

الوحدة الثالثة

الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات



المحتويات

1. مفاهيم أساسية حول الحكومة الإلكترونية
2. التخطيط الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية
3. تنفيذ استراتيجيات الحكومة الإلكترونية
4. تطبيقات الحكومة الإلكترونية
5. توجهات جديدة في مجال الحكومة الإلكترونية

أهداف الوحدة

تهدف هذه الوحدة التدريبية إلى:

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

محصلة التعلم

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

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

الرموز المستخدمة



الوحدة الثالثة

الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الحكومة الإلكترونية



مفاهيم أساسية حول الحكومة الإلكترونية

يهدف هذا الفصل إلى:

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

الوحدة الثالثة

الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الحكومة الإلكترونية

تعريف الحكومة الإلكترونية



تعريف الحكومة الإلكترونية (1-2)

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين أداء الوظائف والخدمات الحكومية.
- استخدام التكنولوجيات الرقمية لتحقيق تحوّل في العمليات الحكومية على الوجه الذي يحسّن الفاعلية (Effectiveness) والفعّالية (الكفاءة) Efficiency ومستوى تقديم الخدمة

تعريف الحكومة الإلكترونية (2-2)

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 موجّهة تقدّم قيمة مضافة للمشاركين فيها.

تعاريف للحكومة الإلكترونية

<p>تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها استخدام الإنترنت والويب لتقديم الخدمات والمعلومات الحكومية للمواطنين.</p>	الأمم المتحدة
<p>تعريف 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 فعالية.</p>	البنك الدولي
<p>يركز 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 تقدم إمكانات التشبيك التي تدعم التحول في الهيكليات والعمليات الحكومية.</p>	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

توجه «محورية المواطن» Citizen centric

- أدى الأثر المحدود للاستثمارات الحكومية في مجال خدمات الحكومة الإلكترونية إلى انتقال التركيز نحو توجه "محورية المواطن" (Citizen Centric) في منتصف العقد الأول من القرن الحالي.
- حدوث تحوّل كبير في تحديد أولويات النتائج الحكومية نحو ضمان تلبية الاحتياجات المتنوعة للمواطنين في الحصول على الخدمات.
- الحكومة الإلكترونية ليست مجرد أداة مساعدة لتحسين إجراءات القطاع الحكومي، لكنها أيضاً أداة تمكين للتحوّل الحكومي (أي التحوّل في عمل الحكومة) ولاستحداث توجهات جديدة في تطوير وتقديم الخدمة.


أثر الحكومة الإلكترونية

- الحكومة الإلكترونية هي عملية تطوير مستمر بعيدة المدى لتحويل الحكومة نحو حكومة تركز على المواطن.
- تحتاج الحكومة الإلكترونية إلى خريطة طريق عالية المستوى (من الأعلى إلى الأسفل) مترافقة مع خطة تنفيذ تفصيلية (من الأسفل إلى الأعلى)
- 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.
- يتطلب الوصول إلى كتلة حرجة لخدمات الحكومة الإلكترونية القيام بإجراءات استثنائية لثني المواطنين عن استخدام القنوات التقليدية لتقديم الخدمة وتوجيههم نحو قنوات الحكومة الإلكترونية.

الخطوات اللازمة لزيادة الطلب على الخدمات الإلكترونية

- تطوير بنية تحتية موحدة تسمح بتقديم الخدمات المختلفة عن طريق قنوات متعددة ونافذة 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 والجذابة للمواطن.
- تنفيذ برامج تعمل على تحسين النفاذ إلى الخدمات بأقل جهد وكلفة ممكنين.



أكثر تفصيلاً 

- 1- تأسس المكاتب الأربعة الأساسية للحكومة الإلكترونية.
- 2- استناداً خدمة الحكومة واحدة هي بذلك يمكن أن تغطي سجل طلب مرشح ودعم من المواطنين وقطاع الأعمال. تم عدد الأسباب التي تدعوك إلى اعتماد رأي هذه الخدمة ستكون واحدة.
- 3- استناداً خدمة الحكومة في بلدك لا تغطي سجل طلب مرشح شهادة الخدمة المنتهية في البلد المارقي. تم اسرج طرفاً لتوفير المواطنين وقطاع الأعمال للتفاعل مع هذه الخدمة.

الخدمة الحكومية الإلكترونية والمعلومات والاتصالات من أجل التنمية لعامة القطاع الحكومي في الدول العربية

الوحدة الثالثة

الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الحكومة الإلكترونية



الإطار العام للحكومة الإلكترونية

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

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

أوجه الحكومة الإلكترونية

- **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.

المكتب الأمامي والمكتب الخلفي

- المكتب الأمامي يعبر عن الحكومة كما يراها طالب الخدمة، وكيفية التفاعل بين الحكومة وكل من المواطنين وقطاع الأعمال.
- تتضمن المكاتب الخلفية الأعمال الداخلية في الحكومة التي تدعم الإجراءات الحكومية الأساسية، وهذه العمليات غير منظورة من العموم.

خدمات حكومة-إلى-مواطن

- تشمل خدمات حكومة-إلى-مواطن تقديم المعلومات والخدمات العامة للمواطن.
- 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).

أمثلة عن الخدمات

- 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.

البوابة الإلكترونية المخصصة للمواطن

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، وأهمها: السجل المدني، وسجل الإقامة، والسجل العقاري، وسجل المركبات، وسجل الضرائب، وسجل التأمين.

خدمات حكومة-إلى-أعمال

- تشمل 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.

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.

خدمات حكومة-إلى-حكومة

- 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.

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.

متطلبات تقديم خدمات من نوع حكومة-إلى-حكومة

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

الخدمات من النوع حكومة-إلى-حكومة تصبح غالباً جزءاً من الخدمات من النوع حكومة-إلى-مواطن أو حكومة-إلى-أعمال

أمثلة لأنظمة حكومة-إلى-حكومة في كوريا الجنوبية

نظام معلومات مالي وطني متكامل:

إدارة موزعة للسلطات المالية تربط 23 نظاماً مالياً مختلفاً كان كل منها يعمل سابقاً على نحو مستقل في جهات حكومية مختلفة.

نظام معلومات للحكومات المحلية:

تخصيص وسجل معلومات لـ 21 نظاماً للعمليات الإدارية في 244 حكومة محلية، مثل: عمليات تسجيل الإقامة - تسجيل الممارات - المالية والضرائب على مستوى البلدية - المنطقة - البلدية.

نظام معلومات التعليم والتعليم الإلكتروني:

شبكة معلومات وتدفق تربط بين المدارس ومدرسات التربية من المحافظات وما يقع لها في المناطق ووزارة التربية.

نظام تبادل الوثائق الحكومية:

معالجة إلكترونية للوثائق الحكومية، وتخصيص عمليات تحرير الوثائق والموافقة عليها وتوزيعها وتخزينها.


المصدر: NCA, e-Government in Korea (Seoul, 2007).
<http://unquid.un.org/etadocgroups/publications/APCITV3R9H023903.pdf>

أسئلة للتفكير



- هدف الخدمات المالية بالخدمة من النوع حكومة-إلى-مواطن أو حكومة-إلى-عمال، وذلك استناداً إلى التعريف المبين سابقاً، وإلى حركة الدافع:
- 1- الخدمات المصرفية: مثل ملء البيان الضريبي؛
 - 2- خدمات الشراء وتنظيم الإعلان عن مناقصة وتلقي المروض وإرساء المئذ على المعارض العازة؛
 - 3- خدمات التأمين الاجتماعي: الخدمة والتقاعد والتأمين ضد الدوارب؛
 - 4- تسجيل ومعالجة تحديث معلومات مقيم؛
 - 5- تسجيل شركات؛
 - 6- خدمات إدارة معلومات السجل التجاري؛
 - 7- خدمات إدارة المركبات.



اختبر نفسك 

- 1- اختر إجراءات بحدثة التطوير هي مؤسسات تم 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.

الخدمة الحكومية الإلكترونية والمعلومات والاتصالات من أجل

الوحدة الثالثة

الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الحكومة الإلكترونية

الخدمة الحكومية الإلكترونية والمعلومات والاتصالات من أجل تنمية قاعدة المواطن في الدول العربية

مزايا الحكومة الإلكترونية


 الأمم المتحدة
الشرق الأوسط
ESCWA

مزايا الحكومة الإلكترونية

- 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.
- تساهم الحكومة الإلكترونية في بناء الثقة بين المواطن والحكومة، وذلك بتعزيز التفاعل المباشر وجعل المعلومات متاحة بشكل أفضل وأسهل.
- تعتبر الحكومة الإلكترونية أحد أهم مرتكزات برامج تحديث العمل الحكومي

ينظر مؤخراً إلى تقديم الخدمات إلكترونياً كجزء من استراتيجية أوسع تهدف لتطوير الخدمات بما يحسّن 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.

التغيرات 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 واحدة 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 واستخدام معايير موحدة



أسئلة للتفكير



هل كانت كل التغييرات التي أطلقت عليها والمنطقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الحكومي ميسرة؟
هل هناك حالات لم يتم فيها النظر للحكومة الإلكترونية بشكل إيجابي من قبل المواطنين؟ استرجع هذه النقاط.

الخدمة الحكومية الإلكترونية والمعلومات والاتصالات من أجل

الوحدة الثالثة

الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الحكومة الإلكترونية





مراحل نضج الحكومة الإلكترونية



التحول من النموذج الأسطواني إلى النموذج الهرمي للبنيان الحكومي



الوحدة الثالثة

الحكومة الإلكترونية:
السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الحكومة الإلكترونية

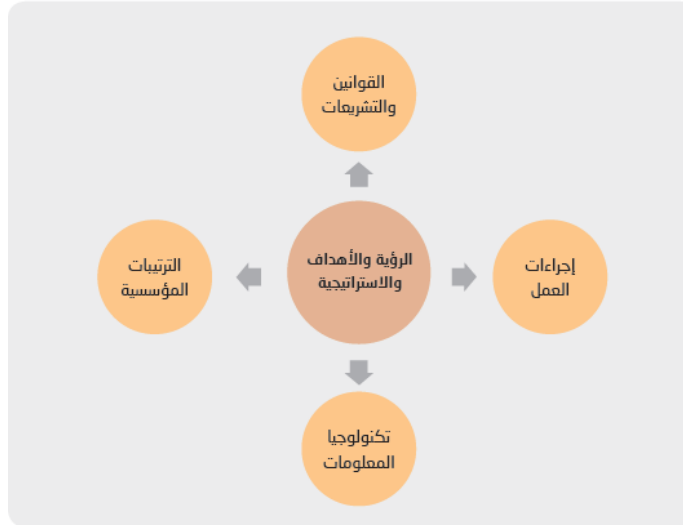


الكلفة والعائد في مشاريع الحكومة الإلكترونية

المواطنون وقطاع الأعمال	الحكومة	الجهة المستفيدة
تحفيض الأعباء الإدارية، وتقديم الخدمات بسرعة وبجودة أعلى، وتحقيق اقتصاد في الوقت والمال.	تحفيض التكاليف ورمود الموارد الضرورية للمساهمة في التطوير والابتكار، ورفع قيمة المنتجات والخدمات وتحسين الكفاءة.	الثقة المتزايدة والمتابعة المتنامية (أثر مالي)
زيادة رضى المواطن عبر تقديم الخدمات بشكل دائم (24/7) وتقديم خدمات مخصصة بجودة مرتفعة، وتحسين الشفافية والتكافؤ، ومعالجة المخاوف الخاصة بالأمان والخصوصية والشفافية والاختيار.	الحصول على المزيد الكفاءة للاستثمار، وتحقيق التكامل بين القنوات المتعددة لتقديم الخدمة، وتعزيز المشاركة في السياسات والخدمات مما يمكن الحكومة من عرض خدماتها استجابةً مع الترويج لها وتقديمها عبر القنوات الأكثر ملاءمة للمواطن.	الثقة المتزايدة والمتابعة المتنامية (أثر عملي)
تعزيز النمو من خلال تحسين بيئة قطاع الأعمال، وبناء المنتج الرقمي، وتطوير بنية تجارة لتفادي الإجراءات على نحو آمن وموثوق.	دعم الشرعية من خلال دعم الأمن والثقة عموماً، وتحديث وتطوير جهاز الحكومي، وضمان التكافؤ، وتحسين الاستجابة والمشاركة والمشاركة.	خطة وطنية مبادرات القطاع المتنامية من خلال التطبيقات



عوامل النجاح الحرجة للحكومة الإلكترونية



الرؤية والأهداف والاستراتيجية

- يتطلب نجاح الحكومة الإلكترونية وجود خطة بعيدة المدى تبني على رؤية مُصاغة بعناية، إذ لا يمكن للإجراءات التصحيحية المتسارعة أن تحقق النتيجة المطلوبة.
- يعتبر 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).

متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية

يتطلب نجاح الحكومة الإلكترونية ما يلي:

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

الحكومة المنضامة (Joined-up government)

يتم بناء تصور للخدمات وفقاً لاحتياجات المواطنين وقطاع الأعمال، وليس وفقاً للبنى الإدارية للحكومة، وقد تكون بعض الخدمات عابرة لأكثر من جهة حكومية

القوانين والتشريعات

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

الترتيبات المؤسسية

- 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.

إجراءات العمل

- الهدف الأسمى للحكومة الإلكترونية هو أن تحدث تحولاً في الحكومة؛ ولهذا يعتبر تطوير إجراءات العمل وسيورتها أحد أهم ركائز نجاح الحكومة الإلكترونية.
- إن فهم ضرورة تحويل الخدمة إلى شكلها الإلكتروني بعد تطوير الإجراءات الإداري (وليس قبله) وتخليصه من كل الخطوات غير الضرورية يشكل أهم مقومات نجاح الحكومة الإلكترونية.
- تعد 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.

تكنولوجيا المعلومات

- أهم النقاط التي يجب أخذها في الحسبان أثناء اختيار التكنولوجيا والمصنعين هي:
 - المستوى التقني للتطبيقات؛
 - البنية التحتية للشبكات؛
 - التشغيل البيئي؛
 - التقييس؛
 - القدرات البشرية والتكنولوجية.

هناك بعض القضايا المساعدة التي تساهم في رفع أولوية برامج الحكومة الإلكترونية مثل: الإرادة السياسية والضغط غير الحكومي وتوفير المهارات الإدارية والتقنية في الحكومة للقيام بالأعمال المطلوبة

المبادئ العامة الواجب اتباعها أثناء اختيار التكنولوجيا

- سجل الخرج واضح وأسهل ومفتوح بعد إتمام التوثيق الشهري إذ إن التوجه الحالي يدعو إلى زيادة عرض الخدمة والتجربة الشخصية التي كل زمان ومكان وسهولة وسرعة هناك مثال آخر للتجربة باستخدام الأجهزة المستخدمة والمبرمجة يمكنه المساعدة في اتخاذ القرار النهائي أجهزة المساعدة الشخصية الرئيسية التابلت المحمول (الويب)
- سجل استهلاك تكنولوجيا مساعدة وصارمة للمطالعة التكنولوجية يجب أن تكون مناسبة للبيئة التكنولوجية المحلية، وأن تكون مقبولة الكلمة وأن تكون صانها سهلا
- سجل استهلاك التكنولوجيا المساعدة وصارمة للمطالعة التكنولوجية يجب أن تكون مناسبة للبيئة التكنولوجية المحلية، وأن تكون مقبولة الكلمة وأن تكون صانها سهلا
- سجل استهلاك التكنولوجيا المساعدة وصارمة للمطالعة التكنولوجية يجب أن تكون مناسبة للبيئة التكنولوجية المحلية، وأن تكون مقبولة الكلمة وأن تكون صانها سهلا

لمزيد من المعلومات: <http://www.iti.gov.sa/it/technology/assessments/assessments20140601.pdf>



نشاط يمكن القيام به



- 1- في حال وجود خطة الحكومة الإلكترونية في بلدك، أجب سريعا للخطبة باستخدام قائمة عوامل النجاح الجيدة المبينة سابقاً.
- 2- ناقش الترتيبات المؤسسية المتعلقة بسياسات ومشاريع الحكومة الإلكترونية في بلدك: تم بين نقاط القوة والضعف في هذه الترتيبات.

الجنة التنفيذية والجمعية العربية

الوحدة الثالثة

الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الحكومة الإلكترونية



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.

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.

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؛
- 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.

أهمية الاستراتيجيات المخصصة

- يعتبر تنفيذ مبادرة الحكومة الإلكترونية من المواضيع المعقدة والخطرة، وذلك لكونها تتطلب تغييراً في السلوك. ولهذا **على الحكومات أن تفقد عمليات التخطيط والتنفيذ للحكومة الإلكترونية،** وألا يقتصر التركيز على مجرد إدارة مشاريع بأهداف تكنولوجية أو الاقتصاد 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.
- تتصف الحكومات العربية بتباينات في **أنظمتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية وفي أنظمة الحكم،** ولهذا فهي تحتاج لمقاربات مختلفة مخصصة لحالة كل بلد.



تشاط يمكن القيام به



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



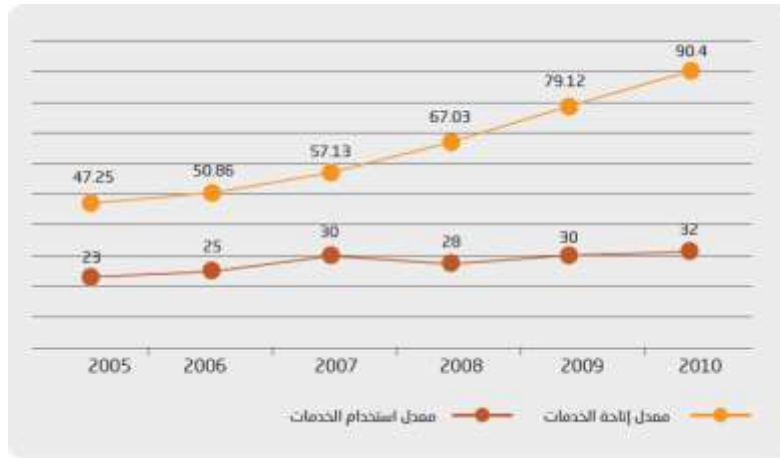
معدلات استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية

- ركز واضعو السياسات في السنوات الأولى على تحقيق معدلات مرتفعة في إتاحة الخدمات الحكومية إلكترونياً (من جهة العرض).
- شهدت السنوات الأخيرة تحول الاهتمام نحو معدلات استخدام الخدمات الإلكترونية من قبل المواطنين وقطاع الأعمال (من جهة الطلب).

- تحقيق النتائج المتوخاة للحكومة الإلكترونية مرتبط بعدد مستخدمي الخدمات الإلكترونية ويمدى تكرار هذا الاستخدام.
- بدأت بعض الدول بتقييم جدوى الاستثمار في مبادرات الحكومة الإلكترونية بمعدلات استخدام الخدمات التي توفرها



مقارنة بين نمو معدل الإتاحة ومعدل الاستخدام للخدمات الإلكترونية في أوروبا



الجنة التشاركية والتنمية لعمق أفريقيا

الوحدة الثالثة

الحكومة الإلكترونية: السياسات والاستراتيجيات والتطبيقات

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الحكومة الإلكترونية



الحكومة الإلكترونية

- الحكم هو ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية بهدف إدارة قضايا الدولة، ومنها حق المواطنين في التعبير عن اهتماماتهم وممارسة حقوقهم والتزاماتهم القانونية.
- الحكومة الإلكترونية : ممارسة الحكم من خلال وسائل إلكترونية لتحقيق كفاءة وسرعة وشفافية في عملية إيصال المعلومات للجمهور ولباقي الجهات الحكومية، ومن أجل قيام الحكومة بمهامها الإدارية

تعريف المجلس الأوروبي للحكومة الإلكترونية :

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)

مكونات الحكومة الإلكترونية



المكونات الأساسية للحكومة 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.

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).

التحول من الحكومة الإلكترونية إلى الحوكمة الإلكترونية

- بالرغم من تحقيق الحكومة الإلكترونية لنتائج هامة في التصدي لبعض التحديات مثل تحسين نفاذ المواطنين إلى المعلومات بشكل إلكتروني عبر أفضية متعددة وتطوير إجراءات العمل وإدارة أداء المؤسسات، إلا أن الحكومة الإلكترونية أدت إلى نتائج محدودة في مجال الإصلاح الإداري وتطوير طرق تقديم الخدمات الحكومية.
- لم يعد المواطن راضياً بعلاقة وحيدة الاتجاه مع الحكومة، بل أصبح راضياً في المشاركة في تحديد الأولويات والتأثير على القرارات المتخذة وعلى السياسات والمشاركة في تصميم الخدمات ومساءلة الحكومة عن نتائج عملها.

السياسات الحكومية لم تعد تقتصر على تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية أكبر بل أصبحت السياسات تعمل على تمتين العلاقة بين المواطن والحكومة وهو ما يدخل في صلب الحوكمة الإلكترونية

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية

التخطيط الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

يهدف هذا الفصل إلى:

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

أهمية التخطيط الاستراتيجي

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.



الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

منهجية التخطيط الاستراتيجي



التخطيط الاستراتيجي

- التخطيط الاستراتيجي هو عمل منهجي منظم يهدف إلى اتخاذ مجموعة من القرارات والخطوات التي تحدد شكل المؤسسة واتجاه تطورها المستقبلي.
- يعتبر 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.
- تشمل عملية التخطيط الاستراتيجي 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.



منهجية تطوير الاستراتيجية



الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

مكونات استراتيجية الحكومة الإلكترونية

مكونات استراتيجية الحوكمة الإلكترونية

معظم استراتيجيات الحوكمة الإلكترونية لا تخلو من العناصر الآتية:

- تعريف مبادرة الحوكمة 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.

تتباين استراتيجيات الحوكمة الإلكترونية من دولة إلى أخرى بسبب اختلاف الظروف الخاصة بكل بلد، وبالتالي الخلاف في نوعية ودرجة التغيير الواجب (أو الممكن) تحقيقه عن طريقها

أسئلة للتفكير



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

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

خطوات تطوير استراتيجية الحكومة الإلكترونية

خطوات تطوير استراتيجية الحكومة الإلكترونية

- 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.
- من أهم الأمور الواجب بحثها تقدير نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT) المتعلقة بمختلف المجالات التي تتم دراستها، وتبني السياسات الملائمة لهذا الفهم.
- تخضع الاستراتيجيات لعمليات مراجعة وتصويب دورية
- لضمان معالجة المستجدات التي تبرز أثناء التنفيذ.

الخطوات التي يتم اتباعها أثناء تطوير استراتيجية الحوكمة الإلكترونية

- تقييم الجاهزية للحوكمة الإلكترونية
- تحديد الرؤية المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية
- وضع الغايات والمحاور الاستراتيجية
- تحديد التدخل المقترح
- وضع الأهداف الاستراتيجية
- تحديد الأولويات
- تحديد أدوار أصحاب المصلحة
- إطار الرصد والتقييم
- تطوير نموذج الأعمال الملائم

تقييم الجاهزية للحوكمة الإلكترونية – المجال السياسي

- 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:

- ☐ 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 ودعم الشعور بالانتماء الوطني.
- ☐ مدى مشاركة المواطنين والمجتمع المدني في القضايا الحكومية.

تقييم الجاهزية للحكومة الإلكترونية- مجال التشريعات والقواعد الناظمة

التشريعات والقواعد الناظمة 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:

- تشريعات الخصوصية
- تشريعات الأمان
- مدى تحرير قطاع الاتصالات
- الأنظمة المالية التي تسمح بشراء المنظومات المعلوماتية

تقييم الجاهزية للحكومة الإلكترونية- المجال المؤسسي

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

نقاط التقييم:

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

تقييم الجاهزية للحكومة الإلكترونية- مجال الموارد البشرية وثقافتها

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

نقاط التقييم:

- 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

تقييم الجاهزية للحكومة الإلكترونية- الجاهزية المالية

تتطلب عملية إطلاق مبادرة للحكومة الإلكترونية تمويلاً كبيراً نسبياً، ولهذا فإن ضمان استمرارية التقدم في مبادرة الحوكمة 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

تقييم الجاهزية للحكومة الإلكترونية- آليات التواصل

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

تقييم الجاهزية للحكومة الإلكترونية- البنى التحتية

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

تقييم الجاهزية للحكومة الإلكترونية- مجال البيانات والمعلومات
لابد 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

مثال: 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 التجاري رقم 40 لعام 1992 في شأن حماية المصنعات الفكرية وحقوق المؤلف
حرية المعلومات	غير متوفر
مبادرة تطوير تقنية قطاع المعلومات والاتصالات	قرار رقم 1/2003 بشأن تنظيم قطاع الحكومة الإلكترونية
المشاركة في المعلومات عبر الحكومة	غير متوفر

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 سابقا ، 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 الحوكمة 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 للتفكر



- 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 تبرز أهمية أخذها بالحسبان في بلدك أثناء قياس الجاهزية؟



نشاط يمكن القيام به



- 1- كيف نعلم عملية تقييم الجاهزية على المستوى الوطني؟
- 2- نعلم الاستبيان المناسب لجمع المعلومات الخاصة بالجاهزية، وبممكن الاستفادة بنماذج أخرى (نموذج تقييم UNDESA) كنقطة انطلاق لعملية التصميم³⁹.



تحديد الرؤية المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية (1)

يعبر عن رؤية الحوكمة 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/القمومي) أو على مستوى إحدى الجهات الحكومية المنطقية؛
- أن تأخذ في الحسبان الاحتياجات والفرص؛
- أن تتسجم مع استراتيجية التطوير الوطنية؛
- أن يتم التوافق عليها بين أصحاب المصلحة.

تحديد الرؤية المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية (2)

يتم صوغ الرؤية من خلال اتباع الخطوات التالية:

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

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 متميزة للمستفيدين (المواطنين وقطاع الأعمال)، وذلك برفع فعالية وإنتاجية وشفافية العمل الحكومي، وتقديم خدمات إلكترونية متكاملة، ومناحة بواسطة قنوات متعددة، مع الحفاظ على حماية البيانات الشخصية للمستفيدين»

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 وبكفاءة 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.

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

دراسة الحالة 1- استراتيجية الحكومة الإلكترونية لدولة قطر 2020



• زيادة مستوى الشفافية وانفتاح الحكومة على الجمهور مع تعزيز المشاركة المجتمعية للمواطنين والمقيمين لتعظيم الأرباح والمساهمة في ترويج الاقتصاد الوطني.

ويبين الشكل 7 المسار الاستراتيجية التي حددتها دولة قطر في استراتيجية الحكومة الإلكترونية، حيث يوضح الشكل تحديد المحور الأول لإنشاء الخدمات والمطور الثاني لرفع معدل استخدامها من المستخدمين، بينما يركز المحور الثالث على رفع كفاءة العمل الحكومي الداخلي والمطور الرابع للشفافية والتواصل مع الجماهير. ويلاحظ أن هذه المحاور تتسجم مع الرؤية والمبادئ المحددة سابقاً مع التركيز على زيادة الإقبال على الخدمات من خلال وضعها ضمن مسار استراتيجي مستقل عن مسار إنارة الخدمات، مما ينعكس وجود برامج ومشاريع تركز على تحقيق هذا الهدف، ومن ثم فإن آليات القياس تتضمن قياس الإقبال على الخدمات وليس مجرد إنارتها.

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

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

• الارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية المقدمة للأفراد والشركات عن طريق تقديم جميع الخدمات وضمان فعرة المستخدم على إنعام هذه الخدمات بكاملها إلكترونياً.

• رفع كفاءة العمليات الإدارية الحكومية عن طريق أتمتة الوظائف المختلفة وتوفير التطبيقات التكنولوجية الحديثة للمؤسسات الحكومية وبناء بنية تقنية مشتركة للتصالحات وتكنولوجيا المعلومات تعمل على رفع مستويات الأمن وتعزيز تجربة المستخدمين، والتحد من التكاليف ذات الصلة.

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



المصدر: <http://www.icgqatar.qa/en/documents/download/Qatar%20e-Government%202020%20Strategy%20Executive%20Summary%2001qtr15.pdf>



?

أسئلة للتفكير

- 1- هل تعلم ماهي الاهداف الاساسية لدى اصحاب المصلحة في مؤسستك او بلدك؟
- 2- يعطيك احد اصحاب المصلحة الداخليين ما هي رؤيتك لتطوير مؤسستك؟
- 3- اوريد غاية استراتيجية واحدة على الأقل مستمدة من الرؤية التي بنيتوا سابقاً؟
- 4- ما هي أكبر التحديات التي قد تواجه تحقيق الرضا والتمارة الاستراتيجية المحددين سابقاً؟



تحديد التدخل المقترح

- تشكل هذه المرحلة واحدة من أدق المراحل في تطوير الاستراتيجية
- 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
- يفضل أن تتم دراسة التدخل المقترح وفقاً لكل من مجالات التحليل المبينة سابقاً، وذلك لضمان مناقشة التدخل من قبل فرق العمل التخصصية

السياسات والتدخل المقترح - المجال السياسي

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.

- يمكن أن تتضمن نشاطات المجموعة ما يلي:
- 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 تدليل الصعوبات التي قد تظهر أثناء التنفيذ
- نشر القيم الإيجابية للمبادرة مع تحقيق توافقات بين وجهات نظر أصحاب المصلحة

السياسات والتدخل المقترح - مجال التشريعات والقواعد الناظمة

- سيتطلب إطلاق وتنفيذ مبادرة الحوكمة الإلكترونية إصدار قوانين جديدة وقواعد ناظمة جديدة.

- يمكن أن تغطي القوانين والقواعد الناظمة القضايا التالية:
- 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

السياسات والتدخل المقترح – المجال المؤسسي

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

السياسات والتدخل المقترح - مجال الموارد البشرية وتثقيفها

- 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 التلقيم في مجال المعلوماتية
- إدارة العلاقة مع الزبون

السياسات والتدخل المقترح - الجاهزية المالية

يشكل توفر التمويل المالي وآليات إنفاذه 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.

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

السياسات والتدخل المقترح - آليات التواصل

- 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 رضى 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

السياسات والتدخل المقترح - البنى التحتية

• تطوير وإتاحة الخيارات المتعلقة بالبنى التحتية التقنية.

هذه الخيارات هي:

- توسيع انتشار الهاتف الثابت وتخفيض كلفة استخدامه لجعله متاحا لأوسع شريحة ممكنة
- توسيع انتشار الهاتف الخليوي وتخفيض كلفة استخدامه لجعله متاحا 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

السياسات والتدخل المقترح - البيانات والمعلومات

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

أمثلة على الخطوات الممكن 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 أمن البيانات

الخطوات المقترحة في المجال المالي (الجمهورية العربية السورية)

- تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وذلك من خلال إعداد دراسات الجدوى المتكاملة بمشاركة الحكومة الإلكترونية، ومن ثم وضع هذا الدليل تحت مظلة دراسات الجدوى هذه لإقامة التمويل في مشروع ودراسة تمويلياً من عملية تخصيص الائتمانية.
- إيجاد الامتياز الخاص بكل مشروع ومنه، بحيث يحدد دور كل من القطاعين، وتحديد شروط تمويله (مثل التمويل المشترك بين القطاعين العام والخاص، والمؤسسات غير الربحية والمؤسسات الخيرية، والشركات الخاصة، والشركات المتعددة الجنسيات، والشركات الأجنبية، مع ضمان ألا يتعدى التمويل إلى حد يهدد سيادة الدولة في مختلف القطاعات).
- ضمان الاستفادة المثلى من الاستثمارات، حيث على دعم المشاريع الجديدة التي تتواءم مع مصادر مالية التمويل (مثل الـ *venture capital*)، والتي تتيح للمشاريع الحكومية تطويرها في الأسواق، مع طرح المشاريع المساندة، وإيجاد طرق تمويل جديدة (مثل: التمويل بالبورصة، والتمويل عبر وسائل التواصل الاجتماعي).
- يجب أن تسعى الحكومات لتمويل المشاريع الحكومية الإلكترونية، والتأمينية والاستثمارية، وذلك لضمان أن المشاريع مستجيب على التمويل، الأمر الذي يركزها (من الخطط وحتى التمويل والتقييم).
- يجب أن يركز عمليات التمويل في المشاريع الحكومية الممولة بالتنسيقية على توجيهها على تحقيق المشاريع أو التمويل، لا على معدلات الربح أو الأرباح فقط.

- أظهرت نتائج الدليل المالي المجال المالي من الجمهورية العربية السورية نتائج جيدة.
- نقاط القوة:
 - القطاع الخاص السوري قادر على المساهمة في تمويل المشاريع الكبيرة نسبياً.
 - يمكن الحكومة أن توفر نموذج تمويل جيد الخدمة، ويضمن المشاريع الحيوية للأحزاب.
- نقاط الضعف:
 - لا ضمانات يوجد مركزياً مع عدم وجود المرونة الكافية للتمويل.
 - التمويل يركز على الشركات، لا على الشركات أو الأفراد.
- التحديات:
 - محدودية الإطار الاستثماري في مجال التمويل، والمؤسسات والتمويل الإلكتروني، محدودة نسبياً.
 - عدم إلقاء اهتمام كافٍ على القطاعين العام والخاص الاستثمار المشترك.
- الفرص:
 - هناك إمكانية لعقد شراكات بين القطاعين العام والخاص.
 - سحر الشركات الخاصة والشركات المالية الخيرية، يمكن تمويل خدمات المشاريع التي قد يسهل تمويلها.
 - يمكن المنظمات الدولية والمؤسسات غير الحكومية أن توفر ضمانات في تمويل وزيادة بعض المشاريع.

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

- تحدد الأهداف الاستراتيجية ما يلي
- تفاصيل التدخل المقترح؛
- حجم التدخل المقترح؛
- النتيجة المتوقعة من التدخل؛
- الزمن الضروري لاستكمال التدخل.

تحديد الأولويات

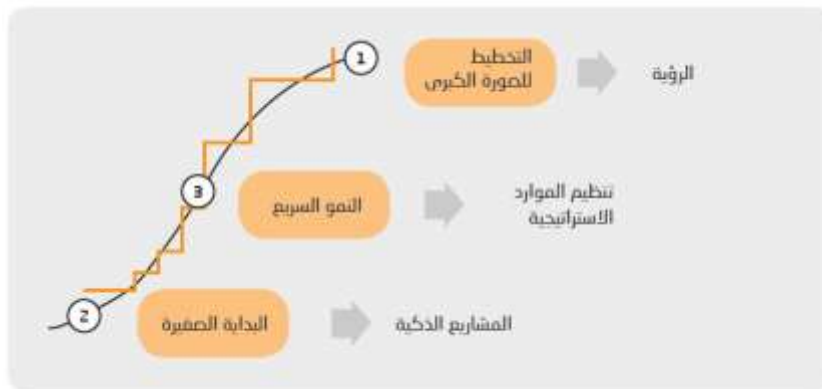
- لا يمكن تنفيذ مبادرة الحوكمة الإلكترونية دفعة واحدة، بل من خلال مجموعة من الأعمال المتتالية القابلة للتنفيذ، ومن ثم يتم البناء على النجاح

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 يتسجم مع الرؤية والأهداف، وبشكل متمحور حول أولويات المواطن وأولويات التنمية.

أسس إطلاق المشاريع





تحديد أدوار أصحاب المصلحة

فريق عمل المبادرة/المشروع	فريق العمل الذي يساهم في مبادرة/مشاريع الحكومة الإلكترونية مباشرة
المؤيدون	الجهات المقدمة للتجهيزات التكنولوجية والبرمجيات والخبرات
المشترون	الجهات التي ستقدم الموظفين الذين سيختارون منظومات الحكومة الإلكترونية
الريادة	الجهات التي ستدفع نحو تنفيذ المشاريع والتي ستساهم في توضيح أهمية المشاريع
الزبائن	الجهات الممولة للمشاريع
المالك	الجهة التي ستملك وتستخدم النظام المعلوم
أطراف أخرى	أي جهات أخرى تؤثر على نجاح المشروع

يجب أن يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات توزيعاً واضحاً بين أصحاب المصلحة



وضع إطار الرصد والتقييم

- هناك عدة مستويات من الرصد والتقييم التي تحصل ضمن مبادرة الحكومة 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.

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

النقاط التي يغطيها نموذج الأعمال

- 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.

أمثلة عن نموذج الأعمال (Business Model)

- يساهم نموذج الأعمال 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 عامةً 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.

نموذج الأعمال – مرحلة التخطيط

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.

نموذج الأعمال - مرحلة التنفيذ

- عملت بعض الحكومات على تكليف شركات حكومية أو مساهمة بإطلاق مجموعة من المشاريع الرائدة
- جرى تأسيس شركة «علم» عام 2002 في مركز المعلومات الوطني في المملكة العربية السعودية 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.
- في 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.
- أسست في قطر 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 ستضمن البوابة المحدثه المزيد من الخدمات منها خدمات للزوار وخدمة الرسائل النصية القصيرة، وخدمات تطبيقات الهاتف الجوال

ملاحظات حول نموذج الأعمال للحكومة الإلكترونية

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 البنين المؤسسي للحكومة الإلكترونية الذي يسمح بدخول لاعبين جدد بشكل شفاف وتنافسي.

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 معلومات مفيدة لأصحاب القرار تساعد في توجيه برامج الحكومة الإلكترونية بما يخدم التنمية.
- يفيد المؤشر المركب المقترح لتطور الحكومة الإلكترونية (EGDI) 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

«استطلاع الحكومة الإلكترونية 2014 – الحكومة الإلكترونية للمستقبل الذي نريد»



المؤشر 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».

مؤشر معهد الحكومة الإلكترونية التابع لجامعة واسيدا اليابانية

تستخدم عملية القياس المؤشرات التالية :

- 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.

بعض النتائج

معهد الحكومة الإلكترونية التابع
لجامعة واسيدا اليابانية

الإمارات العربية المتحدة: 33

والمملكة العربية السعودية 37

تونس 49

مصر 56

إدارة الشؤون الاقتصادية

والاجتماعية في الأمم المتحدة

• البحرين: 18

• الإمارات العربية المتحدة: 32

• المملكة العربية السعودية 36

• قطر : 44

• عمان: 48



الفصل الثالث: تنفيذ استراتيجيات الحوكمة الإلكترونية



تنفيذ استراتيجيات الحوكمة الإلكترونية

يهدف هذا الفصل إلى:

- التعريف بأهم أدوات تنفيذ استراتيجية الحوكمة الإلكترونية؛
- عرض طرق إدارة ومتابعة تنفيذ استراتيجية الحوكمة الإلكترونية؛
- التعريف بالخطة العامة للحوكمة الإلكترونية وأهم مكوناتها.

تنفيذ استراتيجيات الحوكمة الإلكترونية

- تعتبر مبادرة الحوكمة الإلكترونية رحلة مستمرة من التطوير أكثر من كونها عملاً محدّداً، وتتضمن العديد من البرامج والمشاريع المترابطة.
- من الضروري وجود آلية لربط الاستراتيجية بالتنفيذ، تضمن مساهمة المشاريع التي سيتم طرحها في تحقيق النتائج المتوخاة.
- تمكنت معظم الدول العربية من تطوير استراتيجيات للحكومة الإلكترونية، إلا أنها عانت من صعوبات فيما يتعلق بالترابط بين الاستراتيجيات وآليات تنفيذها.
- نجم ضعف الترابط عن التركيز على البعد التقني أكثر من التركيز على مكون التطوير الإداري، وإلى التعقيدات المتعلقة بإدارة التغيير

اعتادت الجهات الحكومية على طرح مشاريع مستقلة ممولة ذاتياً، أما في حال مشاريع الحوكمة الإلكترونية، فإن منع تكرار الجهود وضمان توجيه جهود وموارد الجهات الحكومية المختلفة نحو تحقيق هدف مشترك يحتاج لتغييرات واسعة في آليات العمل

الفصل الثالث: تنفيذ استراتيجيات الحوكمة الإلكترونية

إدارة البرامج والمشاريع

إدارة البرامج والمشاريع

- البرنامج: 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
- المشروع: المشروع هو نشاط يهدف إلى تحقيق نتيجة فريدة، وهذا ما يميز المشروع عن النشاطات ذات الطابع التكراري، كالأعمال الروتينية
- تستخدم 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

تُمثل إدارة البرامج مكوناً حيوياً في تحقيق التغيير سواء أكان التغيير داخلياً أم خارجياً، وموجهاً إلى القطاع العام أم الخاص

الفصل الثالث: تنفيذ استراتيجيات الحوكمة الإلكترونية

عمليات الرصد والتقييم

عمليات الرصد والتقييم

- تستخدم عمليات الرصد والتقييم خلال تنفيذ مبادرة الحوكمة الإلكترونية لقياس التقدم، والقيام بالتصحيات أثناء التنفيذ، ولتوجيه القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد

يمكن أن يجري الرصد والتقييم على مختلف المستويات (المحلية، والوطنية، والعالمية). يمكننا الاستفادة من دراسات مقارنة الأداء العالمية في مدى اقتراب أو ابتعاد مبادرات الحوكمة الإلكترونية عن الغايات العامة المحددة دولياً. إن هذه الدراسات لا تقيس التقدم بدلالة الأهداف المحددة محلياً، ولذلك لا تفيد تلك الدراسات في القيام بتصحيحات أثناء الطريق، وفي اتخاذ قرارات تخصيص الموارد.

رصد وتقييم الاستراتيجيات



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

واحد المعالم، باستثناء استكمال بنوك المعلومات الوطنية، وذلك لكونها تحتاج إلى عدة مشاريع تبدأ من قبل جهات مختلفة، ويتم تنفيذها على مراحل متفاوتة. كما أنها تحتاج إلى كلمة كبيرة للاستكمال عمليات ومفتوحاً لذلك جرى تطوير نموذج خاص لتقييم التقدم من تحقيق هذا الهدف، على أن تبدأ عملية التقييم مرة ثانية، وقد استعدت عملية تقييم بنوك المعلومات الوطنية على مجموعة المؤشرات الرئيسة التالية:

- درجة اكتمال ونسج التوظيف والتدريب
- درجة التدقيق التكنولوجي لبنك المعلومات
- نسي سياسيات الأمن والخصوصية
- درجة اكتمال رفعة البيانات
- نسي آليات ضمان دقة البيانات
- نسي آليات تحديث بنك المعلومات
- نسي آليات نسخ الاحتياطي

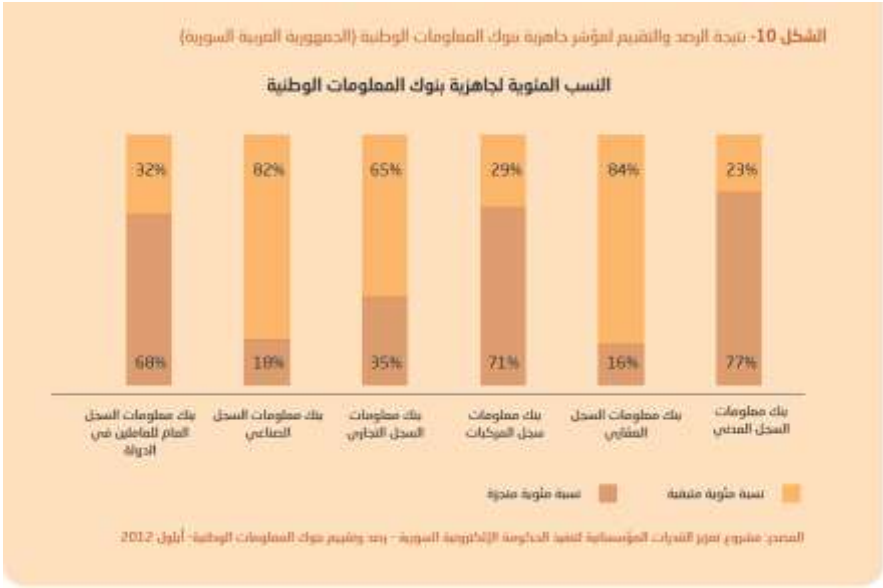
حددت استراتيجيّة الحكومة الإلكترونيّة السوريّة ثلاثة محاور استراتيجيّة وهي:

- محور إعداد البنية التحتية
- محور تقديم الخدمات
- محور تطوير الإدارة العامة

ضمن محور إعداد البنية التحتية، التوجّهت استراتيجيّة الحكومة الإلكترونيّة إثناء برنامج «معميرة وتمكين تبادل البيانات بين الجهات الحكومية»، ووضعت له الأهداف التالية:

- تطوير باموس معايير البيانات الحكومية
- تطوير المعايير السوريّة لتبادل البيانات (SyGIF) وتعمير استخدامها
- تطوير الأدوات المساعدة لتبادل البيانات الحكومية إلكترونياً
- استكمال بنك معلومات الوطنية الرئيسة
- العمل على تخصيص بقرار البيانات الحكومية

معظم الأهداف المذكورة سابقاً يمكن تحصيلها في مشروع





الفصل الثالث: تنفيذ استراتيجيات الحوكمة الإلكترونية

تصنيف الخدمات الحكومية

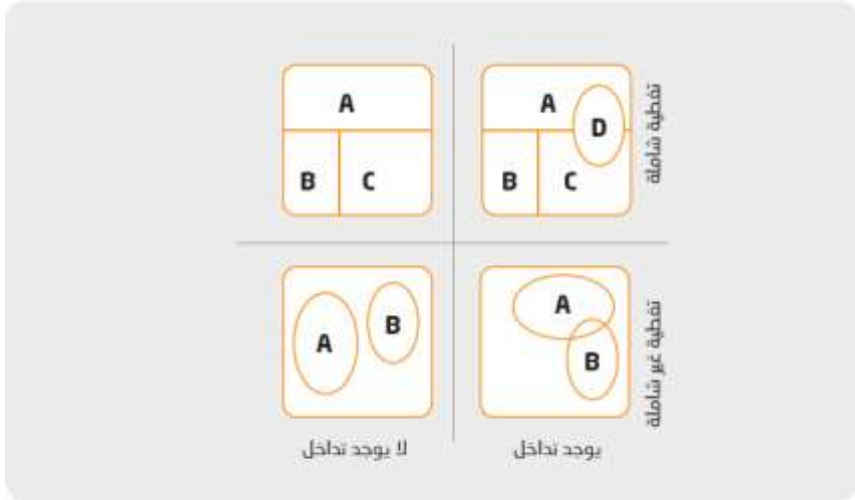


تصنيف الخدمات الحكومية

- تتطلب عملية إعادة توجيه العمل الحكومي لتتمحور حول المواطن واهتماماته إعادة التفكير في تصنيف الخدمات الحكومية
- الخدمات صنفت تقليدياً كما تراها الحكومة لا كما يراها المواطن
- الخدمات عانت من تشوّهات في التصنيف، وهو ما جعل من قدرة المواطن على اختيار الخدمة المناسبة لحالته أمراً صعباً
- إعادة تصنيف الخدمات الحكومية تشكل الخطوة الأولى التي تسبق طرح المشاريع

نتيجة 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

التصنيف وفق مبدأ (عدم التداخل وشمولية التغطية)



المصدر: Problems solving frameworks, NPPON Telegraph and Telephone East Corporation, 2007

إحدى مراحل تصنيف خدمات السجل العقاري في الجمهورية العربية السورية



المصدر: مشروع إنشاء أعمال المديرية العامة للمصالح العقارية في الجمهورية العربية السورية - 2012



الفصل الثالث: تنفيذ استراتيجيات الحوكمة الإلكترونية

تحديد أولويات الخدمات الحكومية



عدد الخدمات الموصَّفة في البوابات الإلكترونية في الدول العربية



لمصدر: استراتيجيات الحوكمة الإلكترونية في الدول العربية – الواقع وأفاق التطور – الإسكوا 201

تحديد أولويات الخدمات الحكومية

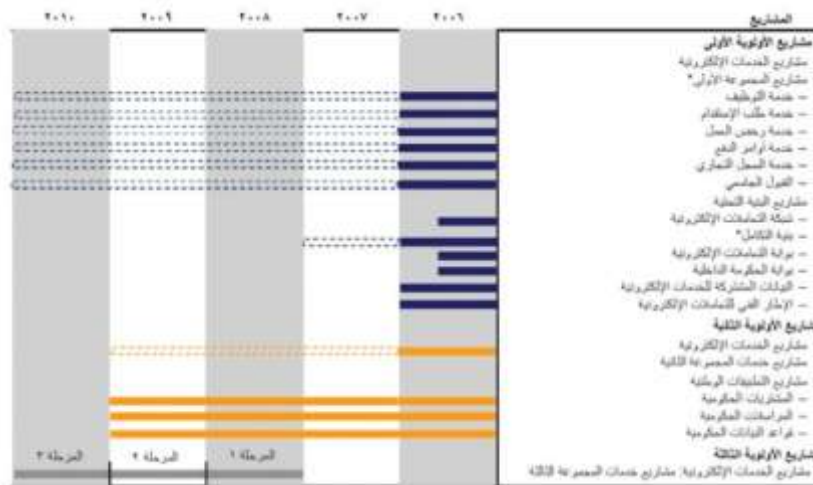
• الخدمات ذات الأولوية المرتفعة على المستوى الوطني:

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.

الخدمات ذات الأولوية المرتفعة على مستوى كل جهة:

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.

أولويات تنفيذ المشاريع في الخطة العامة السعودية للحكومة الإلكترونية





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 التحقق (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)



الفصل الثالث: تنفيذ استراتيجيات الحوكمة الإلكترونية

دراسات الجدوى لمشاريع الحكومة الإلكترونية

دراسات الجدوى لمشاريع الحكومة الإلكترونية (1)

- 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.

دراسات الجدوى لمشاريع الحكومة الإلكترونية (2)

- 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 تلبية تطلعات لجنة المشروع؛
 - أن تكون مترابطة منطقياً ضمن الأقسام وفيما بينها؛
 - أن تخضع لبحث شامل باستخدام تقنيات بحث جيدة؛
 - أن تحتوي كافة المعلومات الهامة.

دراسات الجدوى لمشاريع الحكومة الإلكترونية (3)

تغطي دراسة الجدوى المحاور التالية:

- الوظائف التي سيقومها النظام بعد تنفيذه، و زمن 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.

الفصل الثالث: تنفيذ استراتيجيات الحوكمة الإلكترونية

الخطة العامة

الخطة العامة للحكومة الإلكترونية

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.

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.

الخطة العامة للحكومة الإلكترونية في البحرين 2014-2016

البيئة

- أحدى الجهة المعنية الوطنية
- خطة موجة الخلف التي
- استراتيجية تلم هذه المعلومات والتطبيقات
- استراتيجية تلم هذه المعلومات والتطبيقات
- والتطبيقات التي المؤسسات العامة
- برامج الحكومة الإلكترونية المتكامل
- استراتيجية تلم هذه المعلومات والتطبيقات
- المؤسسات العامة
- برامج المشاركة المجتمعية
- برامج المشاركة الإلكترونية
- خطة مفصلة الخدمات الحكومية
- دخول العالم من المتكامل في مجال الحكومة الإلكترونية
- مؤثرات التوافق والتأثير في مجال خدمة المعلومات والتطبيقات
- استراتيجية خريطة القطاع العام والخاص
- برامج الشركات الخاصة.

الجاهزية

- برامج إدارة المعرفة
- برامج إدارة المشتريات في مجال الحكومة الإلكترونية
- برامج إدارة التغير في الحكومة الإلكترونية
- سياسات وممارسات الحكومة الإلكترونية
- مجموعة أدوات التخطيط وإدارة خدمة المعلومات
- مجموعة أدوات إدارة المشاريع التقنية
- مجموعة أدوات تحويل الخدمات
- برامج استراتيجيات خدمة المعلومات
- المؤسسات الحكومية
- إدارة الاستراتيجية الحكومية
- المعلومات الإلكترونية
- إدارة علاقات المتكاملين
- آلية الخدمة البريد الكتلية
- إدارة الوثائق والسجلات
- منصة البيانات المتكاملة
- الخدمات المتكاملة في مجال خدمة المعلومات
- دعم مركز البيانات الوطني
- توسيع نطاق شبكة البيانات الحكومية
- إدارة الهوية ومصادقات الدوائر
- برامج استيعاب الأبعاد
- منصة برامج خدمات خدمة المواطن
- استراتيجية إدارة المشتريات
- استراتيجية خدمة المعلومات الخاصة
- إدارة أداء الحكومة الإلكترونية
- تنمية العمل الجديد الوظائف الخدمية
- إطار العمل المشتركة للحكومة الإلكترونية
- نظام الدعم الإلكتروني الوطني
- برامج أمن المعلومات

الخطى العامة للحكومة الإلكترونية في البحرين 2014-2016

الاستخدام

- تطوير بوابة الحكومة الإلكترونية
- تطوير خدمات وتطبيقات الهواتف الذكية
- تطوير مراكز الاتصال
- تطوير التطبيقات الحكومية
- مراكز خدمات الحكومة الإلكترونية
- إدارة القنوات المتعددة
- برامج شهادة جودة خدمات العملاء
- إدارة مجموعة الخدمات
- خدمات المعلومات الآنية
- واقع الخدمات الإلكترونية للمؤسسات الحكومية

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



قبل تنفيذ خطة العمل مسؤولية جميع الأطراف بما فيها برنامج بـ. لذلك كل جهة حكومية تقوم بتطوير رؤيتها وخطة التحول الخاصة بها. ويجب أن تضمن الخطة البرامج والمشاريع وأن يتم التوافق عليها مع وزارة الاقتصاد والتخطيط. وبين هذا التحول أهمية اتباع أسلوب من هي إدارة التغيير في المراحل المختلفة من الحكومة الإلكترونية. وذلك بعد دراسة واقعية للإمكانيات التخطيط والتنفيذ والتمويل بشكل مركزي أو لامركزي.»

في المملكة العربية السعودية تبنى مشروع «بشر» في عام 2006 خطة عمل تفصيلية تغطي الأنظمة الوظيفية والخدمات المتعلقة بالجهات الحكومية. حيث جرى تحديد الأولويات والملاقات بين المشاريع المختلفة. كما أُعطى برنامج بـ نفسه صلاحية التخطيط لمحفظة المشاريع (Project Portfolio) وملائمة تقسيم المشاريع التي تُطرح من قبل الجهات الحكومية المختلفة. كما أُفصح وجود تمويل مركزي لمشاريع الحكومة الإلكترونية²⁵

لدى مراجعة ما تم تنفيذه من قبل برنامج بـ. يلاحظ أن المشروع قد نجح في ترقية الخدمات والمكونات المشتركة وهامتها بها من قطاعا الشبسي وكل ما يمكن تنفيذه من قبل فريق بـ. من قبل. من حين لم يحقق النجاح نفسه مما يتفق بالخدمات ومبادرات استخدامها. وقد يوجد ذلك إلى الألية المركزية التي طوحت من المرحلة الأولى. والتي تشكل تغييراً كبيراً لم يكن من الممكن الاستفادة له من

أهم مكونات الخطة العامة المطورة لصالح كل جهة حكومية

- 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.
 - **السياق العام:** لا بد من لحظ أية تغييرات متوقعة في السياق العام يمكن أن تؤثر على خيارات المؤسسة المعنية، وذلك لضمان التوزيع الصحيح للموارد والتوقيت واستغلال الجهود المشتركة.
 - **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 خطوات أصغر يمكن التعامل معها بشكلٍ أسهل وإنجازها بطريقةٍ تدريجية.
 - **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.
 - **موجز عن النشاطات:** معلومات أولية حول النشاطات التي يمكن أن 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.

تطبيقات الحوكمة 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.

ملاحظات حول التطبيقات المنتقاة

- الاطلاع على تجارب دول أخرى يساعد في إجراء المقارنات المطلوبة وإيجاد الحلول التي قد يواجهها تنفيذ أي مشروع.
- التعلم من التجارب الأخرى يشكل ضماناً لعدم تكرار الأخطاء نفسها
- قد لا تكون الحالات المنتقاة هنا مثالية، إلا أنها واقعية ونفذت في الدول العربية المختلفة.

كيفية تنظيم المشاريع الكبيرة وتجزئتها إلى خطوات قابلة للتحقيق

الفصل الرابع: تطبيقات الحوكمة الإلكترونية

خدمات حكومة-إلى-مواطن

البوابات الإلكترونية الخاصة بالمتعاملين (1)

- تهدف بوابة الحكومة الإلكترونية إلى توفير محطة واحدة تبسّط الوصول إلى مختلف الخدمات الحكومية المتاحة إلكترونياً.
- 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.
- تعتبر 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)

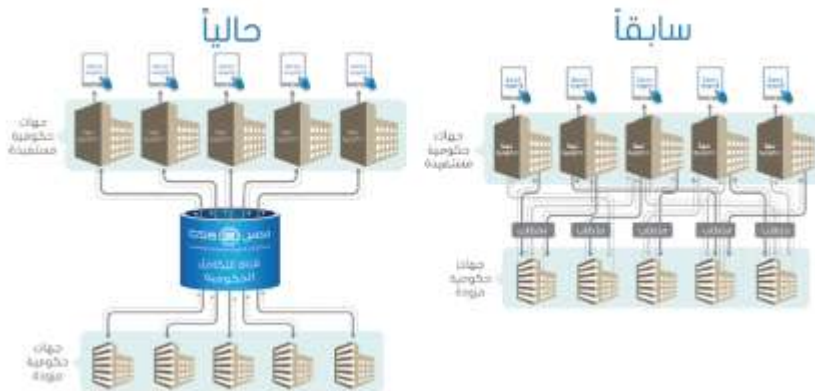
تستخدم البوابة الإلكترونية للربط بين الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية وبين الخدمات المشتركة (التوقيع الإلكتروني والدفع الإلكتروني واليات التعرف على الشخصية).

البوابات الإلكترونية الخاصة بالمتعاملين (2)

- 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.
- ضرورة تصنيف الخدمات وتقديمها بطريقة مناسبة على البوابة الخاصة بالمتعاملين.
- ضرورة العمل على تهيئة المكاتب الخلفية بحيث تصبح قادرة على تقديم خدماتها إلكترونياً.
- ضرورة تحقيق الترابط المطلوب بين الخدمات الحكومية المختلفة وبين البوابة الخاصة بالمتعاملين، وذلك من خلال مسرى الخدمات الحكومية (أو قناة التكامل الحكومية).
- إن 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.

الخدمات من النوع حكومة-إلى-حكومة تلعب دوراً محورياً في تحويل باقي أنواع الخدمات إلى الشكل الإلكتروني.

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



بدلاً 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 وسيل لتبادل الخدمات بين الجهات الحكومية المختلفة

دراسة الحالة 6- بوابة الحكومة الإلكترونية في البحرين



درى إطلاق موقع بوابة الحكومة الإلكترونية في 23 أيار/ مايو 2007، ويقوم هيئة الحكومة الإلكترونية بإدارة كجزء من الاستراتيجية الوطنية لمملكة البحرين في تنفيذ البرامج الشاملة للحكومة الإلكترونية. وتم تسمية عنوان البوابة في 3 كانون الثاني/نوفمبر 2008 تماثياً مع رغبة الجمهور الذين أوضحوا - من خلال دراسة استطلاع رأي - صعوبة تذكر العنوان السابق. وقد حذفت البوابة منذ تحديثها وحتى منتصف عام 2014 ما يلي:

- إجمالي عدد الزيارات لموقع بوابة الحكومة الإلكترونية 75,955,245 زيارة.
- عدد المعاملات المالية المعجزة 1,059,949 معاملة.
- إجمالي مبالغ المعاملات المالية 73,935,711 ديناراً بحرينياً.

تعتبر بوابة الحكومة الإلكترونية في البحرين (www.bahrain.bh) مركزاً شاملاً لجميع الخدمات الحكومية الإلكترونية والقبالة الرئيسية التي يتم من خلالها تقديم جميع أنواع الخدمات للأفراد، ولقطاعي الأعمال والحكومة. ولرؤيا البحرين بدءاً من المعلومات إلى إجراء المعاملات.

يتماشى موقع بوابة الحكومة الإلكترونية المتوفر باللغتين العربية والإنجليزية مع الرؤية الاستراتيجية لمملكة البحرين 2030 وذلك عبر توفير الخدمات والمعاملات المتفاعلة بما فيها الدفع عبر الإنترنت، وأيضاً سوف يتم من خلال موقع البوابة توفير منصة مالية للملاك لتقديم اقتراحاتهم وآرائهم والمشاركة في صياغة السياسات الحكومية وتحسين طرق تقديم الخدمات.

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	5.0
متوسط الوقت المستغرق (لكل زيارة)	00:07:10	00:07:15	00:08:45

أهم ما يميز بوابة البحرين للحكومة الإلكترونية أنها لا تقتفي 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

الخدمات المساحية والعقارية

- يعتبر تقديم الخدمات المتعلقة بالعقارات واحدة من أعقد أنواع الخدمات، وذلك بسبب الكم الكبير من المعلومات التي يجب إدخالها وتدقيقها ومتابعة تغييراتها باستمرار لكي يكون ممكناً تقديم الخدمة بشكل إلكتروني.
- 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.
- يركز السجل العقاري على العلاقة بين الشخص والحقوق المرتبطة به بينما يركز الكادستر على العلاقة بين العين والحقوق المرتبطة بها.
- مصطلح «القيد العقاري» أو تقييد العقارات يستخدم عادة لبيان أن السجل العقاري والكادستر يكمل أحدهما الآخر.

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

نظام إدارة المعلومات العقارية في المملكة الأردنية الهاشمية

- أطلقت دائرة الأراضي والمساحة مجموعة من المشاريع وتتضمن تجهيز موقع دائرة الأراضي والمساحة وإطلاقه رسمياً، وأتمتة خدمات المخططات وبيان التغيير والإحداثيات، ورفعها على موقع دائرة الأراضي والمساحة.
- تقدم 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 معاملاتي وتقديم الخدمات التالية: البيع، المبادلة، الهبة، موافقات تملك غير الأردنيين، موافقات تملك الأشخاص المعنويين، موافقات بيع عقار مسجل لغير أردنيين، معاملات تصحيح أسماء وحصص، إخراج قيود، إصدار مخططات أراض



إنتاج فهرس أراض (الأردن)



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.
- أطلقت هيئة الإمارات للهوية مشروع برنامج السجل السكاني و بطاقة 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.

حقق مشروع بطاقة الهوية انتشاراً واسعاً، حيث سلمت الهيئة 11,656,420 بطاقة هوية في العام 2012



يلاحظ أن هذه التجربة قد انفرادت بحصولها على صلاحيات واسعة على المستوى الاتحادي مما مكنتها 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 البنيان المؤسسي الموحد للحكومة الإلكترونية على المستوى الاتحادي، وعدم وجود مسرى تبادل البيانات.



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
- بلغ عدد المركبات المسجلة في دبي حوالي **1.3 مليون مركبة**، وتقوم مراكز تسجيل المركبات في دبي بتسجيل ما معدله **650 مركبة** جديدة يومياً
- يتم تسليم منتج الخدمة **بواسطة شركة التوصيل برسوم إضافية قدرها 20 درهماً**، أو من أحد مراكز الهيئة
- دفع الرسوم يمكن أن يتم عن طريق **بطاقات الائتمان أو عن طريق الخصم المباشر من الحسابات المصرفية** في أحد المصارف المحددة

يلاحظ 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.

أهم خدمات المركبات المتاحة عبر الموقع

- تصريح نقل جماعي في المركبة الخاصة ؛
- السماح بتسفير مركبة إلى الخارج ؛
- إعادة تأمين ؛
- تجديد ملكية مركبة مع تغيير رقم ؛
- تعديل بيانات مركبة؛
- تسجيل مركبة ؛
- إصدار ملكية مركبة (بدل تالف/فاقد) ؛
- تحويل تسجيل مركبة من دبي إلى إمارة أخرى.

نشاط يمكن القيام به



- 1- أين من الخدمات من النوع حكومة-إلى-مواطن التي سردت في الفصل التالي نفس أكثر أولوية في بلدك ولماذا؟
- 2- صف إجراءات الفصل المنطوق بأحدى الخدمات من النوع حكومة-إلى-مواطن.
- 3- ادرس إحدى الخدمات التي تتطلب توافقاً مباشراً بين المواطن والجهة الحكومية، ثم ناقش الحلول الممكنة لتقديم هذه الخدمة إلكترونياً.

الفصل الرابع: تطبيقات الحوكمة الإلكترونية

خدمات حكومة-إلى- أعمال

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.
- يمكن 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.

نظام الضمان الصحي السعودي – مجلس الضمان الصحي التعاوني

يقدم مجلس الضمان الصحي التعاوني عبر موقعه 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 الإلكترونية 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).

نظام الإدارة الجمركية - نجم (لبنان)

عدد البيانات الجمركية	قيمة الاستيراد (ملايين الدولارات)	رسوم (ملايين الدولارات)
107.500	4.675	980
85.000	1.300	125
7.500	375	95
200.000	6.300	1200

يهدف نظام «نجم» لتحقيق الأهداف التالية

- رفع مستوى الأداء في عملية تخليص البضائع
- إيجاد نواة للتغيير والإصلاح في الجمارك


بعد استكمال عمليات أتمة 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.

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.
- جرى خفض مدة إصدار السجل التجاري من 14 يوماً إلى يوم واحد بعد التحول إلى الخدمات الإلكترونية
- تخطط الوزارة لإطلاق السجلات التجارية الجديدة بالطريقة الإلكترونية وذلك بهدف القضاء على المعاملات الورقية، واستبدال المعاملات الإلكترونية بها، والتي ستعمم قريباً على جميع خدمات الوزارة.

The screenshot displays the website of the Ministry of Commerce and Industry, specifically the Electronic Services section. The header includes the ministry's name in Arabic and English, along with its logo. The main navigation bar contains several menu items: الرئيسية (Home), الخدمات الإلكترونية (Electronic Services), التفتيش و الترخيص (Inspection and Licensing), إدارة السلع الاستهلاكية (Consumer Goods Management), خدمة المتعلق من الوثائق (Document Related Service), بحث عن خدمة (Search for Service), and a search bar. The main content area is titled 'خدمات السجل التجاري وعقود الشركات' (Commercial Register and Company Contracts Services) and lists various services such as 'حجز اسم تجاري' (Reserve a trade name), 'إصدار سجل تجاري' (Issue a trade register), 'تعديل سجل تجاري' (Modify a trade register), 'الاستعلام من السجل التجارية' (Query the commercial register), 'الإخراج الإلكتروني للوثائق المالية "قوائم" تشغيل آلي' (Automatic electronic issuance of financial documents "statements"), 'الاشتراك من بيانات السجل التجاري' (Participation from commercial register data), 'قائمة الشركات لتجديد الترخيص للسجل التجاري' (List of companies for trade register renewal), 'الدخول آلي للسجل التجاري' (Automatic entry to the commercial register), 'إصدار عقد تأسيس شركة' (Issue a company formation contract), 'النشر الإلكتروني للسجل التجارية' (Electronic publication of the commercial register), 'اللائحة الإلكترونية للشركات المساهمة' (Electronic list of joint stock companies), and 'وثائق الصفقات العنقوسية للشركات المساهمة' (Documents of electronic transactions for joint stock companies). On the right side, there is a sidebar titled 'الخدمات الإلكترونية' (Electronic Services) with a list of services including 'السجل التجاري وعقود الشركات' (Commercial Register and Company Contracts), 'الاطلاع السريع' (Fast access), 'تكوين المستودع' (Warehouse formation), 'التجديد المساهمة' (Shareholder renewal), 'حليل المنتج' (Product analysis), 'التجوز القانونية' (Legal authorization), 'توكيل المستثمر التأسيس' (Investor authorization for foundation), 'الطلبات التجارية' (Commercial requests), and 'خدمات أخرى' (Other services).



نشاط يمكن القيام به 

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



الفصل الرابع: تطبيقات الحوكمة الإلكترونية

خدمات حكومة-إلى-حكومة

خدمات حكومة-إلى-حكومة

يهدف تطوير خدمات من النوع حكومة-إلى-حكومة إلى رفع كفاءة العمل الحكومي، وذلك من خلال مايلي:

- خفض كلفة تنفيذ المعاملات
- تحقيق معدلات عالية من تكامل وتوافق عمل المكاتب الخلفية
- زيادة سرعة تنفيذ المعاملات.
- خفض عدد العاملين المشاركين في أية معاملة
- رفع جودة مخرجات العمل الحكومي.

النظام الوطني للإدارة المالية - كوريا

- منذ منتصف السبعينيات وحتى منتصف الثمانينيات عملت المصارف في كوريا الجنوبية على استخدام الحواسيب في أعمالها الداخلية وأنشأت شبكة داخلية تربط إدارة كل مصرف بفرعه.
- 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.
- في مطلع التسعينيات جرى ربط مصارف الاستثمار وشركات التأمين والتقاص في شبكة خاصة 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 »
- 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



نظام معلومات الحكومة الإلكترونية المحلية

- تعرف الحكومة المحلية بأنها كيان قانوني تابع للدولة مفوض بصلاحياته الإدارية ضمن منطقة محلية من قبل جهة حكومية أعلى منه.
- تزداد أهمية الحوكمة الإلكترونية المحلية بناء على مجموعة من العوامل نبين أهمها فيما يلي:
 - عدد كبير من برامج الإصلاح الحكومية نجم عنها منح صلاحيات أكبر للسلطات المحلية (اللامركزية الإدارية Decentralization) أو نقل بعض صلاحيات 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.

الخدمات المحلية للحكومة الإلكترونية

- الخدمات المحلية 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.
- كلما اتجه النظام الإداري نحو اللامركزية ومنحت السلطات المحلية صلاحيات أوسع، يُتوقع فروقات أكبر بين السياسات المركزية والمحلية في مجال الحكومة الإلكترونية.
- يلعب مستوى جاهزية الحكومة الإلكترونية وحجم التمويل المالي المتاح دوراً في اتخاذ قرارات متعلقة بالخدمات الإلكترونية على المستوى المحلي.
- في بعض الحالات تلجأ الجهات المحلية إلى تطوير استراتيجيات خاصة تتميز بها عن الاستراتيجية الوطنية رغم أنها لا تتعارض معها

خدمات بلدية مسقط الإلكترونية

- عقود الإيجار، طلب استمارة تجديد عقد إيجار، 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، خدمة تسجيل الموردين

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 و 240 حكومة محلية و 194 مكتباً تعليمياً و 1206 شركة عامة ومدرسة، وذلك بالإضافة للتجمع الوطني وهيئة الانتخابات الوطنية
- مع اعتماد معايير الوثائق الإلكترونية، أصبح الاعتماد الإلكتروني للوثائق معمولاً به في 77 جهة ودائرة حكومية وفي 244 حكومة محلية

بلغ حجم الوثائق الإلكترونية المتبادلة في عام 2010 بين الجهات العامة 73.13 مليون وثيقة إلكترونية.

الوثائق الإلكترونية المتبادلة بين الجهات الإدارية في كوريا الجنوبية

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
عدد الوثائق الإلكترونية المتبادلة بالملايين	894	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>

بدل 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



نشاط يمكن القيام به 

- 1- استود الخدمات من النوع حكومة-إلى-حكومة الأون إي سيو إي.
- 2- بين أسباب أهمية نموذج نظام مالي متكامل يربط الحكومة المركزية بالحكومات المحلية.
- 3- اقترح خدمة مشابهة يمكن تنفيذها في بلدك.



الفصل الرابع: تطبيقات الحوكمة الإلكترونية

خدمات حكومة-إلى-موظف

خدمات حكومة-إلى- موظف

- لا تقل 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.
- إن اختصار الوقت الذي يستهلكه الموظف في تنفيذ معاملاته الشخصية يساهم في زيادة الوقت الذي سيخصصه لتنفيذ الأعمال التي تطلب منه لصالح العمل

ديوان الخدمة المدنية في البحرين

- تتيح خدمات ديوان الخدمة المدنية 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
- بلغ معدل الاستخدام لها 490,339 خلال الفترة من حزيران/يونيو 2013 لغاية حزيران/يونيو 2014 ،
- تقدم الخدمات السابقة أيضاً من خلال تطبيق يعمل على الهواتف الذكية
- سجل تطبيق ديوان الخدمة المدنية أكثر من 21,577 استخداماً

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.
- يسمح الموقع للخريجين الجدد والمهنيين من ذوي الخبرة الاطلاع على الوظائف الشاغرة لدى الدوائر الحكومية في دبي
- تتيح البوابة للباحثين عن عمل التقدم بطلب لشغل الوظائف الشاغرة إلكترونياً عبر بوابة مركزية واحدة
- يرتبط هذا النظام حالياً مع 13 جهة حكومية

الفصل الرابع: تطبيقات الحوكمة الإلكترونية

البنية التحتية والخدمات المشتركة

مركز بيانات التعاملات الإلكترونية الحكومية (المملكة العربية السعودية)

- يعتبر 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
- يسهل تناقل وتكامل البيانات بين الأجهزة الحكومية مما يساعد في تبسيط تقديم الخدمات الإلكترونية الحكومية.
- توفير الوسائل البديلة لكل مكوناته لضمان
- استمرارية الخدمة لعدم انقطاعها أو ضمان جودتها.

أهم مكونات المركز

- يوفر 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،
 - كباين حفظ الخوادم والأرضيات البارزة

الأنظمة المتاحة في المركز

- جميع المكونات النشطة لشبكات البنية التحتية،
- الجدر النارية متعددة الطبقات،
- أجهزة توازن التحميل،
- وسائط التخزين المعلوماتية،
- الربط بشبكة الإنترنت،
- الربط بشبكة التعاملات الالكترونية الحكومية الأمانة ،
- نظم الرصد والمراقبة والمساعدة،
- نظم البريد الإلكتروني،
- نظم التوثيق،
- نظم أسماء النطاقات،
- قواعد البيانات، نظم الدعم الفني،
- موقع البرنامج،
- البوابة الوطنية للتعاملات الإلكترونية الحكومية،
- قناة التكامل الحكومية (تكامل)

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.
- تساهم المعايير التقنية المتعلقة بتنفيذ تطبيقات الحكومة الإلكترونية في ضمان استخدام الخدمات المشتركة من قبل التطبيقات الحكومية المختلفة، وفي ضمان تخاطب الأنظمة الحكومية فيما بينها من خلال مسرى التخاطب الحكومي.
- تفاوتت 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



معيار التخابط للدفع الإلكتروني (الجمهورية العربية السورية)



نظام الدفع الإلكتروني - سداد (السعودية)

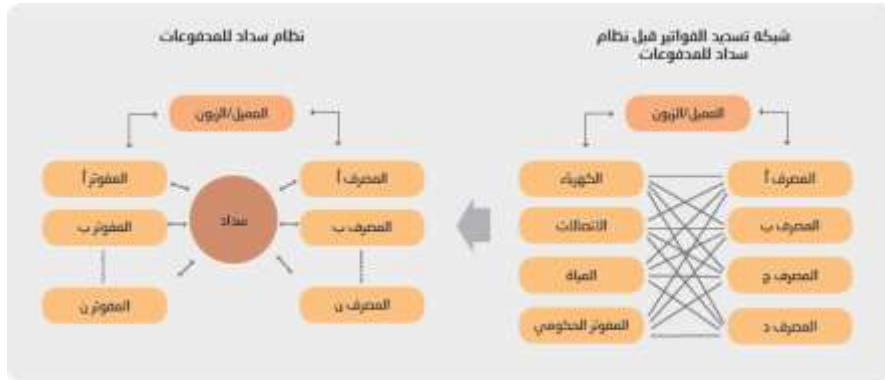
يقدم نظام سداد مجموعة من الخدمات ومن أهمها الخدمات التالية :

- 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 استطاع سداد زيادة نسبة تنفيذ العمليات إلكترونياً من 27 بالمئة في عام 2003 قبل تشغيل النظام، إلى أكثر من 91 بالمئة من مجموع العمليات



شبكة تسديد الفواتير قبل نظام سداد (السعودية)



نظام التوقيع الإلكتروني في مصر

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



مركز الاتصال الوطني (السعودية)



مراكز خدمة المواطن (سورية)

- تعرض كل محافظة في موقعها الإلكتروني معلومات عن عناوين مراكز خدمة المواطن المعتمدة والخدمات التي يقدمها كل مركز، وتعمل على تحديثها دورياً.
- تؤمن مراكز خدمة المواطن 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 الأجار، خدمة التراخيص التجارية، إصدار سجل تجاري، إصدار سجل صناعي، تصديق وثائق وزارة الخارجية والمغتربين، بيان قيد مركبة

رغم أهمية منح مجالس المحافظات المرونة الكافية لكي تتمكن من إطلاق مراكز خدمة المواطن الخاصة بها، إلا أنه من الضروري التأكيد 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.

مراكز التواصل المجتمعية

- إن نموذج مركز التواصل المجتمعي أكثر مردوداً للتكاليف من توفير خدمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمنازل في المناطق الريفية والنائية.
- يمكن لهذه الطريقة أن تتيح البنية التحتية والمرافق للمناطق الريفية والنائية لكي يتقاسمها القاطنون في المجتمع المحلي.

دراسة الحالة 13- شبكة الممرمة الريفية في سورية



البلدية أو بشكل مباشر عن طريق الممثلين الخاصين بكل منطقة. وقد بلغ عدد الوحدات السكنية بنهاية شهر آذار لعام 2012 57 وحدة.

يهدف البلدة إلى تكوين:

- نقطة دخول لسكان المجتمعات المحلية المتخلفة إلى معلومات تتعلق بمواضيع مهمهم من جانبهم الواسعة ومنظمتهم من المساعدة من قريتي وإمكانيات اجتماعية واقتصادية إضافية.
- موقفا يضم معلومات ومهارات وخدمات يحتاج إليها ساكنو البلدة وقد توفر بالتصورية من بعضهم.

انضمت عملية إنشاء مواقع على الإنترنت من البداية بإنشاء مراكز مجتمع محلي في مناطق متفرقة. تم تحويل العمل إلى تصميم تجربة بوابة المجتمع المحلي كطال مناطق لا توجد فيها مراكز مجتمع محلي بالضرورة وأحدث المسألة حالياً قصة أكثر بساطة وذلك بتوسيع المقاطعات للبلدات التي تشهد بصورة وجود موقع لها على الإنترنت. وكل محافظة ترشح حالياً عشر بلدات إقليمية مواقع لها وللهدف المحدد هو وجود مواقع في كل البلدات السورية.

أنشئت بوابة المجتمع المحلي وانطلق العمل فيها منذ العام 2004 وجرى من خلالها تمويل مساهمة البلديات في تنمية مختلفها الخاصة في الخدمات الاجتماعية والاقتصادية عن طريق:

- إنشاء مواقع الخدمات بؤر على وجود المحسوس المحلي. وحصل حالياً موقفاً به من الجهات المحلية الرسمية وغير الرسمية.
- عمال الموانئ استقبلت لعمد لها بالتحرك بمرور وتغذية الإسهام من تحقيق أهداف تنمية المجتمع المحلي.

ساهم هذا النوع من شبكات المجتمعات المحلية التي نشأت من مبادرات المجتمع المدني الإنترنت. وهي تقدم الوسائل الحديثة لتغير إيجابتها لتتوسل بنظم على شبكة الإنترنت.

تتألف بوابة المجتمع المحلي من الموقع الرئيسي للبلدية www.reefnet.gov.sy إضافة إلى مجموعة بوابات محلية وهي عبارة عن مجموعة مواقع وب خاصة بكل المناطق الريفية في سورية بشكل النطاق إليها إما عبر الموقع الرئيسي



الفصل الخامس: توجهات جديدة في مجال الحوكمة الإلكترونية



توجهات جديدة في مجال الحوكمة الإلكترونية

يهدف هذا الفصل إلى:

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

الفصل الخامس: توجهات جديدة في مجال الحوكمة الإلكترونية

الحوكمة الذكية والحوكمة النقالة

الحوكمة الذكية

- تواجه الحكومات والمجتمعات في مطلع القرن الحادي والعشرين تحديات غير مسبقة تتجاوز قدرات مؤسسات الحوكمة التقليدية على التدخل. وتتنوع هذه التحديات بين بلد وآخر
- 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.
- مجال عمل الحوكمة الذكية يختلف من بلد إلى آخر، وذلك وفقاً للتحديات التي يتم وضعها ضمن الأولويات التنموية

خطة العمل للحكومة الذكية في جمهورية كوريا

طرحت وزارة الإدارة العامة والأمن خطة عمل الحكومة الذكية (2011-2015)، والتي هدفت إلى مواجهة التحديات التكنولوجية في كوريا الجنوبية مثل انخفاض معدلات الولادة وارتفاع نسبة الشيخوخة من المخموم والشباب الهاربة والاستقطاب المجتمعي، حيث يبتدأ أن هذه التحديات تتطلب تعميم رعاية متخصصة للأفراد وتطوير شبكة أمان اجتماعية. وقد تضمنت خطة العمل الخطوات التالية:

- تطوير تطبيقات هاتف نظام متطورة على المستوى العالمي.
- التأسيس لمجتمع آمن من خلال مكافحة الجريمة والاستجابة لاحتياجات المثلث المومومة اجتماعياً وإدارة الكوارث وتأمين عداء أمن.
- تطوير بيئة عمل ذكية تحقق التوازن ما بين متطلبات العمل والاحتياجات الإنسانية الفرد.
- تعزيز استخدام الشبكات الاجتماعية والمشاركة ومفاهيم الشفافية والحكومة المفتوحة وتقديم خدمات متخصصة.
- تطوير البنية التحتية التقنية بما يتكافأ مع التطور في استراتيجيات المعلومات بين الجهات الحكومية وتأمين النفاذ إلى الخدمات من قبل الشرائح المومومة.

المصدر: (Smart Government Implementation Plan, Ministry of Public Administration and Security, Republic of Korea)

نموذج نضج الحوكمة الذكية المقترح من قبل IDC

مرحلة 4	مرحلة 3	مرحلة 2	مرحلة 1	
تستخدم تقنية التواصل بين المواطن والحكومة في الاتجاهاين، كما تستخدم للحوار بين المواطنين، ويساهم الحوار في التأثير على آليات اتخاذ القرار.	تضع الحكومة معلومات حديثة ومحددة عبر مختلف القنوات بما فيها الهاتف النقال. وتطلب من المواطن أن يقدم لها هذه المعلومات من خلال القنوات نفسها.	تضع الحكومة المعلومات عبر مختلف القنوات بما فيها الشركات الاجتماعية بطريقة تجلب اهتمام المواطن للاطلاع عليها.	تضع الحكومة معلومات من تفاعلها بشكل دوري في بعض القنوات (مثل المواقع الإلكترونية).	مشاركة المواطن
لا ضرورة لتطبيقات الحكومة لتطلب المعلومات الخاصة به، حيث تقوم الحكومة بإرسال تلك المعلومات بعد تنميتها وفق ما ياسبه.	يمكن النفاذ إلى البيانات التي تتم إحافتها في أي زمان ومكان، وتصل الحكومات على العابرة بت المعلومات إلى المواطنين الذين يتلقونها باستخدام وسائل تقنية مثل الهاتف النقال.	تطور طرق وصول سهلة للبيانات التي تجري إتاحتها، وتوضح البيانات حتى سياقات واضحة تمكن من فهمها واستخدامها.	تتاح بيانات ذات قيمة مرتفعة للموموم، كما توضح سياسات لخدمة وحماية البيانات.	شفافية المعلومات
تشكل المعلومات الحكومية صورة كاملة وطورية عن مواطن، وبالتالي فإن أي تغيير في ظروف المواطن يؤدي تلقائياً لإتخاذ المسمات الحكومية المناسبة.	يتم تبادل معظم المعلومات الحكومية إلكترونياً بين الجهات الحكومية، وتتاح المعلومات الحكومية للموظفين الحكوميين والمواطنين (وفق شروط) في أي زمان ومكان.	معظم المعلومات الحكومية متوفرة بشكل رقمي، مع وجود حالات مشاركة لبعض هذه المعلومات بين الجهات الحكومية.	بعض المعلومات الحكومية متوفرة بشكل رقمي، ويجري تحديثها بشكل آلي، مع حالات ضئيلة جداً لمشاركة هذه المعلومات بين الجهات الحكومية.	التعاون لتقديم الخدمات الحكومية

international Data Corporation - IDC

الحكومة النقالة

- 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
- معدلات النفاذ إلى خدمات الإنترنت بالحزمة العريضة أقل من معدلات انتشار الهاتف النقال

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

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.

تعريف البنك الدولي لخدمات الحكومة النقالة

«خدمات الحكومة 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»

مزايا خدمات الحوكمة النقالة

- تقديم الخدمة بطرق مبتكرة
- تعزيز الشرائح المهمشة رقميا
- رفع كفاءة العمل الحكومي والحوكمة

الانتشار الواسع للخدمات الحكومية من خلال استخدام الهاتف النقال يعني إمكانية توسيع هامش المساءلة والشفافية إلى شرائح اجتماعية أوسع. انتشار الخدمات الحكومية من خلال الهاتف النقال يمكن أن يلعب دورا في التحول إلى الحكم الرشيد المنتشر، ويساهم بالتالي في معالجة الفقر.

تطور الخدمات وطرق تقديمها

الخدمات	التحجج	أجهزة التقديم
الخدمات التقليدية	مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تعيد النتائج والمعلومات لتأخذ أشكالاً جديدة وفقاً لطلب الزبون والعمل، وبالشراكة 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 وتكاد المتعلقة بالتعامل مع الزبون/العميل.	الشبكات الإلكترونية بأنواعها الحاسوب الإنترنت
الخدمات النقالة	تقديم الخدمات الرقمية من خلال الهاتف النقال، مما يساهم في دفع الحواجز التي تعيق وصول الخدمات إلى شرائح أوسع.	تقنية الطيف المنتشر (المتنور) (CDMA) أجهزة الهاتف النقال المساعد الرقمي الشخصي
الخدمات المتنقلة (المستترة)	خدمات ذكية تقدم للمستخدم تلقائياً للتعلميات المطلوبة، من أي مكان وفي أي زمان.	خدمات الإنترنت اللاسلكية والحزمة الرقمية الهوية الراديوية (RFID) تقنية شبكة الحساسات المنتشرة (USN)


المستويات الستة للخدمات المقدمة من خلال الرسائل النصية

مستوى الاستماع (خدمة الأراء)	وتهدف هذه الخدمة للاستماع لآراء المواطنين حول موضوع معين وشكاوتهم، وهي تمكن المستخدم من إرسال رسائل إلى رئيس البلدية أو المجلس البلدي، لكنها لا تمنح آليات الإجابة من قبل الجهة المستلمة.
مستوى التنبيه	في هذا المستوى تصل المعلومات من الحكومة إلى المواطن، وذلك سواءً كانت المعلومات مخصصة للمواطن، أو معلومات عامة لتذاع لمجموعة كبيرة من المستخدمين، وترسل هذه التنبيهات وفق تقنية الدفع، أي أنها يتم دون طلب المستخدم.
مستوى طلب المعلومات	هذا المستوى تمثالي الاتجاه، حيث يرسل المستخدم استغلاماً يتعلق بموضوع محدد، ويستقبل النتيجة من خلال رسالة نصية.
مستوى التواصل	في مستوى التواصل، يمكن للمواطنين الاستخدام وتقديم الشكاوى والتعليقات عن أي موضوع دون التقيد بصفة محددة للإرسال ويحصلون على الإجابة عن استفساراتهم بشكل مباشر.
مستوى المعاملات	في مستوى المعاملات، يمكن للمواطن القيام بدفع الفواتير أو إرسال طلب تحديث معلوماتهم الشخصية باستخدام الرسائل القصيرة، ويمكن هذا المستوى المستخدم من إرسال البيانات والطلبات بشكل آمن.
مستوى التكامل	في هذا المستوى تكامل خدمات الرسائل النصية مع خدمات أخرى من خلال بوابة، وبهذا يتفاعل المستخدم مع نقطة اتصال واحدة. 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.

مقارنة بين تطبيقات ومواقع الأجهزة النقلة

التطبيقات على الأجهزة النقلة	المواقع المخصصة للأجهزة النقلة
تطبيق مخصص لجهاز محدد، ويحتاج لتحميل وتركيب قبل الاستخدام.	يتمتع الموقع لتعمل مع أجهزة نقالة، إلا أنه لا ضرورة للتحميل والتركيب.
من الممكن أن تستخدم الروابط الناقلة (Hyperlinks) لإشارة 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.	يمكن تزويد روابط إلى صفحات مختلفة من الموقع الذي يتم العمل عليه أو أن يكون هناك روابط خارجية.
يطلب تحميل أو تحديث البرنامج من فترة لآخرى.	الصيانة والدعم الفني سهلان، وذلك لأن المطورين يمكنهم تفاعلهم كاملاً للموقع، لا يوجد حاجة لتقام المستخدمين بتحديث أي شيء، إذ يرى المستخدمون النسخة الأحدث فوراً.
يمكن تحقيق معدلات أداء مرتفعة كون البرمجيات تنفذ محلياً.	الأداء مرتبط بتصميم الموقع، ويعرض الحزمة المستخدمة.



نشاط يمكن القيام به 

- 1- ماهي أهم التحديات التنموية - في بلدك - التي تعتقد بأن تطبيقات الحكومة الذكية يمكن أن تساهم في التغلب عليها؟
- 2- أين تعتقد بلدك أو مؤسستك هي نموذج نجاح الحكومة الذكية السنين سابقاً؟
- 3- اقترح بعض تطبيقات الحكومة الذكية التي يمكن تطبيقها في سياق الحكومة الذكية لمواجهة بعض التحديات التنموية التي ذكرتها سابقاً.



الوب 2.0

- تتضمن تكنولوجيات الوب 2.0 المدونات والمنصات الإلكترونية التعاونية (الويكيز) Wikis والشبكات الاجتماعية.
- تسمح هذه الأدوات بتشكيل مجموعات اهتمام تجمع المختصين في مجالات محددة، وتسمح أيضاً بالعمل على مواجهة بعض القضايا واقتراح حلول لها. كذلك يمكن لهذه المجموعات أن تقوم بتتقية الكم الهائل من البيانات عبر الإنترنت وانتقاء ما هو مفيد.

للحوكمة الإلكترونية 2.0

- «الحوكمة الإلكترونية 2.0 هي استخدام التكنولوجيا لتحقيق حوكمة شفافة ومفتوحة وتشاركية».
- اشتق المصطلح من الوب 2.0 ، وهو الذي يدل على التكنولوجيات الداعمة لعملية النقاش والمشاركة والتعاون الإلكتروني
- بيّن التقرير التوجيهي لدول الاتحاد الأوروبي حول خطة عمل الحكومة الإلكترونية (2011 – 2015) السعي الحثيث في الاتحاد الأوروبي لتمكين المواطن من خلال منحه نفاذاً أوسع إلى المعلومات الحكومية ورفع معدلات الشفافية والتشاركية الإلكترونية

سيجري استخدام الشبكات الاجتماعية وأدوات العمل التعاوني (مثل تكنولوجيات Web 2.0) لتمكين المستخدمين من لعب دور بناة في تصميم وإنتاج الخدمات الحكومية.



في المنطقة العربية

- هناك موقف إيجابي في المنطقة العربية من قبل المواطنين لاستخدام الشبكات الاجتماعية لغايات تتعلق بتصميم وتقديم الخدمات الحكومية
- المجتمع المدني تمكن من ملء الفجوة الناجمة عن ضعف الخدمات الحكومية واستخدم الشبكات الاجتماعية بطرق تفاعلية مكنتهم من التواصل مع شرائح واسعة من المواطنين.
- 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.

دراسة معدة من قبل كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

الحكومة المفتوحة (Open Government)

يرتكز مفهوم الحكومة المفتوحة على ثلاثة مبادئ أساسية وهي: الشفافية والمشاركة والتعاون

- **الشفافية** تزويد المواطنين بمعلومات عما تقوم به الحكومة، مما يعزز القدرة على المساءلة
- **المشاركة** تمكن المواطنين من طرح أفكار وخبرات، مما يجعل الحكومة تطور سياساتها مستفيدة من المعلومات التي يجري تداولها في المجتمع
- **التعاون** يزيد من كفاءة الحكومة من خلال تشجيع الشراكات والتعاون بين الجهات الحكومية المختلفة من جهة، وبينها وبين المؤسسات الخاصة من جهة أخرى

توصيات الرئاسة الأمريكية للتحويل نحو الحكومة المفتوحة

- نشر المعلومات الحكومية على الإنترنت (Data.gov)
 - يتم نشر المعلومات بصيغة مفتوحة
 - يجري نشر المعلومات دون تأخير
 - يجب أن تنشر المعلومات بصيغة رقمية قابلة للتحميل والفهرسة والبحث ضمنها
 - يجب أن تسمح هذه المواقع للمواطنين بإبداء وجهة نظرهم حول جودة المعلومات وألويات النشر، وأن تتم الإجابة على وجهة النظر المطروحة
- رفع جودة المعلومات الحكومية
- إنشاء بيئة مؤسسية للحكومة المفتوحة (ضمان استدامة التوجه)
- تطوير أطر تمكينية لسياسات الحكومة المفتوحة (ابتداع طرق جديدة للتواصل بين المواطن والحكومة)

الأمن السيبراني والحروب الرقمية

- 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 بمواجهتها.
- أعلن السيد روبرت غيتس وزير الدفاع الأمريكي عن اعتبار العمليات العسكرية الرقمية خامس مجال للعمل العسكري بعد العمليات العسكرية البحرية والجوية والبرية والفضائية

الحرب الرقمية:

«نشاطات تقوم بها دول لاختراق الأنظمة الحاسوبية والشبكات العائدة لدولة أخرى بهدف تخريبها أو إخراجها من الخدمة.»

التحديات

- حذر وزير الدفاع الأمريكي ليون بانيتا من إمكانية قيام «أمم معتدية باستخدام أدوات تمكنها 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 تلوث مصادر مياه الشرب أو يتوقف عمل شبكة الكهرباء لمدينة كاملة».
- 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.

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

النفوذ الرقمي

- هناك 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.
- القرار المتعلق بتحديد الجهة الموردة لتجهيزات الاتصالات – على سبيل المثال – له أبعاد سياسية، 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.

برنامج تأمين المؤسسات

- 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

دورة حياة عملية الترخيص والاعتمادية الأمنية

