأحدث. وأعدّ الأجزاء الأخرى بما يتناسب مع مواضيع الحكومة الإلكترونية التي تحتاجها المنطقة العربية بما فيها دراسات الحالة.

وختاماً يوجه الشكر للسادة عماد الصابوني وعلي عطايا ونوار العوّا ويحيى الربوي لمراجعة وتدقيق هذه الوحدة التدريبية وتقديمهم مقترحات لتحسين الكراس الخاص بها والإسهام في مناقشات جلسة الحوار التي زادت من جودة هذه المادة التدريبية.

تمهيد

في عالم يزداد ترابطاً ورقمياً، وانتشاراً أوسع لشبكة الإنترنت، يلعب واضعو السياسات والمسؤولون الحكوميون دوراً مهماً في بناء بيئة مستدامة تشجع على التحول إلى الاقتصاد المعرفي واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية، كما جاء في مقررات القمة العالمية لمجتمع المعلومات. وفي هذا الإطار، يقوم صانعو القرار بتحديد الأولويات، وتخصيص الأموال للاستثمار، وتشجيع التحالفات والشراكات، ووضع السياسات التي تعزز صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتدعم تنفيذ المبادرات ذات العلاقة، ضمن استراتيجيات اقتصاد المعرفة. كذلك أصبح المسؤولون الحكوميون أكثر توظيفاً لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت من أجل تعزيز كفاءة الحكومة، وتسهيل الاستفادة من الخدمات الإلكترونية من قبل مجموعات واسعة من المستفيدين، تتضمن المجتمعات المحرومة والريفية والنائية، والسماح بنشر خدمات أخرى تتمحور حول المواطن. وبالتالي، لا بد من تضمين مبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتكون جزءاً من الاستراتيجيات الوطنية للتنمية ذات المنظور الواسع الذي يرمي إلى تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية وأهداف التنمية المستدامة.

تنبثق هذه الوحدة التدريبية من مشروع «أكاديمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية لقادة القطاع الحكومي في المنطقة العربية» الذي تنفذه الإسكوا والذي يهدف إلى مساعدة صانعي السياسات في الدول العربية في بناء قدرات متقدمة لتضييق الفجوات في معارف الموارد البشرية فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والحد من المعوّقات التي تحول دون اعتماد هذه التكنولوجيا وتعزيز تطبيقها في تسريع التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية وأهداف التنمية المستدامة. ويبنى المشروع على الدروس المستفادة وإنجازات أكاديمية مشابهة أطلقت في عام 2008 من قبل مركز آسيا والمحيط الهادئ للتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية (APCICT)، الموجود في كوريا، ضمن منطقة لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ (ESCAP). وكجزء من المشروع الحالي، قامت الإسكوا، بصفتها إحدى المنظمات التابعة للأمم المتحدة المعنية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، بتوطين وحدات مختارة من هذا المنهج التدريبي وتحديثها، وجعلها تتلاءم وتتماشى مع خصوصيات المنطقة العربية. وتسعى الإسكوا إلى تعميم هذه الوحدات في المنطقة العربية من خلال دورات تنظمها لتدريب المدربين، وورشات عمل إقليمية وشبه إقليمية ومنصة تدريب عبر الإنترنت.

تهدف الأكاديمية إلى زيادة قدرة الشركاء الوطنيين، وبشكل خاص مؤسسات التدريب في مجال الإدارة العامة، وهيئات تكنولوجيا المعلومات وسلطات الحكومة الإلكترونية وغيرها. وستمهد الطريق لتطوير برامج التدريب (بما فيها وحدات تدريبية جديدة)، من خلال تحفيز مشاركة المؤسسات الوطنية/القومية والأشخاص المعنيين والمهتمين وتبنيهم للعملية، مع تعظيم الأثر وضمان استدامتها.

وبناءً على استبيان إقليمي ودراسة لتقدير احتياجات المنطقة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية، جرى تطوير أربع وحدات تدريبية أساسية باللغة العربية لفائدة جميع القادة الحكوميين في الدول العربية.

جرى تمويل مشروع الأكاديمية من حساب الأمم المتحدة للتنمية، وشمل ذلك إعداد دراسة الاحتياجات وتطوير وإصدار الوحدات التدريبية الأربع ومنصة التدريب الافتراضية وورشات العمل لتدريب المدربين على هذه الوحدات.

تأمل الإسكوا أن تكون قد قدمت من خلال إطلاق الأكاديمية وتطوير هذه المادة العلمية مساهمةً مفيدةً لإنشاء مؤسسة إقليمية تعمل على بناء قدرات القادة الحكوميين في المنطقة العربية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية. وينبغي أن تحظى هذه المؤسسة بثقة جهات التدريب الوطنية في الدول العربية، وأن تتشارك معها مؤسسات وطنية تعنى ببناء قدرات القادة الحكوميين من خلال نقل المعرفة والخبرة لتطوير الاقتصاد الرقمي وتسريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة.

حول سلسلة الوحدات التدريبية

في عصرنا الحالي، عصر المعلومات والمعرفة، أصبح الوصول إلى المعلومات ومعالجتها في متناول جميع فئات الشعب، ما أحدث تطوراً في طريقة العيش وأسلوب العمل ووسائل الترفيه ونمط الحياة بشكل عام. وأصبح «الاقتصاد الرقمي» المعروف أيضاً باسم «اقتصاد المعرفة» أو «الاقتصاد الشبكي» أو «الاقتصاد الجديد» مبتغى الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، ويتميّز هذا الاقتصاد بالتحوّل من إنتاج السلع المادية إلى ابتداع الأفكار. وهذا يؤكد على الدور الكبير والمركزي الذي لعبته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن ضمنها شبكة الإنترنت، في الاقتصاد والمجتمع ككل.

ونتيجة لذلك، ركّزت الحكومات في جميع أنحاء العالم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتسخيرها من أجل إحداث التنمية، ليس فقط من خلال تطوير قطاع الصناعات التكنولوجية، وإنما أيضاً باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي والوعي السياسي والثقافي.

ومع ذلك، من بين الصعوبات التي تواجه الحكومات في صياغة سياسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن التكنولوجيا التي يفترض أن يسخرها صانعو القرار للتنمية على المستوى الوطني غالباً ما تكون غير مألوفة لديهم أو أن معرفتهم بها وبالأمور التي يعالجونها تكون متواضعة. ونظراً لذلك، فإن العديد من صانعي القرار ينوون بأنفسهم بعيداً عن سياسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. إلا أن ترك موضوع صياغة سياسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاختصاصيي التكنولوجيا فقط ليس هو الحل الأنسب، إذ قد لا يدرك التكنولوجيايون، بما فيهم مبرمجو ومهندسو الحواسيب، في كثير من الأحيان، الأبعاد والآثار لسياسة معينة تتعلق بالتكنولوجيات التي يقومون بتطويرها واستخدامها.

وقد قامت الإسكوا بإحداث «أكاديمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية لقادة القطاع الحكومي في المنطقة العربية» وتطوير سلسلة من الوحدات التدريبية التي تستهدف:

- 1- صانعي القرار على مستوى الحكومة الوطنية والإدارات المحلية المسؤولة عن سياسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- 2- الكوادر الحكومية المسؤولة عن تطوير وتنفيذ تطبيقات تستند إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- 3- مديري في القطاع العام يحتاجون لتوظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المشاريع.

وتهدف هذه السلسلة إلى نشر الفائدة لدى هؤلاء القادة وزيادة معرفتهم بالقضايا الجوهرية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المنظور السياساتي وأيضاً من المنظور التقني. وليس القصد من ذلك وضع دليل فني لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإنما توفير أدوات للفهم الجيد لماهية التكنولوجيا الرقمية الحالية وقدرتها على تحفيز التغيير، إضافةً إلى توجهات هذه التكنولوجيا، وانعكاساتها على صنع السياسات. لقد حُدّدت المواضيع التي تتناولها هذه الوحدات من خلال استبيان إقليمي شارك فيه حوالي 1500 شخص من موظفي القطاع الحكومي في المنطقة العربية والمعنيين بالتدريب المزمع للأكاديمية، تبعه تحليل للاحتياجات واستخلاص لتدرج المواضيع المطروحة بحسب أهميتها وأولويتها للمنطقة. ونظراً لإمكانية تطوير وإنتاج أربع وحدات أساسية ضمن إطار مشروع الأكاديمية حالياً، فقد اختيرت المواضيع الأربعة التي حظيت بأعلى درجات الطلب، وهي: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتنمية؛ وسياسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية؛ والحكومة الإلكترونية؛ وحوكمة الإنترنت.

ولقد صممت الوحدات بحيث يمكن استخدامها للدراسة الذاتية من قبل الأفراد أو كمورد رئيسي في الدورات التدريبية أو البرامج التأهيلية. على الرغم من أن الوحدات مستقلة عن بعضها، لكنها متكاملة وتترابط. وتعتبر الوحدة الأولى بعنوان «العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتنمية» أساسية بالنسبة لباقي الوحدات. وقد بذلت جهود للتنسيق بين الوحدات وجعل بعض المواضيع تُعالج في أكثر من وحدة من مناهج مختلفة، لتشكل برامج تدريبية متناسقة ومتناسكة قابلة للاعتماد من قبل جهات مسؤولة على المستويين الوطني والإقليمي.

تبدأ كل وحدة ببيان أهدافها وحصيلة التعلّم المستهدفة التي يمكن من خلالها للقراء تقدير ما يحرزونه من تقدم. ويقسّم المحتوى إلى فصول، ويشمل كل منها على دراسات حالة وتمارين للمساعدة في تعميق المفاهيم الرئيسية. ويمكن القيام بالتدريبات إفرادياً أو ضمن مجموعات من المتدربين. وتساعد الأشكال والجداول في توضيح وتوير جوانب محددة من المناقشة. وتسمح المراجع والمصادر المذكورة، والتي يمكن الوصول إلى معظمها عبر الإنترنت، من الاستشارة بوجهات نظر إضافية.

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية متنوع إلى حدٍ كبير بحيث يبدو أحياناً أن بعض دراسات الحالة في وحدات تدريبية معينة قد لا تتوافق تماماً مع أمثلة أو دراسات حالة في وحدات أخرى أو قد تتكرر وإنما من مناهج مختلفة. وهذا أمر متوقع كون هذه التكنولوجيا البازغة تتضمن الكثير من التحدي والتشويق بأن واحد، وتعدّ بفرضٍ متعددة تدفع معظم البلدان للتراكب والتنافس واستكشاف إمكاناتها كأداة فعّالة للتنمية.

الوحدة الثالثة: الحكومة الإلكترونية

تقدم الوحدة الثالثة معلومات عامة عن الحكومة الإلكترونية، وتتضمن المفاهيم الأساسية والنواحي النظرية للحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وكيفية بناء استراتيجياتها. وتبين الوحدة كيفية الربط بين النظرية والتطبيق، وذلك من خلال مجموعة من دراسات الحالة التي جرى انتقاؤها بعناية لتشمل طيفاً واسعاً من الحالات¹.

أهداف الوحدة

تهدف هذه الوحدة التدريبية إلى:

- 1- التعريف بالحكومة الإلكترونية ومكوناتها؛
- 2- عرض لمراحل تطوير استراتيجية الحكومة الإلكترونية؛
- 3- عرض لأهم الأدوات التنفيذية للحكومة الإلكترونية؛
- 4- عرض لمفهوم الحكومة الإلكترونية؛
- 5- عرض لمجموعة من دراسات الحالة لمشاريع الحكومة الإلكترونية.

محصلة التعلم

ينبغي على القارئ بعد الانتهاء من هذه الوحدة أن يصبح قادراً على:

- 1- المشاركة في النقاشات التي تهدف إلى تحديد طرائق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير العمل الحكومي؛
- 2- المشاركة بفعالية في الاجتماعات التخصصية التي تعقد لتطوير استراتيجيات الحكومة الإلكترونية وخططها التنفيذية؛
- 3- مناقشة وتحليل مقومات نجاح أو فشل مشاريع محددة في مجال الحكومة الإلكترونية.



-1
معظم المعلومات الواردة في الفصل الأول من هذه الوحدة مستقاة من الوحدة الثالثة بعنوان «e-Government Applications» الصادرة عن مركز آسيا والمحيط الهادئ للتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية (APCICT).

المحتويات

3	شكر وتقدير
4	تمهيد
5	حول سلسلة الوحدات التدريبية
6	الوحدة الثالثة: الحكومة الإلكترونية
6	أهداف الوحدة
6	محصلة التعلم
11	المختصرات
11	الرموز المستخدمة

1- مفاهيم أساسية حول الحكومة الإلكترونية

12	1-1- تعريف الحكومة الإلكترونية
14	2-1- الإطار العام للحكومة الإلكترونية
16	3-1- مزايا الحكومة الإلكترونية
17	4-1- نموذج نضج الحكومة الإلكترونية
19	5-1- الحكومة الإلكترونية وتأثيراتها التنموية
19	6-1- عوامل النجاح الحرجة للحكومة الإلكترونية
20	1-6-1- الرؤية والأهداف والاستراتيجية
20	2-6-1- القوانين والتشريعات
20	3-6-1- الترتيبات المؤسسية
21	4-6-1- إجراءات العمل
21	5-6-1- تكنولوجيا المعلومات
22	7-1- عوامل المخاطرة في تنفيذ مبادرة الحكومة الإلكترونية
22	1-7-1- المخاطر المتعلقة بالمواطن
22	2-7-1- المخاطر المتعلقة بالحكومة
23	8-1- معدلات استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية
24	9-1- الحكومة الإلكترونية
24	1-9-1- تعريف الحكومة الإلكترونية
24	2-9-1- مكونات الحكومة الإلكترونية
25	3-9-1- المكونات المساعدة للحكومة الإلكترونية
25	4-9-1- التحول من الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة الإلكترونية

2- التخطيط الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

26	1-1- منهجية التخطيط الاستراتيجي
26	1-1-1- التخطيط الاستراتيجي
26	2-1-2- منهجية تطوير الاستراتيجية
27	2-2- مكونات استراتيجية الحكومة الإلكترونية
28	3-2- خطوات تطوير استراتيجية الحكومة الإلكترونية
28	1-3-2- تقييم الجاهزية للحكومة الإلكترونية
30	2-3-2- تحديد الرؤية المتعلقة بالحكومة الإلكترونية

31	3-3-2	وضع الفايات والمحاور الاستراتيجية
32	4-3-2	تحديد التدخل المقترح
34	5-3-2	وضع الأهداف الاستراتيجية
35	6-3-2	تحديد الأولويات
35	7-3-2	تحديد أدوار أصحاب المصلحة
36	8-3-2	وضع إطار الرصد والتقييم
36	9-3-2	تطوير نموذج الأعمال الملائم
37	10-3-2	مؤشرات قياس الحكومة الإلكترونية

3- تنفيذ استراتيجيات الحكومة الإلكترونية

38	1-3	إدارة البرامج والمشاريع
38	2-3	عمليات الرصد والتقييم
40	3-3	تصنيف الخدمات الحكومية
42	4-3	تحديد أولويات الخدمات الحكومية
44	5-3	دراسات الجدوى لمشاريع الحكومة الإلكترونية
44	6-3	الخطة العامة
44	1-6-3	الخطة العامة الوطنية
46	7-3	الخطة العامة المطورة لصالح كل جهة حكومية

4- تطبيقات الحكومة الإلكترونية

48	1-4	خدمات «حكومة-إلى-مواطن»
49	1-1-4	البوابات الإلكترونية الخاصة بالمتعاملين
50	2-1-4	الخدمات المساحية والعقارية
50	3-1-4	نظام البطاقة الوطنية للمواطنين والمقيمين
52	4-1-4	نظم إدارة المركبات
54	2-4	خدمات «حكومة-إلى-أعمال»
54	1-2-4	نظام الضمان الصحي السعودي - مجلس الضمان الصحي التعاوني
54	2-2-4	نظام الإدارة الجمركية - نجم (لبنان)
56	3-2-4	نظام إدارة السجلات التجارية
57	3-4	خدمات «حكومة-إلى-حكومة»
57	1-3-4	نظام الإدارة المالية المتكاملة
58	2-3-4	نظام معلومات الحكومة الإلكترونية المحلية
59	3-3-4	نظام تبادل الوثائق الإلكترونية
60	4-4	خدمات «حكومة-إلى- موظف»
60	1-4-4	ديوان الخدمة المدنية في البحرين
61	2-4-4	نظام التوظيف الإلكتروني في حكومة دبي
62	5-4	البنية التحتية والخدمات المشتركة
62	1-5-4	مركز بيانات التعاملات الإلكترونية الحكومية (المملكة العربية السعودية)
62	2-5-4	معايير الحكومة الإلكترونية (الجمهورية العربية السورية)
65	3-5-4	نظام الدفع الإلكتروني - سداد (السعودية)
65	4-5-4	نظام التوقيع الإلكتروني في مصر
67	5-5-4	مركز الاتصال الوطني - أمر (السعودية)
68	6-5-4	مراكز خدمة المواطن (سورية)
68	7-5-4	مراكز التواصل المجتمعية

5- توجهات جديدة في مجال الحوكمة الإلكترونية

- 70 ————— 1-5- الحوكمة الذكية والحوكمة النقالة
- 70 ————— 1-1-5- الحوكمة الذكية
- 71 ————— 2-1-5- الحوكمة النقالة
- 74 ————— 2-5- الحوكمة الإلكترونية 2.0 (Gov 2.0)
- 76 ————— 3-5- الحكومة المفتوحة (Open Government)
- 77 ————— 4-5- الأمن السيبراني والحروب الرقمية

قائمة دراسات الحالة

- 31 ————— 1- استراتيجية الحكومة الإلكترونية لدولة قطر 2020
- 34 ————— 2- الخطوات المقترحة في المجال المالي (الجمهورية العربية السورية)
- 39 ————— 3- جاهزية بنوك المعلومات الوطنية في الجمهورية العربية السورية
- 41 ————— 4- إعادة تصنيف خدمات السجل العقاري في الجمهورية العربية السورية
- 45 ————— 5- الخطة العامة الثانية للحكومة الإلكترونية (المملكة العربية السعودية)
- 49 ————— 6- بوابة الحكومة الإلكترونية في البحرين
- 51 ————— 7- نظام إدارة المعلومات العقارية في المملكة الأردنية الهاشمية
- 52 ————— 8- هيئة الإمارات للهوية
- 53 ————— 9- نظام إدارة المركبات في دبي
- 56 ————— 10- إدارة السجلات التجارية في المملكة العربية السعودية
- 59 ————— 11- بلدية مسقط الإلكترونية
- 64 ————— 12- معيار التخاطب للدفع الإلكتروني (الجمهورية العربية السورية)
- 69 ————— 13- شبكة المعرفة الريفية في سورية

قائمة الإطارات

- 15 ————— 1- أمثلة لأنظمة حكومة-إلى-حكومة في كوريا الجنوبية
- 17 ————— 2- مزايا الحكومة الإلكترونية
- 21 ————— 3- المبادئ العامة الواجب اتباعها أثناء اختيار التكنولوجيا
- 63 ————— 4- لمحة عن معيار إعداد دراسات الجدوى للمشاريع المعلوماتية
- 70 ————— 5- خطة العمل للحكومة الذكية في جمهورية كوريا
- 75 ————— 6- طرق التحول نحو الحوكمة الإلكترونية 2.0 في أستراليا
- 77 ————— 7- توصيات الرئاسة الأمريكية للتحول نحو الحكومة المفتوحة
- 78 ————— 8- فيروس مفاعل ناتانز (إيران)

قائمة الأشكال

- 18 ————— 1- مراحل نضج الحكومة الإلكترونية
- 18 ————— 2- التحول من النموذج الأسطواني إلى النموذج الهرمي للبنيان الحكومي
- 19 ————— 3- عوامل النجاح الحرجة في تنفيذ الحكومة الإلكترونية
- 23 ————— 4- مقارنة بين نمو معدل الإتاحة ومعدل الاستخدام للخدمات الإلكترونية
- 25 ————— 5- المكونات الستة للحكومة الإلكترونية
- 27 ————— 6- منهجية تطوير الاستراتيجية

- 7- المسارات الاستراتيجية - استراتيجية الحكومة الإلكترونية في قطر 2020 32
- 8- أسس إطلاق المشاريع 35
- 9- رصد وتقييم الاستراتيجيات 39
- 10- نتيجة الرصد والتقييم لمؤشر جاهزية بنوك المعلومات الوطنية (الجمهورية العربية السورية) 40
- 11- التصنيف وفق مبدأ «عدم التداخل وشمولية التغطية» 40
- 12- إحدى مراحل تصنيف خدمات السجل العقاري في الجمهورية العربية السورية 41
- 13- عدد الخدمات الموصّفة في البوابات الإلكترونية في الدول العربية 42
- 14- أولويات تنفيذ المشاريع في الخطة العامة السعودية للحكومة الإلكترونية 43
- 15- أسس تحديد أولويات الخدمات (الجمهورية العربية السورية) 43
- 16- الخطة العامة للحكومة الإلكترونية في البحرين 2014-2016 45
- 17- الخطة العامة الثانية للحكومة الإلكترونية (المملكة العربية السعودية) 46
- 18- التكامل والارتباط فيما بين عدد من الجهات الحكومية عبر قناة التكامل الحكومية (السعودية) 49
- 19- إنتاج فهرس أراض (الأردن) 51
- 20- الخدمات الإلكترونية في هيئة الإمارات للهوية 52
- 21- إدارة المركبات في دبي 53
- 22- الخدمات الإلكترونية في مجلس الضمان الصحي التعاوني (السعودية) 55
- 23- خدمات السجل التجاري وعقود الشركات في المملكة العربية السعودية 56
- 24- محرك عملية إصلاح النظام المالي الحكومي في كوريا - النظام الوطني للإدارة المالية 58
- 25- التقييمات المعدة عن الموظف (البحرين) 61
- 26- البحث عن وظائف (الإمارات - حكومة دبي) 61
- 27- مجالات تغطية معايير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (سورية) 63
- 28- تفاصيل رسالة طلب الدفع 64
- 29- شبكة تسديد الفواتير قبل وبعد نظام سداد (السعودية) 65
- 30- كيفية استخدام التوقيع الإلكتروني مع التداول الآلي للأسهم (مصر) 66
- 31- مركز الاتصال الوطني (السعودية) 67
- 32- أحد مراكز خدمة المواطن (سورية) 68
- 33- الحوكمة الإلكترونية 2.0 75
- 34- معدل انتشار الفيسبوك في الدول العربية (لغاية شهر أيار/مايو 2014) 76
- 35- دورة حياة عملية الترخيص والاعتمادية الأمنية 79

قائمة الجداول

- 1- تعاريف للحكومة الإلكترونية 12
- 2- التغييرات الناجمة عن استخدام الخدمات الإلكترونية 16
- 3- التغييرات الناجمة عن استخدام الخدمات الإلكترونية 19
- 4- مجالات تقييم الجاهزية 28
- 5- تقييم الجاهزية في مجال التشريعات والقوانين في الإمارات العربية المتحدة 29
- 6- رؤية الحكومة الإلكترونية في بعض الدول العربية 31
- 7- السياسات والتدخل المقترح حسب المجال 32
- 8- أصحاب المصلحة في مبادرة الحكومة الإلكترونية 35
- 9- إحصاءات استخدام بوابة الحكومة الإلكترونية (البحرين) 50
- 10- إحصائيات خاصة بنظام «نجم» الجمركي في لبنان 55
- 11- الوثائق الإلكترونية المتبادلة بين الجهات الإدارية في كوريا الجنوبية 60

- 71 ————— 12- نموذج نضج الحوكمة الذكية المقترح من قبل IDC
- 72 ————— 13- تطور الخدمات وطرق تقديمها
- 73 ————— 14- المستويات الستة للخدمات المقدمة من خلال الرسائل النصية
- 73 ————— 15- مقارنة بين تطبيقات ومواقع الأجهزة النقالة

المختصرات

المختصر	الأسم الكامل باللغة الانجليزية	الاسم الكامل باللغة العربية
APCICT	Asian and Pacific Training Centre for Information and Communication Technology for Development	مركز آسيا والمحيط الهادئ للتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية
ASYCUDA	Automated System for Customs Data	نظام المعلومات الجمركية المؤتمت
ESCWA	Economic and Social Commission for Western Asia	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
G2B	Government-to-Businesses	حكومة-إلى-أعمال
G2C	Government-to-Citizen	حكومة-إلى-مواطن
G2E	Government-to-Employees	حكومة-إلى-موظف
G2G	Government-to-Government	حكومة-إلى-حكومة
GIF	Government Interoperability Framework	إطار التشغيل البيني الحكومي
ICT	Information and Communication Technology	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
IDC	International Data Corporation	المؤسسة الدولية للبيانات
IMF	International Monetary Fund	صندوق النقد الدولي
MECE	Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive	عدم التداخل وشمولية التغطية
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
PKI	Public key infrastructure	البنية الأساسية للمفاتيح العمومية
PPP	Public Private Partnership	الشراكة بين القطاعين العام والخاص
RFID	Radio-Frequency Identification	الهوية الراديوية
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats	التحليل الرباعي: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التحديات
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية
UNDESA	United Nations Department for Economic and Social Affairs	إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة
UNDP	United Nations Development Programme	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
USN	Ubiquitous Sensor Networks	شبكات الحساسات المنتشرة

الرموز المستخدمة



1- مفاهيم أساسية حول الحكومة الإلكترونية

يهدف هذا الفصل إلى:



- ✓ التعرف بالحكومة الإلكترونية وأهميتها؛
- ✓ عرض مستويات نضج الحكومة الإلكترونية؛
- ✓ التعرف بعوامل نجاح مبادرات الحكومة الإلكترونية والمخاطر المرتبطة بتلك المبادرات؛
- ✓ التعرف بالحكومة الإلكترونية ومكوناتها.

1-1- تعريف الحكومة الإلكترونية

هناك تعريفات متعددة للحكومة الإلكترونية (e-Government). وعموماً، تُعرّف الحكومة الإلكترونية بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين أداء الوظائف والخدمات الحكومية. وبدقة أكبر، تُعرّف الحكومة الإلكترونية على النحو الآتي: «استخدام التكنولوجيات الرقمية لتحقيق تحوّل في العمليات الحكومية على الوجه الذي يحسّن الفاعلية (Effectiveness) والفعّالية (Efficiency) ومستوى تقديم الخدمة»². لذلك تقوم الحكومة الإلكترونية على تسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمساعدة الإدارة الحكومية على العمل بكفاءة أعلى، وتقديم خدمات أفضل للمواطنين ولقطاع الأعمال.

تذكر معظم التعريفات المتداولة للحكومة الإلكترونية مكوّناتها الأربعة الأساسية، وهي:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (شبكات الحاسوب - الإنترنت - أجهزة الفاكس - الهواتف)
- دعم الأعمال الحكومية (تقديم معلومات - تقديم خدمات - إدارة حكومية داخلية)
- تحسين العلاقة بين المواطن والحكومة (عن طريق إيجاد قنوات تواصل جديدة أو تحفيز تفاعل المواطنين مع العملية السياسية أو الإدارية)
- اتباع استراتيجية موجهة تقدّم قيمة مضافة للمشاركين فيها³.

ويبين الجدول 1 ثلاثة تعريفات متداولة للحكومة الإلكترونية^{6,5,4}.

الجدول 1- تعريف للحكومة الإلكترونية

الأمم المتحدة	البنك الدولي	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)
تُعرّف الحكومة الإلكترونية بأنها استخدام الإنترنت والويب لتقديم الخدمات والمعلومات الحكومية للمواطنين.	تعبّر الحكومة الإلكترونية عن استخدام الحكومة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مثل الشبكات الواسعة والإنترنت والحوسبة النقالة)، التي لديها إمكانية إحداث تغيير في العلاقة مع المواطنين وقطاع الأعمال وباقي الجهات الحكومية. ويمكن لهذه التكنولوجيا أن تخدم العديد من الأهداف مثل: تقديم خدمات أفضل للمواطنين؛ وتفاعل أفضل مع قطاع الأعمال والصناعة؛ وتمكين المواطنين بفضل النفاذ إلى المعلومات؛ وإدارة حكومية أكثر فعّالية.	يركّز مصطلح «الحكومة الإلكترونية» على استخدام الحكومة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وتطبيقها على جميع الوظائف الحكومية. وعلى نحو أكثر دقة، يمكن لتكنولوجيا الإنترنت وما يرتبط بها أن تقدّم إمكانات التشبيك التي تدعم التحوّل في الهيكليات والعمليات الحكومية.

المصدر: من الهوامش 6,5,4



2- Mark A. Forman, «e-Government: Using IT to transform the effectiveness and efficiency of government», presentation dated 15 June 2005, p. 4, <http://www.slideshare.net/Aamir97/egovernment-using-it-to-transform>

3- J. Ramón Gil-Garcia and Luis Felipe Luna-Reyes, «Integrating Conceptual Approaches to e-Government», in Encyclopedia of E-Commerce, E-Government and Mobile Commerce, Mehdi M. Khosrow-Pour, (ed.) (Hershey, P.A., Idea-Group Publishing, 2006), pp. 636-643

4- United Nations Division for Public Economics and Public Administration and American Society for Public Administration, «Benchmarking E-government: A Global Perspective - Assessing the UN Member States (2002)», p. 1, <http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/English.pdf>

5- The World Bank, «Definition of e-Government», <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTINFORMATIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/EXTGOVERNMENT/0,,contentMDK:20507153~menuPK:702592~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:702586,00.html>

إن مبادرة الحكومة الإلكترونية ليست عملاً محدوداً يمكن إنجازه خلال مدة قصيرة، لكنه عملية تطوير مستمر بعيدة المدى لتحويل الحكومة نحو حكومة تركز على المواطن

وضعت العديد من الحكومات ملف الحكومة الإلكترونية ضمن أجندتها السياسية، وذلك لتتمكن من الالتزام بتعهداتها في هذا المجال. وكان التركيز في المرحلة الأولى على رفع كفاءة وفعالية العمل الحكومي عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، غير أن الأثر المحدود للاستثمارات الحكومية في مجال خدمات الحكومة الإلكترونية أدى إلى انتقال التركيز نحو توجه «محورية المواطن» (Citizen centric) في منتصف العقد الأول من القرن الحالي، وقد أدى ذلك إلى حدوث تحوّل كبير في تحديد أولويات النتائج الحكومية نحو ضمان تلبية الاحتياجات المتنوعة للمواطنين في الحصول على الخدمات. أما في الوقت الحالي، فقد أصبح المتعارف عليه أن الحكومة الإلكترونية ليست مجرد أداة مساعدة لتحسين إجراءات القطاع الحكومي، لكنها أيضاً أداة تمكين للتحوّل الحكومي (أي التحوّل في عمل الحكومة) ولاستحداث توجّهات جديدة في تطوير وتقديم الخدمة.

إن مبادرة الحكومة الإلكترونية ليست عملاً محدوداً يمكن إنجازه خلال مدة قصيرة، لكنه عملية تطوير مستمر بعيدة المدى لتحويل الحكومة نحو حكومة تركز على المواطن؛ لذلك فمن الضروري أن يكون هناك خريطة طريق عالية المستوى (من الأعلى إلى الأسفل) مترافقة مع خطة تنفيذ تفصيلية (من الأسفل إلى الأعلى). وعموماً، يزداد تأثير الحكومة الإلكترونية كلما ازداد عدد الخدمات المتاحة إلكترونياً، وكلما انتشر استخدام هذه الخدمات. لهذا تحتاج الحكومة الإلكترونية إلى كتلة حرجة من المواطنين الإلكترونيين (أي المواطنين المؤهلين للتعامل مع الخدمات الإلكترونية) ومن مؤسسات الأعمال الإلكترونية للوصول إلى أثر مستدام يتجاوز مجرد تحسين الكفاءة والشفافية (Transparency) الداخلية للحكومة. وقد يتطلب الوصول إلى كتلة حرجة لخدمات الحكومة الإلكترونية القيام بإجراءات استثنائية لثني المواطنين عن استخدام القنوات التقليدية لتقديم الخدمة وتوجيههم نحو قنوات الحكومة الإلكترونية، وهذه العملية ليست سهلة. وقد توصل البنك الدولي إلى النتيجة المبيّنة لاحقاً حول أهمية إتاحة قدر أكبر من الخدمات الإلكترونية للمواطنين الإلكترونيين والأعمال الإلكترونية:

«أدرت العديد من الحكومات التي كانت رائدة في برامج الحكومة الإلكترونية قبل خمس سنوات أن مستوى المشاركة العامة في استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية بقي منخفضاً بالرغم من الاستثمارات الحكومية الكبيرة في مجال العرض، أي في جعل الخدمات متاحة إلكترونياً.»⁷



6- OECD, «e-Government: Analysis Framework and Methodology», OECD Public Management Service, Public Management Committee, 13 December 2001, p. 2, [http://www.oecd.org/official-documents/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA\(2001\)16/ANN/REV1&docLanguage=En](http://www.oecd.org/official-documents/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA(2001)16/ANN/REV1&docLanguage=En).

7- The World Bank, «e-Government for All – Review of International Experience with Enhancing Public Access, Demand and Participation in e-Government Services: Toward a Digital Inclusion Strategy for Kazakhstan», ISG e-Government Practice Technical Advisory Note (Draft version, 30 June 2006), p. 11

إن نجاح الحكومة الإلكترونية يتطلب توفّر طلب قوي ودعم من الشريحة الكبرى من المواطنين. ويظهر هذا الطلب في بعض الأحيان على شكل وعي أفضل للفرصة التي يمكن تحقيقها بتقديم خدمات حكومية أفضل وأسرع. كما يجب تحفيز المواطنين وقطاع الأعمال على استخدام الخدمات الإلكترونية عن طريق ضمان الوصول السهل إلى الخدمات والمعلومات الحكومية المناسبة. كما يجب على الحكومة أن تعمل على رفع معدل ثقة المواطنين بالخدمات الإلكترونية، وذلك بضمان خصوصية وأمان المعلومات. وعموماً، يجب القيام بالخطوات التالية لزيادة الطلب على الخدمات الإلكترونية:

- تطوير بنية تحتية موحّدة تسمح بتقديم الخدمات المختلفة عن طريق قنوات متعددة ونافاذة واحدة، مثل مراكز خدمة المواطن التقليدية وغيرها من نقاط النفاذ العمومية كمراكز التواصل والبوابات (Portals) على شبكة الإنترنت والبوابات على شبكة الهاتف النقال.
- تنفيذ خطوات تحسّن الثقة العامة في المعاملات الإلكترونية وغيرها من التعاملات التي تتم في بيئة رقمية.
- تشجيع تطوير محتوى وخدمات ملائمة وجذابة وسهلة الاستخدام، بما فيها التطبيقات المتميزة والجاذبة للمواطن.
- تنفيذ برامج تعمل على تحسين النفاذ إلى الخدمات بأقل جهد وكلفة ممكنين.

اختبر نفسك



- 1- ناقش المكونات الأربعة الأساسية للحكومة الإلكترونية.
- 2- استخلص خدمة إلكترونية واحدة في بلدك يمكن أن تحظى بمعدل طلب مرتفع وبدعم من المواطنين وقطاع الأعمال، ثم عدد الأسباب التي تدفعك للاعتقاد بأن هذه الخدمة ستكون رائجة.
- 3- استخلص خدمة إلكترونية في بلدك لا تحظى بمعدل طلب مرتفع مشابه للخدمة المنتقاة في البند السابق، ثم اقترح طرقاً لتحفيز المواطنين وقطاع الأعمال للتفاعل مع هذه الخدمة.

1-2- الإطار العام للحكومة الإلكترونية

يؤدي التنفيذ الناجح لمشاريع الحكومة الإلكترونية إلى تحقيق الأهداف الأربعة التالية:

- تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً؛
- حكومة تعمل بحد أدنى من الأوراق؛
- حكومة مبنية على المعرفة (Knowledge-based government)؛
- حكومة شفافة.

ولتحقيق الأهداف الأربعة السابقة، يجب إطلاق العمل في مبادرة الحكومة الإلكترونية على مستويات متعددة، وهناك ثلاث مهام رئيسية في كل من المستويات، هي:

- الابتكار في الخدمات المقدمة للمواطنين؛
- الابتكار في الخدمات المقدمة لقطاع الأعمال؛
- الابتكار في طرق عمل الحكومة.

وبالتالي للحكومة الإلكترونية عدة أوجه، يمكن التعرف عليها بواسطة المستخدمين وطرق تفاعلهم معها وهي:

- حكومة-إلى-مواطن (G2C): تقدّم الخدمات والمعلومات للمواطنين.
- حكومة-إلى-أعمال (G2B): تبسّط جميع أشكال العلاقة والتواصل بين الحكومة وقطاع الأعمال.
- حكومة-إلى-حكومة (G2G): تدعم تشارك المعلومات والتعاون داخل أي جهة حكومية أو بين الجهات الحكومية المختلفة.
- حكومة-إلى-موظف (G2E): تنسّق الإجراءات الداخلية وتحسّن الإنتاجية عن طريق تطوير الإدارة العامة وتحسين التواصل بين الموظفين الحكوميين.

فيما يتعلق بالتفاعل مع المواطنين وكيفية النظر إلى الخدمات المقدّمة، من الممكن منطقيّاً أن تقسم الخدمة المقدّمة إلى قسمين هما: المكتب الأمامي (Front office) والمكتب الخلفي (Back office). المكتب الأمامي يعتبر عن الحكومة كما يراها طالب الخدمة، وكيفية التفاعل بين الحكومة وكل من المواطنين وقطاع الأعمال⁸. تشمل خدمات حكومة-إلى-مواطن تقديم المعلومات والخدمات العامة للمواطن، في حين تشمل خدمات حكومة-إلى-أعمال جميع التعاملات بين قطاع الأعمال والحكومة. يجري تقديم الخدمات إلكترونياً للمواطنين بواسطة أنظمة مخصصة للتشارك في المعلومات ضمن الحكومة، وذلك عن طريق تطبيقات تمكّن المواطن من الوصول إلى المعلومات والخدمات من خلال بوابة إلكترونية تعمل كنافذة واحدة (Single window online portal)، وتقدم هذه البوابة - على سبيل المثال لا الحصر - الخدمات التالية للمواطنين:

- تقديم الطلبات، واستصدار مختلف الموافقات أو التراخيص أو الإجازات؛
- التزويد بمعلومات حول القواعد الناظمة والقرارات الإدارية والقوانين؛
- خدمات الدفع الإلكتروني، ومنها دفع واسترجاع الضرائب والدفعات المتعلقة بالخدمات الاجتماعية؛
- إتاحة فرصة المشاركة (Participation) في الشأن العام، وذلك عن طريق الاستشارة الإلكترونية والمداولة الإلكترونية والتصويت الإلكتروني.

يتطلّب بناء بوابة متمحورة حول المواطن (يقع المواطن في مركز اهتمامها) مع نظام مشاركة في المعلومات، أن يتم ترابط وتكامل قواعد البيانات الأساسية في الإدارة العامة، وأهمها: السجل المدني، وسجل الإقامة، والسجل العقاري، وسجل المركبات، وسجل الضرائب، وسجل التأمين.

تتضمن خدمات حكومة-إلى-أعمال خدمات تسجيل الشركات التجارية والصناعية وغيرها من الخدمات المعاملاتية الإلكترونية مثل عمليات التوريد والعطاءات وإرساء المناقصات والدفع الإلكتروني لمختلف الضرائب والرسوم الحكومية. ونبين فيما يلي أهم التطبيقات الضرورية لتقديم خدمات حكومة-إلى-أعمال:

- نظام مشتريات إلكترونية متكامل: وهو عبارة عن نافذة واحدة بجميع المشتريات الحكومية يمكن من خلالها القيام بجميع عمليات الشراء إلكترونياً مثل التسجيل وتقديم العروض والتعاقد والدفع.
- نظام الإدارة الجمركية الإلكترونية: الذي يمكن من القيام بأعمال الإدارة الجمركية من استيراد وتصدير بالشكل الإلكتروني وبلا أوراق، ويساهم في منع التهريب.
- نظام تجارة إلكترونية: الذي يستخدم لبيع وشراء البضائع إلكترونياً.

للحكومة الإلكترونية عدة أوجه، يمكن التعرف عليها بواسطة المستخدمين وطرق تفاعلهم معها



8- OECD, «The e-government imperative: Main findings», OECD Policy Brief, March 2003, <http://www.oecd.org/dataoecd/60/60/2502539.pdf>

تتضمن المكاتب الخلفية الأعمال الداخلية في الحكومة التي تدعم الإجراءات الحكومية الأساسية، وهذه العمليات غير منظورة من العموم. ويجب أن يتوازي العمل في تنفيذ الحكومة الإلكترونية مع العمل على إصلاح مجموعة من أعمال المكاتب الخلفية، حيث تدعم الحكومة الإلكترونية عملية الإصلاح المذكورة؛ ويعتبر هذا الإصلاح ضرورياً لنجاح الحكومة الإلكترونية⁹.

تهدف الخدمات من النوع حكومة-إلى-حكومة إلى تنسيق إجراءات العمل الحكومية الداخلية ورفع مستوى الإنتاجية، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو ما يحقق النتائج الآتية:

- نظام تقارير مترابط بين الجهات الحكومية، وبينها وبين الحكومات المحلية، على وجه يرفع من معدلات الدقة؛
- تشارك المعلومات بين الجهات الحكومية من خلال قواعد البيانات، مما يرفع من كفاءة العمل الحكومي؛
- تبادل الأفكار وتشارك الموارد بين الجهات الحكومية؛
- آلية تشاركية لاتخاذ القرار، وذلك بواسطة منصات التشاركية الإلكترونية.



⁹-
المرجع السابق

إن نجاح مبادرة الخدمات من نوع حكومة-إلى-حكومة تقتضي القيام برقمنة (Digitization) عملية معالجة الوثائق في الجهات الحكومية، ومن ثم التحوّل إلى عمليات حكومية بلا أوراق. ويتم ذلك بواسطة نظام تبادل الوثائق إلكترونياً.

يبين الإطار 1 بعض الأمثلة لخدمات من نوع حكومة-إلى-حكومة في كوريا الجنوبية¹⁰، ومن المفيد الإشارة إلى أن كل دولة قد تطلق مشاريع مختلفة تناسب مع احتياجاتها وجاهزيتها، إلا أن الهدف من هذه الأنظمة يجب أن يقع في سياق تحقيق الأهداف المبينة في الفقرة 1-2.

10-
NCA, e-Government in Korea
(Seoul, 2002),
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN023903.pdf>

الإطار 1- أمثلة لأنظمة حكومة-إلى-حكومة في كوريا الجنوبية

نظام معلومات مالي وطني متكامل:

إدارة فورية للنشاطات المالية، يربط 23 نظاماً مالياً مختلفاً كان كل منها يعمل سابقاً على نحو مستقل في جهات حكومية مختلفة.

نظام معلومات للحكومات المحلية:

تأسيس وتسجيل معلومات لـ 21 نظاماً للعمليات الإدارية في 244 حكومة محلية، مثل: عمليات تسجيل الإقامة - تسجيل العقارات - المالية والضرائب على مستوى المدينة - المنطقة - الناحية.

نظام معلومات التعليم والتعليم الإلكتروني:

شبكة معلومات وطنية تربط بين المدارس ومديريات التربية في المحافظات وما يتبع لها في المناطق ووزارة التربية.

نظام تبادل الوثائق الحكومية:

معالجة إلكترونية للوثائق الحكومية، وتتضمن عمليات تحضير الوثائق والموافقة عليها وتوزيعها وتخزينها.

المصدر: NCA, e-Government in Korea (Seoul, 2002),
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN023903.pdf>

أسئلة للتفكير



صنف الخدمات التالية كخدمة من النوع حكومة-إلى-مواطن أو حكومة-إلى-أعمال، وذلك استناداً إلى التعريف المبين سابقاً، وإلى خبرتك الذاتية.

- 1- الخدمات الضريبية: مثل ملء البيان الضريبي؛
- 2- خدمات الشراء: وتتضمن الإعلان عن مناقصة وتلقي العروض وإرساء العقد على العارض الفائز؛
- 3- خدمات الضمان الاجتماعي: الصحة والتقاعد والتأمين ضد الحوادث؛
- 4- تسجيل ومتابعة تحديث معلومات مقيم؛
- 5- تسجيل شركات؛
- 6- خدمات إدارة معلومات السجل العقاري؛
- 7- خدمات إدارة المركبات.

اختبر نفسك



- 1- اذكر إجراءات بحاجة للتطوير في مؤسستك، ثم بين كيف يمكن - باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - تطوير إجراءات العمل.
- 2- صف العلاقة بين خدمات حكومة-إلى-حكومة وكل من حكومة-إلى-مواطن وحكومة-إلى-أعمال في حال الخدمات التي تشارك بها أكثر من جهة حكومية.

يتطلب تقديم خدمات من نوع حكومة-إلى-حكومة ما يلي:

- إدارة إلكترونية لإجراءات العمل؛
- معالجة إلكترونية للوثائق؛
- نظام إدارة المعارف؛
- تكامل المكاتب الخلفية.

ويتطلب أيضاً التعاون والشراكة بين الجهات الحكومية، كما يتطلب استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإنجاز الأعمال العابرة لعدة جهات حكومية. على الرغم من أن الخدمات من النوع حكومة-إلى-حكومة ليست ظاهرة للمواطنين ولقطاع الأعمال، فإنها تصبح غالباً جزءاً من الخدمات من النوع حكومة-إلى-مواطن أو حكومة-إلى-أعمال. لذلك يتم تطوير خدمات من النوع حكومة-إلى-حكومة كجزء داعم من عملية تطوير خدمة من النوع حكومة-إلى-مواطن أو حكومة-إلى-أعمال، وذلك في حال الخدمات التي يتطلب تقديمها للمواطن أو لقطاع الأعمال تنفيذ معاملة تعبر أكثر من جهة حكومية. في مثل هذه الحالة، تعمل الجهات الحكومية التي ترغب في تطوير خدمة من النوع حكومة-إلى-مواطن أو حكومة-إلى-أعمال على ربط إجراءاتها بما يسمح بتبادل المعلومات بين قواعد البيانات في الجهتين، ولهذا فإن إطلاق وتمويل المشاريع من النوع حكومة-إلى-حكومة والتي تحتاج لترابط أكثر من جهة حكومية يعتبر صعباً.

1-3- مزايا الحكومة الإلكترونية

هناك العديد من المزايا التي تقدمها الحكومة الإلكترونية، ومنها رفع جودة وكفاءة تقديم الخدمات الحكومية، وتخفيض كلفة تقديمها، وتخفيف العبء الإداري على المواطنين وقطاع الأعمال، وتخفيض زمن تنفيذ الإجراءات، وزيادة مشاركة المواطنين في آلية اتخاذ القرار، والارتقاء بالشفافية. ويبين الجدول 2 التغييرات الإيجابية لإجراءات العمل الحكومية بفضل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

من ناحية أخرى، تساهم الحكومة الإلكترونية في بناء الثقة بين المواطن والحكومة، وذلك بتعزيز التفاعل المباشر وجعل المعلومات متاحة بشكل أفضل وأسهل، علماً أن الثقة بين المواطن والحكومة تشكل أحد أهم مقومات الحوكمة أو الحكم الرشيد (Good governance).

تعتبر الحكومة الإلكترونية أحد أهم مرتكزات برامج تحديث العمل الحكومي، ويمكن للحكومة الإلكترونية أن تساهم مساهمة فعالة في تطوير العمل الحكومي. ومع ازدياد تطبيق الحكومة الإلكترونية في بلدان متعددة تزداد المطالب الشعبية (من قبل المواطنين وقطاع الأعمال) للحكومات لتقديم خدمات إلكترونية إضافية. وعموماً، يساهم التطور في مجال الحكومة الإلكترونية في تعزيز نظرة المواطنين وقطاع الأعمال لمدى تطور الحكومة وتقديمها. «انظر الإطار 2 لأهم مزايا الحكومة الإلكترونية»¹¹

تساهم الحكومة الإلكترونية في بناء الثقة بين المواطن والحكومة والتفاهم بين المواطن والحكومة تشكل أحد أهم مقومات الحوكمة أو الحكم الرشيد



11-

OECD, «The e-Government Imperative, OECD e-Government Studies» (Paris, 2003), pp. 28-29 <http://pavroz.ru/dov/egovimperative.pdf>

الجدول 2- التغييرات الناجمة عن استخدام الخدمات الإلكترونية

من	إلى
إجراءات حكومية ورقية	إجراءات حكومية إلكترونية
إجراءات معزولة في كل جهة حكومية	إجراءات مترابطة تقدم كخدمات
نقاط اتصال حكومية متعددة والعديد من المراجعات الشخصية للمكاتب الحكومية	نقطة اتصال حكومية وحيدة مع منفذ إلكتروني، وهو مما يجعل المراجعات الشخصية للمكاتب الحكومية أمراً غير ضروري
إدارة مصادر المعلومات على مستوى كل جهة حكومية، مما يؤدي إلى تكرار المعلومات والأنظمة في الجهات الحكومية المختلفة	إدارة حكومية موحدة لمصادر المعلومات باستخدام معايير موحدة

أسئلة للتفكير



هل كانت كل التغييرات التي اطلمت عليها والمتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الحكومي مفيدة؟

هل هناك حالات لم يتم فيها النظر للحكومة الإلكترونية بشكل إيجابي من قبل المواطنين؟ اشرح هذه الحالات.

الإطار 2- مزايا الحكومة الإلكترونية

- تساهم الحكومة الإلكترونية في رفع كفاءة العمل الحكومي، حيث تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً تمكينياً في إصلاح طريقة عمل الإدارة الحكومية. ويمكن رفع كفاءة العمل الداخلي الحكومي وتحسين الأداء عن طريق تنسيق العمليات الداخلية وعمليات المشتريات والدفع والتواصل الداخلي وتبادل المعلومات وتطوير وتنفيذ البرامج.
 - في السنوات الأخيرة، اعتبر تقديم الخدمات بجودة أعلى أحد أهم أهداف إصلاح الإدارة العامة، كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الخدمات شكّل دافعاً رئيسياً لنشاطات الحكومة الإلكترونية. وبصورة أكثر تحديداً، فإن استخدام الإنترنت قد ساهم في تقديم خدمات مبسطة ومتمحورة حول الزبون/ العميل، تتجاوز هيكلية الإدارة الحكومية.
 - ينظر مؤخراً إلى تقديم الخدمات إلكترونياً كجزء من استراتيجية أوسع تهدف لتطوير الخدمات بما يحسن كفاءة العمل والخدمة المقدمة للمواطن. ولما كان المواطنون المحتاجون للخدمات الحكومية يضطرون للتفاعل مع الحكومة، فإن عدم تقديم الخدمة بمستوى جيد قد يكون له انعكاسات على المستوى السياسي.
 - يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تساهم في تحقيق نتائج أفضل للسياسات في مجالات الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية والأمن. فمن حيث المبدأ يتمثل دور الحكومات والإدارة العامة في تقديم نتائج أفضل على مستوى السياسات في المجالات المبيّنة سابقاً، في حين تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- عاملاً حاسماً في تطوير النتائج في مختلف المجالات السابقة، ويعتبر استخدام الإنترنت لتقديم قيمة مضافة في المجالات السابقة أحد مجالات اهتمام الحكومات المختلفة.
- إن مجرد تطوير إجراءات الحكومة سيؤدي تلقائياً إلى الوصول إلى نتائج اقتصادية أفضل. وهناك مواضيع تساهم مباشرة في تطوير النتائج الاقتصادية مثل تطوير الإنتاج في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشار التجارة الإلكترونية، في حين أن هناك تأثيرات غير مباشرة مثل الحد من المتطلبات المالية بسبب كفاءة وفعالية العمل في البرامج الحكومية التي تستعكس نمواً اقتصادياً.
 - تساهم الحكومة الإلكترونية في دفع العمليات الإصلاحية، وفي حال توافرها مع غايات الإصلاح، يمكن للحكومة الإلكترونية أن تساعد الإدارات في التركيز على التغييرات الإضافية التي تساهم في تحقيق أهداف تطوير الخدمات وتحقيق الحكم الرشيد. كما أن الحكومة الإلكترونية تقدم أدوات إصلاحية وتساهم في توفير دعم من القادات العليا لتحقيق الأهداف الإصلاحية.
 - بفضل مشاركة المواطنين، يمكن للحكومة الإلكترونية، أن تساهم في تعزيز الثقة بين الحكومة والإدارة العامة، كما أن الحكومة الإلكترونية يمكنها، بفضل تحسين تبادل المعلومات وانخراط المواطنين مع الحكومة، أن تعزز الثقة بين المواطن والحكومة.

المصدر: OECD, «The e-Government Imperative, OECD e-Government Studies» (Paris, 2003), pp. 28-29
<http://pavroz.ru/dov/egovimperative.pdf>



4-1- نموذج نضج الحكومة الإلكترونية

إن تنفيذ مبادرة الحكومة الإلكترونية هي عملية مستمرة، ويمكن تحديد مقدار التقدم في مبادرة الحكومة الإلكترونية بتقسيمها إلى مراحل؛ بحيث تتميز مرحلة عن أخرى بمقدار التطور في مجال البنى التحتية والقدرات والمعرفة. ويُعدّ نموذجا النضج المطوران من قبل الأمم المتحدة¹² ومن قبل البنك الدولي¹³ من أكثر نماذج نضج الحكومة الإلكترونية انتشاراً، حيث يرى كلا النموذجين في الحكومة الإلكترونية عملية تطوير مستمرة يتم من خلالها إطلاق وتنفيذ مبادرة الحكومة الإلكترونية. وقد أجرت الأمم المتحدة دراسة مقارنة لنضج الحكومة الإلكترونية في جهات متعددة وتمكنت من خلالها من تمييز خمس مراحل لتقدم مبادرة الحكومة الإلكترونية، وذلك من خلال تقييم المحتوى والخدمات الإلكترونية المتاحة عبر المواقع المعتمدة كما هو مبين في الشكل 1.

12- United Nations Division for Public Economics and Public Administration and American Society for Public Administration, «Benchmarking E-government: A Global Perspective - Assessing the UN Member States» (2002), p. 2, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021547.pdf>

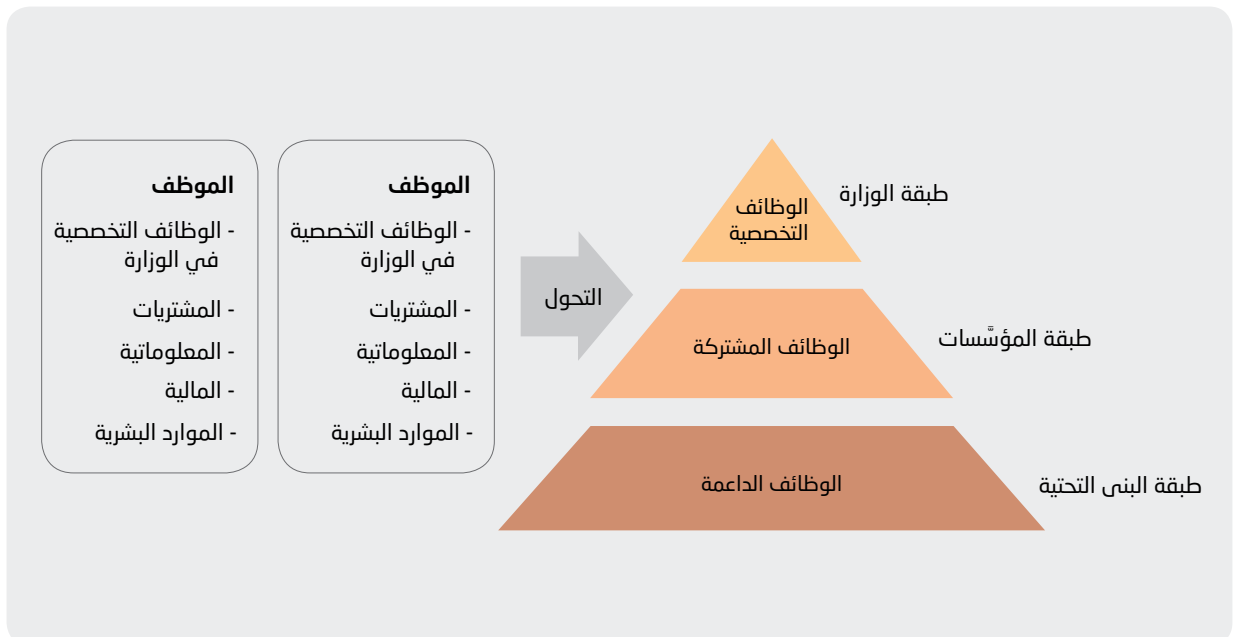
ويحتاج الانتقال إلى مرحلة التكامل إجراء تحول جذري في بنية الحكومة الإلكترونية من النموذج الأسطواني المنعزل (Silos) إلى النموذج الهرمي المتكامل كما هو مبين في الشكل 142.

الشكل 1- مراحل نضج الحكومة الإلكترونية



المصدر: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021547.pdf>
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan007462.pdf>

الشكل 2- التحول من النموذج الأسطواني إلى النموذج الهرمي للبيان الحكومي



المصدر: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN028607.pdf>

5-1- الحكومة الإلكترونية وتأثيراتها التنموية

بعد الفقاعة التي حلت بالشركات الرقمية (dot-com bubble)، لم يعد كافياً تبرير جدوى مبادرة الحكومة الإلكترونية بوضع الخدمات الحكومية إلكترونياً فقط (كما كان الحال في العقد الماضي)، حيث بينت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ضرورة تمكن مبادرة الحكومة الإلكترونية من المساهمة في تحقيق الأهداف الحكومية الرئيسية. لهذا أصبح من الضروري استخدام نماذج لدراسة مشاريع الحكومة الإلكترونية تماثل النماذج المستخدمة في دراسات الجدوى، وذلك من حيث الكلفة والمخاطر والعائد الاقتصادي المتوقع، سواءً كان هذا العائد للحكومة أم للمواطن.

يبين الجدول 3 نموذجاً للكلفة والعائد مصنفاً حسب الجهة المستفيدة في مجال مشاريع الحكومة الإلكترونية¹⁵.

الجدول 3- التغييرات الناجمة عن استخدام الخدمات الإلكترونية

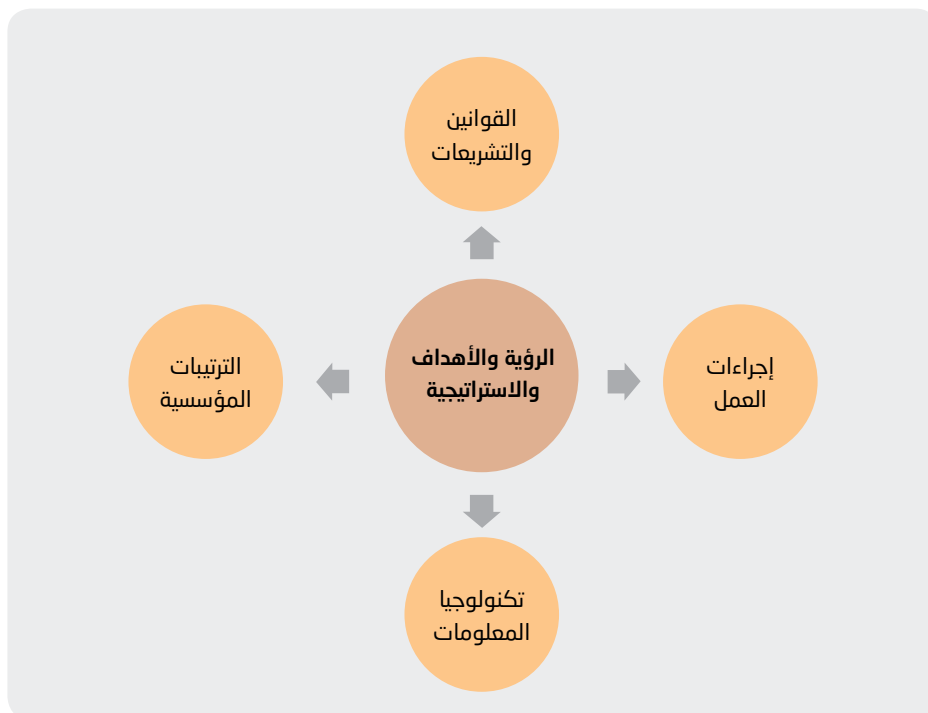
المواطنون وقطاع الأعمال	الحكومة	نوع المزايا الجهة المستفيدة
تخفيض الأعباء الإدارية، وتقديم الخدمات بسرعة وبجودة أعلى، وتحقيق اقتصاد في الوقت والمال.	تخفيض التكاليف ورصد الموارد الضرورية للمساهمة في التطوير والابتكار، ورفع قيمة المنتجات والخدمات وتحسين التكافؤ.	الكلفة المباشرة والعائد المباشر (أثر مالي)
زيادة رضى المواطن عبر تقديم الخدمات بشكل دائم (24/7)، وتقديم خدمات مخصصة بجودة مرتفعة، وتحسين النفاذ والتكافؤ، ومعالجة المحاذير الخاصة بالأمان والخصوصية، والشفافية والاختبار.	الحصول على المزايا الكلية للاستثمار، وتحقيق التكامل بين القنوات المتعددة لتقديم الخدمة، وتعزيز المشاركة في البيانات والخدمات مما يمكن الحكومة من عرض خدماتها استباقياً، مع الترويج لها وتقديمها عبر القنوات الأكثر ملاءمة للمواطن.	الكلفة المباشرة والعائد المباشر (أثر غير مالي)
تعزيز النمو من خلال تحسين بيئة قطاع الأعمال، وبناء المجتمع الرقمي، وتطوير بنية تحتية لتنفيذ الإجراءات على نحو آمن وموثوق.	دعم الشرعية من خلال دعم الأمن والثقة عموماً، وتحديث وتطوير الجهاز الحكومي، وضمان التكافؤ، وتحسين الاستجابة والمساءلة والمشاركة.	كلفة وعائد غير مباشرين للحكم الرشيد من خلال المشتريات

المصدر: Schonberger and Lazar, «From Electronic Government to Information Government», MIT press August 2007, ISBN: 9780262633499

6-1- عوامل النجاح الحرجة للحكومة الإلكترونية

يمكن تصنيف عوامل النجاح الحرجة للحكومة الإلكترونية ضمن المجموعات الخمس التالية¹⁶ المترابطة كما في الشكل 3:

الشكل 3- عوامل النجاح الحرجة في تنفيذ الحكومة الإلكترونية



المصدر: Soh Bong Yu, «e-Government of Korea: How we have been working with it», KADO presentation, p. 25



13- infoDev and Center for Democracy and Technology, «The e-Government Handbook for Developing Countries» (Washington D.C., 2002), <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan007462.pdf>

14- UNPAN «e-Government to Connected Governance, UNPAN e-Government Survey 2008» <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN028607.pdf>

15- Schonberger and Lazar, «From Electronic Government to Information Government», MIT press August 2007, ISBN: 9780262633499

16- Soh Bong Yu, «e-Government of Korea: How we have been working with it», KADO presentation, p. 25

1-6-1- الرؤية والأهداف والاستراتيجية

يتطلب نجاح الحكومة الإلكترونية وجود خطة بعيدة المدى تبنى على رؤية مُصاغة بعناية

يتطلب نجاح الحكومة الإلكترونية وجود خطة بعيدة المدى تبنى على رؤية مُصاغة بعناية، إذ لا يمكن للإجراءات التصحيحية المتسارعة أن تحقق النتيجة المطلوبة. ويعتبر التركيز على الصورة الكبرى في البداية هو الأسلوب الأمثل، حيث يتم التركيز على فهم ما يطلب تحقيقه من الحكومة عموماً (نظرة من الأعلى إلى الأسفل)، وذلك بالتزامن مع القيام بمهام تنفيذية صغيرة بأولويات واضحة (من الأسفل إلى الأعلى).

تعتبر الحكومة المتضامّة (Joined-up government) واحدة من أهم المفاهيم التي يجب تبنيها أثناء وضع استراتيجية للحكومة الإلكترونية، حيث يتم بناء تصور للخدمات وفقاً لاحتياجات المواطنين وقطاع الأعمال، وليس وفقاً للبنية الإدارية للحكومة، وقد تكون بعض الخدمات عابرة لأكثر من جهة حكومية¹⁷. يمكن للحكومة الإلكترونية المتكاملة أن تساهم في تحفيز التعاون بين الجهات الحكومية، وتساهم أيضاً في منع تكرار الاستثمارات في البنية التحتية والتطبيقات.

بشكل مختصر، يتطلب نجاح الحكومة الإلكترونية ما يلي:

- رؤية واضحة ودعم من القيادات؛
- دعماً فعالاً ومشاركة من المواطنين؛
- استراتيجية معدة جيداً تتضمن التزاماً بتقديم الموارد المطلوبة للتنفيذ.

1-6-2- القوانين والتشريعات

من الضروري أن يتم تحديث القوانين الحالية أو وضع قوانين جديدة تسمح بالتعامل مع الوثائق والتعاملات الإلكترونية.

تتطلب عمليات التطبيق لمبادرة الحكومة الإلكترونية التعامل مع مجموعة من القضايا القانونية والتشريعية، وذلك كي لا تعرقل القوانين المصممة للتعامل مع بيئة ورقية التعامل مع الخدمات الإلكترونية. لهذا فمن الضروري أن يتم تحديث القوانين الحالية أو وضع قوانين جديدة تسمح بالتعامل مع الوثائق والتعاملات الإلكترونية.

يمكن تصنيف التشريعات السيبرانية، تبعاً لموضوعها، في أربعة أنواع: النوع الأول يتضمن القوانين الهادفة إلى حماية المستخدم، مثل حماية الخصوصية والبيانات الشخصية وحماية حقوق المستهلك؛ والنوع الثاني يتعلق بالقانون الجزائي وهو خاص بمعالجة الجرائم والاستخدام السيئ للفضاء السيبراني؛ والنوع الثالث مرتبط بحماية الملكية الفكرية للمنتجات والبرامج والمعلومات المنشورة على الإنترنت بما يتلاءم مع أوضاع دول المنطقة وتحفيز الإبداع فيها؛ والنوع الرابع يهدف إلى تنظيم النشاطات الإدارية والتجارية على الفضاء السيبراني¹⁸.

أصدرت الإسكوا عام 2009 نموذجاً¹⁹ يحدد المواضيع الهامة لكل قانون من قوانين الفضاء السيبراني، لمساعدة البلدان في وضع تشريعاتها السيبرانية وفي تقييم قوانينها القائمة وتحديد مواضع النقص فيها. وقد طبقت الإسكوا هذا النموذج على عدد من بلدان المنطقة، وأصدرت جداول للبلدان الأعضاء تبين القوانين الصادرة في كل منها استناداً إلى هذا النموذج، ويتضمن النموذج المحاور التشريعية التالية:

- حماية البيانات الشخصية؛
- حرية وسرية المعلومات في الاتصالات الإلكترونية؛
- حقوق الملكية الفكرية والصناعية؛
- التجارة الإلكترونية؛
- المعاملات الإلكترونية؛
- الجرائم السيبرانية.

بالإضافة إلى النقاط السابقة، هناك مواضع أخرى يجب تغطيتها لضمان أن القوانين المعمول بها تدعم الحكومة الإلكترونية ولا تعرقلها. وبوجه عام يجب أن يتم وضع التشريعات الإضافية التالية لتتمكن الحكومة الإلكترونية من النجاح:

- قوانين/تعليمات متعلقة بالتغيير في سيرورة إجراءات العمل (Business processes) وفي نظم المعلومات؛
- قوانين/تعليمات متعلقة بالبنية التقني (IT architecture) للحكومة الإلكترونية، وإنشاء مركز بيانات حكومي متكامل.

1-6-3- الترتيبات المؤسسية

الترتيبات المؤسسية هي مجموعة من الصلاحيات والمسؤوليات وآليات التعاون التي تحكم سلوك الأفراد والمؤسسات في مجال معين. وتساهم الترتيبات المؤسسية في ضمان التعاون ضمن الحكومة، كما أنها تمكن القطاع الخاص من

17- OECD, «Denmark: Efficient e-Government for Smarter Public Service Delivery», OECD e-Government Studies, 3 June 2010, <http://www.oecd.org/dataoecd/43/55/45382552.pdf>

18- إسكوا، «مذكرة سياسية، تطوير وتنسيق التشريعات السيبرانية في المنطقة العربية»،

http://www.escwa.un.org/information/publications/edit/upload/E_ESCWA_ICTD_13_TP-2_A.pdf

19- <http://isper.escwa.un.org/FocusAreas/CyberLegislation/Template/tabid/201/language/ar-LB/Default.aspx>

**الهدف الأسمى
للحكومة الإلكترونية
هو أن تحدث تحولاً في
الحكومة؛ ولهذا يعتبر
تطوير إجراءات العمل
وسيرورتها أحد أهم
ركائز نجاح الحكومة
الإلكترونية**

المشاركة. وتكفل الترتيبات الصحيحة عملية المشاركة وتسرع عملية التنفيذ. إن معظم النشاطات المرتبطة بالحكومة الإلكترونية تتطلب تغييرات في طرق العمل الحالية ضمن الجهة الحكومية المعنية أو بين الجهات الحكومية المختلفة، كما أنها تتطلب التفاعل والتنسيق بين عدد من المشاريع التي تتبع لجهات حكومية مختلفة، ومن هنا تبرز أهمية وجود البناء المؤسسي الذي يمكنه لعب الدور التنسيقي المطلوب، وذلك من خلال بنية وصلاحيات مدروسة بعناية.

ولتصميم ترتيبات مؤسسية ناجعة لا بد من النقاط التالية:

- ضمان وجود قيادة قوية ومصممة على مبادرة الحكومة الإلكترونية؛
- التخطيط لإدارة تكنولوجيا المعلومات والتخطيط لإدارة التغيير؛
- إعداد الاعتمادات المالية وتحديد آليات إنفاقها؛
- التنسيق والتعاون؛
- الرصد وتقييم الأداء؛
- إنشاء مؤسسة للدعم التقني؛
- الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

1-6-4- إجراءات العمل

الحكومة الإلكترونية ليست مجرد تحويل إجراءات العمل من شكلها الورقي إلى إجراءات إلكترونية، أو تقديم الخدمات إلكترونياً، بل إن الهدف الأسمى للحكومة الإلكترونية هو أن تحدث تحولاً في الحكومة؛ ولهذا يعتبر تطوير إجراءات العمل وسيرورتها أحد أهم ركائز نجاح الحكومة الإلكترونية. إن فهم ضرورة تحويل الخدمة إلى شكلها الإلكتروني بعد تطوير الإجراءات الإداري (وليس قبله) وتحليصه من كل الخطوات غير الضرورية يشكل أهم مقومات نجاح الحكومة الإلكترونية؛ إذ قد لا تكون الطريقة الحالية للعمل الحكومي هي الطريقة الفضلى. وتعد إعادة هندسة الإجراءات إحدى تقنيات تطوير الإجراءات الإدارية، وهي تمكن من تصميم الإجراءات الداخلية ضمن كل جهة حكومية، والإجراءات بين الجهات الحكومية، وذلك بهدف رفع كفاءتها من خلال إزالة كل الخطوات ذات الكفاءة المنخفضة.

1-6-5- تكنولوجيا المعلومات

تغيير التكنولوجيا بوتيرة سريعة، غير أن أهم النقاط التي يجب أخذها في الحسبان أثناء اختيار التكنولوجيا والمصنعين هي:

- المستوى التقني للتطبيقات؛
- البنية التحتية للشبكات؛
- التشغيل البيئي؛
- التقييس؛
- القدرات البشرية والتكنولوجية.

إضافةً إلى النقاط السابقة، هناك بعض القضايا المساعدة التي تساهم في رفع أولوية برامج الحكومة الإلكترونية مثل: الإرادة السياسية والضغط غير الحكومي وتوفر المهارات الإدارية والتقنية في الحكومة للقيام بالأعمال المطلوبة²⁰.

ويبين الإطار 3 بعض المبادئ العامة الواجب اتباعها أثناء اختيار التكنولوجيا²¹.

الإطار 3- المبادئ العامة الواجب اتباعها أثناء اختيار التكنولوجيا

- يفضل النظر بأفق واسع ومدى بعيد إلى التوجهات التقنية، إذ إن التوجه الحالي ينحو إلى زيادة عرض الحزمة والحوسبة المنتشرة (في كل زمان ومكان). وسيكون هناك نفاذ أكبر للإنترنت باستخدام الأجهزة المحمولة والمرتبطة بشبكة لاسلكية (الهاتف النقال/المحمول، أجهزة المساعدة الشخصية الرقمية، الحاسوب اللوحي).
- يفضل تبني المعايير المفتوحة، التي تساهم في تعزيز التشغيل البيئي (Interoperability) وفي تطوير أنظمة مستقلة عن المنصات، وهو ما يشكل حماية للاستثمارات التقنية، إذ إنها ستجعل الأنظمة قابلة للعمل في بيئات تشغيل متعددة. كما أنها سوف تساهم في التخلص من الاعتماد على منتج محدد وتساعد في تبني تكنولوجيا تواكب التغيرات المستقبلية.

20- Richard Heeks, «Government Success/Failure: Definitions», 2008, <http://www.egov4dev.org/success/sfdefinitions.shtml>

21- Stephen Marquard, «African Schoolnet Toolkit», Vancouver, Commonwealth of Johannesburg, SchoolNet Africa, 2005, pp. 44-45, <http://www.col.org/SiteCollectionDocuments/African%20schoolnet%20toolkit.pdf>.

- يفضل انتقاء التكنولوجيات المستقرة وليس التكنولوجيات الأحدث، لأن أحدث التكنولوجيات تعاني من كلفة تركيب وصيانة كبيرة وتتعرض للتغيرات بوتيرة أسرع من التكنولوجيات المستقرة.
- يفضل استخدام تكنولوجيا مستدامة ومناسبة للمتطلبات، فالتكنولوجيا يجب أن تكون مناسبة للمهمة المطلوب تحقيقها، وأن تكون مقبولة الكلفة وأن تكون صيانتها سهلة.

المصدر: <http://www.col.org/SiteCollectionDocuments/African%20schoolnet%20toolkit.pdf>

نشاط يمكن القيام به



- 1- في حال وجود خطة للحكومة الإلكترونية في بلدك، أجر مراجعة للخطة باستخدام قائمة عوامل النجاح الحرجة المبينة سابقاً.
- 2- ناقش الترتيبات المؤسسية المتعلقة بسياسات ومشاريع الحكومة الإلكترونية في بلدك؛ ثم بين نقاط القوة والضعف في هذه الترتيبات.

7-1- عوامل المخاطرة في تنفيذ مبادرة الحكومة الإلكترونية

هناك العديد من التجارب الفاشلة لمشاريع الحكومة الإلكترونية، والتي لم تتمكن من تحقيق التوقعات. وعموماً، يمكن تصنيف المخاطر المتعلقة بالحكومة الإلكترونية إلى قسمين: قسم يتعلق بالمواطنين، وقسم يتعلق بالحكومة.

7-1-1 المخاطر المتعلقة بالمواطن

- الفجوة الرقمية؛
- توقعات منخفضة؛
- محدودية في الاطلاع على التكنولوجيا؛
- محدودية في القدرة على استخدام التكنولوجيا؛
- ضعف الحافز لاستخدام التكنولوجيا؛
- ضعف الثقة في التكنولوجيا؛
- فهم خاطئ لما يمكن أن تقدمه التكنولوجيا.

7-1-2 المخاطر المتعلقة بالحكومة

- التعقيد؛
- تركيز كل جهة حكومية على نفسها فقط؛
- ضعف في القدرات؛
- محدودية في الموارد البشرية المناسبة؛
- محدودية في الموارد المالية اللازمة للعمل.

رغم وجود مفاهيم متعددة لمعنى الفشل، إلا أن إحدى الدراسات²² بينت أن 35 بالمائة من مشاريع الحكومة الإلكترونية قد فشلت فشلاً كاملاً، وعانت 50 بالمائة من المشاريع من فشل جزئي، في حين لم ينجح سوى 15 بالمائة من المشاريع. ونبين فيما يلي أهم العوامل التي أدت لفشل مشاريع الحكومة الإلكترونية في الدول النامية:

- المحدودية في التوافق ضمن الحكومة - ممانعة داخلية؛
- الاستراتيجيات والخطط غير الملائمة، حيث جرى تقديم الحكومة الإلكترونية كوجبة جاهزة وبأسلوب غير منهجي؛
- الضعف في الكوادر البشرية بسبب نقص برامج رفع القدرات على المستوى الفردي وعلى المستوى المؤسسي؛

22- National Information Society Agency, «Bridging Asia through e-Government», paper presented at the Asia e-Government Forum, 2007, Seoul, Republic of Korea, 20 September 2007

يعتبر تنفيذ مبادرة
الحكومة الإلكترونية
من المواضيع المعقدة
والخطرة، وذلك لكونها
تتطلب تغييراً في السلوك

- غياب الخطط الاستثمارية؛
- محدودية الجهات المزودة للنظم المعلوماتية؛
- التكنولوجيات غير الناضجة، وذلك بسبب التركيز الزائد على تنفيذ مشاريع بأهداف تقنية بحتة؛
- التنفيذ المتسرع دون إتاحة الوقت الكافي للاختبارات والتحضير.

يعتبر تنفيذ مبادرة الحكومة الإلكترونية من المواضيع المعقدة والخطرة، وذلك لكونها تتطلب تغييراً في السلوك. ولهذا على الحكومات أن تقود عمليات التخطيط والتنفيذ للحكومة الإلكترونية، وألا يقتصر التركيز على مجرد إدارة مشاريع بأهداف تكنولوجية أو الاقتصار على تقديم الخدمات والمعلومات إلكترونياً.

لقد طورت الحكومات استراتيجيات وخطط تنفيذ متباينة للحكومة الإلكترونية، وذلك بحسب مدى جاهزية وقدرات كل حكومة. ولهذا فمن المفيد التأكيد على أنه لا يوجد حل واحد يصلح لكل الحالات. فعلى سبيل المثال، الحكومات العربية تتصف بتباينات في أنظمتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية وفي أنظمة الحكم، ولهذا فهي تحتاج لمقاربات مختلفة مخصصة لحالة كل بلد.

نشاط يمكن القيام به



- 1- أعط مثالاً عن مشروع فاشل (أو حقق نتائج جزئية) للحكومة الإلكترونية في بلدك. صف المشروع وبين أسباب فشله.
- 2- بين أهم العقبات التي تعيق استخدام المواطنين في بلدك لخدمات الحكومة الإلكترونية.

8-1- معدلات استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية

ركز واضعو السياسات في السنوات الأولى على تحقيق معدلات مرتفعة في إتاحة الخدمات الحكومية إلكترونياً (من جهة العرض)، إلا أن السنوات الأخيرة شهدت تحول الاهتمام نحو معدلات استخدام هذه الخدمات من قبل المواطنين وقطاع الأعمال (من جهة الطلب). إذ أدركت معظم الحكومات أن تحقيق النتائج المتوخاة للحكومة الإلكترونية مرتبط بعدد مستخدمي الخدمات الإلكترونية وبمدى تكرار هذا الاستخدام. كما أن بعض الدول قد بدأت بتقييم جدوى الاستثمار في مبادرات الحكومة الإلكترونية بمعدلات استخدام الخدمات التي توفرها²³. ويبين الشكل 4 توضحاً لتأخر مؤشر معدلات الاستخدام عن مؤشر نسبة النمو في إتاحة الخدمات في أوروبا²⁴.

الشكل 4- مقارنة بين نمو معدل الإتاحة ومعدل الاستخدام للخدمات الإلكترونية



المصدر: Eurostat data on e-government usage by individuals (October, 2007); The User Challenge Benchmarking – The Supply of Online Public Services, 7th Measurement (September 2007), prepared by Cap Gemini for European Commission

23- UNDESA, «United Nations E-Government Survey 2012: E-Government for the People», <http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2012-Survey/unpan048065.pdf>

24- European Commission Directorate General for Information Society and Media, «The User Challenge — Benchmarking the Supply of Online Public Services», 7th Measurement, September 2007, http://www.ut.is/media/utvefur-skjol/CapGemini_2007.pdf

1-9-1- الحكومة الإلكترونية

تتكون الحكومة من بنية مؤسسية عليا تضع السياسات والتشريعات وتتخذ القرارات. وتشمل عمليات الحكومة العديد من المعاملات الداخلية بين المسؤولين والجهات الحكومية قبل أن تصبح مخرجات هذه القرارات معروفة للعامة ومؤثرة في النظام ككل. أما الحكومة، فتتعلق بالعلاقة بين الحكومة والمواطنين، وعليه فهي عملية ذات مسارات عدة. وتتكون الحكومة من وظائف وعمليات وأهداف وأداء وتنسيق، وهي تُرى كعمليات تشاركية بين الحكومة والمواطنين. غالباً ما تستخدم مصطلحات «الحكومة الإلكترونية» و «الحكومة الإلكترونية» بالتبادل، مما يؤدي إلى بعض اللبس. فالحوكمة موضوع أوسع يعنى بالتعامل مع مجموعة واسعة من العلاقات بين الحكومة والمواطنين، فيما تعنى الحكومة بالتعامل اليومي مع الوظائف المتعلقة بتوفير الخدمات للجمهور في مجالات التعليم والصحة والضرائب وإدارة الأراضي، وما شابه ذلك. فإذا كانت الحكومة هي الجهاز الرسمي لإدارة النظام بفعالية، فالحوكمة هي النتيجة المجربة من قبل أولئك على الطرف المتلقي²⁵.

الحكومة الإلكترونية
ممارسة الحكم من
خلال وسائل إلكترونية
لتحقيق كفاءة وسرعة
وشفافية في عملية
إيصال المعلومات
للجمهور ولباقي الجهات
الحكومية

1-9-1-1 تعريف الحكومة الإلكترونية

أوردت منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (اليونيسكو) التعريف التالي للحكم والحوكمة الإلكترونية (e-governance):

«الحكم هو ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية بهدف إدارة قضايا الدولة، ومنها حق المواطنين في التعبير عن اهتماماتهم وممارسة حقوقهم والتزاماتهم القانونية.

يمكن فهم الحوكمة الإلكترونية بأنها ممارسة الحكم من خلال وسائل إلكترونية لتحقيق كفاءة وسرعة وشفافية في عملية إيصال المعلومات للجمهور ولباقي الجهات الحكومية، ومن أجل قيام الحكومة بمهامها الإدارية²⁶.»
أما المجلس الأوروبي فقد أورد التعريف التالي للحوكمة الإلكترونية²⁷:

«استخدام التكنولوجيات الإلكترونية في المجالات الثلاثة التالية:

- العلاقة بين السلطة والمجتمع المدني؛
- قيام السلطة بوظائفها في جميع مراحل العملية الديمقراطية (الديمقراطية الإلكترونية)؛
- تقديم الخدمات العامة (الخدمات الإلكترونية).

1-9-2- مكونات الحكومة الإلكترونية

تتطلب مبادرة الحوكمة الإلكترونية - كما يبين الشكل 5 - العمل على ثلاثة مكونات مترابطة ترابطاً وثيقاً فيما بينها، كما تحتاج إلى ثلاثة مكونات مساعدة ترتبط بها. بما أن مكونات الحكومة الإلكترونية تشكل بعض مكونات الحوكمة الإلكترونية التي تعتبر المفهوم الأكثر تطوراً، سيتم الاقتصار على استخدام مصطلح الحوكمة الإلكترونية حين مناقشة الاستراتيجيات والسياسات، لأنه قد أصبح من الضروري على المستوى الاستراتيجي أن يتم لحظ كافة مكونات الحوكمة الإلكترونية بدلاً من الاقتصار على الحكومة الإلكترونية فقط²⁸.

المكونات الأساسية للحوكمة الإلكترونية:

- الإدارة الإلكترونية (e-administration): الاستثمار الحكومي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية المركزية والمحلية، ولتحسين وظائف عملها وكفاءتها؛
- تقديم الخدمات الإلكترونية (e-services): الاستثمار الحكومي في مجال تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً للجميع؛
- المشاركة الإلكترونية (e-participation): الاستثمار الحكومي في تعزيز التفاعل بين المؤسسات الحكومية والمواطن، وذلك للحصول على سياسات أفضل وخدمات أعلى كفاءة، وعلى أداء حكومي متميز. ويرتبط هذا المكون بالتصويت والمساءلة ودعم مؤسسات المجتمع المدني وتطوير البرلمانات.



25- Thomas B. Riley, «E-Government vs. E-Governance: Examining the Differences in a Changing Public Sector Climate», International Tracking Survey Report '03, no. 4 (London, Commonwealth Secretariat, 2003).

26- Defining E-Governance, (http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=4404&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

27- «Promoting e-Governance, the SMART way forward», chapter 2: e-Governance: Conceptual Framework

28- UNDP «From Connectivity to Service Delivery (Case studies in e-governance)», Democratic Governance, 2013

لم يعد المواطن راضياً
بعلاقة وحيدة الاتجاه مع
الحكومة، بل أصبح راعياً
في المشاركة في تحديد
الأولويات والتأثير على
القرارات

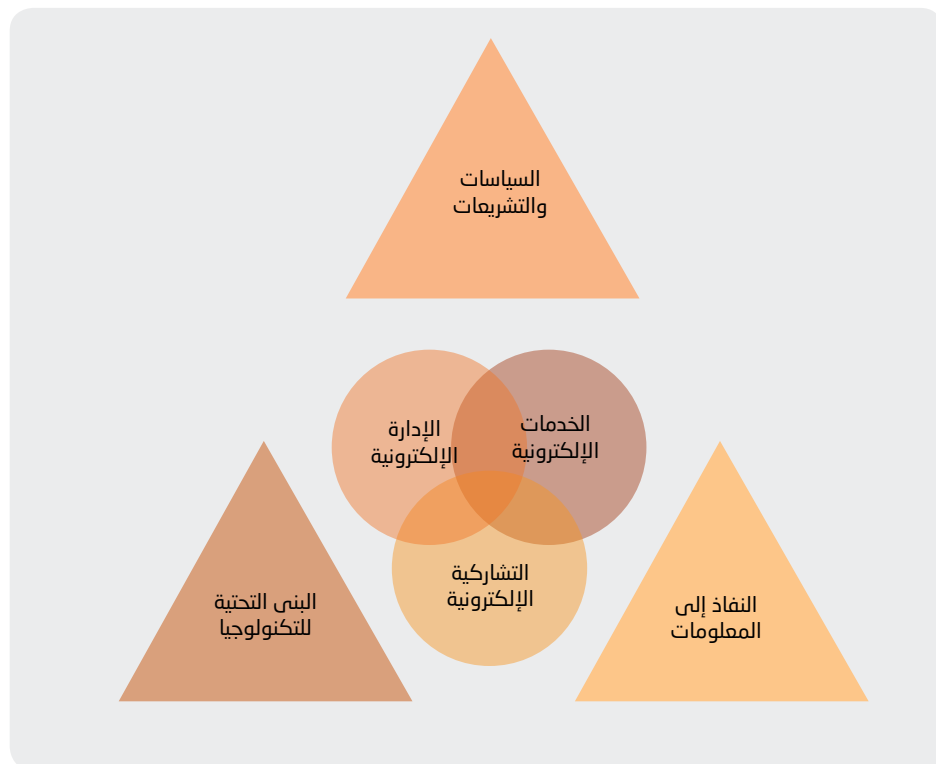
1-9-3- المكونات المساعدة للحكومة الإلكترونية

- بيئة السياسات والتشريعات: الاستثمار الحكومي لدعم إطلاق وتنفيذ مشاريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم في التنمية وفي تعزيز السياسات والتشريعات والقواعد الناظمة للحكومة الإلكترونية، والاستثمار في بناء القدرات المؤسسية الداخلية للجهات الحكومية المعنية بوضع السياسات ومراقبة تنفيذها.
- الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ويتضمن الاستثمار في البنى التحتية لكلا القطاعين العام والخاص، وفي الربط بالإنترنت لتعزيز استخدام المواطنين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل مراكز التواصل ومنها مراكز النفاذ في المناطق النائية والمحرومة والمراكز العمومية لاستخدام الإنترنت.
- النفاذ إلى الإنترنت: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز الرقمنة واستخدام المعلومات الحكومية بشكلها الرقمي من قبل المواطنين؛ وهي ترتبط بشكل كبير بالتشريعات الوطنية الخاصة بالنفاذ للمعلومات الحكومية (مثل قانون حرية المعلومات).

1-9-4- التحول من الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة الإلكترونية

استثمرت المؤسسات الحكومية خلال العقد الماضي مبالغ ضخمة في التطبيقات التكنولوجية للحكومة الإلكترونية، وذلك كي تتمكن من تقديم خدمات أفضل وتحقيق وفر ناجم عن تقديم الخدمات بكفاءة أعلى. وبالرغم من تحقيق الحكومة الإلكترونية لنتائج هامة في التصدي لبعض التحديات مثل تحسين نفاذ المواطنين إلى المعلومات بشكل إلكتروني عبر أغطية متعددة وتطوير إجراءات العمل وإدارة أداء المؤسسات، إلا أن الحكومة الإلكترونية أدت إلى نتائج محدودة في مجال الإصلاح الإداري وتطوير طرق تقديم الخدمات الحكومية. لقد تغيرت توقعات المواطنين من الحكومة، إذ لم يعد المواطن راضياً بعلاقة وحيدة الاتجاه مع الحكومة، بل أصبح راعياً في المشاركة في تحديد الأولويات والتأثير على القرارات المتخذة وعلى السياسات والمشاركة في تصميم الخدمات ومساءلة الحكومة عن نتائج عملها. وأدى ذلك لتغيير في السياسات الحكومية بحيث أصبحت لا تقتصر على تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية أكبر بل أصبحت السياسات تعمل على تمتين العلاقة بين المواطن والحكومة وهو ما يدخل في صلب الحكومة الإلكترونية²⁹.

الشكل 5- المكونات الستة للحكومة الإلكترونية



29- Accenture, «From e-Government to e-Governance», <http://nstore.accenture.com/egovernance/x/From%20e-Government%20to%20e-Governance.pdf>

المصدر: UNDP, «From Connectivity to Service Delivery: Case Studies in e-Governance», Democratic Governance, 2013

2- التخطيط الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية

يهدف هذا الفصل إلى:



- ✓ تقديم لمحة تعريفية عن التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ عرض لمراحل تطوير استراتيجية الحكومة الإلكترونية.
- ✓ توضيح أهمية التقييم الجيد للجهازية المحلية في إنجاح عملية تطوير استراتيجية الحكومة الإلكترونية.

مبادرة الحكومة الإلكترونية هي عملية تغيير طويلة المدى تشارك فيها جهات حكومية متعددة وتحتاج إلى عشرات البرامج والمشاريع المترابطة، التي تنفذ في أوقات متتالية أو متراكبة، من قبل جهات مختلفة. لذلك فمن الضروري أن تكون هناك استراتيجية تضمن انسجام وتناسق البرامج والمشاريع التي سيتم إطلاقها، وأن تساهم جميعها في تحقيق رؤية موحدة. ولما كانت أهداف الحكومة الإلكترونية متضمنة في أهداف الحوكمة الإلكترونية - كما بيننا في الفصل السابق - فإن الاستراتيجيات يجب أن تغطي الإطار الأوسع، أي الحوكمة الإلكترونية، ولهذا فسيتم الاقتصار على مصطلح الحوكمة الإلكترونية أثناء مناقشة وضع الاستراتيجيات.

2-1-1- منهجية التخطيط الاستراتيجي

2-1-1-1- التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عمل منهجي منظم يهدف إلى اتخاذ مجموعة من القرارات والخطوات التي تحدد شكل المؤسسة واتجاه تطورها المستقبلي. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة ومنهجية يتم فيها اتخاذ القرارات حول النتائج المراد الوصول إليها خلال بضع سنوات (3-5 سنوات)، والقرارات المتعلقة بكيفية الوصول إلى هذه النتائج (وذلك عن طريق تحليل القدرات الداخلية والتوجهات الخارجية)، كما تشمل كيفية قياس وتقييم النجاح.

تعتبر الاستراتيجية الناتجة عن هذا العمل خريطة طريق تقود تحول المؤسسة من وضعها الحالي إلى الوضع المأمول على المدى المتوسط والبعيد، كما تحدد بوضوح الرؤية والرسالة والقيم والغايات والأهداف والسياسات التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف المحددة.

2-1-1-2- منهجية تطوير الاستراتيجية³⁰

كما يبين الشكل 6 مرور عملية تطوير الاستراتيجية بمجموعة من المراحل المتتالية وهي:

- التخطيط لمجمل العملية: وتتضمن الحصول على الالتزامات الضرورية وتوفير الموارد اللازمة للقيام بعملية تطوير الاستراتيجية (موارد مالية - أشخاص - تعاون)؛
- مرحلة وضع الإطار الاستراتيجي: وتتضمن الرؤية والرسالة والقيم والنتائج المتوخاة وأهم أصحاب المصلحة في عملية تطوير الاستراتيجية؛
- مرحلة التحليل: وتتضمن إجراء عمليات التحليل للبيئة الداخلية والخارجية لمجموعة من المجالات التي قد تساهم إيجابياً في تنفيذ الاستراتيجية أو تعيقها؛



30- UN University, «Strategic Planning for Electronic Governance», <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan040196.pdf>

الشكل 6- منهجية تطوير الاستراتيجية

تتباين استراتيجيات
الحكومة الإلكترونية من
دولة إلى أخرى بسبب
اختلاف الظروف الخاصة
بكل بلد



المصدر: <http://www.uy1.uninet.cm/downloads/pdf/Strategic%20Planning%20for%20Electronic%20Governance.pdf>

- مرحلة تطوير الاستراتيجية: وتتضمن التحليل الرباعي (SWOT analysis) ومناقشة نتائج التحليل مع أوسع شرائح ممكنة بهدف ضمان أكبر دقة ممكنة ووضع الأهداف الاستراتيجية وطرق قياسها.
- تنفيذ الاستراتيجية: وتتضمن انتقاء المبادرات الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحديد أولوياتها
- ضبط الاستراتيجية: وتتضمن مراقبة تقدم العمل في الاستراتيجية وتقديم معلومات تساهم في ضبط تقدم عمل الاستراتيجية.

2-2- مكونات استراتيجية الحكومة الإلكترونية

تتباين استراتيجيات الحكومة الإلكترونية من دولة إلى أخرى بسبب اختلاف الظروف الخاصة بكل بلد، وبالتالي الخلاف في نوعية ودرجة التغيير الواجب (أو الممكن) تحقيقه عن طريقها، ومع ذلك فإن معظم استراتيجيات الحكومة الإلكترونية لا تخلو من العناصر الآتية:

- تعريف مبادرة الحكومة الإلكترونية، وتوصيف مخرجاتها المرغوب فيها؛
- التحديد الدقيق للمتطلبات السابقة للنجاح (تقييم الجاهزية)؛
- خطة التواصل مع أصحاب المصلحة؛
- تعريف واضح للأهداف والغايات والاستراتيجيات؛
- السياسات الممكنة والداعمة؛
- محفظة المبادرات (Initiative portfolio)، وإجراءات تنفيذها؛
- نماذج الأعمال لخاصية الاستدامة.

أسئلة للتفكير



- 1- من هم أصحاب المصلحة في تنفيذ استراتيجية الحكومة الإلكترونية في مؤسستك؟
- 2- كيف تساهم مؤسستك في تقديم قيمة مضافة لأصحاب المصلحة؟
- 3- هل هناك طرق تمكن مؤسستك من تقديم قيمة مضافة أفضل لأصحاب المصلحة؟
- 4- هل تساهم مبادرة الحكومة الإلكترونية في تقديم قيمة مضافة أفضل؟

2-3-3- خطوات تطوير استراتيجية الحوكمة الإلكترونية

على الرغم من تشابه الخطوات التي تتبعها الدول المختلفة لتطوير استراتيجيات الحوكمة الإلكترونية، فإن المنطق يقتضي أن تتبنى كل دولة سياسات متباينة تتناسب مع مستوى الجاهزية الخاص بها، ومع ظروفها الداخلية والخارجية. ولهذا، لا بد من إيلاء عملية تطوير الاستراتيجية الاهتمام الكافي، وعدم النظر إليها كعملية تطوير وثيقة مكتوبة. إذ إن عملية تطوير الاستراتيجية تشمل على آلية للحوار والنقاش ما بين مختلف أصحاب المصلحة، وبينهم وبين الخبراء والفنيين المشاركين في إعداد الاستراتيجية، وذلك للتوصل إلى رؤية مشتركة حول مختلف القرارات المتعلقة بالاستراتيجية. ومن أهم الأمور الواجب بحثها تقدير نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT) المتعلقة بمختلف المجالات التي تتم دراستها، وتبني السياسات الملائمة لهذا الفهم، والكفيلة بالبناء على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ومحاولة الاستفادة من الفرص وتجاوز التحديات. لكن هذا لا يعني أن عمليات التنفيذ لن يكون لها تحدياتها أو فرصها التي سيتم اكتشافها خلال التنفيذ، ولهذا تخضع الاستراتيجيات لعمليات مراجعة وتصويب دورية لضمان معالجة المستجدات التي تبرز أثناء التنفيذ.

ويمكن تمييز الخطوات الأساسية التالية التي يتم اتباعها أثناء تطوير استراتيجية الحوكمة الإلكترونية³¹.

2-3-3-1- تقييم الجاهزية للحوكمة الإلكترونية



يجري تقييم الجاهزية في المجالات الثمانية المبينة في الجدول 4.

-31
المرجع السابق

الجدول 4- مجالات تقييم الجاهزية

يتطلب التوجه نحو الحوكمة الإلكترونية التزاماً قوياً من القيادة السياسية، ويجب أن يشمل هذا الالتزام القطاع الخاص والمجتمع المدني، لضمان قيام كل جهة بلعب دورها في التغيير المأمول.
نقاط التقييم:

- المجال السياسي
- مدى الالتزام بالحكم الرشيد
- مدى الوعي لأهمية الاستفادة من الحوكمة الإلكترونية لتحقيق الحكم الرشيد
- دور القيادة في إدارة التغيير المطلوب وضمان اهتمام وتفاعل أصحاب المصلحة
- نظرة المواطن إلى الحكومة وعمق الشعور بالانتماء الوطني
- مدى مشاركة المواطنين والمجتمع المدني في القضايا الحكومية

التشريعات والقواعد الناعمة ضرورية لضمان تبادل المعلومات ضمن الحكومة، وبين الحكومة وكل من المواطنين وقطاع الأعمال. كما أن التشريعات ضرورية لتوفير الشروط الاقتصادية التي تسمح بانتشار واسع للتكنولوجيا والخدمات والتجهيزات الإلكترونية.

نقاط التقييم:

- مجال التشريعات والقواعد الناعمة
- تشريعات الخصوصية
- تشريعات الأمان
- مدى تحرير قطاع الاتصالات
- الأنظمة المالية التي تسمح بشراء المنظومات المعلوماتية

الحوكمة الإلكترونية تتطلب تغييرات في طرق عمل المؤسسات، لذلك فمن الضروري أن تتم إدارة التغيير على نحو منظم.

نقاط التقييم:

- المجال المؤسسي
- الهيكليات الإدارية وتاريخ تغييرها
- إصلاح الإدارة العامة
- إصلاح الوظيفة العامة
- وحدة التنسيق المركزية
- العلاقات بين الجهات الحكومية
- صلاحيات ومسؤوليات وكيل التغيير

يتطلب إطلاق وتنفيذ ومتابعة الحوكمة الإلكترونية إلمام الكوادر الحكومية بمجموعة من المهارات والمعارف، وأن تخضع لتوجيه إيجابي في هذا المجال، وذلك لتجنب ممانعة التغيير.

نقاط التقييم:

- مجال الموارد البشرية وتثقيفها
- الثقافة والعادات واللغة
- الموقف من التغيير
- المستوى التعليمي للموظفين
- ثقافة التشارك في المعلومات والمعارف
- مدى الإلمام في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدام الإنترنت
- الثقافة المؤسسية في القطاع الحكومي
- مهارات الإدارة في المؤسسات الحكومية
- مدى نضج مفهوم خدمة المواطن في الإدارة العامة

تتطلب عملية إطلاق مبادرة للحكومة الإلكترونية تمويلاً كبيراً نسبياً، ولهذا فإن ضمان استمرارية التقدم في مبادرة الحكومة الإلكترونية تتطلب التخطيط الدقيق والمبتكر لمصادر التمويل المختلفة التي يمكن أن تساند المبادرة في مراحلها المختلفة.

نقاط التقييم

- الموارد المالية المتاحة
- آلية تخصيص الاعتمادات المالية
- الدخل الوطني/القومي ومكوناته الرئيسية
- إمكانية الاستفادة من موارد تمويل بديلة
- الشراكة مع القطاع الخاص
- إمكانية الاستفادة من الجهات الممولة والمانحة
- آليات التمويل من خلال صناديق مخصصة للاستثمار المغامر

الجاهزية المالية

يجب أن تكون مبادرة الحكومة الإلكترونية مفهومة ومتوافقاً عليها بين مختلف أصحاب المصلحة، للتأكد من أن نتائجها ستعكس إيجاباً على الجميع، ولهذا فإن التواصل مع مختلف أصحاب المصلحة هو الضمان الرئيسي لإجراء عملية التغيير التي تحصل نتيجة لمبادرة الحكومة الإلكترونية.

نقاط التقييم:

- معرفة مختلف أصحاب المصلحة
- معرفة طرق التواصل مع مختلف أصحاب المصلحة والقنوات التي يجب استخدامها لتأمين التواصل المطلوب
- وجود خطة للتواصل
- مدى الوعي لأهمية الحكومة الإلكترونية ولتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- المشاركة في المعلومات والمعارف

آليات التواصل

تقف البنية التحتية التقنية الضعيفة عائقاً أمام الدول النامية، وتحد من قدرتها على تنفيذ مبادرات الحكومة الإلكترونية، كما أن وجود أنظمة تقنية قديمة قد تشكل عائقاً أثناء عمليات التنفيذ. وتعاني بعض الدول من توزع غير متجانس للنشاطات الاقتصادية مما يؤدي إلى عدم تجانس البنى التحتية التكنولوجية في المواقع الجغرافية المختلفة، وذلك من قبل القطاعين العام والخاص.

نقاط التقييم:

- البنية التحتية التكنولوجية
- معدلات النفاذ في مجال الاتصالات
- الفروق بين المناطق الحضرية والريفية
- التجهيزات والبرمجيات المتوفرة أو التي يمكن توفيرها
- معايير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومدى انتشار وتنظيم استخدامها

البنية التحتية

لا بد من توافر نظم المعلومات وبنوك المعلومات الإلكترونية والإجراءات المؤتمتة الكفيلة بالتزويد بالبيانات التي تحتاجها مبادرة الحكومة الإلكترونية.

نقاط التقييم:

- الأنظمة القديمة
- البيانات المتاحة إلكترونياً، وإمكانات الوصول إليها
- إجراءات جمع البيانات والمعلومات وتقييمها
- جودة وأمان البيانات والمعلومات
- القدرات المتاحة لتحليل البيانات واستخدام المعلومات
- سياسات المعلومات المعتمدة

الجاهزية في

مجال البيانات

والمعلومات

المصدر: Strategic Planning for Electronic Governance, UNEGov.net School on Foundations of Electronic Government

الجدول 5- تقييم الجاهزية في مجال التشريعات والقوانين في الإمارات العربية المتحدة

القانون/ التشريع	متوفر/ غير متوفر
الهوية الإلكترونية	قانون رقم 1 لعام 2006 (المعاملات والتجارة الإلكترونية)
سرية البيانات	غير متوفر
خصوصية البيانات	غير متوفر
الجرائم الإلكترونية	قانون رقم 2 لعام 2006 (مكافحة جرائم تقنية المعلومات)
قانون براءات الاختراع والنماذج الصناعية	قانون رقم 44 لعام 1992 في شأن تنظيم وحماية الملكية الصناعية لبراءات الاختراع والرسوم والنماذج الصناعية
قانون الملكية الفكرية	قانون اتحادي رقم 40 لعام 1992 في شأن حماية المصنفات الفكرية وحقوق المؤلف
حرية المعلومات	غير متوفر
مبادرة تطوير تقنية قطاع المعلومات والاتصالات	قرار رقم 1/28/3 و1 بشأن تنظيم قطاع الحكومة الإلكترونية
المشاركة في المعلومات عبر الحكومة	غير متوفر

المصدر: http://government.ae/documents/10138/98433/eGov_Strategy_01-04-2012_Ar_new.pdf



يبين الجدول 5 نتيجة تقييم الجاهزية لدولة الإمارات العربية المتحدة في مجال التشريعات والقوانين المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات³²، حيث يبين الجدول التشريعات التي يجب توفرها لدعم مبادرة الحكومة الإلكترونية، وتلك التي تم تطويرها فعلاً في الإمارات العربية المتحدة، مما يساهم في تحديد التدخل الضروري لاستكمال المنظومة التشريعية.

يعبر عن رؤية الحكومة الإلكترونية بعبارة تحدد الغايات المتوسطة والبعيدة المدى التي توجه خريطة الطريق وتعتبر الدليل الذي سيقود عملية التغيير المؤسسي

ملاحظات حول تقييم الجاهزية:

- عملية تقييم الجاهزية تعتبر من أهم مراحل تطوير الاستراتيجية ويجب التأكد من دقة وعمق التقييم؛
- يفضل عقد مجموعة من ورشات العمل التخصصية التي تضم أصحاب المصلحة والخبراء لمناقشة كل من مجالات التقييم المبينة سابقاً، وذلك للوصول إلى أفضل تقييم متوافق عليه. ومن الممكن أن يسبق ورشات العمل إجراء استبيانات تساهم في تهيئة المعلومات المطلوبة قبل عقد ورشات العمل؛
- الورشات التخصصية تساهم في رفع الوعي لدى أصحاب المصلحة حول مستلزمات تنفيذ مبادرة الحكومة الإلكترونية؛
- عملية التقييم تساهم في اكتشاف نقاط الضعف، ومن ثم تشكل الخطوة الأولى لمعالجتها لاحقاً؛
- نتائج عملية التقييم تشكل أساساً لوضع الاستراتيجيات الحكومية المتعلقة بنظم المعلومات؛
- تساهم عملية التقييم في وضع أسس الرصد والتقييم اللاحق؛
- يجب أن تجري عمليات التقييم على نحو دوري ومنهجي، وأن يتم جمع بيانات متماثلة مما يسمح بعمليات المقارنة وقياس التطور.

أسئلة للتفكير



- 1- هل تشكل المجالات الثمانية المبينة في الجدول 4 صورة كافية عن عملية تقييم الجاهزية؟
- 2- في حال كان الجواب «لا»، ما هي المجالات الأخرى التي ترى أهمية أخذها بالحسبان في بلدك أثناء قياس الجاهزية؟

نشاط يمكن القيام به



- 1- كيف تصمم عملية تقييم للجاهزية على المستوى الوطني؟
- 2- صمم الاستبيان المناسب لجمع المعلومات الخاصة بالجاهزية، ويمكنك الاستعانة بنماذج أخرى (نموذج تقييم UNDESA) كنقطة انطلاق لعملية التصميم³³.

2-3-2- تحديد الرؤية المتعلقة بالحكومة الإلكترونية

يعبر عن رؤية الحكومة الإلكترونية بعبارة تحدد الغايات المتوسطة والبعيدة المدى التي توجه خريطة الطريق وتعتبر الدليل الذي سيقود عملية التغيير المؤسسي، ويجب أن تحقق العبارة الشروط التالية:

- أن تكون واضحة وبسيطة ومحفزة؛
- أن تحدد ما سيتم تنفيذه وما لن يتم تنفيذه؛
- أن تكون مركزية (على المستوى الوطني/ القومي) أو على مستوى إحدى الجهات الحكومية المنطقية؛
- أن تأخذ في الحسبان الاحتياجات والفرص؛
- أن تنسجم مع استراتيجية التطوير الوطنية؛
- أن يتم التوافق عليها بين أصحاب المصلحة.

يتم صوغ الرؤية من خلال اتباع الخطوات التالية:

- تحديد أصحاب المصلحة واستشارتهم؛
- تمكين كل من أصحاب المصلحة من توضيح رؤيته حول الحكومة الإلكترونية؛
- صياغة رؤية ناجمة عن التوافق بين رؤى أصحاب المصلحة؛
- إعداد الصيغة النهائية.

ويبين الجدول 6 الرؤية التي تم تبنيها في بعض مشاريع الحكومة الإلكترونية في المنطقة العربية.



33-
http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Annex-es.pdf

الجدول 6- رؤية الحكومة الإلكترونية في بعض الدول العربية

الدولة	رؤية الحكومة الإلكترونية
الإمارات العربية المتحدة	«الارتقاء بتنافسية الإمارات العربية المتحدة من خلال تبني ممارسات عالمية المستوى في كافة مجالات الحكومة الإلكترونية»
البحرين	«تحقيق التميز في الجيل القادم من العمليات الحكومية، من خلال رفع كفاءتها وتقديم خدمات عالية الجودة بطريقة فعالة، وتشجيع المشاركة الفاعلة من المتعاملين بالتعاون كافة الشركاء، وإرساء ثقافة الابتكار وروح المبادرة»
الجمهورية العربية السورية	«تقديم خدمات متميَّزة للمستفيدين (المواطنين وقطاع الأعمال)، وذلك برفع فعالية وإنتاجية وشفافية العمل الحكومي، وتقديم خدمات إلكترونية متكاملة، وممتاحة بواسطة قنوات متعددة، مع الحفاظ على حماية البيانات الشخصية للمستفيدين»

المصدر: مواقع الحكومة الإلكترونية في الدول المعنية

3-3-2- وضع الغايات والمحاور الاستراتيجية

تحدد الغايات الاستراتيجية اتجاه الاستراتيجية بناء على الرؤية المتفق عليها، ويمكن أن تتضمن الغايات الاستراتيجية المواضيع التالية:

- التنمية الاقتصادية والاجتماعية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- تقديم خدمات إلكترونية عالية الجودة على نحو فعال وبكلفة معقولة؛
- تعزيز القدرات في الحكومة في مجالات التشاركية والاستشارات المتعلقة باتخاذ القرار الذي يعزز الديمقراطية؛
- زيادة رضى أصحاب المصلحة بفضل اعتماد معايير المساءلة والفاعلية والفعالية وتخفيض الكلفة؛
- اتباع منهجية منسقة وشفافة لتصميم وتنفيذ وصيانة ومراجعة السياسات.



توضع المسارات الاستراتيجية لتوجيه عملية تطوير خطة العمل، إذ من الممكن تكليف جهة واحدة برعاية عملية الإشراف على المحاور الاستراتيجية المختلفة التي يتم تحديدها، أو أن يتم تكليف كل جهة بمحور استراتيجي وحيد، وفي كلتا الحالتين لا بد من جهد مركزي لضمان التنسيق وعدم التداخل. وكمثال على ذلك تبين دراسة الحالة 1 النقاط الأساسية لاستراتيجية الحكومة الإلكترونية لدولة قطر³⁴.

34-

«Qatar e-Government 2020 Strategy Executive Summary», <http://www.ictqatar.qa/en/file/documents/qatar-e-gov-ernment-2020-strategy-executive-summary-arabicpdf>

دراسة الحالة 1- استراتيجية الحكومة الإلكترونية لدولة قطر 2020



- زيادة مستوى الشفافية وافتتاح الحكومة على الجمهور مع تعزيز المشاركة المجتمعية للمواطنين والمقيمين لتحفيز الابتكار والمساهمة في تنويع الاقتصاد الوطني.

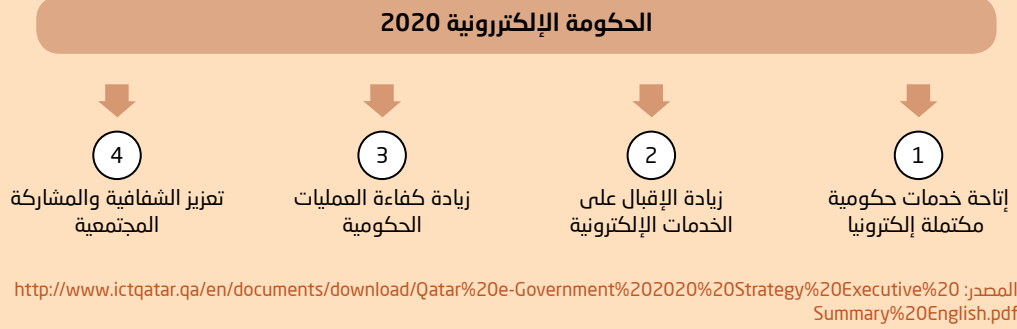
ويبين الشكل 7 المحاور الاستراتيجية التي حددتها دولة قطر في استراتيجية الحكومة الإلكترونية، حيث يوضح الشكل تخصيص المحور الأول لإتاحة الخدمات، والمحور الثاني لرفع معدل استخدامها من المستفيدين، بينما يركز المحور الثالث على رفع كفاءة العمل الحكومي الداخلي، والمحور الرابع للشفافية والتواصل مع الجماهير. ويلاحظ أن هذه المحاور تتسجم مع الرؤية والغايات المحددة سابقاً مع التركيز على زيادة الإقبال على الخدمات من خلال وضعها ضمن مسار استراتيجي مستقل عن مسار إتاحة الخدمات، مما يقتضي وجود برامج ومشاريع تركز على تحقيق هذا الهدف، ومن ثم فإن آليات القياس ستضمن قياس الإقبال على الخدمات وليس مجرد إتاحتها.

الرؤية: استفادة جميع الأفراد ومؤسسات الأعمال من التواصل رقمياً مع الجهات الحكومية التي تسعى دائماً لتقديم خدمات أكثر شفافية وفاعلية.

حددت استراتيجية الحكومة الإلكترونية 2020 في دولة قطر ثلاث غايات رئيسية وهي:

- الارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية المقدمة للأفراد والشركات عن طريق تقديم جميع الخدمات وضمان قدرة المستخدم على إتمام هذه الخدمات بأكملها إلكترونياً.
- رفع كفاءة العمليات الإدارية الحكومية عن طريق أتمتة الوظائف المختلفة وتوفير التطبيقات التكنولوجية الحديثة للمؤسسات الحكومية وبناء بنية تحتية مشتركة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تعمل على رفع مستويات الأمن وتعزيز تجربة المستخدمين والحد من التكاليف ذات الصلة.

الشكل 7- المسارات الاستراتيجية - استراتيجية الحكومة الإلكترونية في قطر 2020



أسئلة للتفكير



- 1- هل تعلم ماهي الاهتمامات الأساسية لدى أصحاب المصلحة في مؤسستك أو بلدك؟
- 2- بصفتك أحد أصحاب المصلحة الداخليين، ما هي رؤيتك لتطوير مؤسستك؟
- 3- أورد غاية استراتيجية واحدة على الأقل مستنتجة من الرؤية التي بينتها سابقاً؟
- 4- ما هي أكبر التحديات التي قد تعيق تحقيق الرؤية والغاية الاستراتيجية المحدتين سابقاً؟

4-3-2- تحديد التدخل المقترح

تشكل هذه المرحلة واحدة من أدق المراحل في تطوير الاستراتيجية، إذ إنها تتطلب فهماً كاملاً لتحليل الجاهزية السابق ولكل من الرؤية والغايات الاستراتيجية، كما أنها تتطلب البحث عن أفضل السياسات التي تؤدي إلى تحقيق الرؤية والغايات الاستراتيجية المبينة سابقاً مع الأخذ في الحسبان تحليل الجاهزية. ويفضل أن تتم دراسة التدخل المقترح وفقاً لكل من مجالات التحليل المبينة سابقاً، وذلك لضمان مناقشة التدخل من قبل فرق العمل التخصصية، كما هو مبين في الجدول 7 وفي دراسة الحالة 2.

الجدول 7- السياسات والتدخل المقترح حسب المجال

<p>تشكيل مجموعة من القادة القادرين على تقديم الرعاية السياسية لعملية التحول إلى الحوكمة الإلكترونية، على أن يتمتعوا بفهم جيد للتعقيدات التي ترافق مبادرة الحوكمة الإلكترونية.</p>	<p>يمكن أن تتضمن نشاطات المجموعة ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إقرار مخرجات المبادرة بالعناوين العريضة • تحديد أولويات العمل • إعطاء التوجيهات بتحريك المؤسسات الحكومية لدعم المبادرة وتخصيص الموارد اللازمة • المساهمة في الحد من تأثير المعارضة المتوقعة للمبادرة وفي تذليل الصعوبات التي قد تظهر أثناء التنفيذ • نشر القيم الإيجابية للمبادرة مع تحقيق توافقات بين وجهات نظر أصحاب المصلحة 	<p>المجال السياسي</p>
<p>سيحتاج إطلاق وتنفيذ مبادرة الحكومة الإلكترونية إصدار قوانين جديدة وقواعد ناظمة جديدة.</p>	<p>يمكن أن تغطي القوانين والقواعد الناظمة القضايا التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تكامل البيانات والتشارك فيها بين الجهات الحكومية • استخدام المعلومات الحكومية من قبل طرف ثالث، وخصوصاً جهات القطاع الخاص، مع مراعاة خصوصية وأمان البيانات • التبادل الإلكتروني للبيانات ضمن الحكومة، وتبادلها مع القطاع الخاص والمواطنين • الاعتراف بالتوقيع الإلكتروني والمعاملات الإلكترونية • إتاحة وصول المواطن لخدمات الحكومة ووصول الحكومة للمواطن ومشاركته بكلفة معقولة 	<p>مجال التشريعات والقواعد الناظمة</p>

من أكثر النماذج المؤسسية شيوعاً لتنفيذ الحوكمة الإلكترونية النموذجان المركزي واللامركزي، وفي كلا النموذجين هناك ضرورة للتنسيق على المستوى المركزي، وذلك عن طريق بنية مؤسسية مركزية مستقلة أو مرتبطة بنقاط اتصال عبر الوزارات والجهات الحكومية المختلفة.

تمارس البنية المؤسسية المركزية المهام التالية (على سبيل المثال لا الحصر):

- تنسيق عمليات التنفيذ لمبادرة الحوكمة الإلكترونية
- مراجعة الجاهزية الرقمية دورياً
- تنسيق حملات التأييد وزيادة الوعي لأهمية الحوكمة الإلكترونية
- تنسيق استخدام التمويل التأسيسي أو التمويل المشترك للمشاريع الرائدة الجديدة والمبتكرة
- تقديم المشورة عن احتمالات الشراكة بين القطاعين العام والخاص
- مراقبة وتقييم التقدم في مجال مبادرة الحوكمة الإلكترونية وإصدار التقارير المتعلقة بذلك دورياً

المجال
المؤسسي

هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر لدى كل من الجهات الحكومية والمواطنين وقطاع الأعمال والجهات العاملة في مجال المعلوماتية، وذلك لدعم مبادرة الحوكمة الإلكترونية.

المهارات المطلوبة للجهات العامة هي:

- إدارة التغيير
- إدارة البرامج
- تطوير المشاريع المعلوماتية
- إدارة الخدمات المعلوماتية
- إدارة التلزم في مجال المعلوماتية
- إدارة العلاقة مع الزبون

مجال الموارد
البشرية
وتتقيفها

يشكل توفر التمويل المالي وآليات إنفاقه أحد أهم العوامل التي تسمح بإطلاق مشاريع الحوكمة الإلكترونية. لذا فإنه من الضروري عدم الاقتصار على الاعتمادات التي تخصص تقليدياً للمشاريع في الجهات الحكومية المختلفة، ولا بد من وجود تمويل مخصص للمبادرة مع آليات إنفاق مناسبة، وذلك خشية الوقوع في فخ وجود فجوة بين ما يخطط له والتمويل الذي يمكن استخدامه لتنفيذ الخطط الموضوعية. كما أنه من المفيد أن تتضمن آليات الإنفاق رقابة تضمن أن الإنفاق يدعم تحقيق البرامج والمشاريع المتعلقة بالاستراتيجية.

الجاهزية المالية

القضايا التي يجب مراعاتها في مجال التمويل:

- قد تتطلب بعض مشاريع الحوكمة الإلكترونية مشاركة موارد من قبل جهات حكومية مختلفة
- من المفيد وجود آلية تحفيز للمديرين والموظفين لضمان المشاركة الفعالة في المبادرة
- من المفيد دراسة إمكانية ضمان مصادر تمويل بديلة مثلاً من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع تطوير وإدارة البنى التحتية

تساهم آليات التواصل في رفع الوعي حول أهمية مبادرة الحوكمة الإلكترونية بين مختلف أصحاب المصلحة.

يمكن أن تتضمن آليات التواصل ما يلي:

- تنمية الاهتمام والوعي الشعبي والرسمي حول مزايا مبادرة الحوكمة الإلكترونية
- ضمان تلبية اهتمامات السياسيين والمديرين والموظفين الحكوميين ورجال الأعمال والمواطنين
- ضمان رضی أصحاب المصلحة عن التغيير الذي يتم تنفيذه
- توضيح أي غموض متعلق بالعبارات والمصطلحات التقنية المستخدمة
- استخدام وسائل التواصل مع العموم كالتلفزيون والراديو والصحف ولوحات الإعلانات والشبكات الاجتماعية
- تنظيم الندوات وورشات العمل والمؤتمرات التي تساهم في كسب تأييد السياسيين للمبادرة

آليات التواصل

تطوير وإتاحة الخيارات المتعلقة بالبنى التحتية التقنية.

هذه الخيارات هي:

- توسيع انتشار الهاتف الثابت وتخفيض كلفة استخدامه لجعله متاحاً لأوسع شريحة ممكنة
- توسيع انتشار الهاتف الخليوي وتخفيض كلفة استخدامه لجعله متاحاً لأوسع شريحة ممكنة
- توسيع انتشار الإنترنت وبشكل خاص الإنترنت العريض الحزمة
- تأمين المساعدة التقنية للوصول إلى أفضل الممارسات العالمية في المجال التقني، والتي تساهم في التغلب على المصاعب التقنية
- تطوير سياسة وطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- التعاون مع القطاع الخاص للتغلب على المعوقات التقنية

البنى التحتية

يتطلب العمل في مبادرة الحوكمة الإلكترونية استخدام البيانات المختلفة بشكلها الإلكتروني، ولهذا يجب ضمان إتاحة هذه البيانات.

أمثلة على الخطوات الممكنة اتخاذها لإتاحة البيانات:

- تقييس البيانات المستخدمة لدى الجهات المختلفة لتمكين تبادلها
- تحديد دور كل جهة حكومية في عملية تقييس البيانات
- الوصول لاتفاق حول مجموعة من البيانات التعريفية الأساسية مثل: الموقع الجغرافي والرقم الوطني ورمز المؤسسة
- ضمان ألا يوجد تكرار في إدخال المعلومات مع تحديد الجهة المخولة بإدخال كل معلومة
- ضمان أمان البيانات

الجاهزية في
مجال البيانات
والمعلومات

دراسة الحالة 2- الخطوات المقترحة في المجال المالي (الجمهورية العربية السورية)³⁵

وبناء على التحليل السابق، اقترحت آلية لتحديد أولويات تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً، بحيث يمكن تحديد المشاريع ذات احتمالات النجاح المرتفعة، وذات الأثر المرتفع، وإنجازها أولاً، على أن تخضع لدراسة جدوى تفصيلية. وهذا بدوره سيمهد لعملية تخصيص اعتمادات أكبر للمشاريع الضخمة نسبياً، كنتيجة للنجاحات التي ستتحقق ولانعكاسها الإيجابية، وتمر عملية تحديد المشاريع ذات الأولوية بالمراحل التالية:

- يضع الفريق التنفيذي دليلاً لإعداد دراسات الجدوى المتعلقة بمشاريع الحكومة الإلكترونية، ويتم نشر وتعميم هذا الدليل بحيث تصبح دراسات الجدوى هذه إلزامية لتمويل أي مشروع وجزءاً ضرورياً من عملية تخصيص الاعتماد.
- يحدد الاعتماد الخاص بكل مشروع في ضوء نتائج دراسة الجدوى، ويجري تحديد مصادر تمويله (مثل التمويل المشترك بين القطاعين العام والخاص، والمؤسسات غير الربحية، والمؤسسات الدولية، والمصارف العامة والخاصة، والشركات القابضة، وقحافظ التمويل المحلية والدولية)، مع ضمان ألا يؤدي التمويل إلى تعديلات جذرية في أهداف المشروع.
- لضمان الاستفادة المثلى من الاستثمارات، يجب على جميع المشاريع الجديدة أن تتوافق مع معايير قابلية التشغيل البيئي Interoperability، وأن تُبنى هذه المشاريع بطريقة تزايدية؛ أي الابتعاد عن نهج المشاريع العملاقة، واتباع مبدأ «حُطِّط للصورة الكبرى، ابدأ بمشروع صغير، واكبر بسرعة».
- يجب أن تتمتع استراتيجيات التمويل لمشاريع الحكومة الإلكترونية بالواقعية والاستدامة، وذلك لضمان أن المشاريع ستحصل على التمويل اللازم خلال مراحلها كافة (من التخطيط وحتى التشغيل والصيانة).
- يجب أن تركز عمليات التدقيق في المشاريع الحكومية المرتبطة بالاستراتيجية على قدرتها على تحقيق المخرجات أو النواتج لا على معدلات الإنفاق أو الإنجاز فقط.

كما هو ملاحظ، فإن تحديد الأولويات بقي جزءاً من عمل الجهات الحكومية، إلا أن دليل إعداد دراسات الجدوى الذي جرى تطويره لعب دوراً في ضبط عمليات تخصيص الاعتمادات وتوجيهها نحو المشاريع ذات الأثر الأكبر على المواطنين، وذلك مع ضمان نظر الجهات الحكومية لمشاريع الحكومة الإلكترونية كمشاريع داخلية، لا كمشاريع قد فرضت عليها من قبل جهات أخرى، وتوافق ذلك مع ضمان انسجام المشاريع مع أهداف وتوجهات الحكومة الإلكترونية من خلال عمليات التدقيق.

تطرح استراتيجيات الحكومة الإلكترونية تحدياً لطرق تمويل وتنفيذ المشروعات التقليدية، ففي الطريقة التقليدية تقر كل جهة حكومية احتياجاتها الداخلية، التي تركز غالباً على تطوير العمل الداخلي أكثر من اهتمامها بخدمة المواطن. ولما كان تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً يحتاج إلى تعاون بين أكثر من جهة حكومية، وتحقيق ترابطات مع جهات مقدمة للخدمات المشتركة، فقد تظهر الحاجة إلى تعديل الأولويات لتصبح أولويات مرتبطة بالمواطن، وهذا بدوره سيدخل تعديلاً على أولويات الإنفاق كما اعتادت الجهات الحكومية وضعها.

أظهرت نتائج التحليل الرباعي للمجال المالي في الجمهورية العربية السورية النتائج التالية:

- **نقاط القوة:**
 - القطاع الخاص السوري قادر على المساهمة في تمويل المشاريع الكبيرة نسبياً.
 - يمكن للحكومة أن توفر تمويلًا لمشاريع البنية التحتية، وبعض المشاريع الحيوية الأخرى.
- **نقاط الضعف:**
 - الاعتمادات ترصد مركزياً، مع عدم وجود المرونة الكافية للتغيير.
 - التدقيق يركز على المدخلات لا على المخرجات أو النواتج.
- **التحديات:**
 - معدلات الإنفاق الاستثماري في مجال المعلوماتية والبرمجيات والتطوير الإداري محدودة نسبياً.
 - عدم إيلاء مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص الاهتمام المناسب.
- **الفرص:**
 - هناك إمكانية لعقد شراكات بين القطاعين العام والخاص.
 - تعتبر المصارف العامة والخاصة، والشركات المالية القابضة، مصادر تمويل محتملة للمشاريع التي قد يتم طرحها.
 - يمكن للمنظمات الدولية، والمؤسسات غير الحكومية أن تقدم مساهمات في تمويل ورعاية بعض المبادرات.

شكّل فريق تنفيذي للحكومة الإلكترونية في الجمهورية العربية السورية عام 2010، وحدّد القرار مهام الفريق بتقديم الموعونة للجهات الحكومية في صياغة السياسات والاستراتيجيات المعلوماتية، والتنسيق مع الجهات المعنية لاقتراح إطلاق الخدمات الإلكترونية الموجهة للمواطنين والإشراف على خطة تسويق خدمات الحكومة الإلكترونية وعلى تطوير الخدمات والمكونات المعلوماتية المشتركة بين الجهات الحكومية.

المصدر: استراتيجية الحكومة الإلكترونية في سورية 2009 - الجزء 3

2-3-5- وضع الأهداف الاستراتيجية

بعد أن جرى سابقاً تحديد الغايات الاستراتيجية، يجري تحديد الأهداف الاستراتيجية والتي تختلف بأنها أكثر تفصيلاً، وأنها قابلة للقياس وترتبط بالتدخل المقترح سابقاً، ويتم تحقيق هذه الأهداف عن طريق مجموعة من البرامج والمشاريع. وتحدد الأهداف الاستراتيجية ما يلي:



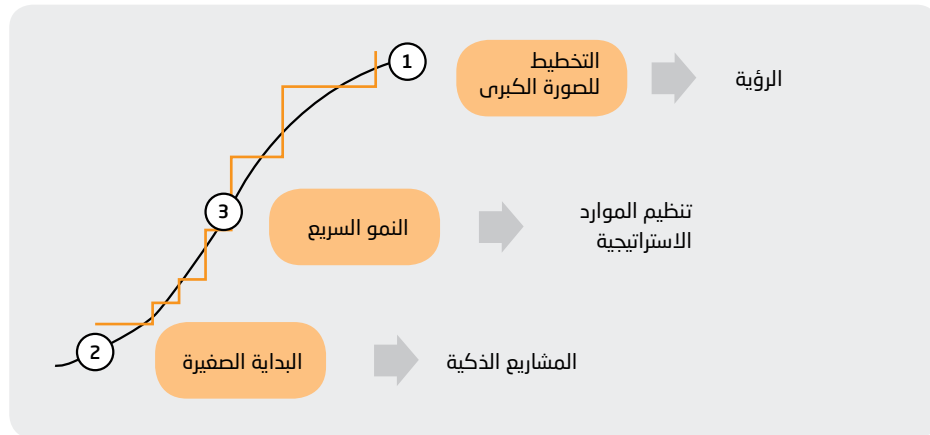
يجب أن يتم توزيع
الصلاحيات والمسؤوليات
توزيعاً واضحاً بين أصحاب
المصلحة

- تفاصيل التدخل المقترح؛
- حجم التدخل المقترح؛
- النتيجة المتوقعة من التدخل؛
- الزمن الضروري لاستكمال التدخل.

2-3-6- تحديد الأولويات

لا يمكن تنفيذ مبادرة الحوكمة الإلكترونية دفعة واحدة، بل من خلال مجموعة من الأعمال المتتالية القابلة للتنفيذ، ومن ثم يتم البناء على النجاح. ويبين الشكل 8 ترتيب الخطوات التي يجب اتباعها، حيث ينصح بأن يتم البدء بمشاريع صغيرة نسبياً، لكنها قابلة للنمو بسرعة بعد نجاحها، وذلك من خلال التخطيط المسبق للصورة الكبرى.

الشكل 8- أسس إطلاق المشاريع



المصدر: Andersen، «Approach to implement e-governance»

تحدد الأولويات وفقاً للمعايير التالية:

- الموارد المتاحة؛
- القيمة المضافة الممكنة تحقيقها؛
- الاستدامة؛
- الأثر على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية وعلى آليات الحكم.

يجب أن يتم وضع الأولويات بما ينسجم مع الرؤية والأهداف، وبشكل متمحور حول أولويات المواطن وأولويات التنمية.

2-3-7- تحديد أدوار أصحاب المصلحة

يجب أن يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات توزيعاً واضحاً بين أصحاب المصلحة. ونبين في الجدول 8 مثلاً عن كيفية توزيع الأدوار، مع التأكيد على ضرورة تعديل هذا المثال بما يتناسب مع كل بلد أو مؤسسة.

الجدول 8- أصحاب المصلحة في مبادرة الحوكمة الإلكترونية

فريق عمل المبادرة/المشروع	فريق العمل الذي يساهم في مبادرة/مشاريع الحوكمة الإلكترونية مباشرة
المزودون	الجهات المقدمة للتجهيزات التكنولوجية والبرمجيات والخبرات
المشغلون	الجهات التي ستقدم الموظفين الذين سيشغلون منظومات الحوكمة الإلكترونية
الرؤاد	الجهات التي ستدفع نحو تنفيذ المشاريع والتي ستساهم في توضيح أهمية المشاريع
الرعاة	الجهات الممولة للمشاريع
المالك	الجهة التي ستملك وتستخدم النظام المطور
أطراف أخرى	أي جهات أخرى تؤثر على نجاح المشروع

المصدر: <http://www.uy1.uninet.cm/downloads/pdf/Strategic%20Planning%20for%20Electronic%20Governance.pdf>

2-3-8- وضع إطار الرصد والتقييم

هناك عدة مستويات من الرصد والتقييم التي تحصل ضمن مبادرة الحوكمة الإلكترونية، علماً أن:

- الرصد: هو متابعة الموارد التي تم استخدامها أثناء عملية التنفيذ؛
 - التقييم: هو قياس التأثير الناجم عن عملية التنفيذ، وذلك من خلال مؤشرات أداء (كمية وكيفية) محددة سلفاً.
- وسيناقش الموضوع بالتفصيل في الفقرة 2-3.

2-3-9- تطوير نموذج الأعمال الملائم

كل مشروع يتم تطويره لصالح مبادرة الحوكمة الإلكترونية يعني التزاماً بكلفتين، تأسيسية وتشغيلية. ولهذا فإن مجرد قيام الحكومة بتطوير مشاريع جديدة دون النظر إلى استدامتها يعني أعباء إضافية تنعكس بالنتيجة على المواطن زيادة في رسوم الخدمات، وفي مرحلة لاحقة ربما تحد من القدرة على تقديم الخدمة بالمستوى اللائق، ومن القدرة على إطلاق خدمات جديدة. لذلك فمن الضروري ضمان استدامة المشاريع المطروحة بتبني نموذج للأعمال يغطي النقاط التالية:

- اتخاذ القرارات بشأن المشاريع التي ستطور داخلياً وتلك التي سيتم تلزيمها؛
- آليات التمويل اللازمة لتقديم الخدمات إلكترونياً مثل: الدفع على الاستخدام والشراكة والرسوم لكل معاملة؛
- كيفية ضمان تحسين معدل استخدام الخدمة الإلكترونية؛
- كيفية استقطاب القطاع الخاص للمساهمة في تطوير بعض الخدمات الإلكترونية.

يساعد نموذج الأعمال (Business model) في وضع إطار تخطيطي للحكومة الإلكترونية وتنفيذه لاحقاً، ويحدد الإطار المهام والمسؤوليات المختلفة في كافة مراحل التخطيط والتنفيذ للحكومة الإلكترونية.

تتفاوت الدول العربية في مدى نضج نموذج الأعمال المعتمد لديها، وعلى الغالب يتغير النموذج المقترح تدريجياً مع تطور العمل في مجال الحكومة الإلكترونية. ففي معظم المبادرات، تلعب الوزارة المعنية بالتكنولوجيا عاملاً أو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحديداً أو الوزارة المعنية بالتنمية الإدارية دوراً رئيسياً في مرحلة الاستراتيجيات والسياسات، وقد يستمر هذا الدور أثناء تنفيذ بعض مشاريع البنية الأساسية. أما في المرحلة التي تليها، والتي تتطلب تنفيذاً للمشاريع لصالح جهات حكومية مختلفة، فإن النموذج قد يبدأ بالتغير كمحصلة لمجموعة من العوامل المالية والإدارية والسياسية والأمنية التي تحدد تطور نموذج الأعمال بالشكل المناسب، وبالتالي تحدد دور الجهات المختلفة أثناء مرحلة التنفيذ.

لجأت بعض الدول العربية للاستعانة بجهات استشارية أو منظمات دولية لتقديم الاستشارات اللازمة خلال مرحلة التخطيط، وشكلت هذه المشاريع نواة لبني حكومية معنية بالإدارة الاستراتيجية لمشاريع الحكومة الإلكترونية، مثل مشروع «يسر» في السعودية أو هيئة الحكومة الإلكترونية في البحرين أو الفريق التنفيذي للحكومة الإلكترونية في سورية. أما في مرحلة التنفيذ، فقد عملت بعض الحكومات على تكليف شركات حكومية أو مساهمة بإطلاق مجموعة من المشاريع الرائدة، ففي المملكة العربية السعودية - على سبيل المثال - جرى تأسيس شركة «علم» عام 2002 في مركز المعلومات الوطني كشركة ذات مسؤولية محدودة، وقد استطاعت الشركة تقديم أكثر من عشر خدمات واسعة النطاق، من أبرزها خدمة «يقين» وخدمة «مقيم» والعديد من الخدمات الإلكترونية التي تواكب التوجه الوطني نحو الحكومة الإلكترونية الشاملة. وفي عام 2007 أصدر مجلس الوزراء قراراً بتحويل شركة علم لأمن المعلومات من شركة ذات مسؤولية محدودة مملوكة للدولة إلى شركة مساهمة سعودية مع زيادة رأسمالها إلى 50 مليون ريال سعودي واستمرار ملكيتها بالكامل للدولة، حيث يمتلك صندوق الاستثمارات العامة كامل رأسمالها، وتسعى الشركة إلى بناء أكبر منظومة وطنية للأعمال الإلكترونية الآمنة.³⁶

أما في قطر، فقد أسست شركة «معلوماتية» كشركة مساهمة قطرية، ساهمت في تنفيذ العديد من مشاريع الحكومة الإلكترونية ومن أهمها إدارة مرحلتي تصميم وتنفيذ مشروع بوابة حكومة دولة قطر على الإنترنت. كما أن شركة «معلوماتية» تساهم في إدارة تنفيذ المرحلة الثانية من مشروع بوابة حكومة دولة قطر «حكومي 2» حيث ستتضمن البوابة المحدثة المزيد من الخدمات منها خدمات للزوار وخدمة الرسائل النصية القصيرة، وخدمات تطبيقات الهاتف الجوال.³⁷



³⁶ للمزيد من المعلومات راجع الموقع <http://www.elm.sa>

³⁷ للمزيد من المعلومات راجع الموقع <http://www.malomatia.com>

من الملاحظ أن البلدان التي اعتمدت على الآليات التقليدية للمناقصات في طرح مشاريع للحكومة الإلكترونية في المنطقة العربية لم تتمكن من طرح عدد كبير من الخدمات إلكترونياً، وذلك بسبب قصور

آليات التوريد التقليدية. بينما عانت الدول التي لجأت لتأسيس شركات معنية بالتنفيذ من انتقال القرار تدريجياً نحو الجهات المنفذة بسبب غياب البنيان المؤسسي للحكومة الإلكترونية الذي يسمح بدخول لاعبين جدد بشكل شفاف وتنافسي.

10-3-2- مؤشرات قياس الحكومة الإلكترونية

تنشر إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة (UNDESA) من خلال شعبة الإدارة العامة وإدارة التنمية (DPADM) استبياناً كل سنتين حول الحكومة الإلكترونية. يقدم الاستبيان ترتيباً نسبياً لمدى تطور الحكومة الإلكترونية بين الدول الأعضاء في الأمم المتحدة. وبفضل هذا الترتيب يقدم الاستبيان معلومات مفيدة لأصحاب القرار تساعدهم في توجيه برامج الحكومة الإلكترونية بما يخدم

التنمية. يستخدم المؤشر المركب المقترح لتطور الحكومة الإلكترونية (EGDI) لقياس مدى رغبة وقدرة الإدارة الحكومية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم الخدمات الحكومية. يفيد هذا المؤشر كلاً من الموظفين الحكوميين وصانعي السياسات والباحثين وممثلي المجتمع المدني للوصول إلى فهم أعمق للقياس المقارن (Comparative benchmarking) ولتحديد الموقع النسبي لدولة ما في مجال استخدام الحكومة الإلكترونية للوصول إلى خدمات حكومية شاملة محورها المواطن.³⁸

وكما جاء في الوحدة التدريبية الأولى بشأن مؤشرات الحكومة الإلكترونية، وفي عام 2014 نشرت الأمم المتحدة دراستها الاستقصائية السابعة المعنونة «استطلاع الحكومة الإلكترونية 2014 - الحكومة الإلكترونية للمستقبل الذي نريد»³⁹. وقد غطى هذا الاستطلاع جميع الدول الأعضاء البالغ عددها 193 بلداً في عام 2014، وتم عرض مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية، والذي يقيس مدى استعداد الإدارات الوطنية وقدراتها على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإيصال الخدمات الحكومية. ويقيم الاستطلاع الميزات التقنية للمواقع الوطنية على شبكة الإنترنت، وسياسات الحكومة الإلكترونية واستراتيجياتها المطبقة عموماً وبواسطة قطاعات محددة لإيصال خدمات ضرورية أو جوهرية. أما حسابياً، فالمؤشر عبارة عن معدل موزون لثلاثة مؤشرات فرعية، تعني بثلاثة أبعاد للحكومة الإلكترونية وهي نطاق الخدمات على شبكة الإنترنت ونوعيتها أي «مؤشر الخدمات على الإنترنت»؛ وحالة تنمية البنية التحتية للاتصالات أي «مؤشر البنية التحتية للاتصالات»؛ ورأس المال البشري المتأصل أي «مؤشر رأس المال البشري». ويمكن للقارئ العودة إلى الوحدة التدريبية الأولى - الفقرة 2-9 (دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحكومة والحكومة) للحصول على معلومات إضافية عن المؤشرات والاستطلاعات المذكورة.

وهناك قياس مقارن آخر للحكومة الإلكترونية يعده معهد الحكومة الإلكترونية التابع لجامعة واسيدا اليابانية بالتعاون مع الأكاديمية الدولية للموظفين القياديين للمعلومات (International Academy of CIO's)، وقد أصدر المعهد النسخة العاشرة من القياس في عام 2014. وتستخدم عملية القياس المؤشرات التالية⁴⁰:

- البنية التحتية للشبكات ومدى جاهزيتها؛
- الجاهزية الإدارية؛
- الخدمات الإلكترونية؛
- البوابة الوطنية؛
- دور مسؤول المعلومات الرئيسي (CIO)؛
- الترويج للحكومة الإلكترونية؛
- المشاركة الإلكترونية؛
- الحكومة المفتوحة؛
- الأمن السيبراني.



38- http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Annexes.pdf

39- UNDESA, «United Nations E-Government Survey 2014 – E-Government for the Future We Want», 2014, <http://unpan3.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2014>

40- http://www.e-gov.waseda.ac.jp/pdf/2014_E-Gov_Press_Release.pdf

الجدير بالذكر أن نتائج استطلاع الحكومة الإلكترونية 2014 الصادر عن إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة بينت تفوقت دول مجلس التعاون الخليجي الست على كافة البلدان العربية، حيث جاء ترتيب جميع دول مجلس التعاون الخليجي ضمن البلدان الخمسين الأولى على مستوى العالم من أصل 193 بلداً شمله الاستطلاع حيث حلت البحرين في المرتبة 18 عالمياً، تلتها الإمارات العربية المتحدة في المرتبة 32، فالمملكة العربية السعودية في المرتبة 36، تليها قطر في المرتبة 44، وعمان في المرتبة 48. بينما اختلف الترتيب بشكل واضح في القياس الصادر في العام نفسه (2014) عن معهد الحكومة الإلكترونية التابع لجامعة واسيدا اليابانية، حيث جاءت الإمارات العربية المتحدة في المرتبة 33 والمملكة العربية السعودية في المرتبة 37، ومن ثم تونس في المرتبة 49 فمصر في المرتبة 56.

3- تنفيذ استراتيجيات الحكومة الإلكترونية

يهدف هذا الفصل إلى:



- ✓ التعرف بأهم أدوات تنفيذ استراتيجية الحكومة الإلكترونية؛
- ✓ عرض طرق إدارة ومتابعة تنفيذ استراتيجية الحكومة الإلكترونية؛
- ✓ التعرف بالخطة العامة للحكومة الإلكترونية وأهم مكوناتها.

تعتبر مبادرة الحكومة الإلكترونية رحلة مستمرة من التطوير أكثر من كونها عملاً محدداً، وتتضمن العديد من البرامج والمشاريع المترابطة، ولهذا فإنه من الضروري وجود آلية لربط الاستراتيجية بالتنفيذ، تضمن مساهمة المشاريع التي سيتم طرحها في تحقيق النتائج المتوخاة. فعلى سبيل المثال ينفق الاتحاد الأوروبي سنوياً ما يعادل 2.2 بالمائة من الناتج الإجمالي في مجال تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالقطاع الحكومي، إلا أن الأثر على صعيد تخفيض كلفة تشغيل وزيادة فعالية العمل الحكومي ما زال يتسم بالغموض⁴¹. الأمر نفسه ينطبق على الدول العربية، حيث تمكنت معظم الدول من تطوير استراتيجيات للحكومة الإلكترونية، إلا أنها عانت من صعوبات فيما يتعلق بالترابط بين الاستراتيجيات وآليات تنفيذها، ويعود ذلك بشكل رئيسي إلى التركيز على البعد التقني أكثر من التركيز على مكون التطوير الإداري، وإلى التعقيدات المتعلقة بإدارة التغيير، وبوجه أساسي التغيير في طرق طرح المشاريع وتنفيذها، وذلك لكون الجهات الحكومية قد اعتادت على طرح مشاريع مستقلة ممولة ذاتياً، أما في حال مشاريع الحكومة الإلكترونية، فإن منع تكرار الجهود وضمان توجيه جهود وموارد الجهات الحكومية المختلفة نحو تحقيق هدف مشترك يحتاج لتغييرات واسعة في آليات العمل. ونبين فيما يلي مجموعة من الأدوات التي تساهم في الربط الجيد بين الاستراتيجية وتنفيذها.



41- University of Ljubljana, Faculty of Administration, Slovenia, «A Critical Insight into the Evaluation of Government Policies: Reflections on the Concept of Public Interest», International Journal on Advances in Life Sciences, vol 5, no 1 & 2, year 2013, http://www.iariajournals.org/life_sciences/

3-1- إدارة البرامج والمشاريع

إن البرنامج هو الإطار التنظيمي لإطلاق وتنفيذ مجموعة من المشاريع التي تهدف إلى تحقيق هدفٍ استراتيجيٍّ للمؤسسة، حيث يتم التخطيط لهذه المشاريع وتنفيذها والتنسيق فيما بينها على أنها ضمن مجموعة ذات هدف مشترك. أما المشروع فهو نشاط يهدف إلى تحقيق نتيجة فريدة، وهذا ما يميز المشروع عن النشاطات ذات الطابع التكراري، كالأعمال الروتينية.

وتستخدم الأطر التنظيمية السابقة (البرامج والمشاريع) من قبل كل من الجهات الراعية للمحاور الاستراتيجية التي جرى تحديدها في الاستراتيجية، حيث تعمل على إطلاق البرامج المحددة في خطة العمل، وتشكيل البنية الإدارية اللازمة لها، وتُمثل إدارة البرامج مكوناً حيوياً في تحقيق التغيير سواء أكان التغيير داخلياً أم خارجياً، وموجهاً إلى القطاع العام أم الخاص.

3-2- عمليات الرصد والتقييم

تستخدم عمليتا الرصد والتقييم خلال تنفيذ مبادرة الحكومة الإلكترونية لقياس التقدم، والقيام بالتصحيات أثناء التنفيذ، ولتوجيه القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، ويمكن أن يجري الرصد والتقييم على مختلف المستويات (المحلية، والوطنية، والعالمية).

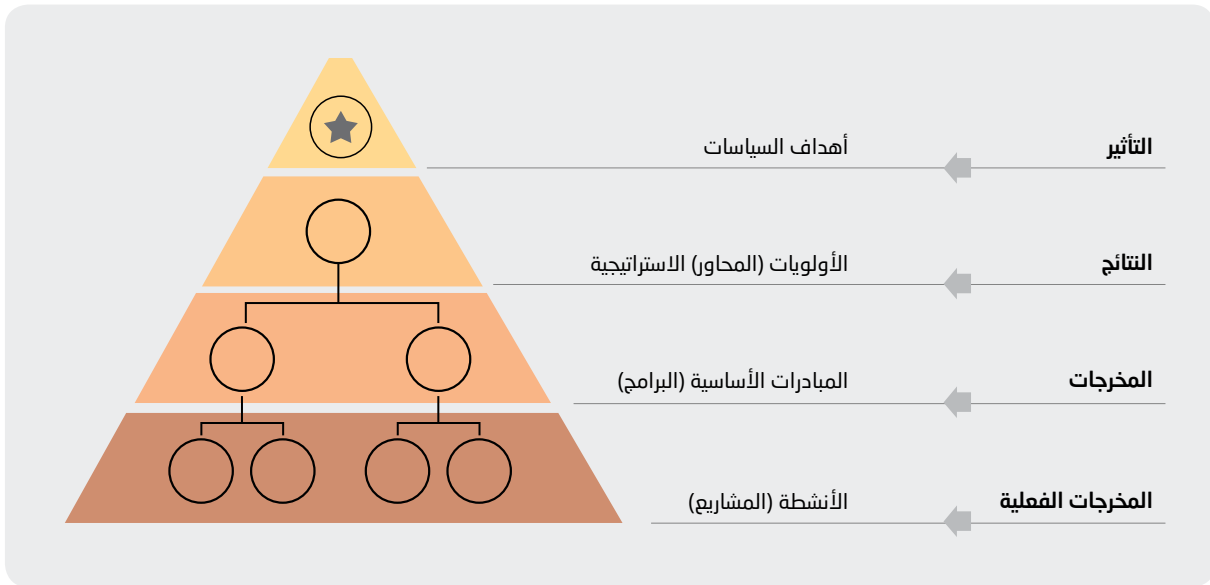
وفي حين يمكننا الاستفادة من دراسات مقارنة الأداء العالمية في مدى اقتراب أو ابتعاد مبادرات الحوكمة الإلكترونية عن الغايات العامة المحددة دولياً، فإن هذه الدراسات لا تقيس التقدم بدلالة الأهداف المحددة محلياً، ولذلك لا تفيد تلك الدراسات في القيام بتصحيحات أثناء الطريق، وفي اتخاذ قرارات تخصيص الموارد.



إن الرصد والتقييم لكل مستوى من مستويات الهرم المبين في الشكل 429 سيتطلب مجموعة مختلفة من المؤشرات، ويتم تطوير المؤشرات بالتزامن مع تقدم التفاصيل المتعلقة بالاستراتيجية، فعلى سبيل المثال، في المرحلة الأولى توضع المؤشرات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية، وعندما تطور البرامج والمشاريع يوضع لكل منها مجموعة المؤشرات المناسبة التي تمكن من قياس مدى التقدم في كل منها. لهذا يساهم إطار الرصد والتقييم في توجيه البرامج والمشاريع وضمان ارتباطها بتحقيق النتائج العامة للاستراتيجية.

42-
The World Bank, «E-Strategies,
Monitoring and Evaluation
Toolkit», January 2005

الشكل 9- رصد وتقييم الاستراتيجيات



المصدر: E-Strategies, Monitoring and Evaluation Toolkit, the World Bank, January 2005

دراسة الحالة 3- جاهزية بنوك المعلومات الوطنية في الجمهورية العربية السورية



واضح المعالم، باستثناء استكمال بنوك المعلومات الوطنية، وذلك لكونها تحتاج إلى عدة مشاريع تنفذ من قبل جهات مختلفة، ويتم تنفيذها على مراحل متفاوتة، كما أنها تحتاج إلى كلفة كبيرة لاستكمال عمليات رقميتها. لذلك جرى تطوير نموذج خاص لتقييم التقدم في تحقيق هذا الهدف، على أن تنفذ عملية التقييم مرة سنوياً، وقد استندت عملية تقييم بنوك المعلومات الوطنية على مجموعة المؤشرات الرئيسية التالية:

- درجة اكتمال ونضج التوصيف والتصميم؛
- درجة التحقيق التكنولوجي لبنك المعلومات؛
- تبنى سياسيات الأمن والخصوصية؛
- درجة اكتمال رقمنة البيانات؛
- تبنى آليات ضمان دقة البيانات؛
- تبنى آليات تحديث بنك المعلومات؛
- تبنى آليات النسخ الاحتياطي.

ويبين الشكل 10 نتائج عملية الرصد والتقييم لمؤشر جاهزية بنوك المعلومات الوطنية في الجمهورية العربية السورية في العام 2012، وذلك بموجب المؤشرات المبينة سابقاً.

حددت استراتيجية الحكومة الإلكترونية السورية ثلاثة محاور استراتيجية وهي:

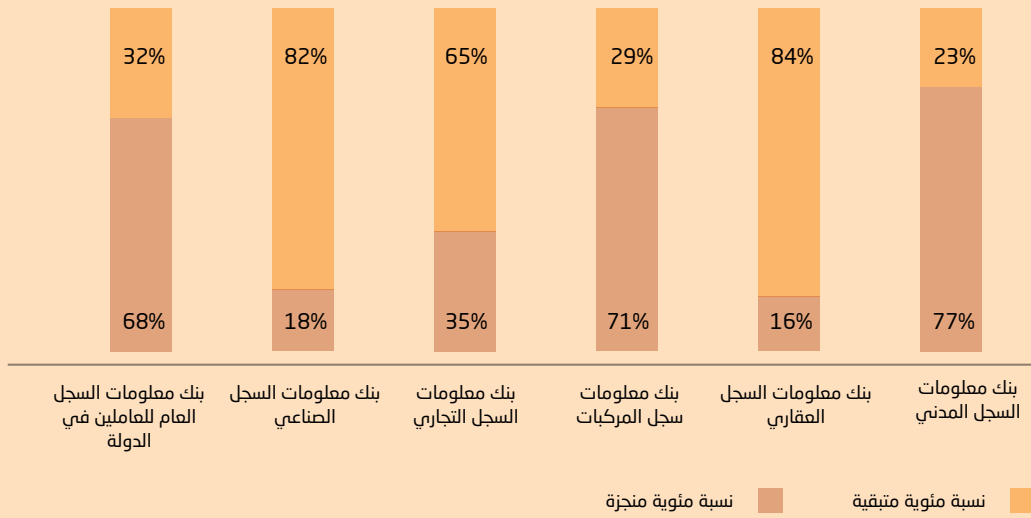
- محور إعداد البيئة التمكينية؛
- محور تقديم الخدمات؛
- محور تطوير الإدارة العامة.

ضمن محور إعداد البيئة التمكينية، اقترحت استراتيجية الحكومة الإلكترونية إنشاء برنامج «معيرة وتمكين تبادل البيانات بين الجهات الحكومية»، ووضعت له الأهداف التالية:

- تطوير قاموس معايير للبيانات الحكومية؛
 - تطوير المعايير السورية لتبادل البيانات (SyGIF)، وتحفيز استخدامها؛
 - تطوير الأدوات المساندة لتبادل البيانات الحكومية إلكترونياً؛
 - استكمال بناء بنوك المعلومات الوطنية الرئيسية؛
 - العمل على تخفيض تكرار البيانات الحكومية.
- معظم الأهداف المذكورة سابقاً يمكن تحقيقها في مشروع

الشكل 10- نتيجة الرصد والتقييم لمؤشر جاهزية بنوك المعلومات الوطنية (الجمهورية العربية السورية)

النسب المئوية لجاهزية بنوك المعلومات الوطنية

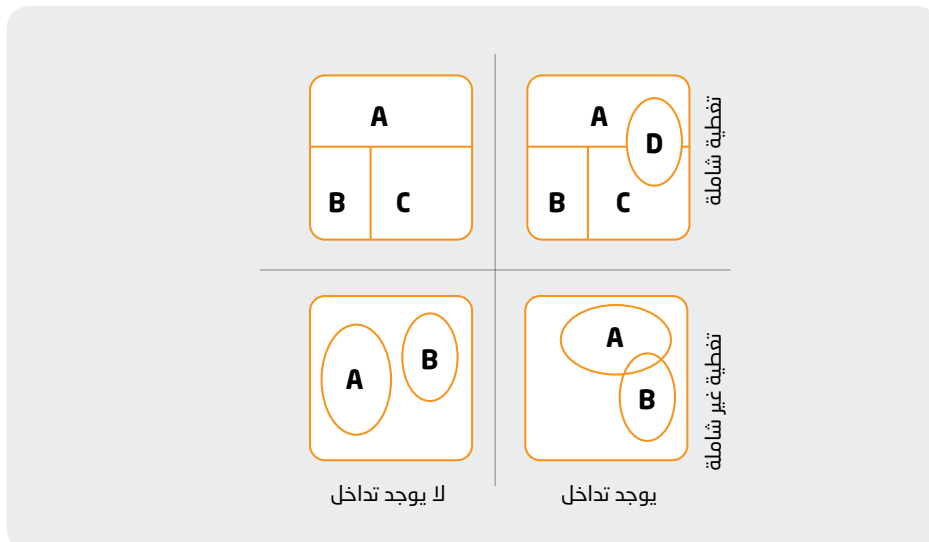


المصدر: مشروع تعزيز القدرات المؤسسية لتنفيذ الحكومة الإلكترونية السورية - رصد وتقييم بنوك المعلومات الوطنية- أيلول 2012

3-3- تصنيف الخدمات الحكومية

تتطلب عملية إعادة توجيه العمل الحكومي لتتمحور حول المواطن واهتماماته إعادة التفكير في تصنيف الخدمات الحكومية، فالخدمات صنف تقليدياً كما تراها الحكومة لا كما يراها المواطن، كما أن الخدمات قد عانت من تشوّهات في التصنيف، وهو ما جعل من قدرة المواطن على اختيار الخدمة المناسبة لحالته أمراً صعباً؛ لذلك فإن إعادة تصنيف الخدمات الحكومية تشكل الخطوة الأولى التي تسبق طرح المشاريع. ونتيجة لعدم التصنيف المسبق، ولتصميم الخدمات وفقاً لمنظور الإدارة الحكومية، تحصل بعض التداخلات في الخدمات، كأن تظهر حالات لدى المواطن لا تغطيها أنواع الخدمات المطروحة أو أن يكون هناك حالات يمكن تغطيتها بأكثر من خدمة في الوقت نفسه، لهذا يجب إعادة تصنيف الخدمات وفقاً لمبدأ «عدم التداخل وشمولية التغطية»، وذلك كما هو مبين في الشكل 11⁴³.

الشكل 11- التصنيف وفق مبدأ «عدم التداخل وشمولية التغطية»



43- «Problem solving frameworks», Nippon Telegraph and Telephone East Corporation, 2007

44- مشروع أتمتة أعمال المديرية العامة للمصالح العقارية في الجمهورية العربية السورية - 2012

دراسة الحالة 4- إعادة تصنيف خدمات السجل العقاري في الجمهورية العربية السورية⁴⁴



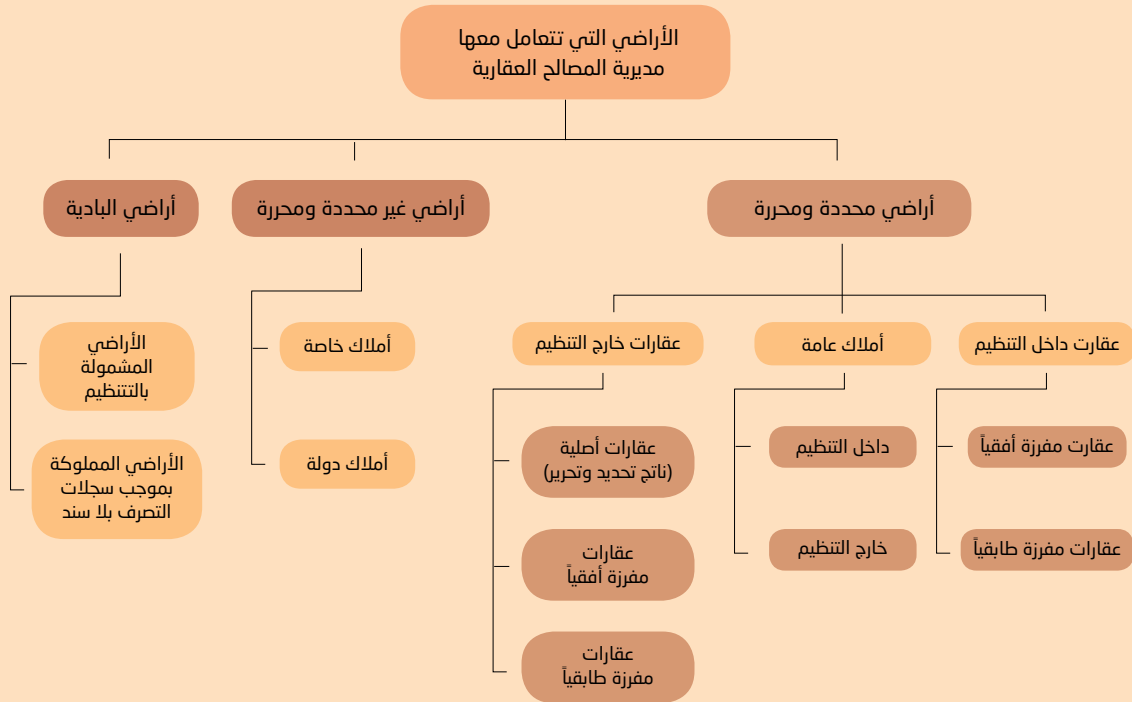
ضمن إطار مبادرة الحكومة الإلكترونية ومشروع «تعزيز القدرات المؤسسية لتنفيذ مبادرة الحكومة الإلكترونية» (الموقع بين الجمهورية العربية السورية - وزارة الاتصالات والتقانة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي) جرى إطلاق مشروع الصيغة العقارية الإلكترونية، والذي يحقق ما يلي:

- بناء قاعدة بيانات إلكترونية للصيغة العقارية؛
- إدخال المعلومات الضرورية لاستخراج البيانات العقارية إلكترونياً؛
- إتاحة خدمات البيانات من خلال مراكز خدمة المواطن.

خلال مرحلة تحليل الوضع الراهن جرى إحصاء للخدمات التي تقدمها المديرية، ومن ثم أعيد تصنيفها وفقاً لمبدأ «عدم التداخل وشمولية التغطية»، واستخدم التصنيف الجديد في إعادة تسمية الخدمات والإجراءات المرتبطة بها. بين التحليل أن العقار نفسه يمكن أن تنفذ معاملته وفق مجموعة من التعليمات المتناقضة فيما بينها، وذلك بسبب عدم تصنيف الخدمات حسب حالة العقار. وقد جرى التصنيف استناداً إلى التوصيف القانوني لكل صنف من الأراضي، مما يفترض إمكانية وجود طريقة مختلفة لتقديم خدمات السجل العقاري لكل صنف من أصناف الأراضي المبينة. وقد بينت الدراسة وجود 50 إجراء مختلفاً يمكن تطبيقه على الصيغة العقارية، وذلك بحسب الوضع القانوني للعقار، فعلى سبيل المثال إن عملية «إجراء التحديد والتحرير» تطبق على الأراضي من الأصناف التالية: أملاك دولة غير محددة ومحركة - أملاك خاصة غير محددة ومحركة - أراضي بادية مملوكة بموجب سجلات التصرف بلا سند؛ بينما عملية البيع - على سبيل المثال - يمكن القيام بها لكافة أصناف الأراضي باستثناء أراضي البادية المشمولة بالتنظيم. ويلاحظ أن هذا التصنيف يشكل حجر الأساس في تحديد أنواع الإجراءات التي يقتضيها تقديم كل خدمة حسب التوصيف القانوني لكل عقار، والتي تشكل مجموعها دورة حياة للعقار.

ويبين الشكل 12 إحدى مراحل إعادة تصنيف لخدمات السجل العقاري في الجمهورية العربية السورية وفقاً للمبدأ المبين سابقاً.

الشكل 12- إحدى مراحل تصنيف خدمات السجل العقاري في الجمهورية العربية السورية



3-4- تحديد أولويات الخدمات الحكومية

يبين الشكل 13 عدد الخدمات التي وصفتها ووضعتها كل جهة من الجهات الحكومية في المنطقة العربية على بوابتها⁴⁵، ورغم التفاوت في مستوى نضج الخدمات الموجودة على هذه البوابات (بعضها ما زال في مرحلة النشر)، وأن هذه الخدمات على الغالب لم يتم إعادة تصنيفها التصنيف المناسب (وهذا يعني وجود العديد من حالات التكرار⁴⁶)، إلا أنها تبين أن عدد الخدمات الحكومية في الدول العربية كبير نسبياً (بضعة مئات)، ولذلك فمن الضروري أن يتم تحديد أولويات لتحويل الخدمات إلى شكلها الإلكتروني.

من الممكن من حيث المبدأ أن يكون هناك مجموعة من الخدمات ذات الأولوية المرتفعة على المستوى الوطني، وهي على الغالب الخدمات التي تساهم مساهمة كبيرة في تعزيز الجاهزية (وفقاً لنتائج تقييم الجاهزية)، كخدمات الدفع الإلكتروني والتوقيع الإلكتروني والنفاز إلى أهم بنوك المعلومات الوطنية وتوفر بوابة وطنية ومراكز الاتصال. وهناك أيضاً مستوى آخر للأولويات، وهو المستوى الذي تحدد فيه كل جهة حكومية الخدمات ذات الأولوية المرتفعة، حيث تختار الخدمات التي من الممكن تحقيقها بسهولة نسبياً، والتي تمتلك أثراً كبيراً على أوسع شريحة من المستفيدين.

على سبيل المثال، أطلقت المملكة العربية السعودية في خطتها العامة الأولى للحكومة الإلكترونية⁴⁷ مسارين متوازيين للتنفيذ: المسار الأول وتضمن ما سمي بالتطبيقات الوطنية (وهي التي تستخدم من قبل معظم الوزارات وترفع كفاءتها) مثل المشتريات الإلكترونية والمراسلات الحكومية وقواعد البيانات الحكومية الأساسية؛ أما المسار الثاني فهو الخدمات الإلكترونية حيث صنفت المملكة العربية السعودية ضمن برنامج «بِسْر»⁴⁸ الخدمات في ثلاث مجموعات بأولويات متتالية، ووضعتها في برنامج تنفيذي كما هو مبين في الشكل 14. حيث جرى إحصاء 150 خدمة مختلفة لتقديمها إلكترونياً خلال الفترة 2010-2006 منها 6 خدمات في المجموعة الأولى و 20 خدمة في المجموعة الثانية و 124 خدمة في المجموعة الثالثة. حيث تضمنت خدمات المجموعة الأولى (الأكثر أولوية على المستوى الوطني) ما يلي:



-45

استراتيجيات الحكومة الإلكترونية في الدول العربية - الواقع وآفاق التطور - الإسكوا 2013

<http://www.escwa.un.org/ARA-BIC/information/pubaction.asp?PubID=1319>

-46

يظهر التفاوت السابق أهمية تصنيف وتسمية الخدمات قبل وضع الأولويات، حيث يتضح أن العدد الكبير للخدمات في بعض الدول يبين أن التعداد هو للإجراءات المختلفة التي تقدم فيها الخدمات، والتي يمكن أن تتغير مع كل قرار إداري جديد، مما يسبب إرباكاً لعملية تحديد الأولويات

47-

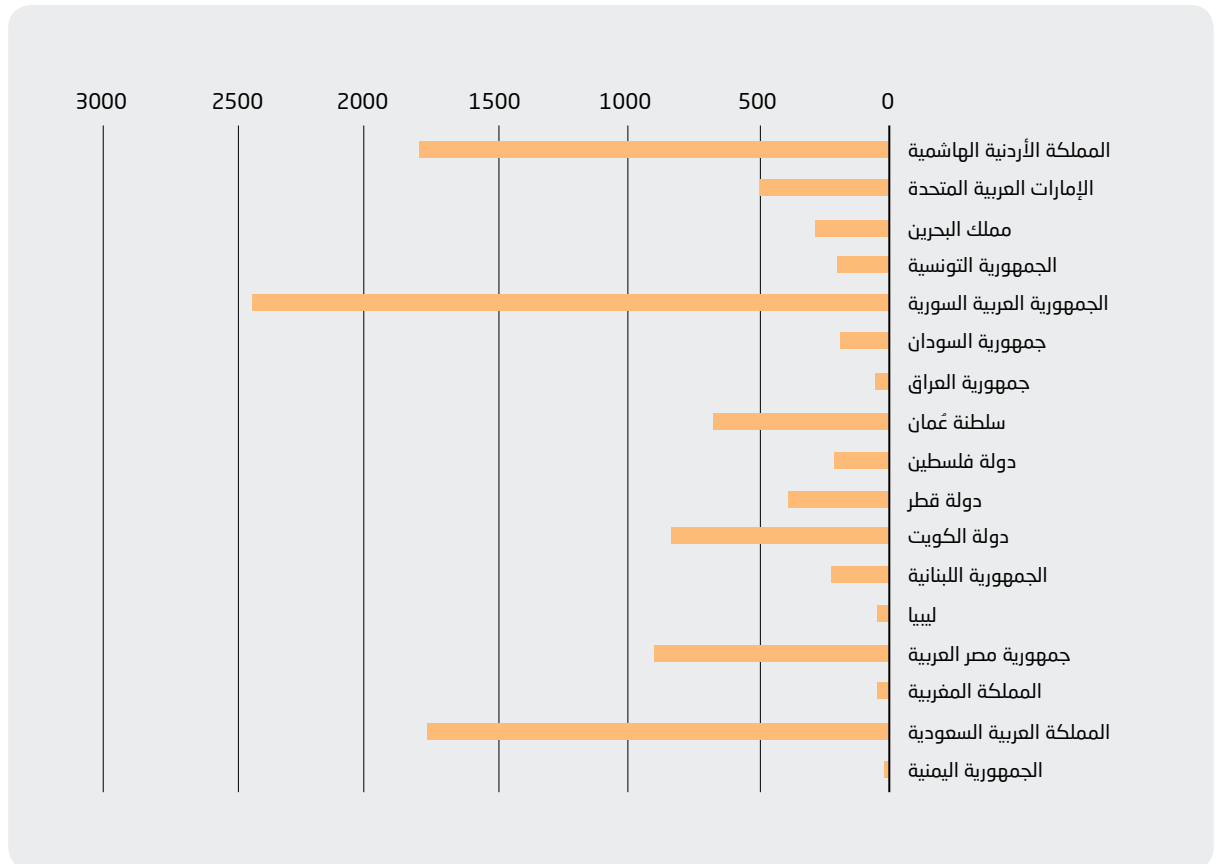
«The National e-Government Strategy and Action Plan», e-Government Program, KSA, May 2006, <http://workspace.unpan.org/sites/internet/documents/unpan038355.pdf>

-48

برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (بِسْر)

<http://www.yesser.gov.sa>

الشكل 13- عدد الخدمات الموصّفة في البوابات الإلكترونية في الدول العربية

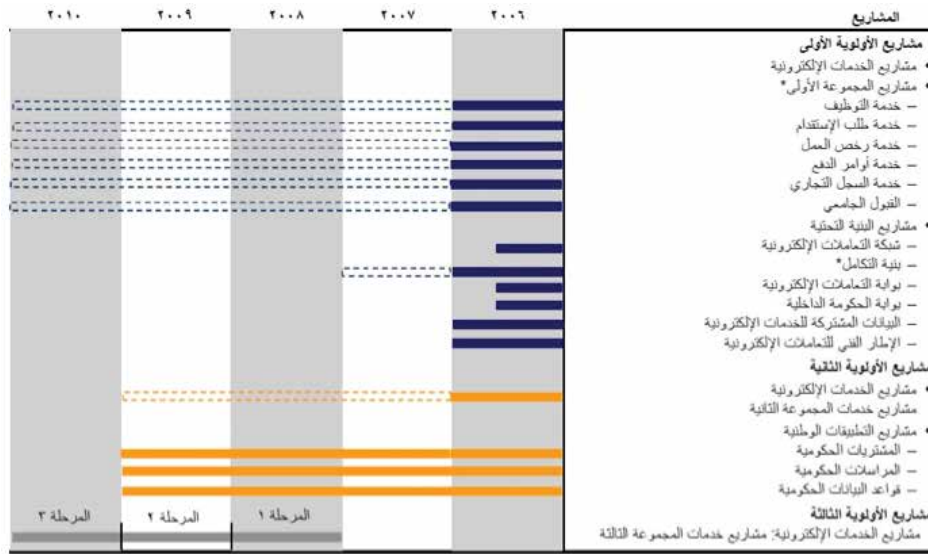


المصدر: استراتيجيات الحكومة الإلكترونية في الدول العربية - الواقع وآفاق التطور - الإسكوا 2013

- خدمات التوظيف (الإعلان والبحث عن فرص عمل)؛
- الموافقة على تشغيل عاملين من غير المواطنين في شركات القطاع الخاص؛
- منح رخصة عمل للعاملين في الشركات الخاصة؛
- خدمات الدفع المقدمة من وزارة المالية لصالح باقي الجهات الحكومية؛
- تسجيل الشركات التجارية؛
- التسجيل في الجامعات.

أما الجمهورية العربية السورية فقد طرحت مجموعة من المشاريع ذات الأولوية المرتفعة على المستوى الوطني، بينما طورت دليلاً إرشادياً لتحديد الأولويات بما يمكن كل وزارة وجهة حكومية من وضع أولويات الخدمات الخاصة بها، ويبين الشكل 15⁴⁹ بعض الأسس التي اعتمدت في الدليل الذي تم طرحه.

الشكل 14 - أولويات تنفيذ المشاريع في الخطة العامة السعودية للحكومة الإلكترونية



المصدر: «The National e-Government Strategy and Action Plan», e-Government Program, KSA, May 2006, <http://workspace.unpan.org/sites/internet/documents/unpan038355.pdf>

الشكل 15 - أسس تحديد أولويات الخدمات (الجمهورية العربية السورية)

الترتيب النهائي للخدمات
التقييم النهائي للأولويات
اسم الخدمة
الأهمية (الحرجة - الأثر المتوقع)
إمكانية تحسين مستوى تقديم الخدمة (12)
أثر تقديم الخدمة (18)
شريحة المستفيدين من الخدمة (20)
المجموع (50)
إمكانية التحقيق (فنياً - مؤسسياً - مالياً)
توفر الموارد المالية والبشرية (12)
حجم التغيير المؤسسي (24)
درجة التعقيد التكنولوجي (8)
صعوبات وتعقيدات أخرى (6)
المجموع (50)
المجموع الإجمالي (100)

المصدر: نماذج وضع أولويات لتقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً في الجمهورية العربية السورية-استراتيجية الحكومة الإلكترونية 2009 - المجلد 4 http://www.moct.gov.sy/moct/sites/default/files/Syrian_e-gov_SupportDocs.pdf



-49

نماذج وضع أولويات لتقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً في الجمهورية العربية السورية-استراتيجية الحكومة الإلكترونية 2009 - المجلد 4

http://www.moct.gov.sy/moct/sites/default/files/Syrian_e-gov_SupportDocs.pdf

3-5- دراسات الجدوى لمشاريع الحكومة الإلكترونية

لا يكفي أن تطرح المشاريع استناداً لأهميتها في تحقيق أهداف المبادرة، إذ يجب التأكد من قابلية المشروع المقترح للتنفيذ في ضوء الموارد المتاحة والظروف المختلفة المتعلقة بالمشروع ومن استدامة المشروع بعد تنفيذه.

تهدف دراسة الجدوى إلى تزويد الجهة صاحبة القرار في مؤسسة ما بالوثائق الضرورية التي يمكن أن يستدل منها - بأمان - أن المشروع قيد البحث يمكن تنفيذه وتمويله وتشغيله (وفق أفق زمني محدد) كما هو مخطط له.

دراسة الجدوى يمكن أن تكون عملية مكلفة وتستغرق زمناً طويلاً، لكن قد يكون عدم القيام بتحليل الجدوى أمراً أكثر تكلفة من حيث القرارات الخاطئة والتكاليف الناتجة.

يجب أن تتمتع دراسة الجدوى بما يلي:

- أن تكون سهلة الفهم والقراءة؛
- أن تعالج كافة القضايا والأسئلة ذات الصلة؛
- أن تذكر وتناقش كافة الافتراضات الأساسية لتحليل المشروع؛
- أن تلي تطلعات لجنة المشروع؛
- أن تكون مترابطة منطقياً ضمن الأقسام وفيما بينها؛
- أن تخضع ليحث شامل باستخدام تقنيات بحث جيدة؛
- أن تحتوي كافة المعلومات الهامة.

تغطي دراسة الجدوى المحاور التالية⁵⁰:

- الوظائف التي سيحققها النظام بعد تنفيذه، وزمن التنفيذ الخاص بكل مرحلة؛
- الجدوى الفنية للنظام (واقعية الخيارات الفنية المقترحة مقارنة مع البيئة المحلية)؛
- الجدوى المالية (الكلفة المتوقعة للتنفيذ)؛
- الجدوى التشغيلية (المتطلبات التشريعية والتنظيمية خلال مرحلتي التطوير والاستثمار)؛
- الجدوى المؤسسية (البنية الإدارية المقترحة خلال مرحلتي التطوير والاستثمار)؛
- الموارد البشرية (حجم الكوادر البشرية المطلوبة للتشغيل، ومدى التأهيل المطلوب)؛
- المخاطر، والتي يجب تقديرها تقديراً كمياً تقريبياً من خلال تحديد احتمال حدوثها، والتكلفة المحتملة في حال حدوثها.

دراسة الجدوى يمكن أن تكون عملية مكلفة وتستغرق زمناً طويلاً، لكن قد يكون عدم القيام بتحليل الجدوى أمراً أكثر تكلفة



-50

دراسة الجدوى - معايير تقانات المعلومات والاتصالات - الجمهورية العربية السورية.

http://www.moct.gov.sy/ICTStandards/ar_pdf/22.pdf

51-
«Summary, National e-government Strategy 2016», Kingdom of Bahrain,
<https://www.bahrain.bh/wps/wcm/connect/fc54be3a-a0d6-43ef-9cbe-7ab640c581d3/New+eGovernment+Strategy+2012-2016.pdf?MOD=AJPERES>

52-
«The National e-Government Strategy and Action Plan», KSA, p. 44,
<http://www.yesser.gov.sa/en/MechanismsandRegulations/strategy/Pages/The2ndEgovernmentActionPlan.aspx>

53-
<http://www.yesser.gov.sa/en/MechanismsandRegulations/strategy/Pages/The2ndEgovernmentActionPlan.aspx>

3-6- الخطة العامة

يجب التمييز بين نوعين من الخطط العامة: الخطة العامة لمبادرة الحكومة الإلكترونية على المستوى الوطني، والخطط العامة التي يتم تطويرها في كل جهة حكومية بهدف تنفيذ الجزء المتعلق بها في مبادرة الحكومة الإلكترونية.

3-6-1- الخطة العامة الوطنية

يرتبط مستوى التفصيل الذي يتم تضمينه في الخطة العامة الوطنية (أو ما يسمى بخطة العمل الخاصة بالاستراتيجية) بالآلية المؤسسية التي يتم اعتمادها، ومدى مركزية أو لامركزية كل من مرحلتي التخطيط والتنفيذ. وتتضمن على الغالب مجموعة من البرامج والمشاريع الموجهة لخدمة أحد الأهداف الاستراتيجية.

طرحت مملكة البحرين خطة عمل⁵¹ لعام 2016 تتضمن 90 مشروعاً موزعاً على مجموعة من المجالات، يبينها (الشكل 16)، بوشر بتنفيذ بعضها عام 2012 وعام 2013، بينما طرحت باقي المشاريع في عام 2014.

الشكل 16- الخطة العامة للحكومة الإلكترونية في البحرين 2014-2016

البيئة

- أجندة الحزمة العريضة الوطنية
- حملة محو أمية الحاسب الآلي
- استراتيجية تعليم تقنية المعلومات والاتصالات
- استراتيجية تبنى مشاريع تقنية المعلومات والاتصالات لدى المؤسسات التجارية
- برنامج الحكومة الإلكترونية للابتكار
- تحليل العائد من الاستثمار في مجال الحكومة الإلكترونية
- تطوير القوانين والأنظمة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات
- استراتيجية شراكة القطاع العالم والخاص
- برنامج الشراكات العالمية
- استراتيجية تبنى مشاريع تقنية المعلومات والاتصالات لدى المؤسسات التجارية
- حملة المشاركة المجتمعية
- برنامج المشاركة الإلكترونية
- خطة مشاركة القيادات الحكومية

الجاهزية

- برنامج إدارة المعرفة
- برنامج بناء القدرات في مجال الحكومة الإلكترونية
- برنامج إدارة التغيير في الحكومة الإلكترونية
- سياسات ومعايير الحكومة الإلكترونية
- مجموعة أدوات التخطيط وإدارة تقنية المعلومات
- مجموعة أدوات إدارة المشاريع الذكية
- مجموعة أدوات تحويل الخدمات
- برنامج استراتيجيات تقنية المعلومات للمؤسسات الحكومية
- إدارة القضايا القانونية
- المشتريات الإلكترونية
- إدارة علاقات المتعاملين
- البنية التحتية للبيانات المكانية
- إدارة الوثائق والسجلات
- منصة البيانات المفتوحة
- الخدمات المشتركة في مجال تقنية المعلومات
- تدعيم مركز البيانات الوطني
- توسيع نطاق شبكة البيانات الحكومية
- إدارة الهوية وصلاحيات الدخول
- برنامج استمرارية الأعمال
- منصة برنامج خدمات تحديد المواقع
- استراتيجية إنترنت الأشياء
- استراتيجية تقنية المعلومات الخفاء
- استراتيجية الحكومة للحوسبة السحابية
- إدارة أداء الحكومة الإلكترونية
- تقنية الجيل الجديد للهواتف الذكية
- إطار العمل المشترك للحكومة الإلكترونية
- نظام الدفع الإلكتروني الوطني
- برنامج أمن المعلومات

الاستخدام

- تطوير بوابة الحكومة الإلكترونية
- تطوير خدمات وتطبيقات الهواتف الذكية
- تطوير مركز الاتصال
- تطوير الأكواد الخدمية
- مراكز خدمات الحكومة الإلكترونية
- إدارة القنوات المتعددة
- برنامج شهادة جودة خدمات العملاء
- إدارة مجموعة الخدمات
- خدمات المعلومات الثابتة
- وثائق الخدمات الإلكترونية للمؤسسات الحكومية

المصدر: «The e-Government Second Action Plan (2012-2016)»
<http://www.yesser.gov.sa/en/MechanismsandRegulations/strategy/Pages/The2ndEgovernmentActionPlan.aspx>

دراسة الحالة 5- الخطة العامة الثانية للحكومة الإلكترونية (المملكة العربية السعودية)



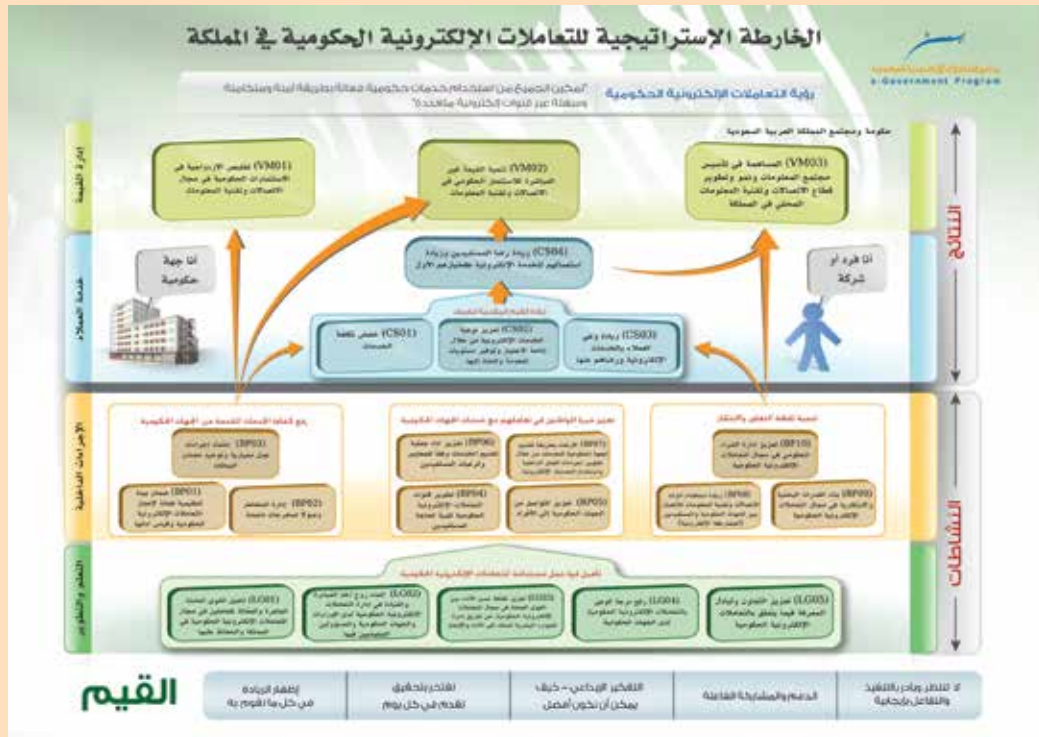
قبل المؤسسات الحكومية. إلا أنه من الملاحظ أن هذه العقبة قد تم تخطيها في خطة العمل الثانية التي كانت أقل حدة وأكثر براغماتية في تحديد آليات التعاون بين فريق يشر وبين الجهات الحكومية المختلفة. وكما بين الشكل 17 أطلق برنامج يشر في عام 2014 خطة العمل الثانية للحكومة الإلكترونية⁵³ والتي تضمنت التالي:

«تنفيذ خطة العمل مسؤولية جميع الأطراف بما فيها برنامج يشر، لذلك كل جهة حكومية تقوم بتطوير رؤيتها وخطة التحول الخاصة بها. ويجب أن تتضمن الخطة البرامج والمشاريع وأن يتم التوافق عليها مع وزارة الاقتصاد والتخطيط. ويبين هذا التحول أهمية اتباع أسلوب مرن في إدارة التغيير في المراحل المختلفة من الحوكمة الإلكترونية، وذلك بعد دراسة وافيه لإمكانية التخطيط والتنفيذ والتمويل بشكل مركزي أو لامركزي.»

في المملكة العربية السعودية تبنى مشروع «يشر» في عام 2006 خطة عمل تفصيلية تغطي الأنظمة الوطنية والخدمات المتعلقة بالجهات الحكومية، حيث جرى تحديد الأولويات والعلاقات بين المشاريع المختلفة، كما أعطى برنامج يشر نفسه صلاحية التخطيط لمحفظة المشاريع (Project Portfolio) وصلاحية تقييم المشاريع التي تطرح من قبل الجهات الحكومية المختلفة، كما اقترح وجود تمويل مركزي لمشاريع الحكومة الإلكترونية⁵².

لدى مراجعة ما تم تنفيذه من قبل برنامج يشر، يلاحظ أن المشروع قد نجح في تنفيذ الخدمات والمكونات المشتركة وما يرتبط بها من قضايا التقييم وكل ما يمكن تنفيذه من قبل فريق يشر فقط، في حين لم يحقق النجاح نفسه فيما يتعلق بالخدمات ومعدلات استخدامها، وقد يعود ذلك إلى الآلية المركزية التي طرحت في المرحلة الأولى، والتي تشكل تغييراً كبيراً لم يكن من الممكن الاستجابة له من

الشكل 17- الخطة العامة الثانية للحكومة الإلكترونية (المملكة العربية السعودية)



المصدر: <http://www.yesser.gov.sa/en/MechanismsandRegulations/strategy/Pages/The2ndEgovernmentActionPlan.aspx>

7-3- الخطة العامة المطورة لصالح كل جهة حكومية

يتطلب العمل بالاستراتيجيات وجود خطط عامة في كل جهة حكومية تربط ما بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعية وبين البرامج والمشاريع المقترحة، ومن هنا تلعب عملية تطوير الخطة العامة لكل جهة حكومية دوراً محورياً في مدى التزام أي مؤسسة بتحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية.

تهدف وثيقة الخطة العامة إلى وضع الإجراءات الرئيسة اللازمة لتوجيه المؤسسة التي تصدرها من حالتها القائمة إلى الحالة المستقبلية المرغوبة، مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والحالة الداخلية العامة للمؤسسة، والتطور المحتمل لهذه المؤشرات والخيارات التكنولوجية المتوفرة⁵⁴.

وتتضمن الخطة العامة المحاور التالية:

- موجز الخطة؛
- تحليل الوضع الراهن (كما هو)؛
- تحليل الوضع المستقبلي (كما سيكون)؛
- خريطة الطريق (كيفية الانتقال من «هنا» إلى «هناك»).

تعالج الخطة العامة الوضع المستقبلي للمؤسسة من خلال وضع الخطط المتعلقة بما يلي:

- **الأولويات:** يجب تحديد أولويات مختلف المجالات التي يكون التدخل فيها ضرورياً أو مفيداً من أجل تنفيذ الخطة العامة. وهذا سيضمن تنفيذ المشاريع المهمة بدرجة أعلى من الثقة، إن طرأت أية مشاكل في مرحلة لاحقة.

- **السياق العام:** لا بد من لخط أية تغييرات متوقعة في السياق العام يمكن أن تؤثر على خيارات المؤسسة المعنية، وذلك لضمان التوزيع الصحيح للموارد والتوقيت واستغلال الجهود المشتركة.

تهدف وثيقة الخطة العامة إلى وضع الإجراءات الرئيسة اللازمة لتوجيه المؤسسة التي تصدرها من حالتها القائمة إلى الحالة المستقبلية المرغوبة



⁵⁴ معايير تقانات المعلومات والاتصالات - الجمهورية العربية السورية

<http://www.moct.gov.sy/moct/?q=ar/node/56>

- **المراحل والنقاط العلامية:** يمكن أن يكون الطريق من «هنا» إلى «هناك» طويلاً وصعباً ومعقداً. وكما هو الحال مع أية مهمة معقدة، فمن الحكمة دائماً تقسيمها إلى خطواتٍ أصغر يمكن التعامل معها بشكلٍ أسهل وإنجازها بطريقةٍ تدريجية. ويجب أن يراعى في تحديد المراحل المبادئ التالية:

- يجب التصريح عن تواريخ البدء وشروطه، بالإضافة إلى الأهداف والمدة ومعايير إكمالها بشكلٍ واضح؛
- يجب أن تكون المراحل ذات معنى (مراحل هامة)، ومترابطة داخلياً؛ أي أن تكون منتجات مرحلةٍ منتهية قائمة بذاتها وتمثل خطوةً مميزةً في الاتجاه الصحيح؛
- يجب أن يؤخذ السياق العام وارتباطات المشروع والأولويات بعين الاعتبار أثناء تحديد المراحل، ويجب أن تتوافق أهدافها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبصورة أكثر تحديداً مع الأهداف العامة للخطة العامة.

- **البرامج:** بعد تحديد المراحل التي سيقسم إليها تنفيذ الخطة العامة، يجب أن تحدد البرامج (المجموعات التي تتكون من نشاط/مشروع أو أكثر) ضمن كل مرحلة من أجل تحقيق الأهداف المذكورة للمرحلة، ويجب تحديد الأمور التالية لكل برنامج:

- الأهداف: يجب أن تتسجم مع أهداف الخطة العامة.
- النشاطات الرئيسية: يجب تضمين هدف وطبيعة النشاطات في هذا البرنامج (مثال: إجراء الدراسات، شراء المعدات، تطوير التطبيقات، إعادة الهيكلة التنظيمية).
- الجهات المشاركة (داخلية/خارجية): يتضمن البرنامج عادةً قسماً أو وحدةً تنظيميةً أو أكثر من المؤسسة. أما المشاريع المشتركة مع الجهات الخارجية فهي أقل شيوعاً، ولكن قد يكون هناك حاجة إليها عند دراسة الموضوع من الجانبين، أو عند الحاجة إلى خبرات غير متوفرة بشكلٍ كامل ضمن المؤسسة.
- الموارد اللازمة (بشرية، فنية، مالية): تقدير للأشخاص والأدوات والأموال اللازمة لتنفيذ المشروع.
- الهيكلية الإدارية: يجب أن يتكيف مخطط الإدارة المقترح مع بيئة البرنامج والجهات ذات الصلة.
- المخاطر والعوامل الحاسمة للنجاح: تذكر مجموعة المخاطر الرئيسية التي تعترض التنفيذ الناجح للبرنامج، مع تقدير نوعي لاحتمالات حدوثها إن أمكن (مرتفعة/متوسطة/منخفضة) ودرجة خطورة نتائجها (حاسمة/خطيرة/متوسطة الخطورة/يمكن تجاهلها).
- الشروط المسبقة والجدول الزمني التقريبي: يجري وضع قائمة بالبرامج (أو المشاريع المستقلة) التي يجب أن تكون قد أنجزت قبل بداية المشروع الحالي، أو التي يمكن أن تستمر في الإطار الزمني نفسه.

- **موجز عن النشاطات:** معلومات أولية حول النشاطات التي يمكن ان يتضمنها البرنامج، وتقع المدخلات هنا في مستوى أدنى من برامج القسم السابق.

- **الجدول الزمني:** يجب وضع جدول زمني مركب لكافة البرامج المقترحة، يظهر الارتباطات الأكثر أهمية فيما بينها وتناميها مع الوقت. يترافق الجدول الزمني عادةً مع برنامج للدفعات يسمح بجدولة الموازنة والتدفقات النقدية.

4- تطبيقات الحكومة الإلكترونية

يهدف هذا الفصل إلى عرض بعض الأمثلة ودراسات الحالة عن ما يلي:



- ✓ خدمات حكومة-إلى-مواطن؛
- ✓ خدمات حكومة-إلى-أعمال؛
- ✓ خدمات حكومة-إلى-حكومة؛
- ✓ خدمات حكومة-إلى-موظفين؛
- ✓ البنية التحتية والخدمات المشتركة.

على الرغم من الخصوصية التي يتطلبها تنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية في كل بلد، فإن الاطلاع على تجارب دول أخرى يساعد في إجراء المقارنات المطلوبة وإيجاد الحلول التي قد يواجهها تنفيذ أي مشروع. فالتعلم من التجارب الأخرى يشكل ضماناً لعدم تكرار الأخطاء نفسها. قد لا تكون الحالات المنتقاة هنا مثالية، إلا أنها واقعية ونفذت في الدول العربية المختلفة. ولهذا فإن عرضها في هذا الفصل يساهم في توضيح ما يمكن عمله، والأهم كيفية تنظيم المشاريع الكبيرة وتجزئتها إلى خطوات قابلة للتحقيق. وقد روعي التنوع في اختيار الأمثلة ودراسات الحالة بحيث تغطي الخدمات الإلكترونية المرتبطة بمجموعات مختلفة من بنوك المعلومات الوطنية وتتفاوت في مدى نضجها التكنولوجي.

4-1- خدمات «حكومة-إلى-مواطن»

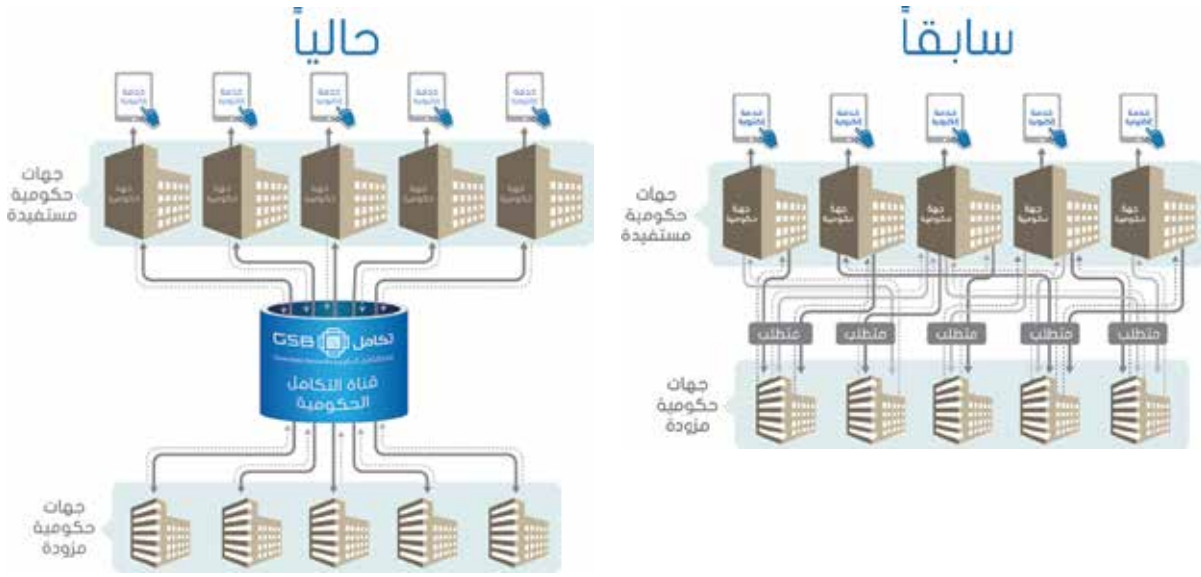
يعتبر تبسيط عملية وصول المواطن إلى الخدمات المطلوبة أحد أهم مفاهيم إعادة صياغة الخدمات لتصبح متمحورة حول المواطن. تساهم البوابات الإلكترونية الخاصة بالمتعاملين في تمكين المواطن من النفاذ إلى خدمات جهات حكومية متعددة من خلال نقطة نفاذ مشتركة.

توضع الخدمات على البوابات بطريقة موحدة ومتناسبة مع المواطن بدلاً من عرض الخدمات التي تقدمها كل جهة حكومية، ولهذا تساهم البوابات في تعزيز العلاقة بين المواطن والحكومة. وعلى الرغم من أهمية تصنيف الخدمات وتقديمها بطريقة مناسبة على البوابة الخاصة بالمتعاملين، إلا أنه من الضروري العمل على تهيئة المكاتب الخلفية بحيث تصبح قادرة على تقديم خدماتها إلكترونياً، ومن الضروري أيضاً تحقيق الترابط المطلوب بين الخدمات الحكومية المختلفة وبين البوابة الخاصة بالمتعاملين، وذلك من خلال مسرى الخدمات الحكومية (أو قناة التكامل الحكومية). ويبين الشكل 18 الفرق بين طريقة التخاطب التقليدية بين الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وطريقة التخاطب الناجمة عن تطوير مسرى للخدمات الحكومية⁵⁵ (قناة التكامل الحكومية). والذي يوضح أن الترابط من خلال قناة التكامل الحكومية أقل تعقيداً وأكثر أمناً. فبدلاً من أن تستثمر كل جهة حكومية مواردها في تحقيق الترابط مع باقي الجهات الحكومية - مع ما يتطلبه ذلك من تحديث مستمر لهذه الترابطات - فهي تستثمر لمرة واحدة في تحقيق الترابط مع قناة التكامل الحكومية، والتي تقوم بدورها في لعب دور وسيط لتبادل الخدمات بين الجهات الحكومية المختلفة. ورغم أن وضع الخدمات الحكومية على البوابات الإلكترونية الخاصة بالمتعاملين لا يشترط أن تترابط المكاتب الخلفية للجهات المقدمة للخدمات من خلال مسرى للخدمات الحكومية، فإن استخدام الترابط من خلال مسرى الخدمات الحكومية له أثر كبير على الكلفة الإجمالية لتطوير الخدمات من جهة، وعلى القدرة على تقديم الخدمات من النوع حكومة-إلى-حكومة من جهة أخرى، والتي - كما سنبين لاحقاً - تلعب دوراً محورياً في تحويل باقي أنواع الخدمات إلى الشكل الإلكتروني.



55- http://www.yesser.gov.sa/ar/BuildingBlocks/government_service_bus/Pages/default.aspx

الشكل 18- التكامل والارتباط فيما بين عدد من الجهات الحكومية عبر قناة التكامل الحكومية (السعودية)



المصدر: http://www.yesser.gov.sa/ar/BuildingBlocks/government_service_bus/Pages/default.aspx

4-1-1- البوابات الإلكترونية الخاصة بالمتعاملين

تهدف بوابة الحكومة الإلكترونية إلى توفير محطة واحدة تبسط الوصول إلى مختلف الخدمات الحكومية المتاحة إلكترونياً. حيث أن عدم وجود بوابة للمتعاملين يعني أن يتنقل المواطن بين مواقع الجهات الحكومية المختلفة بحثاً عن الخدمة المطلوبة، وأن يحتاج للقيام بإجراءات التعريف عن شخصه لدى الدخول إلى كل موقع جديد. ومن ناحية أخرى، تستخدم البوابة الإلكترونية للربط بين الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية وبين الخدمات المشتركة (التوقيع الإلكتروني والدفع الإلكتروني وآليات التعرف على الشخصية). وتعتبر البوابة الإلكترونية وسيلة لتمكين المواطن من استخدام الخدمات من خلال القناة الأكثر ملاءمة له، وذلك كون البوابة الإلكترونية تشكل أيضاً آلية لربط الخدمات مع القنوات المختلفة (الويب والهاتف النقال وأجهزة الصراف الآلي ومراكز خدمة المواطن).

دراسة الحالة 6- بوابة الحكومة الإلكترونية في البحرين



جرى إطلاق موقع بوابة الحكومة الإلكترونية في 23 أيار/ مايو 2007، وتقوم هيئة الحكومة الإلكترونية بإدارته كجزء من الاستراتيجية الوطنية لمملكة البحرين في تنفيذ البرامج الشاملة للحكومة الإلكترونية. وتم تغيير عنوان البوابة في 3 كانون الثاني/نوفمبر 2008 تماشياً مع رغبة الجمهور الذين أوضحوا - من خلال دراسة استطلاع رأي - صعوبة تذكر العنوان السابق. وقد حققت البوابة منذ تشييدها وحتى منتصف عام 2014 ما يلي:

- إجمالي عدد الزيارات لموقع بوابة الحكومة الإلكترونية 75,955,245 زيارة.
 - عدد المعاملات المالية المنجزة 1,059,949 معاملة.
 - إجمالي مبالغ المعاملات المالية 73,935,711 ديناراً بحرينياً.
- تعتبر بوابة الحكومة الإلكترونية في البحرين مركزاً شاملاً لجميع الخدمات الحكومية الإلكترونية والقناة الرئيسية التي يتم من خلالها تقديم جميع أنواع الخدمات للأفراد، ولقطاعي الأعمال والحكومة، ولزوار البحرين بدءاً من المعلومات إلى إجراء المعاملات.
- يتماشى موقع بوابة الحكومة الإلكترونية المتوافر باللغتين العربية والإنكليزية مع الرؤية الاستراتيجية لمملكة البحرين 2030 وذلك عبر توفير الخدمات والمعاملات التفاعلية بما فيها الدفع عبر الانترنت، وأيضاً سوف يتم من خلال موقع البوابة توفير منصة مثالية للعملاء لتقديم اقتراحاتهم وآرائهم والمشاركة في صياغة السياسات الحكومية وتحسين طرق تقديم الخدمات.

الإحصاءات السابقة وجود أكثر من مليون معاملة منفذة من خلال البوابة. ومن ناحية أخرى، فالبوابة تتربط مع أقنية التواصل من خلال الشبكات الاجتماعية أو من خلال مركز الاتصال الوطني. وبين الجدول 9 بعض الإحصاءات المتعلقة باستخدام البوابة.

ومن أهم ما يميز بوابة البحرين للحكومة الإلكترونية أنها لا تكتفي بتقديم الخدمات مصنفة وفقاً لاحتياجات المستخدم فحسب، بل إنها تعتبر منصة متكاملة لتقديم الخدمات، حيث تمتاز البوابة بأنها تتعرف على المستخدم من خلال مفتاح إلكتروني يتم تفعيله لمرة واحدة من خلال البوابة، وتبين

الجدول 9- إحصاءات استخدام بوابة الحكومة الإلكترونية (البحرين)

المؤشرات	نيسان/أبريل 2014	أيار/مايو 2014	حزيران/يونيو 2014
عدد الصفحات المستعرضة	1,794,602	1,032,916	1,666,274
عدد المعاملات المالية	18,670	25,225	25,917
إجمالي مبالغ المعاملات المالية (بالدينار البحريني)	1,297,123	1,355,012	1,721,931
عدد الصفحات المستعرضة (لكل زيارة)	6.1	5.6	5.8
متوسط الوقت المستغرق (لكل زيارة)	00:07:10	00:07:15	00:08:45

المصدر: <http://www.bahrain.bh>

4-2-1- الخدمات المساحية والعقارية

يعتبر تقديم الخدمات المتعلقة بالعقارات واحدة من أعقد أنواع الخدمات، وذلك بسبب الكم الكبير من المعلومات التي يجب إدخالها وتدقيقها ومتابعة تغيراتها باستمرار لكي يكون ممكناً تقديم الخدمة بشكل إلكتروني. كما أن إدارة الحكومات لتغيير الملكيات سواء من خلال عمليات البيع أو الشراء أو الرهن أو الإرث، وغيرها من الحالات تساهم في تعقيد هذا النوع من الخدمات. إن التسجيل العقاري والكادستر مكملان لبعضهما البعض وهما يعملان كمنظومتين متفاعلتين. حيث يركز السجل العقاري على العلاقة بين الشخص والحقوق المرتبطة به بينما يركز الكادستر على العلاقة بين العين والحقوق المرتبطة بها، وبعبارة أخرى فإن السجل العقاري يجب على السؤلين «كيف؟» و«من؟»، بينما يجب الكادستر على السؤلين «أين؟» و«كم؟». ولأن السجل العقاري والكادستر يكمل أحدهما الآخر فإن مصطلح «القيد العقاري» أو تقييد العقارات يستخدم عادة لبيان أن هذين الجزأين ينتميان لكل واحد⁵⁶. إن وجود نظام عقاري موحد كامل يساعد الشركات ويسهل تعاملها مع القضايا المتعلقة بالأرض وهذا يؤدي إلى توفير الوقت والمال مما ينعكس على المواطنين من خلال خفض كلفة الخدمات والمنتجات. إلا أن هذا النوع من المشاريع يتطلب تمويلاً كبيراً وفترة زمنية طويلة للإنجاز، وذلك بسبب حجم عمليات الإدخال والتدقيق المطلوبة، ولهذا يجب أن تتم تجزئة المشروع إلى مراحل ينتج عن كل منها مجموعة من الخدمات التي تتناسب مع ما تم إنجازه. وتقدم دراسة الحالة 7 مثلاً لنظام إدارة المعلومات العقارية في الأردن⁵⁷.



4-3-1- نظام البطاقة الوطنية للمواطنين والمقيمين

تشكل قاعدة بيانات المواطنين والمقيمين في الإمارات العربية المتحدة واحدة من أهم قواعد البيانات التي يجب أن تمنح أولوية في عمليات التطوير، وذلك لأن البيانات نفسها يتم استخدامها في باقي قواعد البيانات أثناء تحديد ملكيات العقارات والمركبات ومالكي السجلات التجارية والجهات المستفيدة من الخدمات الصحية. وتعرض دراسة الحالة 8 إلى هيئة الإمارات للهوية التي تقدم خدمات إلكترونية للمواطنين والمقيمين في الإمارات العربية المتحدة⁵⁸.

56- <https://www.fig.net/cadastre2014/translation/c2014-arabic.pdf>

57- <http://www.dls.gov.jo/dlsMap/dlsIndex/viewerAR.htm>

58- <http://www.id.gov.ae/ar/services/e-services.aspx>

دراسة الحالة 7- نظام إدارة المعلومات العقارية في المملكة الأردنية الهاشمية



موافقات تملك غير الأردنيين، موافقات تملك الأشخاص المعنويين، موافقات بيع عقار مسجل لغير أردنيين، معاملات تصحيح أسماء وحصى، إخراج قيود، إصدار مخططات أراض. ويبين التوجه المذكور أهمية تجزئة المشاريع الضخمة (مثل المشاريع العقارية) إلى عدة مراحل يصدر عن كل منها مجموعة من الخدمات، مما يؤدي إلى ظهور انعكاس للعمل الداخلي على المواطنين في فترات متتالية، بما يتناسب مع مستوى الجاهزية.

الشكل 19 يعطي مثالاً عن خدمة «فهرس أراض» في منطقة عمان، حيث يمكن الموقع المذكور المستخدم من الوصول إلى المعلومات المطلوبة عن عقار بطريقتين:

- عن طريق الاسم: يقوم المستخدم بإدخال المعلومات المكانية للقطعة بتسلسل منطقي (من الأعلى إلى الأسفل) بحيث يتم اختيار المحافظة من قائمة المحافظات وبناءً على هذا الاختيار يتم عرض كل المديرية التابعة لهذه المحافظة في قائمة المديرية ومن ثم يتم عرض قائمة القرى التابعة للمديرية وبنفس الطريقة يتم اختيار الحوض والحي ورقم القطعة.
- عن طريق الرقم: يقوم المستخدم بتعبئة حقول مفتاح القطعة.

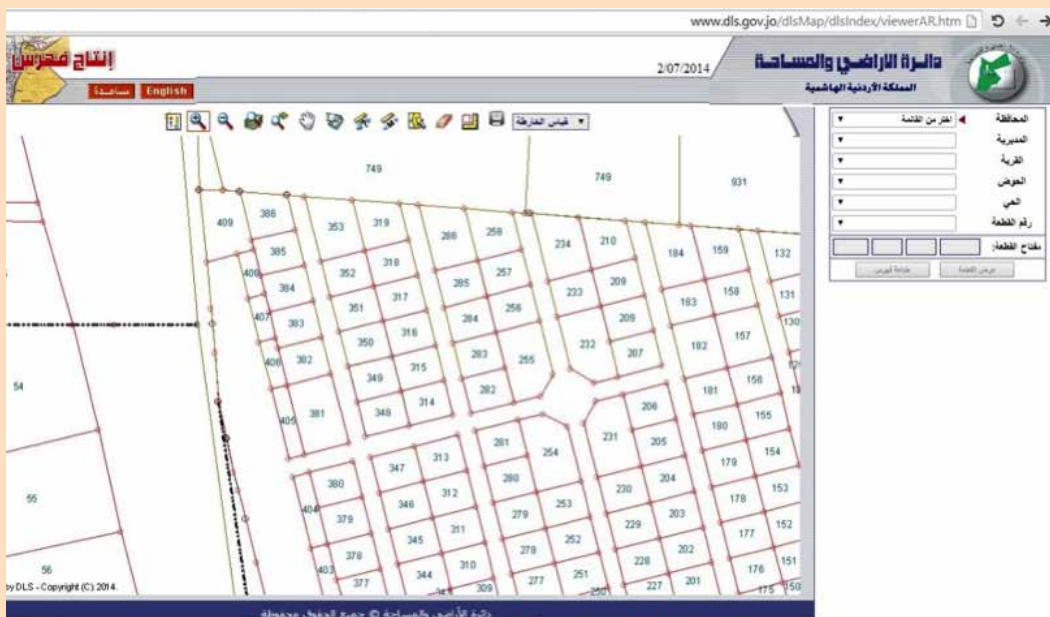
تهدف سياسة الجودة لدائرة الأراضي والمساحة في المملكة الأردنية الهاشمية إلى توفير معلومات عقارية دقيقة وشاملة يسهل استرجاعها، وضمان الإدارة الفعالة لأموال الدولة، والمساهمة في إنشاء نظام المعلومات الوطني خدمةً لأهداف التنمية الوطنية. حيث يشكل التداول في العقارات أحد النشاطات التجارية الهامة في المملكة الأردنية، فقد شهد ارتفاع حجم التداول في سوق العقار الأردني خلال الأشهر الثمانية الأولى من عام 2014 بنسبة 22% مقارنة بالفترة نفسها من عام 2013؛ ليبلغ 5,092 مليون دينار أردني تقريباً، وبارتفاع بلغت نسبته 46 بالمئة مقارنة بنفس الفترة من عام 2012.

أطلقت دائرة الأراضي والمساحة من خلال مشروع الحكومة الإلكترونية في المرحلة الأولى مجموعة من المشاريع وتتضمن تجهيز موقع دائرة الأراضي والمساحة وإطلاقه رسمياً، وأتمت خدمات المخططات وبيان التغيير والإحداثيات، ورفعها على موقع دائرة الأراضي والمساحة. وتقدم دائرة المساحة في المملكة الأردنية الهاشمية حالياً الخدمات التالية:

- معلومات خرائطية مساحية - بيان التغيير.
- معلومات خرائطية مساحية - فهرساً للأراضي.
- معلومات خرائطية مساحية - مخططاً للأراضي.

تهدف المرحلة الثانية إلى تحويل الموقع إلى موقع معاملات وتقديم الخدمات التالية: البيع، المبادلة، الهبة،

الشكل 19- إنتاج فهرس أراض (الأردن)



المصدر: <http://www.dls.gov.jo/dlsMap/dlsIndex/viewerAR.htm>

دراسة الحالة 8- هيئة الإمارات للهوية



وبيانات مقروءة وبيانات مخزنة على شريحة إلكترونية يتم التعامل بها لدى كافة الجهات؛

- تحديث البيانات؛
- تقديم خدمات تعريف وتأكيد هوية الأفراد للجهات الحكومية الاتحادية والمحلية وأي جهات أخرى وتحديد الوسائل المتبعة في ذلك طبقاً للائحة التنفيذية؛
- حق طلب البيانات والمعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف الهيئة، وذلك من الجهات المختصة في الدولة.

إن الحصول على بطاقة الهوية إلزامي للمواطنين والمقيمين، وقد حقق مشروع بطاقة الهوية انتشاراً واسعاً، حيث سلمت الهيئة 11,656,420 بطاقة هوية في العام 2012، ويبين الشكل 20 الخدمات الإلكترونية التي تقدمها هيئة الإمارات للهوية.

يلاحظ أن هذه التجربة قد انفردت بحصولها على صلاحيات واسعة على المستوى الاتحادي مما مكّنها من تحقيق معدلات انتشار واسعة، لكنها لم تستطع أن تعزز استخدام بطاقة الهوية الإلكترونية كأداة تعريف في الخدمات الإلكترونية الأخرى، وقد يعود ذلك إلى عدم اكتمال البنية المؤسسية الموحد للحكومة الإلكترونية على المستوى الاتحادي، وعدم وجود مسرى تبادل البيانات.

هيئة الإمارات للهوية هي هيئة اتحادية مستقلة، جرى إنشاؤها في عام 2004، ومنحت جميع الصلاحيات التي يتطلبها تنفيذ وتطوير مشروع برنامج السجل السكاني وبطاقة الهوية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

أطلقت الهيئة مشروع برنامج السجل السكاني وبطاقة الهوية، ويتضمن إنشاء سجل سكاني حديث، كما يتضمن المشروع إصدار بطاقات هوية إلكترونية لكافة سكان الدولة، من مواطنين ومقيمين بصفة قانونية، لتعريف وتأكيد هوية كل فرد من خلال الرقم الشخصي والبطاقة الذكية المرتبطة بخصائص الفرد البيولوجية.

نص مرسوم التأسيس على أن الهيئة هي جهة حكومية اتحادية تتمتع بالشخصية الاعتبارية ولها ميزانية مستقلة وتتكفل بمهمة تسجيل بيانات السكان وإصدار بطاقات الهوية بحيث يحق لها:

- تسجيل البيانات الشخصية لكافة السكان بالدولة وحفظها على قواعد بيانات إلكترونية بالتنسيق مع الجهات المختصة؛
- تسجيل بيانات الإحصاءات الحيوية للسكان وربطها مع البيانات الشخصية؛
- إصدار بطاقات هوية تحتوي على الرقم الموحد

الشكل 20- الخدمات الإلكترونية في هيئة الإمارات للهوية

The screenshot displays the website of the Emirates Identity Authority. At the top, there is a header with the authority's logo and name in Arabic and English. Below the header, a navigation menu includes options like 'عن الهيئة', 'بطاقة الهوية', 'الخدمات', 'مراكز الهيئة', 'المركز الإعلامي', 'المشاركة الإلكترونية', 'البيانات المفتوحة', and 'مركز المعرفة'. A main banner features a quote from the UAE President. The central content area is titled 'الخدمات الإلكترونية' and lists several services: 'تقديم طلب للحصول على بطاقة هوية جديدة', 'تقديم طلب لاستبدال بطاقة الهوية', 'تعديل البيانات الشخصية', 'تفعيل أو إعادة تفعيل الرقم السري', 'تقديم طلب لتجديد بطاقة الهوية', 'تقديم طلب للإعفاء من العرامات', 'ربط بطاقات أفراد العائلة', 'تقديم شكوى', and 'الاستفسار عن خدمات هيئة الإمارات للهوية'. On the right side, there is a 'خدمة البحث السريع' section with search filters and a 'دليل خدمات الأفراد' section with a user icon.

المصدر: <http://www.id.gov.ae/ar/services/e-services.aspx>

4-1-4- نظم إدارة المركبات

لا تقتصر أهمية إدارة المركبات على تحصيل الرسوم السنوية الخاصة بالمركبة، بل تتعداها لتضمن الالتزام بالقواعد المرورية أثناء القيادة وتحقيق الشروط البيئية المتعلقة بالمركبة. ويتطلب ضمان الالتزام بالسياسات التي تضعها الدولة وجود نظام فعال لإدارة المركبات تقدم من خلاله كافة الخدمات الحكومية المتعلقة بالمركبات. وتقدم دراسة الحالة 9 مثلاً من دبي حول نظام إدارة المركبات وخدماتها الإلكترونية⁵⁹.



59- http://traffic.rta.ae/trfesrv/public_resources/public-access.do?switchLanguage=ar

دراسة الحالة 9- نظام إدارة المركبات في دبي



- تعديل بيانات مركبة؛
- تسجيل مركبة؛
- إصدار ملكية مركبة (بدل تالف/فاقد)؛
- تحويل تسجيل مركبة من دبي إلى إمارة أخرى.

يتم تسليم منتج الخدمة بواسطة شركة التوصيل برسوم إضافية قدرها 20 درهماً، أو من أحد مراكز الهيئة. أما دفع الرسوم فيمكن أن يتم عن طريق بطاقات الإئتمان أو عن طريق الخصم المباشر من الحسابات المصرفية في أحد المصارف المحددة. ويمكن تقديم الطلب من خلال الإنترنت واستلام الملكية المحددة - على سبيل المثال - في أحد مراكز تسليم المعاملات بالهيئة وتسليم خطاب الرهن في حالة تعديل بيانات الرهن.

ويلاحظ أن طريقة تقديم الخدمة تعتمد على التعاون والتنسيق بين عدة جهات من خلال اتفاقيات عمل ثنائية مثل: مراكز الفحص الفني وشركات التوصيل والمصارف، ورغم أن هذا الحل يساهم في تقديم خدمات بمستوى مقبول خلال مدة محددة، إلا أنه قد يجعل من الانتقال إلى مرحلة التحول إلى الخدمات الحكومية المتكاملة أكثر صعوبة في المستقبل، وذلك بسبب الخشية من ترسيخ أسلوب العمل المرحلي كأسلوب عمل دائم، مما يستدعي أن ينظر لهذه الحلول كحلول مرحلية إلى أن يتم الانتقال إلى الخدمات الحكومية المتكاملة.

تأسست هيئة الطرق والمواصلات لتحقيق رؤية إمارة دبي، وذلك بتخطيط وتنفيذ متطلبات النقل والطرق والمرور في الإمارة، وبينها وبين إمارات الدولة والدول المجاورة بهدف توفير نظام نقل فعال ومتكامل بما يحقق رؤية الإمارة ويخدم مصالحها الحيوية.

بلغ عدد المركبات المسجلة في دبي حوالي 1.3 مليون مركبة، وتقوم مراكز تسجيل المركبات في دبي بتسجيل ما معدله 650 مركبة جديدة يومياً، وتوفر مؤسسة الترخيص بهيئة المواصلات والطرق مواقع عدة لفحص وترخيص المركبات، وتقدم كافة الخدمات عبر الإنترنت باستثناء الفحص الفني. يلاحظ من خلال الخدمات المقدمة عبر الموقع وجود عدد كبير من الخدمات التي تقدم بشكل كامل من خلال الموقع، ويمكن لأي شخص التسجيل سواء كان العميل فرداً أو شركة، وعند الدخول ستظهر معظم خدمات هيئة الطرق والمواصلات الخاصة بالشخص المعني. وبنين فيما يلي قائمة بأهم خدمات المركبات المتاحة عبر الموقع:

- تجديد تسجيل مركبة؛
- تصريح نقل جماعي في المركبة الخاصة؛
- السماح بتسفير مركبة إلى الخارج؛
- إعادة تأمين؛
- تجديد ملكية مركبة مع تغيير رقم؛

الشكل 21- إدارة المركبات في دبي

التحقق من الملف المروري

الرجاء اختيار احد طرق التحقق للدخول الي الخدمات

البحث برقم اللوحة (الأشخاص أو المقارسات)

رقم اللوحة:

اختيار الرمز:

الرجاء ادخال البيانات التالية

رقم ملف المرور:

أين يمكنك الحصول على رقم ملفك المروري؟

أو عن طريق رخصة القيادة (الأشخاص)

رقم رخصة القيادة:

رقم ملف المرور:

أين يمكنك الحصول على رقم ملفك المروري؟

أو عن طريق رقم تسجيل ملف الفحص (الأشخاص)

رقم التسجيل:

تاريخ الميلاد:

نشاط يمكن القيام به



- 1- أي من الخدمات من النوع حكومة-إلى-مواطن التي سردت في الفصل الحالي تعتبر أكثر أولوية في بلدك؟ ولماذا؟
- 2- صف إجراءات العمل المتعلقة بإحدى الخدمات من النوع حكومة-إلى-مواطن.
- 3- ادرس إحدى الخدمات التي تتطلب تواجداً مباشراً بين المواطن والجهة الحكومية، ثم ناقش الحلول الممكنة لتقديم هذه الخدمة إلكترونياً.

4-2- خدمات «حكومة-إلى-أعمال»

تغطي الخدمات من النوع حكومة-إلى-أعمال التفاعل بين الجهات الحكومية وقطاع الأعمال، أي: تقديم الحكومة للخدمات والمعلومات إلى قطاع الأعمال وتقديم قطاع الأعمال للخدمات والمعلومات إلى الحكومة. ويمكن أن تشمل الخدمات من النوع حكومة-إلى-أعمال مختلف أنواع الطلبات التي تقدمها الشركات للحكومة مثل تجديد رخصة الشركة - تسجيل الشركة - دفع الضرائب والغرامات وغيرها.

4-2-1- نظام الضمان الصحي السعودي - مجلس الضمان الصحي التعاوني

يعمل مجلس الضمان الصحي على ترجمة وتحقيق أهداف نظام الضمان الصحي التعاوني الذي يستهدف العاملين في القطاع الخاص وأفراد أسرهم من سعوديين ومقيمين، وهو مكلف بالمهام التالية:

- تأهيل شركات التأمين التعاوني للعمل في مجال الضمان الصحي التعاوني؛
- اعتماد المرافق الصحية التي تقدم خدمات الضمان الصحي التعاوني.

يقدم مجلس الضمان الصحي التعاوني عبر موقعه⁶⁰ الخدمات الإلكترونية التالية:

- خدمات موجهة لشركات التأمين مثل: تسجيل شركات التأمين- بيانات شركة التأمين - الشبكة الوطنية للضمان الصحي - الاستعلام عن معلومات التأمين؛
- خدمات مقدمة لمقدم خدمات الرعاية الصحية وتشمل: البيانات التفصيلية وبيانات الترخيص والسجل التجاري - بيانات مدراء مقدم الخدمة - البيانات الأولية لمقدم الخدمة - مقدمي خدمات الرعاية الصحية المعتمدين - تسجيل مقدمي خدمات الرعاية الصحية.

يعمل المجلس الآن على إطلاق مشروع تبادل التعاملات الإلكترونية⁶¹ والذي يهدف لتأسيس منصة تكامل إلكترونية لقطاع التأمين الصحي من أجل ربط جميع أطراف العلاقة المعنية بالتأمين الصحي، وسيدعم النظام نقل البيانات باستخدام بروتوكول (HL7) الإصدار 3.0.

4-2-2- نظام الإدارة الجمركية - نجم (لبنان)

«نجم» هو اختصار لعبارة «نظام جمركي معلوماتي» وهو نظام معلوماتي لمعالجة عمليات تخليص البضائع في الجمارك اللبنانية. وهو نظام مقتبس من نظام «أسيكودا» (ASYCUDA) الموضوع من قبل منظمة الأونكتاد (UNCTAD) التابعة للأمم المتحدة، والمطبق في حوالي 80 دولة في العالم. وقد قامت إدارة الجمارك اللبنانية بتعريب هذا النظام وتكييفه ليتلاءم مع التشريعات اللبنانية، واعتمدت فيه جميع الرموز والمعايير الدولية المعتمدة في العالم. يهدف نظام «نجم» لتحقيق الأهداف التالية⁶²:

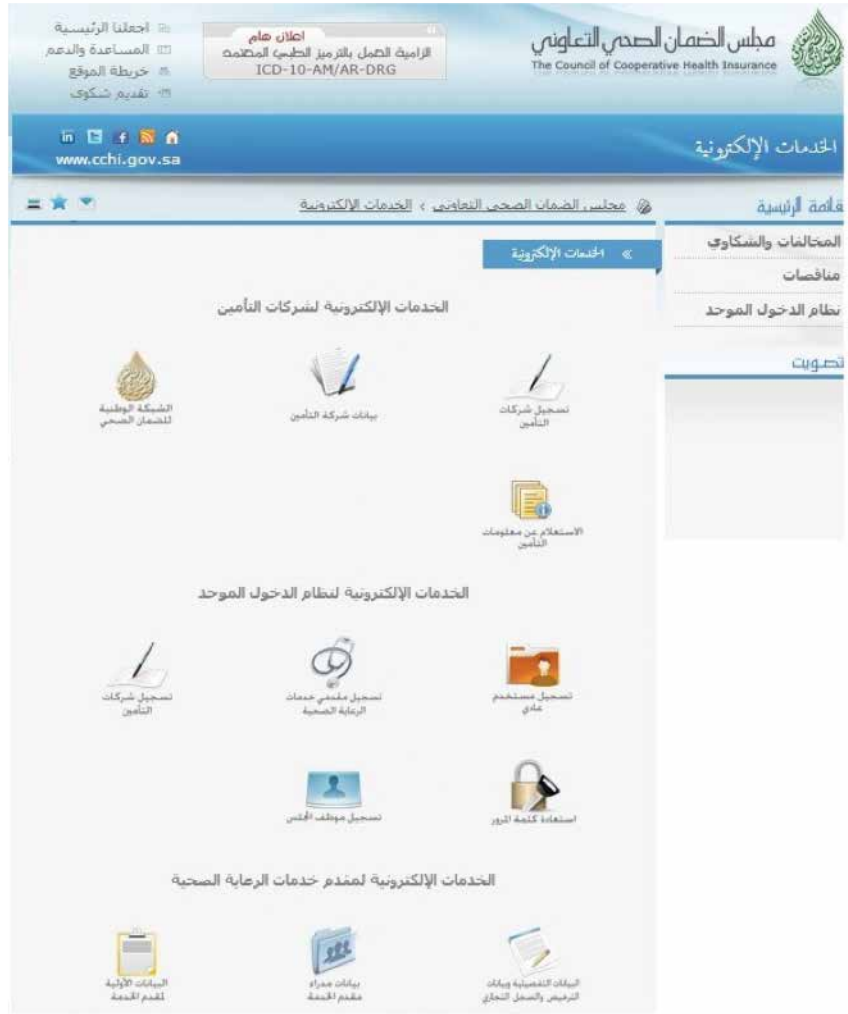
- رفع مستوى الأداء في عملية تخليص البضائع، عن طريق:
 - المساهمة في تنفيذ القوانين الجمركية وضبط استيفاء الرسوم؛
 - تأمين إحصاءات دقيقة وسريعة لحركة التجارة الخارجية؛
 - تخفيض كلفة ووقت التخليص للتجار والصناعات.

60- <http://www.cchi.gov.sa/Pages/default.aspx>

61- <http://www.cchi.gov.sa/SHIB/Documents/D11%20SHIB%20Brochure-%20Project%20Overview.pdf>

62- <http://www.customs.gov.lb/customs/about/about.asp?id=1>

الشكل 22- الخدمات الإلكترونية في مجلس الضمان الصحي التعاوني (السعودية)



المصدر: <http://www.cchi.gov.sa/eServices/pages/default.aspx>

- إيجاد نواة للتغيير والإصلاح في الجمارك، عن طريق:
 - زيادة قدرة لبنان التنافسية في التجارة الخارجية عبر تطبيق المقاييس الدولية؛
 - إقامة حلقة حوار بين كافة المتعاملين في إطار التجارة الدولية؛
 - إعادة تعريف دور الجمارك على ضوء متغيرات حركة التجارة العالمية.

وتبين الإحصاءات السنوية في الجدول التالي أن النظام المعلوماتي المذكور قد حقق معدلات استخدام جيدة، وغطى معظم العمليات التجارية المتعلقة بالاستيراد والتصدير.

بعد استكمال عمليات أتمتة المكاتب الخلفية، جرى طرح نظام «نور»، والذي يهدف إلى نقل وظيفة إدخال البيانات الجمركية إلى المخلص الجمركي أو التاجر، مما يؤدي إلى تخفيض في مراحل عملية التخليص الجمركي. وتهدف المرحلة الثانية من نظام نور إلى تمكين المخلص الجمركي من دفع الرسوم إلكترونياً، مع ملاحظة أن الخدمة تقدم إلكترونياً، ولكنها عبارة عن دخول بعيد إلى برمجيات نجم.

الجدول 10- إحصائيات خاصة بنظام «نجم» الجمركي في لبنان

عدد البيانات الجمركية	قيمة الاستيرادات (ملايين الدولارات)	رسوم (ملايين الدولارات)
مرفأ بيروت	107,500	980
مطار بيروت	85,000	125
مكتب طرابلس	7,500	95
المجموع	200,000	1,200

المصدر: <http://www.customs.gov.lb/customs/about/about.asp?id=1>

4-2-3- نظام إدارة السجلات التجارية

تحتاج معظم الخدمات المقدمة إلى قطاع الأعمال لمعلومات السجل التجاري، ولهذا فإن إدارة السجلات التجارية إلكترونياً، وما تحتاجه من بناء وتحديث بنك معلومات السجلات التجارية يشكل حجر الزاوية في تقديم الخدمات الإلكترونية إلى قطاع الأعمال. وتبين دراسة الحالة 10 الخدمات التي يقدمها نظام إدارة السجلات التجارية في المملكة العربية السعودية⁶³.

63-
http://eservices.mci.gov.sa/
Eservices/

دراسة الحالة 10- إدارة السجلات التجارية في المملكة العربية السعودية

من الخدمات المقدمة: حجز اسم تجاري، إصدار سجل تجاري، تجديد سجل تجاري، الاستعلام عن الأسماء التجارية، الاستفسار عن معلومات عامة لسجل تجاري لشركة، الاستفسار عن معلومات عامة لسجل تجاري لمؤسسة فردية، الاستفسار عن معلومات تفصيلية لسجل تجاري لشركة، الاستفسار عن معلومات تفصيلية لسجل تجاري لمؤسسة فردية، الاستفسار عن حالة سجل تجاري، قائمة السجلات التجارية التابعة لسجل مدني معين، التحقق الأمني للسجل التجاري، إصدار عقد تأسيس شركة، النشر الإلكتروني للأسماء التجارية، القائمة الإلكترونية للشركات المساهمة، مواعيد الجمعيات العمومية للشركات المساهمة.

عملت وزارة التجارة والصناعة السعودية على تنفيذ مجموعة من خدماتها بشكل إلكتروني وتوفير خدمات تفاعلية متكاملة تسهل على المستفيد النهائي إتمام طلبه بشكل كامل ومن أي مدينة دون مراجعة مبنى الوزارة، كذلك توفير خدمات للتحقق موجهة لقطاع الأعمال والجهات الحكومية، وخدمات للمتابعة تساعد المراجع من متابعة طلبه عن طريق أسهل وأسرع الوسائل مثل الهاتف النقال، بالإضافة إلى بعض الخدمات الاستفسارية، وقد نجم عن ذلك خفض مدة إصدار السجل التجاري من 14 يوماً إلى يوم واحد بعد التحول إلى الخدمات الإلكترونية. وتخطط الوزارة لإطلاق السجلات التجارية الجديدة بالطريقة الإلكترونية وذلك بهدف القضاء على المعاملات الورقية، واستبدال المعاملات الإلكترونية بها، والتي ستعمم قريباً على جميع خدمات الوزارة.

الشكل 23- خدمات السجل التجاري وعقود الشركات في المملكة العربية السعودية



المصدر: <http://eservices.mci.gov.sa/Eservices/NewCRServices.aspx>

نشاط يمكن القيام به

- 1- صف قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في بلدك، ثم بين كيف يمكن لخدمات التجارة الإلكترونية أن تساعد هذا القطاع.
- 2- ما هي أهم تطبيقات التجارة الإلكترونية في بلدك؟ صف واحداً منها مبيناً كيفية تأثيره على الاقتصاد الوطني.

3-4- خدمات «حكومة-إلى-حكومة»

بسبب العولمة وتحرير
الأسواق المالية طرح
موضوع إنشاء شبكة
معلومات مالية تعيد
هندسة الإجراءات المالية
وتقدم خدمات بجودة
أعلى للزبائن

التفاعل بين الجهات الحكومية من خلال خدمات من النوع حكومة-إلى-حكومة تعني المشاركة في البيانات، والقيام بالمعاملات المشتركة بين الجهات الحكومية المختلفة. ويهدف تطوير خدمات من النوع حكومة-إلى-حكومة إلى رفع كفاءة العمل الحكومي، وذلك من خلال خفض كلفة تنفيذ المعاملات وتحقيق معدلات عالية من تكامل وتوافق عمل المكاتب الخلفية، وزيادة سرعة تنفيذ المعاملات، وخفض عدد العاملين المشاركين في أية معاملة ورفع جودة مخرجات العمل الحكومي.

1-3-4- نظام الإدارة المالية المتكاملة

في ثمانينيات القرن الماضي، وبسبب العولمة وتحرير الأسواق المالية وانخفاض الأرباح وازدياد المنافسة بين المؤسسات المالية على المستوى الدولي، وبهدف معالجة المشكلة واسترجاع التنافسية للأسواق المالية، طرح موضوع إنشاء شبكة معلومات مالية تعيد هندسة الإجراءات المالية وتقدم خدمات بجودة أعلى للزبائن.

منذ منتصف السبعينيات وحتى منتصف الثمانينيات عملت المصارف في كوريا الجنوبية على استخدام الحواسيب في أعمالها الداخلية وأنشأت شبكة داخلية تربط إدارة كل مصرف بفروعه. في منتصف الثمانينيات ومع إطلاق المشروع الوطني لنظم المعلومات الأساسية ركبت أنظمة لربط نظم معلومات المصارف المختلفة، وبالتالي مكنت الزبائن من القيام بالمعاملات المالية التي يتشارك فيها أكثر من مصرف. وفي مطلع التسعينيات جرى ربط مصارف الاستثمار وشركات التأمين والتقاص في شبكة خاصة. ومع إطلاق الخدمات المصرفية للأفراد والشركات في منتصف التسعينيات، جرى تركيب نظم معلومات مالية لشركات مالية غير مصرفية، وقد مهد ذلك لتحقيق ترابط كافة المؤسسات المالية كالمصارف ومصارف الاستثمار وشركات التأمين والتقاص⁶⁴.

في القطاع المالي الحكومي في كوريا الجنوبية، كان من الضروري تحقيق ترابط ما بين نظم المعلومات المالية التي تعمل في كل جهة حكومية بشكل منفرد، وسمي النظام «النظام الوطني للإدارة المالية»، وكما يبين الشكل 24 يتكون النظام⁶⁵ من المجتزآت العشرة التالية:

- 1- إعداد وتوزيع الاعتمادات: ويغطي جميع عمليات الاعتمادات في الحكومة.
- 2- إدارة الصرفيات والمقبوضات: ويغطي جميع عمليات القبض (الضريبية وغير الضريبية)، وعمليات الإنفاق.
- 3- الأستاذ العام: ويتضمن تسجيل كافة المعاملات المالية وإغلاق السنة المالية وإصدار التقارير المالية لكل الجهات الحكومية.
- 4- إدارة السيولة المالية: ويتضمن تنبؤ السيولة المالية وتخصيص السيولة المالية وإدارة السيولة المالية المعطلة في المصرف المركزي.
- 5- إدارة الموجودات وإدارة الديون، وتتضمن إدارة الموجودات على المستوى الوطني (إدارة موجودات الدولة) كالمباني والمطارات وإدارة المخاطر.
- 6- الإحصاءات المالية المتكاملة: توليد التقارير المالية الإجمالية بناء على المعلومات المالية المجمعة من الجهات الحكومية المختلفة.
- 7- التحليل المالي: ويتضمن التنبؤ على مستوى الاقتصاد الكلي مع محاكاة وتحليل للمؤشرات وقياس للأداء.
- 8- ترابط «النظام الوطني للإدارة المالية» مع أنظمة أخرى داخل وخارج الدولة، مما يسمح بإدارة فورية للنشاطات المالية على المستوى الوطني وتحقيق ترابط 23 نظام إدارة مالية يعمل كل منها بشكل منفرد في جهات حكومية مختلفة.
- 9- المعلومات والتقارير المحاسبية جرى تجميعها في «النظام الوطني للإدارة المالية»، حيث أن هناك 40 نظام معلومات مالي يعمل في كوريا، مما يمكن «النظام الوطني للإدارة المالية» من عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالسياسات المالية على المستوى الوطني.
- 10- أزالَت شبكة المعلومات المالية قيود الزمان والمكان، وبهذا أصبح ممكناً إجراء المعاملات المالية من المنزل أو مكان العمل بشكل مستمر (24 ساعة في اليوم و7 أيام في الأسبوع و365 يوماً في السنة). ومكنت هذه الشبكة القطاع المالي من النمو والازدهار من خلال توليد ومشاركة المعلومات المالية من خلال منصة مشتركة. وستساهم هذه الشبكة في رفع تنافسية كوريا من خلال قياس الأداء ومقارنته مع الدول المتقدمة الأخرى.



64- NCA, e-Government in Korea (Seoul, 2002), <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCI-TY/UNPAN023905.pdf>

65- Soh Bong Yu, «e-Government of Korea: How we have been working with it», KADO presentation, p. 16

الشكل 24- محرك عملية إصلاح النظام المالي الحكومي في كوريا - النظام الوطني للإدارة المالية



المصدر: Soh Bong Yu, «e-Government of Korea: How we have been working with it», KADO presentation, p. 16

4-3-2- نظام معلومات الحكومة الإلكترونية المحلية

تعرف الحكومة المحلية بأنها كيان قانوني تابع للدولة مفوض بصلاحياته الإدارية ضمن منطقة محلية من قبل جهة حكومية أعلى منه⁶⁶. وتزداد أهمية الحوكمة الإلكترونية المحلية بناءً على مجموعة من العوامل نبيّن أهمها فيما يلي:

- عدد كبير من برامج الإصلاح الحكومية نجم عنها منح صلاحيات أكبر للسلطات المحلية (اللامركزية الإدارية Decentralization) أو نقل بعض الصلاحيات الحكومة المركزية إلى الجهات الحكومية المحلية التابعة لها (اللاتركيز الإداري Deconcentration).

- يساهم قرب الحكومات المحلية الجغرافي من المواطنين في تفعيل مشاركة المواطنين بشكل أفضل.

- التوجه نحو عمل الحوكمة الإلكترونية لخدمة الأهداف التنموية مما أتاح الفرصة للبلديات لإطلاق برامج للحكومة الإلكترونية تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي.

رغم أهمية إطلاق برامج حوكمة إلكترونية محلية، إلا أنها يجب أن تتسجم مع المبادرات التي تطلقها الحكومة المركزية، وذلك حرصاً على عدم هدر الموارد في القيام بأعمال مكررة أو إيجاد تضارب في الصلاحيات بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية.



يلاحظ في الخدمات المحلية أنها ليست بالضرورة جزءاً من الاستراتيجية الوطنية، وقد تخضع لأولويات خاصة بكل منطقة، وبما ينسجم مع أولويات واهتمامات المنطقة المعنية، ويرتبط على الغالب مدى التفرد في الخدمات المحلية بالنظام الإداري المعتمد، فكلما اتجه النظام الإداري نحو اللامركزية ومنحت السلطات المحلية صلاحيات أوسع، يُتوقع فروقات أكبر بين السياسات المركزية والمحلية في مجال الحكومة الإلكترونية. كما يلعب مستوى الجاهزية الإلكترونية وحجم التمويل المالي المتاح دوراً في اتخاذ قرارات متعلقة بالخدمات الإلكترونية على المستوى المحلي. وفي بعض الحالات تلجأ الجهات المحلية إلى تطوير استراتيجيات خاصة تتميز بها عن الاستراتيجية الوطنية رغم أنها لا تتعارض معها. وتبين دراسة الحالة 11 مثلاً من عُمان عن بعض الخدمات المحلية للحكومة الإلكترونية⁶⁷.

66- Adegboyega Ojo, «Strategies for Local Electronic Governance: Foundations, Cases and Success Factors», Center for Electronic Governance, United Nations University - IIST

67- <http://www.mm.gov.om/ar/Page.aspx?PAID=2#Details&MID=17&PGID=179>



اشتراطات صحية تتطلب موافقة وتفتيشاً صحياً قبل اعتماد التجديد.

• تسجيل الموردين:

تتيح هذه الخدمة تسجيل وتجديد الموردين إلكترونياً ودفع الرسوم المستحقة حسب فئة المورد، وتمكنهم من الاستفادة من تكامل الخدمات وتبادل البيانات بالربط الإلكتروني مع وزارة التجارة والصناعة، وغرفة تجارة وصناعة عمان.

• خدمة التوظيف الإلكتروني:

تهدف خدمة التوظيف الإلكتروني إلى تقديم طلبات التوظيف عن طريق خدمة الرسائل النصية القصيرة، وتميز هذه الخدمة بالربط الإلكتروني المباشر مع الهيئة العامة لسجل القوى العاملة، حيث تتم عملية التأكيد الإلكتروني بناءً على تطابق شروط شغل الوظيفة مع مؤهلات المتقدمين، ويتم قبول أو استبعاد المتقدمين، مع توضيح الأسباب في حالة الاستبعاد، ويستفيد من هذه الخدمة الأفراد (الباحثون عن عمل).

• خدمة الطلبات الإلكترونية العامة:

انطلقت هذه الخدمة من دراسات أجريت على أهم الطلبات العامة الأكثر شيوعاً والتي لا تحتاج إلى رسوم مالية، وتمكن المستفيدين من تقديم الطلبات إلكترونياً، وتحويلها إلى الوحدات المعنية بالبلدية لدراسة إمكانية التنفيذ، كما يمكن لمقدم الطلب متابعة حالة طلبه من خلال الصفحة الإلكترونية على البوابة الإلكترونية لبلدية مسقط أو من خلال مركز اتصالات مسقط.

• الخرائط الجغرافية:

تتيح خدمة الخرائط الجغرافية للمستفيدين الاستدلال بالمعلومات الجغرافية التي تقدمها الخريطة التفاعلية لمحافظة مسقط والتي توضح المعالم الخدمية، شبكة الطرق، العنونة، حدود المياني، والأراضي. كما يتيح الموقع البحث عن أي معلم أو عنوان أو اسم شارع والتي يتم تحديث بياناتها الجغرافية بصورة مستمرة. كما تتيح الخدمة عرض الصور الجوية لمناطق المحافظة.

كرّست بلدية مسقط جهودها لتحسين خدماتها المقدمة للمواطن فتمكنت باستخدامها مختلف التقنيات من تحقيق نجاح كبير في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية خلال فترة زمنية قصيرة. وتتضمن الخدمات الإلكترونية الذاتية بموقع البلدية على الإنترنت ما يلي: عقود الإيجار، طلب استمارة تجديد عقد وإيجار، دليل المستخدم لعقود الإيجار، إباحات البناء الإلكترونية الكبرى، دليل المستخدم لإباحات البناء، الإباحات الصغرى، تصاريح الشروع والبناء، الخدمات الإلكترونية لمواقف المركبات، دليل مسقط التجاري. خدمة التعاملات عبر التصديق الإلكتروني، خدمات التراخيص البلدية، خدمات التوظيف، خدمات الطباعة الإلكترونية، وخدمة تسجيل الموردين. ومن أهم الخدمات المنفذة حديثاً:

• التصديق الإلكتروني (PKI):

تعمل هذه الخدمة من خلال الربط مع المركز الوطني للتصديق الإلكتروني PKI من أجل توفير خدمة التحقق من هوية الأفراد والمؤسسات من خلال ميزة التصديق الإلكتروني، باستخدام بطاقة الأحوال المدنية أو الهاتف النقال والذي يمكن الفئة المستفيدة من الوصول إلى خدمات بلدية مسقط الإلكترونية عبر البوابة الإلكترونية لبلدية مسقط.

• تجديد عقود الإيجار إلكترونياً:

وتتضمن هذه الخدمة توفير خدمات إلكترونية تعنى بقطاع الأعمال والأفراد، وتهدف الخدمة إلى تمكين المستفيدين من تجديد عقود الإيجار إلكترونياً بدون الحاجة إلى مراجعة مقر البلدية، حيث سيتمكن المستفيدون من الخدمة من إنجاز معاملاتهم المتعلقة بتجديد عقود الإيجار بعد دفع الرسوم المستحقة إلكترونياً، ويصدر بعدها العقد مصدقاً إلكترونياً. وسعت البلدية في هذه المرحلة إلى دعم مكاتب سند لتخليص المعاملات، وتوفير قناة بديلة لإنهاء المعاملة حسب رغبة المستفيد.

• خدمة تجديد التراخيص البلدية إلكترونياً:

تتيح هذه الخدمة تجديد التراخيص البلدية إلكترونياً بعد دفع الرسوم المستحقة لإنجاز المعاملة. ويتم التحقق من بعض شروط التجديد آلياً دون الحاجة إلى إرفاق المستندات الثبوتية؛ مثل سريان عقد الإيجار وعدم وجود ملاحظات إدارية تمنع إمكانية التجديد أو

المصدر: <http://www.mm.gov.om/ar/Page.aspx?PAID=2#Details&MID=17&PGID=179>

3-3-4- نظام تبادل الوثائق الإلكترونية

بدأت عمليات تبادل الوثائق إلكترونياً، والقيام بعمليات الموافقة الإلكترونية عليها في كوريا الجنوبية منذ عام 1998. في ذلك التاريخ كان الهدف هو رقمنة كامل مراحل معالجة الوثائق.

دلت الإحصاءات على وجود 1724 جهة عامة في كوريا تبادلت الوثائق إلكترونياً فيما بينها، وذلك من خلال مركز تبادل الوثائق الإلكترونية، والذي يتضمن 77 جهة حكومية و240 حكومة محلية و194 مكتباً تعليمياً

و1206 شركة عامة ومدرسة، وذلك بالإضافة للتجمع الوطني وهيئة الانتخابات الوطنية. ومع اعتماد معايير الوثائق الإلكترونية، أصبح الاعتماد الإلكتروني للوثائق معمولاً به في 77 جهة ودائرة حكومية وفي 244 حكومة محلية. لقد بلغ حجم الوثائق الإلكترونية المتبادلة في عام 2010 بين الجهات العامة 73.13 مليون وثيقة إلكترونية. ويبين الجدول 11 نمو عدد الوثائق الإلكترونية التي تم تبادلها منذ 2002 ولغاية 2010⁶⁸.

يدل المعدل المرتفع لتبادل الوثائق الإلكترونية واعتمادها على وصول عملية استخدام الوثائق الإلكترونية واعتمادها في الجهات الحكومية إلى مرحلة الاستقرار. حيث تقوم كل الجهات الحكومية المركزية بتبادل الوثائق الإلكترونية فيما بينها بشكل آمن، وذلك من خلال مركز تبادل الوثائق الإلكترونية. ولهذا، فإن الحكومة تبذل جهوداً لتوسيع خدمات تبادل الوثائق الإلكترونية إلى مختلف الجهات العامة التي لم تنضم إلى هذه الخدمة بعد، أو تلك التي لديها أنظمة غير معيارية لإدارة الوثائق الإلكترونية وتبادلها.



68-
MOPAS, Press Release, 14
January 2011,
http://eng.nia.or.kr/english/eng_nia.asp

الجدول 11- الوثائق الإلكترونية المتبادلة بين الجهات الإدارية في كوريا الجنوبية

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
عدد الوثائق الإلكترونية المتبادلة بالملايين	8.94	13.02	21.19	31.47	42.16	47.48	55.83	64.68	73.13

المصدر: MOPAS, Press Release, 14 January 2011, <http://www.nia.or.kr>

نشاط يمكن القيام به



- 1- اسرد الخدمات من النوع حكومة-إلى-حكومة الأكثر شيوعاً.
- 2- بين أسباب أهمية تنفيذ نظام مالي متكامل يربط الحكومة المركزية بالحكومات المحلية.
- 3- اقترح خدمة محلية يمكن تنفيذها في بلدك.

4-4- خدمات «حكومة-إلى- موظف»

لاتقل الخدمات الإلكترونية من النوع حكومة-إلى-موظف أهمية عن باقي الخدمات الإلكترونية، فالخدمات التي تقدمها أي حكومة مكلفة وتستنزف مواردها، ولهذا، فكلما تمكنت من تحويل الخدمات إلى الشكل الإلكتروني فإنها تساهم في تخفيض كلفتها التشغيلية ورفع كفاءة عملها. ومن ناحية أخرى، فإن اختصار الوقت الذي يستهلكه الموظف في تنفيذ معاملاته الشخصية يساهم في زيادة الوقت الذي سيخصه لتنفيذ الأعمال التي تطلب منه لصالح العمل.

4-4-1 ديوان الخدمة المدنية في البحرين

تتوفر خدمات ديوان الخدمة المدنية⁶⁹ عبر البوابة الوطنية Bahrain.bh، وتتيح هذه الخدمات للموظفين المسجلين في الخدمة المدنية عرض وتحديث بياناتهم الشخصية، مثل بيانات الاتصال وبيانات الحساب المصرفي للراتب، وعرض كشف الراتب الشهري، وطلب شهادات الراتب والخدمة، بينما تتيح للمديرين الاطلاع على تقييمات الموظفين (الشكل 25) وقد بلغ معدل الاستخدام لها 490,339 خلال الفترة من حزيران/يونيو 2013 لغاية حزيران/يونيو 2014، كونها من الخدمات ذات الارتباط المباشر بحاجات الموظفين. وتقدم الخدمات السابقة أيضاً من خلال تطبيق يعمل على الهواتف الذكية، ويشمل مجموعة خدمات متنوعة تتيح لموظفي الحكومة الاستفادة من خدمات ديوان الخدمة المدنية إلكترونياً، ومن خدمات تسجيل الموظفين لإظهار وتحديث بياناتهم الشخصية كبيانات الاتصال وتفاصيل الحساب المصرفي، وإظهار كشف الراتب الشهري، وطلب شهادات الراتب والخدمة. كذلك يمكن للمستخدمين إظهار تفاصيل الحساب المحفوظة مسبقاً. وقد سجل تطبيق ديوان الخدمة المدنية أكثر من 21,577 استخداماً.



69-
<https://www.csb.gov.bh/csb/wcms/ar/home/>

الشكل 25- التقييمات المعدة عن الموظف (البحرين)

Employee Name		Effective Date		
EMAN ATTEG		01-Sep-2007		
Employee Number		Department		
001006538		CSB-COMPUTER SYSTEMS DEVELOPMENT		
Manager Name		Job		
AMEL SHAHEEN		00380.00334.Analyst		
Setup Details				
Initiator	SHAAHEEN, A'Nisa AMEL SALEM MOHAMMED	Appraisal Purpose	Manager Appraisal	
Period Start Date	01-Jan-2007	Period End Date	31-Dec-2007	
Template	Appraisal For Non-Supervisee	Main Appraiser	SHAAHEEN, A'Nisa AMEL SALEM MOHAMMED	
Appraisal Date	07-Jan-2008	Next Appraisal Date	01-Sep-2008	
Overall Rating and Comments				
Overall Rating 75.3 Good (70%-79%) / Experienced				
Overall Comments				
Competency Ratings				
Details	Competency	Current Proficiency Level	Raw Proficiency Level	Score
▶ Show	Technical Expertise / الخبرة التقنية	4-Very Good (80%-89%) / Proficient	3-Good (70%-79%) / Experienced	75
▶ Show	Communication / التواصل	3-Good (70%-79%) / Experienced	4-Very Good (80%-89%) / Proficient	85
▶ Show	Quality of Work / جودة العمل	5-Excellent (>=90%) / Expert	1-Poor <= 59% / Basic	55
▶ Show	Customer Services / خدمة العميل	3-Good (70%-79%) / Experienced	2-Satisfactory (60%-69%) / Intermediate	65
▶ Show	Objective 1	4-Very Good (80%-89%) / Proficient	3-Good (70%-79%) / Experienced	75

المصدر: <https://www.csb.gov.bh/csb/wcms/ar/home/>

2-4-4- نظام التوظيف الإلكتروني في حكومة دبي

يساهم التوظيف عبر الإنترنت في إضفاء الشفافية على عمليات التوظيف، وهذا يضمن أن الحكومة ستمنح فرصاً متساوية للمتقدمين، وبالتالي تحصل على فرص أكبر لانتقاء الأكثر كفاءة. تتيح بوابة التوظيف الإلكتروني (www.ejob.ae) إمكانية التوظيف عبر الإنترنت، مما يسمح للخريجين الجدد والمهنيين من ذوي الخبرة الاطلاع على الوظائف الشاغرة لدى الدوائر الحكومية في دبي. وتتيح البوابة للباحثين عن عمل التقدم بطلب لشغل الوظائف الشاغرة إلكترونياً عبر بوابة مركزية واحدة، كما تتيح لأقسام الموارد البشرية لدى الدوائر الحكومية في دبي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وتلبية احتياجات التوظيف الخاصة بها. ويرتبط هذا النظام حالياً مع 13 جهة حكومية.

تمتاز هذه الخدمة بأنها تسمح بالبحث حسب فئات وظيفية محددة مسبقاً وذلك كما هو مبين في الشكل 26، وأن انتقاء الوظائف التي يريد المستخدم التقدم إليها تتم من خلال إضافتها إلى سلة الوظائف، كما أنها تمكن المستخدم من إرسال معلومات الوظيفة إلى أحد أصدقائه أو معارفه في حال ارتأى أنها تناسبه.

الشكل 26- البحث عن وظائف (الإمارات - حكومة دبي)

The screenshot displays the 'ejob.ae' website interface. At the top, there's a header with the logo and navigation links. Below that, a search bar is visible with a dropdown menu for job categories. A list of job openings is shown, each with a title, location, and application deadline. One job is highlighted with a red box, showing details like 'Business Analyst', 'Dubai', and 'Application Deadline: 01/06/2014'. The interface is in Arabic and includes various filters and sorting options.

المصدر: <https://www.ejob.ae>

4-5-5- البنية التحتية والخدمات المشتركة

4-5-5-1- مركز بيانات التعاملات الإلكترونية الحكومية (المملكة العربية السعودية)

تم تأسيس مركز التعاملات الإلكترونية الحكومية⁷⁰ وفقاً لأعلى المواصفات الفنية والأمنية لتشغيل الأنظمة الوسيطة والتطبيقات الإلكترونية الوطنية المشتركة، التي سوف تسهل تناقل وتكامل البيانات بين الأجهزة الحكومية مما يساعد في تبسيط تقديم الخدمات الإلكترونية الحكومية.

وقد روعي أن يوفر المركز أحدث المكونات من التقنيات والحلول في برامج وأجهزة ووحدات تخزين، مع قابلية التطوير والتوسع لتلبية احتياجات النمو المستقبلي، مع توفير الوسائل البديلة لكل مكوناته لضمان استمرارية الخدمة لعدم انقطاعها أو ضمان جودتها.

ويعتبر مركز التعاملات الإلكترونية الحكومية الحالي أحد ثلاثة مراكز موزعة في عدة مدن داخل المملكة لضمان المحافظة على جميع الخدمات الإلكترونية الحكومية ومعلوماتها ضد أي تهديدات محتملة أو كوارث؛ نظراً لأهمية هذا المركز الذي يعتبر وعاء لجميع مكونات وعناصر ومشاريع البنية التحتية لبرامج التعاملات الإلكترونية الحكومية.

ويوفر المركز جميع المتطلبات الضرورية لاستمرار عمله من خلال اعتماده على موارد ذاتية بما فيها: مصادر الطاقة المتعددة، مصادر الطاقة غير المتقطعة، مولد كهربائي، لوحات توزيع الطاقة، نظام أمني بيولوجي لمراقبة الدخول، كاميرات فيديو، أجهزة كشف الحركة، نظام رصد تسرب المياه، مسجل درجات الحرارة، خطوط نقل بيانات الخاصة بمزودي الخدمة عالية السعة، تجهيزات الشبكة الداخلية، كبائن حفظ الخوادم والأرضيات البارزة.

كما يضم المركز حالياً جميع المكونات النشطة لشبكات البنية التحتية، والجدر النارية متعددة الطبقات، وأجهزة توازن التحميل، ووسائط التخزين المعلوماتية، والربط بشبكة الإنترنت، والربط بشبكة التعاملات الإلكترونية الحكومية الآمنة، ونظم الرصد والمراقبة والمساعدة، ونظم البريد الإلكتروني، ونظم التوثيق، ونظم أسماء النطاقات، وقواعد البيانات، ونظم الدعم الفني، وموقع البرنامج، و البوابة الوطنية للتعاملات الإلكترونية الحكومية، وقناة التكامل الحكومية «تكامل».

4-5-5-2- معايير الحكومة الإلكترونية (الجمهورية العربية السورية)

تساهم المعايير المتعلقة بمرحلة التخطيط في تحقيق الترابط بين الاستراتيجيات والخطط العامة، من جهة، وبين الخطط العامة وخطط المشاريع، من جهة أخرى. كما أن المعايير التقنية المتعلقة بتنفيذ تطبيقات الحكومة الإلكترونية تساعد في ضمان استخدام الخدمات المشتركة من قبل التطبيقات الحكومية المختلفة، وفي ضمان تخاطب الأنظمة الحكومية فيما بينها من خلال مسرى التخاطب الحكومي.

وضعت الجمهورية العربية السورية المعايير النموذجية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي من خلال «مشروع التحديث القطاعي والمؤسسي»⁷¹ بهدف التخطيط للمشاريع المعلوماتية وتحليلها وتنفيذها وأمنها، ولتحقيق مستوى معين من التميز في الأداء لما هو مطلوب. وقد اعتمدت الحكومة هذه المعايير في مؤسساتها الحكومية بهدف التخطيط لمشاريع الحكومة الإلكترونية وتنفيذها. وقد شملت هذه المعايير المجالات المبينة في الشكل 27، والذي يبين أيضاً المراحل المختلفة التي تغطيها المعايير المذكورة.

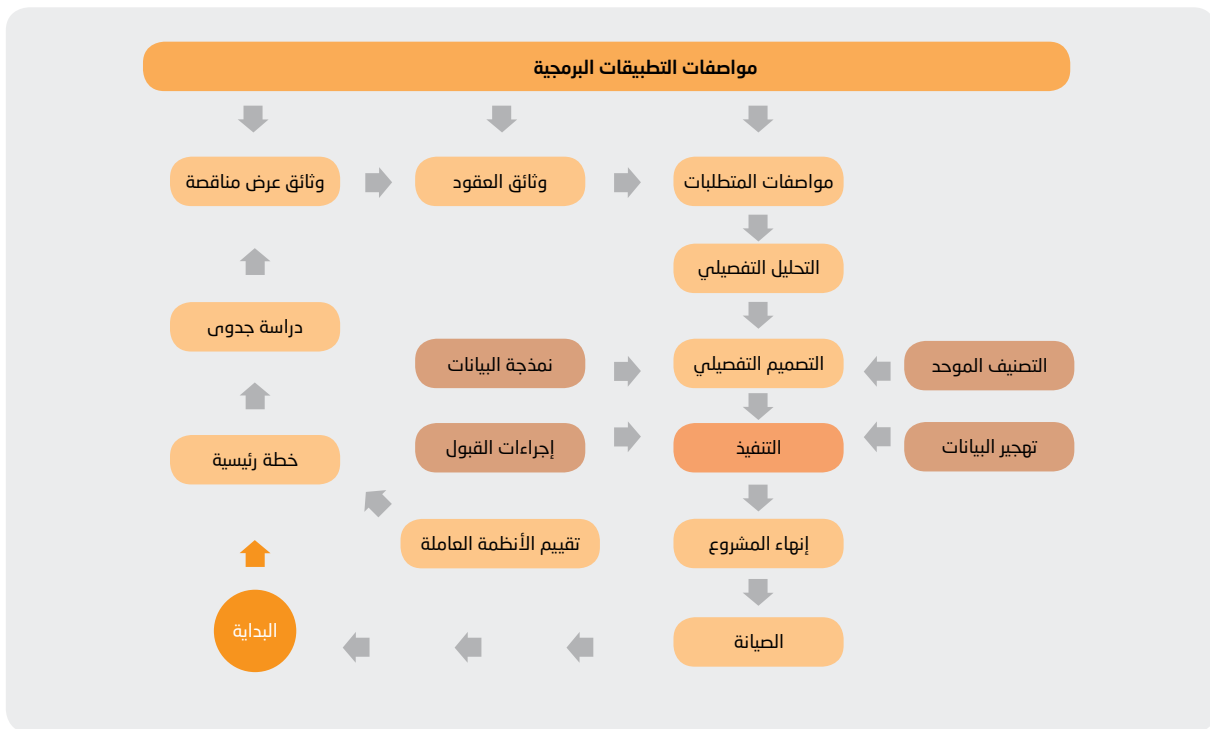
تتفاوت المعايير التي تم تطويرها حسب المجال الذي تتم تغطيته، ففي بعض المجالات غطت المعايير مجموعة من القوالب، وفي مجالات أخرى شملت تطوير بعض الأدلة، وفي محاور أخرى قدمت المعايير منهجية كاملة مع بعض الأمثلة. فعلى سبيل المثال يبين الإطار 4 التوجيه الذي يفرض منهجية لاتباعها لدى إعداد دراسات الجدوى للمشاريع المعلوماتية.



70- https://www.yesser.gov.sa/AR/BUILDINGBLOCKS/Pages/yesser_data_center.aspx

71- <http://www.moct.gov.sy/moct?q=ar/node/56>

الشكل 27- مجالات تغطية معايير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (سورية)



المصدر: <http://www.moct.gov.sy/moct?q=ar/node/56>

الإطار 4- لمحة عن معيار إعداد دراسات الجدوى للمشاريع المعلوماتية

التوجيه 4-2

قدم تعريفاً لما يلي:

- البعد التنظيمي (الاحتياجات التنظيمية الخاصة بكل مرحلة)؛
 - البعد البشري (الأشخاص، المعرفة والمهارات اللازمة لكل مرحلة)؛
 - فوائد العمل مقابل التكاليف المالية.
- ووفقاً لما ذكر أعلاه، تحتوي دراسة جدوى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ما عدا موجز الدراسة) على الأقل ما يلي:**
- كشافاً بالمشاكل؛
 - بياناً بالمتطلبات؛
 - توصيفاً للمشروع؛
 - البدائل المتاحة (في حال وجود خيارات يجب تقديم اثنين على الأقل)؛
 - تقييم الجدوى؛
 - ملحق
- برر أية تغييرات عن المحتويات المذكورة أعلاه**
- البعد المالي (تكاليف التنفيذ، التكاليف والفوائد المتوقعة خلال الفترة الزمنية المحددة)؛
 - البعد التشغيلي (توافر الشروط المسبقة المطلوبة، والقلق المتوقع على عمل المؤسسة أثناء تنفيذ المشروع حتى إدخاله بشكل كامل)؛
 - فوائد الأتمتة على العمل؛
- التوجيه 4-2**
- البعد الوظيفي للمشروع (الاحتياجات التي ينوي المشروع أن يقوم بتغطيتها)؛
 - البعد الفني للمشروع (التكنولوجيات والمنهج المستخدم).
- مرحلتين متميزتين: التنفيذ والتشغيل، اذكر الفترة المتوقعة لكل من العمليتين (أي الوقت اللازم لتنفيذ المشروع وفترة الحياة المفيدة المتوقعة) وبعد ذلك خذ الأمور التالية بعين الاعتبار:**

كما وضع الفريق التنفيذي للحكومة الإلكترونية في سورية مجموعة من المعايير الأكثر تفصيلاً⁷² مثل:

- معايير مراكز خدمة المواطن؛
- معيار التخاطب للدفع الإلكتروني؛
- معايير تصميم مواقع الإنترنت الحكومية؛
- معايير التشغيل البيئي.



-72

معيير التخاطب السوري للدفع الإلكتروني: الفريق التنفيذي للحكومة الإلكترونية. النسخة 3.

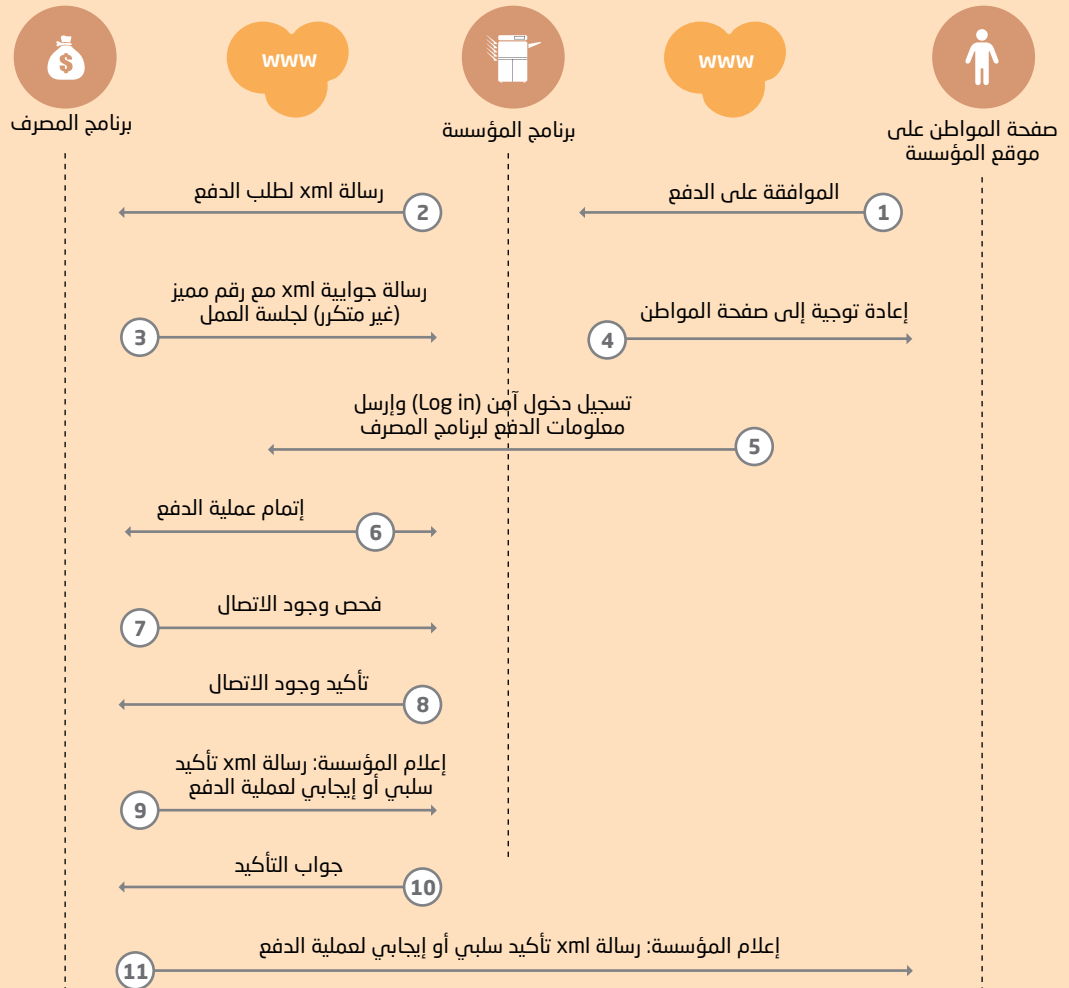
دراسة الحالة 12- معيار التخاطب للدفع الإلكتروني (الجمهورية العربية السورية)



ويبين الشكل 28 تفاصيل رسالة طلب الدفع، وهي إحدى الرسائل المتبادلة وفقاً للمعيار المذكور. قبل وضع المعيار قيد الاستخدام، جرى تطبيقه بشكل تجريبي من خلال التعاون مع المصرفين العقاري والتجاري ومع شركتي المياه والكهرباء في دمشق وريف دمشق، وقد جرى إطلاق نسخة مبسطة من المعيار لتتلاءم مع إمكانية تنفيذه نظراً للمحدودية التقنية المتوفرة لدى الجهات المذكورة، وأطلق المشروع بعد نجاح تجارب الدفع التي نفذت.

إن غياب معيار واحد لآليات التخاطب والتحقق والتتبع والترميز والتشفير ولتحديد البيانات المتبادلة ولوضع أسس لاحترام الخصوصية وقواعد أمن المعلومات، شكل عائقاً لانتشار عملية الدفع الإلكتروني في سورية. يتضمن معيار التخاطب السوري للدفع الإلكتروني إجراء عمل واضح من وجهة نظر قطاع الأعمال ومن وجهة نظر تقنية، وبيّث يوضح بشكل تام الخطوات الضرورية لإنجاز العمل وطبيعة البيانات المتبادلة وحالات الاستخدام بالإضافة إلى نماذج عن كافة رسائل الطلب والاستجابة المرافقة لتبادل البيانات.

الشكل 28- تفاصيل رسالة طلب الدفع



3-5-4- نظام الدفع الإلكتروني - سداد (السعودية)

نظام سداد للمدفوعات⁷³ هو أحد أنظمة مؤسسة النقد العربي السعودي، وهو نظام مركزي لعرض ودفع الفواتير والمدفوعات الأخرى إلكترونياً في المملكة العربية السعودية. حيث إن مهمته الأساسية هي تسهيل وتسريع عملية دفع الفواتير والمدفوعات الأخرى عبر جميع القنوات المصرفية في المملكة (فروع المصارف وأجهزة الصراف الآلي والهاتف المصرفي والإنترنت المصرفية). مشروع سداد يربط 37 جهة حكومية.

يقدم نظام سداد مجموعة من الخدمات ومن أهمها الخدمات التالية⁷⁴:

- خدمة تقديم الفواتير ودفعها إلكترونياً؛
- خدمة الدفع المسبق دون فاتورة (مثل بطاقة هاتف مسبقة الدفع)؛
- إشعار آلي بدفع المبلغ المستوجب عن طريق سداد؛
- تجميع المبالغ المدفوعة لكل جهة مصدرة للفواتير من قبل المصارف المرتبطة مع سداد وتحويلها إلى حسابها؛
- تقارير دورية للجهات المصدرة للفواتير وللمصارف عن عمليات الدفع والتحويل.

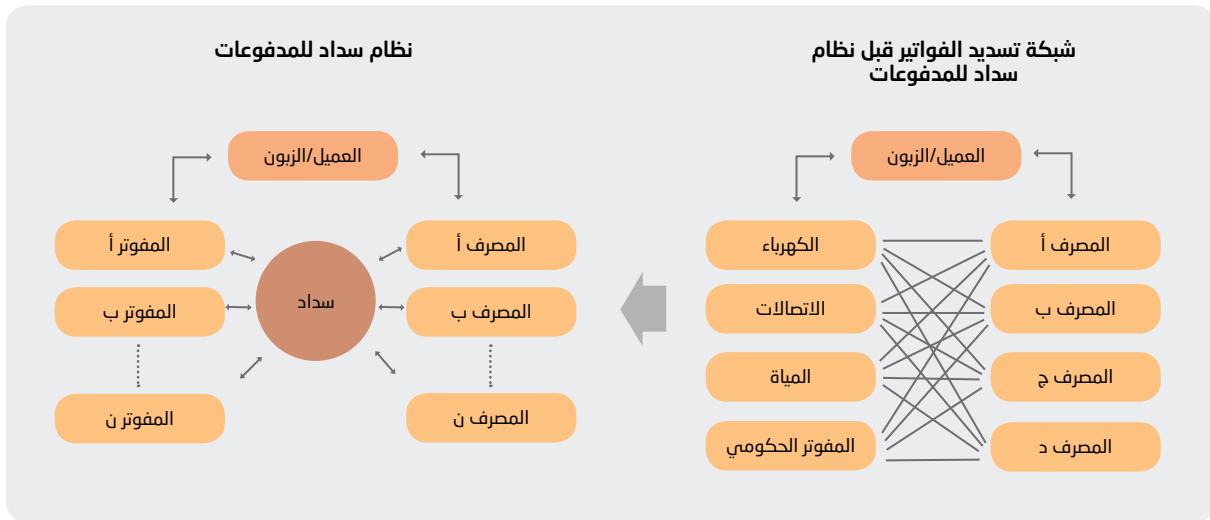


مع سداد يستطيع أي شخص في المملكة تسديد مستحقات لأكثر من ثمانين جهة خاصة وحكومية - والعدد في تزايد - لحظياً ودون الحاجة إلى الذهاب شخصياً للجهة والتسديد نقداً. وتشمل عمليات التسديد جميع المستحقات الحكومية وفواتير الخدمات العامة والجوال ودفع قيمة تذاكر السفر وتسديد رسوم الدراسة في الجامعات وأقساط المصارف وبطاقات الإئتمان وخدمات الإنترنت وقنوات التلفزيون. لقد قام نظام سداد بتغيير طريقة التسديد في المملكة، وببين الشكل 29 منظومة تسديد الفواتير قبل وبعد نظام سداد، واستطاع سداد زيادة نسبة تنفيذ العمليات إلكترونياً من 27 بالمئة في عام 2003 قبل تشغيل النظام، إلى أكثر من 91 بالمئة من مجموع العمليات.

73-
http://sada.com

74-
http://sada.com/English/News/
Reportsandarticles/Documents/
DZIT%20magazine.pdf, page 22.

الشكل 29- شبكة تسديد الفواتير قبل وبعد نظام سداد (السعودية)



المصدر: http://sada.com

4-5-4- نظام التوقيع الإلكتروني في مصر

يستخدم التوقيع الإلكتروني نظام التشفير بالمفتاح الخاص والمفتاح العام. المفتاح الخاص (Private key) هو عبارة عن أداة إلكترونية خاصة بصاحبها، ويستخدم في وضع التوقيع الإلكتروني على المحررات الإلكترونية ويتم الاحتفاظ بها على بطاقة ذكية مؤمنة وهو مثل البصمة لا يتكرر مع أي شخص آخر، بينما المفتاح العام (Public key) يكون متوفراً للجميع (معلناً) لكنه خاص بالشخص نفسه، ويتم إصداره من قبل الشركة التي تقوم بإصدار التوقيع الإلكتروني ويستخدم في التحقق من شخصية الموقع على المحرر الإلكتروني والتأكد من صحة وسلامة محتوى المحرر الإلكتروني الأصلي.



75-
ITIDA
http://www.itida.gov.eg/En/
OurPrograms/IndustryInfra-
structure/E-signature/Pages/
default.aspx

أقر القانون رقم 15 لسنة 2004 واللائحة التنفيذية له إنشاء هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية تسمى هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات⁷⁵ وتعمل هذه الهيئة على إدارة وتنظيم وتحديد معايير التوقيع الإلكتروني وإصدار وتجديد التراخيص اللازمة لمزاولة الأنشطة في مجال المعاملات الإلكترونية. ومن

حق الهيئة طلب الحصول على أية بيانات تتعلق بالأداء المالي والكفاءة الفنية للمرخص لهم طول فترة الترخيص، كما تعمل على تقديم المشورة الفنية في المنازعات التي قد تنشأ بين الأطراف المعنية بأنشطة التوقيع الإلكتروني والمعاملات الإلكترونية، كما تختص الهيئة بإصدار التراخيص اللازمة لمزاولة نشاط خدمات التوقيع الإلكتروني وغيرها من الأنشطة الأخرى في مجال المعاملات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، كذلك رقابة المرخص لهم بالعمل في هذا القطاع.

منحت هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات في مصر أربع رخص للتوقيع الإلكتروني، كما منحت السلطة العليا للتصديق الإلكتروني Root-CA رخصة للتوقيع الإلكتروني للجهات الحكومية واستخدم التوقيع الإلكتروني في مجالات متعددة، ويبين الشكل 30 كيفية استخدام التوقيع الإلكتروني مع التداول الآلي للأسهم⁷⁶.

5-5-5- مركز الاتصال الوطني - أمر (السعودية)

يقدم هذا المركز خدمة الرد على استفسارات الجمهور والمستفيدين من التعاملات الإلكترونية الحكومية وتقديم الدعم وتوفير المعلومات فيما يتعلق بالخدمات والتعاملات الإلكترونية المقدمة من الجهات الحكومية للمستفيدين. ويخدم هذا المركز جميع المستفيدين الذين يستخدمون الخدمات الإلكترونية الحكومية، ويعتمد على مختلف قنوات الاتصال للتواصل مع المستفيدين ومنها: الهاتف، والبريد الإلكتروني، والمواقع الإلكترونية، والرسائل النصية القصيرة SMS، بالإضافة إلى الفاكس والشبكات الاجتماعية، وغيرها من وسائل التواصل الفعالة في المجتمع؛ وذلك من أجل سرعة تقديم الاستشارات والمساعدة وتقديم الدعم الفني للمستفيدين والتواصل معهم بأكثر من طريقة.

تقوم فكرة عمل مركز الاتصال الوطني على خدمة المجتمع السعودي بتقديم الدعم والرد على الاستفسارات سواء كانت استعلامية أو إجرائية فيما يتعلق بالخدمات والتعاملات الإلكترونية الحكومية المقدمة من الجهات الحكومية للمستفيدين من مواطنين ومقيمين وقطاع الأعمال وجهات حكومية أخرى وذلك عبر تواجد موظفين مدربين ولديهم المعلومات الكافية حول كافة الخدمات لكل جهة حكومية بالآلية والكيفية السليمة، علماً بأنه يُنفذ ذلك باللغتين العربية والإنجليزية عبر عدة قنوات تشمل ما يلي:

- الهاتف (الثابت والنقال) والرد الآلي IVR سواء دولياً أو محلياً والرسائل النصية من خلال الرقم 199099؛
- الإنترنت (التصفح، البريد الإلكتروني، المحادثة الحية) عبر الموقع www.199099.gov.sa؛
- الفاكس والبريد؛
- شبكات التواصل الاجتماعي.

الشكل 31- مركز الاتصال الوطني (السعودية)



4-5-6- مراكز خدمة المواطن (سورية)

تتوزع مراكز خدمة المواطن على معظم المحافظات السورية وتدار من قبل مجالس المحافظات، وقد ساعدت اللامركزية في التنفيذ (التي تم تبنيها) في منح مرونة لكل محافظة لإضافة مجموعة مختلفة من الخدمات لتقديمها عبر المركز، وذلك مع المحافظة على المعيرة من خلال إصدار وثيقة للمعايير الضرورية لإنشاء وتشغيل مراكز خدمة المواطن. تعرض كل محافظة في موقعها الإلكتروني معلومات عن عناوين مراكز خدمة المواطن المعتمدة والخدمات التي يقدمها كل مركز⁷⁷، وتعمل على تحديثها دورياً. تؤمن مراكز خدمة المواطن من خلال تواجدها في مناطق متعددة ومن خلال ترابطها المعياري مع عدد من الجهات الحكومية مجموعة كبيرة من الخدمات وفق أحدث معايير متوفرة لتقديم الخدمات، حيث تؤمن عدداً متزايداً من الخدمات مثل بيان قيد فردي، بيان زواج، بيان ولادة، بيان وفاة، بيان طلاق، بيان عائلي، السجل العدلي، خدمة وثيقة غير موظف، خدمة تثبيت وتصديق عقود الآجار، خدمة التراخيص التجارية، إصدار سجل تجاري، إصدار سجل صناعي، تصديق وثائق وزارة الخارجية والمغتربين، بيان قيد مركبة. وقد قدمت مراكز خدمة المواطن بدمشق، خلال النصف الأول من العام 2014، 139,230 خدمة موزعة في مراكزها السبعة.

رغم أهمية منح مجالس المحافظات المرونة الكافية لكي تتمكن من إطلاق مراكز خدمة المواطن الخاصة بها، إلا أنه من الضروري التأكد من أن هذه المراكز ستعمل كأقنية إضافية لتقديم الخدمات المركزية والمحلية، ويجب ألا تتحول إلى نواة لمشاريع تتنافس فيها المحافظات فيما بينها لتكرار الخدمات التي يفترض أن تكون مشتركة مما يشكل هدراً لموارد كل منها.

4-5-7- مراكز التواصل المجتمعية

من الأهداف الدولية المتفق عليها في القمة العالمية لمجتمع المعلومات الوفاء بالمبدأ 2.20 لإعلان المبادئ في مرحلة جنيف الذي يفيد بأن البنية التحتية للمعلومات والاتصالات تعتبر أساساً ضرورياً لقيام مجتمع معلومات جامع، وتفيد كذلك خطة عمل جنيف بأن تقوم الدول بوصول القرى بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإنشاء نقاط تواصل مجتمعية فيها. إن نموذج مركز التواصل المجتمعي أكثر مردوداً للتكاليف من توفير خدمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمنازل في المناطق الريفية والنائية. ويمكن لهذه الطريقة أن تتيح البنية التحتية والمرافق للمناطق الريفية والنائية لكي يتقاسمها القاطنون في المجتمع المحلي.

الشكل 32- أحد مراكز خدمة المواطن (سورية)



المصدر: <http://www.homsgovernorate.org.sy/treeindex.php>



77- <http://www.homsgovernorate.org.sy/treeindex.php>

دراسة الحالة 13- شبكة المعرفة الريفية في سورية



للبوابة أو بشكل مباشر عن طريق العنوان الخاص بكل منطقة، وقد بلغ عدد البوابات المحلية بنهاية شهر آذار لعام 2012، 97 بوابة.

تهدف البوابة لأن تكون:

- نقطة دخول لسكان المجتمعات المحلية المختلفة إلى معلومات تتعلق بمواضيع تهمهم في حياتهم اليومية وتمكنهم من الاستفادة من فرص وإمكانيات اجتماعية واقتصادية إضافية؛
- موقعاً يضم معلومات ومعارف وخدمات يحتاج إليها ساكنو البلدات ولا تتوفر بالضرورة في بلداتهم.

اقترنت عملية إنشاء مواقع على الإنترنت في البداية بإنشاء مراكز مجتمع محلي في مناطق مختارة، ثم تحول العمل إلى تعميم تجربة بوابة المجتمع المحلي لتتطال مناطق لا توجد فيها مراكز مجتمع محلي بالضرورة، وأخذت المسألة حالياً صفة أكثر رسمية وذلك بترشيح المحافظات للبلدات التي تعتقد بضرورة وجود موقع لها على الإنترنت، وكل محافظة ترشح حالياً عشر بلدات لإقامة مواقع لها. والهدف البعيد هو وجود مواقع في كل البلدات السورية.

أسست بوابة المجتمع المحلي وانطلق العمل فيها منذ العام 2004، وجرى من خلالها تفعيل مساهمة البلدات في تنمية مجتمعاتها المحلية في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية، عن طريق:

- إنشاء مواقع للبلدات تؤكد على وجود المحتوى المحلي، وتمثل كياناً معترفاً به من الجهات المحلية الرسمية وغير الرسمية؛
- تملك المواقع استقلالية تسمح لها بالتحرك بمرونة وفاعلية للإسهام في تحقيق أهداف تنمية المجتمع المحلي.

ساهم هذا التوجه في تمكين المجتمعات المحلية التي تعاني من معدلات منخفضة لانتشار الإنترنت، وفي تقديم الوسائل الكفيلة بتعزيز إضافتها لمحتوى محلي على شبكة الإنترنت.

تتألف بوابة المجتمع المحلي من الموقع الرئيسي للبوابة www.reefnet.gov.sy إضافة إلى مجموعة بوابات محلية وهي عبارة عن مجموعة مواقع وب خاصة ببعض المناطق الريفية في سورية يمكن النفاذ إليها إما عبر الموقع الرئيسي

المصدر: www.reefnet.gov.sy

5- توجهات جديدة في مجال الحكومة الإلكترونية

يهدف هذا الفصل إلى:



- ✓ التعريف بأهم التوجهات الجديدة في مجال الحكومة الإلكترونية؛
- ✓ توضيح مزايا التوجهات المقترحة والصعوبات التي قد ترافق تبني تلك التوجهات عالمياً، وفي المنطقة العربية بشكل خاص.

5-1-1- الحوكمة الذكية والحوكمة النقالة



5-1-1- الحوكمة الذكية

تواجه الحكومات والمجتمعات في مطلع القرن الحادي والعشرين تحديات غير مسبوقة تتجاوز قدرات مؤسسات الحوكمة التقليدية على التدخل. وتتنوع هذه التحديات بين بلد وآخر، ففي الدول الصناعية الغربية - على سبيل المثال - تعتبر تحديات الانتقال إلى مصادر الطاقة المتجددة، والتخفيف من انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون، وتخفيض الإنفاق الحكومي، وضبط العجز في الموازنة، و الموازنة مع التغيرات السريعة في الأسواق، وضرورة الاستجابة بطريقة أسرع مما تقوم به مؤسسات الحوكمة التقليدية للتغيرات المبينة سابقاً، مجالاً خصباً لتطبيقات الحوكمة الذكية⁷⁸.

يتبين مما سبق إن الحوكمة الذكية ليست تحدياً تقنياً جديداً بقدر ما هي محاولة للاستفادة من الإنجازات التقنية في مجال تمكين مؤسسات الحوكمة من التصدي لمشكلات تنمية لم يكن ممكناً مواجهتها بالشكل المناسب من قبل المؤسسات التقليدية. لذلك، فإن مجال عمل الحوكمة الذكية يختلف من بلد إلى آخر، وذلك وفقاً للتحديات التي يتم وضعها ضمن الأولويات التنموية. ويعطى مثال في الإطار 5 عن خطة العمل للحوكمة الذكية في جمهورية كوريا^{79,80}.

- 78- Scholl, H. J., & Scholl, M. C. (2014), «Smart Governance: A Roadmap for Research and Practice», in iConference 2014 Proceedings (pp. 163-177)
- 79- «Smart Government Implementation Plan», National Information Society Agency, http://www.mogaha.go.kr/cmm/fms/FileDown.do?atchFileId=FILE_00000000022394&file-Sn=0
- 80- «Smart Government Implementation Plan», Ministry of Public Administration and Security, Republic of Korea

الإطار 5- خطة العمل للحوكمة الذكية في جمهورية كوريا

طرحت وزارة الإدارة العامة والأمن خطة عمل الحوكمة الذكية (2011-2015)، والتي هدفت إلى مواجهة التحديات المجتمعية في كوريا الجنوبية مثل: انخفاض معدلات الولادة وارتفاع نسبة الشيخوخة في المجتمع والتغيرات البيئية والاستقطاب المجتمعي، حيث بينت أن هذه التحديات ستطلب تقديم رعاية مخصصة للأفراد وتطوير شبكة أمان اجتماعية. وقد تضمنت خطة العمل الخطوات التالية:

- تطوير تطبيقات هاتف نقال متميزة على المستوى العالمي؛
- التأسيس لمجتمع آمن من خلال مكافحة الجريمة والاستجابة لحاجات الفئات المهمشة اجتماعياً وإدارة الكوارث وضمان غذاء آمن؛
- تطوير بيئة عمل ذكية تحقق التوازن ما بين متطلبات العمل والاحتياجات الإنسانية للفرد؛
- تعزيز استخدام الشبكات الاجتماعية والمشاركة ومفاهيم الشفافية والحكومة المفتوحة وتقديم خدمات مخصصةك
- تطوير البنى التحتية التقنية بما يمكن من انسياب غير مقيد للمعلومات بين الجهات الحكومية وتمكين النفاذ إلى الخدمات من قبل الشرائح المهمشة.

الجدول 12- نموذج نضج الحوكمة الذكية المقترح من قبل IDC

مرحلة 1	مرحلة 2	مرحلة 3	مرحلة 4
مشاركة المواطن	تضع الحكومة المعلومات عبر مختلف القنوات بما فيها الشبكات الاجتماعية بطريقة تجذب اهتمام المواطن للاطلاع عليها	تضع الحكومة معلومات حديثة ومتجددة عبر مختلف القنوات بما فيها الهاتف النقال، وتطلب من المواطن أن يقيم لها هذه المعلومات من خلال القنوات نفسها	تستخدم أقتية التواصل بين المواطن والحكومة في الاتجاهين، كما تستخدم للحوار بين المواطنين، ويساهم الحوار في التأثير على آليات اتخاذ القرار
شفافية المعلومات	تتاح بيانات ذات قيمة مرتفعة للعموم، كما توضع سياسات لحفظ وحماية البيانات	تطور طرق وصول سهلة للبيانات التي تجري إتاحتها، وتوضع البيانات ضمن سياقات واضحة تمكن من فهمها واستخدامها	يمكن النفاذ إلى البيانات التي تتم إضافتها في أي زمان ومكان، وتعمل الحكومات على المبادرة ببث المعلومات إلى المواطنين الذين يتلقونها باستخدام وسائل تقنية مثل الهاتف النقال
التعاون لتقديم الخدمات الحكومية	بعض المعلومات الحكومية متوفرة بشكل رقمي، ويجري تحديثها بشكل آني، مع حالات ضئيلة جداً لمشاركة هذه المعلومات بين الجهات الحكومية	معظم المعلومات الحكومية متوفرة بشكل رقمي، مع وجود حالات مشاركة لبعض هذه المعلومات بين الجهات الحكومية	يتم تبادل معظم المعلومات الحكومية إلكترونياً بين الجهات الحكومية، وتتاح المعلومات الحكومية للموظفين الحكوميين والمواطنين (وفق شروط) في أي زمان ومكان

المصدر: Thom Rubel, IDC Vice President, «Smart Government: Creating More Effective Information and Services», Research, http://www.govdelivery.com/pdfs/IDC_govt_insights_Thom_Rubel.pdf

✓ نموذج نضج الحوكمة الذكية:

إن الحوكمة الذكية ليست تحدياً تقنياً جديداً بقدر ما هي محاولة للاستفادة من الإنجازات التقنية في مجال تمكين مؤسسات الحوكمة من التصدي لمشكلات تنموية

يساهم الاطلاع على بعض نماذج النضج المقترحة في تحديد الخطوات التي يجب اتباعها لردم الفجوة بين الواقع الحالي والمستهدف، ونبين في الجدول 12 النموذج المقترح من قبل (International Data Corporation - IDC)⁸¹، والذي يعالج نضج الحوكمة الذكية من خلال دراسة التغيير وفقاً للمحاور الثلاثة التالية: مشاركة المواطن، وشفافية المعلومات، والتعاون لتقديم الخدمات الحكومية.

5-1-2- الحوكمة النقالة

رغم انتشار استخدام الهاتف النقال في الوصول إلى بعض الخدمات الحكومية، إلا أن الإمكانيات التي يمكن أن يساهم بها استخدام الهاتف النقال، وبشكل خاص استخدام أجهزة الهاتف النقال الذكية كأحد مقومات الحوكمة الذكية - كما بيّنا سابقاً - ما زالت لم تستخدم بعد. حيث شهد العقد السابق انتشاراً واسعاً لاستخدامات الهواتف النقالة، وترافق ذلك مع انتشار خدمة الإنترنت بالحزمة العريضة، ونمو كبير في معدلات جاهزية المؤسسات الحكومية للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. إلا أن معدلات النفاذ إلى خدمات الإنترنت بالحزمة العريضة أقل من معدلات انتشار الهاتف النقال، وذلك بسبب الكلفة المرتفعة اللازمة لتطوير البنية التحتية اللازمة لتحقيق معدلات انتشار كبيرة للإنترنت بالحزمة العريضة، بينما يمكن لخدمات الهاتف النقال أن تُستخدم لتحقيق أثر واسع على طريقة انخراط المواطنين مع الحكومة. ويمكن لشبكات الهاتف النقال أن تُستخدم في المناطق التي لا يعتبر تطوير بنيتها التحتية لتقديم خدمات الإنترنت العريضة الحزمة أمراً مجدياً، وبهذا تمنح الحكومات الفرصة للوصول بخدماتها الإلكترونية إلى مناطق لا يمكن الوصول إليها من خلال خدمات الإنترنت التقليدية. كما أنها تقدم للمستخدمين إمكانية الوصول للخدمات والمعلومات في أي مكان وفي أي زمان. إن انتشار الهواتف الذكية بأسعار معتدلة، والتي تحتوي على وظائف ذاتية متقدمة (مثل تحديد الموقع وخدمات الحقل القريب) يسمح بتطوير تطبيقات متميزة ومخصصة لمستخدمي الهواتف الذكية.

عرف البنك الدولي خدمات الحوكمة النقالة كما يلي⁸²:

«خدمات الحوكمة النقالة هي جزء من ظاهرة أوسع ترتبط باستخدام الهاتف النقال في التنمية أو التحول نحو تحقيق الأهداف التنموية بالاستفادة من الثورة التي حققها الهاتف النقال، وتعتمد على تحويل الخدمات الإلكترونية وجعلها متاحة عبر الهواتف النقالة أو أجهزة المساعدة الرقمية، وتمتاز هذه الخدمات بكونها تتجاوز شرط وجود بنية تحتية فيزيائية لتحقيق التواصل والتعاون.»

81- «Smart Government: Creating More Effective Information and Services», Thom Rubel, IDC Vice President, Research, http://www.govdelivery.com/pdfs/IDC_govt_insights_Thom_Rubel.pdf

82- <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTINFORMATIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/EXTDEVELOPMENT/0,,contentMDK:21180737~menuPK:4053926~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:559460,00.html>

مزايا خدمات الحكومة النقالة: ✓

يساهم تبني تكنولوجيا الهواتف النقالة في دعم وتحسين الأداء الحكومي وفي تعزيز مجتمعات أكثر ترابطاً، مما يدعم تطوير الأداء الحكومي ويعزز الحكم الرشيد، ولكن هذا يشترط ألا يحد من التركيز على البعد التقني، بل أن يجري التركيز على احتياجات كل من القطاع العام والمستخدم النهائي (المواطنين وقطاع الأعمال)، وذلك لضمان أن تكنولوجيا الهاتف النقال تستخدم لإعادة تنظيم طرق عمل الموظفين الحكوميين، ولتلبية احتياجات المواطنين من خلال تحسين طرق تقديم الخدمات⁸³. ونبين فيما يلي أهم المزايا التي تقدمها خدمات الحكومة النقالة:

- **تقديم الخدمة بطرق مبتكرة:** لا تهدف الخدمات النقالة لاستبدال طرق تقديم الخدمة التقليدية أو الإلكترونية، لكنها تقدم الإمكانية للحكومات لزيادة معدلات النفاذ إلى خدماتها الإلكترونية الحالية، كما أنها تمكن الحكومات من تقديم الخدمات بطرق جديدة ومبتكرة، وذلك من خلال تعزيز مشاركة المواطنين في مجال وضع السياسات أو في مجالات خدمات التعليم والصحة والنقل وغيرها، ولهذا فإن الحكومة النقالة تقدم دعماً كبيراً للحكومات التي وصلت إلى قناعة أن الطرق المستخدمة سابقاً لتقديم الخدمات لم تعد كافية.
- **تعزيز الشرائح المهمشة رقمياً:** يمكن لتكنولوجيات الحكومة النقالة أن تحسن مستويات جودة الحياة لشرائح كانت مهمشة رقمياً في السابق، وذلك من خلال تمكينها من النفاذ إلى المعلومات والخدمات. فالمواطنون في الأماكن النائية يمكنهم الحصول على الخدمات الصحية النقالة مثل التنبهات المتعلقة بالمواضيع الصحية، كما يمكن لتكنولوجيات الهاتف النقال أن تجعل العمليات المالية أكثر سهولة، مثل التحويلات المالية والإيداعات والسحوبات وغيرها من العمليات المصرفية، ويمكن استخدام تكنولوجيا الهاتف النقال لتزويد الطلاب بمحتويات تعليمية، وبشكل خاص الطلاب المقيمين في مناطق لا يوجد فيها خدمات تعليمية. إلا أنه يجب التنبيه إلى محدودية الشرائح المجتمعية القادرة على شراء الهواتف الذكية، لذلك يجب على الحكومات أن تتجنب فرض استخدام أقمية الهاتف النقال والاقتصر على تقديمها لمن يرغب في الوقت الحالي.
- **رفع كفاءة العمل الحكومي والحكومة:** تساهم تكنولوجيا الهاتف النقال في تمكين الحكومات من تخفيض تكاليفها التشغيلية، بالإضافة لتعزيز التواصل وتبادل البيانات وتوسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات المقدمة. حيث يمكن لاستخدام تكنولوجيا الهاتف النقال ضمن الحكومة أن يسمح للموظفين من التنسيق الجيد بين البيانات المتبادلة بين الجهات الحكومية المختلفة، وبين ما يتم تنفيذه. ويجب التنبيه لأهمية هذا التنسيق في بعض المواضيع الحرجة مثل إدارة أعمال الاستجابة للكوارث. كما أن الانتشار الواسع للخدمات الحكومية من خلال استخدام الهاتف النقال يعني إمكانية توسيع هامش المساءلة والشفافية إلى شرائح اجتماعية أوسع. وباختصار، فإن انتشار الخدمات الحكومية من خلال الهاتف النقال يمكن أن يلعب دوراً في التحول إلى الحكم الرشيد المنتشر، ويساهم بالتالي في معالجة الفقر.

ويبين الجدول 13 تطور الخدمات والأدوات المستخدمة لكل نوع من أنواع الخدمات⁸⁴.

الجدول 13- تطور الخدمات وطرق تقديمها

الخدمة	الشرح	أدوات التقديم
الخدمات التقليدية	مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تعدل النتائج والمعلومات لتأخذ أشكالاً جديدة وفقاً لطلب الزبون/العميل، وبالتشارك معه، حيث يكون هناك نتائج لهذه الخدمة.	- لقاء وجه لوجه - خدمات مقدمة من قبل أشخاص
الخدمات الإلكترونية	يجري تقديم الخدمات إلكترونياً من خلال الإنترنت أو شبكات إلكترونية خاصة، مع رفع كفاءة الإجراءات الداخلية في المؤسسة وتلك المتعلقة بالتعامل مع الزبون/العميل.	- الشبكات الإلكترونية بأنواعها - الحاسوب - الإنترنت
الخدمات النقالة	تقديم الخدمات الرقمية من خلال الهاتف النقال، مما يساهم في رفع الحواجز التي تعيق وصول الخدمات إلى شرائح أوسع.	- تقنية الطيف المنتشر (المنثور) (CDMA) - أجهزة الهاتف النقال - المساعد الرقمي الشخصي
الخدمات المنتشرة (المعممة)	خدمات ذكية تقدم للمستخدم نفاذاً آتياً للمعلومات المطلوبة، من أي مكان وفي أي زمان.	- خدمات الإنترنت اللاسلكية بالحزمة العريضة - الهوية الراديوية (RFID) - تقنية شبكة الحساسات المنتشرة (USN)

المصدر: Oui-Suk, Uhm (2010), «Introduction of m-Government & IT Convergence Technology», KAIST Institute for IT Convergence. [http://server2.dti.gov.ph/uploads/DownloadableForms/Pages%20from%20ECO_\[1-a\]%20Introduction%20of%20m-government%20and%20IT%20convergence%20technology-KAIST-Uhm%20Ouisuk_15Apr10.pdf](http://server2.dti.gov.ph/uploads/DownloadableForms/Pages%20from%20ECO_[1-a]%20Introduction%20of%20m-government%20and%20IT%20convergence%20technology-KAIST-Uhm%20Ouisuk_15Apr10.pdf)



83- OECD/International Telecommunication Union (2011), «M-Government: Mobile Technologies for Responsive Governments and Connected Societies», OECD Publishing, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan047499.pdf>

84- Oui-Suk, Uhm (2010), «Introduction of m-Government & IT Convergence Technology», KAIST Institute for IT Convergence, [http://server2.dti.gov.ph/uploads/DownloadableForms/Pages%20from%20ECO_\[1-a\]%20Introduction%20of%20m-government%20and%20IT%20convergence%20technology-KAIST-Uhm%20Ouisuk_15Apr10.pdf](http://server2.dti.gov.ph/uploads/DownloadableForms/Pages%20from%20ECO_[1-a]%20Introduction%20of%20m-government%20and%20IT%20convergence%20technology-KAIST-Uhm%20Ouisuk_15Apr10.pdf)

✓ تصنيف خدمات الحوكمة النقالة

تصنف خدمات الحوكمة النقالة إلى صنفين: خدمات تستخدم تقنية الدفع وخدمات تستخدم تقنية السحب: الخدمات التي تعمل بتقنية الدفع (Push technology) هي من النوع السلبي حيث يحصل المستخدم على معلومات عن موضوع ما دون أن يطلبها. أما الخدمات التي تعمل بتقنية السحب (Pull technology) فتتطلب تدخلاً من المستخدم سواءً عبر طلب خدمة أو الإجابة عن استفسار وجه إليه. وتشكل خدمات الرسائل النصية أحد أنواع تقديم الخدمة عبر الهاتف النقال، ويمكن تصنيف خدمات الرسائل النصية إلى ستة أنواع حسب ما تقدمه الخدمة، ويبين الجدول 14 المستويات الستة للخدمات المقدمة من خلال الرسائل النصية.

✓ تطوير تطبيقات لخدمات الهاتف النقال

أحد الأسئلة التي يتم تداولها هو: هل من الأفضل تطوير تطبيق يعمل على الهاتف النقال أم إنشاء موقع مخصص للهاتف النقال لتقديم خدمة ما؟ ويقصد بالموقع المخصص للهاتف النقال موقع على الإنترنت يتم النفاذ إليه من خلال المتصفحات المستخدمة في الهواتف النقالة، بما فيها الهواتف الذكية والحواسيب اللوحية. أما التطبيقات النقالة، فهي برمجيات مصممة للعمل على الأجهزة النقالة الصغيرة كالهواتف والأجهزة الشخصية، وهذه البرمجيات يمكن تحميلها من خلال أفضية توزيع محددة. ويبيّن الجدول 15 مميزات ومحاذير كل من الخيارين السابقين.

الجدول 14- المستويات الستة للخدمات المقدمة من خلال الرسائل النصية

وتهدف هذه الخدمة للاستماع لرأي المواطنين حول موضوع معين وشكاويهم، وهي تمكّن المستخدم من إرسال رسائل إلى رئيس البلدية أو المجلس البلدي، لكنها لا تضع آليات للإجابة من قبل الجهة المستلمة.	مستوى الاستماع (جمع الآراء)
في هذا المستوى تصل المعلومات من الحكومة إلى المواطن، وذلك سواءً كانت المعلومات مخصصة للمواطن، أو معلومات عامة تذاق لمجموعة كبيرة من المستخدمين، وترسل هذه التنبيهات وفق تقنية الدفع، أي أنها تتم دون طلب المستخدم.	مستوى التنبيه
هذا المستوى ثنائي الاتجاه، حيث يرسل المستخدم استعلاماً يتعلق بموضوع محدد، ويستقبل النتيجة من خلال رسالة نصية.	مستوى طلب المعلومات
في مستوى التواصل، يمكن للمواطنين الاستعلام وتقديم الشكاوى والتقارير عن أي موضوع دون التقييد بصيغة محددة للإرسال ويحصلون على الإجابة عن استفساراتهم بشكل مباشر.	مستوى التواصل
في مستوى المعاملات، يمكن للمواطن القيام بدفع الفواتير أو إرسال طلب تحديث معلوماتهم الشخصية باستخدام الرسائل القصيرة. ويمكن هذا المستوى المستخدم من إرسال البيانات والدفعات بشكل آمن.	مستوى المعاملات
في هذا المستوى تتكامل خدمات الرسائل النصية مع خدمات أخرى من خلال بوابة، وبهذا يتفاعل المستخدم مع نقطة اتصال وحيدة. وفي هذا المستوى يجب أن يتكامل نظام الرسائل النصية مع نظام تقديم الخدمات عبر الإنترنت. ومن الممكن أن يتكامل النوعان من الخدمات، بحيث يقدم المواطن الطلب عبر الإنترنت وتصله النتيجة من خلال رسالة نصية.	مستوى التكامل

المصدر: Tony Dwi Susanto, Robert Goodwin and Paul Calder, «A Six-Level Model of SMS-based eGovernment» paper presented at the International Conference on E-Government (ICEG), Melbourne, Australia, 23-24 October 2008, <http://smsegov.info/images/smsegov.pdf>.

الجدول 15- مقارنة بين تطبيقات ومواقع الأجهزة النقالة

المواقع المخصصة للأجهزة النقالة	التطبيقات على الأجهزة النقالة	
يُصمم الموقع للعمل مع أجهزة نقالة، إلا أنه لا ضرورة للتحميل والتركيب.	التطبيق مخصص لجهاز محدد، ويحتاج لتحميل وتركيب قبل الاستخدام.	قابلية النقل
يمكن تزويد روابط إلى صفحات مختلفة من الموقع الذي يتم العمل عليه أو أن يكون هناك روابط خارجية.	من الممكن أن تستخدم الروابط الفائقة (Hyperlinks) للإشارة إلى التطبيق، ولكن بما أنه قد لا يتوفر لديهم التطبيق محملاً على جهازهم، فالخيار الأكثر فعالية هو أن يشير الرابط إلى صفحة تحميل البرنامج. ومن الممكن أن يتم الربط من أحد البرامج إلى مواقع أخرى.	الروابط الفائقة
الصيانة والدعم الفني سهلان، وذلك لأن المطورين يملكون نفاذاً كاملاً للموقع. لا يوجد حاجة لقيام المستخدمين بتحديث أي شيء، إذ يرى المستخدمون النسخة الأحدث فوراً.	يتطلب تحميل أو تحديث البرنامج من فترة لأخرى.	الدعم والصيانة
الأداء مرتبط بتصميم الموقع، ويعرض الحزمة المستخدمة.	يمكن تحقيق معدلات أداء مرتفعة كون البرمجيات تنفَّذ محلياً.	الأداء

المصدر: Adapted from DudaMobile, «Mobile Web vs. Mobile Apps», 7 September 2009, <http://blog.dudamobile.com/mobile-web-vs-mobile-apps/>

وهناك أيضاً نسخة هجينة تستخدم التطبيق للنفاذ إلى الموقع، وتمتلك التطبيقات الهجينة المزايا التالية:

- تعمل التطبيقات في حال كون الجهاز متصلاً أو غير متصل بالإنترنت؛
- تتكامل مع نظام إدارة ملفات الجهاز النقال؛
- تتكامل مع خدمات الوب؛
- تتضمن متصفحاً داخلياً يحسن النفاذ إلى الصفحات الديناميكية.

وبشكل عام لا بد من دراسة كل حالة على حدة قبل اتخاذ القرار المتعلق بالخيار الأنسب، إذ تؤثر عوامل عدة على القرار مثل التمويل المتوفر والوقت المتاح والموارد المتوفرة والسوق المستهدف والوظائف المطلوبة والبنية التحتية المتوفرة، بالإضافة لمجموعة من العوامل الأخرى.

نشاط يمكن القيام به



- 1- ماهي أهم التحديات التنموية - في بلدك - التي تعتقد بأن تطبيقات الحكومة الذكية يمكن أن تساهم في التصدي لها؟
- 2- أين تصنف بلدك/مؤسستك في نموذج نضج الحكومة الذكية المبين سابقاً؟
- 3- اقترح بعض تطبيقات الحكومة النقالة التي يمكن تطبيقها في سياق الحكومة الذكية لمواجهة بعض التحديات التنموية التي اخترتها سابقاً.

2-5- الحكومة الإلكترونية 2.0 (Gov 2.0)

أدخل الوب 2.0 (Web 2.0)، والذي يمتاز باستخدام الإنترنت كمنصة تعاونية، تغييرات جذرية على الحياة اليومية للناس وعلى الاقتصاد. فقد أصبح المواطنون أكثر قدرة على التعبير عن أنفسهم، وعلى تنظيم أنفسهم، وتعاونهم بطرق جديدة ومبتكرة. وتتضمن تكنولوجيايات الوب 2.0 المدونات والمنصات الإلكترونية التعاونية (الويكيز Wikis) والشبكات الاجتماعية. تسمح هذه الأدوات من تشكيل مجموعات اهتمام تجمع المختصين في مجالات محددة، وتسمح أيضاً بالعمل على مواجهة بعض القضايا واقتراح حلول لها. كذلك يمكن لهذه المجموعات أن تقوم بتنقية الكم الهائل من البيانات عبر الإنترنت وانتقاء ما هو مفيد. يشكل هذا التوجه الجديد في استخدام الإنترنت تحدياً للحكومات وفرصة لا بد من العمل على اقتناصها، ومن هنا نشأ مصطلح الحكومة الإلكترونية 2.0.

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للحكومة الإلكترونية 2.0، فالحكومة الأسترالية - على سبيل المثال - أوردت التعريف التالي⁸⁵: « الحكومة الإلكترونية 2.0 هي استخدام التكنولوجيا لتحقيق حوكمة شفافة ومفتوحة وتشاورية». وقد اشتق المصطلح من الوب 2.0، وهو الذي يدل على التكنولوجيا الداعمة لعملية النقاش والمشاركة والتعاون الإلكتروني. وقد بيّن التقرير التوجيهي لدول الاتحاد الأوروبي حول خطة عمل الحكومة الإلكترونية (2011 - 2015)⁸⁶ السعي الحثيث في الاتحاد الأوروبي لتمكين المواطن من خلال منحه نفاذاً أوسع إلى المعلومات الحكومية ورفع معدلات الشفافية والتشاركية الإلكترونية. ويبيغي الاتحاد الأوروبي من ذلك أن يمكن مواطنيه من التواصل مع الحكومة في مواضيع معينة، ومتابعة تطور العمل عليها وفقاً لآليات عمل محددة. فعلى سبيل المثال، سيجري استخدام الشبكات الاجتماعية وأدوات العمل التعاوني (مثل تكنولوجيايات Web 2.0) لتمكين المستخدمين من لعب دور بناء في تصميم وإنتاج الخدمات الحكومية. ورغم محدودية هذه الحالات، إلا أنه تظهر بعض الخدمات التي تستهدف المستخدمين والتي يتم تطويرها من قبل مؤسسات المجتمع المدني، وهي تمثل إحدى حالات التعاون بين القطاعين العام والخاص مع مؤسسات المجتمع المدني⁸⁷.

كما يبين الشكل 33 أن الحكومة الإلكترونية 2.0 تغطي استخدام تكنولوجيايات الإنترنت 2.0 في العمل الداخلي (ضمن الحكومة) والخارجي (تقديم الخدمات للمواطنين).

ويعطي الإطار 6 خلاصة التقرير الذي كلف بصياغته فريق عمل في أستراليا حول طرق التحول نحو الحكومة الإلكترونية 2.0⁸⁸.



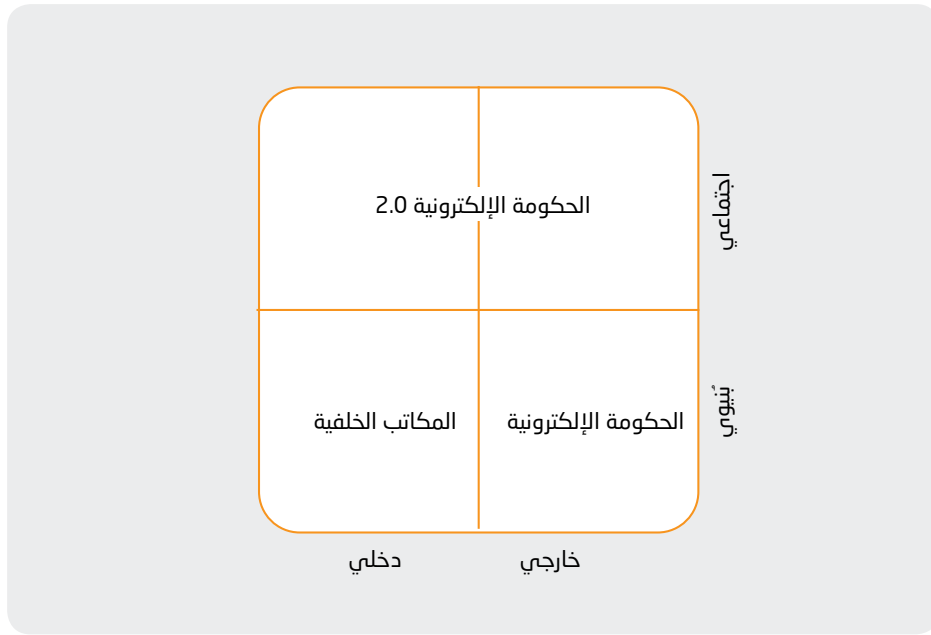
85- «Gov 2.0 Primer», <http://webguide.gov.au/web-2-0/gov-2-0-primer>

86- «The European eGovernment Action Plan 2011-2015» <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0743:FIN:EN:PDF>

87- مثال: خدمة fixmystreet.com

88- «Engage, Getting on with Government 2.0» <http://www.finance.gov.au/publications/gov20taskforcereport/doc/Government20TaskforceReport.pdf>

الشكل 33- الحوكمة الإلكترونية 2.0



المصدر:

«Government Performance Management 2.0», Financial Management Institute of Canada, professional development week, 2009
<http://image.slidesharecdn.com/2009-11governmentperformancemanagement2-091128153551-phpapp-p01/95/2009-11-government-performance-management-2-24-728.jpg?cb=1259444254>

الإطار 6- طرق التحول نحو الحوكمة الإلكترونية 2.0 في أستراليا

الديمقراطية ويساهم في تطوير السياسات والتشريعات والخدمات الحكومية؛

- تشكل الحوكمة الإلكترونية 2.0 أداة فعالة لتطوير الإدارة الحكومية، حيث إنها تقدم أدوات للموظفين الحكوميين للتفاعل والاستجابة لمجموعات الاهتمام ولتمكين المتحمسين من طرح أفكارهم ومشاركة الأفكار وتعميق خبراتهم من خلال التفاعل مع شبكات الخبراء. حيث يمكن للموظفين الحكوميين - من خلال التعاون مع مجموعات الخبراء المهتمين - معالجة بعض السياسات المعقدة أو بعض القضايا المتعلقة بتقديم الخدمات؛

- تشكل المعلومات المجمعّة من أو لأجل الإدارة الحكومية موارد وطنية يجب أن تدار بأفضل طريقة تخدم المصلحة العامة. ولهذا يجب عكس النظرة الحالية التي تعتبرها سرية (إلا في حالات مبررة)، وبالتالي يجب أن نجعلها متاحة لأي شخص بدون قيود، ما لم يكن هناك مخاطر تتعلق بالسرية والخصوصية والأمان؛

- لا يعتبر التحول نحو الحوكمة الإلكترونية 2.0 سهلاً، كونه يتعارض مع العديد من السياسات والممارسات المتجذرة في العمل الحكومي. إلا أن التغيير في الثقافات والسياسات سيؤدي إلى تطور نحو المفاهيم الحديثة للديمقراطية، على أن يكون هناك تنسيق في التغيير على مستوى القيادة والسياسات وثقافة العمل.

أصدر فريق العمل الذي كلفته الحكومة الأسترالية بدراسة طرق التحول نحو الحوكمة الإلكترونية 2.0 تقريراً خلص إلى النقاط الرئيسية التالية:

- الحكومة الإلكترونية 2.0 أو استخدام الأدوات التعاونية التي تتاح عبر الإنترنت 2.0 يقدم فرصة غير مسبوقة لإنجاز حكومة شفافة مفتوحة وقابلة للمساءلة ومستجيبة وفعالة؛
- الحكومة الإلكترونية 2.0 تقدم توجهاً جديداً في التنظيم والحكم، وذلك كونها تبني علاقة تعاونية وتقرب بين المواطن والحكومة. ولدى الحكومة الأسترالية فرصة يمكن اغتنامها لمتابعة ريادتها والحصول على النتائج الاجتماعية والاقتصادية الناتجة عنها؛
- من الضروري حدوث تغييرات في طرق القيادة ووضع السياسات وفي الحوكمة لكي يمكن من إحداث تغيير في ثقافة عمل الإدارة الحكومية لجعل المعلومات الحكومية متاحة وقابلة لإعادة الاستخدام، ولجعل الحكومة أكثر تشاورية وتشاركية وشفافية، وبالتالي بناء ثقافة للإبداع ضمن الحكومة، وتحفيز التعاون بين الجهات الحكومية؛
- تؤثر الحكومة على مختلف مناحي الحياة ويمكن للحكومة الإلكترونية 2.0 تعزيز المعارف والخبرات والأفكار والحماسة المتوفرة لدى المواطنين لتطوير المدارس والمشافي وأماكن العمل، مما يعني

المصدر: «Engage, Getting on with Government 2.0»

<http://www.finance.gov.au/publications/gov20taskforcereport/doc/Government20TaskforceReport.pdf>

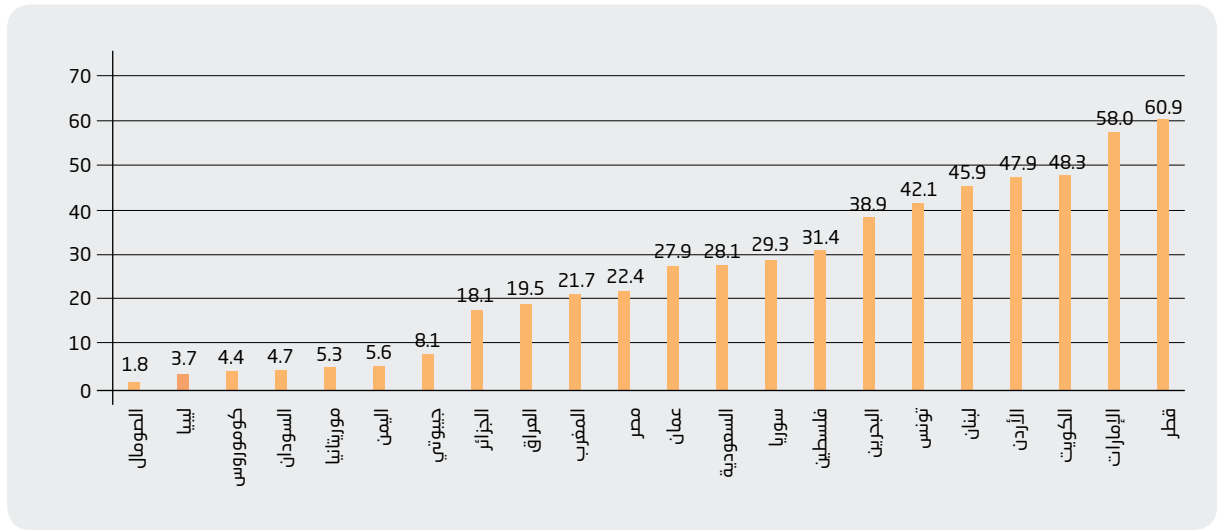
أما في المنطقة العربية، فقد أعدت كلية محمد بن راشد لإدارة الحكومة دراسة⁸⁹ حول مدى استخدام المواطن للشبكات الاجتماعية للتفاعل مع الحكومة فيما يتعلق بالخدمات، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك موقف إيجابي في المنطقة العربية من قبل المواطنين لاستخدام الشبكات الاجتماعية لغايات تتعلق بتصميم وتقديم الخدمات الحكومية.
 - يستخدم المواطنون العرب الشبكات الاجتماعية لغايات الحصول على معلومات عن الخدمات الحكومية، إلا أنهم أقل استخداماً لها لإبداء رأيهم بالخدمات المقدمة.
 - يمكن للشبكات الاجتماعية أن تعزز من انخراط المواطنين مع الحكومة، إلا أن الحكومات يجب أن تطور من طرق عملها لترتقي إلى ما يتوقعه منها المواطن.
 - هناك وعي واضح للمحاذير التي قد ترافق استخدام الشبكات الاجتماعية لأغراض تقديم الخدمات مثل القضايا الأمنية، والمشاركات السلبية، ومحدودية قدرة الجهات الحكومية على التعامل مع الشبكات الاجتماعية.
 - المجتمع المدني تمكن من ملء الفجوة الناجمة عن ضعف الخدمات الحكومية واستخدام الشبكات الاجتماعية بطرق تفاعلية مكنتهم من التواصل مع شرائح واسعة من المواطنين.
- كما نشرت الدراسة المذكورة معدل انتشار الفيسبوك في كل دولة من الدول العربية لغاية شهر أيار من عام 2014 كما في الشكل 34 الذي يظهر أن معدل الانتشار مرتفع نسبياً، وبالتالي توجد فرصة واسعة لاستخدام الشبكات الاجتماعية في مجال العمل الحكومي.



89- MBRSG, «Citizen Engagement and Public Services in the Arab World, The Potential of Social Media»
<http://www.mbrsg.ae/getattachment/e9ea2ac8-13dd-4cd7-9104-b8f1f405cab3/Citizen-Engagement-and-Public-Services-in-the-Arab.aspx>

الشكل 34- معدل انتشار الفيسبوك في الدول العربية (لغاية شهر أيار/مايو 2014)



المصدر: MBRSG, «Citizen Engagement and Public Services in the Arab World, The Potential of Social Media»
<http://www.mbrsg.ae/getattachment/e9ea2ac8-13dd-4cd7-9104-b8f1f405cab3/Citizen-Engagement-and-Public-Services-in-the-Arab.aspx>

3-5- الحكومة المفتوحة (Open Government)

يرتكز مفهوم الحكومة المفتوحة على ثلاثة مبادئ أساسية وهي: الشفافية والمشاركة والتعاون. وتعني الشفافية تزويد المواطنين بمعلومات عما تقوم به الحكومة، مما يعزز القدرة على المساءلة. أما المشاركة فتتمكن المواطنين من طرح أفكار وخبرات، مما يجعل الحكومة تطور سياساتها مستفيدة من المعلومات التي يجري تداولها في المجتمع. أما التعاون فيزيد من كفاءة الحكومة من خلال تشجيع الشراكات والتعاون بين الجهات الحكومية المختلفة من جهة، وبينها وبين المؤسسات الخاصة من جهة أخرى. ويبين الإطار 7 توصيات الرئاسة الأمريكية للتحويل نحو الحكومة المفتوحة.

الإطار 7- توصيات الرئاسة الأمريكية للتحويل نحو الحكومة المفتوحة

أصدر مكتب الإدارة والاعتمادات التابع لمكتب الرئيس الأمريكي توصيات حول التوجيه الرئاسي للتحويل نحو الحكومة المفتوحة، وقد تضمنت الوثيقة⁹⁰ التوصيات التالية:

• نشر المعلومات الحكومية على الإنترنت:

يتم نشر المعلومات⁹¹ بصيغة مفتوحة، ويكون التوجه نحو نشر أية معلومات لا يوجد مانع قانوني من نشرها ولا تتعارض مع مفاهيم الخصوصية والسرية. كذلك يجري نشر المعلومات دون تأخير (قدر الإمكان)، إذ يعتبر ذلك أحد معايير الشفافية. ويجب أن تنشر المعلومات بصيغة رقمية قابلة للتحميل والفهرسة والبحث ضمنها، مما يسمح للعموم بإعادة استخدام البيانات المنشورة. وحددت الوثيقة موقعاً مركزياً (Data.gov) يستخدم لتضاف له مجموعات البيانات دورياً. وينبغي على كل جهة إنشاء موقع خاص بها ضمن اسم نطاق حكومي موحد⁹²، وتحديث الموقع دورياً بكل نشاطاتها المتعلقة بالحكومة المفتوحة. ويجب أن تسمح هذه المواقع للمواطنين بإبداء وجهة نظرهم حول جودة المعلومات وأولويات النشر، وأن تتم الإجابة على وجهة النظر المطروحة.

• رفع جودة المعلومات الحكومية:

على القيادات الحكومية التأكد من مطابقة المعلومات المنشورة مع معايير جودة المعلومات المعتمدة، وأن تطوّر أنظمة وإجراءات تضمن عملية التطابق مع معايير جودة المعلومات. ولهذا يجب تكليف إحدى القيادات فيل جهة للتأكد من الجودة والموضوعية حول عمليات الإنفاق الحكومي المنشورة، مع ضرورة تشكيل إطار لضمان جودة عمليات النشر المستقبلية يطور لاحقاً إلى استراتيجية متكاملة لترسيخ شفافية عمليات الإنفاق الحكومي.

• إنشاء بيئة مؤسسية للحكومة المفتوحة:

لضمان استدامة التوجه نحو الحكومات المفتوحة، لابد من ترسيخ مفاهيم الشفافية والمشاركة والتعاون في ثقافة العمل اليومي لدى جميع الجهات الحكومية. لذلك، على الخبراء في كافة النشاطات الحكومية (واضعي السياسات، الشؤون القانونية، المشتريات، المالية، التكنولوجيا، ...) العمل بشكل مشترك لتطوير حلول تناسب مفهوم الحكومة المفتوحة، بما يؤدي لتغيير جوهري في طرق العمل الحكومية في هذا الاتجاه.

• تطوير أطر تمكينية لسياسات الحكومة المفتوحة:

تمكّن التكنولوجيات الجديدة من ابتداء طرق جديدة للتواصل بين المواطن والحكومة. ولهذا يجب أن تتطور السياسات بما يؤدي للاستفادة من هذه الإمكانيات التقنية في تعزيز مفاهيم الحكومة المفتوحة.

المصدر: «Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies»
http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/memoranda_2010/m10-06.pdf



4-5- الأمن السيبراني والحروب الرقمية⁹³

ازدادت أهمية الأمن السيبراني بالنسبة للمجتمعات والنشاطات الاقتصادية في السنوات الأخيرة. فقد أصبح العالم اليوم يعتمد بشكل أكبر على البيانات، وأصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات وما يرتبط بها من شبكات في محور حياتنا اليومية. لهذا أصبحت حماية المنظومات العاملة في الفضاء السيبراني عملية شديدة الأهمية. ويكمن التحدي في فهم المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهتها⁹⁴.

عرّف السيد ريتشارد كلارك الرئيس السابق لمكافحة الإرهاب في الولايات المتحدة الحرب الرقمية بأنها «نشاطات تقوم بها دول لاختراق الأنظمة الحاسوبية والشبكات العائدة لدولة أخرى بهدف تخريبها أو إخراجها من الخدمة».

يمكن للهجوم الرقمي أن يسبب أضراراً كبيرة، وقد يكون من الصعب ملاحقته، ويتوقع أن تستخدم الدول المعادية والمجموعات الإرهابية تكنولوجيات الحروب الرقمية في المستقبل. ويتوقع أن يكون هدف الحكومات من المهاجمة رقمياً مشابهاً لأهداف العمليات الأمنية التقليدية مثل سرقة الأسرار التجارية والوصول إلى معلومات مصنفة واختراق الأنظمة الحكومية الرقمية. لكن هناك جهات أخرى تتوقع أن تلجأ بعض الحكومات لشن عمليات هجوم أكثر ضرراً مثل تعطيل شبكة الكهرباء أو تعطيل نظام البورصة. ففي العام 2012 حذر وزير الدفاع الأمريكي ليون بانيتا من إمكانية قيام «أمم معتدية باستخدام أدوات تمكّنها من السيطرة على نواقل حركة سكك الحديد مما يسمح لها بإخراج بعض عربات قطار المسافرين عن مسارها؛ وربما تخرج عربات تنقل مواد كيميائية خطيرة، أو تلوّث مصادر مياه الشرب أو يتوقف عمل شبكة الكهرباء لمدينة كاملة». وبيّن الإطار 8 مثلاً عن هجوم فيروسي على مفاعل نووي في إيران.

90- «Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies»
http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/memoranda_2010/m10-06.pdf

91- صدرت وثيقة مستقلة بالرقم (A-130) تعرف للمعلومات الفيدرالية بأنها أي عرض للمعارف كالحقائق والبيانات والآراء التي يتم عرضها على أي وسيط.

92- النطاق
[http://www.\[agency\].gov/open](http://www.[agency].gov/open)

93- Schmidt and Cohen, «The New Digital Age».

94- University of OXFORD, Cyber Security Centre,
<http://www.cybersecurity.ox.ac.uk>

الإطار 8- فيروس مفاعل ناتانز (إيران)

لقد أظهر الفيروس من نوع دودة حاسوبية (Stuxnet) والذي ألحق ضرراً بحوالي 30,000 نظام معلوماتي في إيران حجم الأخطار التي تسببها الأسلحة الجديدة المستخدمة في الحروب الرقمية والسيبرانية، والتي بإمكانها التسرب إلى النظام فتسيطر عليه وتهاجمه من الداخل. اكتشفت هذه الدودة في عام 2010، واعتُبرت حينها إحدى أعقد البرمجيات الخبيثة المعروفة. وقد صمم الفيروس للسيطرة على نوع محدد من أنظمة التحكم الصناعية والتي تعمل بنظام التشغيل Win-dows، وتبين أن هذا الفيروس قد تمكن من اختراق نظام التحكم بمفاعل «ناتانز» النووي في إيران بما يمكنه من تسريع أو إبطاء عمليات التخريب مما يهدد بتدمير ذاتي للمفاعل، وكان ذلك متوافقاً مع تعطيل نظام الإنذار. وبما أن الأنظمة المعلوماتية الإيرانية لم تكن موصولة إلى الإنترنت، فعلى الغالب وصل الفيروس إليها من خلال استخدام وحدة تخزين خارجية (USB).

المصدر: Schmidt and Cohen, «The New Digital Age».

يتوقع أن تشمل التهديدات الإرهابية في المستقبل مزيجاً من الإرهاب التقليدي والرقمي، كذلك يتوقع أن تطور المجموعات الإرهابية من قدراتها في مجال توظيف الخبراء في العالم الرقمي

هناك بعض الدول التي لديها قدرات تمكنها من شنّ حروب رقمية واسعة، لكن المستقبل سيشهد ازدياداً في عدد الدول التي ستمتلك القدرة على المشاركة في الحروب الرقمية، سواءً في عمليات الدفاع أو الهجوم. في العام 2009، أعلن السيد روبرت غيتس وزير الدفاع الأمريكي عن اعتبار العمليات العسكرية الرقمية خامس مجال للعمل العسكري بعد العمليات البحرية والجوية والبرية والفضائية. وهناك بعض الدول التي يمكنها بناء منظوماتها الأمنية الضرورية لمواجهة مثل هذه التهديدات بشكل كامل، أما الدول الأقل قدرة، فعليها الاعتماد على دول أخرى، وسيشكل توريد هذه المنظومات جزءاً من بناء النفوذ الرقمي في تلك الدول. فعلى سبيل المثال هناك في العالم أربعة موردين كبار لبعض التجهيزات الرقمية الدقيقة المتعلقة بالعمود الفقري للبنية التحتية الرقمية، وهي «هواوي» الصينية و«سيسكو» الأمريكية و«ألكاتيل- لوسنت» الفرنسية و«إريكسون» السويدية، ويتوقع وجود تنافس بين هذه المصادر. ويكون القرار المتعلق بتحديد الجهة الموردة سياسياً-تقنياً في هذه الحالة. وقد يؤدي هذا القرار لانعكاسات، فلو فرضنا أن هناك تنظيماً لتظاهرات عبر شبكة الهاتف النقال، فإن التوجه السياسي للجهة التي وردت تجهيزات شبكة الهاتف النقال قد يلعب دوره.

هناك وجه آخر للحروب الرقمية، يتمثل في التجسس الصناعي، ورغم أن التجسس الصناعي لا يعتبر جديداً، إلا أن العصر الرقمي قد أضاف له إمكانية القيام بعمليات التجسس عن بعد، مع عدم ترك آثار قد تدل على الجهة التي قامت بعملية التجسس. وقد يجري التجسس من قبل دول أو مكاتب تجسس يتم توظيفها من قبل الدول، ويتم التجسس عبر اختراق البريد الإلكتروني للجهة المستهدفة أو أنظمتها الحاسوبية، وذلك للحصول على المعلومات التي تعطي الجهة المهاجمة سبقاً تنافسياً. وقد اشتكت العديد من الشركات الأمريكية من خسارتها لمناقصات في إفريقيا وعزت ذلك لانكشاف بعض المعلومات التجارية من خلال عمليات تجسس لصالح الشركات الصينية المنافسة.

كما أن التكنولوجيا تمكن الحكومات من تطوير أعمالها ورفع كفاءتها، فهي أيضاً تجعلها أكثر عرضة للتهديدات، ومنها التهديدات الإرهابية. حيث يتوقع أن تشمل التهديدات الإرهابية في المستقبل مزيجاً من الإرهاب التقليدي والرقمي، كذلك يتوقع أن تطور المجموعات الإرهابية من قدراتها في مجال توظيف الخبراء في العالم الرقمي. فالإرهابيون سيتمكنون (على سبيل المثال) من صناعة عبوة ناسفة متحكم بها عبر الهاتف النقال أو طائرة بغير طيار موجهة بالهاتف النقال ومزودة بكاميرا، وربما علينا تخيل قيامهم بالسيطرة على بعض الشبكات الهامة كشبكات المصارف أو شبكات شركات النقل أو الشرطة، حيث يستطيعون شل النشاطات على مستوى مدينة كاملة.

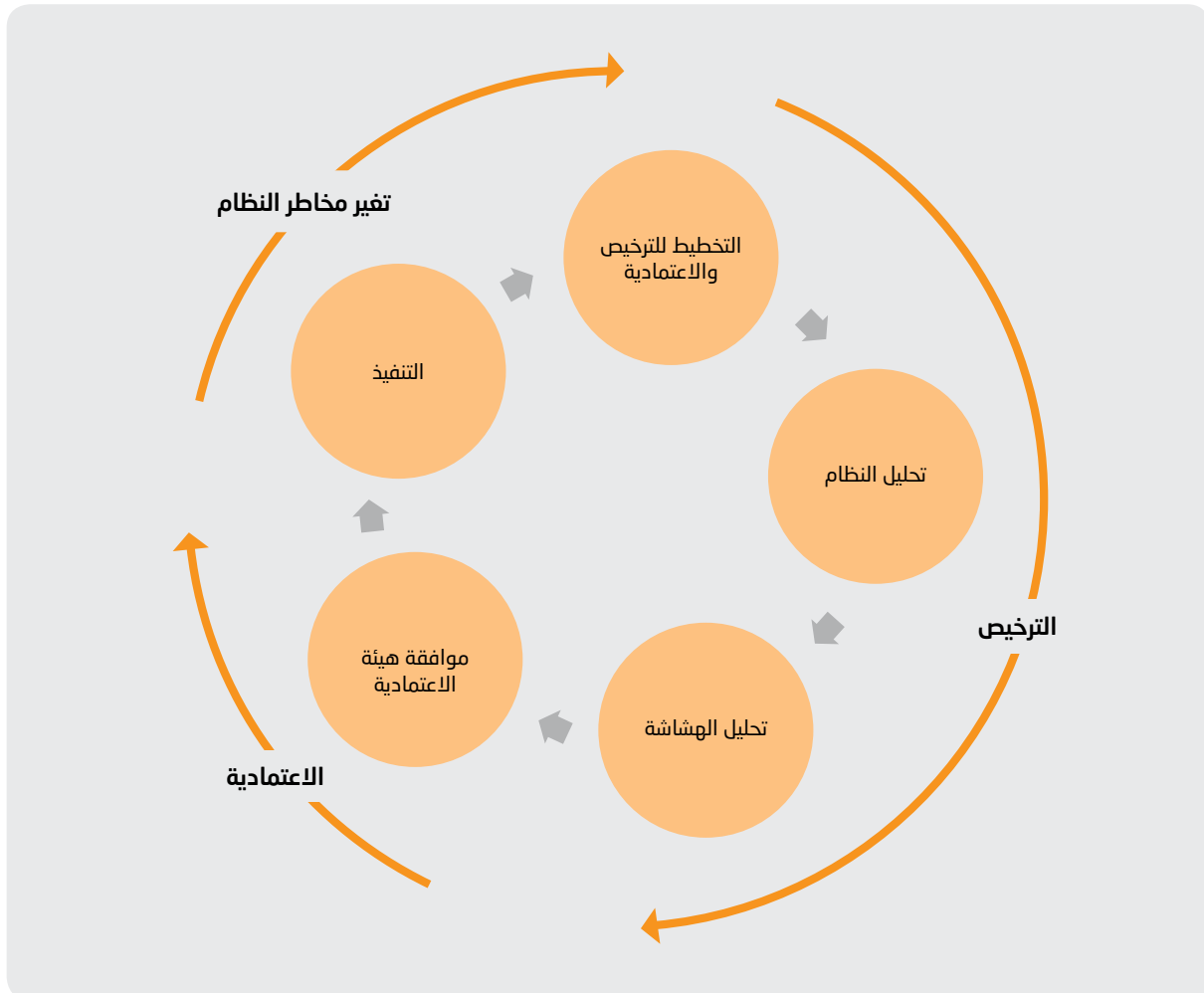
من ناحية أخرى، تسمح التكنولوجيا بمتابعة ومراقبة المجموعات الإرهابية بطريقة لم تكن ممكنة سابقاً، فالمجموعات الإرهابية عليها أن توزع نشاطاتها بين العالم الرقمي والفيزيائي، وهنا تحصل الأخطاء التي تسمح بتعقبها واكتشافها.

ورغم عدم إمكانية التخلص بشكل كامل من التهديدات الناجمة عن الحروب الرقمية، إلا أن هناك سياسات مفيدة في مواجهتها والحد من آثارها، لكن المشكلة تتمثل في الجهد الكبير الذي يجب القيام به لتأمين المنظومات الحاسوبية مقارنة مع الجهد المحدود الضروري لاختراقها. لهذا يتم التركيز على تأمين المنظومات الحاسوبية في مواجهة مجموعة مفترضة من التهديدات المحتملة.

يجب أن يتضمن برنامج تأمين المؤسسات متطلبات محددة من المؤسسة المعنية لحماية المعلومات وهي من ثلاث فئات، إدارية وتشغيلية وفنية:

- تركز السياسات الإدارية على إدارة أنظمة حماية المعلومات وإدارة المخاطر التي قد تواجهها. وتتولى الإدارة في العادة هذه الإجراءات؛
 - تعالج السياسات التشغيلية طرق الحماية التي تركز على الآليات المنفذة من قبل الأشخاص بشكل رئيسي، ويتم تطبيق هذه الضوابط من أجل تحسين حماية نظام معين (أو مجموعة أنظمة)، وغالباً ما تتطلب خبرات فنية أو تخصصية وتعتمد على النشاطات الإدارية بالإضافة إلى الضوابط الفنية؛
 - تعالج السياسات الفنية ضوابط الحماية التي ينفذها النظام الحاسوبي، ويمكن للضوابط التقنية أن تقدم حماية تلقائية ضد الاستخدام الخاطئ أو الدخول غير المصرح به، كما تسهل اكتشاف الخروقات وتدعم متطلبات حماية التطبيقات والبيانات.
- استناداً لسياسات تأمين المنظومات المعتمدة في كل مؤسسة، يجري تطوير خطة أمنية لكل نظام حاسوبي جديد يتم تطويره، ويفضل أن يحصل النظام على اعتمادية تُجدد تلقائياً. تهدف عملية الاعتمادية ومنح الشهادات إلى التصديق على أن نظاماً ما يلبي متطلبات الأمن الموثوقة ويستمر في الحفاظ على وضعية الحماية المعتمدة طوال دورة حياة النظام. ويبين الشكل 35 دورة حياة عملية الترخيص والاعتمادية الأمنية الضرورية لكل نظام حاسوبي.

الشكل 35- دورة حياة عملية الترخيص والاعتمادية الأمنية





ملخص الوحدة الثالثة

استعرضت هذه الوحدة التدريبية من خلال فصولها الخمسة: المفاهيم الأساسية للحكومة الإلكترونية؛ والتخطيط الاستراتيجي للحكومة والحوكمة الإلكترونية؛ وكيفية تنفيذ الاستراتيجيات؛ وتطبيقات متنوعة للحكومة الإلكترونية؛ والتوجهات الحديثة للحكومة والحوكمة الإلكترونية. ويمكن تلخيص المفاهيم والاستنتاجات التي تم التوصل إليها في النقاط الأساسية التالية:

- يتطلب نجاح الحكومة الإلكترونية وجود خطة بعيدة المدى تبنى على رؤية مصوغة بعناية، وتعتبر الحكومة المنضامة (Joined-up government) واحدة من أهم المفاهيم التي يجب تبنيتها أثناء وضع استراتيجية للحكومة الإلكترونية، حيث يتم بناء تصور للخدمات وفقاً لاحتياجات المواطنين وقطاع الأعمال، وليس وفقاً للبنى الإدارية للحكومة.
- الحكومة الإلكترونية ليست مجرد أداة مساعدة لتحسين إجراءات القطاع الحكومي، لكنها عملية تطوير مستمر بعيدة المدى لتمكين التحول في عمل الحكومة ولاستحداث توجهات جديدة في تطوير وتقديم الخدمة.
- إن نجاح الحكومة الإلكترونية يتطلب توفر طلب قوي ودعم من الشريحة الكبرى من المواطنين، ويجب على الحكومة أن تعمل على رفع معدل ثقة المواطنين بالخدمات الإلكترونية، وذلك بضمان خصوصية وأمان المعلومات.
- يتطلب بناء بوابة متمحورة حول المواطن (يقع المواطن في مركز اهتمامها) مع نظام مشاركة في المعلومات، أن يتم ترابط وتكامل قواعد البيانات الأساسية في الإدارة العامة.
- هناك العديد من المزايا التي تقدمها الحكومة الإلكترونية، ومنها رفع جودة وكفاءة تقديم الخدمات الحكومية، وتخفيض كلفة تقديمها، وتخفيف العبء الإداري على المواطنين وقطاع الأعمال، وتخفيض زمن تنفيذ الإجراءات، وزيادة مشاركة المواطنين في آلية اتخاذ القرار، والارتقاء بالشفافية.
- لقد تغيرت توقعات المواطنين من الحكومة، إذ لم يعد المواطن راضياً بعلاقة وحيدة الاتجاه مع الحكومة، بل أصبح راعياً في المشاركة في تحديد الأولويات والتأثير على القرارات المتخذة وعلى السياسات والمشاركة في تصميم الخدمات ومساءلة الحكومة عن نتائج عملها.
- على الرغم من تشابه الخطوات التي تتبعها الدول المختلفة لتطوير استراتيجيات الحوكمة الإلكترونية، فإن المنطق يقتضي أن تتبنى كل دولة سياسات متباينة تتناسب مع مستوى الجاهزية الخاص بها، ومع ظروفها الداخلية والخارجية.
- تمكنت معظم الدول من تطوير استراتيجيات للحكومة الإلكترونية، إلا أنها عانت من صعوبات فيما يتعلق بالترابط بين الاستراتيجيات وآليات تنفيذها، ويعود ذلك بشكل رئيسي إلى التركيز على البعد التقني أكثر من التركيز على مكون التطوير الإداري، وإلى التعقيدات المتعلقة بإدارة التغيير، وبوجه رئيسي التغيير في طرق طرح المشاريع وتنفيذها.
- تستخدم عمليتا الرصد والتقييم خلال تنفيذ مبادرة الحوكمة الإلكترونية لقياس التقدم، والقيام بالتصحيحات أثناء الطريق، ولتوجيه القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد.
- صنفت الخدمات الحكومية تقليدياً كما تراها الحكومة لا كما يراها المواطن؛ لذلك فإن إعادة تصنيف الخدمات الحكومية تشكل الخطوة الأولى التي تسبق طرح المشاريع.
- رغم أهمية إطلاق برامج حوكمة إلكترونية محلية، إلا أنها يجب أن تنسجم مع المبادرات التي تطلقها الحكومة المركزية، وذلك حرصاً على عدم هدر الموارد في القيام بأعمال مكررة أو إيجاد تضارب في الصلاحيات بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية.
- الحوكمة الذكية ليست تحدياً تقنياً جديداً بقدر ما هي محاولة للاستفادة من الإنجازات التقنية في مجال تمكين مؤسسات الحوكمة من التصدي لمشكلات تنموية لم يكن ممكناً مواجهتها بالشكل المناسب من قبل المؤسسات التقليدية.

المصطلحات

المصطلح بالإنجليزية	المصطلح بالعربية
Accountability	المساءلة
Activities	الأنشطة
Automated	مؤتمت، ممكن
Back office	المكتب الخلفي
Best practices	أفضل الممارسات
Bus	مسرى
Business architecture	بنيان الأعمال
Business Process Reengineering (BPR)	إعادة هندسة سيرورة (إجراءات) الأعمال
Call centre	مركز اتصال
Change management	إدارة التغيير
Citizen engagement	انخراط المواطن، مشاركة المواطن
Citizen service centres	مراكز خدمة المواطن
Citizen-centric approach	توجه محوره المواطن
Connected governance	الحكومة المتصلة
Constituents	الناخبون
Consultative governance	حوكمة تشاورية
Critical mass	كتلة حرجية
Critical success factors	عوامل النجاح الحرجية
Cross-agency work	أعمال مشتركة بين الجهات الحكومية
Data privacy	خصوصية المعلومات
Data security	أمان المعلومات
Digitization, digitizing	رقمنة
e-Business	الأعمال الإلكترونية
e-Citizen	المواطن الإلكتروني
e-Consultations	الاستشارات الإلكترونية
e-Customs	الجمارك الإلكترونية
e-Deliberations	المداولات الإلكترونية
e-Document Exchange	تبادل الوثائق الإلكترونية
Effectivness	الفاعلية
Efficiency	الفعالية
e-Governance	الحكومة الإلكترونية
e-Government	الحكومة الإلكترونية
Enterprise architecture	البنيان المؤسسي
e-Participation	المشاركة الإلكترونية
e-Procurement	التوريد الإلكتروني
e-Voting	التصويت الإلكتروني
Front office	المكتب الأمامي
G2B services	خدمات حكومة-إلى-أعمال
G2C services	خدمات حكومة-إلى-مواطن
G2E services	خدمات حكومة-إلى-موظف
G2G services	خدمات حكومة-إلى-حكومة
Governance	الحكومة، الحكم الرشيد

Government	الحكومة
Hyperlinks	الروابط الفائقة
Interoperability	التوافقية التشغيلية / قابلية التشغيل البيئي
Interoperability framework	إطار التشغيل البيئي
Joined-up government	حكومة مُنظمة
Laws and regulations	القوانين والأنظمة
Legislations	التشريعات
m-Government	الحكومة النقالة
m-Services	الخدمات النقالة
Master plan	خطة عامة
Milestone	مَعْلَم
Mobile computing	الحوسبة النقالة
Mobile portals	بوابات نقالة
Monitoring and evaluation	الرصد والتقييم
Multi-channel	متعدد القنوات
National enterprise architecture	البنيان المؤسسي الوطني
Online	على الخط
Open government	الحكومة المفتوحة
Outcome	النتائج
Output	المخرجات
Outsourcing	التعهيد الخارجي
Participation	مشاركة
Personal Digital Assistant (PDA)	مساعد رقمي شخصي
Policy	سياسة
Portability	قابلية النقل
Portfolio (initiatives, projects,...)	محفظة (مبادرات، مشاريع,...)
Portal	بوابة
Programmes	برامج
Public participation	المشاركة العامة
Public policy	سياسة عامة
Public private partnership	الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص
Pull technology	تقنية السحب
Push technology	تقنية الدفع
Regulations	قواعد ناظمة
Resistance to change	ممانعة التغيير
Single window	النافذة الواحدة
Single window online portal	بوابة إلكترونية تعمل كنافذة واحدة
Technical architecture	البنيان التقني
Transaction	معاملة/ قيد
Transactional services	خدمات معاملتية
Transparency	الشفافية
Ubiquitous Government (U-Gov)	الحكومة المنتشرة (المعممة)
Ubiquitous Sensors Network (USN)	شبكة الحساسات المنتشرة (المعممة)
Wikis	ويكيين، منصات إلكترونية تعاونية

ملاحظات للمدرب

جرى تصميم هذا المنهاج ليكون مناسباً لطيف واسع من المتدربين، وأن يكون قابلاً للاستخدام في بيئات تدريب متباينة وفقاً للاحتياجات الوطنية. ويمكن أن يستخدم المنهاج كاملاً أو مجزئاً، وأن يستخدم في التدريب في القاعات الصفية أو في التدريب عبر الإنترنت. ويمكن للمتدربين استخدام هذا المنهاج في التعلم الذاتي أو لتنظيم دورات تدريبية في معاهد تدريبية متخصصة أو للتدريب في المؤسسات الحكومية. ويقع على عاتق المدرب اختيار المحتوى المناسب للمتدربين ومدى التفاصيل التي سيتضمنها التدريب بعد دراسة مستفيضة للخلفية المعرفية المتوفرة لدى المتدربين. تبين الفقرات التالية مقترحات وأفكاراً تساعد المدرب في اختيار أسلوب العرض المناسب.

استخدام المنهاج

جرى وضع الأهداف في مقدمة كل فصل من الفصول، كما جرى تضمين بعض الأسئلة المعدة للتقييم الذاتي، ويمكن للقراء استخدام الأهداف والأسئلة التقييمية للقيام بعملية تقييم ذاتي. يتضمن المنهاج أيضاً قضايا للنقاش وتمارين عملية يمكن استخدامها من قبل كل من المدرب والمتدرب. يجب النظر إلى هذه التمارين كوسيلة مساعدة للمتدربين ليعتادوا على الخبرات الذاتية التي لديهم ويقارنوا بين الأمثلة التي يتضمنها المنهاج وبين التجارب التي مروا بها، وأن يستخلصوا العبر المناسبة من هذه المقارنة.

تشكل دراسات الحالة جزءاً هاماً من المنهاج التدريبي، وهي معدة لتشير بعض القضايا الهامة، وذلك بهدف تحليلها تحليلاً أوسع، مع ضرورة التركيز على مقاطعة الحالات التي تتم دراستها مع المفاهيم النظرية التي يحتويها المنهاج، ومن ثم الوصول إلى صورة واضحة عن الصعوبات التي قد تتم مواجهتها في الواقع والتي قد تؤدي لحدوث تغييرات أثناء التنفيذ تقرضها الضرورات العملية. ومن المهم أن يعزز مفهوم أهمية الموازنة المحلية لمفاهيم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك وفقاً للظروف المحلية. ويفضل أن يعمل المدرب على تحفيز المشاركين لطرح حالات دراسية إضافية تساهم في إغناء التدريب.

بنية الجلسات

يمكن تعديل بنية المنهاج لتناسب مع النافذة الزمنية المتاحة للتدريب، ونبين فيما يلي ملامح كل خيار من الخيارات التي يمكن تبنيها في تصميم الجلسات التدريبية:

جلسة تدريبية لمدة 90 دقيقة

تغطي الجلسة المفاهيم النظرية الخاصة بالحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية ومدى أهميتها مع عوامل نجاح مبادرات الحكومة الإلكترونية، وذلك ضمن إطار ما هو مذكور في الفصل الأول.

جلسة تدريبية لمدة ثلاثة ساعات

بعد تغطية المفاهيم الأساسية للحكومة الإلكترونية، يجري تقديم لمحة عن التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، والتخطيط الاستراتيجي لمبادرة الحكومة الإلكترونية مع كيفية وضع خطة عامة (Master plan) لتنفيذ مبادرة الحكومة الإلكترونية.

مدة الدورة التدريبية يوم واحد (ستة ساعات)

يغطي المنهاج التدريبي في هذه الحالة بعض التطبيقات العملية الخاصة بالحكومة الإلكترونية، ويمكن انتقاء تطبيقين أو ثلاثة وفقاً لأهميتهما لشريحة المتدربين، مع التركيز على النشاطات الصفية وأسئلة التفكير بما يساعد في تحقيق مشاركة أكبر للمتدربين.

مدة الدورة التدريبية خمسة أيام

- **اليوم الأول:** مشابه لما طرح في البند 3 مع التوسع في المفاهيم النظرية.
- **اليوم الثاني:** التخطيط الاستراتيجي وتطوير استراتيجيات الحكومة الإلكترونية مع جلسات عملية حول التحليل الرباعي في بعض محاور الجاهزية للحكومة الإلكترونية.
- **اليوم الثالث:** تنفيذ استراتيجيات الحكومة الإلكترونية مع جلسات عملية حول تطوير بعض مكونات الخطة العامة للحكومة الإلكترونية.
- **اليوم الرابع:** عرض بعض الخدمات من نوع حكومة-إلى-مواطن وحكومة-إلى-أعمال مع دراسة الحالات المرافقة.
- **اليوم الخامس:** عرض بعض الخدمات من نوع حكومة-إلى-حكومة وحكومة-إلى-موظفين مع بعض خدمات المكونات المشتركة، يليها إجراء مراجعة وتقييم شاملين للدورة.

